

LEITFIGUREN UND MACHER - ERFOLGSFAKTOREN FÜR NETZWERKE

Impulsreferat

von

Prof. Dr. Rolf-Ulrich Sprenger
(Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin)

23. Oktober 2006

REGIONALE NETZWERKE NACH FUNKTIONSTYPEN

Typ	Funktionen
Regionalmanagement-Netzwerke	Vernetzung regionaler Akteure, Entwicklung gemeinsamer Strategien zur Nutzung der eigenen Stärken und Abbau von Defiziten und in Gang setzen eines nachhaltigen Entwicklungsprozesses
Regionalmarketing-Netzwerke	Vermittlung der Standortattraktivität nach außen und nach innen sowie Förderung einer Aufbruchsstimmung und der Innovationsfähigkeit
Regionale Kommunikationsnetzwerke	Förderung von regional bedeutsamen Technologien, Produkten oder Dienstleistungen durch Imagekampagnen im vorwettbewerblichen Bereich
Regionale Innovationsnetzwerke	Förderung des Technologietransfers und der Kooperation zwischen Unternehmen und Forschungs- und Bildungseinrichtungen
Projekt- oder aufgabenbezogene regionale Netzwerke	Einbindung regionaler Akteure zur Bewältigung konkreter Probleme, z.B. Arbeitsmarkt- und Umweltschutzprobleme
Regionale Agenda 21-Netzwerke	Stärkung des Wirtschaftsstandortes unter Einbeziehung ökologischer und sozialer Aspekte

METHODISCHES VORGEHEN UND INFORMATIONSGRUNDLAGEN



LITERATURAUSWERTUNG



INTERNETRECHERCHEN



INNOREGIO-BEGLEITFORSCHUNG



**SCHRIFTLICHE BEFRAGUNG VON
NETZWERKPARTNERN UND -MANAGEMENT**



**MÜNDLICHE BEFRAGUNG VON NETZWERK-
MANAGEMENT UND JEWEIFS 2 PARTNERN
PRO NETZWERK**



**AUSWERTUNG NACH THEMENSPEZIFISCHEN
CLUSTERN**

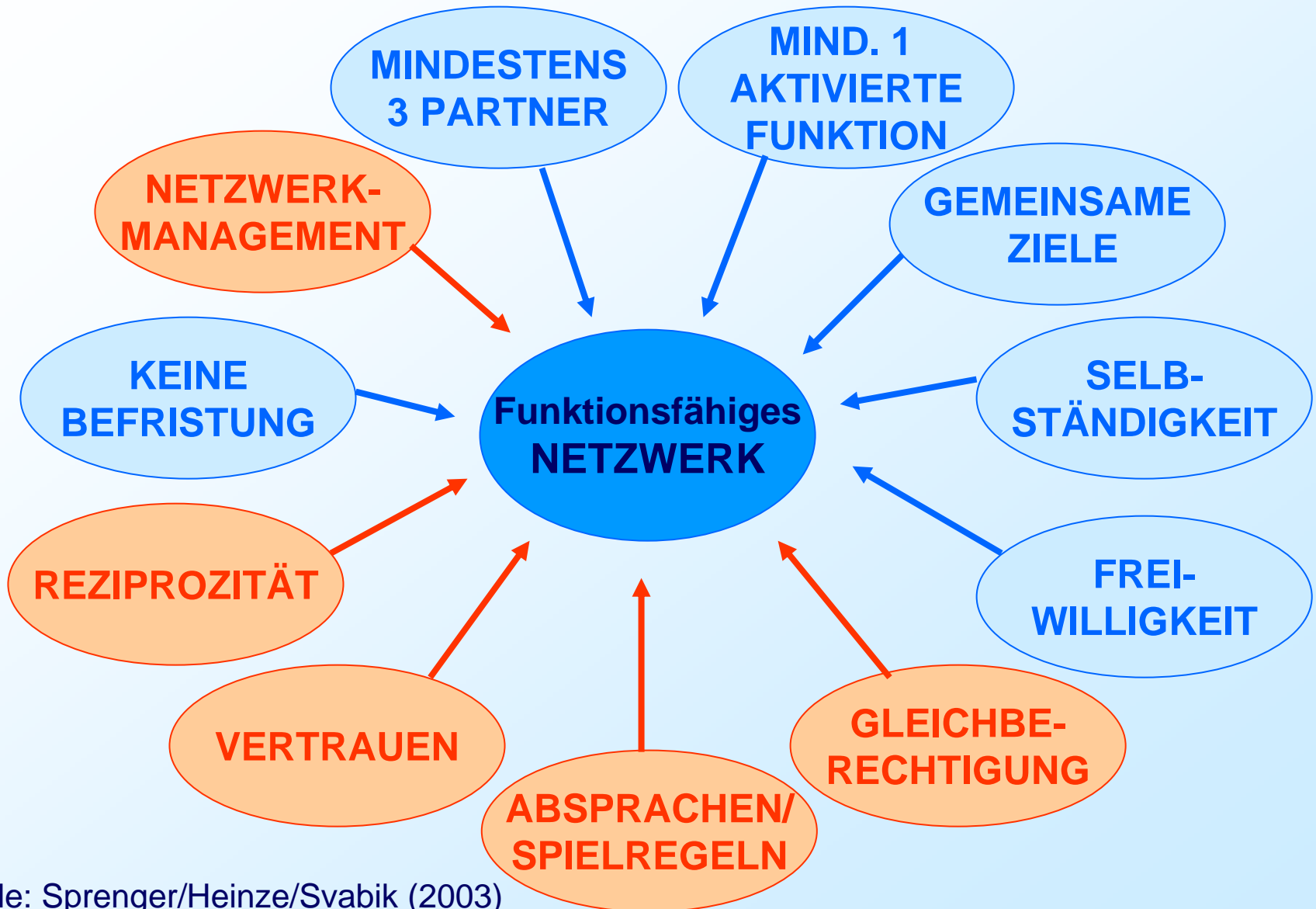
NETZWERKMERKMAL:

DREI UND MEHR PARTNER / MITGLIEDER

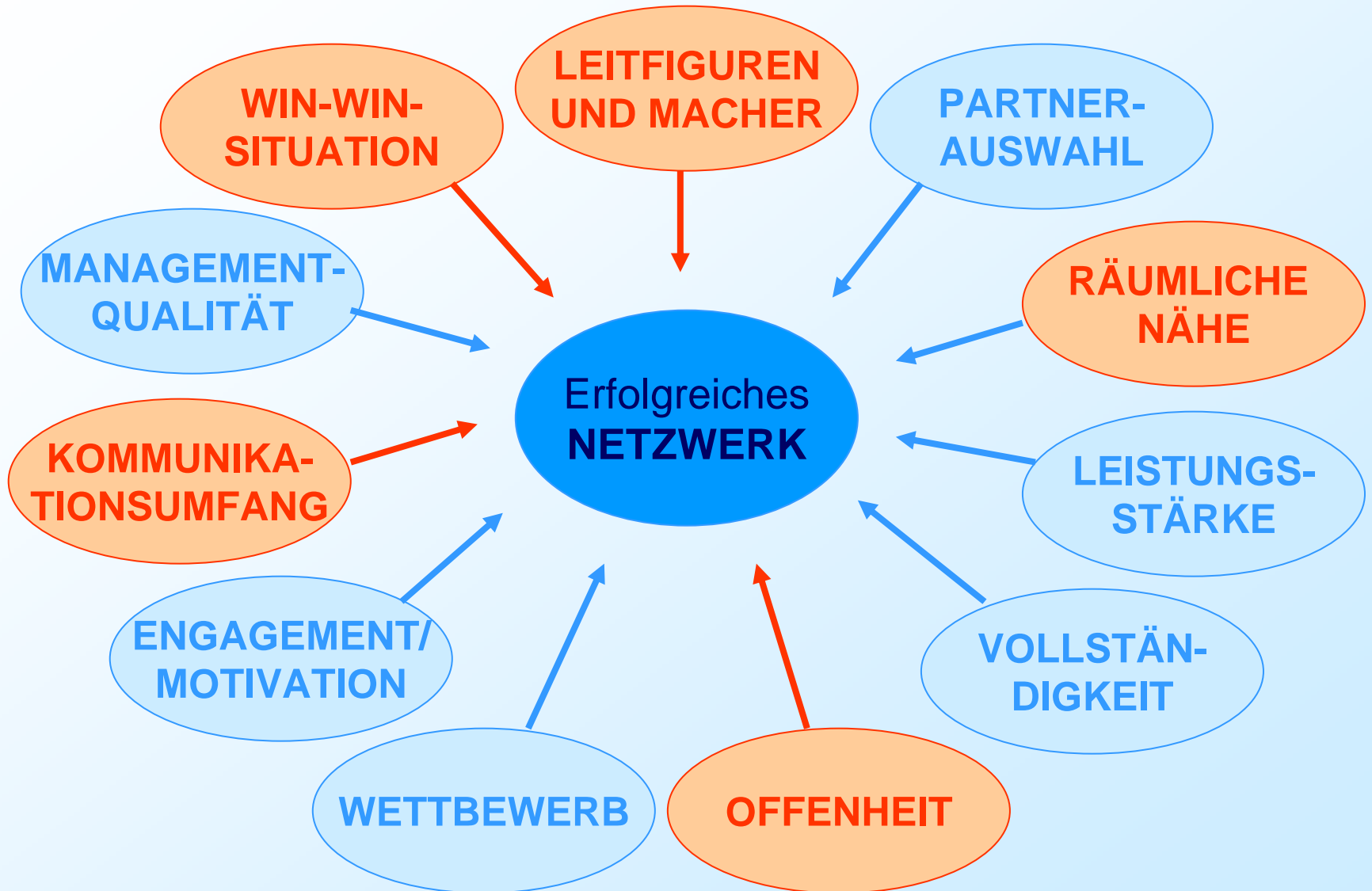
(Stand: September 2003)

KKMV	52	
MAO	50	insgesamt 126 Akteure
Nukleus	37	
REFA/IPM	42	
Agrarmarketing	45 Firmen und 10 Fördermitglieder	
BioConValley	69 (e.V.)	8 (GmbH)

KONSTITUTIVE MERKMALE UND FUNKTIONSBEDINGUNGEN VON NETZWERKEN



ERFOLGSFAKTOREN VON NETZWERKEN

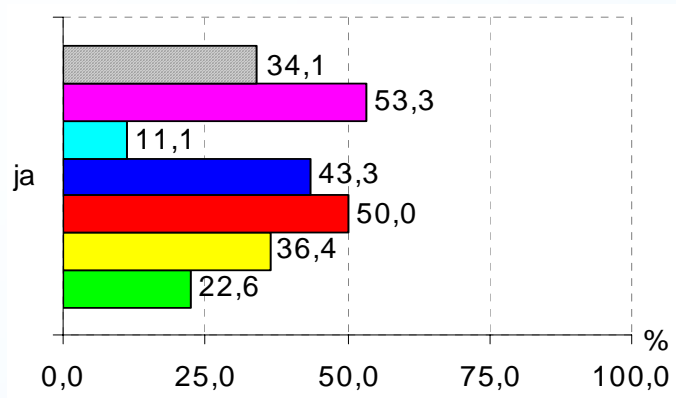


ERFOLGSFAKTOR: LEITFIGUREN UND MACHER

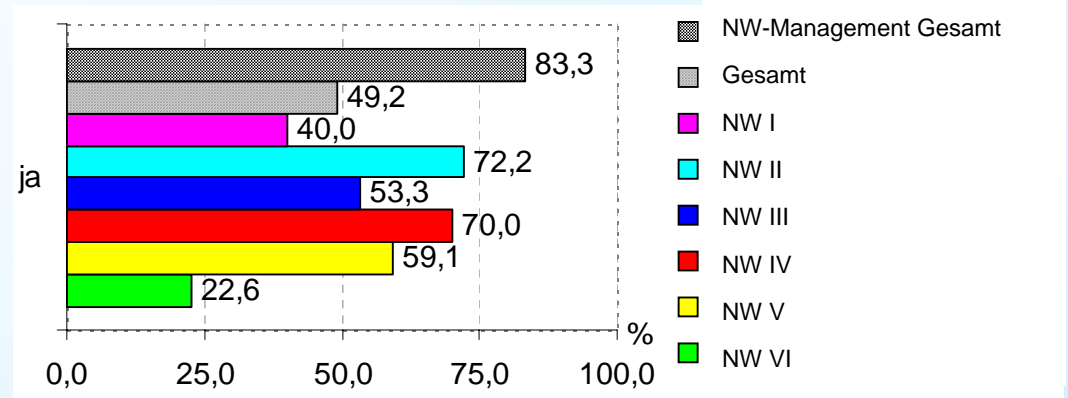
Das Zustandekommen vieler regionaler Netzwerke ist auf das Engagement dynamischer und charismatischer Führungspersönlichkeiten zurückzuführen. Sie werden zu treibenden und tragenden Kräften des Vernetzungsprozesses.

Leitfiguren und Macher:

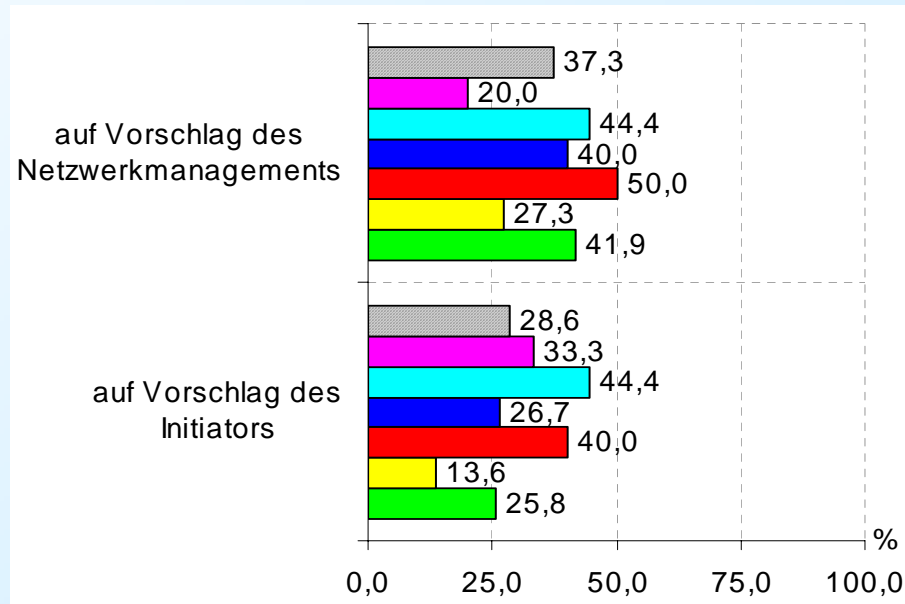
**Überzeugende Initiatoren/
Koordinatoren waren der Anlass
für die Mitwirkung im Netzwerk**



**Bestimmte Personen/Unternehmen/Einrichtungen
haben das Netzwerk besonders vorangetrieben**



Partnerwahl erfolgte aufgrund des Initiators bzw. des Netzwerkmanagements



BEWERTUNG DES ERFOLGSFAKTORS: LEITFIGUREN UND MACHER

Die zentrale Bedeutung von regionalen Persönlichkeiten und Machern wird auch durch die Befragung der Kooperationspartner unterstrichen. Die Mehrheit der Befragten bekräftigte, dass bestimmte Personen, Unternehmen bzw. Einrichtungen die Entwicklung des Kooperationsverbunds besonders vorangetrieben haben. Dabei wurde die Überzeugungskraft der Initiatoren für die eigene Mitwirkung, aber auch deren Anteil an der Gewinnung weiterer Partner hervorgehoben. Auf Dauer sollte die Netzwerkdynamik aber von der Mehrzahl der Partner (gleichsam „bottom-up“) getragen werden.

NETZWERKMERKMAL: VORHANDENES NETZWERKMANAGEMENT

Existentiellen Einfluß auf die Initiierung und Konsolidierung eines Netzwerkes hat das Netzwerkmanagement. Ihm obliegt an Stelle von Hierarchie und Macht die Aufgabe, die Kooperationsbeziehungen in Gang zu bringen, zu koordinieren und zu sichern.

NETZWERKMANAGEMENT:

Gegenwärtig wahrgenommene Aufgaben und Ressourceneinsatz

Merkmale	NW I	NW II	NW III	NW IV	NW V	NW VI
Förderung der Zusammenarbeit	X	X	X	X	X	X
Projektkoordination	X	X	X	X	X	X
Antragskoordination	X	X	X		X	X
Moderation	X	X	X	X	X	X
Veranstaltungsmanagement	X	X	X	-	X	X
Informationsplattform	X	X	X	X	X	X
Vermarktung	X	X	X		X	X
Messepräsentation	X	X	X		X	X
Akquisitionsmerkmale	X	X	X	X	X	X

(Fortsetzung)

Merkmale	NW I	NW II	NW III	NW IV	NW V	NW VI
Akquisition neuer Partner	X	X	X	X	X	X
Förderberatung	X	X	X	X	X	X
Verteilung von Fördermitteln	X	X	X	-	-	X
Finanzierungs- beratung	-	-	X	X	-	-
Technologie- beratung	-	X	-	-	-	-
Regionalmarketing	-	X	X	X	X	X
Sonst. Aufgaben (z.B. Öffentlich- keitsarbeit)	X	-	X	-	X	-
Mitarbeiter im NW-Management (2003) in Voll- zeitäquivalenten	0,5	2	2	4	8	2

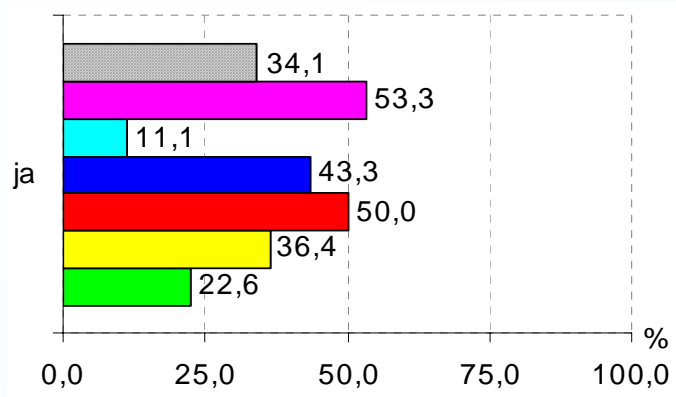
Quelle: TGS (2003)

ERFOLGSFAKTOR: QUALITÄT DES NETZWERKMANAGEMENTS

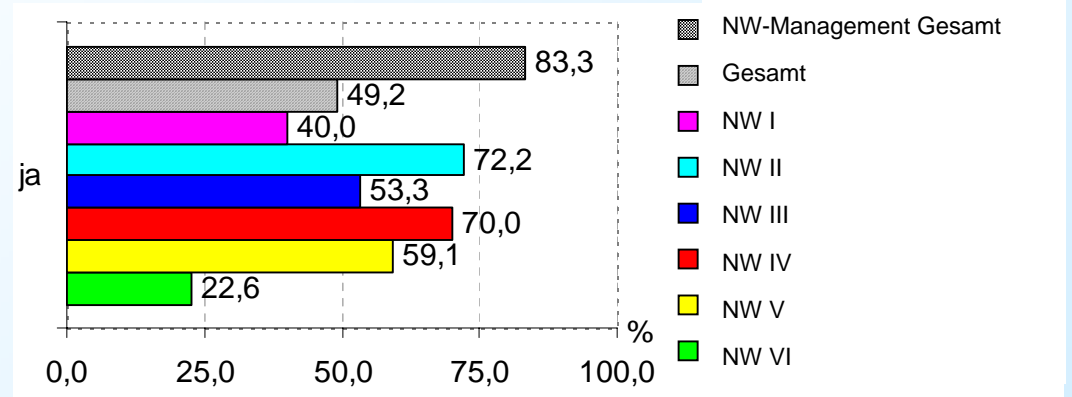
Nicht das Netzwerk als solches, sondern das kompetente Management von Netzwerkbeziehungen schafft die notwendigen Voraussetzungen für einen Erfolg.

Leitfiguren und Macher:

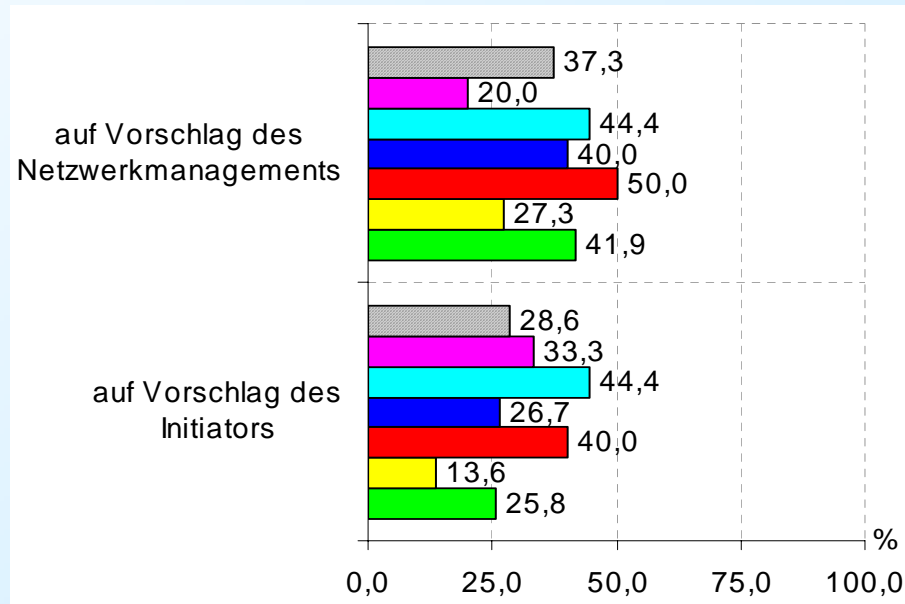
**Überzeugende Initiatoren/
Koordinatoren waren der Anlass
für die Mitwirkung im Netzwerk**



**Bestimmte Personen/Unternehmen/Einrichtungen
haben das Netzwerk besonders vorangetrieben**



Partnerwahl erfolgte aufgrund des Initiators bzw. des Netzwerkmanagements



BEWERTUNG DES ERFOLGSFAKTORS: QUALITÄT DES NETZWERKMANAGEMENTS

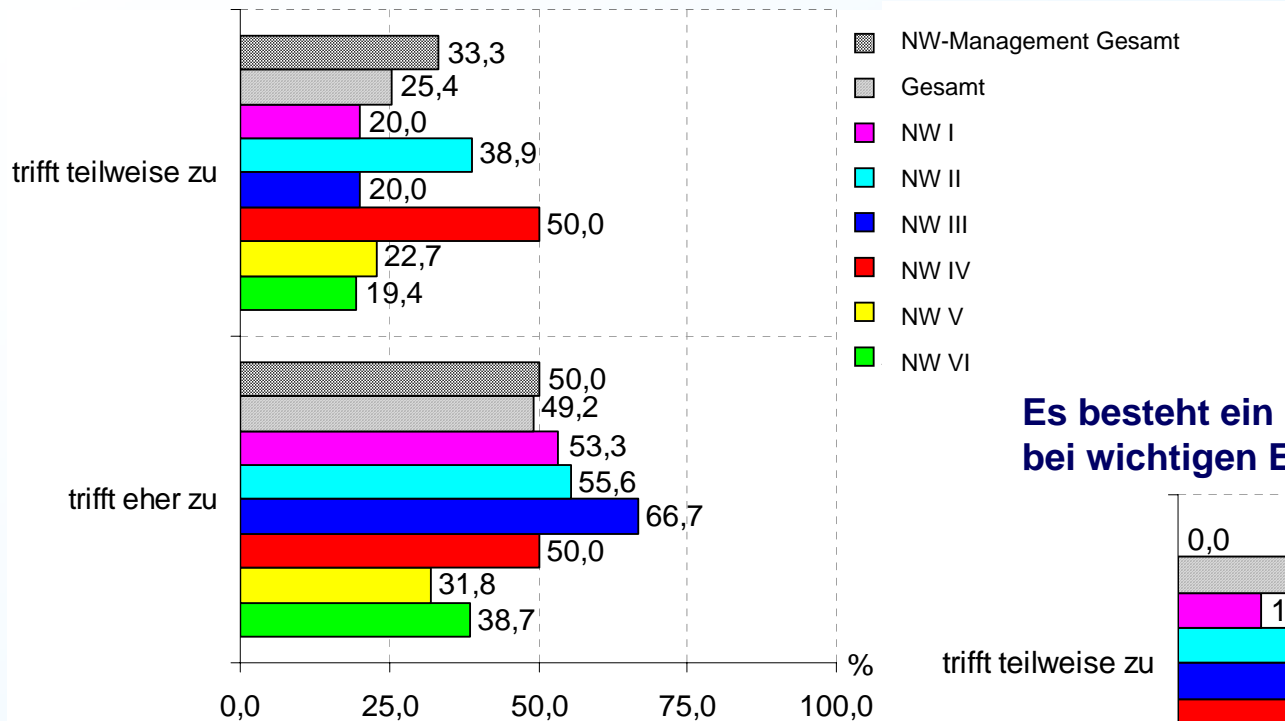
Die Qualität des Kooperationsmanagements wird von der Mehrzahl der Kooperationspartner durchwegs positiv bewertet, auch wenn mitunter die ungleiche Behandlung einzelner Teilnehmer bemängelt wird. Je weniger der unmittelbare Nutzen des Kooperationsverbunds für den einzelnen Teilnehmer meßbar wird, desto kritischer fällt die Haltung zum Netzwerkmanagement aus. Kritisch ist die große Diskrepanz zwischen den angegebenen und wahrgenommenen Managementfunktionen und dem verfügbaren Ressourceneinsatz zu werten. Bei InnoRegio haben die Rahmenbedingungen den zunächst massiv geförderten Aufbau von NW-Managementfunktionen weitgehend ausgehöhlt. Der Aufbau vertikaler Kooperationen dürfte zusätzliches Personal und Qualifikationen im Management erfordern.

NETZWERKMERKMAL: GLEICHBERECHTIGUNG

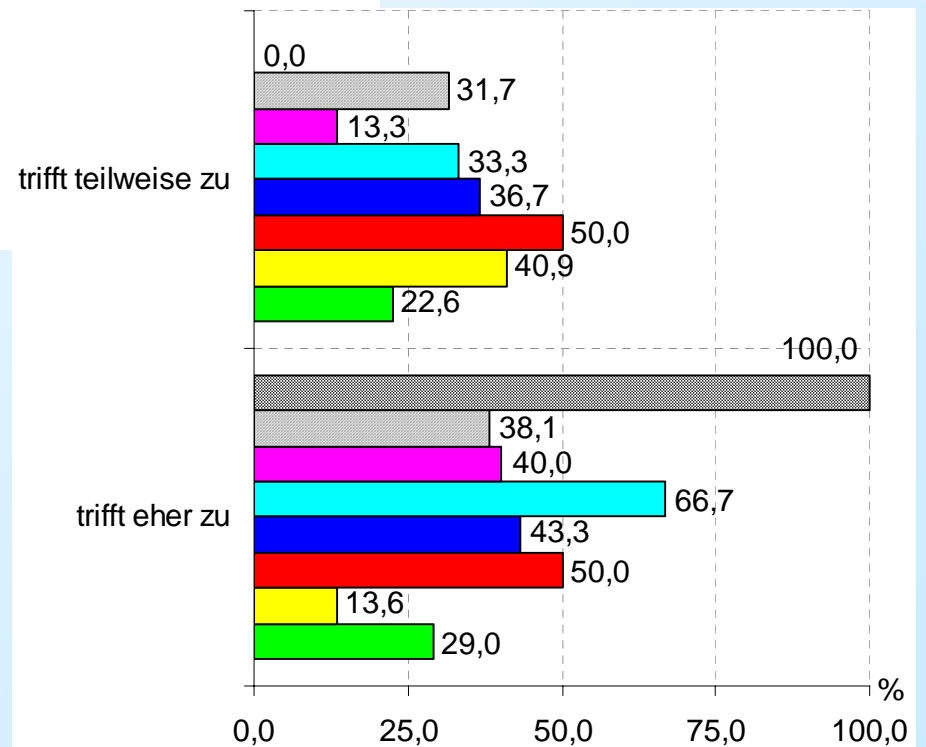
In Netzwerken ist eine hierarchische Steuerung von Leistungen einzelner Partner nicht möglich. Es geht mithin nicht um ein Über- oder Unterordnungsverhältnis einzelner Partner zueinander, sondern um ein grundsätzlich gleichberechtigtes Miteinander zur Realisierung gemeinsamer Ziele.

Gleichberechtigung der Mitglieder:

Es bestehen gleiche Rechte und Pflichten für alle Partner



Es besteht ein Mitspracherecht der Partner bei wichtigen Entscheidungen



BEWERTUNG DES NETZWERKMERKMALS: GLEICHBERECHTIGUNG

Auch wenn Netzwerke außerhalb marktlicher und hierarchischer Steuerung funktionieren, sind es keineswegs machtfreie Räume. Die befragten Kooperationspartner gehen mit Einschränkungen davon aus, dass grundsätzlich Gleichberechtigung der Partner in bezug auf Rechte und Pflichten existiert. Allerdings zeigt sich bei der Frage nach dem konkreten Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen, dass die Mitwirkung auf „gleicher Augenhöhe“ doch mit erheblichen Einschränkungen beurteilt wird. Dies gilt insbesondere für die sog. Kommunikations- und Regionalmarketing-Netzwerke.

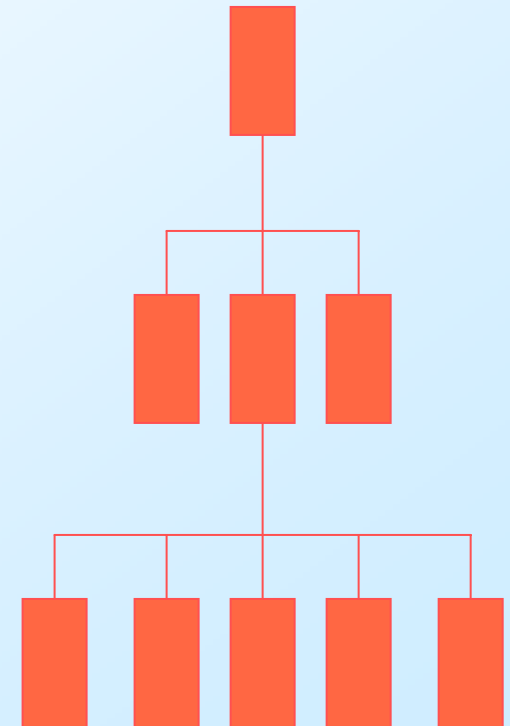
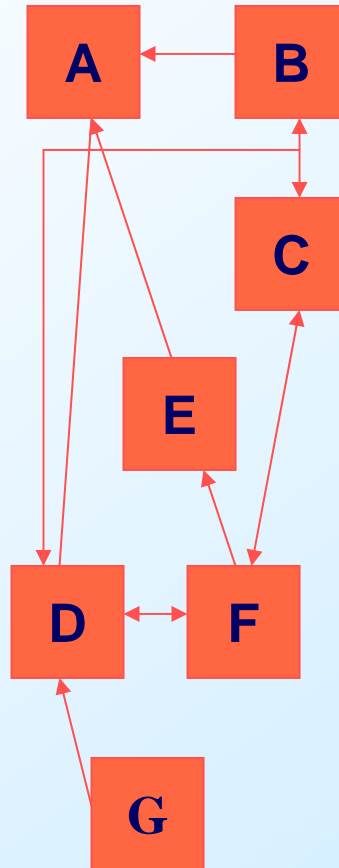
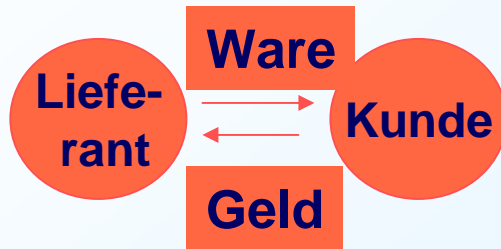
NETZWERKMERKMAL:

KOORDINATION ÜBER ABSPRACHEN/SPIELREGELN

Markt

Netzwerk

Hierarchie



Koordination über
Preise

Koordination über
Absprachen

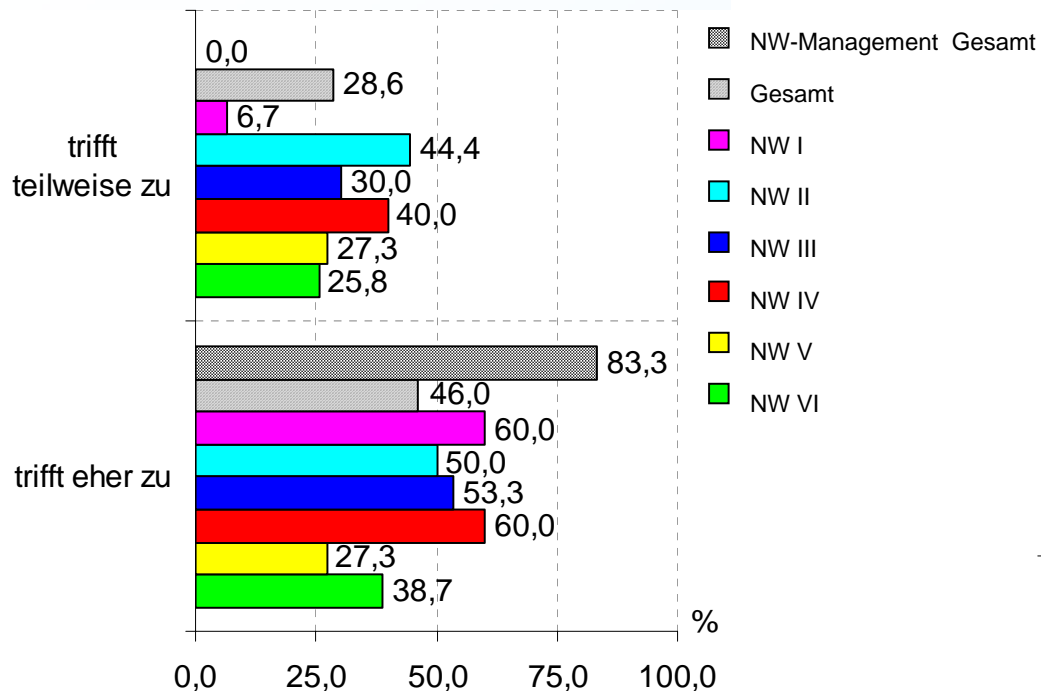
Koordination über
Pläne u. Weisungen

SPIELREGELN FÜR DIE KOOPERATION IM NETZWERK

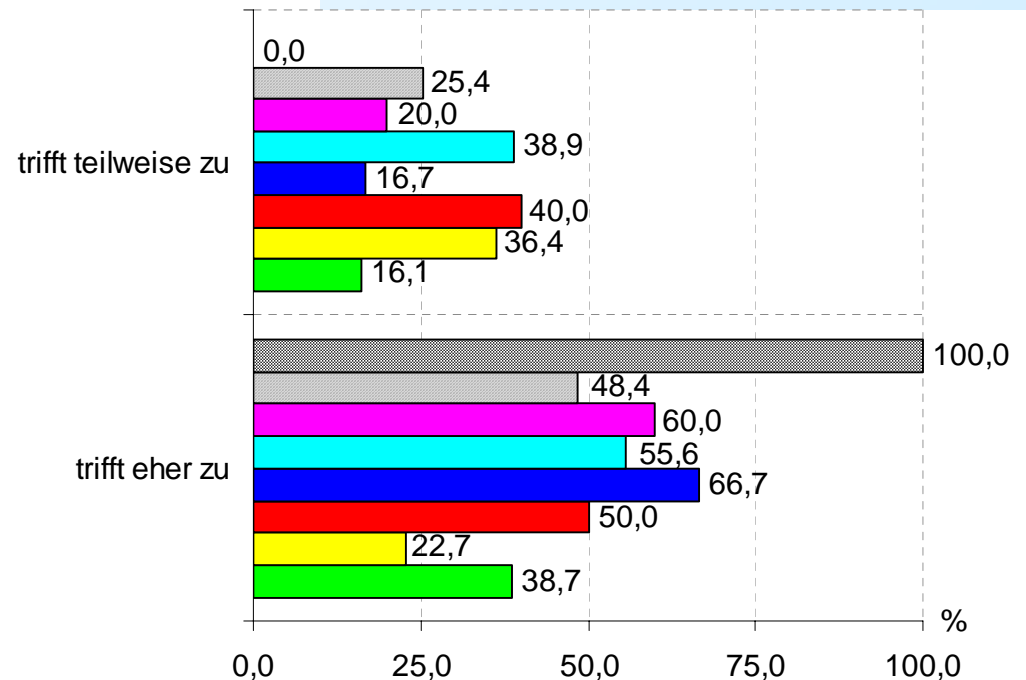
Vereinbarte Regeln zu ...	NW I	NW II	NW III	NW IV	NW V	NW VI
Kundenkontakten			X	X		X
Rolle, Verantwortlichkeiten	X	X	X	X	X	X
Proj.organisation	X	X	X	X	X	X
Proj.entwicklung			X	X		X
Proj.durchführung	X		X	X		X
Proj.controlling	X		X			X
Dokumentation	X		X			X
Leistungsab-/verrechnung	X		X			X
Qualitätsstandard			X			X
Kosten- und Ertragsaufteilung			X			X
Verwertungsrecht			X			X
Entscheidungsfindung		X	X	X	X	X
Aufnahme u. Ausschluss v. Partnern		X	X	X	X	X

Verbindliche Absprachen, Spielregeln:

Es bestehen klare und formale Spielregeln für die Zusammenarbeit



Es bestehen klare Aufgaben- und Kompetenzverteilungen



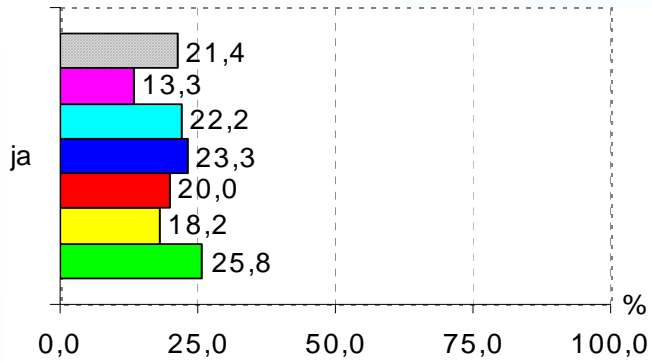
BEWERTUNG DES NETZWERKMERKMALS: ABSPRACHEN/SPIELREGELN

In Netzwerken muß die Koordination der Aktivitäten über Absprachen und gelebte Spielregeln erfolgen. Alle untersuchten Kooperationsverbände verfügen über derartige Regeln im Rahmen von Vereinssatzungen, Statuten, Rahmenvereinbarungen und Kooperationsverträgen. Allerdings dominieren bei den Inno-Regio-Netzwerken die im Rahmen von F+E-Projekten üblichen Vertragsregelungen, die die Zusammenarbeit definieren. Lockere Absprachen, die auf Vertrauen bauen, sind eher die Ausnahme.

NETZWERKMERKMAL: VERTRAUEN

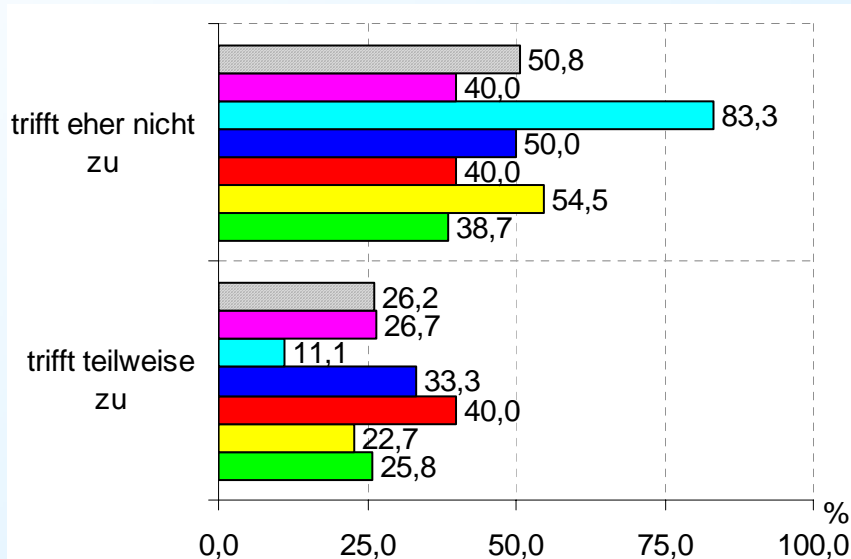
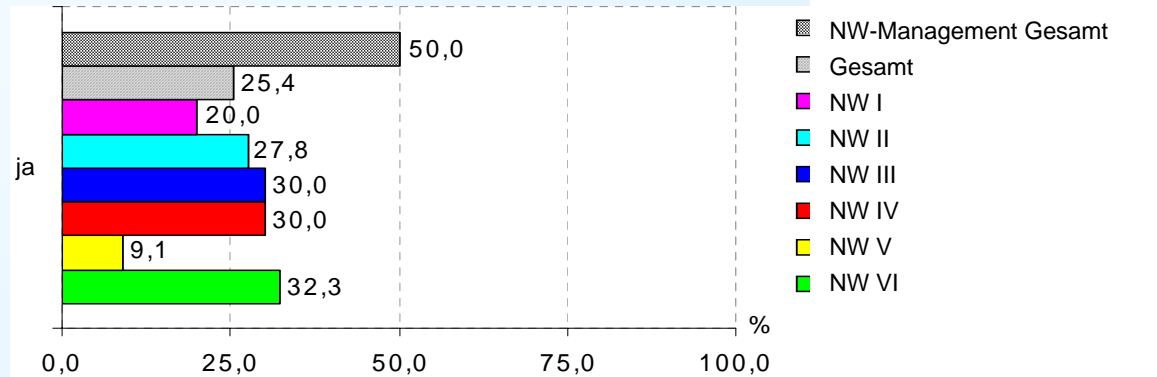
Bei Austausch sensibler unternehmensbezogener Informationen bieten Absprachen keinen vollkommenen Schutz gegenüber Mißbrauch. Daher ist Vertrauen eine unverzichtbare Grundlage jeglicher Netzwerkzusammenarbeit.

Vertrauen:



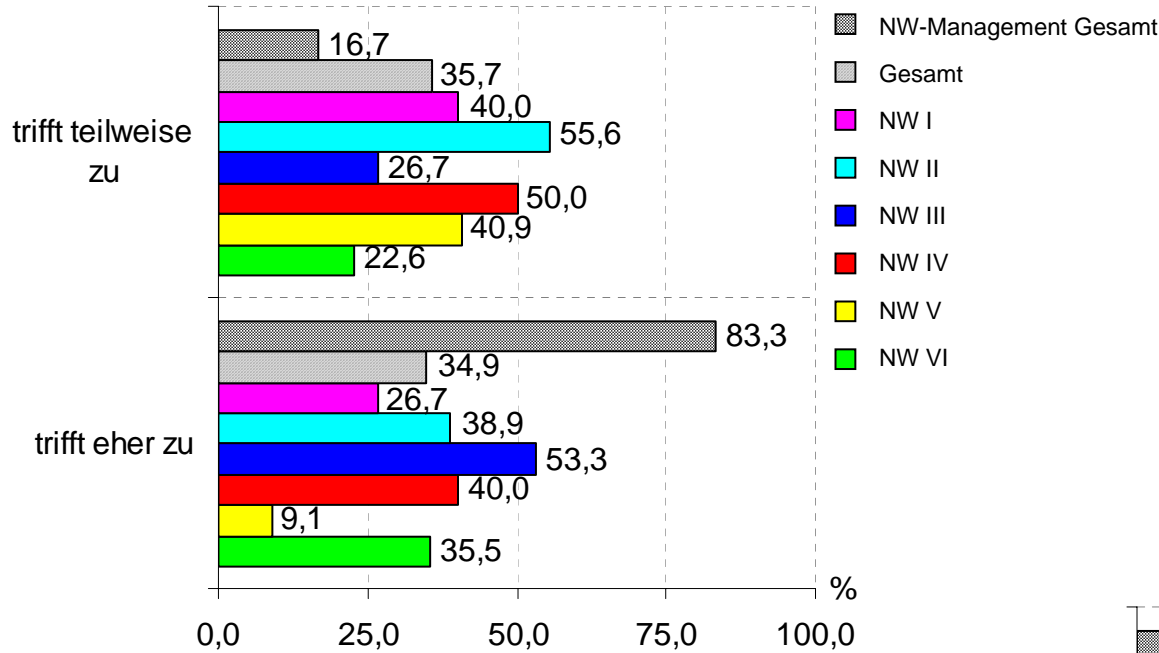
Die vorhandene Vertrauensbasis war ein Kriterium bei der Partnerauswahl

Vertrauen in andere Teilnehmer war ein Anlass für die Mitwirkung im Netzwerk



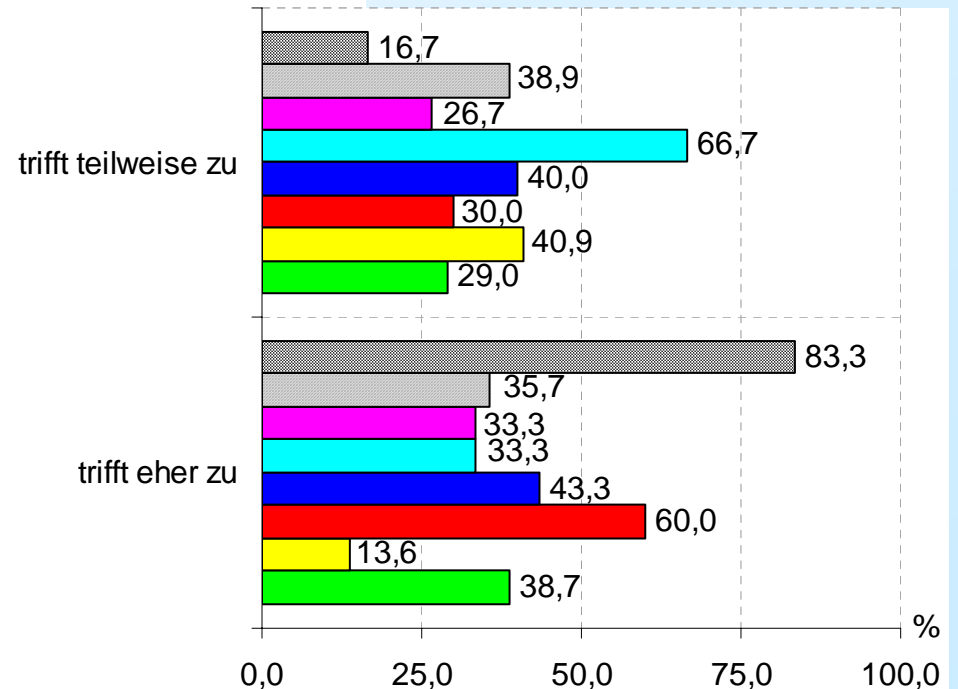
Es besteht die Gefahr des Bekanntwerdens von Betriebsgeheimnissen

Vertrauen:



Es herrscht eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern

Es herrscht Fairness und Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern



BEWERTUNG DES NETZWERKMERKMALS: VERTRAUEN

Die Vertrauensbasis ist in den relativ jungen Kooperationsverbänden noch stark entwicklungsbedürftig. Zwar betonen die meisten eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Partnern, ebenso werden Fairneß und Vertrauen in der Zusammenarbeit gelobt. Allerdings spielt Vertrauen bei der eigenen Entscheidung für die Mitarbeit und bei der Partnerauswahl eher eine nachgeordnete Rolle, vermutlich wegen des individuell begrenzten Kooperationsumfangs, der zudem bei InnoRegio im Innen- und Außenverhältnis relativ stark formal abgesichert ist. Die Gefahr des Bekanntwerdens von Betriebsgeheimnissen wird von rd. einem Viertel aller befragten Kooperationspartnern nach wie vor befürchtet und signalisiert damit deutliche Vorbehalte gegenüber der Vertrauenswürdigkeit einzelner Partner.

WICHTIGE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN AUFBAU VON REGIONALEN NETZWERKEN

