

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Erfahrungen aus



Dirk Schubert nova-Institut



Ziel:

Modell- / Demonstrationsvorhaben
für integrierte ländliche Entwicklung +
Pilotprojekt Nachhaltigkeitsstrategie

Mittel:

Phase I: ca. 50 Mio. € 2002 – 2005

Phase II: ca. 8,5 Mio. € 2006 – 2007

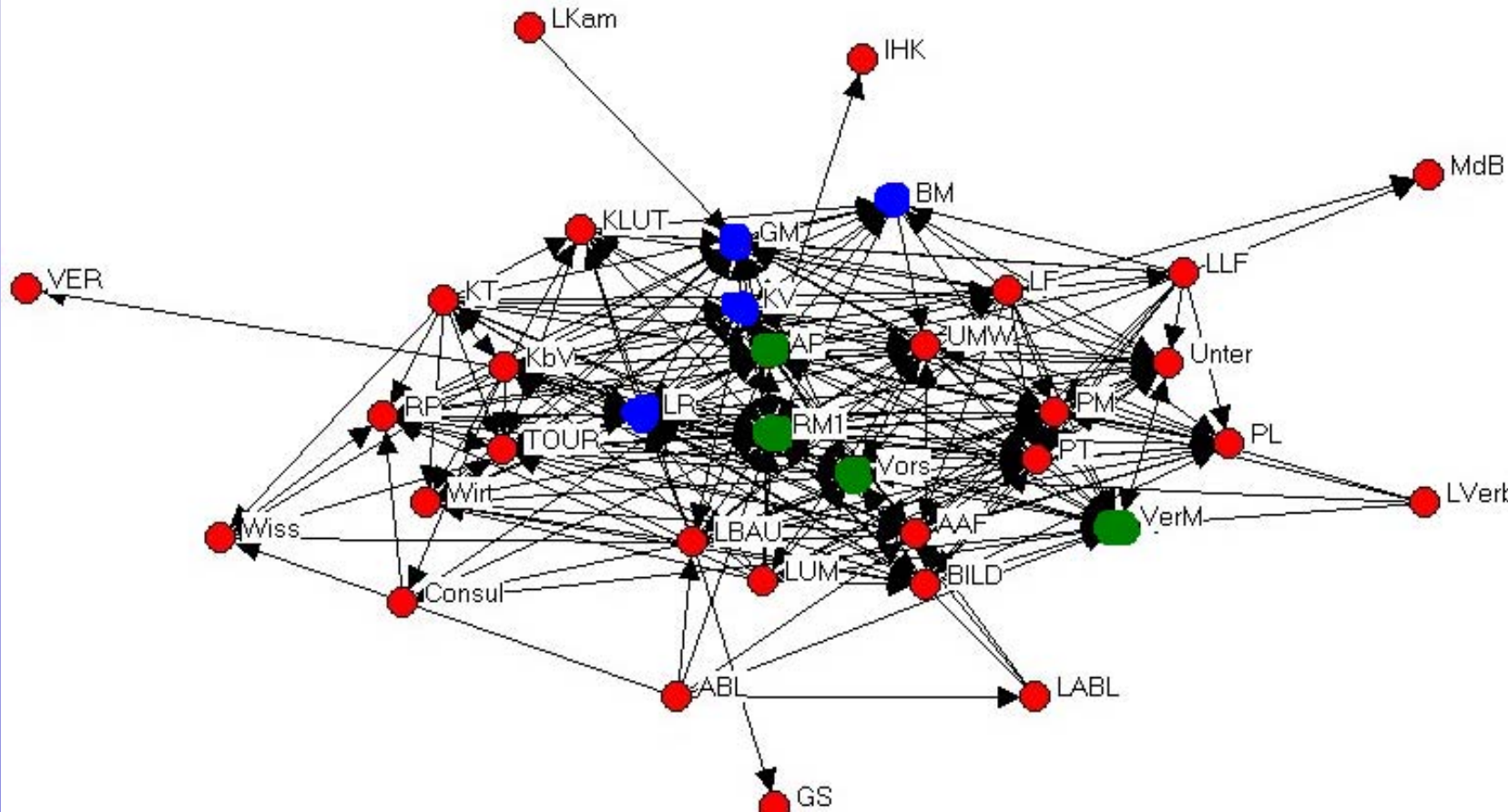
18 Regionen in D:

< 100.000 EW z.B. Barnim-Uckermark

> 1.000.000 EW Östl. Ruhrgebiet

Weitere Infos:

www.modellregionen.de



Blau: Politik und Verwaltung; **Grün:** regionale Partnerschaft; **Rot:** Regionalen Akteure

Gliederung

- Was sind Netzwerke?
- Was bringen Netzwerke?
- Risiken und Engpässen
- Phasen Netzwerkentwicklung
- Erfolgsfaktoren Netzwerke
- Literatur

Systematik von Netzwerken

Natürliche Netzwerke

Soziale Ressourcen

Künstliche Netzwerke

Professionelle Ressourcen

Intermediäre Instanzen

Primäre Netzwerke

Sekundäre Netzwerke

Tertiäre Netzwerke

Professionelle Akteure

Nicht organisiert

Gering organisiert

Stark organisiert

Gemeinnützig. Dritter Sektor

Märkte

Informelle Kreise

Kleine Netze

**Größere Netze
Laiendienste**

Institutionelle Dienste

Marktbezogene Kooperation

z.B. Familie
Verwandte
Freunde/-innen
Kollegen/-innen

z.B. Selbsthilfekreise,
Nachbarschaftsnetze

z.B. Vereine,
Organisationen

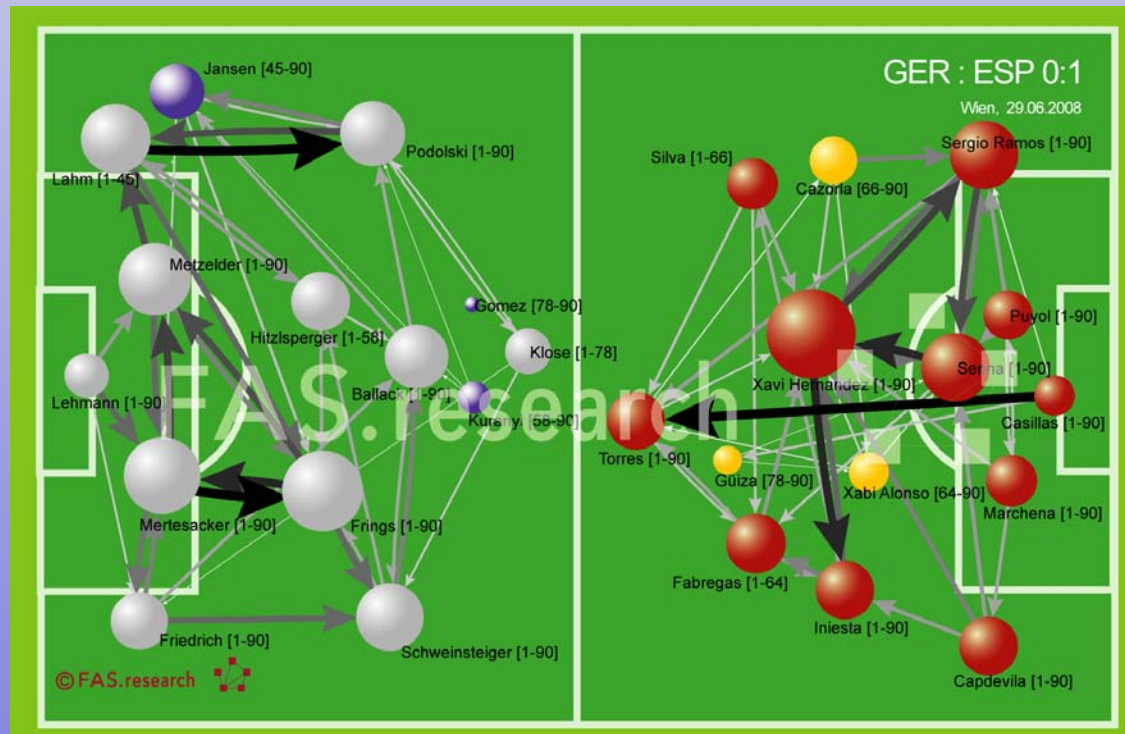
z.B. Akteure im Stadtteil / Raum
(Kultur, Jugendhilfe etc)

z.B. Produktionsnetz
Automobilindustrie,
Händlerverbund / verein

Quelle: Schubert 2002

Netzwerk: eine (erste) Definition

Netzwerke lassen sich als abgegrenzte Menge von Knoten und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Netzlinien definieren (Pappi 1987). Dabei repräsentieren die Knoten die Akteure und die Linien die Beziehungen zwischen den Akteuren.



Netzwerk: mehr Definitionen

- „Personenbezogenes **Beziehungsgeflecht**, das auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch **aktuelle Anlässe aktiviert** und sichtbar wird“ (Exner/Königwieser 2000)
- „Locker verknüpfte **Handlungskollektive**, die sich gemeinsam von der Umwelt abgrenzen“ (Schreyögg 1999)
- „Ein Netzwerk beinhaltet das Zusammenwirken von Organisationen und / oder Individuen, die rechtlich und prinzipiell auch wirtschaftlich voneinander **unabhängig** sind. Durch den Zusammenschluss im Netzwerk werden die Voraussetzungen für ein **kollektiv organisiertes Problemlösen** geschaffen“ (Henning et.al. 2003)
- **Unternehmensnetzwerk** ist definiert als "komplex-reziproke, eher **kooperative denn kompetitive** und relativ stabile Beziehungen zwischen **rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Organisationen**" (Sydow 1992)

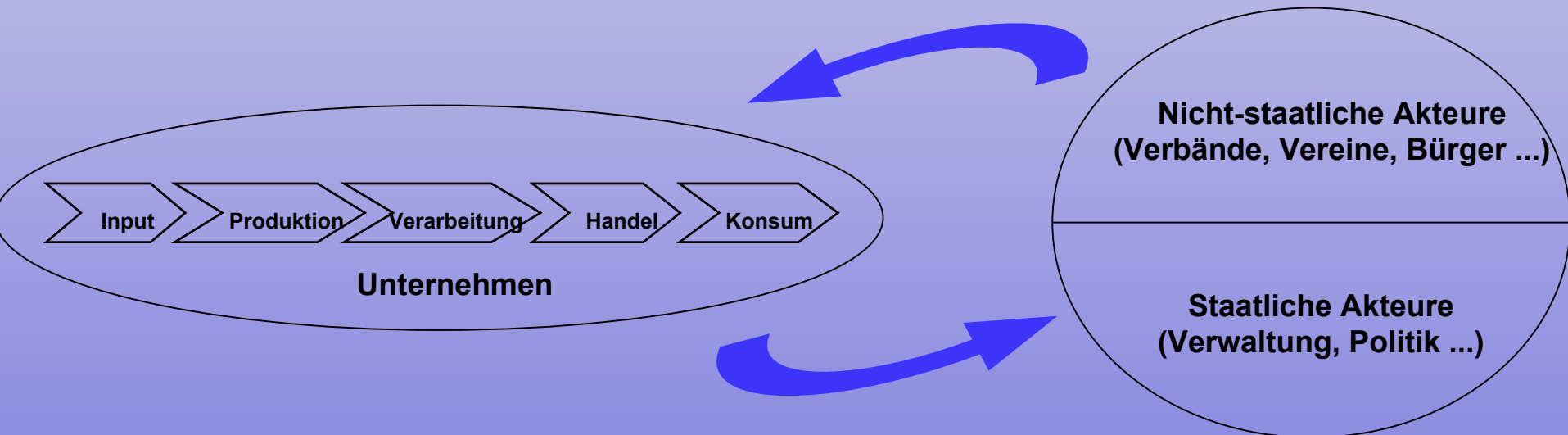
Merkmale von Netzwerken

- Partner bringen unterschiedliche Fähigkeiten (Stärken) ein
- Hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement
- Partner bleiben eigenständig, dezentrale Risikostreuung (lose Kopplung)
- Keine klaren Systemgrenzen (Unterschied zur Kooperation)
- Netzwerkentstehung braucht Zeit
- Netzwerke bauen auf bereits bestehenden Kooperationen auf
- Keine formal zu beschließende Mitgliedschaft
- Die Partner bringen sich nicht als Ganzes ein, sondern nur bestimmte Teile bzw. Fähigkeiten (partielle Teilnahme)
- Netzwerke sind soziale Systeme, Netzwerke entstehen durch Kommunikation
- Partner im Netzwerk sind weder völlig unabhängig (Marktmodell) noch einseitig abhängig (Hierarchie) (>> teilautonome Einheiten)

Netzwerke: zwischen Markt und Hierarchie

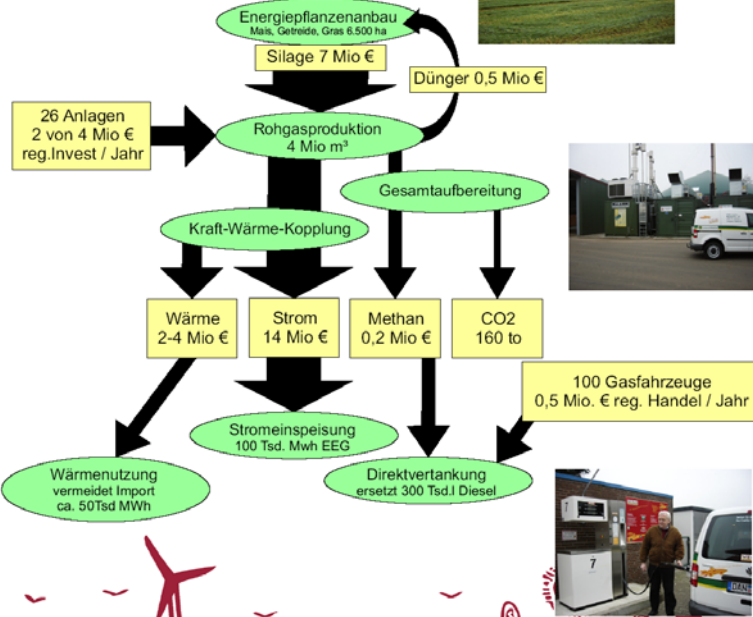
	MARKT	NETZWERK	HIERARCHIE
Unterscheidungsmerkmale:			
Leitdifferenz	Preise	Beziehungen	Positionen (Stellungen in der Hierarchie)
Regelung der Zusammenarbeit (normative Basis)	Eigentumsrechte (Verträge)	Vertrauen (Verlässlichkeit)	Weisungsrechte
Steuerungsmedium	Geld	Wissen	Macht
Konfliktbewältigung	Aushandeln bzw. Schlichtung durch Externe	Wahrung von Vertrauen und Reputation	Überwachung und Verfügung
Beziehung der Akteure	unabhängig	Wechselseitig abhängig	Einseitig abhängig
Flexibilität	Hoch	mittel	Gering nach innen, hoch nach außen
Kohärenz (Zielgerichtetheit)	niedrig	mittel	hoch
Modus der Evolution	Wettbewerb um Präferenzen	Wettbewerb um (Informations)-geschwindigkeit	Wettbewerb um Programme

- In der 2. Phase von REGIONEN AKTIV Fokussierung auf WSK
- Entwicklung des Ansatzes „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ (RWP)
- Leitfaden „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ (siehe Anlage)





WERTSCHÖPFUNGSKETTE BIOGAS



Die Vision: 100% Versorgung mit regenerativen Energien



Akteursgruppen im Netzwerk Bioenergie

z.B.

- Landwirte
- Forstwirte
- Handwerk
- Anlagenbetreiber
- EVU
- Banken
- Kunden

**Akteure
der WSK**

z.B.

- Politik
- Medien
- Verwaltung
- Beratung
- Meinungsführer

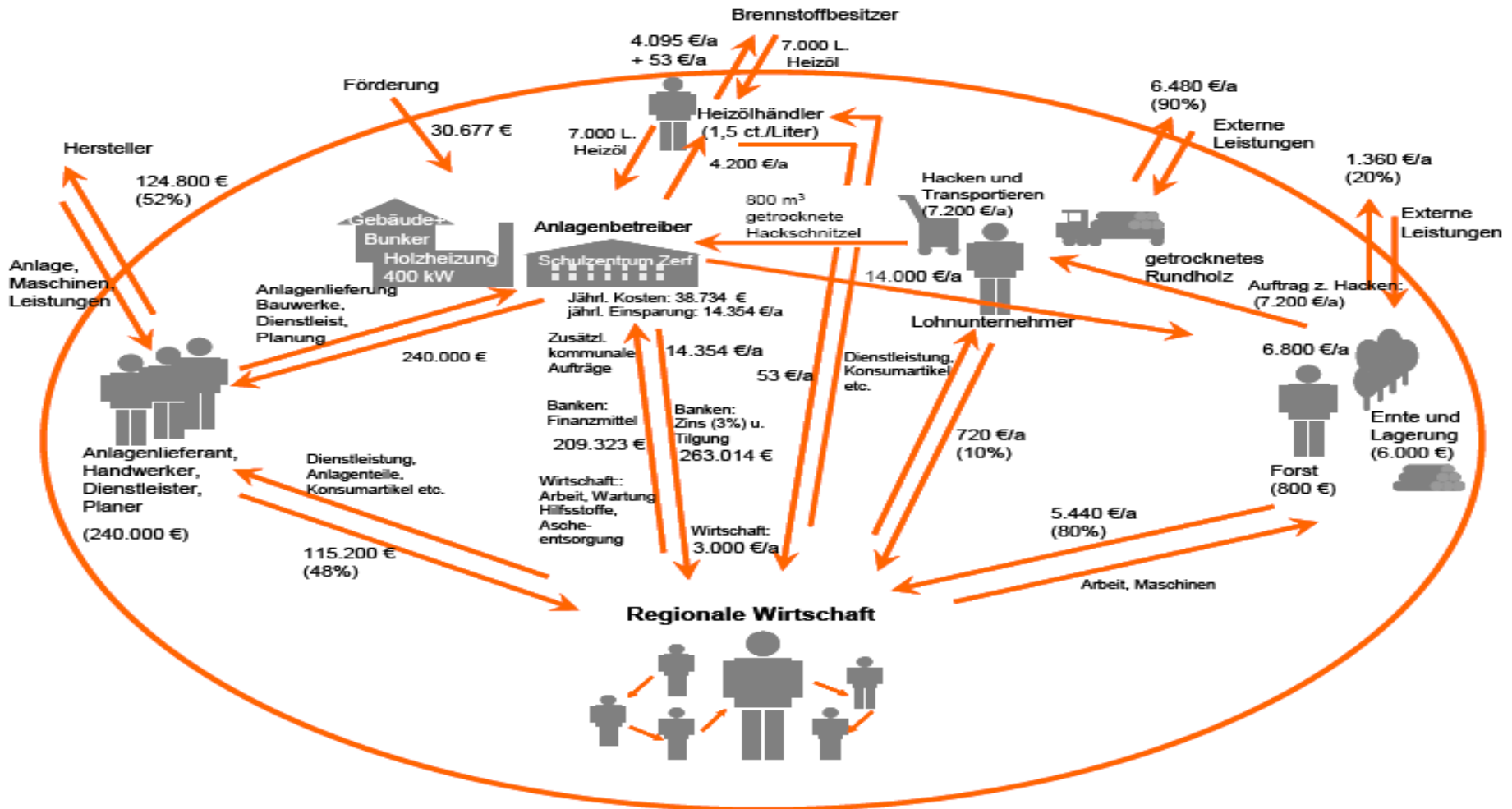
**Regional
Bedeutsame**

z.B.

- Anwohner
- Bürgerinitiativen
- Naturschutz
- Tourismus

Betroffene

Ein Beispiel: Netzwerk Holzheizung



Quelle: Hoffmann 2007

Was bringen (regionale) Netzwerke?

- organisatorische Antwort auf Komplexität >> kollektive Problemlösung bei geringen Transaktionskosten
- Austausch / Wissen(-management) / Innovation / lernende Regionen
- Planungssicherheit / Vertrauensbasis / Stabilität / Sozialkapital
- Effektivität, Effizienz und Qualität
- Integration / Konfliktlösung / Nachhaltigkeit
- Mitwirkung / Beteiligung / (Basis-)Demokratie
- Mobilisierung / Aufbruch / regionaler Zusammenhalt
- Synergien durch Zusammenwirken bislang getrennt agierender Akteure (win-win)

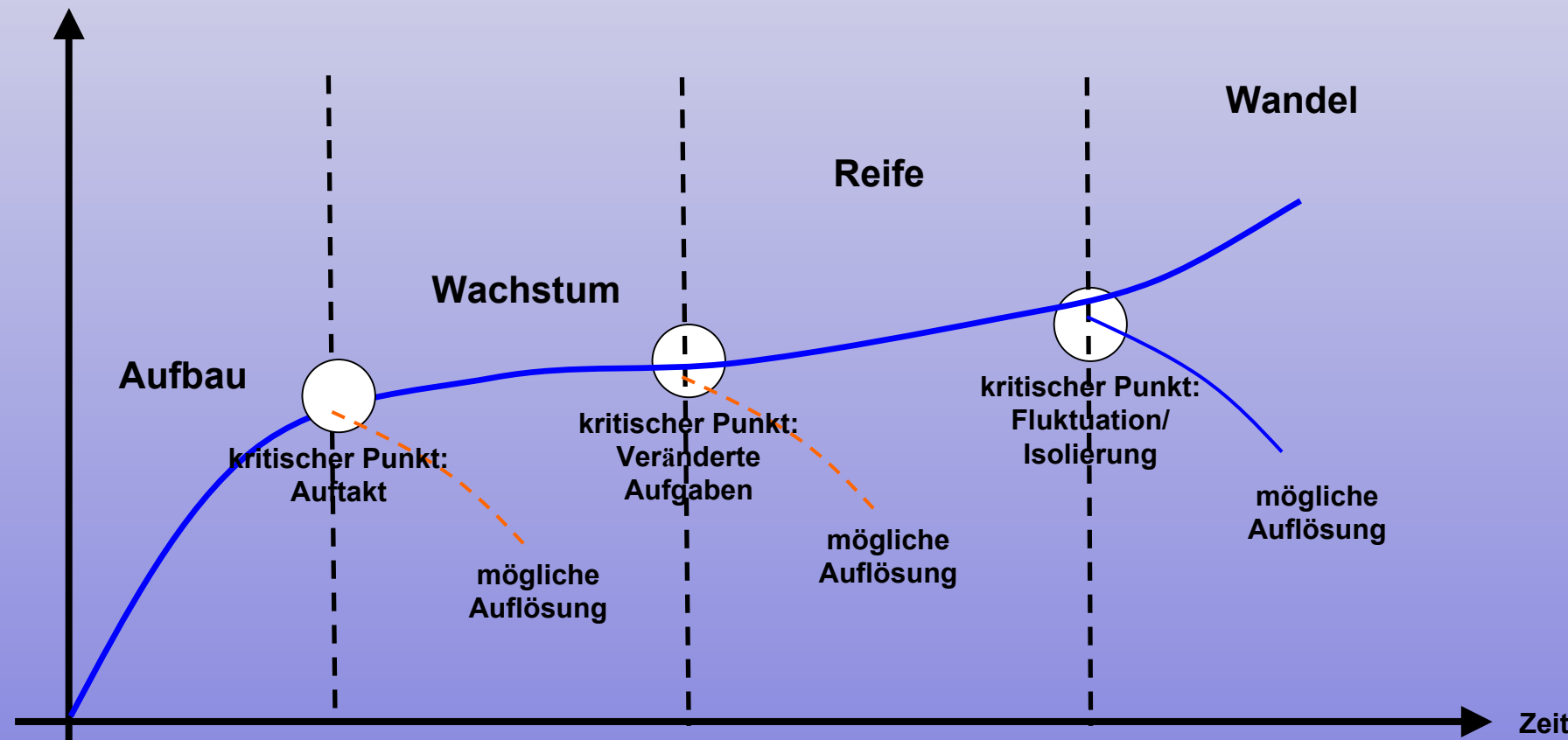
Quelle: u.a. IZES 2007

- Hohe Kosten für Abstimmung und Netzwerkmanagement durch komplexe Entscheidungsabläufe und die Vielzahl der Beteiligten
- Unklare Verteilung von Rechten und Pflichten
- Trittbrettfahrer und Mitnahmeeffekte
- Verlust an Unabhängigkeit und Flexibilität für den Einzelnen
- Abfluss von Wissen und Know-How
- Gefahr der Verkrustung (lock-in)
- Hohe Abhängigkeit von Personen
- Verfolgung von (politischen) Wunschvorstellungen und –produkten ohne Marktchancen

**Die wenigsten Netzwerke scheitern an finanziellen Belangen.
Meistens scheitern Netzwerke weil es „menschelt“.**

Phasen der Netzwerkentwicklung

Grad der Vernetzung



Politikwissenschaftliche Analyse der Erfolgsbedingungen

Steuerungstheorie

- >> *Markt*
- >> *Hierarchie*
- >> *Netzwerke*

Verhandlungstheorie

- >> *Entscheidungsfindung*
- >> *Konfliktregelung*

Netzwerktheorie

- >> *Entwicklung*
- >> *Strukturierung*
- >> *Koordination von Netzwerken*

Problemdruck

- >> *als Auslöser von Veränderungen / Netzwerkbildung*
- >> *subjektive / objektive Problemdruck*
- >> *ökonomische / politische Problemdruck*



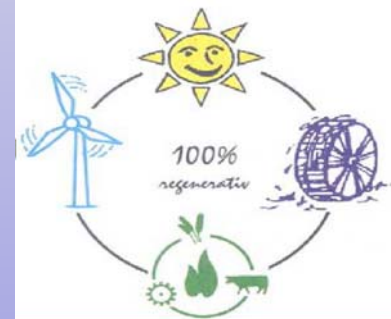
Vision

- >> *Orientierung für die Zukunft*
- >> *motiviert und koordiniert die Beteiligten*
- >> *fokussiert und hilft Prioritäten zu setzen*
- >> *hält die Beteiligten zusammen*
- >> *erhöht die Identifikation*

Energiewende:

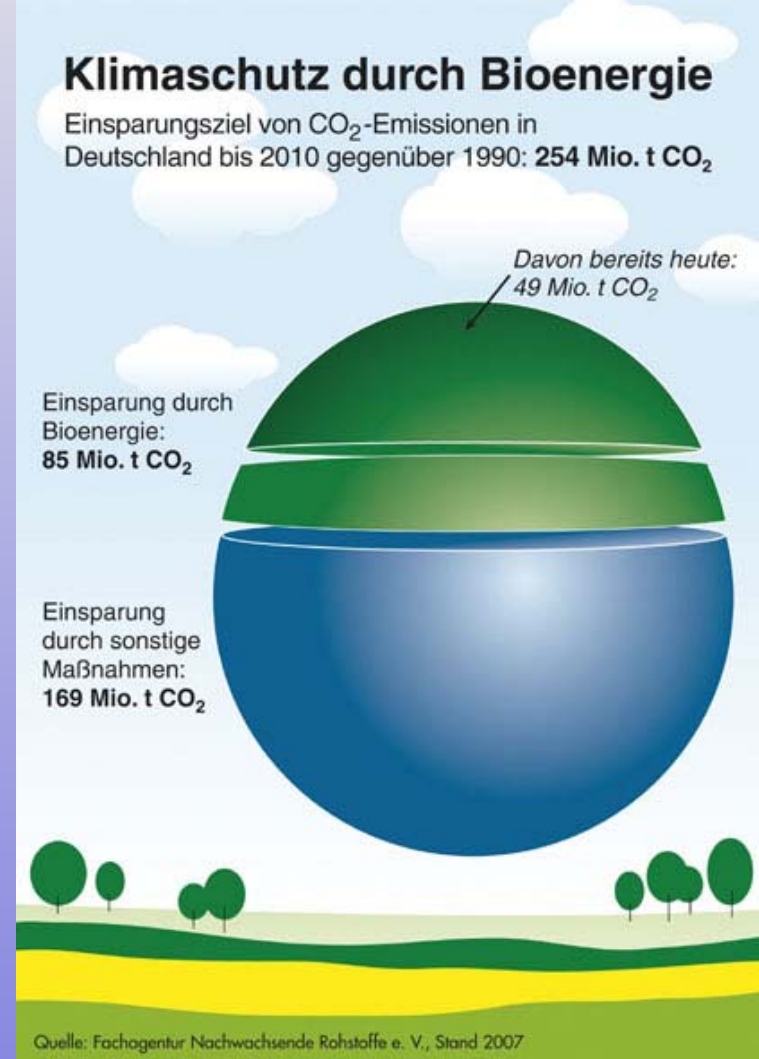
„100% ist machbar
Herr Nachbar“

Biomasse-
vielseitig effizient lokal



Win - Win - Situation

- >> *Positivsummenspiele*
- >> *verschiedenartiger Nutzen*
- >> *sektorübergreifend*



Starke Partner

*Verfügen über Macht, Einfluss,
Wissen und Ressourcen.*

- >> *Landrat, Bürgermeister*
- >> *Unternehmer, Sparkasse*
- >> *Vorsitzende Kreisbauernverband*



Erfolge verkaufen

Möglichkeiten / Notwendigkeiten:

- >> **Nutzung früherer Erfolge**
- >> **Planung früher (Teil-)Erfolge**
- >> **Erfolgsbilanzen aufstellen**
- >> **PR- und Öffentlichkeitsarbeit**



Zugpferde

- >> ***starke markante Persönlichkeiten mit Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Ausdauer, Kreativität, Risikobereitschaft***
- >> ***Manager der Schnittstellen innerhalb der Region / Sektoren mit hoher Prozesskompetenz***



Organisatorische Kern

- >> *Netzwerk- / Regionalmanagement*
- >> *Projektmanagement*
- >> *Kommunikationsmanagement*
- >> *Wissensmanagement*





Flexibilität

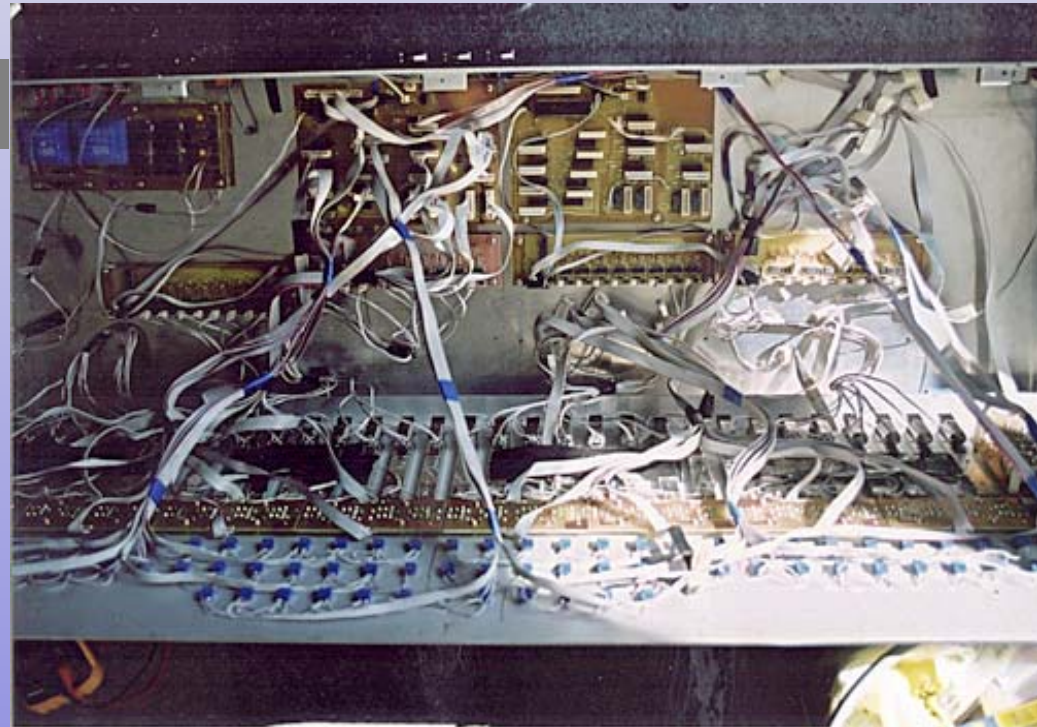
Das Umfeld kann sich verändern.

Dies erfordert:

- >> *Anpassung an Veränderungen*
- >> *Erfolgsorientierten Pragmatismus*
- >> *Offenheit für Neues*

Überschaubarkeit

- >> ***konkrete überprüfbare qualitative oder quantitative Ziele***
- >> ***realisierbare Teilziele und definierte Meilensteine***
- >> ***Übersichtlichkeit und Funktionstüchtigkeit der Organisationsstruktur***



Lernfähigkeit und Austausch

- >> *regelmäßiger horizontaler und vertikaler Austausch*
- >> *aktive Vernetzung*
- >> *Schaffung einer Lernkultur*
- >> *Evaluierung als Lerninstrument*



Aktives Umfeldmanagement

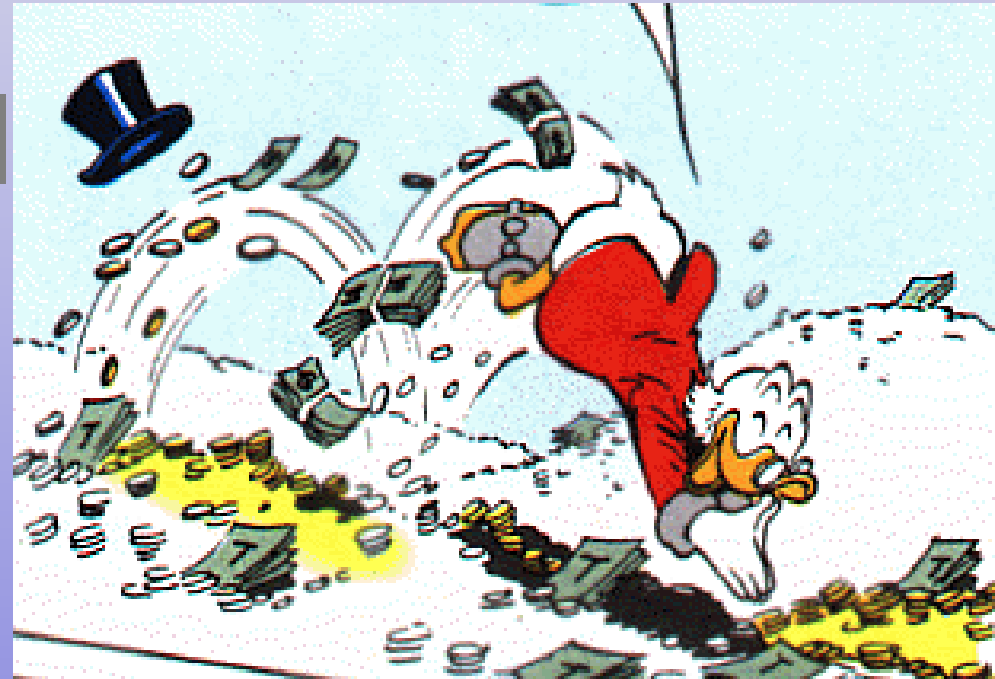
Umfeld wird

- >> *aktiv betreut*
(u.a. *offensive Projektaußenpolitik*)
- >> *kontinuierlich betreut*
- >> *antizipativ betreut*



Ausreichende Ressourcen

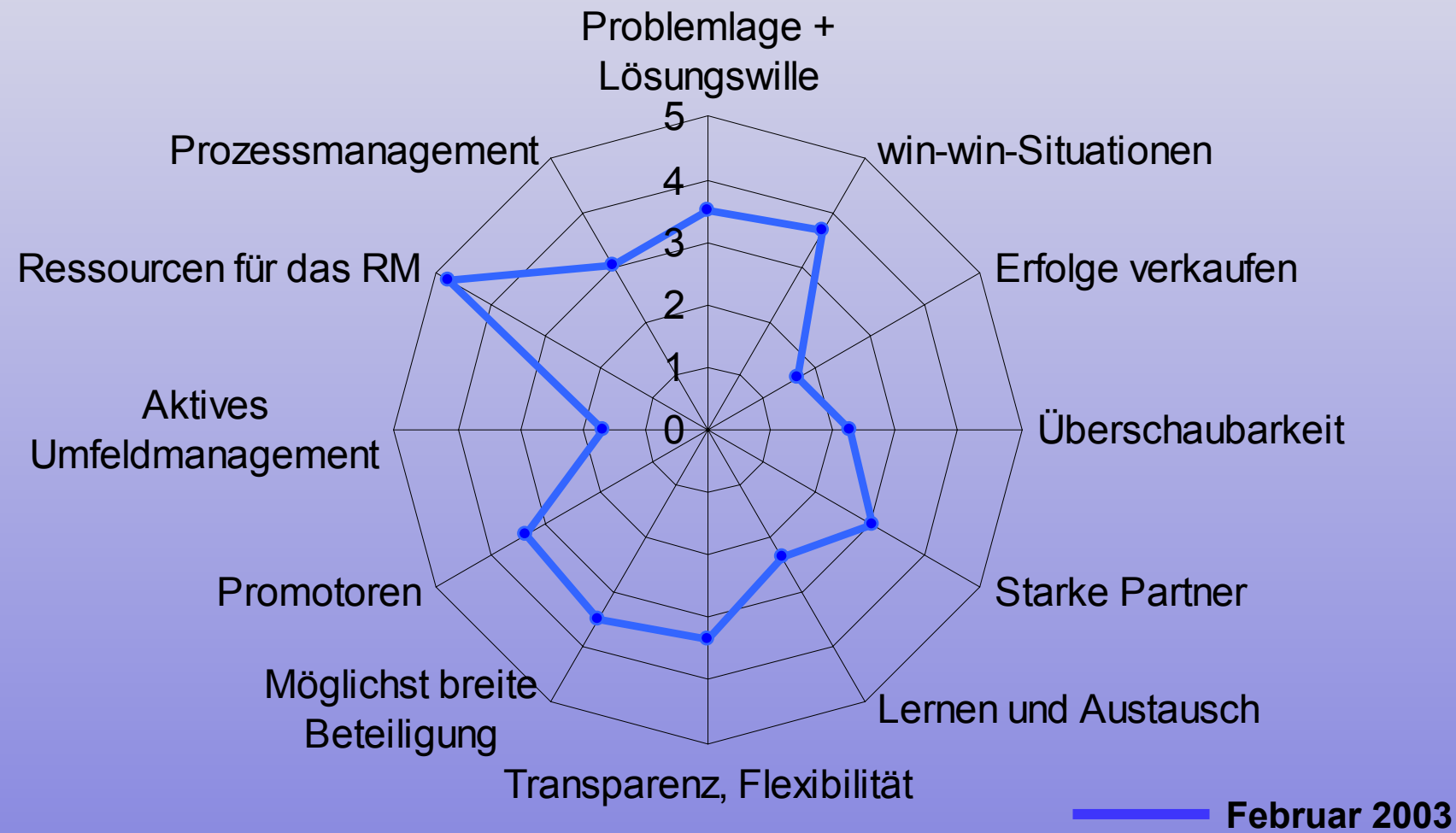
- >> *Finanzen*
- >> *Arbeitszeit*
- >> *ressourcenorientierte
Projektplanung*
- >> *für das Programmmanagement*



Kompetentes Prozessmanagement

- >> *Fachlich-inhaltliches Know-how*
- >> *Projektmanagement*
- >> *Gesellschaftlich-politisches Wissen*
- >> *Strategisches Handeln /
taktisches Geschick*
- >> *Kommunikative und
methodische Fähigkeiten
(Moderation,
Konfliktmanagement usw.)*





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Literatur

- Bauer, F et al. (2007): Strategien zur nachhaltigen energetischen Nutzung von Biomasse in ausgewählten Modellregionen. Endbericht
- Bauer-Wolf, Stefan et al. (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz
- Hoffmann, Dunja (2007): Regionale Wertschöpfung durch optimierte Nutzung endogener Bioenergiepotenziale als strategischer Beitrag zur Nachhaltigen Regionalentwicklung. Dissertation
- Schubert, Dirk und Bühler, Josef (2008): Leitfaden Regionale Wertschöpfungspartnerschaften
- Schubert, Prof. Herbert (2002): Aus der Praxis des Netzwerkmanagements. Vortrag am 13.06.2002 in Bonn
- Universität Trier (2007): Regionale Netzwerke und Erneuerbare Energien

Webseiten

- Erfolgsgeschichten Regionale Wertschöpfungspartnerschaften und Informationen zu Regionen Aktiv: www.modellregionen.de
- Ergebnisse der Begleitforschung Regionen Aktiv (Erfolgsfaktoren, Netzwerkanalyse etc.): www.regionenaktiv.de
- Informationen zur Arbeit in und mit Netzwerken: www.netzwerk-kompetenz.de
- Informationen und Beispiele zur Netzwerkanalyse: www.fas.at