

Netzwerk Land

Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der
Netzwerkanalyse

Dr. Harald Katzmaier – Gründer und Direktor

25.3.2009

© 2009 FAS.research

1

Herausforderungen LE 07-13

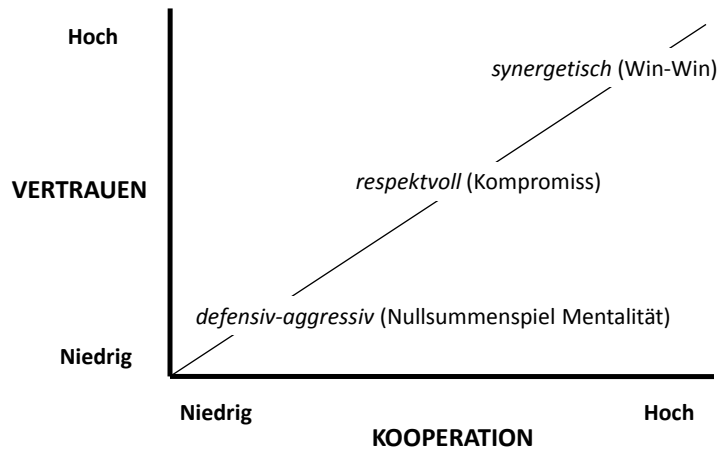
- Neue Herausforderungen für den ländlichen Raum machen effektive Zusammenarbeit wichtiger denn je
- Lokales Wissen soll global werden und globales Wissen lokal
- Wenn der ländliche Raum wissen würde, was der ländlich Raum weiß?

25.3.2009

© 2009 FAS.research

2

Ebenen der Kommunikation

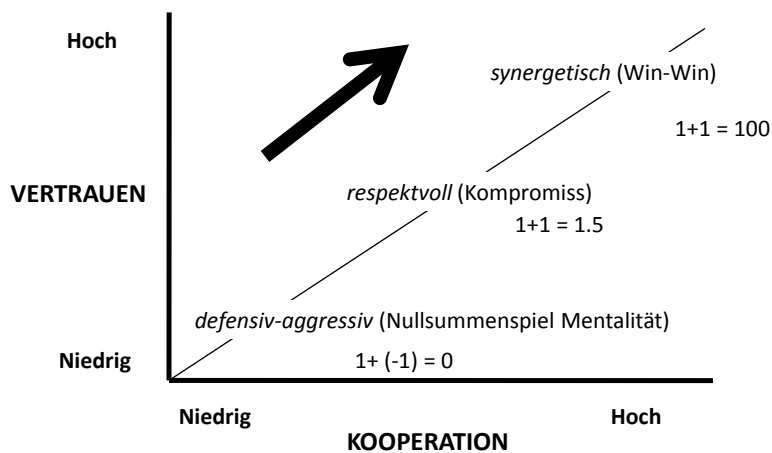


25.3.2009

© 2009 FAS.research

3

Ziel: Zusammenarbeit stärken

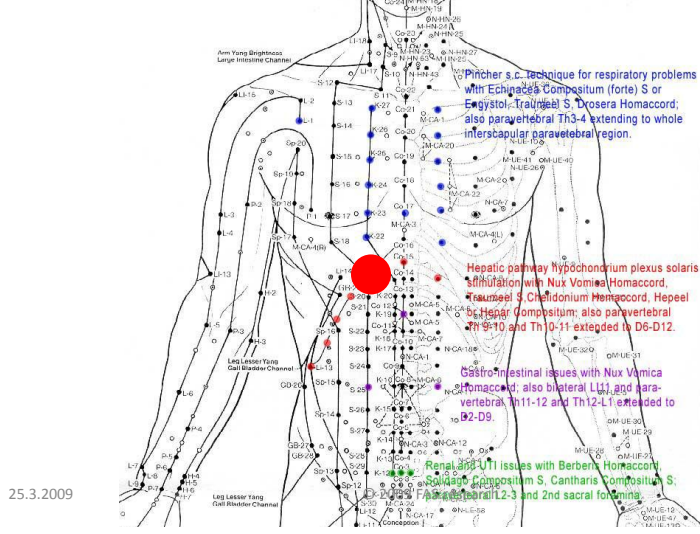


25.3.2009

© 2009 FAS.research

4

Warum oft der Knoten drinnen ist...



...weil es "teufliche Probleme" gibt

Policy Sciences 4 (1973), 155-169
© Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam—Printed in Scotland

Dilemmas in a General Theory of Planning*

HORST W. J. RITTEL
Professor of the Science of Design, University of California, Berkeley

MELVIN M. WEBBER
Professor of City Planning, University of California, Berkeley

ABSTRACT

The search for scientific bases for confronting problems of social policy is bound to fail, because of the nature of these problems. They are "wicked" problems, whereas science has developed to deal with "tame" problems. Policy problems cannot be definitively described. Moreover, in a pluralistic society there is nothing like the undisputable public good; there is no objective definition of equity; policies that respond to social problems cannot be meaningfully correct or false; and it makes no sense to talk about "optimal solutions" to social problems unless severe qualifications are imposed first. Even worse, there are no "solutions" in the sense of definitive and objective answers.

“Teuflische Probleme”

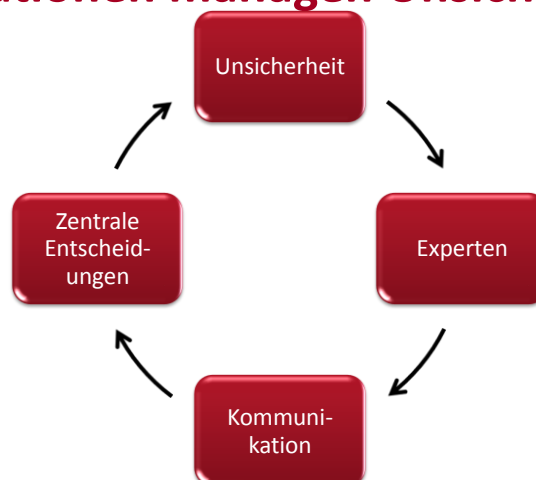
- Grundsätzliche Unsicherheit
 - Unstimmigkeit über die Natur des Problems
 - Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit?
 - Verbesserung der Umwelt?
 - Lebensqualität im ländlichen Raum?
 - Unsicherheit über die Lösung des Problems
- Institutionelle Unsicherheit
 - Involvierung vieler, unterschiedlicher Stake holder
 - Unterschiedliche Interessen (Naturschutz, Landwirtschaft, Kleingewerbe, Tourismus)
 - Unterschiedliche „Status-sphären“, Kulturen, Mindsets
 - Risiko von Auseinandersetzungen und Konflikten mit hohen Kosten
- Strategische Unsicherheit
 - Antizipation des Handelns anderer (=Politisch, strategisches Handeln)
 - Relativ geringer Einfluss des Einzelnen

25.3.2009

© 2009 FAS.research

7

Organisationen managen Unsicherheit



25.3.2009

© 2009 FAS.research

8

Arbeitsbelastung der Top-Ebene



25.3.2009

© 2009 FAS.research

9

Frustration der Experten

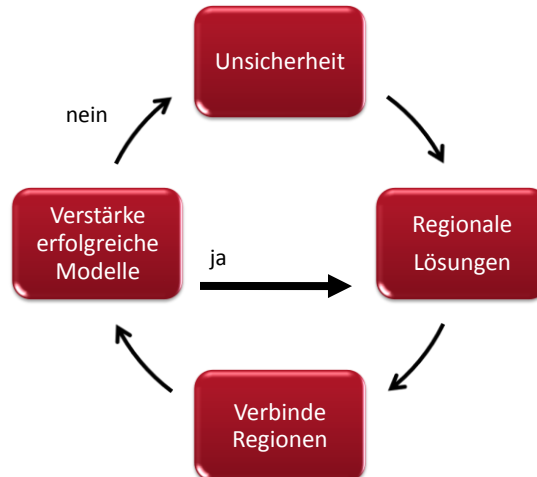


25.3.2009

© 2009 FAS.research

10

Der neue Netzwerk Ansatz



25.3.2009

© 2009 FAS.research

11

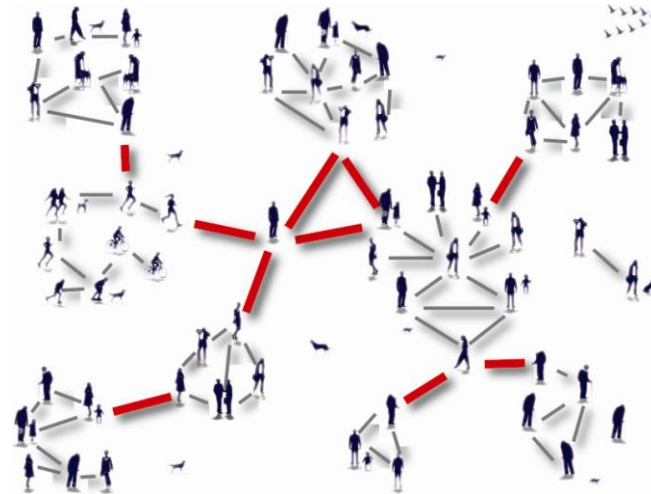
**Wie sehen exzellente Netzwerke
aus der Perspektive der Sozialen
Netzwerkanalyse aus?**

25.3.2009

© 2009 FAS.research

12

Überbrückung von Cluster



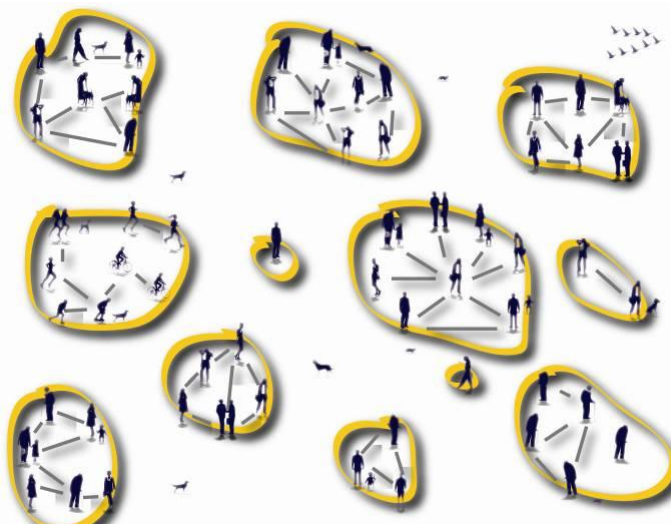
25.3.2009

© 2009 FAS.research

13

- Neue Ideen
- Lokales Wissen wird global und globales wird lokal.
- Auseinandersetzung mit anderen Werten/Zielen
- Koalitionen

Mangel an Verbindungen



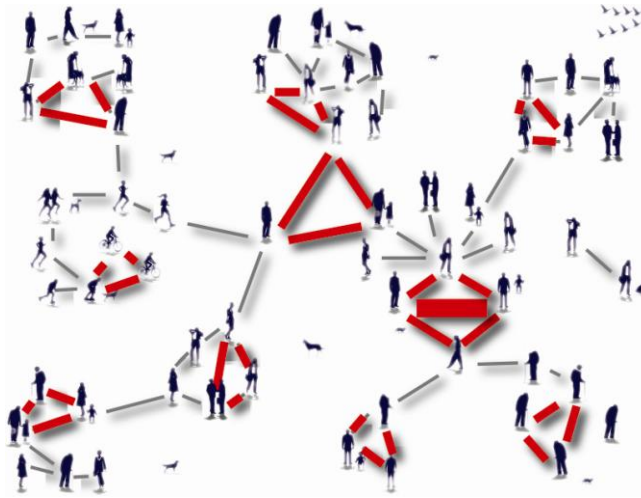
25.3.2009

© 2009 FAS.research

14

- In sich geschlossene Mentalitäten
- Neuerfindung des Rades
- Null-Summenspiel Mentalität

Robustheit und Vertrauen



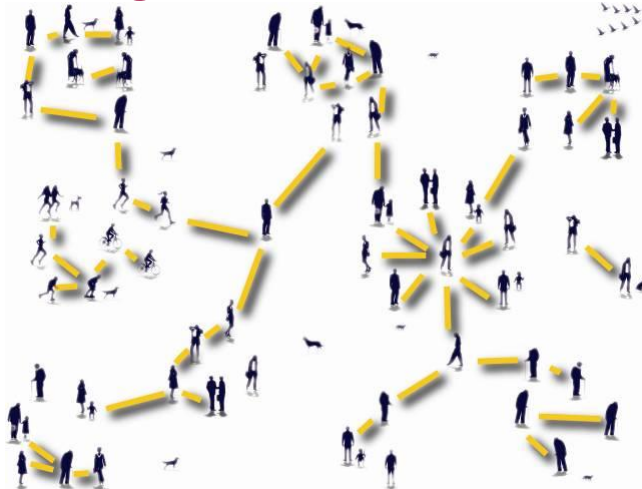
- Gemeinsame Erfahrungen
- Bestätigung und Filter
- Synchronisierung

25.3.2009

© 2009 FAS.research

15

Mangel an kritischer Masse



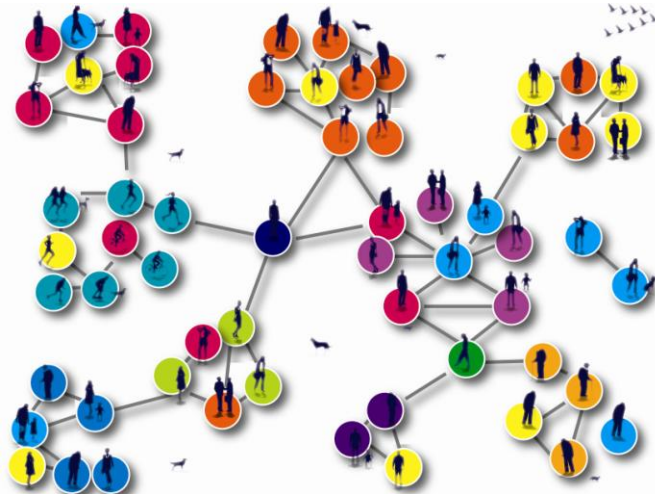
- Mangel an Robustheit
- Keine gemeinsamen Ziele
- Keine kritischen Masse Effekte

25.3.2009

© 2009 FAS.research

16

Diversität



- Verschiedene Eigenschaften, verschiedene Ideen
- Management von Unbalance
- Kultur des Coalition-Buildings

25.3.2009

© 2009 FAS.research

17

Die Strukturen der Innovation

Soziale Netzwerkanalyse und Komplexitätstheorie haben gezeigt: Netzwerke, die nachhaltig Innovationen hervorbringen und auch implementieren können haben drei Eigenschaften:

1. Robustes Clustering
2. Brücken verbinden die Cluster
3. Innere Diversität in den Clustern

Vgl. Katzmaier (2005): Excellent Networks, Wien

25.3.2009

© 2009 FAS.research

18

Wie schafft man solche exzellenten Netzwerke?

25.3.2009

© 2009 FAS.research

19

In Netzwerken geht es “Flows”

- Flüsse von Ideen, Ressourcen, Personen...
- Flüsse brauchen ein “Gefälle”, einen Gradienten
 - Problem und Lösung
 - Frage und Antwort
 - Angebot und Nachfrage

25.3.2009

© 2009 FAS.research

20

Was ist “Networking”?

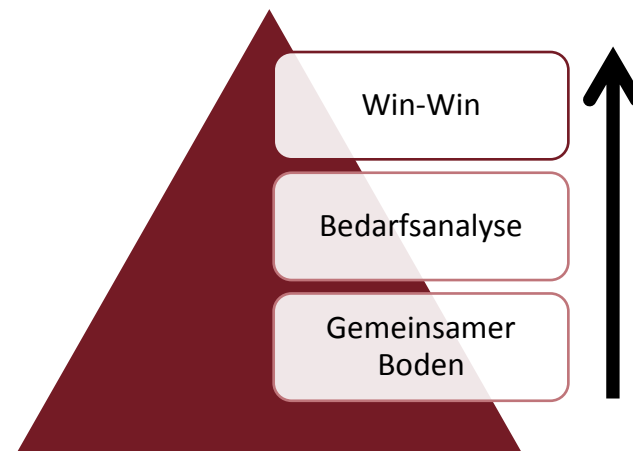
- Baue eine Verbindung auf und exploriere systematisch Möglichkeiten für ein Win-Win.
- Networking benötigt Zeit und Energie (Transaktionskosten)
- Professionelle Netzwerkbilder können die Transaktionskosten dramatisch senken
- Netzwerkbildner als Broker & Katalysatoren

25.3.2009

© 2009 FAS.research

21

Networking: Vom Kontakt zum Deal



25.3.2009

© 2009 FAS.research

22

Aufgaben des Netzwerk-Katalysators



25.3.2009

© 2009 FAS.research

23

Lesetipp



25.3.2009

© 2009 FAS.research

24

Eine neue Kultur der „Network Governance“ in der Regionalpolitik

25.3.2009

© 2009 FAS.research

25

Kultur der „Network Governance“

Organisations-Modell	Netzwerk-Modell
Top down Lösungen basierend auf Expertenmeinungen	Dezentralisierte Suche nach Lösungen
Untergebene	Partner
Einheit durch Zentralisierung von Kontrolle und Rechenschaft	Einheit durch synchronisierte Anstrengungen
direktiv	kollaborativ
Abstimmung durch eine zentrale Koordination	Abstimmung durch einen gemeinsamen Fokus
Exekution eines vorgefassten Plans	Konstante Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit
Hierarchische Kommunikation	Horizontale Kommunikation
Ordnung	Ambiguität als Planungsannahme

25.3.2009

© 2009 FAS.research

26

Die Zukunft: Hybridmodelle

- Kein „entweder-oder“ zwischen Netzwerk und Organisation. Es kommt auf die Zielfunktion an.
- Je standardisierbarer, je weniger Wandel in der Umwelt, desto effektiver Organisationsmodell.
- Je grösser und unschärfer die Probleme, je grösser die Unsicherheit, desto effektiver Netzwerk-Modell

Die Bedeutung für die Zukunft

- Netzwerk Land selber ein lernendes System
- Netzwerk Land ein Hybrid zwischen Organisation und Netzwerk (Heterarchie)
- Schritt hin zu einer neuen Form der Governance, notwendig für eine Welt der Unsicherheit und Ambiguität.
- Modell auch für die Zukunft der städtischen Verwaltung/Entwicklung?



Netzwerk Land

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Harald Katzmaier, FAS.research

harald.katzmaier@fas.at

www.fas.at