

Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung

Praxisblatt

03
13



regionuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Seite 6

Nutzen von
Netzwerken und
Kooperationen

Seite 14

Erfolgsfaktoren und
Herausforderungen

Seite 9

Gründung,
Steuerung,
Management

Seite 20

Werkzeuge für
die Praxis

Die regionsuisse-Praxisblätter fassen aktuelles, praxisrelevantes Wissen zu verschiedenen Themen aus dem Bereich «Regionalpolitik und Regionalentwicklung» in der Schweiz zusammen. Sie basieren unter anderem auf Erfahrungen und Erkenntnissen, die durch das regionsuisse-Wissensmanagement, insbesondere die regionsuisse-Wissensgemeinschaften (WiGe), zusammengetragen und aufbereitet werden.


Die regionsuisse-Praxisblätter richten sich an Personen, die in der Regionalentwicklung tätig sind, und an solche, die sich einen Überblick über ausgewählte Themen der Regionalentwicklung verschaffen möchten.

Zielgruppe des Praxisblattes «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung» sind insbesondere Personen, die sich auf der Ebene der Regionen und Kantone mit der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) oder allgemein mit Netzwerken und Kooperationen beschäftigen. Angesprochen sind zudem Projektinitiantinnen und -initianten von Regionalentwicklungsprojekten, die oft selbst Teil von Netzwerken oder Kooperationen sind, sowie alle, die sich in kompakter Form über Netzwerke und Kooperationen im Rahmen der Regionalentwicklung informieren möchten.

Warum ein Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung»?

Das Praxisblatt

- ...→ zeigt auf, warum Zusammenarbeit in Form von Netzwerken und Kooperationen in der Regionalentwicklung zentral ist,
- ...→ fasst zusammen, welchen Nutzen Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung bringen,
- ...→ erläutert die Funktionsweise sowie Steuerungs- und Managementaufgaben von Netzwerken und Kooperationen,
- ...→ zeigt Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Netzwerken und Kooperationen im Rahmen der Regionalentwicklung auf,
- ...→ beschreibt verschiedene weitere Formen der Zusammenarbeit im Bereich der Regionalentwicklung.

Inhalt	Impressum	
Hintergrund	3	Herausgeberin regionsuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Netzwerke und Kooperationen: Begriffsklärung und Funktionsweise	4	Autorinnen und Autoren Sebastian Bellwald Kristin Bonderer Tandiwe Erlmann Johannes Heeb
Konkreter Nutzen von Netzwerken und Kooperationen für die Regionalentwicklung	6	Fotos Priska Ketterer, Luzern Titelbild und Seite 6: Nikolaus Loretan, Brig Seite 10: IG Scarnuz Grischun
Netzwerke und Kooperationen gründen, steuern und managen	9	Gestaltung Kurt Brunner
Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Netzwerken und Kooperationen	14	Druck Valmedia AG, Visp Version März 2013
Weitere Formen der Zusammenarbeit	17	Bezug des Praxisblattes «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung» in Deutsch, Französisch und Italienisch via Bestellformular oder als Download unter: www.regionsuisse.ch
Werkzeuge für die Praxis	20	
Quellenangaben	21	Kontakt Haben Sie Fragen oder Rückmeldungen zu diesem Praxisblatt oder benötigen Sie weiterführende Informationen zur Neuen Regionalpolitik, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf.
Literaturtipps	22	
		regionsuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung Hofjistrasse 5 3900-Brig info@regionsuisse.ch www.regionsuisse.ch +41 27 922 40 88 Klimaneutral gedruckt auf Rebello (Recycling), 100% Altpapier
		Bereits erschienen  Praxisblatt Regionalmanagement

Netzwerke und Kooperationen sind in der heutigen Regionalentwicklung zunehmend von Bedeutung. In einer Gesellschaft, die durch Strukturwandel und verschärften globalen Wettbewerb geprägt ist, stellen Formen der Zusammenarbeit wichtige Massnahmen dar, um ein ausreichendes Marktgewicht (kritische Masse) zu erreichen, regionale Produktionspotenziale auszuschöpfen, Innovationen zu entwickeln und regionale Wertschöpfungsketten (Hammer 2003) zu schaffen. Insbesondere in peripheren Regionen tragen Netzwerke und Kooperationen dazu bei, lagebedingte Nachteile abzuschwächen.

Die grosse Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen für die Regionalentwicklung hat auch der Bund erkannt. Regionale bzw. regionsübergreifende (Unternehmens-)Netzwerke und Kooperationen sind ein Kernthema der Neuen Regionalpolitik (NRP). Um Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu fördern, unterstützt die NRP unterschiedliche Zusammenarbeitsformen – zwischen Regionen und Kantonen, zwischen öffentlichen und privaten Institutionen, aber auch zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren und Branchen. Dank Kooperationen sollen Synergien genutzt, gemeinsame Lösungen gefunden, neue Potenziale entdeckt und Kompetenzen ergänzt werden.

Zusammenarbeit kann viele unterschiedliche Formen annehmen (siehe Abb. 1). Das vorliegende Praxisblatt fokussiert auf Netzwerke und Kooperationen. Sie stehen erfahrungsgemäss im Zentrum der Umsetzungspraxis von Regionalentwicklungsprozessen und -projekten. Erklärungen und Beispiele zu weiteren Formen der Zusammenarbeit wie Clustern, Akteurplattformen, «Communities of Practice» (CoP), «Communities of Interest» (CoI) und Organisationen finden sich – im Sinne einer Ergänzung – ab Seite 17 in diesem Praxisblatt.

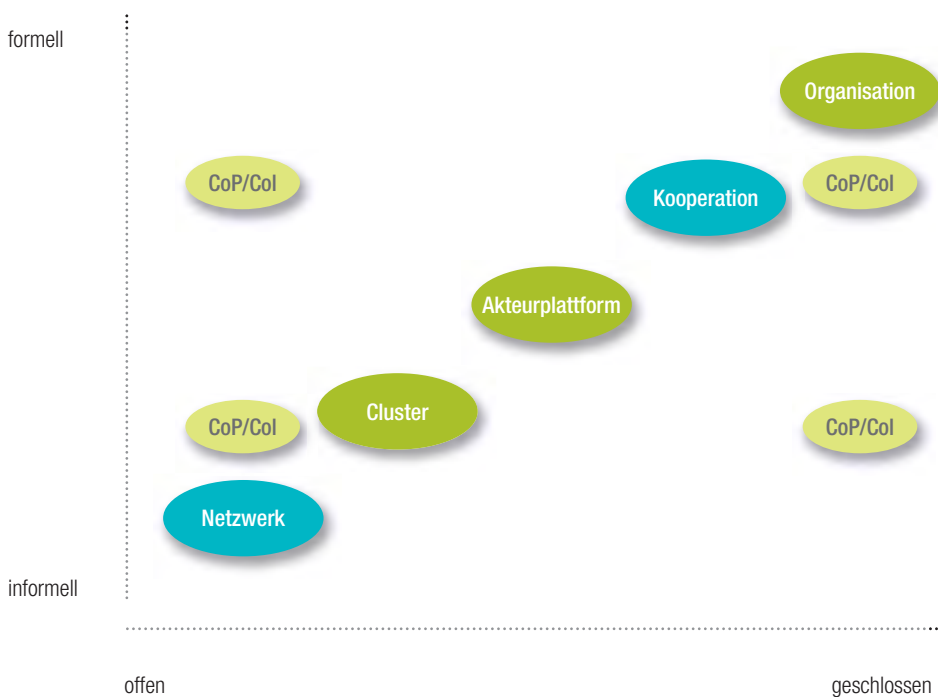


Abb. 1
Formen der
Zusammenarbeit
(Quelle: regiosuisse)

Lesehilfe: Am einen Ende der Skala stehen Netzwerke, die sehr informell und offen funktionieren, am anderen Ende Organisationen als formell unabhängige und geschlossene Akteurgruppe. «Communities of Practice» (CoP) und «Communities of Interest» (CoI) variieren zwischen offen und geschlossen sowie zwischen formell und informell (rotierend).

Netzwerke und Kooperationen: Begriffsklärung und Funktionsweise

In der Literatur finden sich für die Begriffe «Netzwerk» und «Kooperation» je nach Ausrichtung sehr unterschiedliche Definitionen. Die folgenden Tabellen verdeutlichen, was im vorliegenden Praxisblatt darunter verstanden wird, wodurch sich die beiden Formen der Zusammenarbeit unterscheiden und wie sie funktionieren.

NETZWERKE

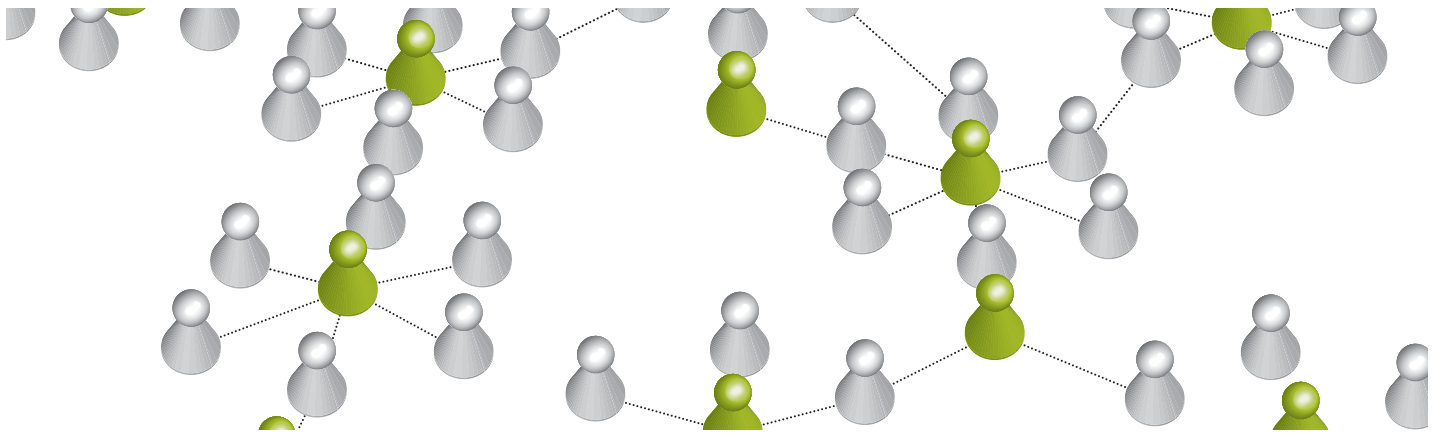
Art der Zusammenarbeit	<p>Netzwerke als soziale Systeme gründen auf einem gemeinsamen Basisinteresse. Sie zeichnen sich aus durch sehr lose und unverbindliche Beziehungen zwischen den Akteuren (Personen oder Organisationen).</p> <p>Netzwerke schaffen Beziehungsmöglichkeiten, die bei Bedarf – etwa für ein gemeinsames Projekt oder zur Lösung eines gemeinsamen Problems – aktiviert werden können.</p>
Funktionsweise	<p>Knoten und Verbindungen: Um die Funktionsweise eines Netzwerkes zu veranschaulichen, kann das Bild eines Fischernetzes dienen: Netzwerke setzen sich im weitesten Sinn aus Knoten (Personen, Organisationen) und Verbindungen (Beziehungen) zusammen. Die Verbindungen müssen durch Kommunikation gepflegt werden.</p> <p>Netzwerke entstehen dann, wenn innerhalb einer lose verbundenen Gruppe zielgerichtete Kommunikation stattfindet, d.h., wenn Kommunikation dazu genutzt wird, Verbindungen aufzubauen, Problemlösungsstrategien zu erarbeiten oder gemeinsame Tätigkeiten zu entwickeln (Bauer-Wolf et al. 2008). Die Kommunikation kann dabei heute über verschiedenste Kanäle erfolgen (Social Media, andere moderne Kommunikationsmittel) – die «Face-to-face»-Kommunikation bzw. der direkte persönliche Kontakt bleibt für die Aufrechterhaltung von Netzwerken jedoch unerlässlich.</p>
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none">. Offenheit, Unverbindlichkeit. Lose Struktur. Thematische Orientierung. Normalerweise längerfristig, aber auch projektgebunden möglich. Gewisses Management unerlässlich
Anwendung	<p>Grundsätzlich ist zwischen persönlichen Netzwerken – dem Beziehungsnetzwerk einer einzelnen Person – und professionellen Netzwerken mit einem bestimmten thematischen Fokus zu unterscheiden.</p> <p>Das vorliegende Praxisblatt bezieht sich auf professionelle Netzwerke wie:</p> <ul style="list-style-type: none">. Netzwerke zum Informations-, Erfahrungs- und Know-how-Austausch. Projekt- oder handlungsbezogene Netzwerke: schliessen alle in einem Projekt involvierten oder durch ein Projekt betroffenen Akteurinnen und Akteure ein. Innovations- und Kooperationsnetzwerke: zielen darauf ab, Partner zu vernetzen und zu eigenständigen Kooperationen zu führen (oftmals initiiert durch das Regionalmanagement)
Stärken	<p>Die Stärke von Netzwerken liegt darin, Möglichkeiten zur konkreten Zusammenarbeit zu schaffen. Netzwerke sind somit eine entscheidende Grundlage für jede weitere Form der Zusammenarbeit: Sie ermöglichen es, mit den jeweils richtigen und wichtigen Partnerinnen und Partnern in Kontakt zu kommen.</p>
Wirkung	<p>«Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile». Dies gilt auch für Netzwerke: Sie führen nicht nur Bestehendes zusammen, nutzen Synergien und schaffen ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für gemeinsames Handeln, sondern erschliessen auch neue Projektideen und Entwicklungspfade.</p>

Projektbeispiel

Kompetenz-Netzwerk «Energieeffizientes Bauen mit Holz»

Das NRP-Projekt in der Region Luzern West bündelt das Know-how von Akteurinnen und Akteuren aus Praxis und Forschung. Ziel ist es, mittels Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer die Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Akteurinnen und Akteure zu stärken, Synergien zu entdecken und zu nutzen und damit letztlich eine bessere Marktpositionierung zu erreichen.

- ▶ www.bau-netzwerk.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte



KOOPERATIONEN

Art der Zusammenarbeit	Eine Kooperation besteht in einer vertraglich geregelten oder vereinbarten Zusammenarbeit zwischen eigenständigen Akteurinnen und Akteuren oder Organisationen/Unternehmen mit dem Ziel, eine Aufgabe gemeinsam zu erfüllen.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> . Oft ein Folgeschritt aus bestehenden Netzwerken . Formelle Zusammenarbeit, vertraglich geregelt . Geregelt zeitliche Dauer; oft, aber nicht zwingend projektbezogen . Klare Struktur und geregelte Aufgabenbereiche . Additive Kooperation: Optimierung durch Zusammenfassung (z.B. gemeinsame Beschaffung oder Vermarktung) . Synergetische Kooperation: aus verschiedenen Einzelteilen entsteht etwas Neues
Anwendung	Kooperationen kommen dann zum Einsatz, wenn es darum geht, ein konkretes Projekt umzusetzen, das die Kompetenzen und Stärken verschiedener Akteurinnen und Akteure verlangt.
Wirkung	Grundsätzlich erreichen Kooperationen die gleichen Wirkungen wie Netzwerke. Kooperationen können aber in längerfristig tragende Strukturen übergehen, und auch die Wirkung in Bezug auf die Entwicklung und Realisierung von Projekten kann verstärkt werden.

Projektbeispiele

«Route de l’Absinthe»

In diesem grenzübergreifenden INTERREG-Projekt in der Region Jura (Pontarlier bis Noiraigue) arbeiten Bauern, Brennereien, Gastronomie, Museen und Tourismusbetriebe zusammen. Ziel ist es, gemeinsam eine Wertschöpfungskette zum «Absinthe» aufzubauen und so die Jura-Landschaft, kleine Strukturen und ein kulturelles Erbe zu bewahren.

- ▶ www.routedelabsinthe.com
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte

«Scarnuz Grischun»

In diesem Projekt stellen landwirtschaftliche Produzenten regionale Spezialitäten her und vermarkten sie unter einem gemeinsamen Label – dem «Scarnuz» (Papiersack) – über regionale Lebensmittelgeschäfte, Bauernbetriebe und Tourismusunternehmen. Die 2001 gegründete Interessengemeinschaft (IG) «Scarnuz Grischun» besteht heute aus sechs regionalen Gruppen mit je eigenem Hofladen. Das Projekt feiert 2013 bereits sein 20-jähriges Jubiläum.

- ▶ www.scarnuz-grischun.ch

Aufbauend auf: Bauer-Wolf et al. 2008, WiGe «Regionen» 2009, regiosuisse 2009

Konkreter Nutzen von Netzwerken und Kooperationen für die Regionalentwicklung

Netzwerke und Kooperationen sind für die Entwicklung einer Region zentral, denn Regionalentwicklung heisst: zusammen denken, zusammen planen, zusammen realisieren und zusammen wachsen!

Maurizio Michael



Netzwerke und Kooperationen sind für die Regionalentwicklung in verschiedener Hinsicht von Bedeutung. Die folgenden Ausführungen zeigen, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit von besonderem Nutzen sein kann. Ausgewählte Projektbeispiele illustrieren, wie Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklungspraxis konkret ausgestaltet sind.

Kompetentere und effizientere Projektrealisierung

Einzelnen Akteuren fehlt es häufig an Ressourcen, um ein Regionalentwicklungsprojekt alleine durchzuführen – zeitlich, finanziell oder in Bezug auf die Kompetenzen. Kooperationen, die durch Netzwerke entstehen, eröffnen neue Handlungsoptionen, günstigere Finanzierungsmöglichkeiten und letztlich gewinnbringende Projekte. Durch Zusammenarbeit – zum Beispiel beim Marketing, bei der Kommunikation oder auch bei der Mittel- oder Produktbeschaffung – werden Synergien genutzt.

Projektbeispiel «Werkraum Bregenzerwald»: Das Projekt «Werkraum Bregenzerwald» befasst sich mit effektiverem Marketing mittels Kooperationen im österreichischen Bregenzerwald. Mehrere Schreinereibetriebe haben sich zusammengeschlossen und betreiben mit dem «Werkraum» nun eine gemeinsame Möbelausstellung. Unter dem gemeinsamen Namen finden auch Messeauftritte statt. Dies stärkt die Bekanntheit der einzelnen Unternehmen weit über die regionalen Grenzen hinaus.

► www.werkraum.at

Projektbeispiel «LandHand»: «LandHand» ist ein grenzüberschreitendes Kooperationsprojekt im Rahmen von INTERREG. In den daran beteiligten Regionen in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich wird noch immer Handwerk im Bereich «Textiles, Küche und Garten» ausgeübt, doch mangelte es bislang an einer gemeinsamen, zeitgemässen Weiterentwicklung oder Vermarktung. Das Projekt baut einen intensiven und effizienten Wissenstransfer und Austausch auf. Die länderübergrei-

Länderübergreifende Kooperationen

Länderübergreifende oder transnationale Kooperationen schliessen Regionen aus mindestens zwei unterschiedlichen Ländern mit ein. Sie eröffnen den beteiligten Partnerinnen und Partnern alternative Sichtweisen und Chancen, tragen dazu bei, gemeinsam innovative Lösungsansätze zu entwickeln, und helfen, den Absatzmarkt zu vergrössern. Zudem tragen internationale Kooperationen der Tatsache Rechnung, dass Regionen und Wirtschaftsräume im Sinne funktionaler Räume oftmals über administrative Grenzen hinausreichen.

Die europäische Kohäsionspolitik fördert gebietsübergreifende Kooperationen im Rahmen der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ). Durch Dialog, Zusammenarbeit und Vernetzung der Regionen soll ein Beitrag zum Abbau von Disparitäten und zur Förderung regionaler Potenziale geleistet werden. An den Projekten der ETZ können sich auch Schweizer Regionen beteiligen – die Programme INTERREG, ESPON und URBACT sind seit dem 1. Januar 2008 integrativer Bestandteil der Neuen Regionalpolitik (NRP). Weiterführende Informationen bietet die Website www.interreg.ch.

Quelle: EC and ENRD 2007, StMLU 2003

fende Vernetzung bzw. Kooperation sowie das gezielte Marketing werden forciert. Die Qualifizierung von «LandHand»-Werkerinnen und -Werkern und die Förderung neuer Erwerbsmöglichkeiten und -kombinationen sorgen für die Entwicklung neuer Produkte und Angebote. Produktnischen können besetzt werden. Das vorhandene regionale Potenzial wird genutzt und die Wertschöpfung der Region dadurch erhöht.

- ▶ www.landhand.org
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte

Stärkung der Wertschöpfung

Netzwerke oder Kooperationen sind die Basis regionaler Wertschöpfungsketten. Sie tragen dazu bei, dass vom Rohstoff bis zum Endprodukt möglichst viel in der Region hergestellt wird. Gleichzeitig entfalten Kooperationen häufig einen Multiplikatoreneffekt – beispielsweise über angegliederte Dienstleistungen wie Transport oder Vertrieb. Schliesslich stehen Kooperationen dank einer merklichen Verkürzung der Transportwege auch im Dienste der Nachhaltigkeit.

Projektbeispiel «Businet Rohrkolben»: Das mit NRP-Geldern unterstützte Netzwerk «Businet Rohrkolben» besteht aus Firmen und Organisationen, die in den Bereichen «Naturbaustoffe» und «Bioenergie» tätig sind. Mit dem Aufbau und der Verbesserung der Wertschöpfungskette «Rohrkolben» trägt das Netzwerk zur regionalen Wertschöpfung bei.

- ▶ www.rohrkolben.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte

Günstiges Innovationsumfeld durch Wissens- und Erfahrungsaustausch

Netzwerke und Kooperationen führen verschiedene Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammen und bilden auf diese Weise ideale Plattformen, um Erfahrungen auszutauschen und neues Wissen zu generieren. Sie ermöglichen somit verschiedene Formen der Wissensproduktion. Das richtige Mass an Heterogenität der beteiligten Akteurinnen und Akteure begünstigt Innovation und steigert damit die Wettbewerbsfähigkeit beteiligter Institutionen.

Projektbeispiel «Appenzeller Innovationstechnologie»: Das NRP-Projekt «ARinnotech» verbessert mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für energieoptimiertes Bauen die Marktvoraussetzungen für das Holz- und Baugewerbe. Neue, innovative Techniken werden weiter vertieft und Planungs- und Bautechniken mit der Energie- und Lebensqualitätsoptimierung kombiniert.

- ▶ www.arinnotech.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte



Stärkung der Exportorientierung

Netzwerke und Kooperationen sind nicht ortsgebunden. Werden in Netzwerke und Kooperationen auch Mitglieder von ausserhalb der Region eingebunden, erweitern sich dadurch die Möglichkeiten, Projekte mit Exportausrichtung zu generieren – ein zentrales Ziel der NRP.

Verbesserte Integration der unterschiedlichen Interessen

Regionale Netzwerke und Kooperationen ermöglichen die Berücksichtigung und den Abgleich von Interessen der betroffenen Akteure in einer Frühphase der Projektentwicklung und als Vorstufe für gemeinsames Agieren. Voraussetzung dafür ist, dass die Netzwerke und Kooperationen den gesamten Wirkungsbereich des Projekts abdecken.

Mehr Flexibilität durch raschen Informationsaustausch

Die Mitglieder von Netzwerken und Kooperationen sind in der Regel frühzeitig über Entwicklungen in ihrem Umfeld informiert, die eines der Mitglieder registriert hat. Dies erlaubt es, schneller und flexibler auf Veränderungen zu reagieren.

Verbesserte Übereinstimmung mit NRP-Anforderungen

Die Unterstützung von Einzelbetrieben ist im Rahmen der NRP nur unter bestimmten Bedingungen möglich. Für Regionalentwicklungsprojekte sind deshalb Partner zu finden und konkrete Kooperationen aufzubauen.

Aufbauend auf: ARE und regionsuisse 2011, WiGe «Romandie» 2011, SIMLU 2003

Gründung von Netzwerken und Kooperationen

Die richtigen Partnerinnen und Partner für eine Kooperation zu finden, ist nicht einfach. Wichtige Voraussetzungen sind ähnliche Interessen oder Probleme, persönliche Sympathien, der Bedarf an Austausch und Wissenstransfer u.ä. Um eine konkrete Zusammenarbeit zu lancieren, sind in der Regel die folgenden Schritte notwendig:

Kontaktaufnahme, Kennenlernen: Zu Beginn gilt es, Kontakte aufzubauen und eine Vertrauensgrundlage für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Voraussetzung sind gemeinsame Interessen. Ideale Orte, um potenzielle Mitglieder zu finden, sind Kongresse, Konferenzen oder Vernetzungsanlässe, wie sie das Regionalmanagement organisiert (siehe Seite 11).

Partnerwahl: Vor der Wahl der Kooperationspartner gilt es, verschiedene Fragen zu klären (vgl. Abb. 2): Besteht ausreichende Übereinstimmung bezüglich der zentralen Aspekte? Ist der mögliche Partner vertrauenswürdig, transparent und offen? Vertritt er ähnliche Werte? Wo liegen seine Stärken und Schwächen? Zur Klärung dieser Fragen sind persönliche Treffen wertvoll.

Ziele formulieren und Erwartungen abklären: Besteht bei den möglichen Partnerinnen und Partnern ein Wille zur Zusammenarbeit, gilt es, ein gemeinsames Systemverständnis zu erarbeiten: Welche Ziele sollen mit der Zusammenarbeit erreicht werden? Welche Erwartungen bestehen an die Zusammenarbeit? Wo liegen die Prioritäten?

Prozesse und Inputs definieren, Strukturen schaffen: Besteht Einigkeit über die Ziele, ist die Form der Zusammenarbeit festzulegen: Welche fachlichen, zeitlichen und finanziellen Inputs können die einzelnen Beteiligten liefern? Welche Arbeitsschritte stehen an, und wer übernimmt die Verantwortung dafür? Sind konkrete vertragliche Vereinbarungen notwendig?

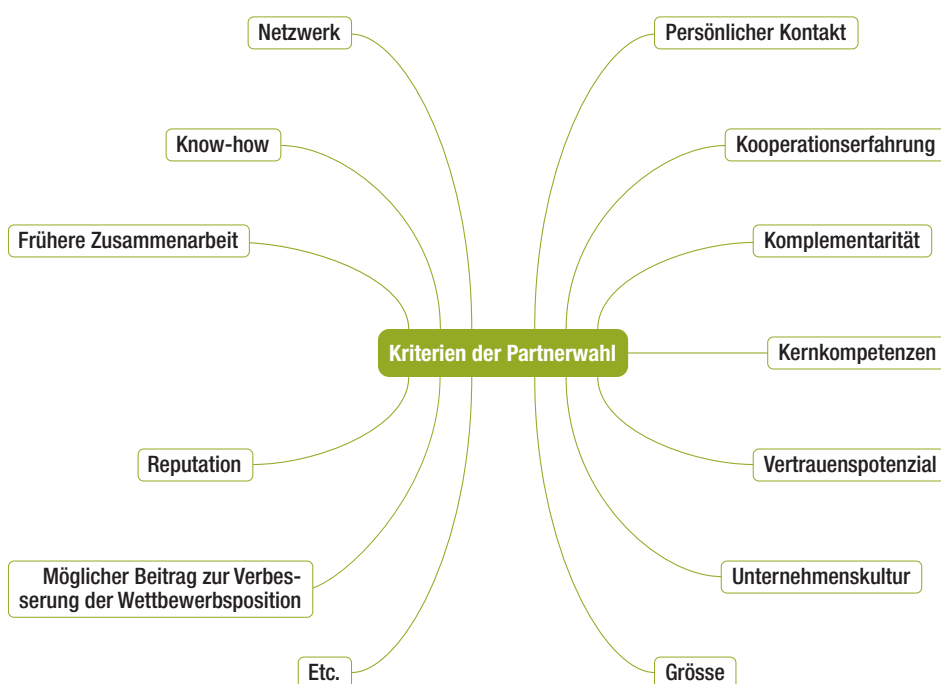


Abb. 2
Kriterien zur Partnerwahl
(Quelle: Michel 2009)

Der Austausch im Rahmen von Netzwerken und Kooperationen liefert wertvolle Impulse in Form von Good-Practice-Beispielen zur eigenständigen Entwicklung einer Region.

Karin Peter



Steuern und Managen von Netzwerken und Kooperationen

Netzwerke können sehr informell und in loser Form bestehen. Erfolgreiche Netzwerke, aus denen konkrete Kooperationen und Projekte entstehen, bedingen aber in der Regel ein gewisses Mass an Steuerung und operativem Management.

Das Steuern der Zusammenarbeit stellt eine gemeinschaftliche Aufgabe dar, die nach Möglichkeit von einem breit abgestützten Gremium aus Mitgliedern wahrgenommen wird.

Das operative Management ist eine «Organisationseinheit» des Netzwerks und der Kooperation. Seine Aufgaben beschränken sich in der Regel auf Dienstleistungen, die auch an externe Partner delegiert werden können. Kernaufgaben sind dabei: Kommunikation, Administration, Community-Building, Controlling und Sicherstellen der fachlichen Anschlussfähigkeit.

Die Zuständigkeiten für die Steuerung und das operative Management sind in der Konsolidierungsphase festzulegen. Sie können bei Bedarf in einer späteren Phase angepasst werden.

Um eine professionelle und effiziente Organisation zu gewährleisten, bedarf es vor allem in grossen Netzwerken und Kooperationen ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen (Pfefferkorn et al. 2010). Diese können durch eine übergeordnete Instanz, zum Beispiel ein Regionalentwicklungsprogramm, oder durch die Mitglieder selbst bereitgestellt werden. Im letzteren Fall ist es zentral, dass den Mitgliedern ein konkreter Nutzen erwächst. Bei Kooperationsprojekten ist es offensichtlich, dass eine ausreichend grosse Finanzierung vorhanden sein muss. Hier gilt es eher sicherzustellen, dass die Vorteile der Kooperation gerecht verteilt sind (siehe dazu auch Seite 15).

Mögliche Rollen des Regionalmanagements in Netzwerken und Kooperationen

Vernetzen von Partnerinnen und Partnern

Mit Anlässen wie Unternehmerfrühstücken, Feierabendveranstaltungen, regionalen Messen u.ä. können Regionalmanagements wichtige Plattformen schaffen, um potenzielle Partnerinnen und Partner zusammenzuführen und gegenseitiges Kennenlernen sowie erste informelle Gespräche zu ermöglichen.

Initiieren von spezifischen Netzwerken und Kooperationen

Regionalmanagements können bei Bedarf Netzwerke und Kooperationen initiieren oder aufbauen, zum Beispiel regionale Unternehmensnetzwerke.

Moderieren und Managen

Regionalmanagements können lose Formen der Zusammenarbeit wie Netzwerke, Akteurplattformen oder «Communities of Practice»/«Communities of Interest» eigenständig managen. Das häufig grosse «Insiderwissen» des Regionalmanagements kann von Vorteil sein. Bei bestimmten Problemlösungen besteht jedoch auch die Gefahr der Befangenheit. In diesem Fall lohnt es sich, externe Moderatorinnen oder Moderatoren beizuziehen. Bei engeren Formen der Zusammenarbeit wie Kooperationen oder Organisationen beschränkt sich das Regionalmanagement meist auf die Aufgabe des Vernetzens zu Beginn des Prozesses.

Für weitere Informationen zum Thema «Regionalmanagement» siehe Praxisblatt «Regionalmanagement» unter www.regiosuisse.ch



Lebensphasen von Netzwerken und Kooperationen aus Organisationsicht

Während der einzelnen «Lebensphasen» eines Netzwerks oder einer Kooperation sind unterschiedliche Funktionen und Aufgaben zu erfüllen (siehe unten). Die Arbeitsschritte, die in den einzelnen Phasen anstehen, müssen dabei nicht zwingend in der abgebildeten Reihenfolge verlaufen. Arbeitsschritte können sich beispielsweise überschneiden oder abgeschlossene Arbeitsschritte können in einer späteren Phase wieder an Bedeutung gewinnen. Ein gewisses Mass an Flexibilität und die Bereitschaft, Arbeitsschritte zu wiederholen, sind im Sinne der kontinuierlichen Reflexion wünschenswert.





Lebensphase	Aufgaben
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Vorbereitung und Initiierung</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Konsolidierung</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Funktion</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Transformation</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluation</div> </div> <div style="position: absolute; left: -100px; top: 50%; transform: translateY(-50%); font-size: small;">Kontinuierliche Reflexion</div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifizieren von Wissens- und Vernetzungslücken ■ Identifizieren möglicher Mitglieder, Kontaktaufnahme ■ Durchführen von Initialtreffen, Kick-off <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsames Bestimmen möglicher Ziele und Arbeitsweisen ■ Klären von Rollen und Aufgaben ■ Aufbauen der Strukturen ■ Sicherstellen der Kommunikationswege und des Informationsflusses <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontinuierliche Evaluation neuer Entwicklungen und möglicher Mitglieder ■ Erfahrungs- und Wissensaustausch ■ Aktives Vernetzen der einzelnen Mitglieder ■ Kontinuierliches Bewerten von Zielen, Themen, Aufgaben und Kommunikationswegen ■ Evtl. Erarbeiten konkreter Projekte oder Wissensprodukte <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evtl. Bilden von bilateralen/multilateralen Kooperationen und Projekten <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Evtl. Wandel zu einer stärker formalisierten Form durch Mitgliedschaften, Überführen eines Netzwerkes in eine Kooperation usw. ■ Evtl. Bedeutungsverlust der bearbeiteten Thematik und damit verbunden sinkende Relevanz des Netzwerkes ■ Evaluation des Geleisteten (evtl. durch Externe)

Aufbauend auf: Bellwald et al. 2011, regiosuisse 2010, Borkenhagen et al. 2004

Lebensphasen aus Prozesssicht

Je nach Lebensphase, in der sich eine Gruppe befindet, sind spezifische Interventionen der Leitung bzw. der Moderation erforderlich. Die Leitung achtet beispielsweise darauf, dass in der «Anfangsphase» die Wahrnehmung auf die Mitglieder gerichtet wird, in der «Machtkampfphase» Personen und Teilgruppen ihre Interessen positionieren können und erst ab der «Differenzierungsphase» über Ziele, Lösungen, Konzepte und Massnahmen entschieden wird (Bühler 2013).

Eine Vertiefung zum Thema «Lebensphasen aus Prozesssicht» bietet die folgende Übersicht:

Lebensphasen		Herausforderungen	Aufgaben
Anfangs- oder Orientierungsphase	Beschnuppern 	Unsicherheit und Angst; Abhängigkeit von einer Führung; Prüfen der Situation und des angemessenen Verhaltens; Netzwerkleitung wird getestet; es gibt ein Orientierungs- und Strukturierungsbedürfnis, auf Sachthema ist kaum Energie gerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kennenlernen der Personen ermöglichen (Wer ist hier?) ■ Orientierung durch Klärung der Arbeitsweisen, der Methoden etc. (Wie wird gearbeitet?) ■ Klärung des gemeinsamen Nenners (Was zusammen machen?)
Machtkampfphase	Kämpfen 	Investitionsbereitschaft: Zurückstellen eigener Erwartungen zugunsten des Netzwerks, jeder testet seinen Status im Netzwerk, Meinungsverschiedenheiten, Cliquesbildung, Gefühle werden verletzt; Netzwerkleitung wird zum Blitzableiter aller Unlustgefühle; viele fühlen sich unwohl und scheiden aus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Machtkampf ist normal: nicht sanktionieren, sondern lenken ■ Positionierung ermöglichen ■ Einzelne halten Kampf nicht aus, deshalb Kleingruppenarbeit ■ Keine Bereitschaft zu langfristigen Verpflichtungen, emotionaler Widerstand gegen Arbeitsanforderung: Programm kurzfristig anlegen ■ Sündenbockbildung im Auge behalten
Vertrautheitsphase	Ordnen 	Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts (Wir-Gefühl); Schwächen und Stärken können gezeigt werden, gegenseitige Unterstützung; gemeinsame Ziele werden entwickelt und Umgang mit Tabuthemen ist möglich; Normen werden gebildet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gruppe kann nun selber planen und (mit)entscheiden ■ Langfristige Planungen möglich ■ Experimentierfreudigkeit steigt, es kann auch was «schiefgehen» ■ Leitung kann mit Einzelnen oder Untergruppen arbeiten und diese unterstützen
Differenzierungsphase	Zusammenarbeiten 	Wir-Gefühl und sachbezogenes Miteinander am stärksten; der Einzelne erscheint differenziert im Netzwerk, jeder kann sich eine eigene Meinung leisten; Machtkämpfe sind selten, eigene Konfliktlösungsstrategien; neue Mitglieder können aufgenommen werden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitung tritt in Hintergrund, gibt Aufgaben/ Verantwortung ab ■ Die Energie der Gruppe ist für effektive und problemlösende Arbeit verfügbar; Gruppe strengt sich an, die Aufgabe abzuschliessen ■ Beziehungen und Aufgaben nach aussen wieder aufnehmen
Abschiedsphase	Abschiednehmen	Beziehungen stagnieren und Bedürfnisse sind erfüllt; auch in allen vier vorausgehenden Phasen ist Beendigung vor Erreichen der gemeinsamen Ziele möglich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsteams immer wieder neu zusammenstellen ■ Thematisieren und Bejahen der Trennung ■ Leitung ist wieder für alle da

Quelle: Bühler 2013

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Netzwerken und Kooperationen

Es ist ein Privileg, aus erster Hand über die Hintergründe zu erfahren, die den Erfolg eines Projekts ausmachen. Durch Kooperationen wird dies möglich.

Georges Mariétan



Damit Netzwerke und Kooperationen ihren Zweck erfüllen, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

Gemeinsame Sicht: Eine gemeinsame Vorstellung über Ziel und Zweck der Zusammenarbeit – zum Beispiel darüber, welche Produkte, welche Effekte erreicht werden sollen – bildet eine Grundlage für das Finden gemeinsamer Lösungen und die Realisierung von Projekten. Zudem ist es hilfreich, wenn die Mitglieder ihre individuellen Ziele offen kommunizieren und unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar gemacht werden.

Diffuse Verabredungen und vage Netzwerk- oder Kooperationsziele führen zu Unzufriedenheit. Nehmen Mitglieder unterschiedliche Herausforderungen oder Ziele wahr, fällt es schwer, eine ausreichend starke Verbindung unter ihnen herzustellen. Der «Kitt» fehlt und das Netzwerk bzw. die Kooperation läuft Gefahr, rasch wieder in sich zusammenzufallen.

Vertrauen: Erfolgreiche Netzwerke und Kooperationen basieren auf Vertrauen. Dazu gehören Kompromissbereitschaft, Engagement sowie gegenseitiges Akzeptieren und Mittragen der gemeinsam definierten Ziele. Frühere – positive oder negative – Kooperationserfahrungen prägen die Kooperationsbereitschaft zu Beginn von neuen Kooperationen.

Eigennütziges Verhalten und Konkurrenzdenken können Netzwerke bzw. Kooperationen nachhaltig schädigen. Beschädigtes Vertrauen lässt sich nur sehr schwer wiederherstellen.

Kooperationsfähigkeit: Kooperationsfähigkeit ist zunächst eine interne Leistung der Mitglieder – sie sind bereit zur Zusammenarbeit. Dies erfordert Risiko- und Kompromissbereitschaft sowie Kommunikationsfreude.

Mitglieder, die sich nur vordergründig auf eine Kooperation einlassen und nur eigene Interessen in den Vordergrund stellen, erschweren jegliche Kooperation.

Transparenz/Offenheit: Erfolgreiche Netzwerke und Kooperationen pflegen einen offenen Umgang nach innen und eine transparente Kommunikation nach aussen. Der interne Austausch von Wissen, Erfahrungen und Problemen bildet die Basis für die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungsstrategien.

Netzwerke bzw. Kooperationen, die keine Informationen nach aussen tragen und keinen Einblick von aussen zulassen, können ihren Zweck nicht erfüllen. Dasselbe gilt für den Fall, dass Informationen nur an ausgewählte Mitglieder gelangen.

Vielfältiger Austausch: Gut funktionierende Netzwerke und Kooperationen basieren auf regelmässigen Interaktionen – in direktem Austausch («face-to-face») oder mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel (E-Mail, Social Media usw.). Die Wahl der Interaktionsform sollte den Bedürfnissen und Zielen der Mitglieder entsprechen.

Eine Konzentration auf lediglich eine Kommunikationsform birgt die Gefahr, gewisse Mitglieder auszuschliessen.

Diversität: Neben gemeinsamen verbindenden Interessen profitieren Netzwerke und Kooperationen von der Diversität der Mitglieder (jeweiliges vorhandenes Erfahrungswissen, Kompetenzprofil, Vernetzung, räumlicher Schwerpunkt usw.). Je vielfältiger das Netzwerk oder die Kooperation ist, umso erfolgreicher können neue Ansätze und Lösungsstrategien erarbeitet und verbreitet werden. Zudem ist deren Akzeptanz nachweislich höher.

Zu grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern (Einfluss, Stärke, Interessen) können zu unüberbrückbaren Differenzen führen und partnerschaftliche Lösungen gefährden.

Gezieltes Wissensmanagement: Erfolgreiche Netzwerke und Kooperationen verfolgen ein gezieltes Wissensmanagement. Sie verfügen über die notwendigen Informations- und Kommunikationsstrukturen, die es ermöglichen, vorhandenes Wissen zu nutzen, zu entwickeln und die verborgenen Wissenspotenziale der beteiligten Mitglieder sichtbar zu machen.

Die Netzwerk- und Kooperationspartner benötigen für ihren Wissensaustausch zugeschnittene Plattformen, damit sie diese trotz Zeitknappheit nutzen. Es bedarf einer Animation.

Konkreter Nutzen für die Beteiligten: Netzwerke und Kooperationen müssen einen konkreten Nutzen bieten, damit sich Akteurinnen und Akteure auch längerfristig in ihnen engagieren. Der Nutzen einer Kooperation kann nie für alle Beteiligten gleich gross sein. Gerade bei Kooperationen ist die Frage nach der Verteilung der Kooperationsvorteile – wie kann das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Sicht der einzelnen Mitglieder optimiert werden? – zentral. Der Weg führt hier über ein von allen Beteiligten akzeptiertes Verteilungsverfahren. Allgemeingültige Massstäbe gibt es nicht. Grundsätzlich gilt jedoch:

Hat eine Partei das Gefühl, in einem Netzwerk oder einer Kooperation mehr zu geben als zu erhalten, sinkt die Bereitschaft zur Mitarbeit – unter Umständen abrupt. Nutzen und Vorteile verändern sich über die Zeit und müssen immer wieder neu reflektiert werden. Um als soziales Gebilde überleben zu können, muss eine Kooperation einen Nutzen generieren, der über den individuellen Nutzen der Beteiligten hinausgeht.

Klare Regeln und Strukturen: Eine funktionierende Zusammenarbeit bedarf klarer Regeln und Strukturen. In einem Netzwerk sind diese Regeln meist offener als in Kooperationen: Sie betreffen Ziel und Zweck des Netzwerks bzw. der Kooperation, die Kommunikationsstrukturen, die Verwendung/Vermarktung des erarbeiteten Know-hows, Beiträge sowie Kosten. Erwartungen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein. In Kooperationen sind die Regeln und Strukturen spezifischer und

zum Beispiel in Form einer Leistungs- oder Kooperationsvereinbarung oder eines Wertevertrags festzulegen.

Die Bereitschaft, innerhalb von Netzwerken oder Kooperationen Know-how weiterzugeben, sinkt, wenn sich nicht alle Mitglieder daran beteiligen oder wenn unklar ist, wie die erarbeiteten Resultate oder Lösungsstrategien letztlich verwendet werden. In Kooperationen ist es essenziell, dass alle Mitglieder die vereinbarte Leistung erbringen – Kooperationen drohen andernfalls zu scheitern.

Führung: Netzwerke oder Kooperationen erfordern Führung. Häufig ist es eine Schlüsselperson, die Projekte in Fahrt bringt und andere mit sich zieht (Initialengagement), zum Teil auch gegen anfängliche Widerstände. Eine hohe Prozess- und Sozialkompetenz der Schlüsselpersonen ist daher unabdingbar.

Netzwerke und Kooperationen, bei denen alle beteiligten Personen bloss darauf warten, bis «von selbst» etwas geschieht, sind zum Scheitern verurteilt.

Flexibilität: Netzwerke und Kooperationen müssen sich an aktuelle Anforderungen und veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Regeln und Strukturen sind entsprechend flexibel auszugestalten. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Fähigkeit zur Reflexion, zum Lernen und zur Veränderung.

Netzwerke bzw. Kooperationen laufen Gefahr, zu zerfallen, wenn sie sich nicht an veränderte Rahmenbedingungen und aktuelle Bedürfnisse anpassen. Auch Regeln und Strukturen müssen deshalb genügend flexibel ausgestaltet sein, um auf veränderte Umstände reagieren zu können.

Operatives Management und ausreichende finanzielle Ressourcen: Erfolgreiche Netzwerke, aus denen konkrete Kooperationen und Projekte entstehen, bedingen in der Regel ein gewisses Mass an Steuerung und operativem Management sowie ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen (siehe auch Seite 10 ff.).

Ohne ein Minimum an Humanressourcen und Geldmitteln können Netzwerke und Kooperationen nicht professionell und effizient funktionieren.

Sprache: Die Mitglieder müssen in der Lage sein, sich in einer gemeinsamen Sprache, über Branchen- oder Hierarchiegrenzen hinweg, zu verständigen. Eine gemeinsame Sprache im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses ist zudem Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen.

Aufgrund unterschiedlicher Branchenjargons u.ä. besteht in Netzwerken und Kooperationen die Gefahr, dass Mitglieder aneinander vorbeireden. Die Herausforderung besteht unter anderem darin, eine gemeinsame Sprache zu schaffen, gleichzeitig aber genügend Raum für Diversität beizubehalten.

Netzwerke und Kooperationen stehen erfahrungsgemäss im Vordergrund regionaler Entwicklungsprozesse. Zur Vervollständigung werden nachfolgend weitere relevante Formen der Zusammenarbeit vorgestellt.

CLUSTER

Art der Zusammenarbeit

Bei einem Cluster sind zwei Formen zu unterscheiden:

Cluster als Beschrieb einer realen Situation

Räumliche Konzentration von Institutionen (Produzenten, Zulieferbetrieben, Forschungseinrichtungen, Dienstleistern), die entlang einer Wertschöpfungskette oder aufgrund günstiger Standortbedingungen entstanden ist

Cluster als Strategie

Bewusst organisierte Form der Zusammenarbeit, um «Führungsvorteile» – Vorteile eines engen Kontaktes – zu schaffen und Synergien entlang einer Wertschöpfungskette zu nutzen

Die folgenden Beispiele beziehen sich auf Cluster als Strategie.

Eigenschaften

- . Zugehörigkeit kann über Mitgliedschaften formell geregelt werden
- . Vereint in sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit (informelle bis formelle Kooperations-, Forschungs-, Produktions- oder Zulieferbeziehungen)
- . Zeitlich langfristig ausgerichtet
- . Management durch übergeordnete Verwaltungsinstitution möglich

Anwendung

Cluster kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn es gilt, eine sektor- bzw. branchenspezifische Zusammenarbeit zu stärken. Gezielte Zusammenarbeit erlaubt es, «Führungsvorteile» zu schaffen, das Wissensmanagement zu unterstützen und Synergien entlang von Wertschöpfungsketten zu erzielen. Eine gewisse räumliche Nähe der Unternehmen ist dafür unabdingbar.

Projektbeispiele

«Alps Bio Cluster»

Dieses INTERREG-B-Projekt bildet ein alpenweites Netzwerk mit 750 Firmen aus dem Biotech- und Medizinaltechniksektor. Basis des Clusters sind die starken Life-Sciences-Industrien in den beteiligten Alpenregionen in Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz, die jedoch nicht alle über die nötige kritische Grösse verfügen, um auf globaler Ebene wettbewerbsfähig zu sein. Durch die Clusterbildung werden Marketing-Dienstleistungen gebündelt, die Zusammenarbeit zwischen Forschungsinstitutionen und Industrie wird erleichtert und so die Innovationsfähigkeit der Unternehmen verbessert. Das Cluster ermöglicht zudem verstärkte und direkte Kontakte zwischen den einzelnen Unternehmen.

- ▶ www.alpsbiocluster.eu
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte

«Nano-Cluster Bodensee»

Der «Nano-Cluster Bodensee» fördert im Bodenseeraum die wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen in Mikro- und Nanotechnologien im vorwettbewerblichen Bereich. Zusammen mit Forschungseinrichtungen und Unternehmen werden so Prozess- und Produktentwicklungen initiiert, geleitet und koordiniert.

- ▶ www.ncb.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/projekte



AKTEURPLATTFORMEN

Art der Zusammenarbeit

Akteurplattformen sind Foren, an denen sich alle Mitglieder eines Handlungssystems – das heisst alle Personen, die durch eine Massnahme, ein Projekt oder ein Problem tangiert sind – treffen, um ihr System zu reflektieren. Die Personen können sich dabei über gemeinsame Entwicklungsziele klar werden und Veränderungsprozesse in Bewegung bringen.

Eigenschaften

- . Zugehörigkeit ist geregelt, aber offen
- . Zeitlich limitiert (problem- oder projektbezogen)
- . Projektspezifisch
- . Management womöglich durch externe Person/Moderation

Anwendung

Besonders hilfreich sind Akteurplattformen, um gemeinsam Probleme zu lösen und verschiedene Interessen zu berücksichtigen.

Projektbeispiel

Akteurplattform «Stotzigwald»

Die Schutzwaldfunktion des «Stotzigwaldes» im Kanton Uri war durch starken Wildverbiss und die daraus resultierende fehlende Verjüngung stark gefährdet. Unterschiedliche Interessen von Jagd und Forstwesen liessen sich kaum vereinbaren. Die Akteurplattform «Stotzigwald», an der sich Betroffene (Jäger, Forstwirte, Verantwortliche des Strassenwesens usw.) mit unterschiedlichen Perspektiven beteiligten, ermöglichte, eine Lösung für den Erhalt des Schutzwaldes zu finden, die die unterschiedlichen Interessen berücksichtigte.

- Informationen zum Projekt: www.seecon.ch/de/projekte

«COMMUNITIES OF PRACTICE» (CoP) UND «COMMUNITIES OF INTEREST» (CoI)

Art der Zusammenarbeit	Als «Communities of Practice» (CoP) und «Communities of Interest» (CoI) werden praxisbezogene Gemeinschaften von Personen bezeichnet, die sich mit ähnlichen Herausforderungen in ihrem beruflichen Umfeld konfrontiert sehen oder ähnliche Interessengebiete teilen. Fokussieren CoP eher auf die Erarbeitung praxisorientierter Lösungsstrategien, steht bei CoI in der Regel der thematische Austausch bzw. das gemeinsame Interesse an einem Thema im Vordergrund.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none">. Zugehörigkeit kann offen oder geschlossen sein. Zeitlich begrenzt, jedoch sehr lange Arbeitsdauer möglich. Management von sehr informell (rotierend) bis professionell
Anwendung	CoP und CoI sind nützliche Instrumente, um Wissen und Handlungsstrategien zu erarbeiten und auszutauschen oder Probleme in einem Kreis ähnlich gesinnter Personen zu diskutieren. Zudem bieten sie gute Möglichkeiten, sich mit anderen Akteuren zu vernetzen.
Projektbeispiel	<p>regiosuisse-Wissensgemeinschaften</p> <p>Um den Wissensaustausch und die Vernetzung verschiedener Akteurinnen und Akteure bei der Umsetzung der NRP zu stärken und zu fördern, hat regiosuisse die regiosuisse-Wissensgemeinschaften (WiGe) ins Leben gerufen. Die Mitglieder der WiGe treffen sich in der Regel mehrere Male, um Erfahrungen zu einem bestimmten Thema auszutauschen, Wissen zu generieren und ihr persönliches Netzwerk zu vergrößern.</p> <p>► www.regiosuisse.ch/wissen</p>

ORGANISATIONEN

Art der Zusammenarbeit	Organisationen zeichnen sich aus durch formale Strukturen mit übergeordneten Zielen und daraus abgeleiteten Aufgaben sowie einer klar geregelten Aufgabenteilung.
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none">. Formelle Zusammenarbeit. Normalerweise unbefristete Lebensdauer. Fest geregelte Aufgabenbereiche
Anwendung	Organisationen sind die stärkste Form der Zusammenarbeit. Sie entstehen aus einem festen Zusammenschluss verschiedener Akteurinnen und Akteure. Ziel ist nicht nur das gemeinsame Projekt, sondern auch die zeitlich unbefristete Zusammenarbeit im Rahmen eines übergeordneten Businessmodells oder Ziels.
Projektbeispiel	<p>«cewas»</p> <p>«cewas» – ein durch die NRP gefördertes Projekt – ist ein Start-up- und Ausbildungszentrum im Bereich des nachhaltigen Wassermanagements. Im luzernischen Willisau bildet «cewas» in Zusammenarbeit mit regionalen und internationalen Partnern Fachleute aus und befähigt sie, ihre eigene Businessidee umzusetzen.</p> <p>► www.cewas.org</p> <p>► www.regiosuisse.ch/projekte</p>

Aufbauend auf: Bauer-Wolf et al. 2008, WiGe «Regionen» 2009, regiosuisse 2009

Werkzeuge für die Praxis



Weitere Informationen, die beim Aufbau von Netzwerken und Kooperationen in den Bereichen Regionalentwicklung, Regionalmanagement und Regionalpolitik von Nutzen sein können, bietet die regiosuisse-Website www.regiosuisse.ch.

¹ Für die entsprechenden Links siehe die digitale Version dieses Praxisblattes auf www.regiosuisse.ch

² Stand: Januar 2013

❖ Hinweise zu ausgewählten Werkzeugen für die Praxis, die Sie auf der [regiosuisse-Website](http://regiosuisse.ch) finden¹:

NRP-Projektbanken: Die NRP-Projektbanken liefern Informationen zu derzeit ca. 300 Projekten² (inklusive Ansprechpartner), die seit Anfang 2008 im Rahmen der NRP und der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ) lanciert wurden. Mit Hilfe der Stichworte «Netzwerk» oder «Kooperation» kann eine Auswahl spezifischer Projekte abgerufen werden.

Übersicht über weitere Projektbanken im Themenbereich Regionalentwicklung

Kontaktadressen der NRP-Verantwortlichen bei Bund, Kantonen, Regionen sowie der Anlaufstellen für die territoriale Zusammenarbeit mit Europa (INTERREG, ESPON, URBACT)

Netzwerkveranstaltungen und Weiterbildungsangebote im Bereich Regionalentwicklung: Als nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung fördert regiosuisse gezielt die Vernetzung und Zusammenarbeit aller Personen, die sich für die Regionalentwicklung engagieren. Die regiosuisse-Veranstaltungen bieten die Gelegenheit,

Wissen und Erfahrungen auszutauschen und das eigene Netzwerk zu erweitern bzw. zu festigen. Hinweise zu aktuellen Aus- und Weiterbildungsangeboten von regionsuisse und weiteren Anbietern finden sich in der Rubrik «Weiterbildung» oder im Veranstaltungskalender auf *regionsuisse.ch*.

Publikationen (Leitfäden, Handbücher u.ä.) zu den Themen Kooperationen, grenzüberschreitende Zusammenarbeit u.ä.

Praxisblatt «Regionalmanagement»: Das regionsuisse-Praxisblatt «Regionalmanagement» fasst Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse rund um das Thema «Regionalmanagement» zusammen und zeigt unter anderem auf, was im Rahmen der Regionalentwicklung mit Hilfe von Netzwerken erreicht werden kann und welche Faktoren zur erfolgreichen Netzwerkarbeit beitragen.

LinkedIn-Gruppe «Public Regional Management»: In der von regionsuisse lancierten Gruppe im sozialen Netzwerk LinkedIn können sich Interessierte unbürokratisch über Themen der Regionalentwicklung und Regionalpolitik austauschen und das eigene Netzwerk erweitern.

Quellenangaben

Quellenangaben zu diesem Praxisblatt finden Sie unter www.regionsuisse.ch/praxisblatt/netzwerke.

Literaturtipps

BAUER-WOLF, S., PAYER, H. & SCHEER, G. (2008):

Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien, New York: Springer.

Netzwerke sind ein massgebliches Instrument zur Steuerung regionaler Entwicklung. Dieses Buch zeigt Möglichkeiten auf, um mit Hilfe von Netzwerken regionale Innovation und Wirtschaftskraft zu stärken, regionale Entwicklungsprozesse zu steuern und gemeinsames Lernen effektiv zu gestalten. Zahlreiche Beispiele und Fallstudien veranschaulichen den Erfolg der Methoden und Ansätze.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA) (2003):

Gemeinsam stärker – Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: BMWA. [Zugriff: 03.12.2012]

Ein sehr hilfreiches Handbuch für die konkrete Planung und Durchführung von Kooperationen. Schritt für Schritt werden Handlungsstrategien beschrieben, Probleme und Stolpersteine aufgedeckt und Tipps für erfolgreiche Kooperationen zusammengefasst.

BORKENHAGEN, P., JÄKEL, L., KUMMER, A., MEGERLE, A. & VOLLMER, L.-M. (2004):

Netzwerkmanagement. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor- schung e.V. [Zugriff: 03.12.2012]

Sehr guter und praxisorientierter Leitfaden zum Netzwerkmanagement. Anhand von Beispielen werden der Aufbau und die Funktionsweise verschiedener Netzwerke in Deutschland dargelegt. Von besonde- rem Interesse für den Bereich Regionalentwicklung ist das Netzwerk «Erdgeschichte», das zum Ziel hat, auf der Basis der Themen «Erdgeschichte», «Geologie» und «Geografie» einen nachhaltigen und zukunftsfähigen Tourismus zu schaffen.

CARDINAL, L. (1998):

Comment bâtir un réseau de contacts solide. Montréal: Les Éditions Transcontinental.

Dieses Buch bietet eine Fülle von Tipps sowie praktische Beispiele, um auf Basis der eigenen Kontakte ein solides Netzwerk aufzubauen.

ECOPO, ARD FRANCHE-COMTÉ, COMPAS MANAGEMENT, GRET (2009):

Préparer une démarche de co-développement économique à l'échelle de l'Arc jurassien franco-suisse. Étude réalisée pour la Conférence TransJurassienne (CTJ). Neuchâtel et Besançon. [Zugriff 27.02.2013]

Ziel dieser Studie ist es, im industriellen Bereich zwischen den Akteuren des französisch-schweizeri- schen Jurabogens konkrete Zusammenarbeitsformen zu identifizieren und anzubieten. Auf der Grundlage einer detaillierten Analyse zeigt die Studie Potenziale und Gemeinsamkeiten, aber auch Schwierigkeiten und Hürden der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auf. Priorisiert nach ihrer Machbarkeit und ihren Auswirkungen, werden schliesslich 19 Ansätze vorgeschlagen, um den grenzüberschreitenden Cluster zu stärken.

EUROPEAN COMMISSION (EC) – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT & EUROPEAN NETWORK FOR RURAL DEVELOPMENT (ENRD) (2007):

Leader Transnational Cooperation Guide. Brussels: EC & ENRD. [Zugriff: 03.12.2012]

Dieses Dokument bietet in übersichtlicher Form eine Vielzahl von Informationen zur grenzüberschrei- tenden Zusammenarbeit. Es zeigt den Nutzen auf, beschreibt Planungs-, Implementierungs- und Eva- luationsphase und bietet zu allen Schritten konkrete Praxisinstrumente als Downloads an.

GROSSMANN, R., LOBNIG, H. & SCALA, K. (2007):

Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organi- sationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. München: Juventa Verlag.

Der Band diskutiert Möglichkeiten, Kooperationen im Bereich der öffentlichen Leistungen bewusst zu gestalten und erfolgreich zu entwickeln. Er bietet anhand von Praxiserfahrungen, Fallbeispielen und Theorie eine grundlegende Orientierung.

PFEFFERKORN, W., LEITGEB-ZACH, M. & FAVRY, E. (2010):

Studie: Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. Wien: Rosinak & Partner. [Zugriff: 27.02.2013]

Die Studie untersuchte im Rahmen des europäischen LEADER-Programms Kooperationen in der ländlichen Entwicklung und analysierte die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Kooperationen auf Basis einer breiten Befragung.

SPARTE INFORMATION & CONSULTING
DER WIRTSCHAFTSKAMMER
OBERÖSTERREICH (WKO) (2011):

Netzwerk-Handbuch. Wettbewerbsvorteile durch Kooperation. 3., überarbeitete Auflage. Linz: WKO. [Zugriff: 27.02.2013]

Die Publikation gibt einen guten Überblick darüber, was Netzwerke und Kooperationen sind, beschreibt ihre Vor- und Nachteile, ihre Rahmenbedingungen und gibt Inputs zum Kooperationsmanagement. Zusätzlich bietet das Handbuch konkrete Checklisten zur Bildung eines Netzwerks und eine grosse Sammlung an weiterführenden Links.



Regionenmonitoring

regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**regiosuisse – die nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung – bietet verschiedene Produkte und Dienstleistungen, mit denen Wissen rund um die Neue Regionalpolitik (NRP) und die Regionalentwicklung in der Schweiz entwickelt, angeeignet und ausgetauscht werden kann.
Mehr Informationen und Kontakt:**

regiosuisse – Netzwerkstelle
Regionalentwicklung
Hofjistrasse 5
3900-Brig
Tel. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

regiosuisse wurde 2008 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) als begleitende Massnahme zur Umsetzung der NRP lanciert. Betrieben wird die Netzwerkstelle von der PLANVAL AG in Zusammenarbeit mit Partnern und Unterakkordanten aus der gesamten Schweiz.