

# Interne Evaluierung „HTS-SC goes East“

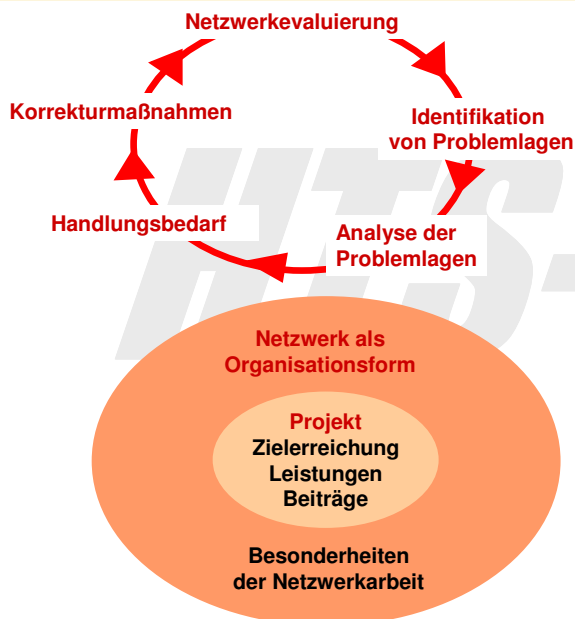


Regau, 06.Juni 2006

K. Melidis

**Impulse für  
dynamische Entwicklung**

## Netzwerkevaluierung

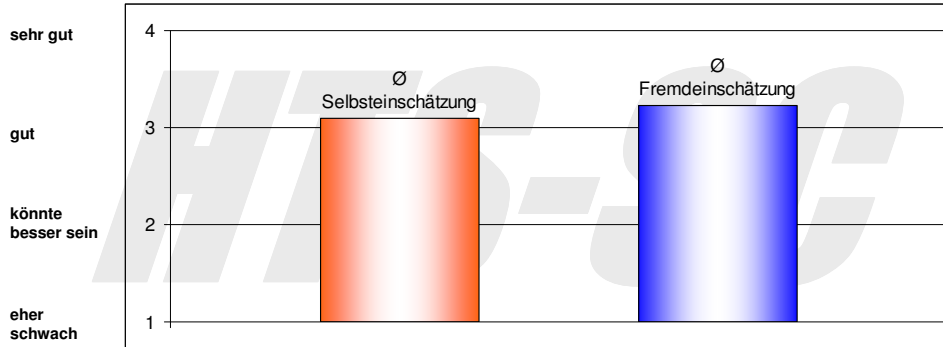


- ✓ Generelles Ziel: Bemühen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit
- ✓ Dient als Standortbestimmung und ggf. der Kurskorrektur im Netzwerk
- ✓ Unterstützt das Netzwerkmanagement hinsichtlich der Steuerung
- ✓ Möglichkeit zur Reflexion
- ✓ Aktivitäten und Beziehungen im Netzwerk werden sichtbar
- ✓ Voraussetzungen für Veränderungsschritte werden geschaffen

## Gesamtleistung „HTS-SC goes East“



Wie wird die Leistung des Netzwerkes in Bezug auf das Projekt „HTS-SC goes East“ bewertet?

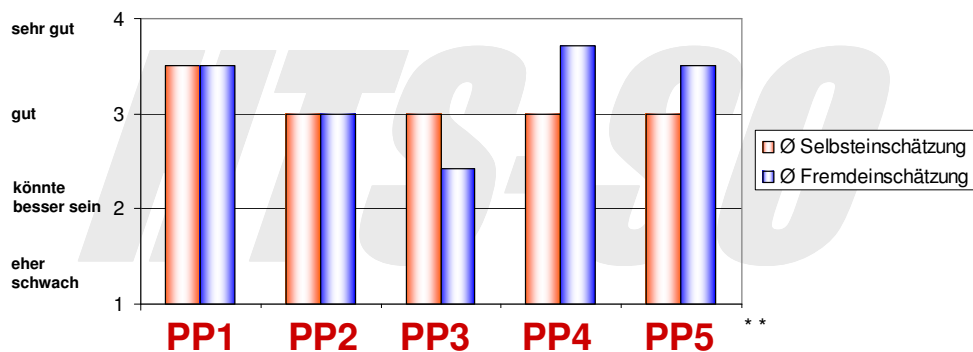


- ✓ Leistung der Partnerschaft im gegenständlichen Projekt wird als gut eingeschätzt, sowohl bei Selbsteinschätzung, als auch bei Fremdeinschätzung
- ✓ Kaum Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der Gesamtleistung
- ✓ Höhere Fremdeinschätzung evtl. ein Indiz für „Leistungsreserven“ bei den Partnern

## Partnerleistungen „HTS-SC goes East“



Wie wird die Leistung der einzelnen Partner in Bezug auf das Projekt „HTS-SC goes East“ bewertet?



- ✓ Einschätzung durch die anderen Partner trifft und übertrifft die Selbsteinschätzung zumeist
- ✓ Differenz bei PP4 evtl. Indiz für unterschiedliche Erwartungen (neuer Partner)

## Wesentlicher Beitrag und Verbesserungsansätze

### Projektpartner 1



#### aus eigener Sicht:

- ✓ Pilotprojekt mit Greiner PURtec
- ✓ Corporate Identity
- ✓ Technologiemesse
- ✓ Visitenkarten, Broschüren, HP-Inhalte, Kostenkatalog etc.

#### aus Sicht der Partner:

- ✓ höchstes Arbeitspensum
- ✓ Aufbau des Büros in CZ
- ✓ Kundenzugang Greiner
- ✓ Vorbereitung Technologiemesse
- ✓ Homepage Inhalte

#### Verbesserungsansätze:

- ✓ Einbindung weiterer Partner bei Greiner
- ✓ Gefahr der Arbeitsüberfrachtung bei fehlenden zeitlichen Ressourcen
- ✓ (Ab sofort wieder Ressourcen frei zur vermehrten Einbringung)

## Wesentlicher Beitrag und Verbesserungsansätze

### Projektpartner 2



#### aus eigener Sicht:

- ✓ ??

#### aus Sicht der Partner:

- ✓ Intensives Einbringen als innovative Firma
- ✓ Investition in 5-Achs Fräsen
- ✓ Aktivitäten zur comp-x Verbesserung
- ✓ Beitrag zur Technologiemesse
- ✓ Installation der Räumlichkeiten für Koordinationsstelle
- ✓ Homepage (technische Umsetzung)

#### Verbesserungsansätze:

- ✓ Fehlende zeitliche Ressourcen für Projektumsetzung/ Organisation
- ✓ Folgeprojekt für comp-x (Herstellungssicherheit/ Materialeigenschaften)

## Wesentlicher Beitrag und Verbesserungsansätze

### Projektpartner 3



#### aus eigener Sicht:

- ✓ Einbringen von Technologie



#### aus Sicht der Partner:

- ✓ Aufbau des Kostenkataloges
- ✓ Offenheit und Vertrauen gegenüber neuer Partnerschaft

#### Verbesserungsansätze:

- ✓ Investitionen in Technologieinnovation
- ✓ Einbringung der Produktpalette in HTS-SC Angebot (Polytherm/ Partner)
- ✓ Nutzen für Polytherm suchen und beanspruchen

## Wesentlicher Beitrag und Verbesserungsansätze

### Projektpartner 4



#### aus eigener Sicht:

- ✓ Kontaktherstellung nach Ungarn und Polen
- ✓ Unterstützung bei Bürogründung in Tschechien



#### aus Sicht der Partner:

- ✓ Aufarbeitung des HTS-SC Marktes (Analysen, Präsentationen)
- ✓ Aufbau des Büros in Tschechien
- ✓ Einbringen von Netzwerk Know-how bei gleichzeitigem Technikverständnis

#### Verbesserungsansätze:

- ✓ Wahrnehmung der Kundenkontakte aus dem eigenen Beziehungsnetzwerk
- ✓ Eigennutzen im Netzwerk definieren
- ✓ Leistungseinforderung bei den Partnern

## Wesentlicher Beitrag und Verbesserungsansätze **Projektpartner 5**



aus eigener Sicht:

- ✓ Übernahme administrativer und organisatorischer Aufgaben



aus Sicht der Partner:

- ✓ Klassisches Projektmanagement
- ✓ (Protokollierung, Förderabwicklung, Controlling)
- ✓ HTS-SC Marktaufbereitung

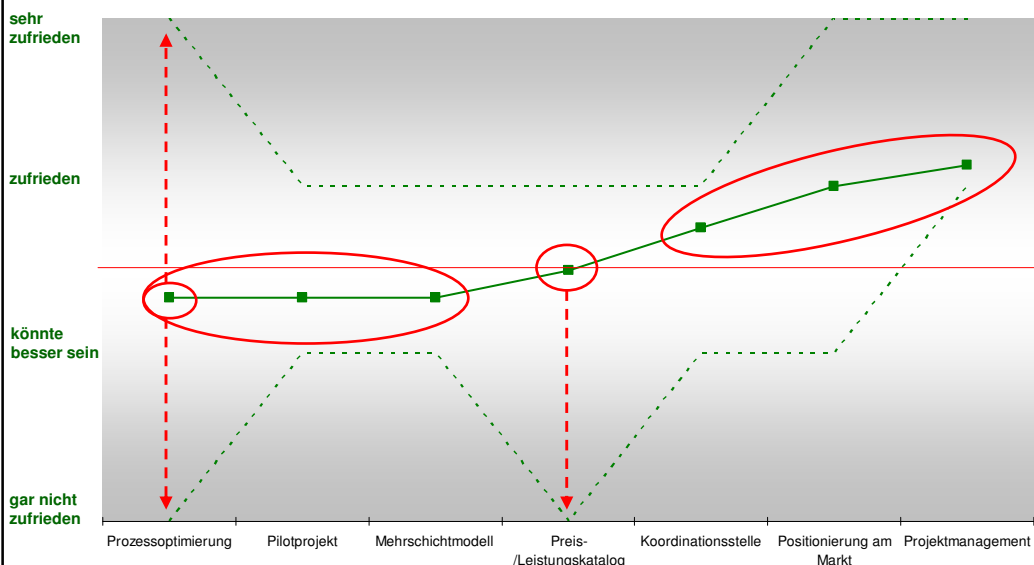
Verbesserungsansätze:

- ✓ Aktivitäten im Bereich Marktpositionierung
- ✓ Nutzung der eigenen Netzwerkkontakte für potentielle HTS-SC Kundenkontakte

## Umsetzung der Arbeitspakete (1)



Wie zufrieden ist „das Netzwerk“ mit der Umsetzungsarbeit in den jeweiligen Arbeitspaketen?



## Kategorisierung der Arbeitspakete



### „Die Sorgenkinder“

- ✓ Prozessoptimierung
- ✓ Pilotprojekt
- ✓ Mehrschichtmodell

### „Das ungewollte Kind“

- ✓ Preis-/ Leistungskatalog

### „Die Musterschüler“

- ✓ Koordinationsstelle
- ✓ Marktpositionierung
- ✓ Projektmanagement

## „Die Sorgenkinder“

### Prozessoptimierung



- ✓ hochgradig divergente Ansichten (sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden)
- ✓ tendenzielle Unzufriedenheit



#### Bisherige Erfolge:

- ✓ Kontakte mit Tschechien, Polen und Ungarn
- ✓ Anstrengungen hinsichtlich Wettbewerbsanalyse (Studien, Mitbewerber)
- ✓ Abstimmung mit Logistikberater (Göbl)
- ✓ Aktivitäten hinsichtlich comp-x Optimierung (Wood-k plus, FFG Projekt)

#### Verbesserungswürdig:

- ✓ Ausrichtung/ Inhalte neu zu definieren:
- ✓ Logistikoptimierung dzt. nicht vordringlich (Lieferung in Österreich)
- ✓ Konzentration auf andere Inhalte (Werkzeug-/ Materialkostenoptimierung)

#### Vorschläge:

- ✓ Betonung der MOEL anstatt Fernost (zu entfernt/ zu wenig Zeit?)
- ✓ Fokus auf Sicherheit bezüglich Produktion und Eigenschaften von comp-x und evtl. Materialinnovation Polytherm (Zeit/ Bereitschaft?)

## „Die Sorgenkinder“ Pilotprojekt



- ✓ relativ hohe Einigkeit betreffend Verbesserungswürdigkeit
- ✓ keine „Ausreißer“



### **Bisherige Erfolge:**

- ✓ Einrichtung eines Büros in Tschechien
- ✓ Erster Mitarbeiter zur Einschulung in Österreich

### **Verbesserungswürdig:**

- ✓ Qualifizierungsmaßnahmen des/der Mitarbeiter(s)
- ✓ Einbindung von Polytherm und SFK (?)

### **Vorschläge:**

- ✓ Gemeinsame Optimierung/ Intensivierung der Zusammenarbeit mit Fa. Greiner
- ✓ Evtl. Einbindung weiterer Partner

## „Die Sorgenkinder“ Mehrschichtmodell



- ✓ relativ hohe Einigkeit betreffend Verbesserungswürdigkeit
- ✓ keine „Ausreißer“



### **Bisherige Erfolge:**

- ✓ Verfügbarmachen von Analysen zu Polen und Ungarn
- ✓ Einrichtung HDEMC Niederlassung in Tschechien

### **Verbesserungswürdig:**

- ✓ Datensicherheit und Datentransfer noch offen
- ✓ Kontakte in den Osten müssen erst vertieft werden
- ✓ Auswahl der Partner überdenken

### **Vorschläge:**

- ✓ Abgehen von geplanter Partnerwahl in Fernost

## „Das ungewollte Kind“ Preis-/ Leistungskatalog



- ✓ mäßige Zufriedenheit
- ✓ einzelne (sehr) unzufriedene Partner



### Bisherige Erfolge:

- ✓ Definition von Standardpreisen bei Statuen
- ✓ Fertigstellung des Kataloges
- ✓ Diskussion über Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit

### Verbesserungswürdig:

- ✓ Inhalt/ Output des Arbeitspaketes an sich
  - ✓ Katalog in dzt. Form nicht brauchbar
  - ✓ Umsetzung in geplanter Form kaum möglich (zu viele Produkte)
  - ✓ Zu wenig Anfragen die standardisierte Prozesse notwendig machen

### Vorschläge:

- ✓ Arbeitspaket für kommende Phase neu ausrichten
- ✓ Ziel sollte eine Steigerung der Anfragen sein

## „Die Musterschüler“ Koordinationsstelle



- ✓ überwiegende Zufriedenheit
- ✓ hohe Einigkeit bei der Bewertung (7:1)



### Bisherige Erfolge:

- ✓ Nominierung der zuständigen Personen
- ✓ Räumlichkeit installiert/ Bestehen einer Kontaktadresse

### Verbesserungswürdig:

- ✓ Einbindung ins Tagesgeschäft ist ungeklärt
- ✓ Zusammenarbeit mit Partnern ist offen
- ✓ noch keine Definition der Aufgaben
- ✓ Grund: fehlendes gemeinsames Geschäftsvolumen (konkrete Projekte)
- ✓ Akzeptanz gegenüber Koordinationsstelle

### Vorschläge:

- ✓ Einbindung in Tagesgeschäft würde zur Definition der Aufgaben beitragen
- ✓ Schnittstellen genauer definieren



- ✓ Partner überwiegend zufrieden bis sehr zufrieden...
- ✓ ...mit einer Ausnahme (Grund nicht formuliert)



### Bisherige Erfolge:

- ✓ HTS-SC Homepage, Broschüre mit durchgängiger CI
- ✓ Mehrsprachige Dokumente für MOEL
- ✓ Erfolgreiche Technologiemesse
- ✓ Besuche in Ungarn und Polen

### Verbesserungswürdig:

- ✓ PR-Arbeit
- ✓ Marketing in Tschechien
- ✓ noch zu wenig gemeinsame Projekte/ Anfragen
- ✓ Ausrichtung auf Zielmärkte

### Vorschläge:

- ✓ MOEL als Zielmärkte forcieren
- ✓ Direkten Kundenkontakt suchen

- ✓ alle Partner zufrieden bis sehr zufrieden



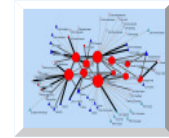
### Bisherige Erfolge:

- ✓ professionelle administrative Abwicklung
- ✓ Teamtreffen zeitlich in gutem Abstand
- ✓ Engagement und Disziplin der Projektpartner
- ✓ BSCW als Plattform

### Verbesserungswürdig:

- ✓ Nutzung von BSCW forcieren
- ✓ Informationsaustausch zwischen Partnern über deren Projekte
- ✓ Kommunikation zwischen Projektmanagement und Partnern (E-Mail bzw. Telefon können persönlichen Kontakt nicht ersetzen)

## Kommunikationsnetzwerk



### Informationsfluss zwischen den Projektpartner

- ✓ keine ausgeprägte Zentralisierung des Kommunikationsnetzwerkes
- ✓ Informationsknoten Norbert Hessenberger
- ✓ Intensivster Informationsfluss zwischen HDEMC, SFK und Polytherm
- ✓ Cliquenbildung: Fachliches Leistungssystem – Strategie-/Managementsystem
- ✓ G. Eder als „Informationsbroker“
- ✓ Schlechte Einbindung von Polytherm (fast nur über N.Hessenberger)
- ✓ Verbindung zwischen den Cliquen „gerade ausreichend“

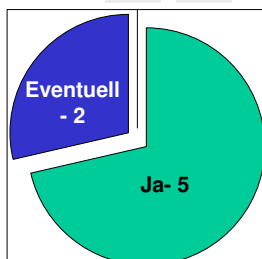
## Leistungsfähigkeit



- ✓ Leistungsfähigkeit des HTS-SC Netzwerkes, entspricht den Erwartungen der Netzwerkpartner – mit Potential zur weiteren Verbesserung
- ✓ Netzwerkleistung hat sich seit der Gründung (einstimmig) verbessert
- ✓ Wesentlich dazu beigetragen:
  - ✓ gegenseitiges Kennenlernen
  - ✓ offene Gespräche
  - ✓ Informationsaustausch
  - ✓ Firmenbesuche
  - ✓ besseres Verständnis für Möglichkeiten des Projekts
  - ✓ Kompetenzaufteilung

### Weiterführung der Kooperation erstrebenswert ?

Nein - 0



#### Optimierungsvorschläge:

- ✓ Gleichwertigkeit der Partnerschaft (Volumen, Kunden, Produkte) – Nutzen für Polytherm steigern
- ✓ Rolle von G. Eder für künftige Entwicklung genauer darstellen

#### Voraussetzungen:

- ✓ Wirtschaftliche Erfolge für Partner
- ✓ Abwarten erster Bewährungsproben

## Entwicklungsbedingungen für Netzwerke (1)



Netzwerkgesellschaft als die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaft

Grund: Vorteile gegenüber herkömmlichen Steuerungslogiken Markt – Hierarchie

Netzwerke bilden Brücke zwischen diesen Logiken

Vorteile: Möglichkeit, Flexibilität mit Spezialisierung zu vereinbaren

Herausforderungen:

	Markt	Hierarchische Organisation	Netzwerk
Akteursbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Konfliktregulierung	Recht	Macht/ Autorität	Verhandlung
Koordinationsmittel	Preis	Formale Regeln	Vertrauen

Interaktionsrisiken bzw. –kosten durch Verdichtung der Beziehungen reduzieren

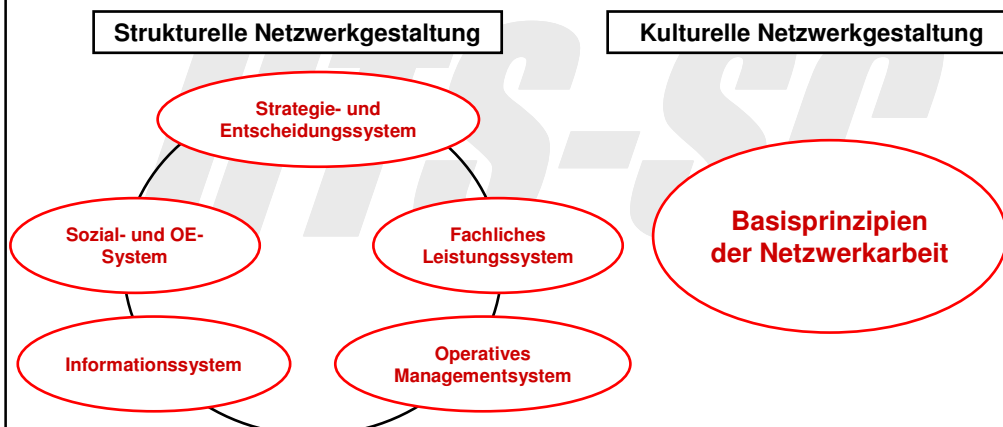
Daraus entstehen Vertrauen und ungeschriebene Normen als Ersatz für Institutionalisierung

**Frage: Wie kann Netzwerk gesteuert werden, wenn nicht mit hierarchischer Macht bzw. strukturell begründeter Autorität?**

## Entwicklungsbedingungen für Netzwerke (2)



Netzwerke benötigen Moderation, die auf Besonderheiten der Netzwerkarbeit eingeht



## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (1)



- ✓ **Gemeinschaft von Gleichberechtigten** – erfolgreiches gemeinschaftliches Handeln in einem Netzwerk setzt voraus, dass eine Kultur und ein Geist der Gemeinschaft bestehen bzw. sich entwickeln. Es muss ein „**Wir-Gefühl**“ entstehen und es muss ein einheitliches und für jeden Netzwerkpartner kommunizierbares Verständnis darüber vorhanden sein, was dieses „Wir“ ausmacht und wofür es steht. Gleiche **Beeinflussungsmöglichkeiten** durch alle Partner.
- ✓ **Bereitschaft zu teilen und auszubalancieren** – nur durch eine solche Bereitschaft in Bezug auf die Verteilung von Macht, Ressourcen, Wissen, Möglichkeiten, Wachstum, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kann ein Netzwerk gedeihen. Dies ist zugleich zutiefst nachhaltig. Jeder Netzwerkpartner hat eine Verantwortung dafür, dass dieses Teilen und Ausbalancieren gelebt und ggf. auch eingefordert wird.

## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (2)



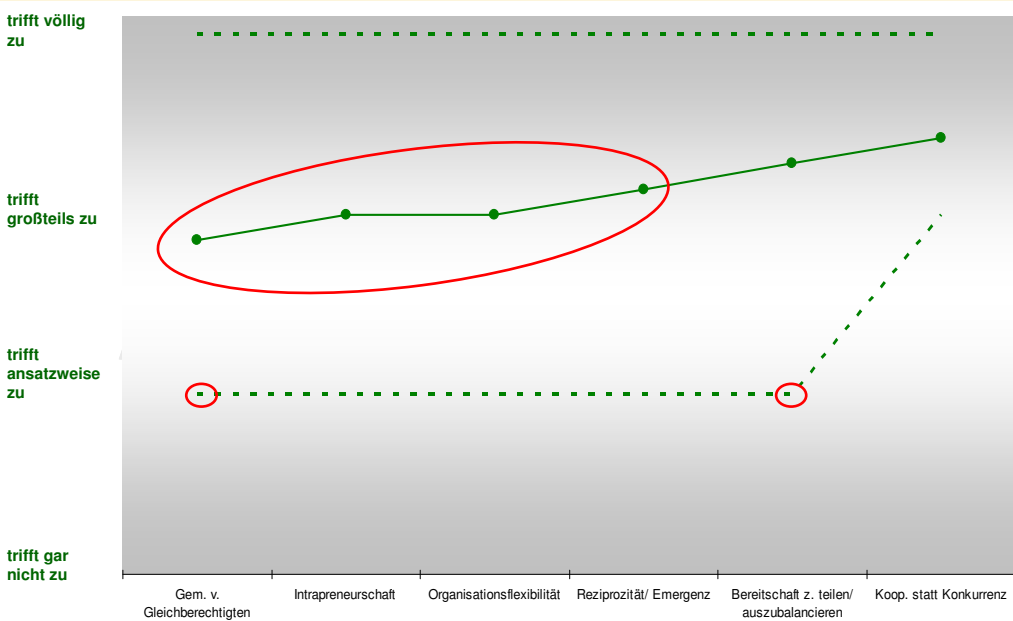
- ✓ **Reziprozität und Emergenz** - Arbeiten in Netzwerken bedeutet, Gegenseitigkeit (Reziprozität) und „Mehrwert“ (Emergenz) zu entwickeln, in der Gesamtheit der Netzwerkmitglieder und zwischen einzelnen Partnern. Gegenseitigkeit bedeutet, dass die Partner sich in Bezug auf Leistungsaustausch, Einbindung und Information **aufeinander beziehen**, bi- und multilateral. Emergenz bezeichnet jenen **Zusatznutzen**, den die Partner nur dadurch gewinnen, dass sie sich zu einem Netzwerk zusammen finden – also jenes, was aus der „Summe der Teile“ entsteht und selbst aber mehr als die „Summe“ ist.
- ✓ **Kooperation statt Konkurrenz** – als weiteres wichtiges Wesensmerkmal besagt nicht, dass Konkurrenz in Netzwerken nicht auftreten darf. Aber es bedeutet, dass die Partner dazu bereit sein müssen, **eher kooperativ denn konkurrierend miteinander umzugehen**. Hat ein Netzwerkpartner demnach die Wahl in die Kooperation oder in die Konkurrenz zu gehen, muss er der Kooperation den Vorzug geben. Andernfalls ist dies von den anderen Netzwerkpartnern einzufordern.

### Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (3)



- ✓ **Organisationsflexibilität** - muss bei Netzwerken ausgeprägter sein als anderswo. Denn gerade in der Möglichkeit der Arbeitsteiligkeit und des Teilens auf vielen Ebenen liegt einer der wichtigsten Vorteile von Netzwerken. Dies ist allerdings ohne eine hohe Flexibilität der Organisation als Ganzes – also des Netzwerks und auch der Organisation der beteiligten Partner - nicht möglich.
- ✓ **Intrapreneurschaft** - ist ein Kunstwort und umschreibt die Tatsache, dass in großem Umfang die Partner eines Netzwerks gleichgestellt und **gemeinsam Unternehmer des Netzwerks** sein müssen. Das impliziert das Prinzip einer stark geteilten Verantwortung. Jeder Partner ist für die gedeihliche Entwicklung des Netzwerks verantwortlich. Natürlich gibt es Netzwerkbeispiele, in denen ein Unternehmer als Führungsgröße die Geschicke des Netzwerks in die Hand nimmt. Aber auch dann hat jeder Partner die Verantwortung, aktiv zur Wahrung der voran genannten Prinzipien beizutragen bzw. Defizite aktiv anzumachen.

### Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (4)



## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (5)



### Gemeinschaft von Gleichberechtigten

„Vom Ansatz her vorhanden. Gemeinschaftsvision noch zu wenig ausgeprägt.“

#### Handlungsempfehlungen:

Nur ein überzeugendes Leitbild des Netzwerks, das auf gemeinsamen Zielen aufsetzt, schafft eine Gemeinschaftsvision, die begeistert!

- ✓ Vision, Ziele und Leitbild müssen in das Interessensspektrum aller Partner passen
- ✓ welche Bedürfnisse will das Netzwerk nach innen und nach außen befriedigen
- ✓ Mitwirkungsmotive der Partner erfragen und klarmachen, was davon umsetzbar ist
- ✓ ein NW ohne klar abgestimmte Ziele und Nutzen für die Partner hat keine Überlebenschance
- ✓ Aktualität der Netzwerkziele und des Netzwerknutzens regelmäßig hinterfragen

## Netzwerknutzen und -risiko



	Nutzen	Risiko
Unternehmen	<b>Vervielfachung der Kontakte</b> Know-how Aufbau Zusätzliche Aufträge	Risiko des Scheiterns (Reputation) formale Risiken (Kostenüberschreitung) Haftung für Dinge, die man nicht selber steuern kann Eigene Marke im Hintergrund
Netzwerk	Anreicherung von Produkten mit Dienstl. Gesamtlösung für Kunden Marktpositionierung als Komplettanbieter Bessere Marktchancen Gesteigerte Wertschöpfung	Genügend Engagement für gemeinsame Arbeit Abstimmung bei konkreten Projekten Ausreichend Akquisitionenenergie für Produktprogramm Kapazitätsengpässe Osteuropageschäft

## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (6)



### Intrapreneurschaft

*„Entwickelt sich erst mit ausreichendem Umsatz aus der Netzwerkarbeit“*

### Handlungsempfehlungen:

Engagement der Netzwerkleitung/ -steuerung darf Partner nicht dazu verleiten, dass sie Verantwortung nach dem Motto „die machen das schon“ abgeben.

- ✓ achten auf adäquate Einbindung
- ✓ gemeinsame Verantwortung ins Bewußtsein rufen
- ✓ Dienstleistungsprofile klären (Broker, Leistungskordinator, Projektleitung, Coach, Auditor)

## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (7)



### Organisationsflexibilität

*„Durch geringes Volumen der Aufträge noch wenig realisiert.“*

### Reziprozität und Emergenz

*„Anfänglich schlechte Einbindung „neuer“ Partner.“*

### Handlungsempfehlungen

Partner sollten bereit sein, in das Netzwerk zu investieren, im Vertrauen darauf, dass es sich bezahlt machen wird. Entsprechende Erwartungen an die Partner müssen dabei offen behandelt werden.

- ✓ Austausch hinsichtlich Erwartungen und Erfüllung der Erwartungen fördern
- ✓ Fördern von Vertrauen durch Vereinbarung realistischer Leistungsanforderungen und Dokumentation der Erbringung

## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (8)



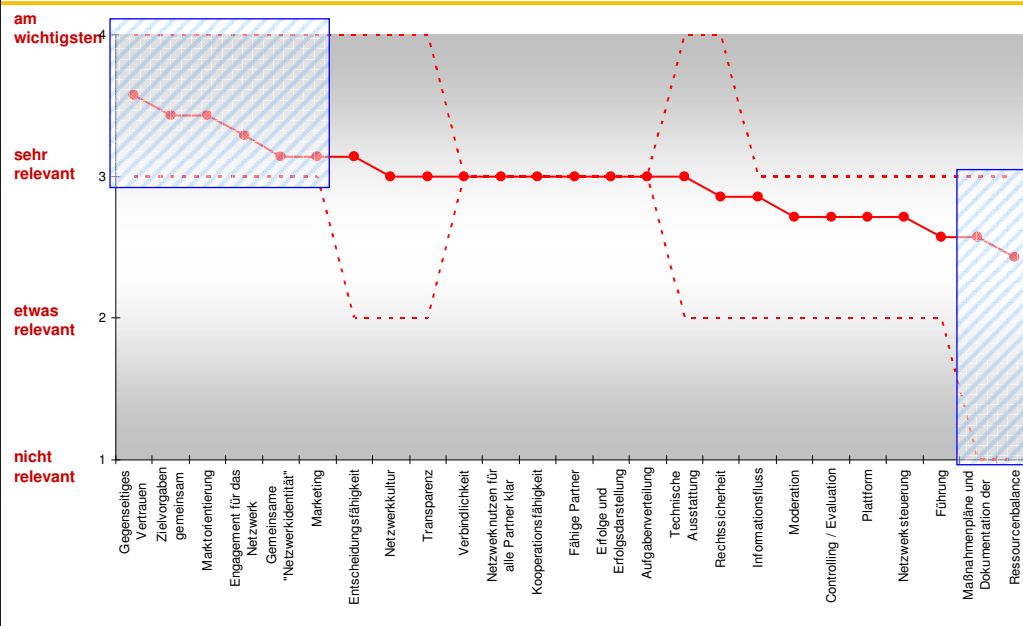
### Bereitschaft zu teilen und auszubalancieren

#### Handlungsempfehlungen

Gemeinschaft bedeutet, gemeinsame Ziele zu haben **und** Mittel und Funktionen zu teilen, um diese Ziele zu erreichen.

- ✓ Entstehen einer „In-Group“ vermeiden
- ✓ Achten auf gleichen Zugang zu Netzwerkressourcen, Wissen und Kompetenzen
- ✓ Dezentralität fördern, indem jeder Partner eine Netzwerkfunktion wahrnimmt
- ✓ Ausgrenzung durch fehlende Zuständigkeit vermeiden (überzogene Erwartungen)

## Relevanz der Erfolgsfaktoren (1)





## Relevanz der Erfolgsfaktoren (2)



### Höchste Relevanz und Einigkeit

1. Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern und in die Führung bzw. Moderation des Netzwerks.
2. Zielvorgaben gemeinsam abstimmen.
3. Marktorientierung: konsequente Arbeit an der Marktpositionierung, andocken an hinreichend großen Problemdruck bzw. Nachfrage des Marktes.
4. Engagement für das Netzwerk: Motivation und Interesse der Einzelnen, Bereitschaft, Zeit und Arbeit zu investieren, was nur dann gegeben ist, wenn für jeden Netzwerkpartner Nutzen und Aufwand in einem nachvollziehbaren und günstigen Verhältnis zueinander stehen.
5. Gemeinsame „Netzwerkidentität“: gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen, Entwicklung eines klaren Netzwerkprofils.
6. professionelles Netzwerkmarketing (das Netzwerk muss mit einer Sprache sprechen können), mit klarer Kundenorientierung, Zielgruppenkommunikation und Unterstützung durch Multiplikatoren.



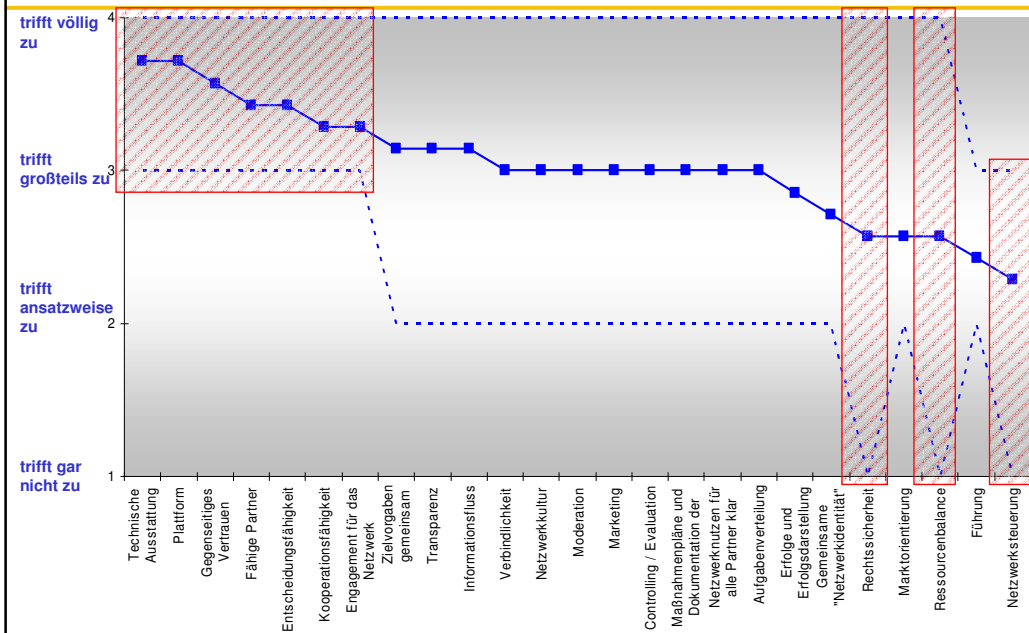
## Relevanz der Erfolgsfaktoren (3)



### Ø geringere Relevanz/ geringe Einigkeit

1. Ressourcenbalance: eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure / dem Gesamtziel des Netzwerks. Hierzu gehört auch eine Kompetenzanalyse zwischen Netzwerkzielen und Fähigkeiten der Netzwerkpartner.
2. Maßnahmenpläne und Dokumentation der fristgerechten Umsetzung (Vertrauen wächst mit den erfüllten Erwartungen). Persönliche Kontinuität ist wichtig für gewonnenes Vertrauen.

## Zutreffen der Erfolgsfaktoren (1)



## Zutreffen der Erfolgsfaktoren (2)

### Zutreffen und Einigkeit



1. Technische Ausstattung: angemessene technische Infrastruktur der Partner
2. Plattform: eine dem Zweck des Netzwerkes und den Fähigkeiten der Akteure angepasste Kommunikationsplattform
3. Gegenseitiges Vertrauen
4. „Fähige“ Partner, die auf Grund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke in der Lage sind, zu einem Erreichen der Netzwerkziele beizutragen
5. Entscheidungsfähigkeit: kurze Entscheidungswege, klare und konsensuale Handlungs- und Entscheidungskompetenzen
6. Kooperationsfähigkeit: gemeinsames Verständnis über die Mindestanforderungen für ein Arbeiten im Netzwerk und diesbezügliche Selbstevaluation
7. Engagement für das Netzwerk



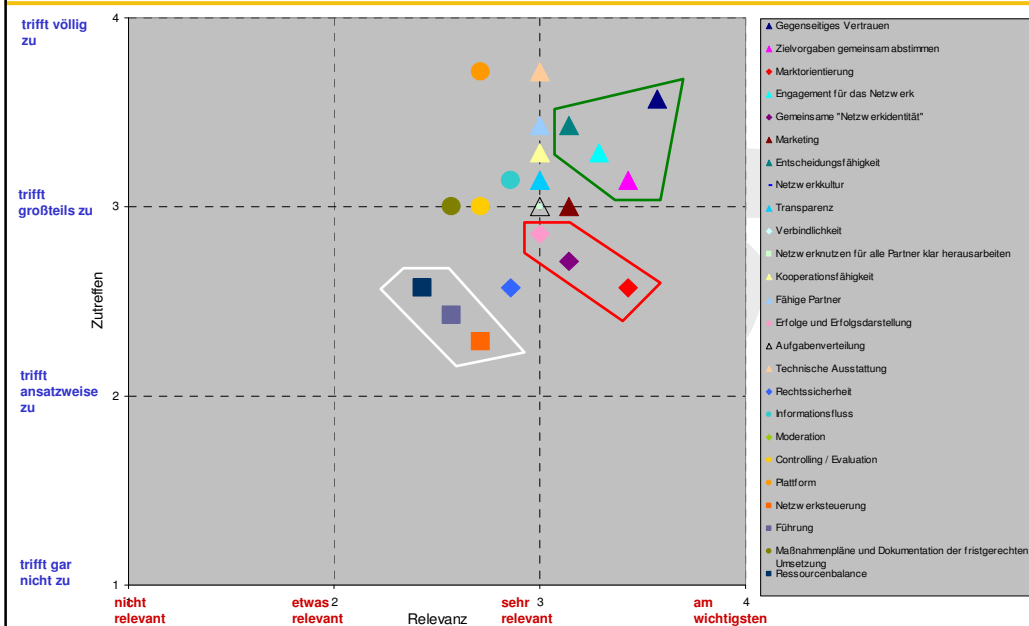
## Zutreffen der Erfolgsfaktoren (3)



### Ø geringeres Zutreffen/ geringe Einigkeit

1. Ressourcenbalance: eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure / dem Gesamtziel des Netzwerks. Hierzu gehört auch eine Kompetenzanalyse zwischen Netzwerkzielen und Fähigkeiten der Netzwerkpartner.
2. Rechtssicherheit: Identifikation und Klärung rechtlicher Unsicherheiten
3. Netzwerksteuerung: kompetentes Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, durch klare Steuerungs- und Regelungsstrukturen der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden.

## Vergleich Relevanz/ Zutreffen der Erfolgsfaktoren (1)



## Vergleich Relevanz/ Zutreffen der Erfolgsfaktoren (2)



### „Zu pflegen“

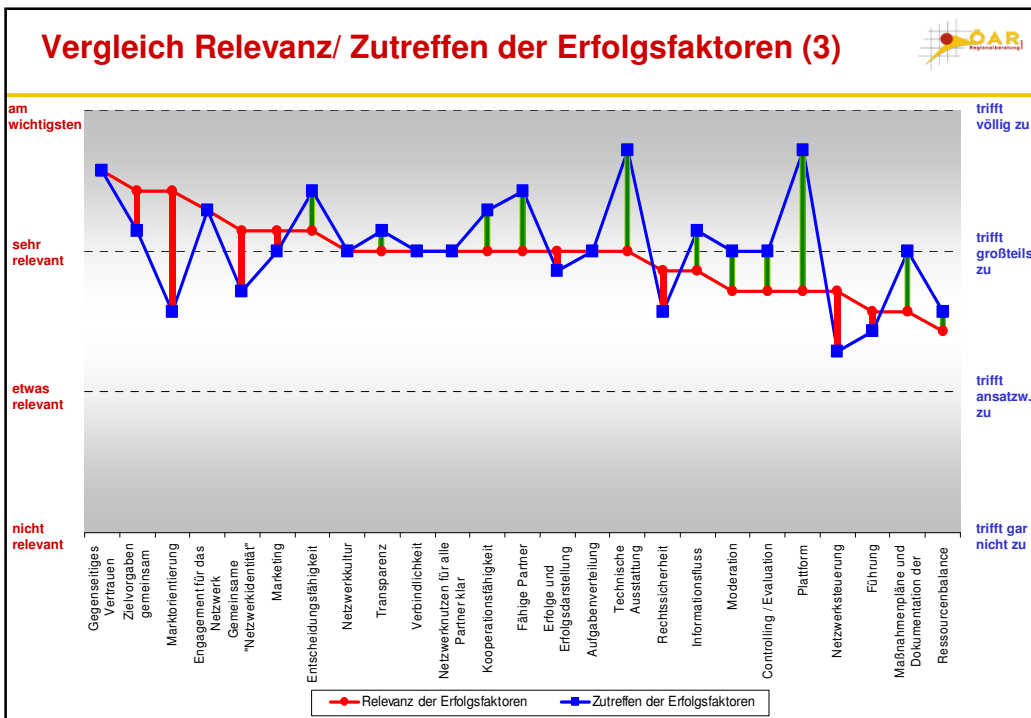
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die auch in hohem Maße zutreffen

- ✓ Gegenseitiges Vertrauen
- ✓ Gemeinsam abgestimmte Zielvorgaben
- ✓ Engagement für das Netzwerk
- ✓ Entscheidungsfähigkeit

### „Zu verbessern“

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die nur in geringem Maße zutreffen

- ✓ Marktorientierung
- ✓ Gemeinsame „Netzwerkidentität“
- ✓ Erfolge und Erfolgsdarstellung: rasches Herbeiführen erster Erfolge, durch ein regelmäßiges Resümee der erzielten Ergebnisse im Abgleich zum angestrebten Nutzen

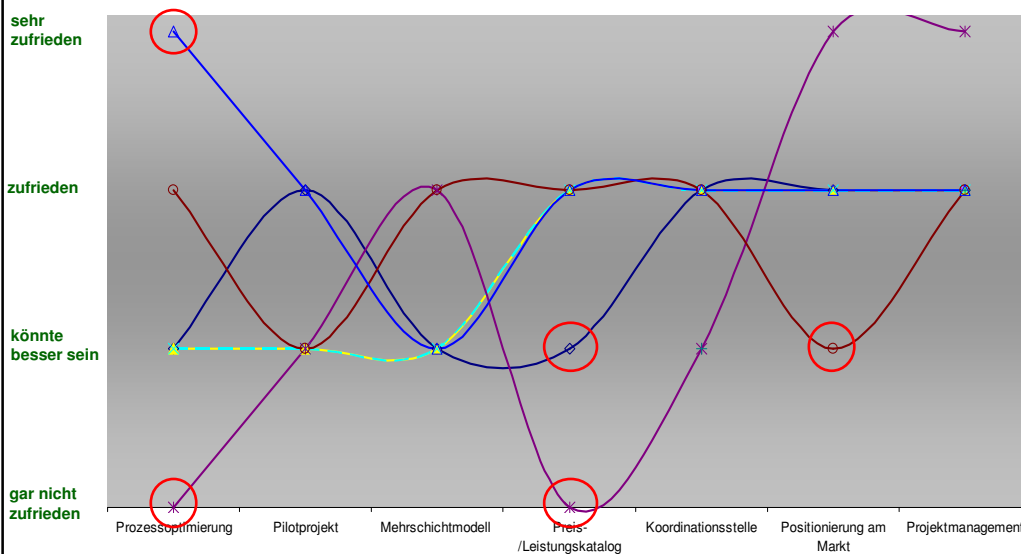


# HTS-SC

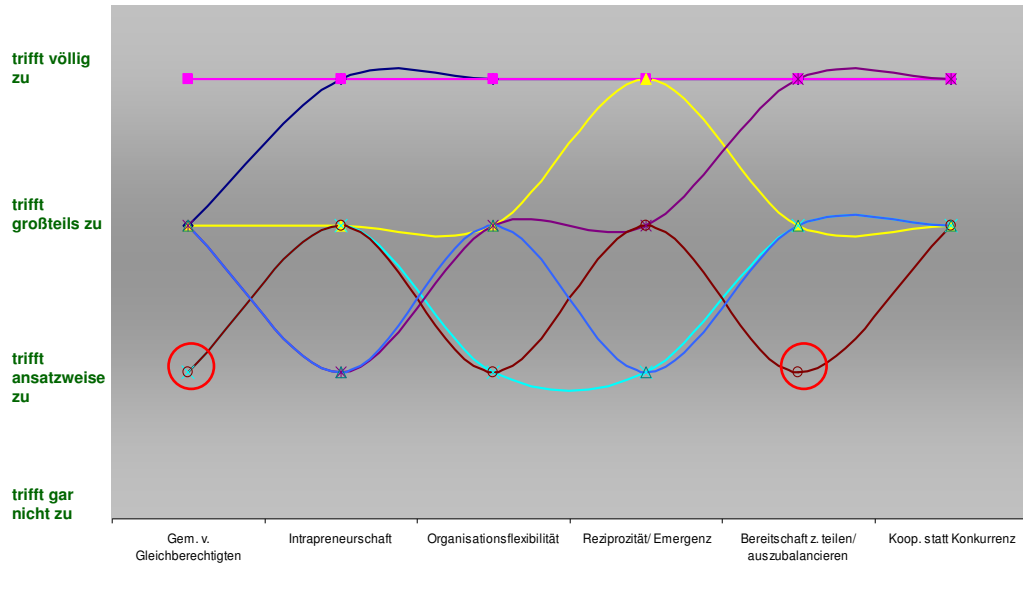
## Umsetzung der Arbeitspakete (2)



Wie zufrieden sind die einzelnen Partner mit der Umsetzungsarbeit in den jeweiligen Arbeitspaketen?



## Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (2)



## Kommunikationsnetzwerk

