

Akteurseinbindung und Netzwerkarbeit Problemsituationen und Monitoringinstrumente

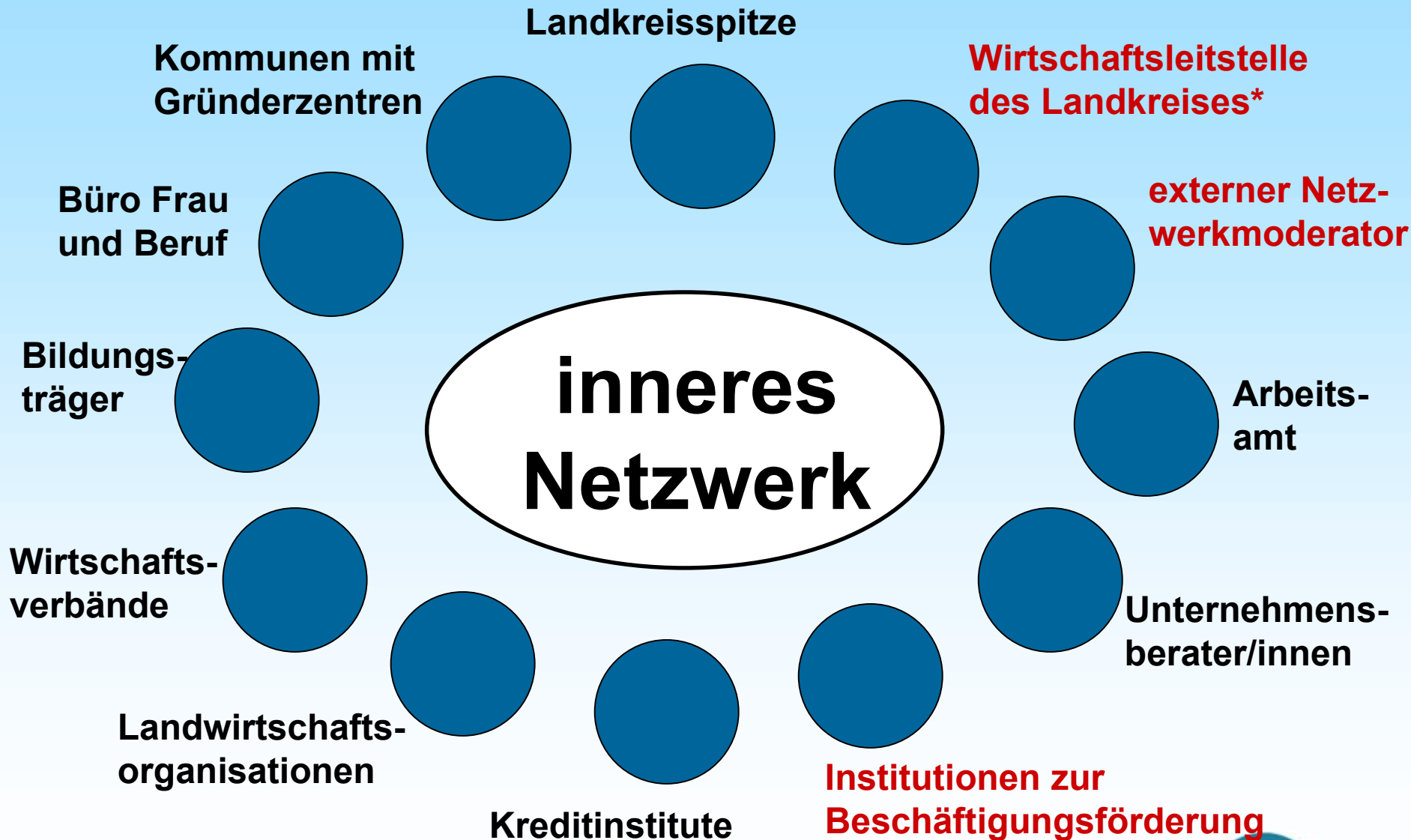
Dr. Karsten Lindloff, Karsten Lindloff Kommunikation

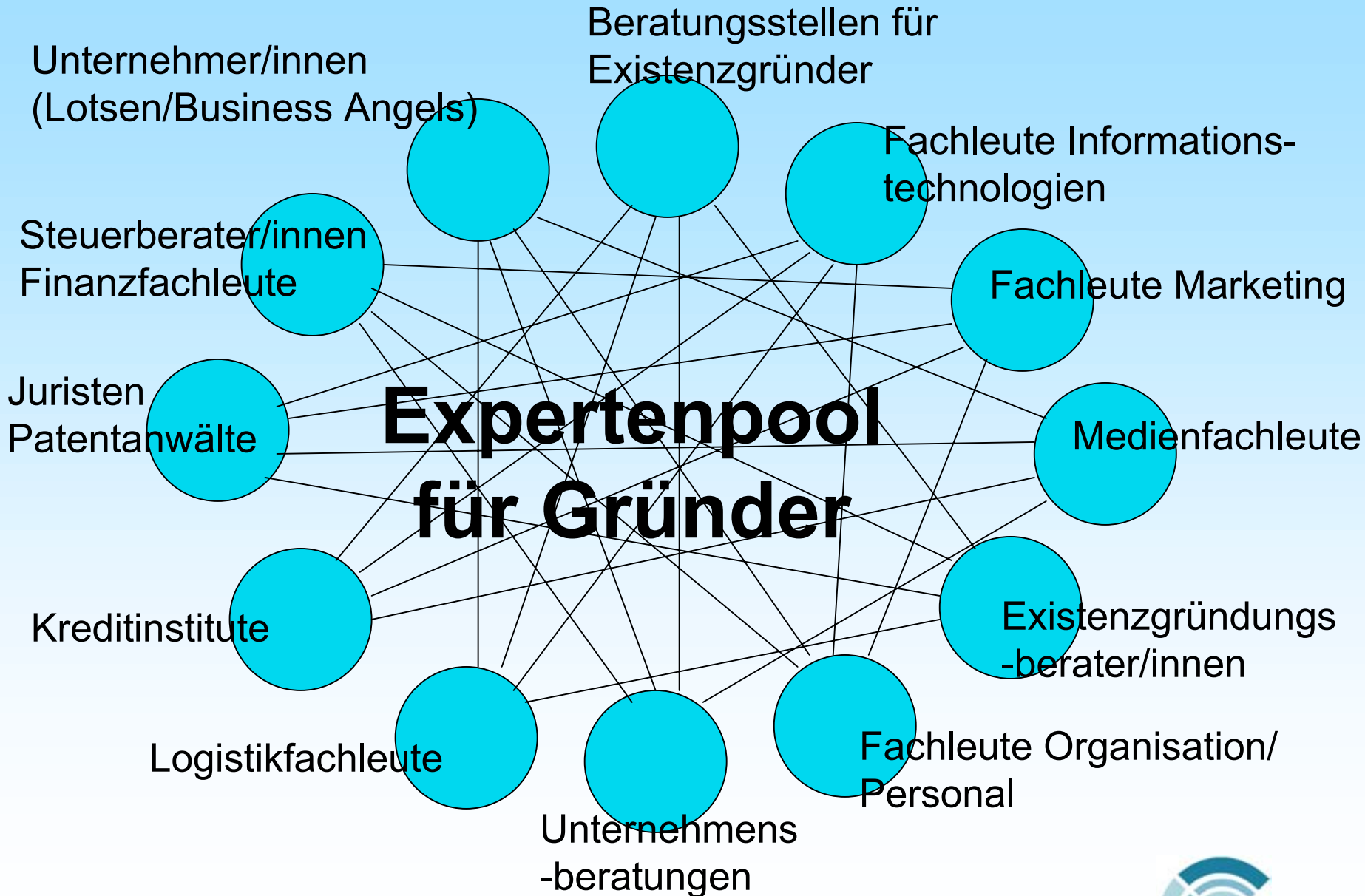
Überblick des Inputs

- ◆ Anforderungen an Akteurseinbindung und Netzwerkarbeit
- ◆ Qualitäten in Netzwerken
- ◆ Monitoring Akteursbeteiligung und Netzwerkqualität
- ◆ Informationsgrundlagen
- ◆ Resümee



Gründernetzwerk im ländlichen Raum





Gründertage

Beratungsangebote in
Gründerzentren

Werkstatt Gründerinnen

Servicestellen in den
Gründerzentren

Gründerstammtische

Fortbildungen/
Trainings

Exkursion(en)

Vernetzung Gründer/ innen

Coaching

Veranstaltungen

Internetinformationen
zu Angeboten

kommunale
Aktivitäten

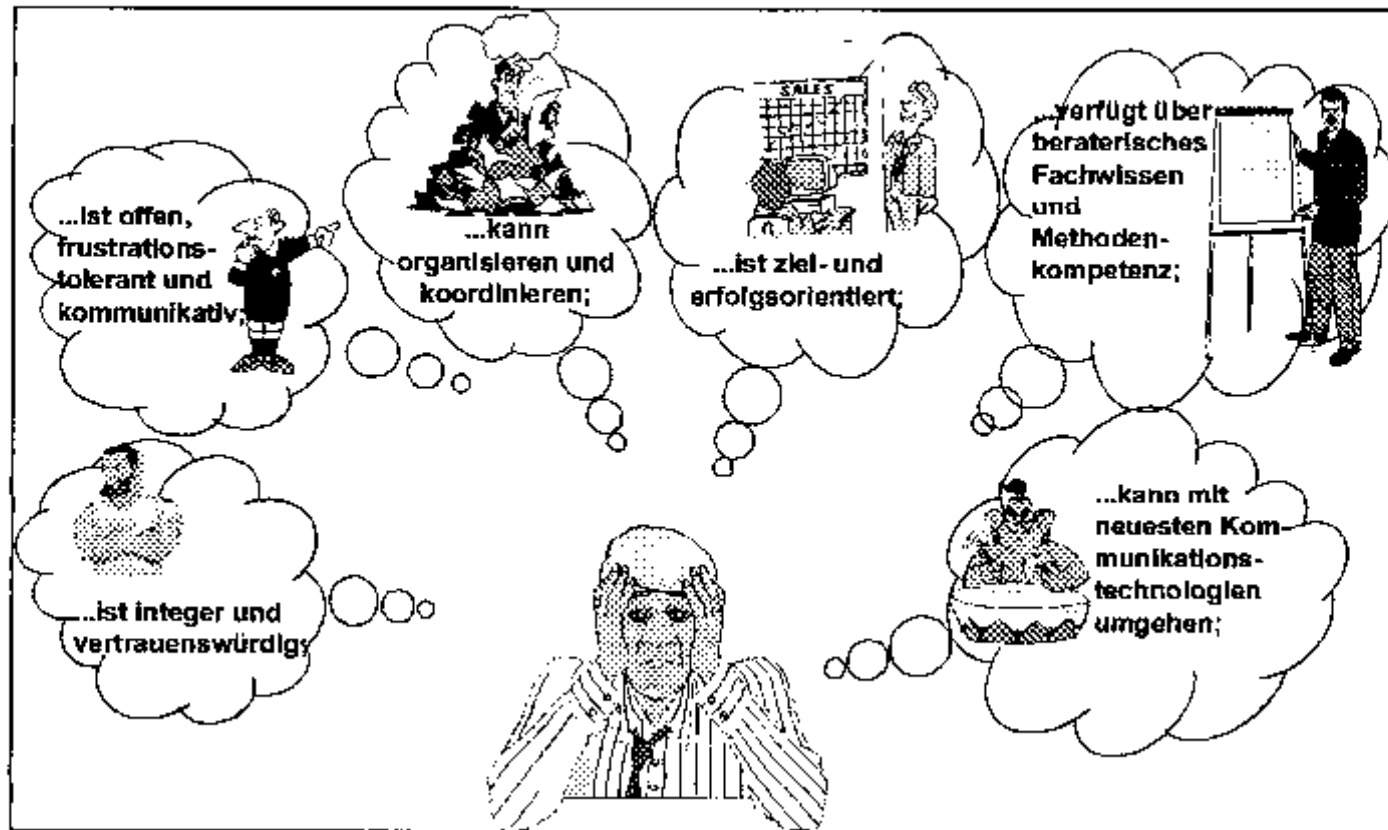
Selbstdarstellung
im Internet

Infoletter



Anforderungen an den Netzwerkmanager

Abbildung 5-8: Anforderungen an den Netzwerkmanager



- ◆ hohe Anforderungen an den Manager
- ◆ meist nur wenige Unterstützungsangebote

Netzwerke im LEADER-Kontext

- ◆ Kerngruppe (LAG-Manager, LAG-Vorsitzender, ...)
- ◆ LAG als offizielle Steuerungsgruppe
- ◆ Arbeitsgruppen in einzelnen Handlungsfeldern
- ◆ Kooperationspartner in einzelnen Projekten
- ◆ alle Projektträger
- ◆ Gesamtheit aller regionalen Partner
- ◆ interessierte regionale Öffentlichkeit



Anforderungen an Akteurseinbindung und Netzwerkarbeit

- ◆ LAG stellt idealtypisch ein Gesamtnetzwerk aller Kräfte der Region in einzelnen Handlungsfeldern dar
- ◆ Neben dem Gesamtnetzwerk entwickeln sich Teilnetzwerke entlang der Handlungsfelder
- ◆ LAG lebt durch die beteiligten Akteure und ihre Aktivitäten
- ◆ Netzwerke unterschiedlicher Größe führen Akteure zusammen und können wesentlicher Motor für Gesamtprozess sein
- ◆ Akteure sind sensibel, ob sie ernst genommen werden, ob der Prozess gut organisiert ist bzw. ob Entscheidungen gerecht sind
- ◆ Monitoring von Akteurseinbindung und Netzwerken bezieht sich auf Gesamtprozess bzw. die Einzelprozesse in Handlungsfeldern und betrachtet dort insbesondere die Qualität der Umsetzung



Qualitäten in Netzwerken



→ In LAGs treten verschiedene Netzwerke auf die sich durch unterschiedliche Dynamiken und Einflussfaktoren unterscheiden

→ Monitoring von Netzwerken betrachtet in erster Linie die Qualität der Prozesse



Beispiel Arbeitskreise/Projektgruppen

Arbeitskreise/Projektgruppen

- Unterschiede je nach AK-Typ und Aufgabe
- funktionierender Prozess
- wichtige Akteure eingebunden
- Entwicklung von Projektideen
- Innovationen im Handlungsfeld
- Grad der Identifikation mit AK

- alle wichtigen Akteursgruppen beteiligt
- Interesse von Akteuren aus Wirtschaft
- kein gegenläufiger Prozess außerhalb des Projektes

- Beteiligte bringen selber Vorschläge ein
- neue Ideen entstehen zwischen Beteiligten
- es entstehen neue Angebotsstrukturen
- ...

- nur reden/lamentieren
- Vorschläge einbringen
- Verantwortung übernehmen
- wirtschaftliche Partnerschaften
- Aufbau Branchencluster

→ Jeder Arbeitskreis sollte periodisch (ca. 1/2-jährlich) für sich im Hinblick auf obige Leitfragen betrachtet werden, um daraus Rückschlüsse für das Netzwerkmanagement zu ziehen

→ Handlungsmöglichkeiten betreffen z.B. die Vorbereitung und Moderation der Sitzungen, die stärkere direkte Ansprache einzelner Akteure, die Durchführung von Veranstaltungen, die Einbindung von Fachleuten (Referenten), etc.



Monitoring von Akteursbeteiligung/Netzwerke durch systematische Leitfragen

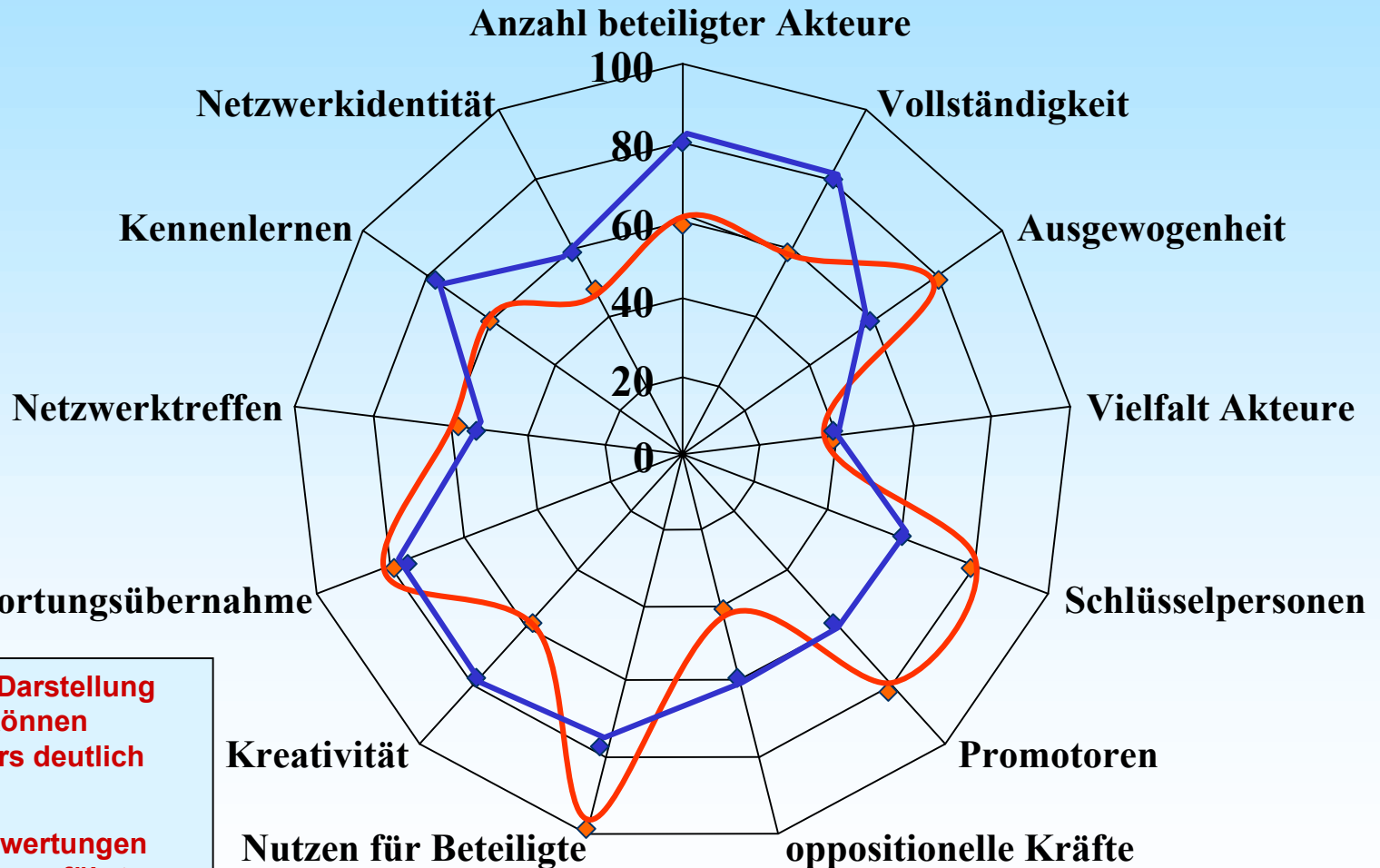
Fragestellungen zu einzelnen Stichworten	0-100%
Reichen die beteiligten Akteure (in Arbeitskreis/Netzwerk) aus, um ges. Ziele zu erreichen?	
Ist das relevante Akteursspektrum vollständig, sind die wichtigsten Akteure beteiligt?	
Ist das Akteursspektrum (bezogen auf Ziele) ausgewogen oder dominieren Einzelinteressen?	
Ist die Zusammensetzung vielfältig (Querdenker, Aktivisten, Analytiker, Unternehmer, etc.)?	
Sind wichtige Schlüsselpersonen der Region in den Prozess eingebunden?	
Sind ausreichend viele Promotoren eingebunden und haben sie eine adäquate Rolle?	
Sind oppositionelle Kräfte eingebunden (neutralisiert) oder agieren sie von außen?	
Können alle Beteiligten einen persönlichen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen?	
Ist die Stimmung der Zusammenarbeit kreativ?	
Übernehmen die Beteiligten Verantwortung für den Prozess oder für einzelne Aufgaben?	
Treffen sich die Netzwerkpartner ausreichend oft und in der richtigen Zusammensetzung?	
Werden regelmäßig Gelegenheiten zum persönlichen Kennen lernen geschaffen?	
Identifizieren sich die Beteiligten mit dem Netzwerk/Cluster?	

Quelle: Karsten Lindloff Kommunikation: Qualitätssicherung von Kooperationsprozessen in der Regionalentwicklung, 2004

Jeder Bewerter schätzt in % (im Vergleich mit einem gedachten Optimum) oder mit einem Punkteverfahren „trifft nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5) die Akteursbeteiligung in verschiedenen Netzwerken (gesamte LAG, Arbeitskreis) ein. Dabei ist es sinnvoll zusätzliche Bemerkungen (Gründe, Veränderungsbedarfe) aufzuschreiben, um daraus Handlungen des Netzwerkmanagements zu entwickeln .

Detailanalyse beteiligte Akteure und Vernetzung

—◆— Einschätzung in %
des Optimums



Durch grafische Darstellung der Ergebnisse können Defizite besonders deutlich gemacht werden

Verschiedene Bewertungen können zusammengeführt werden (farbige Punkte und Linien)

Informationsgrundlagen für Monitoring/Evaluation

Beteiligung an Arbeitskreisen und LAG-Veranstaltungen

- ◆ Vermerke in Adressdatei, Auswertung
- ◆ Analyse Umfeld und dessen Beteiligung

Stakeholderanalyse zur Einordnung der Bedeutung der Akteure

- ◆ Bewertung der Bedeutung einzelner Akteure für Prozess

Akteursbefragung

- ◆ systematische Befragung zur Mitte der Förderperiode
- ◆ Stimmungsbild in Arbeitskreisen; Zusammenarbeit thematisieren

Systematische Analyse

- ◆ persönliche Bewertung anhand von Leitfragen/Checklisten



Checkliste Basisorganisation von Netzwerken

- ◆ **Netzwerkorganisation: Büro als Anlaufstelle**
- ◆ **Netzwerkmanager/-moderator (intern, extern)**
- ◆ **Netzwerkdienstleistungen: Raumorganisation, Einladungen, Protokolle, Internetauftritt mit internem Bereich**
- ◆ **Netzwerkmoderation: Planung der Netzwerktreffen, Einbindung von Referenten, Organisation von Arbeitsteilung, Prozessgestaltung, Controlling**
- ◆ **Netzwerkplenum: Einladung aller Akteure, grundsätzliche Entscheidungen, Ermöglichung der Beteiligung aller, Ermöglichung von Feedback,**
- ◆ **Arbeitsgruppen: thematisch, klare Aufgabe, eigene Organisationsstruktur, Arbeitsgruppenmoderation, Arbeitsteilung, Projektentwicklung, Umsetzung**
- ◆ **Steuerungsgruppe: Netzwerkmanager/-moderator, Projektleiter, Arbeitsgruppenleiter, Richtungsentscheidungen**
- ◆ **Netzwerkinformation: Internet, lfd. Kontakte, Ergebnisse**



Stärken-Schwächen Analyse von Netzwerken

Bewertungsfaktoren	-3	-2	-1	0	1	2	3
Netzwerkziele: klare Beschreibung der Ziele							
Netzwerkklima: Kultur eines guten Miteinanders, Konfliktfreiheit							
Organisation: gute Differenziertheit, Vollständigkeit, Aktualität, flexib							
Organisationseffizienz: nur der nötige Aufwand, reibungslos							
Kommunikation: effizient, schnell, ausreichend							
Transparenz: Nachvollziehbarkeit aller Netzwerkaktivitäten							
Nutzen-Aufwand-Verhältnis: gute Balance							
Nutzen zwischen einz. Partnern: zufrieden stellend vorhanden							
Know-how-Austausch: zufrieden stellend vorhanden							
Partnerqualifikation: Partner qualifiziert, alle Qualifikationen vorh.							
Leistungsqualität: gutes Leistungsangebot, Qualität zufrieden stellend							
Markt-/Umfeldpräsenz: gute Bekanntheit es Netzwerks							
Umsatz: guter Absatz							
Ertrag: zufrieden stellend, gutes Wachstum							
Innovation: gute Fortentwicklung der Netzwerkangebote							
Netzwerkwachstum: gutes Tempo bzgl. Neuzugängen							
weitere Bewertungsfaktoren: bitte ergänzen							
besonders positiv:							
besonders kritisch:							



Kennzahlen/Bewertungsformen von Netzwerken

- ◆ **Netzwerkvision** **Attraktivität für die Partner und deren Identifikation damit**
- ◆ **Netzwerknutzen:** **Umsetzungsgrad des angestrebten Nutzens, Aktualität der Ziele**
- ◆ **Netzwerkwachstum:** **Neuzugänge/Gesamtzahl der Partner**
- ◆ **Netzwerkfluktuation:** **Abgänge/Gesamtzahl der Partner**
- ◆ **Netzwerkpotenzial:** **Anzahl Partner, Leistungsfähigkeit, verfügbare Kompetenzen, Ressourcen**
- ◆ **Partnereinbindung:** **Zahl der in Projekten eingebundenen Partner/Gesamtzahl der Partner**
- ◆ **Umwelteinbindung:** **Gesamtzahl der Partner/Gesamtzahl der externen Kooperationspartner**
- ◆ **Kontaktpflege:** **Anzahl Netzwerktreffen x Anzahl der Partner, Gesamtzahl der Partner**
- ◆ **Netzwerkklima:** **Aufwand für Konfliktbewältigung/Gesamtaufwand**
- ◆ **Netzwerkkultur:** **Flexibilität, Standardisierung, Außen-/Innenorientierung, Störungen**
- ◆ **Strategie:** **Zielbezug, Strategiebezug der Teilsysteme, Detaillierungsgrad, Aktualität**
- ◆ **Management:** **Personaleinsatz, Professionalität, Methodenbezug**
- ◆ **Organisation:** **Differenziertheit, Vollständigkeit, Aktualität**
- ◆ **Netzwerkkosten:** **Aufwand für Management und Verwaltung/Gesamtumsatz**
- ◆ **Umsatzanteil:** **Netzwerkumsatz/Gesamtumsatz der Partner**
- ◆ **Rentabilität:** **Gewinn/Umsatz**
- ◆ **Angebotserfolg:** **erteilte Aufträge/abgegebene Angebote**
- ◆ **Marktorientierung:** **Aktualität Markterhebungen, Kundennähe, Präsenz am Markt**
- ◆ **Leistungsqualität:** **Wert beanstandeter Leistung/Gesamtleistung**
- ◆ **Innovation:** **Zahl neuer Produkte/Dienstleistungen/Gesamtzahl Angebote, Alter Produkte**
- ◆ **Umfeldbedingungen:** **Standortbedingungen, Stakeholderbezüge, gesetzl. Rahmenbeding.**

Erfahrungen InnoRegio zu Netzwerken

Wichtige Parameter laut der Begleitforschung durch DIW/IÖR

- ◆ **Vertrauensklima**
- ◆ **Qualität des Netzwerkmanagements**
- ◆ **relative Homogenität der Netzwerkpartner**
- ◆ **erste positive Erfahrungen miteinander**
- ◆ **Forschungs- und Produzentennetzwerke hatten geringere Probleme, bewilligungsreife Anträge einzureichen.**
- ◆ **Einfach, wenn innovationserfahrene leistungsstarke Unternehmen mitwirken**
- ◆ **Aufbau „sozialer Dienstleistungen“ schwieriger**
- ◆ **größere Netzwerke sind produktiver**



Resümee

- ◆ **Monitoring von Netzwerkprozessen erfasst insbesondere die Qualität einzelner Prozesse**
- ◆ **hilfreich wird es, wenn aus Überprüfungsschritten Handlungsänderungen für Netzwerkmanagement abgeleitet werden**
- ◆ **Systematische Erfassung, welche Akteure wann teilnehmen**
- ◆ **periodische Überprüfung von Arbeitskreisen z.B. mit systematischen Leitfragen und Diskussion mit Verantwortlichen**
- ◆ **Analyse des Gesamtnetzwerks auf Vollständigkeit und Prozessqualität**
- ◆ **Reflektion des Gesamtprozesses im Rahmen von Bilanzworkshop auf Ebene der Lenkungsgruppe oder mit Projektträgern**



Monitoringinstrumente in verschiedenen Arbeitsfeldern

Arbeitsplanung	Arbeitsprogramm	halbj. Fortschreibung	Einbindung Verantwortliche
Ziele REK	Wirkungsindikatoren	jährliche Erhebung/ Bilanzierung	Befragung zur Mitte der Laufzeit
Ziele Handlungsfelder	Wirkungs-, Prozess-Ergebnisindikatoren	Leitprojekte Netzwerkprozess	jährl. Bilanzierung Bilanzworkshop
Umsetzung Projekte	Leistungs-/ Ergebnisindikatoren	Berichterstattung Projektträger	Bilanzworkshops Befragung
Beteiligung Netzwerk	Prozessbeobachtung/ -indikatoren	regelmäß. Analyse in Steuerungsgr.	Befragung Partner Bilanzworkshops
Marketing Information	System. Konzept Ergebnisindikatoren	Veröffentlichungen Befragungen	qualitat. Bewertung Bilanzworkshop
Finanzen	Sozioökon. Ziele und Kennzahlen	Anford. Programm regelmäßige Erheb.	Delegation auf PT

- ➔ **Auswahl des Monitoringsets durch LAGs**
- ➔ **Einplanung von Monitoring ins Arbeitsprogramm**
- ➔ **Einbeziehung von Führungsebene und Akteuren**

