Voraussetzungen für Regionalmanagement und Netzwerkbildung

Dr. Andreas Megerle, Institut für Regionalwissenschaft

Vorstellung

Geograph mit aktuell 2 Tätigkeitsbereichen:

- Universität (KIT):
  - Forschung: „Netzwerke allgegenwärtig“ (Bsp.: BMBF-Projekt Kompetenzentwicklung in Netzwerken, Leitfäden zum Netzwerkmanagement, Netzwerkanalyse)
  - Lehre: Masterstudiengang Regionalwissenschaft/Raumplanung, u.a. zuständig für Regionalmanagement/Netzwerkbildung und interkulturelles Management (Entwicklungsländerbezug!)
  - Management: Netzwerkmanager: Netzwerk Erdgeschichte-GeoForum Baden-Württemberg, Geopark Schwäbische Alb
- Freiberuflicher Consultant Tourismus-Naturschutz
- Biographie: u. a. Umweltplaner, BUND-Regionalgeschäftsführer Bodensee, Ehrenamtlicher Mitarbeiter Bodensee-Stiftung, Stiftung Europ. Naturerbe (EuroNatur): Crau-Projekt

Ziele

- Versuch einer systematischen Darstellung allgemeiner Grundlagen und Hemmnis- und Förderfaktoren für
  - Netzwerkinitiierung / -bildung
  - Netzwerkmanagement

im Kontext Tourismus-Naturschutz-Regional Governance

Gliederung

- (Kooperations-)Netzwerke? Was ist das?
- Wie entstehen Netzwerke? (Vorphasen, Initiierungsphase)
- Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung
- „Lessons learnt“: „Good“ Netzwerkmanagement als Qualitätsfaktor für Kooperationen

(Kooperations-)Netzwerke? Was ist das?

- Verschiedene Akteure arbeiten zusammen
- Akteure vertreten sich selbst oder Organisationen (=„Partner“)
- Akteure/Partner bleiben unabhängig
- Wechselseitige Beziehungen zwischen Akteuren
- Netzwerke meist temporär (Ende: Auflösung bzw. Verstetigung)

(Kooperations-)Netzwerke? Was ist das?

- Wichtige Kooperationsgründe:
  - Synergieeffekte: Erschließung von Ressourcen, Kostenersparnis durch gemeinsame Nutzung von benötigten Infrastrukturen (Bsp.: Einrichtungen zur Wissensvermittlung); Risikoteilung
  - Wissens-/Know-how-Effekte:
    Verschiedene Kompetenzprofile entwickeln gemeinsame, meist innovative „PPIs“ (Produkte, Projekte, Initiativen)

(Kooperations-)Netzwerke? Was ist das?

- Wichtige Kooperationsgründe:
  - Gemeinsames Lernen und gemeinsame Kompetenzentwicklung (Bsp.: Nutzungsmöglichkeit verschiedener Lernorte und Lernformen)
  - Flexible Organisationsform aufgrund noch nicht absehbarer Risiken

(Kooperations-)Netzwerke? Was ist das?

- Kontext Naturschutz-Tourismus-Regional Governance:
  - Erschließung und nachhaltige Nutzung von Naturpotenzialen für Tourismus und Umweltbildung
  - Binnenkommunikation („Binnenmarketing“) >Bewusstseinsbildung, Akzeptanzförderung
  - Außenkommunikation: >USP-Profilierung, >Akzeptanz und Planungssicherheit
  - Kultur des „Voneinander Lernens“
  - Kollektive Handlungskompetenz für Zielerreichungs- und ggf. Zielveränderungsprozesse

Wie entstehen Netzwerke? (Vorphasen, Initiierungsphase)

- (Eher) Top-down: Netzwerke als Instrument partizipativer Politikumsetzung (Bsp.: Großschutzgebiete)
- (Eher) Bottom-up: Pausen: Kaffeepause, Raucherpause, Kopierpause, … (>“Windows of opportunities“ bieten!)
- Probleme und Chancen: „Man sollte mal“, „Man könnte mal“
- Visionen und Ideen: „Setzen wir uns mal zusammen“
- Partnersuche: „Da brauchen wir aber noch jemand vom …“ (Fachwissen) oder: „Da holen wir noch den/die … dazu, den kenn ich von früher“ (Sozialkapital aus früherer Kooperation)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

(Vorläuferaktivitäten)

Kommunikation

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

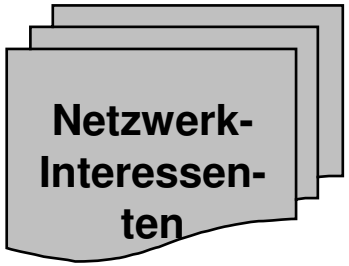
Herausforderungen (mit/ohne Management):

- Erste(s) Treffen: Hohe Fluktuation, wenig Vertrauen
- Win-win-Situationen müssen erwartet werden, damit Partner/Akteure bleiben >Wichtig: Starter-PPIs (Produkte, Projekte, Initiativen)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

Initiierung

Gemeinsame Ziele
(Basis: Erwartete Win-Win-Situation)



Input
Intern und extern

Erste Partner identifiziert

Kommunikation

Offenheit

Komplementäre Kompetenzportfolios

Verständigung über Leitideen, Probleme, Ziele

Starter-PPI (Produkte, Projekte, Initiativen)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)
Herausforderungen Management:

- Koordinationskrisen aufgrund Diskussion und Vereinbarung von Koordinationsstrukturen
- Ziel- und Interessendivergenzen der Partner bzw. Akteure (Unterschiede Problembetroffenheit, Problemwahrnehmung, Informiertheit etc.: Herausarbeiten! Inkl. Ursachen!)
- Fluktuationen Partner/Akteure
- Vertrauensbasis muss sich entwickeln

➢ Manager als Promotoren, Inputmanager, Kommunikatoren von Problemdruck und Erfolgserwartung

➢ Schnelle Erfolge sichtbar machen (Starter-PPIs)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

Heterogenität:

- Disziplin(kulturen), Kulturen >Perspektiven, Werte, Handlungslogiken
- Akteure: Persönlichkeiten
- Organisationsformen (Verein über Behörde bis Einzelperson)
- Bindungsformen (formal - informell) etc. (>grenzüberschreitende Netzwerke)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

Heterogenität:

- Interessen und Ziele:
  - Individuelle Z.
  - Ziele der vertretenen Organisation
  - Netzwerkziele >„Was wollen wir“?: Zielfindungsprozess(e)

Wie entstehen Netzwerke?
(Vorphasen, Initiierungsphase)

Heterogenität:

- „Muss ich oder darf ich mitmachen?“
  - Akteur kraft Zuständigkeit (Behörden): territoriale Netzwerke
  - Akteur kraft Kompetenzprofil bzw. intrinsischer Motivation: funktionale Netzwerke

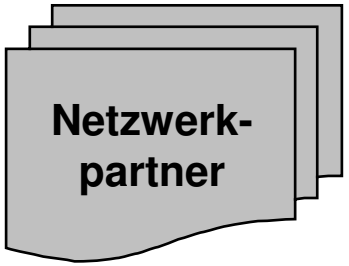
Benz 2003

> (Meist) Netzwerkmanagement i.w.S. notwendig

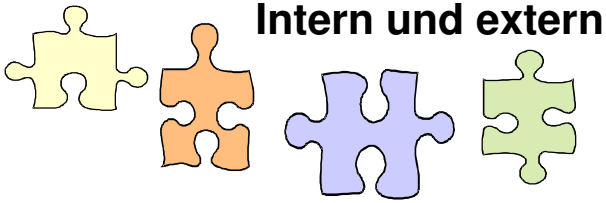
Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

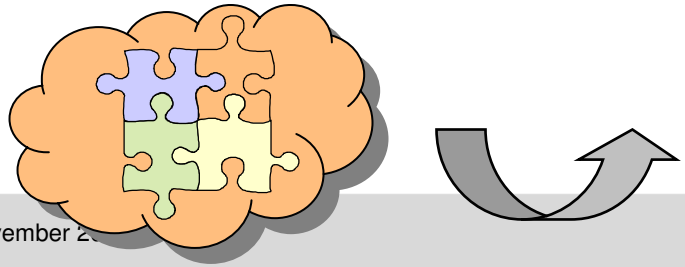
(Anfangs-)betrieb=Etablierung

Gemeinsame Ziele
(Basis: Erwartete Win-Win-Situation)



Input
Intern und extern





Bildung von Netzwerk-kompetenz(en) und -kapital

Netzwerkkoordination / Netzwerkmanagement

Regeln aufstellen

Hierarchiearme Strukturen erarbeiten

Vertrauen fördern

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

(Anfangs-)betrieb=Etablierung

Herausforderungen Management:

- Koordinationskrisen aufgrund steigender Verbindlichkeit von Vereinbarungen (Vorgaben, Routinen), Interaktionen, Regelungsstrukturen

  >Stagnationsgefahr durch Überregulierung, Formalisierung, Bürokratisierung: Lernbarrieren, Innovationsdefizite
- Autonomiekrise für Partner wegen Entscheidungskompetenz-Delegierung an Netzwerk-Management
- Kompetenzrivalitäten gefährden Vertrauensbasis

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

Karlsruher Institut für Technologie

Entwicklung von Kompetenzen:

Fachkompetenz(en)

Methodenkompetenz

Netzwerkkompetenz: "organisationale Kompetenz eines Netzwerks"

aus: PROJEKT KOMNETZ 2004, S. 56, STRAßHEIM/OPPEN 2006, S. 78

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

Bildung von Netzwerk-Kapital:

- **Beziehungskapital (=Sozialkapital):** Ressourcen in Verbindung mit Beziehungen des Netzwerks und seiner Partner untereinander sowie mit externen Partnern
- **Humankapital:** Wissen und Kompetenzen, das die an einem Netzwerk beteiligten Organisationen einbringen: Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten von Akteuren und evtl. weiterer Mitarbeiter des Partners
- **Strukturkapital:** Strukturen und Instrumente des Netzwerks für Austausch und Dokumentation von Wissen (Datenbanken, geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.)

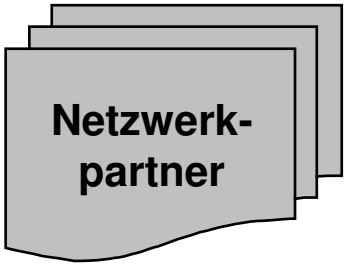
Difu 2008, verändert

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

(„Normal-“)betrieb=Stabilisierung + Differenzierung

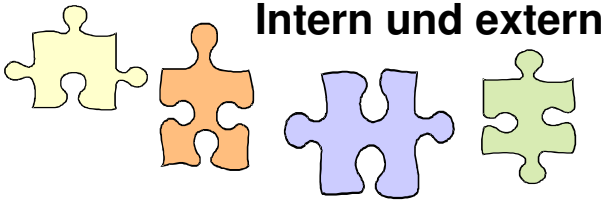
Gemeinsame Ziele

(Basis: Erwartete Win-Win-Situation)

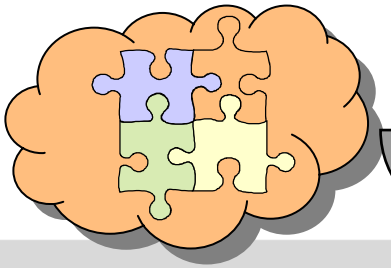


Strategische Bedeutung des Netzwerks aufzeigen

Input
Intern und extern



Längerfristige Win-Win-Situation



Bildung von Netzwerk-kompetenz(en) und -kapital

Output - PPI
Produkte, Projekte, Initiativen

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

(„Normal-“)betrieb=Stabilisierung + Differenzierung

Herausforderungen Management:
Zunehmende Handlungskompetenz bei Akteuren führt zu Arbeitsteiligkeit, Dezentralisierung, Spezialisierung
>> Netzwerkdifferenzierung: Schwerpunktzuständigkeiten, Subnetzbildung
Einbeziehung weiterer Partner bzw. Akteure, höherer Abstimmungsaufwand: Integrationskrise mit Verdrängungswettbewerb, bilaterale statt unilaterale Absprachen, „Sonderpakte“, verstärkte Entstehung differenzierter Bindungsintensitäten („weak tie – strong tie“) und informeller Bindungen

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

Karlsruher Institut für Technologie

Differenzierung

Netzwerk Erdgeschichte

- GeoTourismus
- Label/Name/Website

GeoForum Baden-Württemberg

- GeoMarketing
- GeoPädagogik
- Tag des Geotops

Tourismusverbände

Umwelt-verbände

Wirtschaft

BUND

ariena

iste

Behörden

LGRB Baden-Württemberg

Wissenschaft

IfR

Eberhard Karls Universität Tübingen

Universität Karlsruhe

Thematische, Regionale Subnetze

- Landschaftsführer …

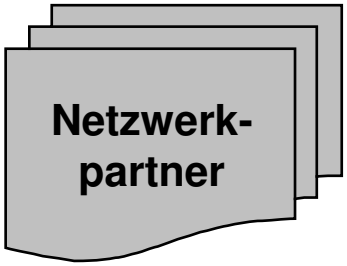
IfR

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

Karlsruher Institut für Technologie

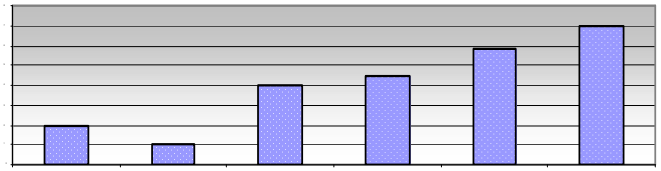
Evaluation

Gemeinsame Ziele
(Basis: Erwartete Win-Win-Situation)

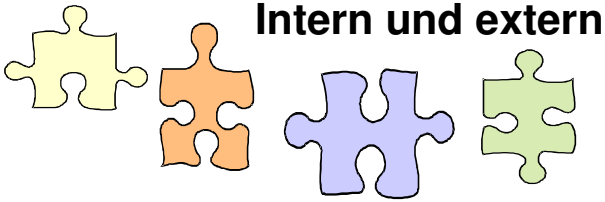


Erfolgskontrolle

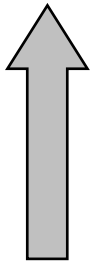
- **Neue Ideen**
- **Erfolgskontrolle der Outputs**
- **Rückkopplung**



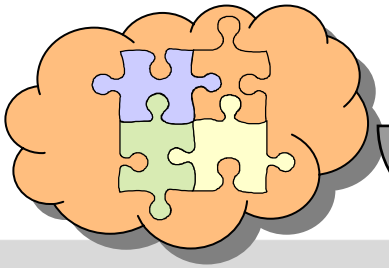
Input
Intern und extern



Neue Ideen



Win-Win-Situation



Bildung von Netzwerk-kompetenz(en) und -kapital

Output - PPI
Produkte, Projekte, Initiativen

IfR

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

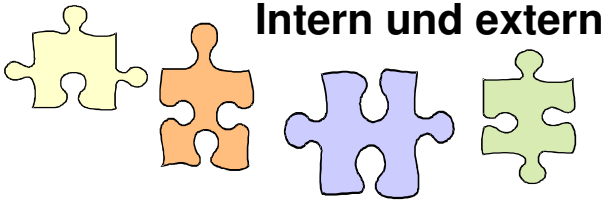
Karlsruher Institut für Technologie

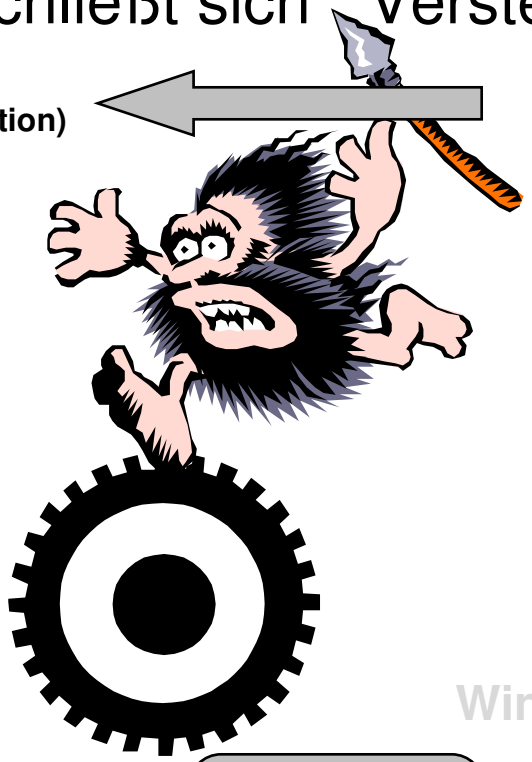
„Netzwerkschleife schließt sich“: Verstetigung oder Abbruch?

Gemeinsame Ziele
(Basis: Erwartete Win-Win-Situation)

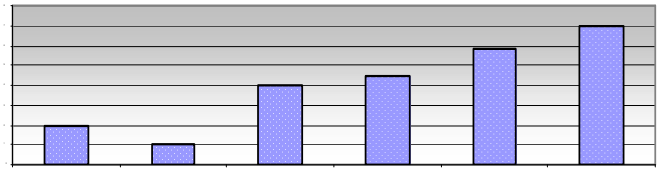
Netzwerk-partner

Input
Intern und extern

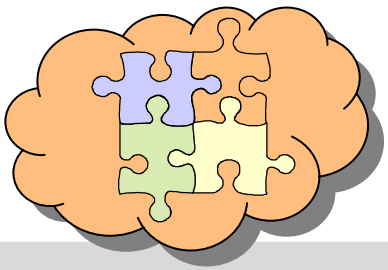




- **Neue Ideen**
- **Erfolgskontrolle der Outputs**
- **Rückkopplung**



Win-Win-Situation



Bildung von Netzwerk-kompetenzen

Output - PPI
Produkte, Projekte, Initiativen

IfR

Netzwerkphasen und Managementprobleme: Vom Anfangsbetrieb bis zur Verstetigung

„Netzwerkschleife schließt sich“: Innovation oder Abbruch?

Herausforderungen Management:
Veränderungen von Macht- und/oder Akteurskonstellationen
Zielveränderungsprozesse, neue Ziele
Neue Kooperationsorganisationen (z.B. Verstetigung durch Institutionalisierung)
Gefahr von Vertrauensverlust, Konfliktverhärtungen, Ressourcenkämpfe!

> Zerfall/Abbruch oder Verstetigung?

„Lessons learnt“: „Good“ Netzwerkmanagement als Qualitätsfaktor für Kooperationen

(Einige) Erfolgsfaktoren:

Zielsysteme (Netzwerk, Organisation/Partner, Akteure) kennen und zu Konsistenz entwickeln

Mit (plötzlichen) Konflikten und Krisenereignissen rechnen - “windows of opportunity” nutzen (Bsp. Subnetzbildungen)

Meist unzureichende Sanktionsmöglichkeiten durch Regeln kompensieren

„Trittbrettfahrerei“ durch gestufte Mitgliedschaftsregeln vorbeugen

Für laufend wahrgenommene Win-win-Situationen bei den Akteuren bzw. Partnern sorgen

Vertrauen, Offenheit der Akteure fördern

Für Monitoring, Evaluation, Reflexion sorgen

Literatur/Quellen

BENZ, A. (2003): Erfolgsbedingungen für „Regional Governance“ – Resümee, in: Adamaschek B.; Pröhl, M. (2003): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, Gütersloh, S. 189 – 211

BORKENHAGEN, P.; JÄKEL, L.; KUMMER, A.; MEGERLE, A.; VOLLMER, L.-M. (2004): Netzwerkmanagement, Hrsg.: ABWF, Berlin (=Handlungsanleitung für die Praxis, 8), on-line: http://www.abwf.de/main/publik/frame_html455a.html?ebene2=handreichungen

Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (2008) (Hrsg.): Wissensbilanzen für regionale Cluster- und Netzwerkinitiativen, Leitfaden zur RICARDA-Methode, Berlin, on-line: http://wrs.region-stuttgart.de/sixcms/media.php/923/ricarda-leitfaden.pdf

ELSHOLZ, U.; JÄKEL, L.; MEGERLE, A.; VOLLMER, L.-M. (2006): Verstetigung von Netzwerken, Hrsg.: ABWF, Berlin (=Handlungsanleitung für die Praxis, 12)

PROJEKT KOMNETZ (2004): Glossar, Manuskriptdruck, 2. Aufl.

STRASSHEIM, H.; OPPEN, M. (2006): Lernen in Städtenetzwerken. Kooperation – Konflikte – Kompetenzentwicklung, Berlin (=Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 27)

Danke …

Karlsruher Institut für Technologie

… für Ihre Aufmerksamkeit !