

Inter-organisationale Metamorphosen
Eine Analyse der Emergenz und Weiterentwicklung von
Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten
von inter-organisationalen Netzwerken

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Rheinland-Pfälzischen Technischen
Universität Kaiserslautern-Landau zur Verleihung des akademischen Grades Doctor rerum
politicarum (Dr. rer. Pol.) genehmigte

Dissertation

vorgelegt von

Johanna Erika Rothmann, M.A.

Tag der mündlichen Prüfung:	26.06.2023
Dekan:	Prof. Dr. Jan Wenzelburger
Vorsitzender:	Prof. Dr. Michael Hassemer
Berichterstattende:	1. Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz 2. Prof. Dr. Katharina Spraul

D-386

(2023)

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn drei oder mehr rechtlich selbstständige Organisationen zusammenarbeiten, um nicht nur ihre eigenen Ziele, sondern auch gemeinsame Ziele auf Netzwerkebene zu erreichen, spricht man von einem Zusammenschluss in Form eines inter-organisationalen Netzwerks. Diese Netzwerke gewinnen in letzter Zeit in den verschiedensten Bereichen enorm an Verbreitung und Bedeutung.

In der Praxis wird jedoch deutlich, dass für ein effektives Zusammenarbeiten der einzelnen Netzwerkmitglieder oft große Hürden genommen werden müssen, da inter-organisationale Netzwerke sehr komplexe Gebilde sind. Der Aufbau der Netzwerksteuerung hat daher einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg des Netzwerks. In der Literatur finden sich allerdings noch keine empirischen Untersuchungen zum Aufbau von Netzwerksteuerung und förderlichen Bedingungen, die daraus abgeleitet werden können. Die vorliegende Arbeit setzt an diesem Punkt an und untersucht die Entstehung und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken. Dazu wurden Daten in insgesamt acht Fallstudien erhoben und mit Hilfe eines Multilevel-Ansatzes und einer strukturationstheoretischen Perspektive analysiert.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken durch die wiederkehrende Anwendung von drei Praktiken, „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“, aufgebaut werden. Diese lassen Strukturen entstehen, die ihrerseits eine Wirkung auf die Praktiken und den Aufbau weiterer Strukturen entfalten. Die Strukturen ermöglichen den Übergang in drei unterschiedliche Entwicklungsstadien. Dieser Aufbau wird in der vorliegenden Arbeit als ineinander verzahnte Metamorphose konzeptualisiert, die nie abgeschlossen ist. Unterschiede beim Aufbau von Steuerungsmechanismen lassen sich bei den beobachteten Netzwerken insbesondere darin feststellen, ob sie staatlich initiiert wurden oder aus einer Bedarfsfeststellung für eine Vernetzung in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich entstanden sind. Diese initialen Bedingungen bestimmen darüber, welche Steuerungsformen im Verlauf angenommen werden.

Als förderliche Bedingungen arbeitet die vorliegende Arbeit heraus, dass insbesondere die Bedarfsanalyse zu Anfang große Bedeutung hat. Bei dem Aufbau von Netzwerken wird häufig nur auf den Bedarf für eine Vernetzung fokussiert, nicht aber erhoben, welchen Bedarf das aufzubauende Netzwerk hat. Darüber hinaus spielt der Netzwerkmobilisierer oder die Netzwerkmobilisiererin eine große Rolle. Das Netzwerk kann in angedachter Form nur dann aufgebaut werden, wenn der Netzwerkmobilisierer oder die Netzwerkmobilisiererin als Führungsperson so lange erhalten bleibt, bis das dritte Entwicklungsstadium erreicht wird.

ABSTRACT

When three or more legally independent organizations work together to achieve not only their own goals but also common goals at the network level, this is referred to as an association in the form of an inter-organizational network. These networks have recently been gaining enormous popularity and importance in a wide variety of fields.

In practice, however, it becomes clear that major hurdles often have to be overcome for the individual network members to work together effectively, as inter-organizational networks are very complex entities. Therefore, the structure of network governance has a significant impact on the success of the network. However, the literature does not yet contain empirical studies on the structure of network control and conducive conditions that can be derived from it. This paper addresses this point and examines the emergence and evolution of network control mechanisms in different types of inter-organizational networks. To this end, data were collected in a total of eight case studies and analyzed using a multilevel approach and a structuration theory perspective.

The results make clear that steering mechanisms in inter-organizational networks are built through the recurrent use of three practices, "needs analysis," "exploring synergies," and "formalization." These give rise to structures, which in turn have an effect on the practices and the building of further structures. The structures enable the transition into three different stages of development. This construction is conceptualized in this paper as an interlocking metamorphosis that is never complete. Differences in the establishment of governance mechanisms

can be identified among the observed networks, particularly in whether they were initiated by the state or emerged from an identification of need for networking in a particular social domain. These initial conditions determine which forms of governance are adopted in the course of time.

As conducive conditions, the present work elaborates that especially the needs assessment at the beginning is of great importance. When building networks, the focus is often only on the need for a network, but not on the needs of the network to be built. In addition, the network mobilizer plays a major role. The network can only be built in its intended form if the network mobilizer remains as a leader until the third stage of development is reached.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Tabellenverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
I Einleitung	1
I.1 Problemstellung und Motivation der Arbeit.....	2
I.2 Aufbau der Arbeit.....	4
II Theoretisch-konzeptionelle Positionierung	6
II.1 Inter-organisationale Netzwerke.....	6
II.1.1 Definition.....	6
II.1.2 Typen	9
II.1.3 Motive.....	12
II.1.4 Emergenz	14
II.2 Steuerung von inter-organisationalen Netzwerken.....	20
II.2.1 Definition.....	21
II.2.2 Typen	23
II.2.3 Netzwerksteuerung in unterschiedlichen inter-organisationalen Netzwerktypen	31
II.2.4 Rahmenbedingungen einer Netzwerksteuerung.....	34
II.2.4.1 Netzwerkziele.....	35
II.2.4.2 Vertrauen	36
II.2.4.3 Anzahl der Netzwerkakteure.....	37
II.2.5 Entstehung von Netzwerksteuerung	39

II.2.6	Weiterentwicklung von Netzwerksteuerung.....	54
II.2.7	Zum Erfolgsbegriff in und von inter- organisationalen Netzwerken.....	56
II.2.8	Steuerung und Netzwerkspannung.....	58
II.3	Inter-organisationale Metamorphosen.....	62
II.4	Eine strukturationstheoretische Perspektive auf die Netzwerkforschung.....	64
III	Empirische Untersuchung.....	68
III.1	Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung.....	68
III.2	Untersuchungskontext.....	69
III.2.1	Fallstudie 1: Das Landes Hightech Gründungszentrum (LHTG).....	73
III.2.2	Fallstudie 2: Der regionale Digital- Knotenpunkt (rDK).....	80
III.2.3	Fallstudie 3: Der Start-up Accelerator.....	82
III.2.4	Fallstudie 4: Das KMU Innovationszentrum (KMUI).....	84
III.2.5	Fallstudie 5: Der Social Entrepreneurship Hub (SEH).....	88
III.2.6	Fallstudie 6: Das Nachhaltige Gründungen Netzwerk (NGN).....	89
III.2.7	Fallstudie 7: Der Umweltverband zur Vermeidung von Plastik (UVzVP).....	92
III.2.8	Fallstudie 8: Das Franchise Unternehmer Netzwerk (FUN).....	95
III.3	Datensammlung.....	97

III.3.1	Datensammlung Fallstudie 1: Das Landes Hightech Gründungszentrum (LHTG)	97
III.3.2	Datensammlung Fallstudie 2: Der regionale Digital-Knotenpunkt (rDK)	101
III.3.3	Datensammlung Fallstudie 3: Der Start-up Accelerator	102
III.3.4	Datensammlung Fallstudie 4: Das KMU Innovationszentrum (KMUI)	104
III.3.5	Datensammlung Fallstudie 5: Der Social Entrepreneurship Hub (SEH)	107
III.3.6	Datensammlung Fallstudie 6: Das Nachhaltige Gründungen Netzwerk (NGN)	108
III.3.7	Datensammlung Fallstudie 7: Der Umweltverband zur Vermeidung von Plastik (UVzVP)	111
III.3.8	Datensammlung Fallstudie 8: Das Franchise Unternehmer Netzwerk (FUN)	115
III.3.9	Zusammenfassung der Datensammlung.....	116
III.4	Datenanalyse.....	118
IV	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	169
IV.1	Die Entstehung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken	170
IV.1.1	Dreiklang der Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“	170
IV.1.2	Spannungen beim Aufbau der Netzwerksteuerung.....	184

IV.1.3	Aufbau von Steuerungsmechanismen durch die Anwendung des Dreiklangs der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“, „Formalisierung“	208
IV.2	Die Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter- organisationalen Netzwerken	215
IV.3	Abgrenzung verschiedener Typen von inter- organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen	217
IV.4	Die Ableitung förderlicher Bedingungen aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen	221
V	Diskussion.....	227
V.1	Theoretisch-konzeptionelle Einbettung der Ergebnisse.....	228
V.1.1	Die Anwendung verschiedener Netzwerksteuerungstypen bei dem Aufbau inter-organisationaler Netzwerke.....	229
V.1.2	Der Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken als Produkt der Anwendung dreier Praktiken.....	241
V.1.3	Inter-organisationale Metamorphose als Konzept für den Aufbau von Steuerungsmechanismen	245
V.2	Auswirkungen der inter-organisationalen Metamorphose auf die Organisations- und Managementforschung	247
VI	Schlussbetrachtung.....	253

VI.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	253
VI.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit.....	257
VI.3 Ausblick auf zukünftige Forschung.....	258
VII Literaturverzeichnis	VII
Anhang XXIII	

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. II-1: Übersicht über die Suchbegriffe in der Literaturrecherche (eigene Darstellung)	41
Tab. II-2: Rechercheprozess (eigene Darstellung, angelehnt an Müller-Seitz 2012: S. 4)	44
Tab. II-3: Ergebnisse der Literaturrecherche (eigene Darstellung)	53
Tab. II-4: Schlüsselprädiktoren der Effektivität der Netzwerksteuerungstypen (eigene Darstellung, basierend auf Provan und Kenis 2007: S. 237)	57
Tab. III-1: Übersicht Fallstudien (eigene Darstellung)	73
Tab. III-2: Aufgaben und Arbeitspakete (Konzeptpapier des Wirtschaftsministeriums: S. 9)	78
Tab. III-3: Zeitliche Projektplanung (Konzeptpapier des Wirtschaftsministeriums: S. 9)	79
Tab. III-4: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 1 (eigene Darstellung)	100
Tab. III-5: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 1 (eigene Darstellung)	101
Tab. III-6: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 3 (eigene Darstellung)	104
Tab. III-7: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 3 (eigene Darstellung)	104
Tab. III-8: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 4 (eigene Darstellung)	106
Tab. III-9: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 4 (eigene Darstellung)	107
Tab. III-10: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 6 (eigene Darstellung)	110
Tab. III-11: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 6 (eigene Darstellung)	111

Tab. III-12:	Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 7 (eigene Darstellung).....	114
Tab. III-13:	Übersicht der Datensammlung Fallstudie 7 (eigene Darstellung).....	114
Tab. III-14:	Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 8 (eigene Darstellung).....	116
Tab. III-15:	Übersicht der Datensammlung (eigene Darstellung).....	117
Tab. III-16:	Übersicht über die Bezeichnung der Datenquellen (eigene Darstellung).....	120
Tab. III-17:	Chronologischer Aufbau LHTG (eigene Darstellung).....	128
Tab. III-18:	Chronologischer Aufbau Start-up Accelerator (eigene Darstellung).....	132
Tab. III-19:	Chronologischer Aufbau KMUI (eigene Darstellung).....	135
Tab. III-20:	Chronologischer Aufbau NGN (eigene Darstellung).....	140
Tab. III-21:	Chronologischer Aufbau UVzVP (eigene Darstellung).....	148
Tab. IV-1:	Chronologischer Aufbau mit Praktiken LHTG (eigene Darstellung).....	177
Tab. IV-2:	Chronologischer Aufbau mit Praktiken Start-up Accelerator (eigene Darstellung).....	178
Tab. IV-3:	Chronologischer Aufbau mit Praktiken KMUI (eigene Darstellung).....	179
Tab. IV-4:	Chronologischer Aufbau mit Praktiken NGN (eigene Darstellung).....	180
Tab. IV-5:	Chronologischer Aufbau mit Praktiken UVzVP (eigene Darstellung).....	182
Tab. IV-6:	Gesamtübersicht chronologischer Aufbau mit Praktiken (eigene Darstellung).....	183

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. II-1:	Unterschiedliche Arten von Vernetzung (eigene Darstellung) 7
Abb. II-2:	Hub-and-Spoke Cluster (eigene Darstellung) 10
Abb. II-3:	Prozessrahmen für die Entwicklung von kooperativen IORs (Ring und van de Ven 1994: S. 97)..... 16
Abb. II-4:	„Shared Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283) 26
Abb. II-5:	„Lead Organization Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij- Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)..... 28
Abb. II-6:	„Core-Periphery Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij- Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)..... 29
Abb. II-7:	„NAO Organization Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij- Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)..... 30
Abb. II-8:	„Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283) 31
Abb. II-9:	Verlauf der Literaturrecherche (eigene Darstellung) 45
Abb. II-10:	Die Dualität der Struktur (Giddens 1984: S. 29)..... 66
Abb. III-1:	Rollen und Verantwortlichkeiten der Konsortialpartner im KMUI (Projektzusammenfassung: S. 6) 86
Abb. III-2:	Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Bedarfsanalyse“ (eigene Darstellung)..... 151
Abb. III-3:	Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Ausloten von Synergieeffekten“ (eigene Darstellung)..... 152
Abb. III-4:	Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Formalisierung“ I (eigene Darstellung)..... 153
Abb. III-5:	Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Formalisierung“ II (eigene Darstellung)..... 154
Abb. III-6:	Bedarfsanalyse zu Beginn (eigene Darstellung) 156
Abb. III-7:	Bedarfsanalyse zwischendurch (eigene Darstellung)..... 158

Abb. III-8:	Ausloten von Synergieeffekten nach der Bedarfsanalyse (eigene Darstellung)	160
Abb. III-9:	Ausloten von Synergieeffekten bei dem Aufbau eines federführenden Konsortiums (eigene Darstellung).....	162
Abb. III-10:	Formalisierung nach dem Ausloten von Synergieeffekten (eigene Darstellung)	164
Abb. III-11:	Formalisierung auf Grund eines Bedarfs nach Strukturen (eigene Darstellung)	166
Abb. IV-1:	Dreiklang der Praktiken (eigene Darstellung).....	176
Abb. IV-2:	Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des LHTG (eigene Darstellung).....	187
Abb. IV-3:	Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des Start-up Accelerators (eigene Darstellung).....	192
Abb. IV-4:	Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des KMUI (eigene Darstellung).....	196
Abb. IV-5:	Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des NGN (eigene Darstellung).....	200
Abb. IV-6:	Veränderung der Rahmenbedingungen NGN (eigene Darstellung).....	203
Abb. IV-7:	Strukturierung durch die Praktiken (eigene Darstellung).....	210
Abb. IV-8:	Aufbau des Vorbereitungsstadiums (eigene Darstellung)	211
Abb. IV-9:	Aufbau des Zuweisungsstadium (eigene Darstellung)	212
Abb. IV-10:	Aufbau des Ausführungsstadiums (eigene Darstellung)	213
Abb. IV-11:	Inter-organisationale Metamorphose (eigene Darstellung).....	214
Abb. IV-12:	Inter-organisationale Metamorphose mit Fokus auf die Bedarfsanalyse zu Beginn (eigene Darstellung)	215
Abb. IV-13:	Inter-organisationale Metamorphose mit Fokus auf die wiederkehrende Anwendung der Praktiken (eigene Darstellung).....	217
Abb. IV-14:	„Combined Core-Periphery and NAO Governance“ (eigene Darstellung).....	220
Abb. IV-15:	Verbleib Netzwerkmobilisierer (eigene Darstellung).....	226

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Arbeitsgemeinschaft
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
FUN	Franchise Unternehmer Netzwerk
IOR	inter-organisationale Relationen
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
KMUI	Kleinere und mittlere Unternehmen Innovationszentrum
LHTG	Landes Hightech Gründungszentrum
MMP	Milch- und Molkereiprodukte Pool
NAO	Network Administrative Organization
OKR	Objective Key Results
PPP	Public Private Partnership
rDK	regionaler Digital-Knotenpunkt
SEH	Social Entrepreneurship Hub
Tab.	Tabelle
URL	Uniform Resource Locator
UVzVP	Umweltverband zur Vermeidung von Plastik

I EINLEITUNG

Inter-organisationale Netzwerke entstehen immer dort, wo kollektives Handeln zur Problemlösung erforderlich ist (Agranoff und McGuire 2003; Imperial 2005; Provan et al. 2004; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016). Dabei handelt es sich um Gruppen aus drei oder mehr rechtlich selbstständigen Organisationen, die zusammenarbeiten, um nicht nur ihre eigenen Ziele, sondern auch Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen, welche als individuelle Organisation nicht erreicht werden können (Sydow 2005; Sydow et al. 2016: S.4; Provan und Kenis 2007: S. 229). Damit strukturieren sie ähnlich wie Märkte oder Hierarchien gesellschaftliche Prozesse (Powell 1990; Imperial 2005).

In letzter Zeit gewannen inter-organisationale Netzwerke in den verschiedensten Bereichen wie der öffentlichen Verwaltung und dem Non-Profit Sektor (Kiefhaber und Spraul 2016), dem Gesundheitswesen (Kenis et al. 2019), der Forschung und Entwicklung (Müller-Seitz und Sydow 2012) und auch in der Kreativwirtschaft (Jones und DeFillippi 1996) enorm an Verbreitung und Bedeutung. Die Praxis zeigt jedoch, dass für ein effektives Zusammenarbeiten innerhalb eines solchen Netzwerks zunächst oft große Hürden genommen werden müssen, da inter-organisationale Netzwerke sehr komplexe Gebilde sind. Insbesondere die Netzwerksteuerung hat einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg des Netzwerks, da sie sich auf eine effiziente Ressourcennutzung, eine gesteigerte Planungsfähigkeit, auf die Resilienz im Umgang mit komplexen Problemen, sowie einer größeren Wettbewerbsfähigkeit auswirkt (Provan und Kenis 2007: S. 229). Die vorliegende Arbeit setzt genau an diesem Punkt an, in dem sie die Entstehung und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken in den Fokus nimmt und diese anhand von insgesamt acht Fallstudien empirisch untersucht. Dazu soll zunächst ein Überblick über die Problemstellung und die Motivation gegeben werden, bevor der Aufbau der Arbeit vorgestellt wird.

I.1 Problemstellung und Motivation der Arbeit

Angesichts der Tatsache, dass inter-organisationale Netzwerke an Quantität und Bedeutung immer weiter zunehmen, überrascht die erhebliche Diskrepanz zwischen der Aufmerksamkeit, die inter-organisationalen Netzwerken im Rahmen der Forschung zuteilwird, und dem Wissen über ihre allgemeine Funktionsweise. Insbesondere die Untersuchung von inter-organisationalen Netzwerken auf dem Netzwerklevel findet bislang nur selten statt. Stattdessen beschäftigt sich die Forschung eher mit Phänomenen innerhalb der einzelnen Netzwerke (u.a. Reypens et al. 2021).

Der Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken lässt sich mit einer Art Drei-Phasen-Modell beschreiben, bei dem die erste Phase von den initialen Bedingungen für die Entwicklung der Steuerungsmechanismen, die zweite Phase von der Entwicklung und Ausbildung der Steuerungsmechanismen und die dritte Phase von der Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei inter-organisationalen Netzwerken gebildet wird. Es lässt sich sodann beobachten, dass es Forschungsarbeiten gibt, die sich mit dem Übergang in die jeweils nächste Phase beschäftigen oder damit, wie sich die initialen Bedingungen auf die Weiterentwicklung der Netzwerksteuerung auswirken. So befassen sich beispielsweise Ahuja et al. (2012) damit, wie und warum Netzwerke aufkommen, sich weiterentwickeln und sich verändern. Unter anderem Spekkink und Boons (2016) untersuchen, wie Initiativen, die den kollaborativen Steuerungsprozessen vorausgehen, zur Entwicklung der Kooperationsfähigkeit beitragen. Tello-Rozas et al. (2015) gehen der Frage nach, wie groß angelegte, sozial motivierte Kooperationen wachsen und den politischen Wandel fördern können, Provan und Kenis (2007) arbeiten drei grundlegende Formen der Netzwerksteuerung und ihre Auswirkungen auf die Effektivität des Netzwerks heraus, Kieffer und Spraul (2016) beschäftigen sich mit den Erfolgskriterien in inter-organisationalen Netzwerken mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit. Doz (1996) geht der Frage nach, wie organisationales Lernen zwischen den initialen Bedingungen einer strategischen Allianz und ihren Ergebnissen vermittelt. Berthod et al. (2016) untersuchen, wie sich inter-organisationale Konstellationen von vorher nicht verbundenen Akteuren als

Antwort auf eine pandemieähnliche Lage formen. Provan und Huang (2012) beschäftigen sich unter anderem damit, inwieweit die Struktur von Netzwerkbeziehungen von der Art der beteiligten Ressourcen (materiell oder immateriell) abhängen, die zum Start berücksichtigt werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich sowohl mit den Auswirkungen der initialen Bedingungen auf die Entstehung und Ausbildung von Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke als auch mit deren Weiterentwicklung. In diesem Zusammenhang sollen insgesamt vier Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie entstehen Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken?
2. Wie entwickeln sich Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken weiter?
3. Lassen sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen?
4. Lassen sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten?

Zur Beantwortung dieser Forschungsleitfragen wurden Daten in insgesamt acht Fallstudien erhoben, um die Bandbreite inter-organisationaler Netzwerke möglichst weitreichend abzudecken. Die gewonnenen Daten wurde mit Hilfe von Methoden der qualitativen Sozialforschung ausgewertet. Die Strukturationstheorie (Giddens 1984) diene als theoretische Linse, um die Mehrdimensionalität der Analyseebenen sowie, den Prozesscharakter des Aufbaus und der Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen abbilden und inter-organisationale Netzwerke als rekursiv reproduzierte soziale Praktiken konzeptualisieren zu können.

Mit Beantwortung dieser Forschungsfragen wird die bereits bestehende Literatur zur Ausbildung und Weiterentwicklung inter-organisationaler Netzwerke erweitert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen lässt sich sodann eine Prognose über die optimale Ausgestaltung von Steuerungsmechanismen für verschiedene Arten inter-organisationaler Netzwerke herausarbeiten, was auch einen Beitrag zur

bestehenden Management- und Organisationsforschung leistet. Der Aufbau der Arbeit wird im Folgenden dargelegt.

I.2 Aufbau der Arbeit

Um die aufgeworfenen Forschungsfragen beantworten zu können, ist die vorliegende Arbeit in folgender Weise aufgebaut: Zunächst findet eine theoretisch-konzeptionelle Positionierung des Forschungsvorhabens im Rahmen der bereits bestehenden Literatur über inter-organisationale Netzwerke und deren Steuerungsmechanismen statt (Kapitel II). Dazu sollen inter-organisationale Netzwerke als solche zunächst definiert werden. Darauf aufbauend werden die bereits theoretisch konzeptualisierten Typen inter-organisationaler Netzwerke vorgestellt. Im weiteren Verlauf geht es um die Motive für die Entstehung inter-organisationaler Netzwerke und schließlich um die bereits bestehende Forschung zu ihrem Aufbau.

Auch die Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke werden in Kapitel II zunächst definiert und die verschiedenen Typen vorgestellt, die in diesem Zusammenhang bereits theoretisch erfasst wurden. Danach werden die verschiedenen Typen inter-organisationaler Netzwerke und deren Steuerungsmechanismen miteinander verknüpft, um theoretisch herauszuarbeiten, welche Steuerungsmechanismen bei den verschiedenen Typen inter-organisationaler Netzwerke angewendet werden. Bevor ein Überblick über die bereits bestehende Literatur zur Entstehung von Netzwerksteuerung gegeben wird, werden zunächst die Rahmenbedingungen vorgestellt, welche die Entstehung der Netzwerksteuerung beeinflussen. Diese bestehen aus den Netzwerkzielen, dem Vertrauen innerhalb des Netzwerks und der Anzahl an Netzwerkakteuren.

Im weiteren Verlauf des Kapitels II geht es um die theoretische Positionierung der Weiterentwicklung von Netzwerksteuerung, um den Erfolgsbegriff in und von inter-organisationalen Netzwerken und um Spannungen, die im Zusammenhang mit dem Aufbau der Netzwerksteuerung entstehen können. Darüber hinaus wird das theoretische Konzept der inter-organisationalen Metamorphose vorgestellt und

eine strukturationstheoretische Perspektive auf die Netzwerkforschung eingenommen.

Kapitel III erläutert darauf aufbauend die empirische Untersuchung der acht Fallstudien, deren Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegen. Dazu werden zunächst die Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung dargelegt, bevor der Untersuchungskontext der insgesamt acht Fallstudien vorgestellt wird. Im weiteren Verlauf wird die Datensammlung in den acht Fallstudien betrachtet. Darauf baut die Datenanalyse auf, die im nachfolgenden Unterkapitel vorgenommen wird.

In Kapitel IV werden die Ergebnisse der Datenanalyse vorgestellt und die vier Forschungsfragen beantwortet. Diese Ergebnisse werden in Kapitel V ausführlich diskutiert und mit der in Kapitel II vorgenommenen theoretischen-konzeptionellen Positionierung in Verbindung gebracht. Die Arbeit schließt mit einem Fazit in Kapitel VI.

II THEORETISCH-KONZEPTIONELLE POSITIONIERUNG

Im Folgenden soll die theoretisch-konzeptionelle Positionierung der Arbeit vorgenommen werden. Dazu sollen zunächst inter-organisationale Netzwerke definiert und es soll ein Überblick darüber gegeben werden, welche Typen von inter-organisationalen Netzwerken im Rahmen der Forschung bereits konzeptualisiert wurden und wie und warum diese entstehen (Kapitel II.1). Darüber hinaus wird ein Überblick über den Forschungsstand zum Thema der Steuerung von inter-organisationalen Netzwerken gegeben (Kapitel II.2). Des Weiteren wird das Konzept der inter-organisationalen Metamorphosen (Kapitel II.3) vorgestellt und eine strukturationstheoretische Perspektive auf die Netzwerkforschung eingenommen (Kapitel II.4). Damit werden die theoretisch konzeptionellen Grundsteine gelegt, um die Forschungsfragen beantworten zu können.

II.1 Inter-organisationale Netzwerke

Im Folgenden sollen inter-organisationale Netzwerke zunächst definiert werden. Darauf aufbauend soll ein Überblick darüber gegeben werden, welche Typen von inter-organisationalen Netzwerken im Rahmen der Forschung bereits konzeptualisiert wurden. Es soll auf die Motive des Eintretens in inter-organisationale Netzwerke eingegangen werden, bevor die tatsächliche Entstehung und die Emergenz dieser Netzwerke theoretisch-konzeptionell vorgestellt werden.

II.1.1 Definition

Grundsätzlich können Netzwerke als Verbindungen zwischen Knoten und Kanten verstanden werden. Netzwerkknoten sind durch Netzwerkkanten miteinander verbunden. Je nachdem, um was für eine Art Vernetzung es sich handelt, werden die Knoten aus Akteuren, Maschinen, Institutionen, Organisationen oder ganzen Gesellschaften gebildet, welche durch Kanten miteinander in Verbindung stehen. Dabei kann die Vernetzung unterschiedlich ausgeprägt sein, so dass nicht alle Knoten miteinander verbunden sein müssen (Sydow et al. 2016: S. 4).

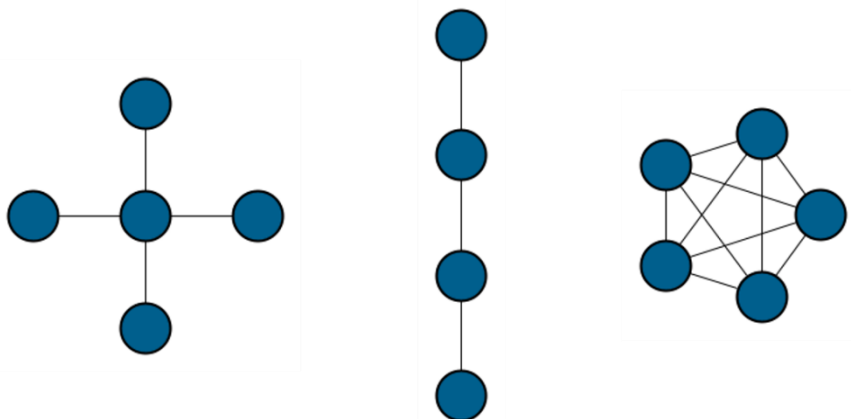


Abb. II-1: *Unterschiedliche Arten von Vernetzung (eigene Darstellung)*

Netzwerke zeichnen sich durch ein wechselseitiges Interaktionsgeflecht aus, dessen Interaktionen mit vernetzungsspezifischen Attributen aufgeladen sind. So können die Austauschbeziehungen beispielsweise freundschaftlicher oder geschäftlicher Natur sein (Brass et al. 2004: S. 795). Allen Beziehungen ist gemein, dass ein Austausch von Ressourcen stattfindet, weshalb Netzwerkkanten auch den Zugang zu Ressourcen ermöglichen (Bourdieu 2021). Daher ergeben sich je nach Ausgestaltung der Vernetzung unterschiedliche Konsequenzen für die einzelnen Knoten beispielsweise mit Blick auf Macht, Resilienz, Informationsfluss oder Transparenz (Sydow et al. 2016: S. 4).

Vernetzung führt dann zu einem Netzwerk, wenn drei oder mehr Netzwerkknoten an ihr beteiligt sind. Sind es dagegen nur zwei Netzwerkknoten, spricht man von einer Dyade, die wiederum kein Netzwerk darstellt (Sydow et al. 2016: S. 4). Sind mehr als zwei Netzwerkknoten rechtlich selbstständige Organisationen, spricht man von einem inter-organisationalen Netzwerk, wenn diese Organisationen zusammenarbeiten, um nicht nur ihre eigenen Ziele, sondern auch Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen (Provan und Kenis 2007: S. 229). Die Netzwerkmitglieder bei inter-organisationalen Netzwerken können sowohl For-Profit-, als auch Non-Profit-Organisationen sein und auch aus öffentlichen Organisationen bestehen. Entscheidend für die Definition ist nur, dass es sich um „zielgerichtete“ und nicht um „zufällige“ Netzwerke (Kilduff und Tsai 2003: S. 88) handelt. Das heißt, dass sie aktiv gemeinsame Ziele verfolgen und dies in einem

gemeinsamen Koordinationsprozess aushandeln (Provan und Kenis 2007: S. 231). Auf Grund fehlender gemeinsamer Aushandlungsprozesse bei dem Vorhandensein von Hierarchie sind beispielsweise Konzerne, die hierarchisch verbunden sind, bei der für diese Arbeit geltenden Definition ausgeschlossen. Der Zusammenschluss zu einem inter-organisationalen Netzwerk kann von den Netzwerkmitgliedern selbst initiiert werden oder – wie im öffentlichen Sektor üblich – auch einem Auftrag folgen (Doz et al. 2000: S. 243). Inter-organisationale Netzwerke in der angegebenen Form finden sich demnach immer dort, wo kollektives Handeln zur Problemlösung erforderlich ist (Agranoff und McGuire 2003; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016).

Durch eine gemeinsam angestrebte Zielerreichung werden Informationen in inter-organisationalen Netzwerken im Unterschied zu (idealen) Märkten freier ausgetauscht, da ein ständiger Austausch zwischen den Netzwerkmitgliedern herrscht, der dazu führt, dass gegenseitiges Vertrauen entsteht und dies so den Austausch von explizitem und implizitem Wissen auf Netzwerkebene fördert. Das wirtschaftliche Organisationsmuster, durch welches sich inter-organisationale Netzwerke auszeichnen, unterscheidet sich demnach deutlich von (idealen) Märkten oder Hierarchien. Es wird insbesondere von wechselseitigen Kommunikations- und Austauschbeziehungen geprägt. Auch wenn es kein gemeinsames Eigentum oder einen Rechtsrahmen gibt, in welchem die Netzwerkmitglieder operieren, sind die Akteure dennoch im Netzwerk voneinander abhängig und die Beziehungen sind wiederkehrend und langfristig (Powell 1990).

Netzwerke werden häufig als anpassungsfähige, flexible Formen dargestellt, welche viele Vorteile gegenüber Hierarchien aufweisen, die als eher schwerfällig und bürokratisch gelten (Huxham und Vangen 2005; Powell 1990). Durch Netzwerke können Organisationen schnell und effizient zusammenarbeiten, um spezifische Ziele zu erreichen, die kombinierte Ressourcen und Fachkenntnisse erfordern, welche Hierarchien allein nicht ohne weiteres erreichen könnten (Kapucu und van Wart 2006). Des Weiteren können in Netzwerken bestehende Beziehungen reduziert oder sogar abgebrochen werden und stattdessen Verbindungen zu anderen Organisationen flexibel aufgebaut werden, wenn sich Bedürfnisse und Aufgaben ändern (Larson 1992). Diese Flexibilität ermöglicht es

vernetzten Organisationen, schnell auf den Wettbewerb und andere Bedrohungen aus dem Umfeld zu reagieren (Pfeffer und Salancik 1978), aber auch erkannte Chancen direkt zu nutzen (Provan und Kenis 2007: S. 244).

II.1.2 Typen

Nachdem nun inter-organisationale Netzwerke als Zusammenschluss von drei oder mehr rechtlich selbstständigen Unternehmen konzeptualisiert wurde, die zusammenarbeiten um nicht nur eigene Ziele, sondern auch gemeinsame Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen, sollen im weiteren Verlauf Typen von inter-organisationalen Netzwerken voneinander abgegrenzt werden.

Es gibt verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken. Um diese zu beschreiben, existiert eine Vielzahl von Begriffen, die manchmal auch synonym verwendet werden (Sydow et al. 2016: S. 4). Die Aufzählung hier kann und soll daher nicht als abschließend gelten, sondern nur einen Überblick darüber geben, in welchen Konstellationen inter-organisationale Netzwerke vorliegen können und auf welche sich die vorliegende Arbeit bezieht. Im Folgenden wird daher zunächst eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes unternommen, indem verdeutlicht wird, auf welche Arten von inter-organisationalen Netzwerken sich die folgende Arbeit nicht bezieht.

Ein Liefernetzwerk ist ein Unternehmungsnetzwerk (Sydow 2005), da es sich um eine Organisationsform handelt, die auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen abzielt. Die Unternehmen sind rechtlich selbstständig, wirtschaftlich jedoch zumeist voneinander abhängig. Sie sind keine Form von inter-organisationalen Netzwerken, wie sie in der vorliegenden Arbeit thematisiert werden, da ihre Beziehungen zueinander zentral durch den Abnehmer gesteuert werden. Eines der berühmtesten dieser sogenannten „Hub-and-Spoke“ Cluster sind die Keiretsu-Modelle der japanischen Produktion (Lincoln et al. 1992), sowie auch andere kooperative Käufer-Lieferanten-Modelle in den USA (Uzzi 1999) und Europa (Inzerilli 1990; Lazerson 1995). Was diese Modelle gemeinsam haben, ist der Zusammenschluss von mehreren kleineren Lieferanten, die untereinander in der Regel keine Verbindung haben, allerdings durch einen großen zentralen

Abnehmer miteinander verknüpft sind. In der Filmbranche sind diese großen verbindenden Unternehmen die großen Filmstudios (Jones und DeFillippi 1996). Ähnlich verhält es sich bei Konzernen, die aus vielen einzelnen Tochterunternehmen oder Organisationen unter der Leitung und Kontrolle einer Muttergesellschaft bestehen. Bei diesem hochgradig zentralisierten Netzwerksteuerungstyp werden alle für das Netzwerk wichtigen strategischen Entscheidungen durch den zentralen Netzwerkakteur gefällt und alle Netzwerkaktivitäten durch diesen koordiniert.

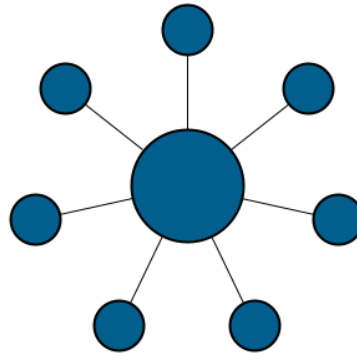


Abb. II-2: Hub-and-Spoke Cluster (eigene Darstellung)

Unter dem Begriff der Joint Ventures werden verschiedene Formen der Unternehmenskooperation zusammengefasst. Nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) lässt sich darunter ein Zusammenschluss von zwei oder mehr eigenständigen Unternehmen verstehen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Joint Ventures sind dennoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit, da sie auch aus lediglich zwei Unternehmen bestehen können und der Zusammenschluss in einem Joint Venture nach dem HGB die Gründung eines sogenannten Gemeinschaftsunternehmens darstellt, was das Handelsgesetz als eigenständige juristische Person begreift. Die vorliegende Arbeit bezieht sich allerdings auf die Kooperation von mindestens drei rechtlich selbstständigen Organisationen, die auch nach ihrem Zusammenschluss zu einem inter-organisationalen Netzwerk als autonome Organisationen bestehen bleiben.

Bei Konsortien, die der Forschung und Entwicklung dienen, handelt es sich um einen Zusammenschluss rechtlich unabhängiger Unternehmen, die gemeinsame Forschungsinteressen vorantreiben (Cassiman et al. 2009; Powell et al. 1996). Ein sehr berühmtes Beispiel eines solchen Forschungs- und Entwicklungskonsortiums aus dem Bereich der Chipherstellung ist SEMATECH, das von Intel angeführt wird (Müller-Seitz und Sydow 2012). Insbesondere Biotechnologie-Unternehmen erweitern typischerweise ihr Wissen dadurch, dass sie Kooperationen mit anderen Organisationen oder Forschungseinrichtungen, wie etwa Universitäten, anstreben (Liebeskind et al. 1996; Oliver 2001, 2009). Sind bei dieser Form der Zusammenarbeit mehr als zwei Organisationen beteiligt, sind die grundlegenden Voraussetzungen der in dieser Arbeit aufgestellten Definition für inter-organisationale Netzwerke zwar erfüllt. Da diese Form der Zusammenarbeit allerdings einen temporären Charakter (Lundin und Söderholm 1995) aufweist und sich damit die Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in der angestrebten Form nicht abbilden lässt, sind Forschungs- und Entwicklungskonsortien ebenfalls nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

In strategischen Allianzen (Gulati 1998; Jarillo 1988; Gulati et al. 2000) begegnen sich am Markt teilweise konkurrierende Unternehmen, die ihre Ressourcen poolen, um gemeinsam erfolgreicher zu sein. Die Steuerung eines inter-organisationalen Netzwerk dieses Typs wird nicht wie bei dem bereits vorgestellten „Hub-and-Spoke“-Cluster durch einen zentralen Abnehmer vorgenommen, stattdessen arbeiten die Netzwerkmitglieder gleichberechtigt an der Erreichung gemeinsamer Ziele. Ein sehr prominentes Beispiel hierfür ist die Star Alliance (Findeisen und Sydow 2016), innerhalb derer konkurrierende Fluggesellschaften als Verbund zusammenarbeiten, um ihre Leistungen gebündelt am Markt anbieten zu können. In Bezug auf die Lobbyarbeit entspricht diese Netzwerkform dem Konstrukt eines Verbandes. In strategischen Allianzen beziehungsweise Verbänden sind mehr als drei rechtlich selbstständige Organisationen vereint, die zusammenarbeiten, um nicht nur ihre eigenen Ziele, sondern darüber hinaus auch Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen (Provan und Kenis 2007: S. 229). Sie sind daher Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Insbesondere im öffentlichen Bereich werden inter-organisationale Netzwerke oft in Auftrag gegeben, um ein Ziel zu erreichen, für das kollektives Handeln von Nöten ist (Agranoff und McGuire 2003; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016). Ein rechtlicher Zusammenschluss kann dann in einer öffentlich-privaten Partnerschaft (PPP) erfolgen, unter welcher sich staatliche Organisationen, private Unternehmen und NGOs zusammenfinden, um gemeinsam gemeinwohlorientierte Ziele zu verfolgen (Koschmann et al. 2012). Inter-organisationale Netzwerke aus staatlichen Behörden, Akteuren aus der Privatwirtschaft und NGOs können sich aber auch selbstständig formen, wenn gemeinsame Ziele effizienter und effektiver im Netzwerk erreicht werden können (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2020). Da auch diese Typen von inter-organisationalen Netzwerken die Definition von inter-organisationalen Netzwerken im Sinne dieser Arbeit, erfüllen, sind auch sie Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

II.1.3 Motive

Im vorangegangenen Unterkapitel wurden verschiedene Typen inter-organisationaler Netzwerke vorgestellt und es wurde deutlich gemacht, dass sich die vorliegende Arbeit insbesondere auf strategische Allianzen bezieht, da nur innerhalb dieser die Entstehung und Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen untersucht werden können, weil dieser Typ keiner Form von Hierarchie unterworfen ist. Diese strategischen Allianzen können entweder staatlich in Auftrag gegeben werden oder sich aus sich selbst heraus formieren. Auf die unterschiedlichen Motive für diese Formation soll im Folgenden eingegangen werden.

Grundlage jedes Netzwerks ist wie bereits ausgeführt die Vernetzung. Deren gesellschaftliche Bedeutung wurde bereits sehr früh innerhalb der Forschung erkannt und als eine Form von Kapital konzeptualisiert (Jacobs 1961; Bourdieu 2021; Coleman 1988), dessen Auswirkungen bereits in verschiedenen Bereichen untersucht wurde (Kiefhaber und Spraul 2015). Auch wenn sich die Theorien und Konzepte von Sozialkapital in ihrer Ausgangsbasis und ihrer Definitionsebene

voneinander unterscheiden, so stellen doch alle die Bedeutung von Vernetzung untereinander und den damit verbundenen Mehrwert in den Mittelpunkt.

Durch die sich verbreitende Informations- und Kommunikationstechnologie in den 1970er Jahren gewann Vernetzung zunehmend an Bedeutung, da geografische Entfernungen für die Formation der Verbindungen plötzlich nicht mehr entscheidend waren. Verbindungen konnten vielmehr zielführend aufgebaut werden und stellten keine zufälligen Gebilde mehr dar (Raab und Kenis 2009). So galten Netzwerke aus verschiedenen Organisationen bereits sehr früh als fundamentale Einheit, um fortgeschrittene Industriegesellschaften zu studieren (Benson 1975). Demzufolge hat es auch nicht lange gedauert, bis Netzwerke als eine neue institutionelle Form betrachtet wurden, der zugeschrieben wurde, im Begriff zu sein, Märkte und Hierarchien zu verdrängen (Powell 1990; Alter und Hage 1993; Castells 2009). Manche Experten gehen sogar so weit zu sagen, dass Wettbewerb nicht mehr länger zwischen Organisationen, sondern zwischen inter-organisationalen Netzwerken stattfindet (Gomes-Casseres 2000; Vanhaverbeke und Noorderhaven 2001) und dass sich die westliche Welt immer weiter hin zu einer Gesellschaft der Netzwerke entwickelt (Raab und Kenis 2009; Castells 2009). Das Engagement in kollaborative Beziehungen wird daher immer mehr zum Schlüssel für den unternehmerischen oder auf Organisationsebene messbaren Erfolg (Sydow et al. 2016: S. 103ff.).

Inter-organisationale Beziehungen, die der Netzwerkgesellschaft zu Grunde liegen (Castells 2009; Raab und Kenis 2009) sind nicht neu. Organisationen waren schon immer auf andere Organisationen angewiesen, um die für die Produktion von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen benötigten Ressourcen zu erhalten (Pfeffer und Salancik 1978). Neu ist jedoch, dass die Beziehungen in inter-organisationalen Netzwerken nicht hierarchisch aufgebaut sind, sondern auf Gegenseitigkeit und Vertrauen beruhen und so eine neue Qualität erhalten (Powell 1990).

Inter-organisationale Beziehungen wie beispielsweise die strategische Allianz werden eingegangen, um Ressourcen zu poolen und bessere Produkte anbieten zu können oder gemeinsame politische Interessen als Verband zu vertreten. Eigeninteresse kann also als der beste Anreiz für kollaborative Zusammenarbeit

angesehen werden (Gray 1989). Das Verfolgen gemeinsamer Ziele oder Interessen, ist in einem inter-organisationalen Netzwerk aber nicht trivial (March und Simon 1958), auch wenn diese das Motiv sind, solche Beziehungen einzugehen. Sie sind selten von Anfang an klar, weder auf individueller noch auf kollektiver Ebene, sondern entstehen vielmehr im Prozess der Zusammenarbeit. Meistens kollidieren die Interessen potenzieller oder tatsächlicher Partner, was die Verhandlung zum wichtigsten Steuerungs-Modus inter-organisatorischer Beziehungen macht (Mayntz 1993). Interessen einer Organisation werden daher im inter-organisationalen Prozess neu definiert und ausgehandelt. Diese Prozessperspektive verhindert daher das Aufstellen einer abschließenden Motiv-Liste (Sydow et al. 2016: S. 7ff.).

II.1.4 Emergenz

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Motive dargelegt wurden, aus denen sich rechtlich selbstständige Organisationen zusammenfinden, um gemeinsam an Zielen auf der Netzwerkebene zu arbeiten, die sie als individuelle Organisation nicht erreichen können, soll im folgenden Abschnitt die Emergenz dieser Netzwerke dargelegt werden.

Netzwerkforschung konzentriert sich traditionell entweder auf die Analyse des vorhandenen Netzwerks (Moreno 1934; Granovetter 1973; Burt 1992) oder betrachtet das Netzwerk als eine Form von Netzwerksteuerung (Powell 1990). Bei den netzwerkanalytischen Ansätzen stehen insbesondere individuelle Aspekte von Netzwerken auf der Mikroebene im Fokus. Auch konzentriert sich diese weitestgehend soziologische Forschung auf Netzwerke von Personen, sowie auf Konzepte wie Dichte, Zentralität und strukturelle Löcher innerhalb dieser individuellen Netzwerke (Burt 1992; Wasserman und Faust 2012), nicht aber auf inter-organisationale Formen. Diese Ansätze zielen vielmehr darauf ab, Beziehungskonfigurationen zu beschreiben, zu erklären oder zu vergleichen oder diese Konfigurationen zu nutzen, um bestimmte Ergebnisse zu erklären (Provan und Kenis 2007: S. 232). Bei den Ansätzen, die Netzwerke als eine Form des Steuerungsmechanismus konzeptualisieren, stehen insbesondere die Art, wie

Netzwerke operieren, im Fokus, sowie auch die Ergebnisse, welche durch sie erzielt werden können.

Mit der Entstehung inter-organisationaler Beziehungen (IORs) beschäftigt sich die Forschung schon seit vielen Jahren (Galaskiewicz 1985; Oliver 1990; Ring und van de Ven 1994). Hierbei liegt der Fokus oft auf den Ausgangsbedingungen. Dazu zählen bereits zuvor aufgebaute Austauschbeziehungen zwischen den Unternehmen oder bereits existierende Freundschaftsbeziehungen zwischen Akteuren einzelner Organisationen (Ring und van de Ven 1994: S. 100f.), ein institutionelles Mandat, wie beispielsweise ein öffentlicher Auftrag zur Netzwerkbildung (Doz et al. 2000: S. 243) oder auch dem Bedarf nach bestimmten Ressourcen in einer unsicheren Umwelt (Pfeffer und Salancik 1978; Camarinha-Matos et al. 2009). Wie schnell IORs eingegangen werden können, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit sich die Parteien kennen, bereits vorher miteinander interagiert haben und inwieweit die vorangestellten Interaktionen von Vertrauen zwischen den Partnern geprägt waren (Ring und van de Ven 1994: S. 92f.). IORs zwischen Parteien, die zuvor bereits miteinander in Interaktion standen, entwickeln sich folglich viel schneller und effizienter als zwischen Organisationen, die zuvor nicht miteinander agierten (Galaskiewicz und Shatin 1981). IORs zwischen Akteuren, die sich zuvor unbekannt waren, bauen sich schrittweise auf. Sie beginnen mit kleinen, informellen Transaktionen, die wenige Risiken, für die miteinander in Beziehung tretenden Akteuren beinhalten und daher zunächst wenig Vertrauen erfordern (Ring und van de Ven 1994: S. 96f.). Wenn sich diese Transaktionen im Laufe der Zeit wiederholen und zufriedenstellend für beide Parteien vonstattengehen, werden die Parteien in den nachfolgenden Transaktionen immer mehr von ihren Ressourcen einsetzen und auch größere Erwartungen an die IORs stellen (Ring und van de Ven 1994: S. 98f.).

Ring und van de Ven (1994) beschreiben IORs als „sozial konstruierte Mechanismen für kollektives Handeln, die durch Handlungen und symbolische Interpretationen der beteiligten Parteien kontinuierlich geformt und umstrukturiert werden“ (S. 96). Bei ihrem Versuch die Entstehung dieser IORs theoretisch zu konzeptualisieren, orientieren sich die Autoren an Commons (1950) ursprünglicher Formulierung von Transaktionen und bezeichnen die Entwicklung und Evolution

einer kooperativen IOR „als eine sich wiederholende Abfolge von Verhandlungs-, Verpflichtungs- und Ausführungsphasen, von denen jede nach Effizienz und Gerechtigkeit bewertet wird“ (S. 97).

In der Verhandlungsphase entwickeln die beteiligten Parteien gemeinsame Erwartungen über die Motivation, mögliche Investitionen und wahrgenommene Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Geschäft, das abgeschlossen werden soll (Ring und van de Ven 1994: S. 97f.). In der Verpflichtungsphase wird eine Vereinbarung über die Verpflichtungen und Regeln für das künftige Handeln in der IOR getroffen, die in der Ausführungsphase in die Tat umgesetzt wird (Ring und van de Ven 1994: S. 98).

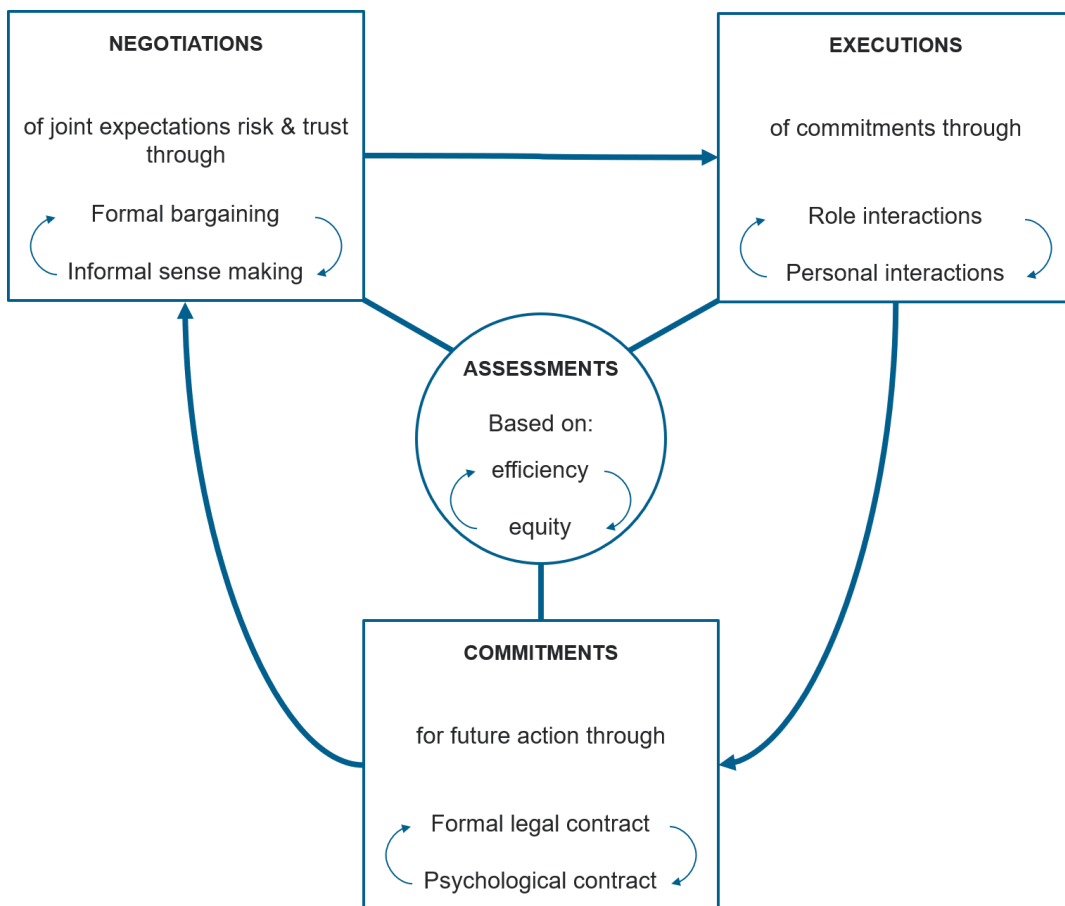


Abb. II-3: Prozessrahmen für die Entwicklung von kooperativen IORs (Ring und van de Ven 1994: S. 97)

Um von den IORs zur Entstehung von inter-organisationalen Netzwerken zu kommen, müssen diese kooperativen IORs über einen längeren Zeitraum bestehen und es ermöglichen, dass die teilnehmenden Organisationen gemeinsame Ziele auf der Netzwerkebene festlegen. Grundlage hierfür sind persönliche Beziehungen, die sich zwischen den Akteuren der einzelnen Organisationen entwickeln (Ring und van de Ven 1994: S. 98). Diese persönlichen Beziehungen ergänzen zunehmend die formalen Rollenbeziehungen in den inter-organisationalen Austauschbeziehungen und führen dazu, dass die IOR auch über die Abwicklung der angedachten Geschäfte hinaus bestehen bleiben kann (Ring und van de Ven 1994: S. 98f.).

Ahuja et al. (2012) gehen über die Entstehung von IORs hinaus und entwickeln einen theoretischen Rahmen, der die Entstehung von inter-organisationalen Netzwerken erklären soll. Grundlage für ihre theoretische Konzeptionierung ist das Vorhandensein von Mikrofundamenten, die als Treiber fungieren und Netzwerkakteure dazu verleiten, Verbindungen neu einzugehen, zu erhalten oder zu lösen (Ahuja et al. 2012: S. 437ff.). Solche Mikrofundamente sind beispielsweise Agency, Opportunität, Trägheit, Exogenität oder Zufall (ebd.). Diese Treiber sind in einer bestimmten Form von Mikrodynamiken, wie beispielsweise Homophilie, Heterophilie oder Anziehungskraft, manifestiert (Ahuja et al. 2012: S. 438). Sie leiten die Netzwerkakteure dazu an, bestimmte Partner oder bestimmte Verbindungsmuster zu suchen und Verbindungen einzugehen.

Bei genauerer Betrachtung wird aber auch bei dieser Konzeptionalisierung eher eine Begründung für die Netzwerkbildung auf Individualebene geliefert, als auf den genauen Entstehungsprozess von inter-organisationalen Netzwerken auf mehreren Ebenen einzugehen. Auch andere Studien widmen sich den Entwicklungen auf Mikroebene, die durch Praktiken der Netzwerkkoordination bei Gründung erreicht wurden (Browning et al. 1995) oder beschäftigen sich mit dem Mehrwert von Kollaborationen unter Konkurrenten (Gray 1989).

Doz et al. (2000) stellen ein durch quantitative Forschung fundiertes Rahmenwerk zur Formation von inter-organisationalen Netzwerken auf, das sich allerdings auf den für diese Arbeit auf Grund von Temporalität ausgeschlossenen Typus des Forschungs- und Entwicklungskonsortiums bezieht. Dennoch kann der

konzeptionelle Rahmen für die Entstehung der hier thematisierten inter-organisationalen Netzwerke angewendet werden, da sich der Charakter der Temporalität prinzipiell nicht auf die Formation des Netzwerks auswirkt.

Doz et al. (2000) beginnen damit, drei Ausgangsbedingungen von Konsortien zur Forschung und Entwicklung aus der bestehenden Literatur über diese Netzwerke herauszuarbeiten (S. 440ff.). Eine dieser Bedingungen ist in einer durch die potenziellen Netzwerkakteure wahrgenommenen Veränderung ihrer Umwelt zu sehen (Aldrich 2009). Darauf aufbauend empfinden die einzelnen Organisationen eine stärkere gegenseitige Abhängigkeit, die in einem weiteren Schritt dazu führen kann, dass ein gemeinsames Konsortium zur Forschung und Entwicklung eingerichtet wird. Beispiele für eine solche Veränderung der Umweltbedingungen ist in der Einführung einer neuen Produktnormung oder in aufkommenden Besonderheiten einer einzelnen Branche zu sehen, welche zur Zusammenarbeit zwingen (Doz 1996; Gray 1989; van de Ven 1992).

Weitere Bedingungen sind das Vorhandensein und die Identifizierung gemeinsamer Interessen unter den potenziellen Mitgliedern, was allerdings nicht notwendigerweise auf Umweltveränderungen zurückzuführen ist. Vielmehr kann es sein, dass bestehende Beziehungen, gemeinsame Branchenherkunft oder ähnliche organisatorische Merkmale dazu führen, dass Unternehmen Vorteile einer Zusammenarbeit erkennen (Doz et al. 2000: S. 242f.). Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Unternehmen aus der gleichen Branche, die etwa zur gleichen Zeit gegründet wurden und in dieselbe nationale oder regionale Kultur eingebunden sind, feststellen, dass sie gemeinsame Standards entwickeln müssen (Doz 1996; Gulati 1998; Larson 1992; Ring und van de Ven 1994; Westley und Vredenburg 1997).

Die dritte initiale Ausgangsbedingung, die Doz et al. (2000) herausarbeiten, ist das Vorhandensein einer Art auslösenden Instanz, welche die Formation des inter-organisationalen Netzwerks initiiert (S. 243). Diese Initiative kann beispielsweise von einer staatlichen Stelle ausgehen (Sandholtz 1992), oder auch von Einzelpersonen, die als Vorreiter fungieren (Ritvala und Salmi 2010). Darüber hinaus können auch bestimmte Unternehmen die Netzwerkformation anstoßen (Hakansson und Snehota 1995; Lorenzoni und Baden-Fuller 1995).

Basierend auf ihrer empirischen Untersuchung arbeiten Doz et al. (2000) aus diesen drei initialen Bedingungen die zwei am stärksten ausgeprägten Formationspfade heraus, welche die angehenden inter-organisationalen Netzwerke einschlagen. Dabei stellen sie fest, dass die beiden initialen Bedingungen der Veränderung der Umwelt und den ähnlichen Interessen zwar unterschiedlichen Dynamiken folgen, aber in hohem Maße miteinander verbunden sind. Oft scheint die Veränderung in den Umweltbedingungen das Erkennen ähnlicher Interessen zu forcieren (Gray 1989; Doz 1996). Sind diese beiden Vorbedingungen gegeben, bedarf es keiner Instanz, welche die Netzwerkformation anregt. Vielmehr bildet sich das inter-organisationale Netzwerk in einem „emergenten Prozess“ (Doz et al. 2000: S. 249ff.) aus sich selbst heraus aus. Auf Grund der ähnlichen Interessen, die durch die veränderten Umweltbedingungen forciert werden, findet wahrscheinlich eine Art Selbstselektion von potenziellen Netzwerkakteuren statt, die auf dem Grad der gegenseitigen Abhängigkeit im Umweltbereich und auf der Wahrnehmung des gegenseitigen Interesses beruht. Es ist auch wahrscheinlich, dass potenzielle neue Netzwerkakteure durch eine Art Schneeballeffekt in das Netzwerk eingebracht werden können, da jedes Netzwerkmitglied wiederum auf neue potenzielle Netzwerkakteure verweist. In solchen Konstellationen sind die einzelnen Netzwerkakteure in hohem Maße voneinander abhängig (Doz et al. 2000: S. 255). Opportunismus wird in dieser Art von Netzwerk nur durch bestehendes Vertrauen der einzelnen Akteure untereinander und dem Grad der gemeinsamen Interessen gemildert (Provan und Gassenheimer 1994; Uzzi 1997).

Der Formationspfad, der das Eingreifen einer auslösenden Instanz als notwendige Bedingung für die Bildung von Konsortien erfordert, ist der „entwickelte Prozess“ (Doz et al. 2000: S. 249), der für die vorliegende Arbeit als „künstlicher Prozess“ beschrieben werden soll. Das Einschlagen dieses Pfades hängt insbesondere davon ab, ob sich die Umweltbedingungen für das Management wahrnehmbar geändert haben oder nicht. Je geringer der wahrgenommene Druck von außen ist, desto größer ist der Bedarf an einer initiierenden Instanz, die die Entstehung des Konsortiums organisiert (Doz et al. 2000: S. 243). Die initiierende Aufgabe liegt dann darin, potenzielle Mitgliedsorganisationen, davon zu

überzeugen, dass es eine Möglichkeit oder ein Problem gibt, das die Bildung eines Konsortiums als sinnvoll erscheinen lässt (Gibson und Rogers 1997). Dies ist oft in Branchen der Fall, in denen viele strukturelle Lücken (Burt 1992) bestehen. Eine initiierende Instanz überwindet diese und führt die Akteure zusammen. Ist die initiierende Instanz eine Privatperson, spielt ihr persönliches soziales Netzwerk eine Rolle. In diesem Fall können unter anderem frühere Arbeitsbeziehungen die Grundlage für die Identifizierung potenzieller Kooperationspartner bilden (Eisenhardt und Schoonhoven 1996; Larson 1992).

Die Forschung von Doz et al. (2000) beschäftigt sich zwar mit der Formation von inter-organisationalen Netzwerken, jedoch nur auf theoretisch-konzeptioneller Ebene. Die tatsächliche Entstehung von inter-organisationalen Netzwerken innerhalb der Praxis scheint in der Forschung immer noch weitestgehend unterrepräsentiert zu sein. Insbesondere auch in den letzten Jahren lässt sich wenig Forschung zur tatsächlichen Entstehung von Netzwerken ausmachen. Stattdessen beschäftigen sich Studien eher mit den Strukturen innerhalb bereits bestehender Netzwerke (Reypens et al. 2021; Pitelis und Wagner 2019).

II.2 Steuerung von inter-organisationalen Netzwerken

Als nächstes sollen die theoretischen Grundlagen in Bezug auf die Steuerung von inter-organisationalen Netzwerken gelegt werden. Dazu wird zunächst eine Definition von Netzwerksteuerungsmechanismen vorgenommen. Daran anknüpfend sollen die theoretisch konzeptionellen Typen von Netzwerksteuerung vorgestellt werden, bevor diese mit den unterschiedlichen Typen inter-organisationaler Netzwerke theoretisch verknüpft werden. Im weiteren Verlauf soll die Dynamik der Netzwerksteuerung in Bezug auf ihre Rahmenbedingungen, ihre Entstehung und ihre Weiterentwicklung dargelegt werden. Des Weiteren geht es um den Forschungsstand bezüglich der Bewertung von Netzwerksteuerung in Form des Erfolgsbegriffes und um Spannungen, die im Zusammenhang mit dem Aufbau von Steuerungsmechanismen auftreten.

II.2.1 Definition

Im Folgenden sollen Steuerungsmechanismen für den in dieser Arbeit notwendigen Gebrauch zunächst definiert werden. Steuerungsmechanismen in Organisationen sind grundsätzlich sehr weit gefasst und beziehen sich allgemein auf die Art und Weise, wie organisationale Systeme kontrolliert und reguliert werden (Provan und Kenis 2007: S. 230ff.). Sie sind seit langem ein interessantes Untersuchungsobjekt von Organisationswissenschaftlern (Mizruchi 1983; Westphal und Zajac 1995), die sich vorrangig innerhalb von Organisationen mit der Rolle von Vorständen und Geschäftsführern befassen oder auch in den Fokus rücken, wie das Verhalten des Managements überwacht und kontrolliert wird (Provan 1980; Fama und Jensen 1983).

Dieser Ansatz kann auf Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken nicht angewendet werden, da diese Netzwerke mit Ausnahme der Joint Ventures (vgl. Kapitel II.1.2) keine juristischen Personen sind, die also auch nicht über rechtlich verpflichtende Kontrollgremien verfügen (Provan und Kenis 2007: S. 230). Daher befassen sich bisher nur wenige Arbeiten mit Steuerungsmechanismen auf Netzwerkebene (Jones et al. 1997; Provan und Kenis 2007) und dann auch vorwiegend damit, dass inter-organisationale Netzwerke eine Form von Steuerungsmechanismen sind (Powell 1990; Grabher und Powell 2004; Goldsmith und Eggers 2004; Imperial 2005). Die vorliegende Arbeit konzeptualisiert Steuerungsmechanismen als die Art und Weise, wie sich inter-organisationale Netzwerke organisieren und Aktivitäten auf Netzwerkebene in Gang setzen, die auf die Erreichung der zuvor ausgehandelten gemeinsamen Ziele einzahlen.

Dadurch, dass inter-organisationale Netzwerke aus mehreren autonomen Organisationen bestehen, sind sie äußerst komplexe Gebilde, was sich auch auf ihre Steuerungsmechanismen auswirkt. Diese bedürfen daher Erklärungen, die weit über die dyadischen Ansätze hinausgehen, die traditionell in der Literatur zur Organisationstheorie und zum strategischen Management diskutiert werden (Provan und Kenis 2007: S. 231). Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Steuerungsmechanismen auf zahlreiche Interaktionen der Akteure der einzelnen Organisationen im Netzwerk beziehen, jede einzelne Organisation verfügt darüber hinaus über individuelle Strukturen, die sich wiederum auf die

Handlungen der einzelnen Akteure im Netzwerk auswirken (Provan und Kenis 2007: S. 231). Für das Beispiel der strategischen Allianz „Star Alliance“ führen Findeisen und Sydow (2016) aus, dass die Manager der einzelnen Fluggesellschaften die unterschiedlichen Konditionen, mit denen der anderen Organisationen aushandeln müssen. Oft sei es sogar notwendig, die eigene Fluggesellschaft zunächst für die Aufnahme in die Star Alliance zu qualifizieren. Gemeinsam werden Regeln und Vorschriften für die Zusammenarbeit, die Auswahl neuer Mitglieder, sowie den Ausschluss von bestehenden Mitgliedern entwickelt. Darüber hinaus müssen die teilnehmenden Fluggesellschaften auch für die Star Alliance selbst festlegen, von wem Entscheidungen getroffen werden sollen.

Über die Grundlage von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen ist sich die Forschung weitestgehend einig. Voraussetzung sind zunächst langfristige und kooperative IORs die durch sich mehrmals wiederholende Geschäfte miteinander aufgebaut wurden (Ring und van de Ven 1994) und auf welchen nun implizite und unbefristete Verträge fußen, die auf den Beziehungen der Netzwerkakteure untereinander beruhen, nicht aber rechtlich bindend sind (Jones et al. 1997: S. 914). Inter-organisationale Netzwerke strukturieren Austauschbeziehungen daher anders als Märkte und Hierarchien. Das Netzwerk selbst fungiert als Koordinationsmechanismus (Powell 1990). Dies ermöglicht Vorteile gegenüber der Koordination auf einem Markt oder in einer Hierarchie sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor in ganz unterschiedlichen Bereichen. Vorteile zeigen sich beispielsweise in der Planung und Bewältigung komplexer Probleme (Berthod et al. 2016) oder einer effizienteren Ressourcennutzung (van Fenema und Keers 2018), sowie einer größeren Wettbewerbsfähigkeit (Alter und Hage 1993; Huxham und Vangen 2005) der am Netzwerk teilnehmenden Organisationen.

Arbeiten, die inter-organisationale Netzwerke als Form von Steuerungsmechanismen behandeln, betrachten das komplette Netzwerk als Analyseeinheit. Im Gegensatz dazu begreift die vorliegende Arbeit die verschiedenen Ebenen innerhalb des inter-organisationalen Netzwerks als Analyseebenen und wählt einen Multilevel-Ansatz (Mathieu und Chen 2011) für die Analyse der gesammelten Daten. Es geht hier also um die Untersuchung der nach

innen gerichteten Steuerungsmechanismen. Im Fokus stehen die Fragen, wie inter-organisationalen Netzwerke ihre Steuerungsmechanismen von innen heraus aufbauen, welche Mechanismen dabei wirken, damit sich Steuerungsmechanismen ausprägen und wie sich diese weiterentwickeln. Darüber hinaus soll untersucht werden, ob sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen voneinander abgrenzen und ob sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten lassen.

II.2.2 Typen

Steuerungsmechanismen wurden im vorangegangenen Abschnitt als Koordinations- und Regulationsmechanismen konzeptualisiert, die dafür sorgen, dass das inter-organisationalen Netzwerk tatsächlich Aktivitäten auf Netzwerkebene unternimmt, die auf die Erreichung der zuvor ausgehandelten gemeinsamen Ziele einzahlen. Im Folgenden sollen nun unterschiedliche Typen von Steuerungsmechanismen vorgestellt werden.

Provan und Kenis (2007) gehen davon aus, dass inter-organisationalen Netzwerke mit unterschiedlichen Konfigurationen von Steuerungsmechanismen, unterschiedliche Auswirkungen auf der Netzwerkebene haben. Zuvor hat die Literatur bereits Unterschiede zwischen inter-organisationalen Netzwerken herausgearbeitet (Benson 1975) oder auch Mechanismen für die Steuerung inter-organisationaler Netzwerke erörtert, diese aber nicht im Hinblick auf spezifische Aktivitäten für ein bestimmtes Netzwerk und nicht in vergleichender Weise diskutiert (Provan und Kenis 2007: 229f.). Die Autoren unternehmen den Versuch, diese Lücke zu schließen, in dem sie eine Theorie über verschiedene Formen der Steuerungsmechanismen aufstellen, die Gründe herausarbeiten, die für die Nutzung der jeweiligen Form im Vergleich zu einer anderen sprechen und die Auswirkungen jeder Form auf die Ergebnisse des Netzwerks untersuchen (ebd.). Dabei stehen die unterschiedlichen Auswirkungen auf der Netzwerkebene und die Bedingungen für ihre Wirksamkeit, die durch verschiedene Konfigurationen von

Steuerungsmechanismen verursacht werden, im Fokus. Die Autoren stellen insbesondere die Rolle des Managements heraus, das für eine effektive Netzwerk-Steuerung entscheidend ist, vorrangig im Hinblick auf den Umgang mit Spannungen, die jeder Steuerungsform innewohnen (S. 233).

Im Unterschied zu den Ansätzen, die Netzwerke als eine Form von Steuerungsmechanismen begreifen (Powell 1990; Grabher und Powell 2004; Goldsmith und Eggers 2004; Imperial 2005), konzentriert sich das Vorgehen von Provan und Kenis (2007) auf die Steuerungsmechanismen und das Management von Netzwerken. Provan und Kenis (2007) wenden keinen Multilevel-Ansatz (Mathieu und Chen 2011) an und beziehen auch hierarchische inter-organisationalen Netzwerke, wie das für diese Arbeit ausgeschlossene Lieferantennetzwerk, in ihre theoretische Konzeptionalisierung von Netzwerksteuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken mit ein. Dennoch sollen ihre Ergebnisse in der vorliegenden Arbeit vorgestellt werden, um einen theoretisch-konzeptionellen Überblick über unterschiedliche Typen von Netzwerksteuerungsmechanismen zu erhalten.

Provan und Kenis (2007) unterscheiden zwischen drei verschiedenen Formen von Netzwerk-Steuerungsmechanismen. Diese werden zunächst entlang zweier verschiedener Dimensionen kategorisiert. Die erste Dimension liegt in dem Ausmaß der Aushandlung (S. 233f.). So können Netzwerksteuerungsmechanismen unter den einzelnen Netzwerkakteuren ausgehandelt werden oder nicht. Im Extremfall, bei welchem eine Aushandlung vollständig ausbleibt, werden Netzwerke komplett von den Organisationen gesteuert, die das Netzwerk bilden (S. 233). Wenn die Netzwerksteuerung dagegen vollständig ausgehandelt ist, wird sie von einer Organisation innerhalb des Netzwerks übernommen oder an eine dafür eingestellte externe Organisation übertragen (S. 234).

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Netzwerkstruktur und unterscheidet dahingehend, dass Netzwerkbeziehungen sowohl horizontal als auch vertikal ausgehandelt werden können (Provan und Kenis 2007: S. 234). Horizontal bedeutet in diesem Fall, dass die Aushandlung zwischen mehreren Organisationen vorgenommen wird, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette tätig sind

(beispielsweise von Fluggesellschaften in der „Star Alliance“). Vertikal heißt dagegen, dass Partner auf verschiedenen Stufen einer Wertschöpfungskette (beispielsweise im Fall von Produzenten, die mit Lieferanten und Kunden zusammenarbeiten) miteinander in Aushandlung treten (ebd.).

Die von Provan und Kenis (2007) herausgearbeiteten Formen lassen sich wiederum in unterschiedliche Typen überführen. Die Autoren proklamieren, dass jeder dieser Typen in der Praxis aus verschiedenen Gründen eingesetzt würde. Dabei sei kein Modell allgemein überlegen oder effektiver als die anderen. Vielmehr habe jede Form ihre eigenen besonderen Stärken und Schwächen, was zu unterschiedlichen Ergebnissen führe (S. 234).

Der Steuerungstyp, der in inter-organisationalen Netzwerken vorherrscht, in denen eine Aushandlung über Netzwerksteuerung vollständig ausbleibt, weil alle Organisationen ständig miteinander interagieren, um das Netzwerk zu steuern, bezeichnen Provan und Kenis (2007) als „Shared Governance“-Steuerungstypen (S. 234). Die ständige Interaktion zwischen allen Netzwerkakteuren führt zu einer dichten und stark dezentralisierten Form des Netzwerks. Dieser Steuerungstyp wird laut den Autoren eher bei inter-organisationalen Netzwerken mit einer kleinen Anzahl an teilnehmenden Organisationen angewendet, zwischen welchen ein hohes Maß an Vertrauen und Zielkonsens herrscht. Bei diesem Steuerungstyp habe keine der Organisationen formell die Führungsrolle inne. Stattdessen seien alle Netzwerkmitglieder auf gleichberechtigter Basis in den Prozess der Steuerung eingebunden. Entscheidungen würden nur mit Zustimmung aller am Netzwerk beteiligten Organisationen getroffen (S. 234f.).

Dieser Steuerungstyp sei auf Grund der Niedrigschwelligkeit der einfachste und am häufigsten angewendeten Typen der Netzwerksteuerung (Provan und Kenis 2007: S. 234). Die Steuerung könne entweder formell, beispielsweise durch regelmäßige Sitzungen von Vertretern der einzelnen Organisationen, oder informell durch die laufenden, aber in der Regel unkoordinierten Bemühungen derjenigen, die ein Interesse am Erfolg des Netzwerks haben, erfolgen (S. 234). Die Autoren führen weiterhin aus, dass der Erfolg inter-organisationaler Netzwerke, die einem solchen Steuerungstyp unterliegen, ausschließlich von der Beteiligung und dem Engagement aller oder einer bedeutenden Teilmenge der teilnehmenden

Organisationen abhängig sei, was auch den Zielkonsens auf Netzwerkebene beeinflussen würde. Bei diesem Steuerungstyp seien die Netzwerkteilnehmer selbst für die Verwaltung der internen Netzwerkbeziehungen und -abläufe zuständig. Auch die nach außen gerichtete Stakeholderkommunikation müsse von den teilnehmenden Organisationen selbstständig organisiert werden und sei theoretisch nur kollektiv möglich, da keine einzelne Organisation das Netzwerk als Ganzes repräsentieren könne. Die Macht im Netzwerk sei bei diesem Steuerungstyp zwischen den einzelnen Organisationen gleich verteilt, auch wenn es Unterschiede in der Organisationsgröße, den Ressourcen und der Leistung einzelner Organisationen geben könne (S. 234f.).

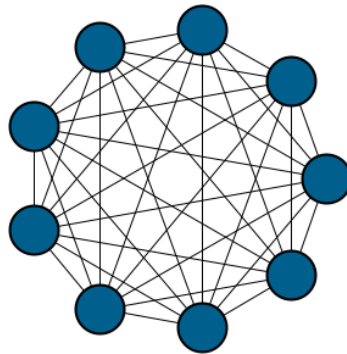


Abb. II-4: „Shared Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)

Provan und Kenis (2007) machen deutlich, dass der Steuerungstyp der „Shared Governance“ Vorteile dahingehend hat, dass viele oder alle Netzwerkmitglieder in die Steuerung des Netzwerks einbezogen werden (S. 235). Die Autoren weisen aber auch darauf hin, dass es viele Situationen geben könne, bei denen eine solche dezentralisierte, kollektive Selbstverwaltung nicht förderlich ist, nämlich beispielsweise dann, wenn schnelles Agieren benötigt wird, das nicht zunächst mit allen Netzwerkakteuren abgestimmt werden kann. Umstände, wie ein rasanter Zuwachs an Netzwerkmitgliedern, können dazu führen, dass ein weitaus zentralerer Ansatz von Netzwerksteuerung von Nöten ist (ebd.).

Auf der anderen Seite des Kontinuums der Aushandlungsdimension steht bei der Konzeptionalisierung von Provan und Kenis (2007) ein Netzwerksteuerungstyp, der eine vollständige Aushandlung unter den einzelnen Netzwerkakteuren

erforderlich macht (S. 235). Das Netzwerk, das eines solchen Steuerungstypen bedarf, ist dadurch geprägt, dass nicht alle Organisationen in direkter Interaktion miteinander stehen. Stattdessen sind die einzelnen Organisationen durch einen zentralen Netzwerkakteur indirekt miteinander verknüpft. Dies führt zu einer hochgradigen Zentralisierung, konzentriert auf diesen einzelnen Akteur im Netzwerk (ebd.). Die Extremform, die einem solchen Steuerungstypen unterliegt, ist das bereits in Kapitel II.1.2 beschriebene „Hub-and-Spoke“-Modell (Lincoln et al. 1992; Uzzi 1999; Inzerilli 1990; Lazerson 1995; Jones und DeFillippi 1996).

Provan und Kenis (2007) bezeichnen diesen zentralen Akteur im Netzwerk als „federführende Organisation“ und den dadurch bedingten Steuerungstypen als „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235). Weiter führen die Autoren aus, dass bei der Steuerung durch eine federführende Organisation alle wichtigen Aktivitäten und Schlüsselentscheidungen auf Netzwerkebene durch ein einziges teilnehmendes Mitglied koordiniert werden. Auf diese Weise wird die Steuerung des Netzwerks stark zentralisiert. Die Macht im Netzwerk ist nicht gleich verteilt, sondern bei der federführenden Organisation konzentriert. Diese Organisation trifft die Entscheidungen für das gesamte inter-organisationale Netzwerk und ist auch für die gesamte Stakeholderkommunikation verantwortlich. Diese federführende Organisation entscheidet damit über das Überleben des gesamten Netzwerkes (ebd.).

Die Autoren führen weiter aus, dass der Steuerungstyp auch in horizontalen multilateralen Netzwerken auftreten kann, insbesondere dann, wenn eine Organisation über ausreichende Ressourcen und Legitimität verfügt, um eine führende Rolle im inter-organisationalen Netzwerk zu spielen. Diese Art „Hub-Firma“ übernimmt die Verwaltung des Netzwerks und unterstützt die Aktivitäten der Mitgliedsorganisationen bei ihren Bemühungen, die Netzwerkziele zu erreichen, die eng mit den Zielen der federführenden Organisation abgestimmt sein können (Provan und Kenis 2007: S. 235). Die Autoren weisen darauf hin, dass es bei diesem Typen der Netzwerksteuerung passieren kann, dass die mächtige federführende Organisation, die Aktivitäten des Netzwerks innerhalb eines sehr engen Handlungsrahmens orchestrieren könne und sich beispielsweise nur auf seinen eigenen wirtschaftlichen Erfolg konzentriert (ebd.).

Bei dem Steuerungstyp der „Lead Organization“ kann die federführende Organisation die Kosten für die Verwaltung des Netzwerks selbst tragen, Beiträge von den Mitgliedern des Netzwerks erhalten oder durch eine externe Finanzierung für ihren Aufwand entschädigt werden (Provan und Kenis 2007: S. 235). Die Autoren machen deutlich, dass die federführende Organisation von den Netzwerkmitgliedern bestimmt werden kann. Darüber hinaus besteht bei in Auftrag gegebenen Netzwerken (Doz et al. 2000: S. 243) auch die Möglichkeit, dass die federführende Organisation bei Netzwerkformation bereits vorgegeben ist (Provan und Kenis 2007: S. 235f.).

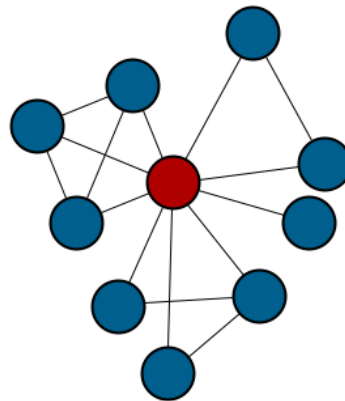


Abb. II-5: „Lead Organization Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)

Als eine Art Zwischenform zwischen der „Shared Governance“ und der „Lead Governance“ weisen Kenis et al. (2019), auf der Arbeit von Provan und Kenis (2007) aufbauend, den Steuerungstypen der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) heraus. Bei diesem Steuerungstypen teilen die Netzwerkmitglieder die Steuerungsverantwortlichkeiten auf verschiedene Untergruppen von Netzwerkakteuren auf. Wesentliche Aufgaben in Zusammenhang mit der Netzwerksteuerung werden so nicht von einer einzelnen Organisation übernommen. Manche Organisationen innerhalb des Netzwerks bleiben allerdings von Steuerungsaufgaben ausgenommen.

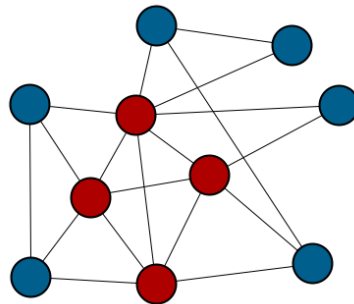


Abb. II-6: „Core-Periphery Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)

Eine weitere Unterscheidung bei den Typen der Netzwerksteuerung von inter-organisationalen Netzwerken nehmen Provan und Kenis (2007) dahingehend vor, dass die das Netzwerk federführend steuernde Organisation auch eine nicht dem Netzwerk zugehörige Organisation sein kann (Provan und Kenis 2007: S. 236). Bei dem Steuerungstyp der „Network Administrative Organization“ (NAO) (ebd.) wird die Steuerung an eine externe Organisation ausgelagert. Dies kann laut den Autoren freiwillig geschehen, wenn Konsens bei den Netzwerkakteuren darüber besteht, eine externe Organisation mit der Netzwerksteuerung zu beauftragen. Es kann aber auch als Teil des Netzwerkbildungsprozesses vorgeschrieben sein, wenn die Netzwerkformation einem Mandat folgt (Doz et al. 2000: S. 243).

Diese NAO ist bei dieser Netzwerksteuerungsform als eine separate Verwaltungseinheit speziell für die Leitung des inter-organisationalen Netzwerks und seiner Aktivitäten eingerichtet (Provan und Kenis 2007: S. 236). Die NAO tritt als eine Art Netzwerkmakler auf und spielt eine Schlüsselrolle bei der Koordinierung und Aufrechterhaltung des Netzwerks. Der Unterschied zur „Lead Organization“ liegt insbesondere darin, dass die NAO keine Mitgliedsorganisation ist, die ihre eigenen Dienste anbietet (ebd.). Die NAO wird entweder durch ein Mandat (Doz et a. 2000: S. 243) oder von den Mitgliedern selbst zum ausschließlichen Zweck der Netzwerkverwaltung eingerichtet und kann eine staatliche Einrichtung oder eine gemeinnützige Organisation sein, was häufig auch dann der Fall ist, wenn es sich bei den Netzwerkmitgliedern um gewinnorientierte Unternehmen handelt (Human und Provan 2000). Die NAO kann aber auch ein gewinnorientiertes Unternehmen sein (Kozza und Lewin 1999). Eine NAO kann aus

nur einer einzigen Person bestehen, die als Vermittler oder Makler des Netzwerks fungiert (Provan und Kenis 2007: S. 236). Es kann sich allerdings auch um eine formelle Organisation handeln, die aus einem Geschäftsführer, Mitarbeitern und einem Vorstand besteht und von einem vom inter-organisationalen Netzwerk physisch getrennten Büro aus operiert (Provan und Kenis 2007; McEvily und Zaheer 2004; Provan et al. 2004).

Vorteile der NAO bestehen insbesondere darin, dass die Legitimität des inter-organisationalen Netzwerks nach außen durch die Einrichtung einer offiziellen Instanz gesteigert werden kann (Provan und Kenis 2007: S. 236). Darüber hinaus kann die Einrichtung einer NAO auch dazu beitragen, die Komplexität auf Netzwerkebene zu reduzieren, die sich durch Spannungen unter den Netzwerkteilnehmern entladen kann (ebd.).

Vom Aufbau her sind stärker formalisierte NAOs teilweise so organisiert, dass sie Vorstandsstrukturen innehaben, die alle oder eine Teilmenge der Netzwerkmitglieder umfasst. Der Vorstand befasst sich mit den strategischen Belangen des Netzwerks und überlässt die operativen Entscheidungen der Leitung der NAO (Provan und Kenis 2007: S. 236).

Wenn die Netzwerkbildung einem staatlichen Mandat folgt (Doz et al. 2000: S. 243), wird eine NAO oft staatlich eingerichtet, um das Wachstum des inter-organisationalen Netzwerks durch gezielte Finanzierung und Netzwerkentwicklung zu fördern (Provan und Kenis: S. 236) und sicherzustellen, dass die Netzwerkziele erreicht werden (Provan und Kenis 2007; Goldsmith und Eggers 2004).

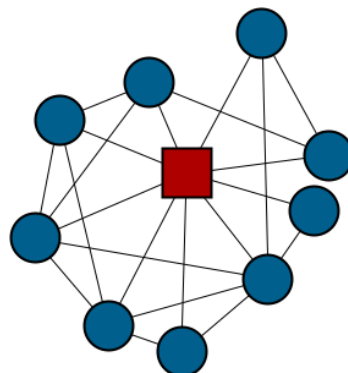


Abb. II-7: „NAO Organization Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)

Eine Art Kompromiss stellt die Form der „Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) dar. Das Netzwerk wird bei diesem Steuerungstyp von der bereits beschriebenen Lead Organisation in Verbindung mit einer NAO geführt. Die Managementkapazität der federführenden Organisation wird bei diesem Steuerungstypen durch die Einführung einer NAO erhöht. Dennoch könne die federführende Organisation ihren Einfluss innerhalb der Netzwerksteuerung geltend machen, da wichtige strategische Entscheidungsprozesse häufig durch die federführende Organisation vorgegeben werden (Kenis et al. 2019: S. 283).

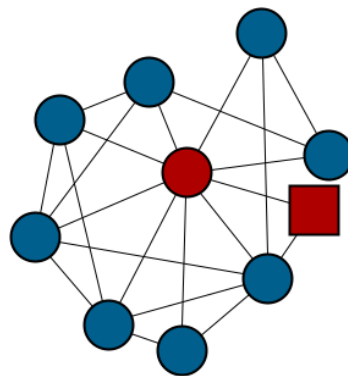


Abb. II-8: „Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis, Schol, Kraaij-Dirkzwanger und Timen, 2019: S. 283)

Die Steuerungstypen der „Shared Governance“, der „Lead Organization Governance“ und der „NAO Organization Governance“ stellen die drei Grundformen der Netzwerksteuerungstypen dar (Provan und Kenis 2007: S. 233-236). „Core-Periphery Governance“, sowie „Combined Lead and NAO Governance“ sind eher Sonderformen von Netzwerksteuerungstypen (Kenis et al. 2019: S. 282-283).

II.2.3 Netzwerksteuerung in unterschiedlichen inter-organisationalen Netzwerktypen

Nachdem im vorangegangenen Unterkapitel die unterschiedlichen Netzwerksteuerungstypen inter-organisationaler Netzwerke in Form der „Shared Governance“, der „Lead Organization Governance“, der „NAO Organization Governance“, der „Core-Periphery Governance“ und der „Combined Lead and NAO

Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 233-236) vorgestellt wurden, soll es im weiteren Verlauf darum gehen, welcher Netzwerksteuerungstyp theoretisch bei welchem Typ von inter-organisationalem Netzwerk beobachtet werden könnte.

In einem *Liefernetzwerk* sind die Beziehungen zueinander, wie in Kapitel II.1.2 bereits ausgeführt um einen zentralen Abnehmer organisiert. Die einzelnen Unternehmen in diesem Netzwerk sind zwar rechtlich selbstständig, jedoch wirtschaftlich zumeist voneinander abhängig (Sydow 2005). Der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) ist daher für ein solches Netzwerk ausgeschlossen. Vielmehr findet hier der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) Anwendung, da die Akteure ähnlich wie in einem typischen „Hub-and-Spoke“-Netzwerk (Lincoln et al. 1992; Uzzi 1999; Inzerilli 1990; Lazerson 1995; Jones und DeFillippi 1996) über einen zentralen Netzwerkakteur miteinander verbunden sind.

Die in dieser Arbeit bereits vorgestellten *Joint Ventures* sind eigenständige juristische Personen und daher in einer Unternehmenshierarchie organisiert.

Konsortien, die der Forschung und Entwicklung dienen, sind ein Zusammenschluss weniger rechtlich unabhängiger Unternehmen, die gemeinsame Forschungsinteressen vorantreiben (Müller-Seitz und Sydow 2012; Cassiman et al. 2009; Powell et al. 1996; Liebeskind et al. 1996; Oliver 2001, 2009). Die kooperierenden Unternehmen kennen sich bereits durch ihre Tätigkeit in derselben Branche und sind in der Vergangenheit üblicherweise bereits Beziehungen zueinander eingegangen. Die Macht im Netzwerk ist, zumindest was Entscheidungen auf Netzwerkebene betrifft, mehr oder weniger symmetrisch verteilt, auch wenn es Unterschiede in der Organisationsgröße, den Ressourcen und der Leistung einzelner Organisationen geben kann. Der übliche Steuerungstyp von Konsortien, die der Forschung und Entwicklung dienen, ist daher die „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234).

Der Netzwerktyp der *strategischen Allianz* (Gulati 1998; Jarillo 1988; Gulati et al. 2000) wurde bereits als relevanter Typ inter-organisationaler Netzwerke für die vorliegende Arbeit identifiziert. Bereits in der Definition dieses inter-organisationalen Netzwerktyps wurde dargelegt, dass die „kollaborativen inter-organisationale[n] Beziehungen“ (Ring und van de Ven 1994), welche die

teilnehmenden Netzwerkakteure zueinander pflegen, einem relationalen und keinem hierarchischen oder marktbasieren Steuerungsmodus unterliegen, sofern die strategische Allianz keinem (staatlichen) Mandat folgt. Damit der Typ der strategischen Allianz seine angestrebten Ziele erreicht, ist es wichtig, dass sich alle Netzwerkteilnehmer diesen verpflichtet fühlen.

Strategische Allianzen werden insbesondere dort gebildet, wo kollektives Handeln benötigt wird (Agranoff und McGuire 2003; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016) und „Gemeinschaftskapazitäten“ (Chaskin 2001) verlangt werden. Damit ist auch der Erfolg dieser inter-organisationalen Netzwerke von der Beteiligung und dem Engagement der Organisationen, die das Netzwerk bilden, abhängig. Somit scheiden die eher hierarchisch geprägten Steuerungstypen der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) und der „Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) für die strategische Allianz aus. Besteht die strategische Allianz aus wenigen Akteuren, die sich gegenseitig bereits kennen und vertrauen und bei denen auch der Zielkonsens bereits ausgeprägt ist, ist der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) möglich, um gemeinsam die angestrebten Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen. Handelt es sich jedoch um ein großes Konsortium aus vielen Netzwerkakteuren oder um den Zusammenschluss von Konkurrenten, wie bei dem hier bereits mehrfach vorgebrachten Beispiel der Star Alliance (Findeisen und Sydow 2016) bei welcher im Wesentlichen konkurrierende Unternehmen ihre Ressourcen poolen, um gemeinsam erfolgreicher zu sein (Sydow 2005), empfiehlt sich der Steuerungstyp der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236). Die teilnehmenden Fluggesellschaften einigten sich darauf, die Steuerung ihrer strategischen Allianz von einer eigens dafür beauftragten NAO durchführen zu lassen. Die NAO vermittelt innerhalb der Star Alliance zwischen den einzelnen konkurrierenden Fluggesellschaften (Findeisen und Sydow 2016).

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei Verbänden ebenfalls um strategische Allianzen. Diese werden oft als Verein organisiert und von einem Vorstand geführt. Der Vorstand wird üblicherweise aus Vertreterinnen und Vertretern einzelner Organisationen des inter-organisationalen Netzwerks gebildet. Diese

Organisationsform stimmt mit den Voraussetzungen der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) überein. Demnach kann auch dieser Steuerungstyp für strategische Allianzen angewendet werden.

Werden strategische Allianzen von staatlicher Seite in Auftrag gegeben, hat dies auch Auswirkungen auf den eingesetzten Steuerungstyp. Wie bei strategischen Netzwerken üblich, existieren bereits Netzwerkbeziehungen zwischen den meisten beteiligten Akteuren. Oftmals verfügt eine Organisation im zu gründenden Netzwerk über ausreichend Ressourcen und Legitimität, um eine führende Rolle zu übernehmen (Provan und Kenis 2007: S. 234). Im kommunalen Gesundheitswesen kann dies ein Krankenhaus oder eine Klinik sein (Alexander et al. 2001). Im Bereich der Psychiatrie kann es sich um ein kommunales Zentrum für psychische Gesundheit handeln (Provan und Milward 1995) und im Bereich der kommunalen Polizeiarbeit wahrscheinlich um die Polizeibehörde (Brandes et al. 2000). Wird ein solches Netzwerk staatlich initiiert, ist auch die Form einer „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) oder die einer „Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) (je nach Vorhandensein einer zentralen Organisation) denkbar, wenn für die Einrichtung eines solchen Steuerungstyps finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

II.2.4 Rahmenbedingungen einer Netzwerksteuerung

Nachdem nun die unterschiedlichen Netzwerksteuerungstypen mit den Typen inter-organisationaler Netzwerke theoretisch verknüpft wurden, soll es im weiteren Verlauf der Arbeit um die Rahmenbedingungen gehen, welche die Anwendung verschiedener Netzwerksteuerungstypen beeinflussen.

Im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Ausgestaltung von Netzwerksteuerung in inter-organisationalen Netzwerken arbeiten Provan und Kenis (2007) verschiedene Rahmenbedingungen aus, die einen Einfluss auf die Netzwerksteuerung haben. Diese lassen sich in der Aushandlung von Netzwerkzielen, dem Vertrauen der Netzwerkakteure untereinander und der Anzahl an Netzwerkakteuren innerhalb des inter-organisationalen Netzwerks

ausmachen. Auf die einzelnen Rahmenbedingen und ihre Auswirkung auf die Netzwerksteuerung soll im Folgenden eingegangen werden.

II.2.4.1 Netzwerkziele

Als erste Rahmenbedingungen werden die Netzwerkziele vorgestellt. Innerhalb der Organisationssoziologie zählen Ziele neben der Struktur, den Mitgliedern und der räumlich-sachlichen Ausstattung zu den vier Basiselementen einer Organisation (Scott und Davis 2007). Innerhalb der Organisationsforschung wurde bereits sehr früh ein Fokus auf Organisationsziele gelegt (Perrow 1961; Etzioni 1967). Auch weiterhin ist die Erreichung eines Zielkonsens auf Organisationsebene ein Schwerpunkt innerhalb der Organisationssoziologie (Aldrich und Ruef 2006; Abraham und Büschges 2009).

Bei inter-organisationalen Netzwerken wurde die Zielerreichung auf Netzwerkebene schon früh innerhalb der Forschung betrachtet (van de Ven et al. 1976), wenngleich hier im Unterschied zur Organisationsforschung kein Forschungsschwerpunkt auszumachen ist (Provan und Kenis 2007: S. 239). Dennoch ist ein Zielkonsens bereits für die Formation des Netzwerks (Doz et al. 2000: S. 45) ein wichtiger Prädiktor da, wie bereits dargelegt, Organisationen in inter-organisationale Netzwerke eintreten, um Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen, die sie als einzelne Organisation nicht erreichen können (Provan und Kenis 2007: S. 229). Daher setzt bereits das Eingehen eines inter-organisationalen Netzwerks die Einigung der Netzwerkakteure auf bestimmte Ziele voraus (van de Ven 1976).

Ein Zielkonsens hat wichtige Auswirkungen auf die Netzwerksteuerung (Graddy und Chen, 2006). Der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) setzt beispielsweise einen vollständigen Zielkonsens unter den beteiligten Akteuren voraus. Die Ziele der einzelnen Organisationen dürfen sich allerdings nicht zu ähnlich sein, da es sonst zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit kommen kann, insbesondere dann, wenn der Wettbewerbsdruck zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren sehr hoch ist (Provan und Kenis 2007: S. 240).

Ein vollständiger Zielkonsens liegt bereits innerhalb von Organisationen selten vor (March und Simon 1958); da inter-organisationale Netzwerke noch komplexere Gebilde sind, ist ein vollständiger Zielkonsens auf Netzwerkebene daher nahezu ausgeschlossen. Es kann somit erhebliche Unterschiede in der Zustimmung zu den Zielen auf Netzwerkebene geben und auch das Ausmaß, in welchem eigene organisatorische Ziele durch die Beteiligung des Netzwerks erreicht werden können, kann sich erheblich zwischen den Organisationen unterscheiden (Provan und Kenis 2007: S. 240; Sydow 2005).

Wenn sich die Netzwerkmitglieder auf bestimmte Ziele einigen, können die teilnehmenden Organisationen für die Erreichung der Ziele auf Netzwerkebene ohne größere Konflikte zusammenarbeiten und gleichzeitig ihre eigenen Ziele erreichen. In diesem Fall können der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder auch der der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) sinnvoll sein und das inter-organisationale Netzwerk effektiv führen. Ist der Zielkonsens allerdings eher mittelmäßig ausgeprägt (ein Grundkonsens muss vorhanden sein, da sonst, wie bereits beschrieben, ein inter-organisationales Netzwerk überhaupt nicht ausgebaut wird), sind die Steuerungstypen der „NAO-Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) oder der „Combined Lead and NAO Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) wahrscheinlich besser geeignet als eine Selbstverwaltung (Provan und Kenis 2007: S. 234). Das liegt insbesondere daran, dass eine leitende NAO Organisation die meisten strategischen und operativen Entscheidungen übernimmt und diese nicht erst ausgehandelt werden müssen (Provan und Kenis 2007: S. 40).

II.2.4.2 Vertrauen

Neben den Netzwerkzielen ist auch Vertrauen eine wichtige Rahmenbedingung für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen. Dass Vertrauen ein sehr starkes Konstrukt im gegenseitigen Miteinander ist, haben bereits unterschiedliche Forschungsarbeiten herausgestellt (Möllering 2006). Grundsätzlich kann Vertrauen als eine Art Bereitschaft akzeptiert werden, auf der Grundlage positiver Erwartungen über die Absicht oder das Verhalten des Gegenübers eine Gefährdung zu akzeptieren (McEvily et al. 2003). Die Bedeutung von Vertrauen im

inter-organisationalen Kontext wurde bereits bei der Entstehung von IORs deutlich. Es handelt sich dabei um eine grundlegende Voraussetzung für das Eingehen von IORs (Ring und van de Ven 1994: S. 93) und damit eben auch um eine Grundvoraussetzung für den Aufbau von inter-organisationalen Netzwerken und deren Steuerungsmechanismen.

Besteht das Netzwerk aus nur wenigen Akteuren, die alle miteinander verbunden sind und bereits häufig miteinander Austauschbeziehungen eingegangen sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Vertrauensdichte im Netzwerk hoch ist. Der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) kann in einem solchen Fall geeignet sein, wenn neben einer hohen Vertrauensdichte auch ein hoher Zielkonsens herrscht (Provan und Kenis 2007: S. 236f.). Ist eine dieser beiden Grundvoraussetzungen nicht vorhanden, kann der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) nicht als Netzwerksteuerungstyp gewählt werden.

Besteht das Netzwerk aus vielen oder aus unbekanntem Akteuren, die zueinander (noch) keine Vertrauensbasis aufgebaut haben, ist wahrscheinlich der Steuerungstyp einer „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder der einer „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) am sinnvollsten. Da die Führung beim Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) im Wesentlichen auf einer Reihe von dyadischen Verbindungen beruht, kann das Vertrauen im gesamten Netzwerk geringer sein als bei der Einführung des Steuerungstyps einer NAO, bei der die Mitglieder aufgerufen sind, die Handlungen der NAO-Führung kollektiv zu überwachen (Provan und Kenis 2007: S. 238).

II.2.4.3 Anzahl der Netzwerkakteure

Gemeinsam mit den Netzwerkzielen und der Dichte an Vertrauen im Netzwerk ist die Anzahl an Netzwerkakteuren die dritte Rahmenbedingung der Entstehung von Netzwerksteuerung bei inter-organisationalen Netzwerken. Mit der Anzahl der an einem Netzwerk beteiligten Organisationen steigt die Anzahl der möglichen dyadischen Beziehungen unter den Netzwerkpartnern im Netzwerk exponentiell an und das inter-organisationale Netzwerk nimmt an Komplexität zu. Darüber hinaus

müssen Bedürfnisse und Aktivitäten jeder einzelnen teilnehmenden Organisationen bei der Steuerung des Netzwerks berücksichtigt und koordiniert werden, was die Netzwerksteuerung zunehmend komplex macht (Provan und Kenis 2007: S. 232).

Auch auf die einzelnen Steuerungstypen hat die Anzahl der Netzwerkpartner daher einen entscheidenden Einfluss. Der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) eignet sich am besten für ein Netzwerk mit einer geringen Anzahl an Netzwerkpartnern, die bestenfalls geografisch nicht zu weit verstreut sind, da beim Auftreten von Problemen ein umfassender und aktiver Austausch der Partner von Angesicht zu Angesicht möglich ist (ebd.).

Mit zunehmender Anzahl von Organisationen im Netzwerk wird der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) ineffizient, da viel Zeit für die Koordinierung aufgewendet werden muss oder strategische und kritische Entscheidungen einfach nicht getroffen werden (Provan und Kenis 2007: S. 238). Eine genaue Anzahl maximaler Netzwerkakteure für den Steuerungstypen der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) gibt es nicht. Provan und Kenis (2007) schlagen als Richtwert weniger als sechs bis acht Organisationen für ein solches Netzwerk vor (S. 239). Die genaue Anzahl hängt noch von weiteren Faktoren ab. Wenn beispielsweise die Vertrauensdichte in einem Netzwerk sehr hoch ist, könnten auch mehr Organisationen am Netzwerk partizipieren, ohne dass sich dies negativ auf die Effizienz des Netzwerks auswirkt. Dies gilt auch umgekehrt: wenn die Vertrauensdichte nicht so hoch ist, sollten weniger Organisationen an einem Netzwerk partizipieren, wenn dieses durch die Steuerungsform der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) geführt werden soll (S. 238).

Im Vergleich zum Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) sind zentrale Formen der Netzwerksteuerung wie der Typ der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder der Steuerungstyp der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) besser für eine größere Anzahl von teilnehmenden Organisationen geeignet, da die direkte Beteiligung aller Organisationen für viele Netzwerkentscheidungen

bei diesen Steuerungstypen nicht mehr erforderlich ist. Durch die Zentralisierung der Verwaltung müssen die Teilnehmer nicht mehr direkt miteinander interagieren, sondern können sich an die federführende Organisation oder die administrative Organisation wenden, um die Bedürfnisse auf Netzwerkebene zu koordinieren (Provan und Kenis 2007: S. 238f.).

Der Steuerungstyp der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) dürfte in Netzwerken mit der größten Anzahl von Teilnehmern am effektivsten sein. Da die NAO ihre eigene, einzigartige Verwaltungsstruktur hat, kann sie mit einer größeren Anzahl unterschiedlicher Teilnehmer umgehen.

II.2.5 Entstehung von Netzwerksteuerung

In der vorliegenden Arbeit wurde bisher dargelegt, dass inter-organisationale Netzwerke dadurch entstehen, dass drei oder mehr zueinander in Beziehung stehende Organisationen beschließen, durch einen gemeinsamen Ressourceneinsatz langfristig, zumindest in Teilen gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Steuerung dieser komplexen Gebilde kann theoretisch mit Hilfe verschiedener Netzwerksteuerungstypen erfolgen, die an die Ausprägung verschiedener Rahmenbedingungen geknüpft sind. Im Folgenden soll es nun um die Entstehung von Netzwerksteuerung in inter-organisationalen Netzwerken gehen.

Auch wenn sich die Forschung mit der Formation solcher Netzwerke bereits beschäftigt hat (u.a. Doz et al. 2000), verbleiben die Untersuchungen auf theoretisch-konzeptioneller Ebene. Die empirische Entstehung von inter-organisationalen Netzwerken in der Praxis ist innerhalb der Forschung eher unterrepräsentiert. Darüber hinaus ist auffällig, dass die hier bisher zitierte Literatur größtenteils bereits einige Jahre alt ist. Aktuellere Forschung beschäftigt sich dagegen eher mit Phänomenen in bereits bestehenden inter-organisationalen Netzwerken (Reypens et al. 2021; Pitelis und Wagner 2019). Auch die Betrachtungen von Netzwerksteuerungstypen sind eher theoretisch konzeptioneller Natur.

Die hier vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entstehung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken und deren

Weiterentwicklung. Um den aktuellen Forschungsstand zur Thematik zu erfassen, wurde eine klassische Literaturrecherche (Bakker 2010; Müller-Seitz 2012) durchgeführt, die mögliche Forschungslücken in diesem Bereich aufzeigen soll.

Da es um die Entstehung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken gehen soll, wurden als Suchbegriffe „inter-organisationalen Netzwerke“, „Steuerung“ und „Emergenz“ gewählt. Darüber hinaus wurde der Versuch unternommen, alle möglichen Synonyme der genannten Begriffe zu ermitteln und in die Suche mit einzubauen. Die Suche wurde in englischer Sprache durchgeführt, um alle international bedeutsamen Forschungsarbeiten zur Thematik ermitteln zu können. Als Datenbank diente EBSCO Host (<http://www.ebscohost.com/>). Die Suchbegriffe wurden mit Trunkierungen versehen und durch AND miteinander verbunden, um die größtmögliche Trefferanzahl zu erzielen (Müller-Seitz 2012). Tabelle Tab. II-1 gibt eine Übersicht über die angewendeten Suchbegriffe und deren Trunkierung, die für die Suche zum Einsatz kamen.

	Synonyme und Suchbegriffe
Entstehung	Emergence (emergenc*), Advent (advent*), Rise (rise*), Arise (arise*), Evolution (evolut*), Occure (occur*) und Come up (com* up)
Steuerungsmechanismen	Governance (govern*), Leadership (lead*), Management (manage*), Administration (administra*), Operationalization (operat*), Rule (rule*), Regulation (regulat*), Supervision (supervis*) und Orchestration (orchestrat*)
Inter-organisationale Netzwerke	Collaboration (collabora), Network (network*), Consortium (consorti*), Cooperation (coop*), Alliance (allianc*), Partnership (partnership*), Association (association*), Coalition (coalition*), Constellation (constellation*), Interorganization (interorgani*) und Inter-Organization (inter-organi*)

Tab. II-1: *Übersicht über die Suchbegriffe in der Literaturrecherche (eigene Darstellung)*

Die Suche orientierte sich an weiteren Exklusions- und Inklusionskriterien, die in Tabelle Tab. II-2 zusammengefasst sind. Gesucht wurde nach doppelt-blind überprüften Artikeln in englischen Fachzeitschriften (Müller-Seitz 2012; Bakker 2010), um einen gewissen Grad an Transparenz und Replizierbarkeit zu gewährleisten (Denyer und Tranfield 2009). Es wurden keine Einschränkungen bezüglich des Veröffentlichungsdatums vorgenommen.

Diese Suche ergab insgesamt 138.485 Treffer. Eine hohe Anzahl an Duplikaten ließ sich nicht vermeiden, da bei EBSCO Host lediglich 12 Suchfelder vorgesehen sind. Nach Sichtung der einzelnen Titel blieben der Suche noch 201 potenzielle Treffer enthalten. Viele Artikel wurden insbesondere auf Grund des Zeitschriftenrankings aussortiert. Potenzielle Treffer wurden nur bis zu einem Ranking von C des Verbandes der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer berücksichtigt. Darüber hinaus wurden Treffer aus anderen Fachrichtungen mit Konzentration auf Besonderheiten innerhalb der Fachrichtungen aussortiert. Hier konnten insbesondere aus dem Bereich der Umweltwissenschaften viele Treffer aussortiert werden. Aber auch im Bereich der Verwaltungswissenschaften, dem

Management von Katastrophen und dem Bereich Big Data gab es zahlreiche Treffer, deren Inhalt sich laut Titel auf Besonderheiten im jeweiligen Fachgebiet konzentrierte. Auch Artikel aus anderen Forschungsrichtungen mit Konzentration auf speziellen Themen innerhalb dieser Forschungsrichtungen wurden aussortiert. Hier fanden sich einige Artikel aus dem Bereich Accounting, Supply-Chain, Co-Creation, Open Innovation, Leadership und Organizational Development. Darüber hinaus fanden sich zahlreiche Fallstudien mit Bezug auf spezielle Besonderheiten des jeweils untersuchten Falls. Auch diese Artikel wurden in der weiteren Literaturrecherche nicht mehr berücksichtigt.

Nach dem Lesen verschiedener Abstracts wurden weitere Begriffe als Suchbegriffe verwendet, die in den Abstracts immer wieder zu finden waren: „Collaborative Capacity“, sowie „Collaborative Management“ und „Shared Leadership“ gesondert gesucht. Darüber hinaus wurden in allen Werken der führenden Autoren auf dem Gebiet der Netzwerksteuerung nach passenden Treffern recherchiert (Kenis, Provan, Huang, Milward und Sydow).

Theoretisch-konzeptionelle Positionierung

Art des Kriteriums	Kriterien	Grund für die Auswahl der Kriterien	Exemplarische Nachweise
Inklusionskriterien	Suchbegriffe mit Trunkierung zu inter-organisationalen Netzwerken: allianc*, association*, coalition*, collabora*, consorti*, constellation*, coop*, interorgani*, inter-organi*, network*, partnership*	Boolesche Logik in Bezug auf inter-organisationalen Netzwerke schränkt die Anzahl der Artikel auf diejenigen ein, die die relevanten Schlüsselbegriffe enthalten	Provan (1984) Doz (1996) Doz (2000) Huxham und Vangen (2000) Provan und Huang (2012)
	Suchbegriffe mit Trunkierung zu Steuerung: administra*, govern*, lead*, manage*, operat*, regulat*, rule*, supervis*, orchestrat*	Boolesche Logik in Bezug auf Steuerung schränkt die Anzahl der Artikel auf diejenigen ein, die die relevanten Schlüsselbegriffe enthalten	Jones et al. (1997) Friedrich et al. (2016) Müller-Seitz und Sydow (2012)
	Suchbegriffe mit Trunkierung zu Emergenz: advent*, arise*, com* up*, emergenc*, evolut*, genes*, rise*, occur*	Boolesche Logik in Bezug auf Emergenz schränkt die Anzahl der Artikel auf diejenigen ein, die die relevanten Schlüsselbegriffe enthalten	Ahuja et al. (2012) Spekkink und Boons (2016) Derakhshan et al. (2020)
	Spezielle Suchbegriffe, die teilweise inter-organisationalen Steuerung ausdrücken: Collaborative Capacity Collaborative Management Shared Leadership	Suchbegriffe, die in diesem Literaturfeld speziell angewendet werden	Spekkink und Boons (2016) Pitelis und Wagner (2019) Agranoff und McGuire (2003)
	Elektronische Datenbank EBSCOhost Doppelt-blind überprüfte Artikel in englischsprachigen Fachzeitschriften Ganze inter-organisationalen Netzwerke	Ermöglicht Transparenz und Replizierbarkeit Einblicke in den internationalen wissenschaftlichen Diskurs Forschungsgegenstand sind inter-organisationalen Netzwerke, die aus drei oder mehr Organisationen bestehen, die sich rückbezüglich aufeinander, auf eine gemeinsame Arbeitsteilung zur Verfolgung gemeinsamer Ziele einigen	Denyer und Tranfield (2009) Provan et al. (2007) Browning et al. (1995)
	Exklusionskriterien	Artikel aus Zeitschriften, die nach dem Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer schlechter als B gerankt sind Andere Fachrichtungen mit Konzentration auf diesen	Artikel, die den Diskurs in der Literatur maßgeblich beeinflussen Steuerungsmechanismen von inter-organisationalen Netzwerken werden nicht

Theoretisch-konzeptionelle Positionierung

<p>Naturwissenschaften Umweltwissenschaften (insbesondere Klimawandel, Nachhaltigkeit, Wasser- und Energieversorgung, Naturkatastrophenmanagement, Forstwirtschaft) Steuerrecht Bildungswissenschaft IT (Big Data) Verwaltungswissenschaften</p>	<p>als solche adressiert, das Thema der jeweiligen Fachrichtungen steht im Vordergrund</p>	<p>Schoon et al. (2017) Gill and Williams (2011) Bodin und Nohrstedt (2016) Abrams (2019) Steen-Adams et al. (2022)</p>
<p>Andere Forschungsrichtungen mit Konzentration auf diesen Accounting Supply Chain Co-Creation Open-Innovation Open-Source Human Resources Management Leadership Organizational Development Sharing Economy Inter-organizational Relations</p>	<p></p>	<p>Anderson und Dekker (2013) Quarschie und Leuchner (2020) Lee et al. (2012) Querbes (2018)</p>
<p>Fallstudien mit Bezug auf Besonderheiten</p>	<p>Steuerungsmechanismen von inter- organisationalen Netzwerken werden nicht als solche adressiert, das Thema der jeweiligen Case Study steht im Vordergrund</p>	<p>Ku et al. (2016) Agranoff und McGuire (1998)</p>

Tab. II-2: *Rechercheprozess (eigene Darstellung, angelehnt an Müller-Seitz 2012: S. 4)*

Nach Lesen der Abstracts blieben 25 Artikel in der Suche enthalten, welche die Suchkriterien final erfüllten. Die Suchergebnisse wurden mit denen zweier studentischer Abschlussarbeiten verglichen, die sich mit Literaturrecherchen zum Aufbau und der Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken befassen, um so eine gewisse Reliabilität der Ergebnisse zu erreichen. Eine anschließende Schneeballsuche bei den 25 verbliebenen Artikeln lieferte drei zusätzliche Artikel, sodass das finale Sample 28 Artikel beinhaltete. Dieser Recherche-Verlauf lässt sich in Abbildung Abb. II-9 nachvollziehen.

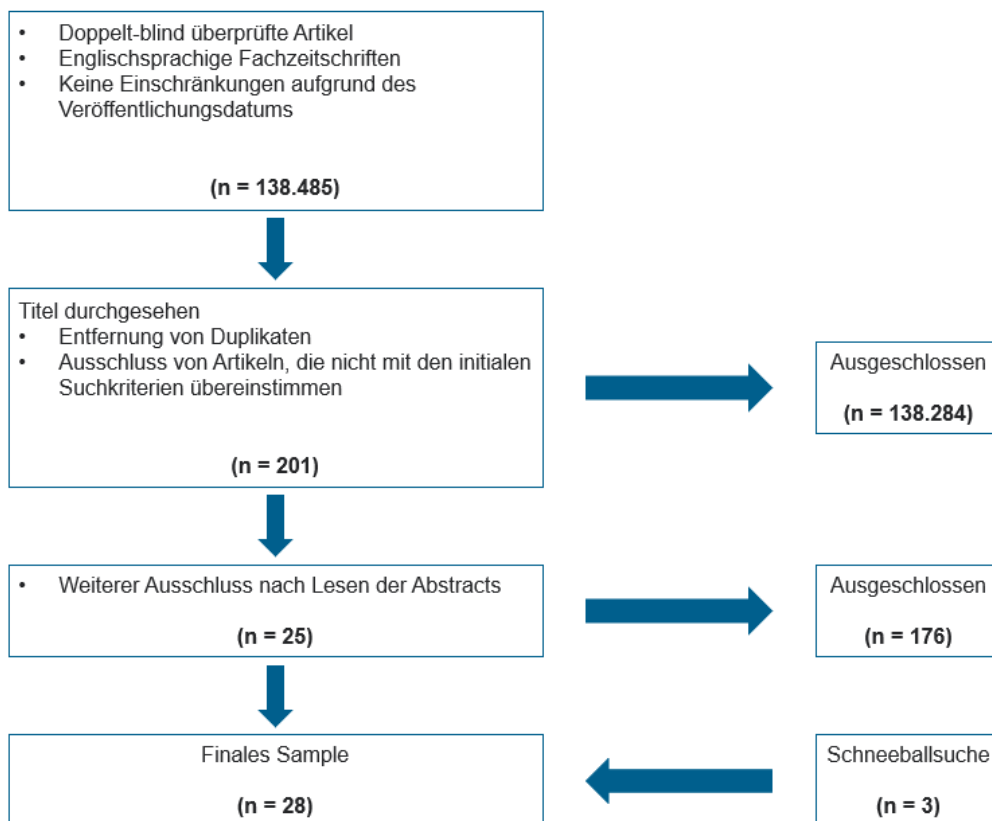


Abb. II-9: Verlauf der Literaturrecherche (eigene Darstellung)

Im Rahmen der Literaturreche wird deutlich, dass sich bestimmte Artikel mit den initialen Bedingungen der Steuerungsmechanismen auseinandersetzen. Die genaue Entstehung der Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen

Netzwerken scheint allerdings weitestgehend unerforscht zu sein. (Doz 1996) stellt sich beispielsweise die Frage, wie organisationales Lernen zwischen den initialen Bedingungen einer strategischen Allianz und ihren Ergebnissen vermitteln kann. Darauf aufbauend entwickelt sie einen konzeptionellen Rahmen, um lernförderliche initiale Bedingungen für strategische Allianzen zu identifizieren. Ein Jahr später entwickeln Jones et al. (1997) eine allgemeine Theorie der Netzwerksteuerung, die erklären soll, unter welchen Bedingungen Netzwerksteuerung als eine Form der Steuerung von Prozessen im Vergleich zum Markt oder der Hierarchie einen Vorteil hat und daher wahrscheinlich entsteht. Doz et al. (2000) gehen der Frage nach, ob die Bildung von Netzwerken immer einem einzigen linearen Prozess folgt. Sie identifizieren in diesem Zusammenhang drei Formationsgründe und zwei Formationspfade der Bildung von Netzwerken, nicht aber deren Steuerungsmechanismen. Kenis und Knoke (2002) untersuchen die Auswirkung der Kommunikation in Netzwerken auf die Häufigkeit der Bildung von interorganisationalen Kooperationsbeziehungen, wie beispielsweise strategische Allianzen und Joint Ventures. Ritvala und Salmi (2010) untersuchen das frühe Stadium der Emergenz von kollektiven Maßnahmen. Sie widmen sich in diesem Zusammenhang den „Netzwerkmobilisierern“ und ihren Mechanismen. Bei der Formation von Netzwerken, die auch in dieser Arbeit bereits dargelegt wurde, spielen zuvor bestehende dyadische Beziehungen zwischen den einzelnen Netzwerkpartnern eine entscheidende Rolle (Ring und van de Ven 1994). Berthod et al. (2014) gehen in ihrem Artikel einen ganz anderen Weg und widmen sich der Frage, wie sich inter-organisationalen Konstellationen von vorher nicht verbundenen Akteuren als Antwort auf eine pandemieähnliche Lage (hier dem Ausbruch von EHEC) formen können. Sie entwickeln ein vorläufiges Modell einer Art inter-organisationalen „Ansammlung“ und der Konditionen, unter welchen diese in Krisenzeiten entstehen. Vangen et al. (2015) beschäftigen sich auf konzeptioneller Ebene damit, wie die Überlegungen zur „kollektiven Steuerung“ und zur „Steuerung der Zusammenarbeit“ die Gestaltung und Umsetzung der Steuerung sektorübergreifender, inter-organisatorischer Zusammenarbeit beeinflussen. Spekkink und Boons (2016) untersuchen die Frage, wie Initiativen, die den kollaborativen Steuerungsmechanismen vorausgehen, zur Entwicklung der

Kooperationsfähigkeit („Collaborative Capacity“) beitragen und welchen Einfluss diese Vorläufer auf den Verlauf des Kooperationsprozesses haben. Damit wurden bereits viele Facetten der förderlichen Bedingungen für eine effektive Netzwerksteuerung untersucht, die Entstehung der Steuerungsmechanismen bleibt jedoch weiterhin weitestgehend unerforscht.

In der Forschungs-Evolution eine Stufe weiter vorangeschritten, beschäftigen sich viele Artikel mit den Entwicklungsschritten von Steuerungsmechanismen. Beispielsweise im Bereich der Entscheidungsfindung konzentriert sich Provan (1984) darauf, inwieweit das Ausmaß der wichtigsten operativen oder strategischen Entscheidungen eines einzelnen Krankenhauses durch die Zugehörigkeit zu einem strategischen Konsortium beeinflusst wird. Im Bereich der Führung konzeptionieren Huxham und Vangen (2000) Führung in Kollaborationen als Ergebnis von drei Führungsmedien: Strukturen, Prozesse, Teilnehmer und die Mechanismen ihrer Anwendung, um eine kollaborative Agenda zu formen. Friedrich et al. (2016) arbeiten die Auswirkung von vier Faktoren (individuelle Unterschiede von Führungskräften, Unterschiede in Teams, Problembereich, Problemfokus) auf den Einsatz der einzelnen Dimensionen kollektiver Führung heraus. Endres und Weibler (2019) beschäftigen sich damit, wie und in welcher Form, sich Führung in inter-organisationalen Netzwerken ausbildet, da diese einen (a priori) nicht-hierarchischen Kontext mit kollegialem Arbeitsumfeld darstellen. Darüber hinaus erklären sie das sogenannte „(Nicht-)Führungsphänomen“ (ebd.). Im Bereich der Entwicklungsschritte der Steuerungsmechanismen nehmen Müller-Seitz und Sydow (2012) die Praxis des "Netzwerk-Manövrierens" in den Fokus, was sich darauf bezieht, dass eine Organisation die wechselseitigen Einflüsse zwischen zwei verschiedenen Formen von Netzwerken geschickt ausnutzt. Weitere wissenschaftliche Beiträge zu den Entwicklungsschritten von Steuerungsmechanismen lassen sich bei Tello-Rozas et al. (2015) finden, die untersuchten, wie groß angelegte, sozial motivierte Kooperationen wachsen und den politischen Wandel fördern können. Darüber hinaus gibt der Artikel Empfehlungen dafür, welche Mikro-Praktiken das Engagement in groß angelegten Kooperationsprozessen verbessern können und welche Rolle Macht bei der Umsetzung dieser Mikro-Praktiken spielt. Musso und Weare (2015) gehen der

Frage nach, wie die Entwicklung sozialer Interaktionen auf der Mikroebene die Netzwerkstrukturen auf der Makroebene prägt, was wiederum den Charakter von Steuerungsmechanismen beeinflusst. Sie arbeiten heraus, dass zivilgesellschaftliche Netzwerke aus institutionellen Reformen hervorgehen und bestimmte Formen von Sozialkapital fördern, was wiederum starke Auswirkungen auf die demokratische Funktion dieser Netzwerke hat. Ahuja et al. (2012) gehen der Frage nach, wie und warum Netzwerke aufkommen, sich weiterentwickeln und sich verändern. Sie erstellen ein Rahmenwerk über die Rolle von Netzwerkdynamiken und der Identifikation von Treibern und Schlüsseldimensionen des Netzwerkwandels. Zander, Trang und Kolbe (2016) untersuchen mit einer etwas anders gelagerten Richtung die Entstehung von Netzwerken und deren Führung zur Verringerung von Umweltauswirkungen. Sie untersuchen in diesem Zusammenhang die Triebkräfte von Netzwerksteuerung durch die Kombination von explorativen Fallstudien mit früheren Theorien unter Einbeziehung verschiedener theoretischer Paradigmen. Dagnino et al. (2016) beleuchten die Triebkräfte, die der Rolle und dem Umfang der absichtlichen Steuerung der strukturellen Dynamik ganzer inter-organisationaler Netzwerke zu Grunde liegen.

Andere Forschungsarbeiten nehmen die Funktionalität der bereits aufgebauten Steuerungsmechanismen in den Fokus. Mit Effektivität beschäftigen sich unter anderem Provan und Kenis (2007), die drei grundlegenden Typen der Netzwerksteuerung und deren Auswirkungen auf die Effektivität des Netzwerks untersuchen. Saz-Carranza und Ospina (2011) nehmen dagegen die Aktivitäten der Mitglieder von NAOs in den Blick, die durchgeführt werden, um das Spannungsverhältnis zwischen Einheit und Vielfalt zu bewältigen, wenn das gesamte Netzwerk effektiv verwaltet werden soll. Heikkila und Gerlak (2013) untersuchen drei Schlüsselemente erfolgreicher kollaborativer Prozesse: die interne Steuerung und Verwaltung, die interne Kommunikation und die externe Kommunikation. Andere Forschungsarbeiten konzentrieren sich auf die Evaluation der Steuerungsmechanismen. Provan und Huang (2012) evaluieren die Entwicklung eines staatlich finanzierten Gesundheits- und Humandienstleistungsnetzes. Darüber hinaus gehen sie der Frage nach, inwieweit die jeweilige Struktur von den verschiedenen Arten von inter-organisationalen

Beziehungen abhängt, die zum Start berücksichtigt werden. Dabei beschäftigt sie die Frage, ob die verschiedenen Beziehungsstrukturen im Laufe der Zeit stabil bleiben oder signifikante Veränderungen zeigen. Milward et al. (2015) führen eine vergleichende Analyse der Entwicklung zweier kommunaler Netzwerke aus dem Bereich der Psychiatrie durch, die beide ähnliche Verträge mit dem Staat Arizona haben. Die beiden Netzwerke unterscheiden sich darin, dass das eine von einem gewinnorientierten Unternehmen geleitet wird und das andere von einer gemeinnützigen Organisation. Lægreid und Rykkja (2015) beschäftigen sich damit, wie sich Führungskräfte in der Verwaltung nach der Reform der norwegischen Arbeits- und Wohlfahrtsverwaltung neu koordinieren. Unter Anwendung einer strukturellen und kulturellen Perspektive untersuchen sie die Beziehung zwischen Koordinationsmechanismen, kulturellen Merkmalen und der wahrgenommenen Koordinationsqualität. Andere Forschungsarbeiten beschäftigen sich mit der Zuverlässigkeit von Steuerungsmechanismen. Ring und van de Ven (1994) untersuchen den Entwicklungsprozess von kooperativen zwischenbetrieblichen Beziehungen (IOR), die spezifische Investitionen erfordern, welche von den Parteien, bevor sie ein Tauschgeschäft eingegangen sind, nicht vollständig erfasst oder kontrolliert werden können. Berthod et al. (2016) untersuchen, wie inter-organisationale Netzwerke speziell für die Zuverlässigkeit organisiert werden und wie diese „High-Reliability Networks“ gemeinsam mit anderen Organisationen ihre Aktivitäten regeln, um sowohl mit routinemäßigen als auch mit unerwarteten Ereignissen zuverlässig umgehen zu können. Ring und van de Ven (1992) untersuchen alternative Formen der Netzwerksteuerung in Fällen, in denen mehrere Organisationen wiederholt zusammenarbeiten. Van Fenema und Keers (2018) beschäftigen sich mit der Entwicklung einer strukturellen und prozessualen Grundlage für die inter-organisationale Wertschöpfung und mit der Erstellung eines Modells, das zeigt, wie sich Prozesse des organisatorischen und inter-organisationalen Projektmanagements gemeinsam entwickeln.

Es zeigt sich, dass bestimmte Artikel bereits Aufschluss über den Prozess der Steuerungsmechanismen geben. Auf dem Weg von den initialen Bedingungen der Steuerungsmechanismen hin zu den Entwicklungsschritten beantworten Ahuja et al. (2012) die Frage, wie und warum sich Netzwerke ausbilden, sich

weiterentwickeln und verändern. Spekkink und Boons (2016) gehen der Frage nach, wie Initiativen, die den kollaborativen Steuerungsprozessen vorausgehen, zur Entwicklung der Kooperationsfähigkeit (Corporate Capacity) beitragen. Auf dem Weg von den Entwicklungsschritten der Steuerungsmechanismen hin zu den Funktionalitäten der Steuerungsmechanismen untersuchen Tello-Rozas et al. (2015), wie groß angelegte, sozial motivierte Kooperationen wachsen und den politischen Wandel fördern können. Provan und Kenis (2007) entwickeln drei grundlegende Modelle der Typen von Netzwerksteuerung und ihre Auswirkungen auf die Effektivität des Netzwerks.

Einen Beitrag zum Entwicklungsprozess von initialen Bedingungen der Steuerungsmechanismen hin zur Funktionalität der Steuerungsmechanismen leistet Doz (1996), die die Frage untersucht, wie organisationales Lernen zwischen den initialen Bedingungen einer strategischen Allianz und ihren Ergebnissen vermittelt. Berthod et al. (2014) tun dies, indem sie der Frage nachgehen, wie sich inter-organisationalen Konstellationen von vorher nicht verbundenen Akteuren als Antwort auf eine pandemieähnliche Lage ausbilden. Provan und Huang (2012) untersuchen, inwieweit die Struktur von den verschiedenen Arten inter-organisationaler Beziehungen abhängt, die zum Start berücksichtigt werden. Die Ergebnisse werden in Tabelle Tab. II-3 noch einmal zusammengefasst.

Bisher offen bleibt, wie sich Netzwerksteuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke empirisch ausbilden und weiterentwickeln. Die empirische Analyse von Emergenz und Weiterentwicklung unterschiedlicher inter-organisationaler Netzwerke erweitern demnach die bereits bestehende Literatur zur Ausbildung und Weiterentwicklung inter-organisationaler Netzwerksteuerungsmechanismen. Darüber hinaus lässt sich auf diese Weise eine Prognose über die optimale Ausgestaltung von Steuerungsmechanismen für verschiedene Arten inter-organisationaler Netzwerke treffen.

Artikel	Fokus	Methodik
Provan (1984)	Inwieweit wird das Ausmaß der wichtigsten operativen oder strategischen Entscheidungen eines einzelnen Krankenhauses durch die Zugehörigkeit zu einem strategischen Konsortium beeinflusst?	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Doz (1996)	Wie vermittelt organisationales Lernen zwischen den initialen Bedingungen einer strategischen Allianz und ihren Ergebnissen? Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens, um lernförderliche initiale Bedingungen für strategische Allianzen zu identifizieren.	Longitudinal Fallstudien; qualitativ
Doz et al. (2000)	Folgt die Bildung von Netzwerken immer einem einzigen, linearen Prozess? Identifikation von 3 Formationsgründen und 2 Formationspfaden.	Quantitative Befragung
Huxham und Vangen (2000)	Konzeptionalisierung von Führung in Kollaborationen als Ergebnis von 3 Führungsmedien: Strukturen, Prozesse, Teilnehmer und die Mechanismen ihrer Anwendung, um eine kollaborative Agenda zu formen.	Action Research Interventionen; qualitativ
Kenis und Knoke (2002)	Auswirkungen der Kommunikation in Netzwerken auf die Häufigkeit der Bildung von interorganisationalen Kooperationsbeziehungen, wie z.B. strategische Allianzen und Joint Ventures.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Ritvala und Salmi (2010)	Untersuchen das frühe Stadium der Emergenz von kollektiven Maßnahmen. Eine Analyse der „Netzwerkmobilisierer“ und ihrer Mechanismen.	Vertiefende Einzelfallstudie; qualitativ
Ahuja et al (2012)	Wie und warum kommen Netzwerke auf, entwickeln sich weiter und verändern sich? Framework über die Rolle von Netzwerkdynamiken und zur Identifikation der Treiber und Schlüsseldimensionen von Netzwerkandel.	Vertiefende Einzelfallstudie; qualitativ
Provan und Huang (2012)	Evaluation der Entwicklung eines staatlich finanzierten Gesundheits- und Humandienstleistungsnetzes. Inwieweit hängt die Struktur von den verschiedenen Arten von interorganisatorischen Beziehungen ab, die zum Start berücksichtigt werden? Bleiben die verschiedenen Beziehungsstrukturen im Laufe der Zeit stabil oder zeigen sie signifikante Veränderungen?	Zwei nacheinander folgende Erhebungszeitpunkte; quantitativ
Berthod et al. (2014)	Wie formen sich inter-organisationale Konstellationen von vorher nicht verbundenen Akteuren als Antwort auf eine pandemieähnliche Lage (Ausbruch EHEC)? Vorläufiges Modell einer inter-organisationalen Ansammlung und der Konditionen, unter welchen diese in Krisenzeiten entstehen (Konzept der inter-organisationalen Assemblage (IOAs)).	Halbstrukturierte Interviews, Archivdaten und Presseartikel; qualitativ
Tello-Rozas et al. (2015)	Wie groß angelegte, sozial motivierte Kooperationen wachsen und den politischen Wandel fördern können. Welche Mikro-Praktiken das Engagement in groß angelegten	Vergleichendes Longitudinal Case Design; qualitativ

Theoretisch-konzeptionelle Positionierung

Musso und Weare (2015)	Kooperationsprozessen verbessern können und welche Rolle Macht bei der Umsetzung dieser Mikro-Praktiken spielt. Wie die Entwicklung sozialer Interaktionen auf der Mikroebene die Netzwerkstrukturen auf der Makroebene prägt, was wiederum den Charakter von Steuerungs-Netzwerken beeinflusst. Zivilgesellschaftliche Netzwerke gehen aus institutionellen Reformen hervor und fördern bestimmte Formen von Sozialkapital, was wiederum wichtige Auswirkungen auf die demokratische Funktion dieser Netzwerke hat.	Quantitative Panelstudie
Spekking und Boons (2016)	Wie tragen Initiativen, die den kollaborativen Steuerungsprozessen vorausgehen, zur Entwicklung der Kooperationsfähigkeit (Collaborative Capacity) bei? Welchen Einfluss haben diese Vorläufer auf den Verlauf des Kooperationsprozesses?	Longitudinal Case Study; qualitativ
Lægreid und Rykkja (2015)	Wie nehmen Führungskräfte in der Verwaltung die Koordinierung nach der Reform der norwegischen Arbeits- und Wohlfahrtsverwaltung wahr? Unter Anwendung einer strukturellen und kulturellen Perspektive wird die Beziehung zwischen Koordinationsmechanismen, kulturellen Merkmalen und der wahrgenommenen Koordinationsqualität untersucht.	Case Study; quantitativ
Zander et al. (2016)	Entstehung von Netzwerken und deren Führung zur Verringerung von Umweltauswirkungen. Untersuchung der Triebkräfte von Netzwerksteuerung durch die Kombination von explorativen Fallstudien mit früheren Theorien unter Einbeziehung verschiedener theoretischer Paradigmen.	Case Study; qualitativ
Endres und Weibler (2019)	Wie und in welcher Form sich Führung in inter-organisationalen Netzwerken ausbilden, da diese einen (a priori) nicht-hierarchischen Kontext mit kollegialem Arbeitsumfeld darstellen. Erklärung von (Nicht-)Führungsphänomenen.	Grounded Theory; qualitativ
Ring und van de Van (1992)	Alternative Formen der Steuerung in Fällen, in denen mehrere Organisationen wiederholt zusammenarbeiten.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Ring und van de Van (1994)	Die Untersuchung des Entwicklungsprozesses von kooperativen zwischenbetrieblichen Beziehungen (IOR), die spezifische Investitionen erfordern, die von den Parteien vor ihrer Durchführung nicht vollständig erfasst oder kontrolliert werden können.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Jones et al. (1997)	Allgemeine Theorie der Netzwerksteuerung. Definition von Netzwerksteuerung und Bereitstellung einer Theorie, die erklärt, unter welchen Bedingungen die Netzwerksteuerung, einen Vorteil hat und daher wahrscheinlich entsteht.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Provan und Kenis (2007)	Drei grundlegende Modelle oder Formen der Netzwerksteuerung und ihre Auswirkungen auf die Effektivität des Netzwerks.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend

Theoretisch-konzeptionelle Positionierung

Müller-Seitz und Sydow (2012)	Untersuchung der Praxis des "Netzwerk-Manövrierens", d.h. wie eine Organisation die wechselseitigen Einflüsse zwischen zwei verschiedenen Formen von Netzwerken geschickt ausnutzt.	Longitudinal Case Study; qualitativ
Vangen et al. (2015)	Wie die Überlegungen zur "kollaborativen Steuerung" und zur "Steuerung der Zusammenarbeit" die Gestaltung und Umsetzung der Steuerung der sektorübergreifenden, interorganisationalen Zusammenarbeit beeinflussen.	Konzeptionell
Friedrich et al. (2016)	Die Auswirkung individueller Unterschiede von Führungskräften, individueller Teamunterschiede im Netzwerk, der anzugehende Problembereich, sowie der Problemfokus, auf den Einsatz der einzelnen Dimensionen kollektiver Führung.	Experimentelles Design; quantitativ
Dagnino et al. (2016)	Beleuchtung der Triebkräfte, die der Rolle und dem Umfang der absichtlichen Steuerung der strukturellen Dynamik ganzer interorganisationaler Netzwerke zu Grunde liegen.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend
Saz-Carranza und Ospina (2011)	Aktivitäten der Mitglieder von NAOs, die durchgeführt werden, um das Spannungsverhältnis zwischen Einheit und Vielfalt zu bewältigen, wenn das gesamte Netzwerk effektiv verwaltet werden soll.	Longitudinal Case Study; qualitativ
Heikkilä und Gerlak (2013)	Untersuchung von 3 Schlüsselementen erfolgreicher kollaborativer Prozesse: interne Steuerung und Verwaltung, interne Kommunikation, externe Kommunikation.	Longitudinal Case Study; qualitativ
Milward et al. (2015)	Vergleichende Analyse der Entwicklung zweier kommunaler Netze für psychische Gesundheit, die beide ähnliche Verträge mit dem Staat Arizona haben. Eines der Netzwerke wird von einem gewinnorientierten Unternehmen geleitet, das andere von einer gemeinnützigen Organisation.	Longitudinal Case Study; qualitativ
Berthod et al. (2016)	Wie interorganisatorische Netzwerke speziell für die Zuverlässigkeit organisiert werden und wie diese HROs gemeinsam mit anderen Organisationen ihre Aktivitäten regeln, um sowohl mit routinemäßigen als auch mit unerwarteten Ereignissen zuverlässig umgehen zu können.	Case Study; qualitativ
van Fenema und Keers (2018)	Entwicklung einer strukturellen und prozessualen Grundlage für die interorganisationale Wertschöpfung und Erstellung eines Modells, das zeigt, wie sich Prozesse des organisatorischen und interorganisationalen PM gemeinsam entwickeln.	Konzeptionell, auf Annahmen beruhend

Tab. II-3: Ergebnisse der Literaturrecherche (eigene Darstellung)

II.2.6 Weiterentwicklung von Netzwerksteuerung

Ähnlich wie bei der Entstehung von Netzwerksteuerung ist auch die Weiterentwicklung der Steuerungsmechanismen innerhalb der Forschung unterrepräsentiert. Zwar wurde erforscht, wie sich Netzwerke im Laufe der Zeit entwickeln (Doz 1996; Kenis und Knoke 2002; Ring und van de Ven 1994; Ahuja et al. 2012; Gulati und Gargiulo 1999; Human und Provan 2000; Isett und Provan 2005) doch konzentrieren sich diese Studien hauptsächlich auf die Entwicklung der Netzwerkbeziehungen und nicht auf die Entwicklung der Form von Steuerungsmechanismen. Auf theoretisch-konzeptioneller Ebene kann davon ausgegangen werden, dass im Zusammenhang mit einer Veränderung der Rahmenbedingungen der Netzwerksteuerung, beispielsweise dahingehend, dass mehr Akteure dem Netzwerk beitreten und sich dadurch der Zielkonsens oder auch die Vertrauensdichte im Netzwerk ändert, es zu einer Diskrepanz zwischen dem gewählten Steuerungstyp des Netzwerks und den Rahmenbedingungen kommt (Provan und Kenis 2007: S. 242ff.). Falls es das Netzwerk in dieser Situation nicht schafft, seinen gegenwärtigen Steuerungstyp anzupassen, kann das gesamte Netzwerk ineffektiv werden oder scheitern (Provan und Kenis 2007: S. 247ff.). Wenn das Netzwerk Veränderungen insgesamt vermeidet, obwohl die Umwelt sie dringend fordert, kann dies ebenfalls dazu führen, dass das Netzwerk ineffektiv wird oder scheitert (ebd.). Das Problem tritt auch zunehmend dann auf, wenn das Netzwerk einem künstlichen Prozess (Doz et al. 2000: S. 243) folgt, der nicht mit den Rahmenbedingungen übereinstimmt. Veränderungen in der Netzwerksteuerung sind demnach unvermeidlich und können beispielsweise auch dann auftreten, wenn ein Netzwerk, das mit Hilfe der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) gesteuert wird, auf Grund seiner Effizienz immer mehr Mitglieder anzieht, woraufhin sich die Anforderungen an seine Verwaltungsstruktur ändern (Provan und Kenis 2007: S. 246f.). Falls der Eintritt in einen anderen Steuerungstypen erfolgen soll, stellen sich Provan und Kenis (2007) die Frage, wie genau die Veränderungen dahingehend ablaufen und ob Verschiebungen von einer Form zu einer anderen gleich wahrscheinlich sind oder ob die Evolution durch die Struktur der Form selbst gehemmt wird. Sie argumentieren dahingehend, dass

der Wechsel von einem Steuerungstyp zu einem anderen vorhersehbar ist, je nachdem, welche Form bereits vorhanden ist (ebd.). Der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) ist in diesem Zusammenhang der flexibelste und anpassungsfähigste Typ (S. 246).

Sobald eine der beiden Typen „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) angenommen wird, verringert sich die Möglichkeit den Steuerungstyp noch einmal zu wechseln. Eine Entwicklung hin zum Typ der „Shared Governance“ ist dann unwahrscheinlich (S. 247).

Liegt der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) vor, kann eine Entwicklung hin zu einer „NAO Organization Governance“ (S. 236) stattfinden, wenn es die Rahmenbedingungen erforderlich machen. Ein wichtiger Prädiktor in diesem Zusammenhang ist die Verteilung von Vertrauen unter den Netzwerkmitgliedern (S. 246f.). Es ist demnach viel wahrscheinlicher, dass sich der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (S. 235) zu einer „NAO Organization Governance“ (S. 236) entwickelt, als zum Typ der „Shared Governance“ (S. 235). Der Übergang von einer „Shared Governance“ (S. 235) oder einer „Lead Organization Governance“ (S. 235) hin zu einer „NAO Organization Governance“ (S. 234) ist eine strategische Entscheidung. Das heißt, die Entwicklung ist nicht einfach ein natürlicher Prozess, der durch die Veränderung von Rahmenbedingungen entsteht, vielmehr muss von den Netzwerkteilnehmern und Netzwerkmanagern eine spezifische Entscheidung getroffen werden, um die Netzwerkführung von einem oder mehreren Netzwerkteilnehmern auf eine dritte Organisation zu übertragen (S. 246f.). Wenn der Steuerungstyp der „NAO Organization Governance“ (S. 234) angenommen wird, ist es am wenigsten wahrscheinlich, dass sich die Form noch einmal ändert, da es sich um den am stärksten formalisierten Steuerungstypen handelt (S. 247).

II.2.7 Zum Erfolgsbegriff in und von inter-organisationalen Netzwerken

Das Funktionieren von Netzwerken ist ein Prozess, durch den bestimmte Netzwerkbedingungen zu verschiedenen Ergebnissen auf Netzwerkebene führen (Provan und Kenis 2007). Daran schließt sich auch der Effektivitätsbegriff von Netzwerken an (Kiefhaber und Spraul 2016). Ein Netzwerk ist dann effektiv, wenn es ermöglicht, dass Ziele auf Netzwerkebene erreicht werden, die von den jeweils einzelnen Organisationen nicht realisiert werden können (Provan und Milward 1995; Provan und Kenis 2007: S. 230). Die Untersuchung dieser Netzwerkeffektivität ist in der Praxis allerdings sehr schwierig, da sie voraussetzt, dass die zu erreichenden Netzwerkziele bekannt sind. Diese sind in der Praxis allerdings oft vage formuliert und orientieren sich vorrangig daran, dass zur Zielerreichung kollektives Handeln von Nöten ist (Agranoff und McGuire 2003; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016). Darüber hinaus wird die Messung von Effektivität eines Netzwerks, wie jede Wirkungsmessung (Rawhouser et al. 2019; Costa und Pesci 2016; Nguyen et al. 2015) davon beeinflusst, wer das Funktionieren des Netzwerks bewertet und mit welchen eigenen Erwartungen an die Messung herangegangen wird (Provan und Kenis 2007: S. 230; Provan und Milward 1995; Provan und Milward 2001).

Provan und Kenis (2007) setzen es sich in ihrer Arbeit zum Ziel, eine theoretische Begründung für die Wahl eines bestimmten Steuerungstyps gegenüber eines anderen zu liefern. Diese theoretische Begründung soll eine Vorhersage über das erfolgreiche Erreichen von Ergebnissen auf Netzwerkebene ermöglichen, also Aussagen über die tatsächliche Netzeffektivität (Provan und Milward 1995) zulassen. Die Arbeit von Provan und Kenis (2007) wurde allerdings, wie bereits in Kapitel II.2.2 ausgeführt, auf rein theoretisch-konzeptioneller Ebene erarbeitet und lässt Aussagen über die ideale Entscheidung bei vollständiger Kenntnis der Rahmenbedingungen des Netzwerks zu. Netzwerkmanager bei künstlichen Netzwerken oder Netzwerkmobilisierer bei aus sich heraus entstehenden Netzwerken (Doz et al. 2000: S. 242f.) sind bei dieser theoretischen Konzeptionierung in vollständiger Kenntnis über den Grad des Netzwerkzielkonsens, den Grad an Vertrauen innerhalb des Netzwerks und die

genaue Anzahl der Netzwerkakteure. Diese Rahmenbedingungen haben dann dahingehend Einfluss auf die Auswahl des Netzwerksteuerungstypen, dass mit abnehmender Vertrauensdichte im Netzwerk sowie abnehmender Übereinstimmung der Netzwerkziele und mit zunehmender Anzahl an Netzwerkakteuren vermittelte Formen der Netzwerkführung, wie die „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder die „NAO Organization Governance“ (S. 236), wahrscheinlich effektiver sind als Netzwerke mit dem Steuerungstyp der „Shared Governance“ (S. 234). Tabelle Tab. II-4 gibt darüber nochmal eine Zusammenfassung.

Steuerungstypen	Vertrauen	Anzahl Netzwerkakteure	Zielkonsens
Shared Governance	Hohe Dichte	Wenige	Hoch
Lead Organization Governance	Niedrige Dichte, hoch zentralisiert	Moderat	Eher niedrig
NAO Organization Governance	Moderate Dichte, NAO wird durch die Netzwerkakteure überwacht	Moderat bis viele	Eher hoch

Tab. II-4: Schlüsselprädiktoren der Effektivität der Netzwerksteuerungstypen (eigene Darstellung, basierend auf Provan und Kenis 2007: S. 237)

Bis auf die Anzahl an Netzwerkmitgliedern sind diese Rahmenbedingungen allerdings nicht explizit verfügbar. Bei der Rahmenbedingung des Vertrauens im Netzwerk liegt dies insbesondere daran, dass jede Mitgliedsorganisation eigene Beziehungen zu den übrigen Netzwerkmitgliedern pflegt, die einen ganz unterschiedlichen Grad an Vertrautheit aufweisen. Darüber hinaus ist auch das Einigen auf Netzwerkziele ein Prozess, der immer wieder neue Phasen der Aushandlung in der Praxis bedarf und nie vollständig erfasst werden kann, da jedes Netzwerkmitglied eine zusätzliche eigene Agenda verfolgt. In der vorliegenden Arbeit wird daher auf Netzwerkeffektivität als solche (Kiefhaber und Spraul 2016; Provan und Milward 1995, 2001) kein Bezug genommen. Stattdessen soll es darum gehen, wie Steuerungstypen in inter-organisationalen Netzwerken so entstehen, dass das Netzwerk tatsächlich in die Ausführung kommt und mit seiner Arbeit beginnt. Ein inter-organisationales Netzwerk in der vorliegenden Arbeit ist dann gescheitert, wenn es nicht zu dieser Ausführung kommt und die Umstände des

Netzwerks die Vermutung zulassen, dass es in der vorliegenden Formation auch nicht zu einer Ausführung kommen wird.

II.2.8 Steuerung und Netzwerkspannung

Dass inter-organisationale Netzwerke komplexe Gebilde sind, wurde bereits in den Ausführungen in Kapitel II.1.1 deutlich. Diese Komplexität führt dazu, dass es neben dem Erfolg, der im vorangegangenen Unterkapitel besprochen wurde, auch während des Aufbaus von Steuerungsmechanismen oder auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks, zu Spannungen kommen kann. Auch wenn unter vollständiger Kenntnis der Rahmenbedingungen von den Netzwerkmanagern oder Netzwerkmobilisierern der Steuerungstyp gewählt wurde, der wahrscheinlich am effektivsten für das betreffende inter-organisationale Netzwerk ist, ist ein Erfolg des Netzwerks (Provan und Milward 1995, 2001) auf theoretisch-konzeptioneller Ebene nicht gesichert. Provan und Kenis (2007) beziehen sich hier auf Spannungen, die im Zusammenhang mit der Effizienz des gesamten Netzwerks und der Notwendigkeit der Einbeziehung der Mitglieder durch eine integrative Entscheidungsfindung kommen können (S. 242-246). Wenn möglichst alle Mitglieder in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden sollen, wird diese dadurch in die Länge gezogen. Allerdings kann durch die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder die Vertrauensdichte im Netzwerk zunehmen (Alter und Hage 1993; Uzzi 1997) und die Entscheidung wird von möglichst allen Mitgliedern des Netzwerks getragen.

Eine weitere Spannung kann sich durch die Verteilung von Arbeit ergeben. Insbesondere bei Netzwerken, die vom Steuerungstypen der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) geführt werden, kommt es nicht selten zu Fällen von „Burn-Out“ (Vangen et al. 2015), wenn die Netzwerkaktivitäten- und beteiligungen immer mehr Zeit und Energie in Anspruch nehmen und der Netzwerkaufbau von einer kleinen Akteursgruppe geleistet wird, die zwar mit Begeisterung und intrinsischer Motivation den Netzwerkaufbau vorantreibt, aber dennoch an ihre persönlichen Grenzen stößt (Provan und Kenis 2007: S. 242). Dies kann zu nachlassendem Enthusiasmus und zunehmender Frustration führen und

den Wechsel hin zu einer stärker zentralisierten Form der Steuerung, wie beispielsweise der „Lead Organization Governance“ (S. 234), erzwingen, wenn das Netzwerk bestehen bleiben soll (S. 242), die für den Netzwerkaufbau und die Netzwerkentwicklung bezahlt werden kann. Bei einem zunehmend zentralisierten Steuerungstypen kann auch die Entscheidungsfindung schneller vonstattengehen, da die Netzwerkmitglieder nicht mehr im bisherigen Maße eingebunden werden müssen. Der Preis dafür kann allerdings in einem geringeren Engagement der Netzwerkakteure bestehen (S. 242f.).

Andererseits kann es passieren, dass bei der Einführung des Steuerungstyps einer „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) in dem beschriebenen Fall sich die Aktivitäten des Netzwerks stärker auf die Bedürfnisse der „Lead Organization“ (S. 235) konzentrieren können, wodurch die Gesamteffektivität des Netzwerks möglicherweise wieder verringert wird (S. 242). Die Einführung einer „NAO Organization Governance“ (S. 236) kann das Spannungsverhältnis zwischen der Notwendigkeit einer effizienten Arbeitsweise und einer umfassenden Entscheidungsfindung besser ausgleichen (S. 243) als der Steuerungstyp der „Shared Governance“ (S. 234) oder der der „Lead Organization Governance“ (S. 235), da in diesem Fall keine Eigeninteressen der externen NAO bestehen, die innerhalb des Netzwerks durchgesetzt werden sollen. Durch die Einführung einer NAO können sich allerdings Spannungsverhältnisse dahingehend ergeben, dass der Einsatz einer NAO von den Netzwerkmitgliedern als zu bürokratisch eingestuft wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Spannung ergibt, richtet sich vorrangig nach den Zielen des Netzwerks und dem Netzwerktyp, der sich daraus ergibt (S. 242f.).

Ein zweites kritisches Spannungsverhältnis auf Netzwerkebene, das je nach Form der Netzführung variiert, ist die Legitimität. Diese wurde zwar häufig als entscheidend für die Aufrechterhaltung des Status und der Lebensfähigkeit von Organisationen erörtert (Suchman 1995), der Bedeutung von Legitimität in und von Netzwerken wurde bisher allerdings wenig Aufmerksamkeit gewidmet (Provan und Kenis 2007). Human und Provan (2000) zeigen, dass die Legitimität von Netzwerken ein eigenständiges kritisches Konzept ist, das sich von der Legitimität von Organisationen unterscheidet. Dabei unterscheiden sie insbesondere interne

und externe Legitimität. Daraus ergibt sich ein unvermeidliches Spannungsverhältnis, das erkannt und durch Netzwerksteuerung bewältigt werden muss (Provan und Kenis 2007: S. 243f.). Die Legitimität muss durch Netzwerksteuerung unter den einzelnen Netzwerkakteuren entwickelt werden. Dies ist insbesondere im Bereich der Wirtschaft, häufig aber auch im gemeinnützigen Sektor deshalb eine besondere Herausforderung, weil die Netzwerkakteure hier oft daran gewöhnt sind, miteinander zu konkurrieren. Daher ist die Legitimierung von Interaktionen zwischen den Netzwerkakteuren, von denen einige tatsächliche oder potenzielle Konkurrenten sind, eine entscheidende Funktion der Netzwerksteuerung (S. 243). Wenn die Akteure aus der Zusammenarbeit im Netzwerk keine persönlichen Vorteile erkennen können, wird das Netzwerk wahrscheinlich nur dem Namen nach existieren, ohne dass sich die Teilnehmer wirklich zu den Zielen und Ergebnissen auf Netzwerkebene bekennen (ebd.).

Darauf aufbauend muss die Netzwerksteuerung ermöglichen, dass das "Gesicht" des Netzes nach außen vermittelt wird. Außenstehenden Gruppen muss es möglich sein, das Netzwerk als eine eigenständige Einheit zu erkennen und nicht nur als eine Gruppe von Organisationen zu werten, die sich gelegentlich treffen, um gemeinsame Anliegen zu besprechen (Provan und Kenis 2007: S. 242). Die Legitimität nach außen kann auch das Engagement der Netzwerkteilnehmer stärken, wenn sich diese als Teil eines funktionierenden Netzwerks begreifen können. Die Netzwerksteuerung muss die externe Legitimität auch so herstellen, dass einzelne Netzwerkakteure, die auf eigene Faust handeln (mit Ausnahme der „Lead Organization“ bei dem Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (S. 235)) von Außenstehenden im Allgemeinen nicht als Vertreter des gesamten Netzwerks angesehen werden (S. 243).

Von einer wirksamen Netzwerksteuerung wird erwartet, dass Strukturen aufgebaut werden, die sowohl den internen als auch den externen Legitimationsanforderungen gerecht werden (Human und Provan 2000). Provan und Kenis (2007) führen aus, dass dies auf keine Form der bereits dargelegten Netzwerksteuerungstypen zutrifft, da keiner der Typen wirklich ideal dafür geeignet ist, beide Seiten des Legitimitätskonflikts vollständig zu berücksichtigen. Auf Grund seines starken partizipatorischen Schwerpunkts ist der Steuerungstyp der „Shared

Governance“ (S. 234) am besten geeignet, um den netzwerkinternen Legitimitätsanforderungen gerecht zu werden. Der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (S. 235) ist dagegen besonders gut geeignet, um den externen Legitimitätsbedarf des Netzwerks zu decken. Bei dem Steuerungstyp der „NAO Organization Governance“ (S. 236) ist die NAO in der Regel bereits als Organisation legitimiert und kann diese Legitimität im Namen des gesamten Netzwerks ausspielen. Dieser Steuerungstyp versucht ein Gleichgewicht zwischen den beiden Formen herzustellen. So kann die NAO das Netzwerk nach außen hin repräsentieren und auch nach innen die notwendigen Prozesse anstoßen, um interne Legitimität herzustellen (S. 243). Provan und Kenis (2007) weisen allerdings auch darauf hin, dass es schwierig sein kann, dies gleichzeitig und angemessen zu erfüllen. Bei dem NAO Steuerungstypen ist es daher wahrscheinlich, dass das Legitimitätsproblem eher nacheinander als gleichzeitig angegangen wird und dies erst nach einer Legitimitätskrise stattfindet, die aus der mangelnden Aufmerksamkeit für eine Seite des Spannungsverhältnisses resultiert (S. 243; Human und Provan 2000).

Nach Provan und Kenis (2007) ist auch die Bewältigung potenzieller Spannungen zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren Aufgabe der Netzwerksteuerung. Dazu müssen die Netzwerkakteure davon überzeugt sein, dass die Zusammenarbeit mit möglicherweise direkt konkurrierenden Organisationen von Nutzen ist. Die Entwicklung und Förderung dieser Interaktionen bezeichnen die Autoren als eine „Schlüsselrolle der Netzwerksteuerung“ (S. 246). McEvily und Zaheer (2004) erörtern in diesem Zusammenhang die Rolle des Netzwerkmoderators, der nicht nur das Vertrauen aufrechterhalten, sondern auch das Vertrauen zwischen den Teilnehmern aufbauen muss. Die Aufgaben dieses Moderators besteht darin, sich um die internen Bedürfnisse des Netzwerks und seiner Teilnehmer zu kümmern sowie, die Zusammenarbeit zwischen Organisationen zu fördern, die normalerweise nicht zusammenarbeiten würden, und Konflikte zu lösen.

Netzwerkmanagern und Netzwerkmobilisierern kommt die Aufgabe zu, Spannungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Die einzelnen bereits skizzierten Spannungen können bei jedem Netzwerksteuerungstypen auftreten,

aber nicht bei jedem Steuerungstypen mit der gleichen Wahrscheinlichkeit. Die Art und Weise, wie diese Spannungen gehandhabt werden, ist entscheidend für die Effektivität und auch das Fortbestehen des Netzwerks (Provan und Kenis 2007: S. 246).

II.3 Inter-organisationale Metamorphosen

Nachdem nun ausführlich inter-organisationale Netzwerke, ihre Steuerungsformen mit deren Rahmenbedingungen, der Erfolgsbegriff und potenzielle Spannungen vorgestellt wurden, soll es im Folgenden darum gehen, die Metamorphose, als welche die Entstehung in der vorliegenden Arbeit konzeptualisiert wird, vorzustellen.

Eine Metamorphose im Rahmen der Evolutionsbiologie steht für die Umwandlung von einer Larvenform in das geschlechtsreife Erwachsenenstadium bestimmter Tiere. Eines der bekanntesten Beispiele hierfür ist der Schmetterling, der daraus entsteht, dass sich Raupen in einen Kokon verpuppen, verschiedene Prozesse durchlaufen und schlussendlich als Schmetterling den Kokon wieder verlassen.

Dieses evolutionsbiologische Phänomen überträgt (Beck 2017) auf die Soziologie und beschreibt die fortschreitende gesellschaftliche Entwicklung als Metamorphose, bei welcher die Welt immer schneller weitere Stadien in ihrer Entwicklung durchläuft, die von Menschen erst im Nachhinein als solche erkannt werden können.

Auch die Philosophie beschäftigt sich mit Metamorphosen und stellt dabei die Natürlichkeit der Verwandlung heraus, die auch Menschen zwangsläufig im Laufe ihres Lebens durchlaufen (Coccia 2021).

In der vorliegenden Arbeit wird der Forschungsansatz der inter-organisationalen Metamorphosen angewendet. Dieser Ansatz ermöglicht, dass die Entstehung und die Weiterentwicklung der Typen von inter-organisationalen Steuerungsmechanismen auf temporäre und permanente Weise verstanden werden kann (Rothmann und Müller-Seitz 2021). Bei ihrem Aufbau ändert sich die eigene Form der Steuerungsmechanismen im Laufe der Zeit, beispielsweise vom

Typen der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S: 234) zur „NAO Organization Governance“ (S. 236) Form. Der Begriff der Metamorphosen ist bewusst der Biologie entlehnt, um zu verdeutlichen, wie sich der Aufbau der Typen von Steuerungsmechanismen bei inter-organisationalen Netzwerken in mehreren Schritten darstellt und einer ständigen Konfiguration unterworfen ist. Hier lassen sich Parallelen zu einer Raupe ziehen, die sich im Laufe der Zeit in einen Schmetterling verwandelt, nicht nur auf Grund der einzelnen Entwicklungsschritte, die dafür unternommen werden müssen, sondern auch deshalb, weil verschiedene Rahmenbedingungen von Steuerungsmechanismen im Netzwerk zu einer bestimmten Form der Netzwerksteuerung hindrängen. Bei dem Raupe-Schmetterling-Vergleich ist es auch eine bestimmte Raupe, die sich durch den Prozess der Metamorphose hin zu einem ganz bestimmten Schmetterling entwickelt.

Dieser Ansatz der inter-organisationalen Metamorphosen soll verdeutlichen, wie sich die Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke langsam aufbauen und sich in ihrer Entstehung so lange wandeln, bis eine Form der Netzwerksteuerung erreicht wird, die einer fortwährenden Konfiguration unterworfen ist. Wie bereits in Kapitel II.2.6 ausgeführt, kann eine Form der Netzwerksteuerung so lange aufrechterhalten werden, bis sich ihre Rahmenbedingungen ändern und ein anderer Typ der Netzwerksteuerung angewendet werden muss, wenn das Netzwerk weiterhin effektiv bleiben soll. Das bedeutet also, bei Änderung der Rahmenbedingungen können die einzelnen Netzwerktypen in zeitlich begrenzten Abständen als Steuerungstypen für die einzelnen Netzwerke wirken. Auch deshalb können die inter-organisationalen Metamorphosen als ineinander verzahnt angesehen werden. Bei einem effektiven Netzwerk ergibt sich bei Veränderung der Rahmenbedingungen auch eine neue Konfiguration der Steuerungsmechanismen. Mit diesem Forschungsansatz kann daher die Entstehung und Weiterentwicklung inter-organisationaler Steuerungsmechanismen weiter untersucht werden, wobei sich der Typ der Netzwerksteuerung (beispielsweise von einer „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) zu einer „NAO Organization Governance“ (S. 236) Form) im Laufe der Zeit ändert, wenn sich die Rahmenbedingungen der Netzwerksteuerung

ändern. Um diesen Prozess zu begleiten (Hernes 2014; Langley 1999) ist diese theoretische Konzeptionalisierung der inter-organisationalen Metamorphose entscheidend.

II.4 Eine strukturationstheoretische Perspektive auf die Netzwerkforschung

Nachdem mit der inter-organisationalen Metamorphose ein Ansatz vorgestellt wurde, durch den die Entstehung und die Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen konzeptualisiert werden kann, soll nun eine theoretische Linse vorgestellt werden, welche zusätzlich die Möglichkeit eröffnet, die Mehrdimensionalität der Analyseebenen und den Prozesscharakter des Aufbaus abzubilden.

Die Strukturationstheorie (Giddens 1984) richtet ihre Aufmerksamkeit auf wiederkehrende Aktivitäten, die durch Strukturen ermöglicht werden und dazu beitragen, eben diese Strukturen entweder zu reproduzieren oder zu verändern (Sydow et al. 2016: S.11). Im Rahmen der Management- und Organisationsforschung hat diese Theorie bereits große Aufmerksamkeit erhalten und wurde häufig angewendet (Ranson et al. 1980; Orlikowski 1992; Orlikowski und Yates 2002; Barley und Tolbert 1997; Child 1997; Sydow und Windeler 1998; Feldman und Pentland 2003; Pozzebón 2004; Jarzabkowski 2008). Auch steht der Ansatz der Strukturationstheorie im Einklang mit der Leadership-Forschung (Müller-Seitz 2012), die Führung in einigen Konzeptionierungen ebenfalls als komplexes und diffuses Phänomen begreift, das nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst werden kann (Denis et al. 2001; Kenis und Provan 2006; Orton und Weick 1990; Sydow et al. 2011).

Für die vorliegende Arbeit ist diese Praxistheorie (Nicolini 2013) insbesondere deshalb relevant, weil sie eine Analyse auf mehreren Ebenen erlaubt (Mathieu und Chen 2011) und es daher ermöglicht, Aktivitäten auf der Ebene von Individuen, einzelnen Organisationen und dem gesamten inter-organisationalen Netzwerk zu beobachten und theoretisch zusammenzufassen.

Darüber hinaus bedarf es für die Untersuchung der Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken einer prozessualen Perspektive, die es ermöglicht, Praktiken zu erfassen und festzustellen, wie Strukturen entstehen und sich auf bestehende Strukturen auswirken, um zur Reproduktion oder zum Wandel dieser Strukturen im Laufe der Zeit beizutragen. Auch dies kann die Strukturierungstheorie leisten, da sie eine explizit prozessuale und dialektische Perspektive einnimmt und die Bedeutung von Strukturen, Regeln und Ressourcen hervorhebt, die entweder reproduziert oder durch Interaktion transformiert werden müssen, um wirksam zu bleiben (Sydow et al. 2016: S. 11). Inter-organisationale Netzwerke können so als eine Form von rekursiv reproduzierten sozialen Praktiken analysiert werden (Müller-Seitz und Sydow 2012; Giddens 1984; Kenis und Provan 2006; Sydow et al. 2011).

Innerhalb der Strukturierungstheorie wird Struktur als „rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen“ (Giddens 1984: S. 16) betrachtet. Diese Struktur ist im sozialen System „rekursiv implementiert“ (ebd.) und besteht aus „den situierten Aktivitäten menschlicher Akteure, die sich über Zeit und Raum hinweg reproduzieren“ (ebd.: S. 17), ohne jedoch an ein Individuum gebunden zu sein.

Ziel der Strukturierungstheorie ist es, eine Analyse der Strukturierung sozialer Systeme durchzuführen (Giddens 1984: S.2). Dabei wird der Fokus insbesondere darauf gelegt, wie diese sozialen Systeme aufgebaut werden. Ausgangsbasis sind die „wissensbasierten Aktivitäten situierter Akteure [...], die in der Vielfalt der Handlungskontexte auf Regeln und Ressourcen zurückgreifen, die in Interaktion produziert und reproduziert werden“ (Giddens 1984: S. 3). Dabei ist die „Dualität der Struktur“ (ebd.) entscheidend, die zwischen dem Handeln und der Struktur besteht und insbesondere auf die Rekursivität zwischen diesen beiden abstellt: Handeln führt zu Struktur, die sich daraufhin auch wieder auf das Handeln auswirkt. Im Unterschied zur Dualität soll dadurch ausgedrückt werden, dass es sich beispielsweise nicht um zwei entgegengesetzte Entitäten handelt, sondern stattdessen wechselseitige Wirkungen aufeinander entfaltet werden. Dabei ist Struktur aber auch nicht als Zwang zu verstehen und nicht nur einschränkend, sondern auch ermöglichend (Giddens 1984: S. 9).

Giddens (1984) arbeitet mit sogenannten „Modalitäten der Strukturierung“ (Giddens 1984)(Giddens 1984: S. 9) welche die wichtigsten Dimensionen der Dualität der Struktur in der Interaktion verdeutlichen sollen. Akteure sind im täglichen Miteinander in der Lage, ihre Aktivitäten und die anderer Akteure zu monitoren und dies auch in einem diskursiven Bewusstsein zu reproduzieren. Dadurch entwickeln sich „Interpretationsschemata“ (Giddens 1984: S. 5), die als „Typisierungsmodi“ (ebd.) bei der Produktion und Reproduktion von Interaktion wirken. Durch die Dialektik der Dualität werden auch Spannungen und Widersprüche in der Ausführung der Praktiken mit einbezogen, die es in diesem Prozess zu bewältigen gilt. Die Innenperspektive, die im Rahmen der theoretischen Konzeptionierung eingenommen wird, deckt die Spannungen und Widersprüche auf, die diesen Prozessen innewohnen, anstatt sie durch Abstraktion zu verstecken (Sydow et al. 2016: S: 11).

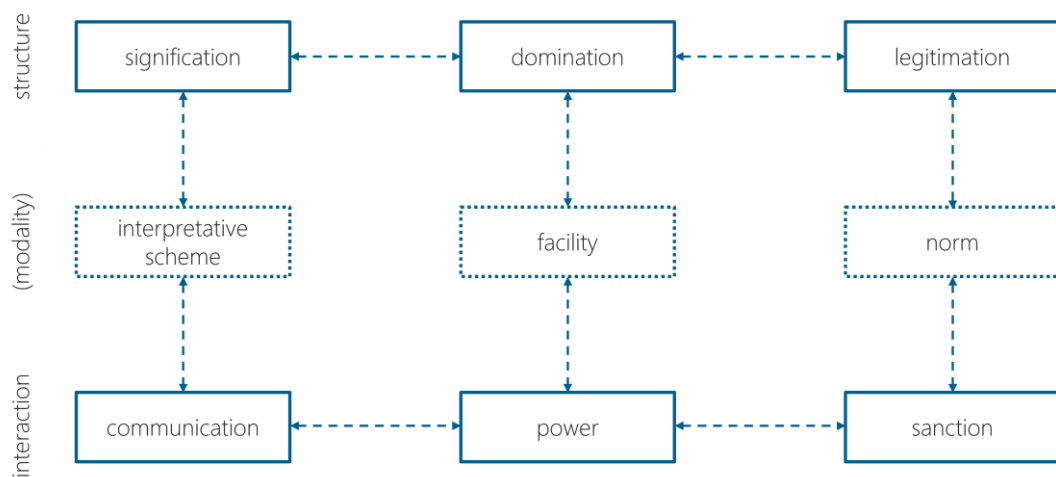


Abb. II-10: Die Dualität der Struktur (Giddens 1984: S. 29)

Bezogen auf den Aufbau von Netzwerksteuerung in inter-organisationalen Netzwerken, bietet diese Praxisperspektive einen Einblick in Steuerungsprozesse innerhalb und zwischen den Organisationen. Die Netzwerke sind die sozialen Systeme. Akteure innerhalb dieser theoretischen Konzeptionierung beziehen sich in ihren sozialen Praktiken sowohl auf die Ebene des Netzwerks als auch auf die Ebene der Organisation, denen sie zugehörig sind (Müller-Seitz und Sydow 2012).

Die Regeln und Ressourcen, welche durch die Praktiken des Aufbaus der Strukturen der Steuerungsmechanismen im inter-organisationen Netzwerk entwickelt. Gleichzeitig werden strukturieren diese die eigene Entwicklung und werden im Fall des Aufbaus von Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerken zusätzlich durch die Praktiken, die innerhalb der einzelnen Netzwerke angewendet werden und sich ebenfalls rekursiv strukturieren, beeinflusst.

III EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Im Folgenden soll die empirische Untersuchung, aus der die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit hervorgehen, dargelegt werden. Dazu sollen zunächst die Vorüberlegungen, welche der empirischen Untersuchung zu Grunde liegen, vorgestellt werden (Kapitel III.1), bevor der Untersuchungskontext, in welchem die Datenerhebung stattgefunden hat, beschrieben wird (Kapitel III.2). Im weiteren Verlauf wird vorgestellt, wie die Datensammlung in den einzelnen acht Fallstudien vonstattengegangen ist (Kapitel III.3), bevor die Analyse dieser gesammelten Daten erfolgt (Kapitel III.4).

III.1 Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, vier aufgeworfene Forschungsleitfragen im Zusammenhang mit der Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken zu untersuchen. Dabei geht es zum einen darum, herauszuarbeiten, wie Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken entstehen. Darüber hinaus soll untersucht werden, wie sich die aufgebauten Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken weiterentwickeln. Des Weiteren soll analysiert werden, ob sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen lassen. Zudem soll untersucht werden, ob sich aus der als Metamorphose konzeptualisierten Entstehung von Steuerungsmechanismen, förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten lassen.

Für die Untersuchung des Aufbaus und der Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken wurde der Aufbau unterschiedlicher inter-organisationaler Netzwerke begleitet und beobachtet. Dafür wurden Daten auf Ebene der einzelnen Akteure, der einzelnen Organisationen und des gesamten inter-organisationalen Netzwerks erhoben, die dann im Rahmen eines mehrdimensionalen Ansatzes (Mathieu und Chen 2011) ausgewertet wurden (Galaskiewicz und Wasserman 1993; Kilduff und Tsai 2003). Der Aufbau

verschiedener inter-organisationaler Netzwerke konnte teilweise sehr eng begleitet werden. Dennoch war es nicht möglich, bei allen wichtigen Aushandlungsprozessen anwesend zu sein. Für die vorliegende Arbeit wurde daher die Strategie gewählt, möglichst viele verschiedene inter-organisationale Netzwerke bei ihrem Aufbau zu begleiten, um reliable Ergebnisse aus den gewonnenen Daten generieren zu können (Patton 1990, 2009).

Auf Grund der bereits in Kapitel II.1.2 beschriebenen Gründe verblieben ausschließlich strategische Allianzen beziehungsweise Verbände und öffentlich initiierte inter-organisationale Netzwerke, die oftmals in die Rechtsform einer PPP münden, als Typen inter-organisationaler Netzwerke im Verständnis der vorliegenden Arbeit. Um Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von inter-organisationalen Netzwerken herausarbeiten zu können, wurde der Versuch unternommen, eine möglichst breite Auswahl an inter-organisationalen Netzwerken zu untersuchen. Im Rahmen der Datensammlung konnten Daten bei insgesamt acht Fallstudien erhoben werden, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden und teilweise in Echtzeit eng begleitet werden konnten. Entwicklungsschritte aus der Vergangenheit konnten mit Hilfe von Interviews und Archivdaten rekonstruiert und so für die Datensammlung zugänglich gemacht werden, um die Möglichkeit zu erhalten, förderliche Evolutionsbedingungen herausarbeiten zu können.

III.2 Untersuchungskontext

Im Folgenden werden die insgesamt acht Fallstudien in zufälliger Reihenfolge vorgestellt. Alle Angaben wurden anonymisiert, sodass ein eindeutiger Rückschluss auf die vorhandenen Untersuchungsobjekte nicht möglich ist. Die Fallstudien setzen sich aus inter-organisationalen Netzwerken zusammen, die sich in unterschiedlichen Phasen ihres Aufbaus befinden. Auch wurde darauf geachtet, ein Sample zusammenzustellen, dass ein möglichst breites Spektrum an strategischen Allianzen, Verbänden und öffentlich beauftragten inter-organisationalen Netzwerken abdeckt. Die Zusammenstellung des Samples folgt damit einer bewussten Fallauswahl (Patton 1990).

Das Landes Hightech Gründungszentrum, im Folgenden LHTG abgekürzt, ist ein vom Wirtschaftsministerium einer Landesregierung in Auftrag gegebenes inter-organisationales Netzwerk zur Förderung des Technologietransfers und von Gründungen im Hightech Bereich in einem Bundesland. Das Netzwerk sollte staatlich angeschoben werden und anschließend in einer PPP Gesellschaftsform betrieben werden. Ab der Einstellung eines offiziellen Projektleiters konnte der Aufbau dieses inter-organisationalen Netzwerks in Echtzeit begleitet werden. Mit Fortgang zweier wichtiger Netzwerkmobilisierer und Kündigung des Projektleiters wurde der Aufbau des Netzwerks in der zuvor angedachten Form nicht weiterverfolgt. Das Vorhaben ist deshalb für die vorliegende Arbeit von Interesse, da es sich um ein politisch initiiertes inter-organisationales Netzwerk handelt, bei welchem eine strategische Allianz unterschiedlicher Akteure durch ein Landeswirtschaftsministerium geformt wird, die Ziele auf der Netzwerkebene erreichen soll, die von den einzelnen Akteuren im Netzwerk nicht erreicht werden können.

Das Vorhaben des LHTG wurde mit einem ähnlichen Konstrukt in einem anderen Bundesland kontrastiert, das als strategische Allianz aus privaten Unternehmen ohne staatlichen Auftrag aufgebaut ist und bei einer Lenkungskreissitzung des LHTG vorgestellt wurde. Hier konnte der Aufbau des regionalen Digital-Knotenpunktes, im Folgenden rDK genannt, allerdings nur in Retrospektive rekonstruiert werden, da das Netzwerk als solches bereits aufgebaut war und seine Funktion schon aufgenommen hatte. Für die vorliegende Arbeit ist der Aufbau der Steuerungsmechanismen in diesem Netzwerk insbesondere deshalb interessant, weil die strategische Allianz zwar ähnliche Ziele wie das LHTG verfolgt, der Aufbau allerdings keinem künstlichen Prozess (Doz et al. 2000: S. 283), sondern einem emergenten Prozess (Doz et al. 2000: S. 249ff.) folgt. Zudem wurde das Vorhaben als gemeinnütziger Verein realisiert und hat daher im Gegensatz zur PPP Gesellschaftsform keine Gewinnerzielungsabsicht.

Die Datensammlung wurde um eine weitere strategische Allianz aus privaten Unternehmen ergänzt, die allerdings einem staatlichen Auftrag folgt und ebenfalls die Gründungsförderung im Hightech-Bereich als gemeinsames Ziel hat, sich allerdings in einem anderen Entwicklungsstadium als der rDK befindet und als

GmbH eine klare Gewinnerzielungsabsicht hat. Die Datenerhebung des in der vorliegenden Arbeit als Start-up Accelerator bezeichneten inter-organisationalen Netzwerks beginnt kurz nach einer Umfirmierung des Vorhabens. Das inter-organisationale Netzwerk veränderte sich zu diesem Zeitpunkt auf Grund von Austritt und Eintritt verschiedener Unternehmen gravierend, woraufhin eine komplette Überarbeitung der bestehenden Netzwerkziele erfolgte, was in einer Neukonzeptionierung des Vorhabens resultierte. Die Datensammlung bei dieser Fallstudie begann mit der Neukonzeptionierung. Die Aufbauphase konnte insbesondere durch Interviews rekonstruiert werden. Insbesondere auf Grund des Umbruchs in der Entwicklung des inter-organisationalen Netzwerks ist die Untersuchung des Start-up Accelerator für die vorliegende Arbeit von großer Bedeutung.

Um den Aufbau eines inter-organisationalen Netzwerks mit staatlicher Beauftragung in einem ähnlichen Stadium zu untersuchen, wurden Daten im sogenannten KMU Innovationszentrum erhoben, im Folgenden KMUI genannt. Das KMUI ist ein Projekt, in welchem eine strategische Allianz durch eine Ausschreibung zur Vergabe von Fördermitteln ähnlich wie bei dem hier beschriebenen LHTG staatlich in Auftrag gegeben wurde. Das Projektkonsortium in dieser Fallstudie setzt sich aus Forschungseinrichtungen mit dem Schwerpunkt Digitalisierung zusammen und soll den Mittelstand bei der Digitalen Transformation gezielt unterstützen. Ähnlich wie der Start-up Accelerator befindet sich auch das KMUI in einer Umbruchphase, da mit Aufnahme der Datensammlung eine neue Förderperiode beginnt, welche die Verfolgung neuer Netzwerkziele mit sich bringt, die in einem neu gestellten Förderantrag festgeschrieben sind und das KMUI zur Umsetzung zwingen. Die Aufnahme dieser Fallstudie ermöglicht zudem Einblicke in die Arbeit eines Forschungsprojektes, das allerdings eine nachhaltige Etablierung der aufgebauten Strukturen in Form einer PPP anstrebt und sich daher von einem temporären Konsortium zur Forschung und Entwicklung (Lundin und Söderholm 1995) unterscheidet, das als Netzwerktyp in der vorliegenden Arbeit aus der Untersuchung ausgeschlossen wurde.

Kontrastierend zu strategischen Allianzen im Bereich der Gründungsförderung von Hightech Unternehmen, wurden Daten zum Aufbau eines inter-

organisationalen Netzwerks erhoben, das sich mit der Förderung von sozial nachhaltigen Gründungen beschäftigt und weder einem staatlichen Auftrag folgt noch aus diesem Sektor heraus entstanden ist, sondern vielmehr eine Unternehmensgründung darstellt. Der sogenannte Social Entrepreneurship Hub, im Folgenden SEH abgekürzt, ist zur Datenerhebung ähnlich wie der Start-up Accelerator und das KMUI bereits aufgebaut und hat seine Tätigkeit aufgenommen. Mit dem Umzug in neue Räumlichkeiten und der Überführung in die Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung muss das Vorhaben allerdings noch einmal einer Neukonzeptionierung unterzogen werden. Die Datensammlung in dieser Fallstudie beginnt kurz vor dem Umzug in die neuen Räumlichkeiten. Dieses inter-organisationalen Netzwerk ist für das hier aufgeworfene Forschungsinteresse deshalb von Bedeutung, weil mit dem Vergleich der anderen Hightech-orientierten Netzwerke eine Überprüfung etwaiger Besonderheiten in Zusammenhang mit dem Fokus auf bestimmte Bereiche stattfinden kann.

Um auch die Unterform strategischer Netzwerke, den Verband, im Sample zu repräsentieren, wurden zwei Verbände in das Sampling mit aufgenommen, die sich ebenfalls in unterschiedlichen Stadien ihres Aufbaus befinden und zum einen den grundsätzlichen Aufbau eines Verbandes und die Umstrukturierung während des laufenden Betriebes repräsentieren. Das Nachhaltige Gründungen Netzwerk (NGN) setzt sich für die Interessen nachhaltiger Gründungen auf Bundesebene ein und hat sich aus einem Bedarf nach Interessensvertretung aus dem Sektor heraus entwickelt (Doz et al. 2000). Innerhalb des Beobachtungszeitraums muss sich das NGN auf Grund des Wachstums und der voranschreitenden politischen Verbandsarbeit unterschiedlichen Veränderungen unterziehen, die teilweise in Echtzeit beobachtet werden konnten. Der Aufbau des Netzwerks wurde mit Hilfe von Interviews und Archivdaten rekonstruiert.

Der zweite Verband des Samples befindet sich im Aufbau und konnte in Echtzeit bis zur ersten Mitgliederversammlung nach Gründung begleitet werden. Der Verband zur Vermeidung von Plastik (UVzVP) setzt sich aus Akteuren und Start-ups aus dem Bereich der Vermeidung von Plastik zusammen und ist ähnlich wie das NGN aus einem Bedarf nach Vernetzung und Interessensvertretung aus dem Sektor heraus entstanden (Doz et al. 2000).

Um das Sample um eine Unternehmensgründung in Form einer strategischen Allianz zu erweitern, die als Franchise-System operiert und daher einen Kontrast zu allen bereits genannten inter-organisationalen Netzwerken darstellt, wurde der Aufbau einer Untergruppe des Franchise Unternehmer Netzwerk (FUN) rekonstruiert. FUN verbindet Unternehmerinnen und Unternehmer regional, die sich gegenseitig an Kunden empfehlen und den eigenen Umsatz dadurch steigern. Die Unternehmen zahlen dafür einen Mitgliedsbeitrag und erhalten neben den Empfehlungen der anderen und dem Austausch untereinander, Trainings zu verschiedenen Schwerpunktthemen.

Tabelle Tab. III-1 bietet eine Übersicht der Fallstudien des Samples. Im Folgenden wird der Aufbau der einzelnen Fallstudien vorgestellt, der mit Hilfe der gewonnenen Interviewdaten, der teilnehmen Beobachtung und der Archivdaten rekonstruiert wurde.

Fallstudie	Formationsgrund	Unternehmensform	Status	Datenerhebung
LHTG	Staatlich beauftragt	PPP angestrebt	Gescheitert	Retrospektiv/Echtzeit
rdK	Emergent	Eingetragener Verein	Laufend	Retrospektiv
Start-up Accelerator	Staatlich beauftragt	GmbH	Neu- konzeptionierung	Retrospektiv/Echtzeit
KMUI	Staatlich beauftragt	PPP angestrebt	Neu- konzeptionierung	Retrospektiv/Echtzeit
SEH	Unternehmens- gründung	Einzelunternehmen	Neu- konzeptionierung	Retrospektiv/Echtzeit
NGN	Emergent	Eingetragener Verein	Erweiterung	Retrospektiv/Echtzeit
UVzVP	Emergent	Eingetragener Verein	Aufbau	Echtzeit
FUN	Unternehmens- gründung	GmbH & Co. KG	Erweiterung	Retrospektiv/Echtzeit

Tab. III-1: *Übersicht Fallstudien (eigene Darstellung)*

III.2.1 Fallstudie 1: Das Landes Hightech Gründungszentrum (LHTG)

Als erste Fallstudie soll das LHTG vorgestellt werden. Dieses Vorhaben ist mit der Aufgabe betraut, den Technologietransfer im gesamten Bundesland zu managen und Gründungen im Hightech-Bereich zu fördern. Dazu soll es als Zentrum eines organisationsübergreifenden Netzwerks in Form einer unternehmerischen Hightech-Initiative aufgebaut werden und als Netzwerkknotenpunkt sowie als Ausbildungs- und Forschungseinrichtung fungieren. Im Netzwerk

zusammenkommen sollen Start-ups mit einer Hightech-Fokussierung, etablierte Firmen und Unterstützerinnen und Unterstützer, wie beispielsweise Investorinnen und Investoren, regionale Akteurinnen und Akteure und Wissenschaftsinstitute. Alle relevanten Akteursgruppen sollen durch eine Reihe von (Ko-)Arbeitsmöglichkeiten, Laboren, Veranstaltungen und Lernangeboten vernetzt werden.

Bezüglich der Idee des LHTG gibt es unterschiedliche Versionen. Offenbar wurde die Idee für ein solches Zentrum von Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft bereits früh an das Landwirtschaftsministerium herangetragen. Bei einer Auslandsreise nach Frankreich im Jahr 2018 besichtigt der Landwirtschaftsminister ein ähnlich gelagertes Zentrum und entwickelt den Wunsch ein solches Gründungszentrum auch in seinem Bundesland zu errichten. Nach Absprache mit dem betreffenden Abteilungsleiter wird der Standort für ein solches Vorhaben festgelegt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ministerium werden dazu angehalten, zunächst ein internes Konzept für das Vorhaben zu entwickeln. Darauf aufbauend werden große Workshoprunden mit Akteurinnen und Akteuren aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Gründungsökosystem durch die Ministerialmitarbeiterinnen und Ministerialmitarbeiter organisiert, in denen die Idee für das Zentrum vorgestellt und weiter ausgearbeitet wird. An den Workshops nehmen Unternehmerinnen und Unternehmer (vorrangig KMU), Professorinnen und Professoren und Institutsvertreterinnen und Institutsvertreter teil. Nach mehrmaligen Workshoptreffen wird innerhalb des Ministeriums ein Arbeitsstab für die weitere Konzeptentwicklung gebildet und es werden bereits erste Prozesse am Standort veranlasst. Aus den Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmern wird ein formaler Lenkungskreis gebildet, der den Projektentstehungsprozess begleiten soll. Im Jahr 2020 wird innerhalb des Ministeriums ein eigenes Referat für das Projekt geschaffen und ein externer Projektleiter eingestellt. Diese Position wird der eines Referatsleiters bzw. einer Referatsleiterin im Wirtschaftsministerium gleichgestellt.

Während der Workshoprunden entsteht ein Konzeptpapier, das immer weiter überarbeitet wird, bis es seine endgültige Form erhält. Auf Grund dieses Konzepts

werden Arbeitspakete unterteilt und an Vertreterinnen und Vertreter aus dem Lenkungskreis zur Bearbeitung ausgegeben. Aus dem Konzeptpapier des Ministeriums geht hervor, dass das LHTG darauf abzielt, ein international ausgerichtetes Gründungs- und Innovationszentrum auf Landesebene zu errichten. Das in seiner Form einzigartige „Open-Innovation Zentrum“ (aus dem Konzeptpapier des Ministeriums) soll die bereits am Standort vorhandenen wissenschaftlichen Kompetenzen im Bereich der Künstlichen Intelligenz, der IT und des Ingenieurwesens bündeln und die am Standort gegebene Nähe zu großen Unternehmen der Nutzfahrzeug-, Chemie- und Pharmabranche als Teil des Wissenschafts- und Forschungsstandortes nutzen. Das LHTG soll damit einen beschleunigten Transferansatz verkörpern, in dem Wissen schneller in Unternehmen transferiert und die Produkterstellung, insbesondere in Start-ups, beschleunigt wird. Als konkrete Ziele sind vorgesehen, dass eine stärkere Vernetzung von Wissenschaft und Forschung mit etablierten Unternehmen und Start-ups in einem kreativen Umfeld stattfindet. Darüber hinaus soll eine spezifische Förderung exzellenter Gründungsunternehmen in der Start- und Wachstumsphase vorgenommen werden. Des Weiteren soll eine Informationsplattform zur Digitalen Transformation entstehen sowie ein beträchtliches Angebot an Aus- und Weiterbildungsangeboten (auch für Schulen) ausgebaut werden. Gezielt angesprochen werden sollen internationale Studierende und Akademikerinnen und Akademiker im Hightech-Bereich, die sich mit einer Gründungsidee beschäftigen und sich in Deutschland selbstständig machen wollen, sowie internationale Fachleute im Hightech-Bereich, die noch kein eigenes Unternehmen aufbauen möchten, sich aber eine aktive Rolle in einem Gründungsteam vorstellen können. Darüber hinaus sollen die Räumlichkeiten und Ressourcen auch für Forschungs- und Entwicklungskollaborationen zwischen verschiedenen Unternehmen genutzt werden. Dadurch sollen insbesondere die internationale Sichtbarkeit und die weitere Internationalisierung des Technologiestandortes vorangetrieben werden. Ziel auf Landessicht ist es, die Innovationsbedürfnisse der Industrie durch diese Initiative zu unterstützen, Innovationsbedürfnisse von KMU herauszubilden, die Rahmenbedingungen für Hochschulen und Technologieinstituten zur Vernetzung und Kontaktaufnahme mit

der nationalen und internationalen Wirtschaft zu schaffen und die nationale und internationale Unterstützung und Vernetzung innovativer Start-ups zu ermöglichen.

Der Transfer soll über gemeinsame Programme, Veranstaltungen, Arbeitsgruppen und vom LHTG moderierte Projekte oder feste zielgruppenorientierte Projektgruppen erfolgen. Unternehmen sollen die Möglichkeit erhalten, feste, kurzfristig und flexibel nutzbare Räumlichkeiten im LHTG zu beziehen und gemeinschaftliche Einrichtungen, Labore und Werkstätten zu nutzen. Darüber hinaus sollen Unternehmen die Möglichkeit erhalten, sich an Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Studienprojekten zu beteiligen und deren konzeptionelle Entwicklung mitzugestalten. Zusätzlich können Unternehmen im LHTG Open-Innovation-Prozesse durchführen, sich an solchen beteiligen oder sie initiieren. Sie können aber auch allein oder mit weiteren Partnern geschlossene Innovationsprojekte in den Räumlichkeiten und mit Hilfe des LHTG durchführen.

Die Wahl des Standortes wird in verschiedenen Quellen der Archivdaten damit begründet, dass die notwendigen Kompetenzen für das Vorhaben am Standort bereits vorhanden seien und man darauf aufbauen könne, um die Ziele des Vorhabens LHTG tatsächlich zu erreichen. Dies schließt etablierte Organisationen aus dem beschriebenen Bereich mit ein, wie etwa Hochschulen oder Forschungsinstitute sowie weitere durch Landesmittel unterstützte Projekte und Initiativen. Das Konzeptpapier führt weiter aus, dass sich das LHTG zum einen dadurch auszeichnen soll, dass es dort entsteht, wo Unternehmen, Wissenschaft und Start-ups bereits bestehen und sich im LHTG gezielt begegnen können. Zum anderen soll das LHTG eine Flexibilität hinsichtlich Projektorganisationsformen sowie auch Projektlaufzeiten und Räumlichkeiten aufweisen. Es sollen Kontaktbüros internationaler Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern entstehen, mit einem international ausgerichteten Kommunikationspunkt. Personen, die sich im Ausland oder an anderen deutschen Hochschulstandorten aufhalten, jedoch Interesse an einer Gründung in Deutschland haben, sollen breite Informationen über die Attraktivität des Standortes und über die Leistungen, die der Hightech Standort anbietet, erhalten. Um internationale Kontakte zwischen Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern zu ermöglichen, sollen in der Umgebung des LHTG ein privatwirtschaftlich betriebenes Boarding- und

Gästehaus für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Wohnmöglichkeiten für Studierende errichtet werden. Insgesamt soll ein Campus-Umfeld entstehen, das eine kreative Freizeitgestaltung ermöglicht. Bestimmte Projektressourcen, wie Co-Working-Spaces, Verträge mit Freelancerinnen und Freelancern und anderen Innovationsexpertinnen und Innovationsexperten wie Juristinnen und Juristen, Steuerberaterinnen und Steuerberatern und Marketingexpertinnen und Marketingexperten sollen allen dort ansässigen Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung stehen. Die persönliche Vernetzung soll im LHTG durch eine digitale Plattform ergänzt werden, welche die Reichweite der Ideen und Maßnahmen der Einrichtung weltweit ausdehnen soll. Auf diese Weise soll das LHTG als reales und virtuelles Zentrum der Digitalen Transformation sichtbar werden und die agile Entwicklung von digitalen Projekten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen möglich machen. Die spezifischen Probleme und Anforderungen der bereits etablierten Unternehmen an digitale Lösungen sollen auf Landesebene aufgezeigt und kommuniziert werden, um dafür konkrete Lösungsansätze zu entwickeln.

Es ist vorgesehen, dass das LHTG von einer privatwirtschaftlichen GmbH getragen wird. Diese soll zunächst mehrheitlich mit öffentlicher Beteiligung durch die Kommune und das Land mit einer Anschubfinanzierung entstehen und nach der Anlaufphase überwiegend privatwirtschaftlich betrieben werden und in eine PPP münden. Die GmbH betreibt das Gründungszentrum und organisiert dessen Aufgaben und Projekte. Es soll ein professionelles Scouting- und Ansiedlungsteam geben, sowie ein professionelles Hub-Management und fachlich qualifizierte Transferberaterinnen und Transferberater.

Der im Jahr 2020 eingestellte Projektleiter bekommt die Aufgabe, den Lenkungskreis zu leiten und die GmbH unter staatlicher Beteiligung und Anschubfinanzierung zu gründen. Geplant war, dass das LHTG seine inhaltliche Arbeit zum 1. Januar 2021 in anderen Räumlichkeiten aufnimmt und 2025 die Aufbau- und die Bauphase des neuen Zentrums abgeschlossen wird. Es soll im Endausbau eine Fläche von 8.000 m² bis zu 15.000 m² umfassen. Für das Projekt werden ca. 50 Millionen Euro als Finanzierungsbedarf kalkuliert. Diese Mittel sollen zur Hälfte von Land und Kommune aufgebracht werden. Die andere Hälfte soll von

regionalen Unternehmen finanziert werden. Die Verantwortung für die Akquise dieser Finanzmittel liegt ebenfalls bei dem Projektleiter. Die tatsächliche Ansprache soll allerdings von einem bestimmten Akteur des Lenkungskreises vorgenommen werden, da diesem sehr gute Kontakte in die regionale Wirtschaft nachgesagt werden. Die Realisierung des Projektvorhabens wird durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ministeriums in verschiedene Aufgaben und Arbeitspakete gegliedert. Diese sind im Konzeptpapier in einer Tabelle zusammengestellt, die hier in Tabelle Tab. III-2 dargestellt ist.

Aufgaben und Arbeitspakete		
1.	Konzeptentwicklung: Bedarfs-, Wettbewerb- und Potentialanalyse	
	*	Beteiligung: Lenkungsgremium, Anhörungen der Zielgruppe, Workshops, Energieprojekt, Rat für Technologie
	*	Begleitprüfungen: Juristische Begleitung, Notifizierung möglicher Beihilfen
2.	Betrieb- und Finanzierung	
	*	Rechtsform- und Trägerfragen: PPP
	*	Finanzierung des Baus und des Betriebs
3.	Planung, Bau und Durchführung	
	*	Grundstückfragen: Kosten, Eigentum, mögliche Förderung
	*	Architektonische und gestalterische Fragen: Vergabekriterien, Anforderungen der Stadt, Bebauungsplan
4.	Vorbereitende und begleitende Maßnahmen	
	*	Präsentation des Vorhabens: Interessierten, Messen, Ausland
	*	Politische und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit: Sprachregelung, Kommunikationsstrategie
	*	Aufbau und Einsetzung Projektleitung

Tab. III-2: *Aufgaben und Arbeitspakete (Konzeptpapier des Wirtschaftsministeriums: S. 9)*

Im Konzeptpapier ist darüber hinaus ein Zeitplan für die Jahre 2018 bis 2025 hinterlegt, der in Tabelle Tab. III-3 aufgeführt ist.

Zeitliche Projektplanung	
03.12.2018	1. Expertenhearing zu technologieorientierten Gründungen
21.08.2019	2. Expertenhearing
2019, Q III	Erweiterter inhaltlicher Konzeptentwurf
2019, Q IV	Finanzieller Konzeptentwurf
2020, Q I	Finalisierung der Konzepte Gründung einer Trägergesellschaft
2020, Q II	Einleitung des Vorverfahrens zur Beschaffung der Baugenehmigungen und Spatenstich

2020, Q IV	Baumaßnahme / Abriss Altbau
2021 – 2025	Baumaßnahme
2021, Q I	Beginn der Vorbereitungs- und Projektstätigkeit der Trägergesellschaft
2021 – 2023	Soft Launch der neuen Unterstützungsmaßnahmen und Gründungsprogramme
2024	Evaluierung der eingeführten Maßnahmen und Kampagne zur Gewinnung nationaler und internationaler Startups
2025	Einweihung und vollständige Betriebsaufnahme in neuem Gebäude

Tab. III-3: Zeitliche Projektplanung (Konzeptpapier des Wirtschaftsministeriums: S. 9)

Es kommt im Zeitverlauf nicht zur Realisierung des LHTG. Die Gründe sind unterschiedlich gelagert. Während des Projektaufbaus verlassen sowohl der Minister als auch der Abteilungsleiter das Wirtschaftsministerium. Nach nur knapp anderthalb Jahren im Amt kündigt der Projektleiter sein Anstellungsverhältnis im Wirtschaftsministerium. Ein ministeriumsinterner Abteilungsleiter übernimmt die Aufgabe. Dieser zeigt sich allerdings mit den angepeilten Räumlichkeiten nicht zufrieden und überarbeitet auch noch einmal den Finanzierungsplan. Die Anschubfinanzierung von 25 Millionen Euro werden nicht in den Landeshaushalt eingestellt und stehen dem Projekt daher nicht in voller Höhe zur Verfügung. Für die Realisierung eines ähnlichen Vorhabens stellt die Landesregierung sechs Millionen Euro zur Verfügung. Dieses Projekt soll jedoch nicht in Form eines inter-organisationalen Netzwerks realisiert werden und auch nicht in eine privatwirtschaftliche GmbH mit staatlicher Beteiligung münden, stattdessen wird der Anbau für ein bereits existierendes landeseigenes Technologiezentrum realisiert.

Das Vorhaben ist deshalb für die hier dargelegte Arbeit Forschungsgegenstand, da an diesem Fall der Aufbau der Steuerungsformen eines inter-organisationalen Netzwerks nachgezeichnet werden kann, mit der Besonderheit, dass der Prozess als solcher von staatlicher Seite bereits vorgegeben ist, einschließlich der Planung unterschiedlicher Aufgaben und Arbeitspakete in einem Zeitplan. Die teilnehmenden Netzwerkakteure wurden von staatlicher Seite für die Teilnahme angefragt und vertreten unterschiedliche sowie auch eigene Interessen. Das Vorhaben scheitert jedoch, weil es nicht gelingt, nach Fortgang der

Netzwerkmobilisierer in eine Phase der Realisierung einzutreten. Es gelingt offenbar nicht, den Zielkonsens aufrecht zu erhalten, unter dem sich die Netzwerkakteure zusammengefunden haben, und die Steuerungsmechanismen unter geänderten Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

III.2.2 Fallstudie 2: Der regionale Digital-Knotenpunkt (rDK)

Nachdem das LHTG vorgestellt wurde, soll es als nächstes um den regionalen Digital-Knotenpunkt gehen, der ähnliche Ziele wie das LHTG verfolgt, in einem anderen Bundesland operiert und aus einer privatwirtschaftlichen Initiative ohne Gewinnerzielungsabsicht entstanden ist. Der rDK ist aus einem regionalen Gründungsökosystem heraus entstanden, weil der Bedarf für eine solche Initiative von den Akteurinnen und Akteuren dort wahrgenommen wurde. Vereinfacht ausgedrückt geht es darum, Start-ups und den Mittelstand zusammenzubringen. Wie in einer klassischen Hub-Initiative werden Gründungen im Hightech-Bereich gefördert und mit dem Mittelstand dahingehend zusammengebracht, dass Probleme bereits bestehender Unternehmen durch Start-ups gelöst werden. Dadurch profitieren einerseits die bereits bestehenden Unternehmen, aber auch die Start-ups, die durch diese unterstützt werden können. Das Netzwerk des Hubs wird darüber hinaus durch Investorinnen und Investoren und Unterstützerinnen und Unterstützer, wie beispielsweise politische Vertreterinnen und Vertreter, gebildet. Anders als der Start-up Accelerator geht der rDK nicht aktiv auf etablierte Unternehmen zu und bietet hier auch kein gewinnorientiertes Geschäftsmodell an.

Getragen wird der rDK vom rDK e.V., der bereits im Jahr 2016 gegründet wurde und das Ergebnis einer breiten Digitalisierungsbewegung des Mittelstandes und der Industrie ist. Dieser hat es sich laut Homepage des rDK zum Ziel gesetzt, die Region digital und nachhaltig zu gestalten. Dies soll dadurch geschehen, dass durch Information, Bildung, Beratung sowie Vernetzung und Co-Working ein Ökosystem für digitale und nachhaltige Innovationen geschaffen wird, das dazu befähigt, die Digitalisierung gemeinsam mit Start-ups und etablierten Unternehmen zu gestalten. Im Verein sind Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik organisiert. Zur Bearbeitung spezieller

Aufgabenstellungen wurden sogenannte Fokusgruppen eingerichtet, die für verschiedene Schwerpunkte Handlungsempfehlungen zur Digitalisierung erarbeiten. All diese Aufgaben werden vom rDK als Idealverein übernommen, was eine Gewinnerzielungsabsicht ausschließt. Dennoch ist der Verein gemäß seiner Satzung berechtigt, Kapitalgesellschaften zu gründen, wenn dies mit dem Vereinszweck vereinbar ist.

In den Räumlichkeiten des rDK kommen digitale Start-ups mit dem IT-Mittelstand und der Industrie zusammen und entwickeln gemeinsam neue digitale Geschäftsmodelle. Die Akteure werden durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des rDK passgenau miteinander in Verbindung gebracht.

Das Präsidium des rDK e.V. definiert die inhaltliche Ausrichtung der Vereinsarbeit und integriert hierzu die Ergebnisse der Fokusgruppenarbeit. Es ist ehrenamtlich tätig. Der geschäftsführende Vorstand besteht aus drei Personen. Die erste Vorsitzende ist Inhaberin einer Gruppe von Softwareentwicklungsfirmen, zweiter Vorsitzender ist ein Universitätsprofessor, der dritte Vorsitzende ist Hauptgeschäftsführer der regionalen IHK. Der Vorstand ist zuständig für alle Angelegenheiten des Vereins, soweit diese nicht durch die Satzung oder durch Gesetz der Mitgliederversammlung vorbehalten oder dem Präsidium übertragen sind. Der Verein hat zudem eine Geschäftsführung. Diese ist laut Satzung berechtigt und auf Verlangen des Vorstandes verpflichtet, an den Sitzungen des Vorstandes mit beratender Stimme teilzunehmen. Darüber hinaus arbeiten hauptamtlich 20 weitere Personen beim rDK. Die hauptamtliche Arbeit wird durch zwei Auszubildende und zwei studentische Hilfskräfte unterstützt.

Gefördert wird der rDK von einem Generalsponsor, vier Hauptsponsoren und 15 Fördermitgliedern. Die Mitglieder unterteilen sich in unterschiedliche Gruppen. Die erste Gruppe bildet die der Anwender. Diese Gruppe wird von mittelständischen Dienstleistungs- und Technologieunternehmen, aber auch von Unternehmen aus der produzierenden Industrie gebildet. Es befinden sich 73 Mitglieder im Verein. Eine weitere Gruppe der Mitglieder bildet die Gruppe der sogenannten „Ermöglicher“ aus der IT-Branche. Von diesen gibt es im Verein insgesamt 55 Mitglieder. Die kleinste Gruppe sind die Innovationspartner, von es insgesamt drei als Mitglieder im Verein gibt. Die größte Anzahl an Mitgliedern wird mit 94

Unternehmen von den Start-ups gebildet. Die Gruppe der Unterstützer im Verein wird von 52 Vertreterinnen und Vertretern aus der Politik (Kommune, Land, Bund), der Wissenschaft, Unternehmensberatungen und Investoren gebildet. Diese unterstützen das Vereinsziel der digitalen Transformation in der Region mit zahlreichen gruppenspezifischen Angeboten und Veranstaltungen im rDK. Gleichzeitig stellen sie erfahrene spezialisierte Trainerinnen und Trainer, Coaches, sowie Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung.

Der rDK mit dem rDK e.V. weist gewisse Ähnlichkeiten zum LHTG und zum Start-up Accelerator sowie auch zum KMUI auf, mit dem Unterschied, dass der rDK als e.V. gegründet wurde und keine großflächigen Werkstätten und Labore zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus verfolgt das Vorhaben kein gewinnorientiertes Geschäftsmodell wie das LHTG, was in der Form einer PPP münden sollte, oder wie der Start-up Accelerator, der als GmbH gegründet wurde. Auch unterliegt der rDK keiner Projektförderungsstruktur, sondern trägt sich selbst insbesondere durch Mitgliedsbeiträge. Für das hier dargelegte Forschungsvorhaben ist der rDK insbesondere deshalb interessant, weil auch für dessen Aufbau unterschiedliche Akteure mit dem Ziel der Gründung dieser Institution zusammengearbeitet haben.

III.2.3 Fallstudie 3: Der Start-up Accelerator

Als nächste Fallstudie soll der Start-up Accelerator vorgestellt werden, der eine strategische Allianz aus privaten Unternehmen darstellt und dennoch einem staatlichen Auftrag folgt, der allerdings privatwirtschaftlich umgesetzt wurde. Dieser ist ebenfalls auf die Förderung von Hightech-Unternehmen spezialisiert, befindet sich allerdings in einem anderen Entwicklungsstadium wie der rDK und verfolgt als GmbH eine klare Gewinnerzielungsabsicht.

Bei dem hier untersuchten Start-up Accelerator handelt es sich um eine strategische Allianz aus Unternehmen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Hightech-Gründungen in der Region zu fördern. Auch wenn das Vorhaben als privatwirtschaftliche strategische Allianz aufgebaut und vorangetrieben wurde, entstammt die Grundidee einer politischen Initiative. Die Staatskanzlei der

Landesregierung hat einen Mitarbeiter damit beauftragt, ein Konzept zu entwickeln, um Hightech-Gründungen im Bundesland voranzutreiben. Bei einem Vergleich mit internationalen Strategien zur Förderung von Hightech-Gründungen in der jeweiligen Region stellte der Mitarbeiter fest, dass es eines regionalen Accelerators bedarf. Ein solcher Accelerator sollte Start-ups in ihrer Entwicklung bis hin zum Markteintritt fördern. Der Vergleich mit internationalen Strategien machte deutlich, dass ein solcher Accelerator als privatwirtschaftliche Initiative gegründet sein müsste, weshalb der Mitarbeiter der Staatskanzlei die Initiative ergriff, und einen regional ansässigen Unternehmer ansprach, ob sich dieser vorstellen könne, ein solches Vorhaben zu realisieren. Gemeinsam mit diesem Unternehmen begann der Mitarbeiter der Staatskanzlei damit, private Investorinnen und Investoren anzusprechen und für das Vorhaben zu begeistern.

Es wurde eine GmbH gegründet, die zunächst an die Unternehmergruppe des regionalen Unternehmers angebunden war. Für diese GmbH wurde ein Geschäftsführer eingestellt, der den Accelerator zunächst führte. Das Angebot wurde um eigene Räumlichkeiten für Events, Meetings und Co-Working erweitert. Nach circa zwei Jahren kam es zu Auseinandersetzungen innerhalb der Gesellschafterversammlung, weil die Ziele nicht von allen Gesellschaftern gleichermaßen getragen wurden. Es kam zu Austritten und Eintritten unterschiedlicher Unternehmen. In diesem Zusammenhang verließ auch der Geschäftsführer die Unternehmung.

Das Vorhaben wurde umfirmiert und ein geschäftsführender Gesellschafter eingestellt. Im Zuge dessen wurde auch das Portfolio des Unternehmens erweitert. Man bezog neue und größere Räumlichkeiten, erweiterte das Co-Working-Angebot und baute die Event Location aus, um den Start-ups die notwendige Infrastruktur für ihre Gründung zu bieten.

Im Zuge der Umfirmierung wurde das Vorhaben wissenschaftlich begleitet. Das geänderte Konzept sieht vor, dass Start-ups durch individuelles Coaching und Training bei der Entwicklung von Prototypen bis hin zum Markteintritt unterstützt werden. Diese Unterstützung erfolgt in verschiedenen Formaten, die den Start-ups als Angebote unterbreitet werden. Im Gegenzug verlangt der Start-up Accelerator eine stille Beteiligung am Unternehmen von drei Prozent.

Das Angebot des Accelerators wird in Zusammenhang mit der Umfirmierung auch auf bestehende Unternehmen ausgeweitet, indem Unternehmen aus der Region bei der Umsetzung digitaler und allgemein technologischer Geschäftsmodelle unterstützt werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Bei diesem Produkt steht im Vordergrund, das bereits bestehende Geschäftsmodell neu zu denken und Begleitung bei der Einführung neuer Innovationsstrukturen und -aktivitäten zu leisten. Ziel ist es, die Unternehmen bei der digitalen Transformation durch Projektmanagement zu begleiten. Für beide Zielgruppen wird auch Zugriff auf das Netzwerk angeboten, das hauptsächlich aus etablierten Unternehmen und Investoren besteht.

Der Start-up Accelerator weist gewisse Ähnlichkeiten zum LHTG auf, da er ebenfalls einer staatlichen Initiative folgt, der Aufbau allerdings anders als beim LHTG durch privatwirtschaftliche Unternehmen veranlasst wurde, die sich als strategische Allianz zusammensetzen. Ähnlich wie für das LHTG geplant, verfolgt auch der Start-up Accelerator ein gewinnorientiertes Geschäftsmodell. Für das hier dargelegte Forschungsvorhaben ist der Start-up Accelerator insbesondere deshalb interessant, weil er ähnlich wie das LHTG auch Gründungsförderung im Hightech-Bereich leistet, allerdings selbst bereits gegründet wurde und nun auf Grund von Gesellschafterwechseln eine Veränderung durchläuft.

III.2.4 Fallstudie 4: Das KMU Innovationszentrum (KMUI)

Als weitere Fallstudie fungiert das KMUI, das neben dem LHTG und dem Start-up Accelerator ebenfalls einer staatlichen Beauftragung folgt und sich wie der Start-up Accelerator aktuell mit Beginn einer neuen Förderperiode in einem Umbruch befindet. Diese strategische Allianz besteht aus vier Konsortialpartnern. Ziel des Zentrums ist laut Konzeptpapier die landesweite Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft im produzierenden Sektor in der Region hinsichtlich der Digitalisierung. Die vier Konsortialpartner setzen sich zusammen aus einer universitären Ausgründung, zwei Forschungsinstituten und einer Universität. Das KMUI ist damit ähnlich wie das LHTG sehr forschungsnah ausgerichtet. Ein Professor einer regionalen Universität, der federführend bei einem der

Konsortialpartner tätig war und die Bundesregierung bereits einige Jahre bei der Entwicklung verschiedener Innovationsinstrumente für den Mittelstand unterstützt, hatte die Idee für diese Initiative. Die Bundesregierung hat daraufhin in Zusammenarbeit mit den Ländern ein entsprechendes Förderprogramm auf den Weg gebracht, auf das sich die vier Konsortialpartner mit einem Förderantrag beworben haben.

Mit Beginn der neuen Förderphase werden die Schwerpunkte innerhalb der Unterstützung bei der Digitalisierung des Mittelstandes noch einmal neu gesetzt und liegen laut Konzeptpapier künftig auf nachhaltiger Kreislaufwirtschaft und digitalisierter Sharing Economy. Das bestehende Konsortium bündelt wissenschaftliche Expertise in den Bereichen Automatisierung, Produktentstehung, Ökonomie und soziotechnologischer Systemgestaltung. Jeder der vier Konsortialpartner weist laut Konzeptpapier individuell wie auch im Kontext des Gesamtkonsortiums langjährige Erfahrung im Transfer der Forschungserkenntnisse in die Praxis auf. Diese Kenntnisse sollen im KMUI gebündelt eingesetzt werden, um den Mittelstand gezielt zu unterstützen. Die langjährige Tätigkeit der Konsortialpartner und die zahlreichen Vorarbeiten im Bereich der Digitalisierung mittelständischer Unternehmen haben auch zur Folge, dass ein umfangreiches Partnernetzwerk mit einer Vielzahl assoziierter Partner bereits entstanden ist, auf das für die vorgesehene Aufgabe zurückgegriffen werden kann. Zu diesen Partnern zählen Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Multiplikatoren, privatwirtschaftliche Unternehmen sowie andere Transferprojekte und Cluster in der Region.

Die Angebote und Leistungen des KMUI gruppieren sich laut Konzeptpapier um die Themen der technologischen Entwicklung von „Sharing Production“, des Aufbaus kooperativer Geschäftsmodelle, des Ressourceneinsatzes unter der Voraussetzung von „Sharing Economy“ und kooperativer Arbeitsprozesse in agilen Wertschöpfungsverbänden. Das KMUI gestaltet Angebote, bei denen Unternehmen ganzheitlich bei der Digitalisierung und der digitalen Transformation unterstützt werden können, indem die enge Kooperation und die thematische Komplementarität der Expertise der einzelnen Konsortialpartner genutzt werden.

Die Aufgaben des KMUI unterteilen sich laut Konzeptpapier in verschiedene Arbeitspakete, die jeweils unter Leitung eines anderen Konsortialpartners durchgeführt werden. Jeder Konsortialpartner arbeitet aber auch in allen anderen Arbeitspaketen mit der jeweils eigenen Expertise mit. Die einzelnen Rollen und Verantwortlichkeiten der Konsortialpartner sowie deren Eingliederung im Gesamtkonzept des KMUI werden in der nachfolgenden Abbildung Abb. III-1 zusammenfassend dargestellt.

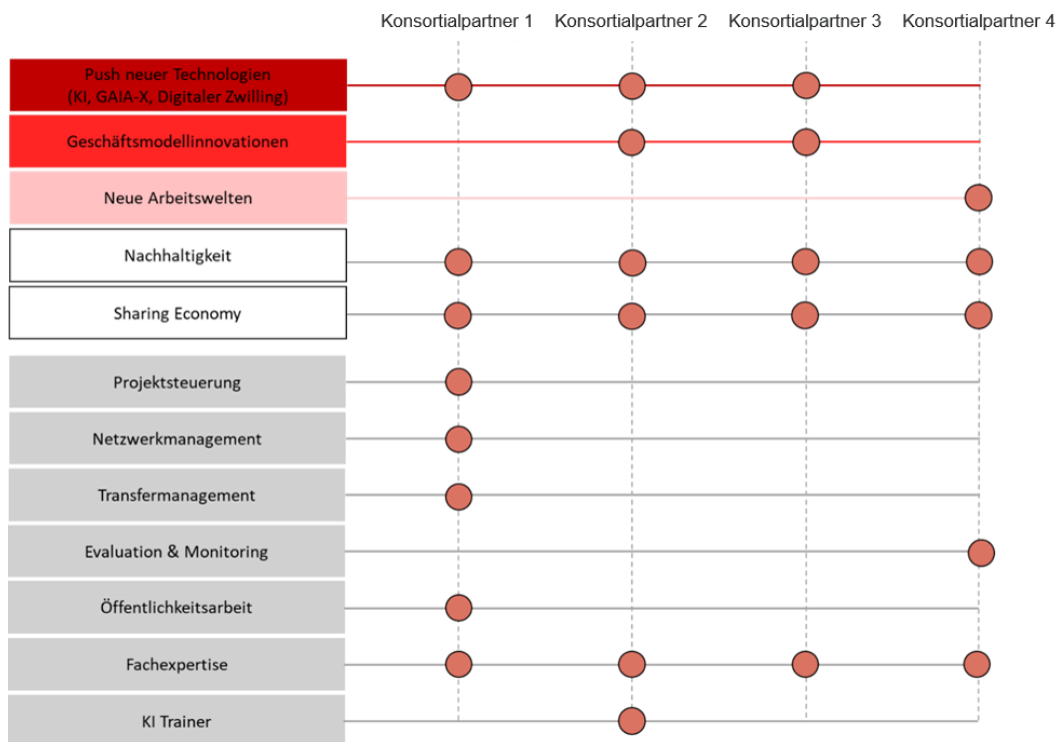


Abb. III-1: Rollen und Verantwortlichkeiten der Konsortialpartner im KMUI (Projektzusammenfassung: S. 6)

Die vier Konsortialpartner liegen geografisch dicht beieinander, sodass eine enge Zusammenarbeit auch auf Grund der physischen Gegebenheiten ermöglicht werden kann. Als Standort des Zentrums wurden Räumlichkeiten eines Konsortialpartners angemietet, um auch eine physische Anlaufstelle für Unternehmen zu etablieren.

Da es sich um eine staatliche Förderinitiative handelt, haben sich auch andere Konsortien auf die Förderung beworben. Die entstandenen weiteren KMUI auf

unterschiedlichen Landesebenen begegnen sich in einem weiteren Netzwerk, um auch den Austausch auf Netzwerkebene weiter zu fördern. Ein zentraler Aspekt dieser Vernetzung besteht im gegenseitigen, aktiven Wissensaustausch zwischen den einzelnen Zentren. Hierzu wird der Kontakt im Netzwerk verstärkt und ausgebaut. Im Zuge des Wissensaustauschs werden zudem Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit anderen Zentren angeboten, um Nutzen aus den Ergebnissen und der Expertise der einzelnen Zentren für eine größere Zielgruppe zu ziehen. Hier übernehmen die einzelnen KMUIs die Leitung für netzwerkübergreifende Arbeitsgruppen und bringen ihre Expertise ein. Für die bestmögliche Vernetzung nimmt außerdem der Geschäftsführer des KMUI an Vernetzungsveranstaltungen anderer KMUIs teil.

Die Position des Geschäftsführers des KMUI musste mehrmals neu besetzt werden, was immer wieder zu Änderungen in der Organisationsstruktur geführt hat. Darüber hinaus ist im Laufe der Begleitung des KMUI die Förderung ausgelaufen und neue Fördermittel mussten beantragt werden. Hierfür musste von den Konsortialpartnern ein neuer Antrag mit einer Neuausrichtung der Strategie geschrieben und eingereicht werden. Dieser Antrag wurde bewilligt und die Neuerungen im Konsortium mussten vorgenommen werden, was nicht reibungslos vonstattenging.

Das KMUI folgt ähnlich wie das LHTG und der Start-up Accelerator einem staatlichen Auftrag. Verglichen mit dem LHTG war hier der Entstehungsprozess offener gestaltet. Die Konsortialpartner haben sich selbst zusammengefunden. Eine bestimmte Anzahl an Netzwerkakteuren wurde für den Antrag nicht vorgeschrieben. Die Ausschreibung gibt für ein Forschungsprojekt bereits die Netzwerkziele vor, denen sich das zu gründende inter-organisationale Netzwerk unterwerfen muss. Die Vertrauensdichte ist bei diesem inter-organisationalen Netzwerk als sehr hoch einzuschätzen, da alle Konsortialpartner zuvor bereits in unterschiedlichen Konstellationen mehrfach zusammengearbeitet haben.

III.2.5 Fallstudie 5: Der Social Entrepreneurship Hub (SEH)

Nachfolgend soll die Fallstudie des SEH vorgestellt werden. Dieser stellt einen Kontrast zu den vorangegangenen Fallstudien dar, da der SEH als inter-organisationales Netzwerk die Gründungsförderung sozial nachhaltiger Geschäftsideen verfolgt und nicht den Hightech-Bereich fördert oder KMU bei der digitalen Transformation unterstützt. Darüber hinaus folgt der SEH weder einem staatlichen Auftrag, noch ist er aus diesem Sektor heraus entstanden. Stattdessen handelt es sich um eine Unternehmensgründung, die als inter-organisationales Netzwerk realisiert wurde. Der SEH ist aus einem Accelerator-Programm für Social Start-ups einer Hochschule entstanden. In diesem als Projekt angelegten Vorhaben kamen Gründungsinteressierte aus umliegenden Städten zusammen, um gemeinsam an ihren Gründungsvorhaben zu arbeiten. Um den jungen Gründerinnen und Gründern Arbeitsflächen zu bieten, mieteten die Projektverantwortlichen ein Jahr später Büroflächen privat an, die sie Interessierten als Co-Working-Räume zur Verfügung stellten. Dadurch entstand die Möglichkeit, das als Projekt angelegte Accelerator-Programm in einem anderen Rahmen auch langfristig anbieten zu können. Dieses als private Unternehmung ausgegründete Vorhaben ging im Jahr 2022 als langfristig angelegtes Projekt in die Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung über. Das übergeordnete Ziel bleibt jedoch bestehen. Sich im Aufbau befindende Sozialunternehmen werden von den Verantwortlichen weiter begleitet und das Netzwerk verstärkt auf Akteure aus den Bereichen Wohlfahrt und öffentliche Einrichtungen ausgeweitet. Um auf diese Akteure zugehen zu können, wurden Angebotsformate entwickelt, die das Thema Social Intrapreneurship in den Vordergrund stellen und Mitarbeitende von Wohlfahrtsverbänden dazu befähigt, soziales Unternehmertum innerhalb der eigenen Organisationen zu realisieren.

Der Prozess des SEH-Aufbaus ist auf den ersten Blick nicht als Aufbau eines inter-organisationalen Netzwerks auszumachen, da der SEH wie bereits dargelegt zunächst aus einem Hochschulprojekt mit anschließender privater Ausgründung entstanden ist. Der Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks beginnt mit der Integration in die Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung und dem Bestreben, nicht mehr nur soziale Gründungen zu fördern, sondern Akteure aus

dem öffentlichen und dem sozialen Bereich zu motivieren, Teil des Netzwerks zu werden und darüber hinaus dahingehend zu befähigen, Gründungen aus ihren eigenen Strukturen heraus vorzunehmen.

Der SEH ist deshalb ein spannendes Untersuchungsobjekt für die vorliegende Arbeit, weil der Zielkonsens im privaten Rahmen ausgehandelt wurde und es nun darum geht, Akteure aus dem sozialen Bereich, also einer eher wenig gründungsaffinen Branche, unter dem bereits bestehenden Zielkonsens zu vereinen. Der SEH wurde als Einzelunternehmen eines der beiden Akteure gegründet und bleibt dies rechtlich auch nach der Integration in die Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung. Er ist wie der Start-up Accelerator darauf ausgelegt, Gewinne zu erzielen. Auf Grund der Unternehmensform und der Ausrichtung auf sozial nachhaltige Gründungen kann der SEH als Kontrast zu den bereits vorgestellten Fallstudien gesehen werden.

III.2.6 Fallstudie 6: Das Nachhaltige Gründungen Netzwerk (NGN)

Das NGN ist der erste Verband im hier vorgestellten Sample und befindet sich zur Zeit der Datenerhebung in einer Umstrukturierung. Das Vorhaben ist im Jahr 2017 aus einem Arbeitskreis eines Verbandes, der sich mit dem Thema des nachhaltigen Gründens beschäftigt, entstanden. In diesem Arbeitskreis haben insgesamt 200 Akteure und Akteurinnen ein erstes Positionspapier erarbeitet, um für diesen Bereich mehr Förderung zu erwirken. Durch den dadurch entstandenen hohen Rücklauf und die vielen Anfragen hat sich im Oktober 2019 das NGN als gemeinnütziger Verein gegründet.

Der Verein führt politische Bildung sowie Interessensvertretung durch und setzt sich für mehr Bildung über diesen Bereich und dessen Sichtbarkeit ein. Darüber hinaus repräsentiert der Verein ein starkes Netzwerk aus nachhaltigen Gründern deutschlandweit.

Weiteres Ziel des Vereins ist die Professionalisierung des gesamten Sektors durch öffentliche Finanzierung, Gründungsberatung und Wirkungsorientierung. Um diese Ziele zu erreichen, sind auch andere öffentliche und private Institutionen sowie Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Wohlfahrt und Politik Teil des Netzwerks.

Um die eigene Zielgruppe des Netzwerks besser zu erfassen und auch um gezielter nach Unterstützern suchen zu können, hat das NGN zunächst ausführlich in einem kollaborativen Aushandlungsprozess eine Definition dessen aufgestellt, was sich unter dem Begriff der nachhaltigen Gründungen verstehen lässt.

Das NGN wird geleitet von einem sechsköpfigen ehrenamtlichen Vorstand mit einer Vorstandsvorsitzenden und fünf Stellvertretern, der auf zwei Jahre gewählt wird. Alle Mitglieder des Vorstandes sind Geschäftsführer nachhaltiger Gründungen. Der Vorstand gibt sich und der Geschäftsführung laut Satzung einstimmig eine Geschäftsordnung, nach welcher Aufgaben und Zuständigkeiten bestimmt werden. Darüber hinaus sind dem Vorstand alle Aufgaben des Vereins übertragen, die nicht satzungsgemäß in die Zuständigkeit anderer Vereinsorgane fallen. Der Vorstand kann intern eine Aufgaben- und Zuständigkeitsregelung festlegen.

Der Verein beschäftigt derzeit 18 hauptamtliche Mitarbeiter sowie eine Werkstudentin. Nach Ausarbeitung des Positionspapiers in der Arbeitsgruppe des Bundesverbandes wurde eine Crowdfunding-Kampagne aufgesetzt, um Finanzmittel dafür zu sammeln, die Position der Geschäftsführung zu besetzen. Die Arbeit des Vereins wird von insgesamt 13 ehrenamtlichen Regionalgruppensprechern auf das gesamte Bundesgebiet ausgebreitet. In den einzelnen Regionalgruppen finden sich die Netzwerkmitglieder zusammen, um sich auszutauschen und das Thema in der jeweiligen Region zu stärken. Die ehrenamtlichen Sprecher sind Multiplikatoren und Experten für nachhaltiges Gründen in der jeweiligen Region. Dies hat auch den Vorteil, dass auf die spezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Bundesländern eingegangen werden kann. Daher bekommen die einzelnen Sprecher auch die Möglichkeit, in ihren Regionalgruppen eigene regionalspezifische Fokusse zu setzen, was zu unterschiedlichen Aktivitäten der einzelnen Regionalgruppen führen kann. Die Sprecher koordinieren die Arbeit der Regionalgruppen in eigener Verantwortung. Sie organisieren Meetups, tauschen sich mit Politikern zu den Bedürfnissen des Bereichs aus und setzen sich für die Etablierung von Landesförderprogrammen ein.

Aktuell hat der Verein über 800 Mitglieder und finanziert sich über Mitgliedsbeiträge, Kooperationen und Förderprojekte sowie durch Förderpartner, beispielsweise in der Form von Stiftungen. Unter den über 800 Mitgliedern sind 446 ordentliche Mitglieder und 359 Privat- und Fördermitglieder. Die Fördermitglieder werden noch einmal in Organisationen und Privatpersonen unterschieden. Von den 359 sind aktuell 343 Fördermitglieder Privatpersonen. Die übrigen 16 Fördermitglieder sind Organisationen.

Der Vorteil für nachhaltige Gründungen Mitglied im Netzwerk zu werden, besteht darin, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und zusammenzuschließen, Sichtbarkeit im und mit dem Netzwerk für die eigene nachhaltige Wirkung zu erzeugen sowie politische und finanzielle Rahmenbedingungen für nachhaltige Gründungen mitzugestalten. Fördermitglieder haben weitestgehend gleiche Rechte und Möglichkeiten wie ordentliche Mitglieder, mit der Ausnahme, dass sie in der Mitgliederversammlung kein Stimmrecht haben. Für Fördermitglieder besteht der Vorteil einer Mitgliedschaft darin, dass sie sich mit nachhaltigen Gründerinnen und Gründern austauschen und vernetzen können. Sie können den Bereich insgesamt stärken, eigene Expertisen ins Netzwerk mit einbringen sowie an Veranstaltungen teilnehmen. Organisationen als Fördermitglieder können darüber hinaus das eigene Engagement über den Newsletter des Netzwerks und dessen Social-Media-Kanäle sichtbar machen.

Mitglied des Vereins kann laut Satzung jede natürliche und juristische Person werden, die die Vereinsziele unterstützt. Juristische Personen bestimmen einen Vertreter, der ihre nach der Satzung bestehenden Rechte wahrnimmt. Bei ordentlichen Mitgliedern ist entscheidend, dass es sich um nachhaltige Gründungen oder deren Vertreterin oder Vertreter handelt. Über die individuelle Auslegung der Kriterien bei der Aufnahme eines neuen Mitgliedes entscheidet der Vorstand.

Aktuell unterhält der Verein 13 Projekte mit unterschiedlichen Laufzeiten. Ein Schwerpunkt der inhaltlichen Arbeit besteht darin, der Politik dahingehend Impulse zu geben, welche Rahmenbedingungen für die Entwicklung von nachhaltigen Gründungen notwendig sind. Das Netzwerk hat es sich zum Ziel gesetzt, keine redundanten Strukturen aufzubauen, sondern mit bestehenden Akteuren

zusammenzuarbeiten und deren Angebote, um Ideen aus dem eigenen Bereich zu erweitern. Auf diese Weise soll aus bereits bestehenden Erfahrungen gelernt werden und Synergien für die Zukunft nutzbar gemacht werden.

Das NGN kommuniziert insbesondere nach außen an (potenzielle) nachhaltige Gründerinnen und Gründer. Es ist für das hier zu behandelnde Forschungsvorhaben deshalb interessant, weil es sich um eine strategische Allianz von teilweise konkurrierenden Unternehmen in einem kleinen wirtschaftlichen Sektor handelt, der sich dadurch von den anderen vorgestellten Fallstudien, mit Ausnahme des SEH, unterscheidet. Das Netzwerk folgt keinem staatlichen Auftrag, sondern ist aus dem Sektor heraus entstanden (Doz et al. 2000). Als klassischer Verband liegt zwar keine Gewinnerzielungsabsicht vor. Dennoch müssen Finanzmittel eingeworben werden, um das Fortbestehen zu sichern. Die Netzwerkziele des Verbandes sind mit der Interessensvertretung auf politischer Ebene sehr breit gefasst und müssen im Laufe der Zeit immer wieder neu ausgehandelt werden.

III.2.7 Fallstudie 7: Der Umweltverband zur Vermeidung von Plastik (UVzVP)

Der UVzVP ist der zweite Verband innerhalb des Samples. Der Aufbau dieses inter-organisationalen Netzwerks konnte in Echtzeit bis zur ersten Mitgliederversammlung nach Gründung begleitet werden. Dies macht ihn zur wichtigsten Fallstudie in der vorliegenden Arbeit, da hier die meisten Daten gesammelt werden konnten. Der UVzVP ist ein Zusammenschluss von Start-ups und anderen Akteuren aus Wissenschaft, Forschung und Zivilgesellschaft mit dem Ziel sich für Plastikvermeidung einzusetzen. Die Akteure stammen aus dem gesamten Bundesgebiet. Ähnlich wie beim NGN geht es darum, den Bereich zu vernetzen und gemeinsam politisch nach vorne zu bringen.

Der im Februar formal als eingetragener Verein gegründete Verband entstand informell bereits im Jahr 2019 aus einer kleinen Gruppe von Unternehmen, die zur Vermeidung von Plastik und Verpackungsmüll alle in ein bereits existierendes Mehrwegglas von Molkereien ihre Produkte einfüllten. Dies stellte für die

Molkereien, die das Glas in Umlauf bringen, zur Wiederverwendung in großen Spülanlagen reinigen, mit eigenen Produkten befüllen und in den Handel bringen, unterschiedliche Problemlagen dar. Zum einen verwendeten die jungen Start-ups eigene Logos, die sie mit Kleber auf den Gläsern anbrachten. Zum anderen nutzten manche Start-ups die Gläser für Reinigungsmittel. Die auf die Gläser geklebten Etiketten verstopften die Spülanlagen oder ließen sich teilweise nicht richtig lösen. Die Reinigungsmittel verunreinigten die Reinigungslauge der Anlagen und führten teilweise dazu, dass diese vollständig ausgetauscht werden musste. Rechtlich konnten die Start-ups nicht belangt werden, da ein privater unsachgemäßer Gebrauch von Endkunden zu ähnlichen Problematiken hätte führen können. Die Nachweispflicht war daher nicht so einfach von Seiten der Molkereien zu erbringen. Diese wollten daher die Verwendung der Gläser strenger kontrollieren und fremdverwendete Gläser nicht mehr in den eigenen Anlagen reinigen. Da dies den neu gegründeten Start-ups zu einem großen Teil die Existenz genommen hätte, schlossen sich diese in einer kleinen Community zusammen. Obwohl sie am Markt teilweise direkte Konkurrenten sind, arbeiteten sie gemeinsam einen Leitfadens zur sachgemäßen Verwendung der Molkereigläser aus. Diesem Arbeitskreis schlossen sich allmählich immer mehr Start-ups an, die sich alle mit der Thematik der Vermeidung von Plastik und von Verpackungsmüll beschäftigten. Zur Hochzeit trafen sich über 150 Akteurinnen und Akteure online. Bei einem privaten Treffen im Jahr 2021 waren es immerhin über 30, die sich zu einem gemeinsamen Wochenende zusammenfanden. Eines der Ergebnisse des Wochenendes war der Wunsch, die Strukturen der informellen Community allmählich innerhalb einer Vereinsstruktur zu formalisieren. Nach dem Wochenende trafen sich Mitglieder der Community wöchentlich in einem Arbeitskreis, der sich hauptsächlich damit beschäftigte, die Vereinsgründung vorzubereiten. In diesem Arbeitskreis wurde insbesondere die Satzung ausgearbeitet und eine Gründungsversammlung vorbereitet. Auch die zukünftigen Ziele des Verbandes wurden in diesem Gremium ausgearbeitet.

Im Fokus der Verbandsarbeit steht gemäß der Satzung die Förderung von Wissenschaft und Innovationen, das Stärken von Kompetenzen, der Auf- und Ausbau der Entwicklungsinfrastruktur und der dazugehörigen digitalen Vernetzung

der beteiligten Akteure, die Entwicklung von Standards und Leitfäden sowie die Gestaltung der (politischen) Rahmenbedingungen. Dazu wird die Vernetzung von Akteuren, die bereits an Lösungen zur Vermeidung von Plastik arbeiten, als eine entscheidende Komponente gesehen.

Die Vorteile einer Mitgliedschaft sind aus Verbandssicht, dass Mitglieder die Infrastruktur zur Vermeidung von Plastik mit auf- und ausbauen, Kompetenzen rund ums Thema ausgetauscht werden können und so der Wissensschatz über die Thematik stetig größer wird. Mitglieder können auch aktiv dabei unterstützen, politische Rahmenbedingungen für das Thema zu gestalten. Darüber hinaus trägt der Austausch mit Gleichgesinnten dazu bei, dass am Thema weitergearbeitet werden kann und die eigenen Lösungen noch einmal im Netzwerk überprüft werden können. Eine Mitgliedschaft kann von Privatpersonen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Unternehmen aus dem Bereich Plastikvermeidung, Lösungsanwenderinnen und Lösungsanwendern, Kommunen sowie anderen Umwelt- oder Verbraucherorganisationen beantragt werden. Ordentliche Mitglieder sind stimmberechtigt. Akteure, die noch nicht aktiv im Bereich Plastikvermeidung arbeiten, können den Verband als Fördermitglieder unterstützen. Fördermitglieder können nicht nur Privatpersonen, sondern auch andere Organisationen oder Unternehmen werden, die das Thema zwar voranbringen wollen, selbst aber nicht direkt an Lösungen mitarbeiten. Fördermitglieder sind laut Satzung nicht stimmberechtigt. Sie können aber dennoch aktiv am Verbandsgeschehen mitarbeiten. Dies kann entweder dadurch geschehen, dass man sich mit Gleichgesinnten über Events, Neuigkeiten, Hilfe, Inspiration oder gemeinsames Arbeiten an Projekten austauschen kann, oder dadurch, dass man neue Projekte initiiert. Beide Mitgliedsgruppen können auch an bestehenden Projekten mitarbeiten. Mitglieder können sich in die aktive Arbeit auch dadurch einbringen, dass sie die eigene Expertise in Workshops, Webinare, bei Podiumsdiskussionen oder bei Presseanfragen einfließen lassen. Die Mitglieder können sich persönlich bei physischen und digitalen Netzwerktreffen kennenlernen oder auch an angebotenen Exkursionen teilnehmen. Über die Aufnahme von ordentlichen Mitgliedern und Fördermitgliedern entscheidet der Vorstand.

Neben einem siebenköpfigen ehrenamtlichen Vorstand hat der Verband derzeit 30 Mitglieder. Der Vorstand ist zunächst nur für ein Jahr gewählt. Die grundsätzliche Amtsdauer beträgt zwei Jahre. Neben Mitgliederversammlung und Beirat ist ein weiteres Organ des Vereins die Geschäftsführung, die der Vorstand bestellen kann. Die Bestellung ist jederzeit widerruflich. Die Geschäftsführung erledigt laut Satzung die Geschäfte der laufenden Verwaltung des Vereins.

Für die vorliegende Arbeit ist die Begleitung des UVzVP von entscheidender Bedeutung. Das gesamte formale Gründungsgeschehen mit allen dazugehörigen Aushandlungsprozessen konnte in Echtzeit beobachtet werden. Dies unterscheidet die Fallstudie von allen anderen, deren Gründung bereits einige Jahre zurückliegt, mit Ausnahme des LHTG, das allerdings kurz vor Gründung nicht weitergeführt wurde. Die Datensammlung in dieser Fallstudie ist daher zentral für die vorliegende Arbeit. Die anderen Fallstudien werden insbesondere zum Vergleich der Aufbauprozesse herangezogen. Als gemeinnütziger Verein verfolgt der Verband keine Gewinnerzielungsabsicht. Es geht auch nicht um den Aufbau einer Gründungsinfrastruktur. Des Weiteren existierten keine staatlichen Fördermittel, auf die sich der Verband mit Gründung des Vereins beworben hätte. Die Fallstudie ähnelt damit am ehesten der Fallstudie des NGN, da es sich hier auch um den Aufbau eines Verbandes handelt, der Akteure aus dem Bereich nachhaltige Gründungen miteinander vernetzen will. Auch hier sind die Netzwerkziele sehr offengehalten und werden möglicherweise ständiger Aushandlung bedürfen.

III.2.8 Fallstudie 8: Das Franchise Unternehmer Netzwerk (FUN)

Das folgende inter-organisationale Netzwerk FUN stellt eine Besonderheit im vorliegenden Sample dar. Ähnlich wie der SEH ist das Netzwerk Gegenstand einer Unternehmensgründung. Diese fungiert allerdings als Franchise-System und bildet daher einen Kontrast zu den bisher beschriebenen Fallstudien. Das FUN ist eine professionelle Vereinigung regionaler Geschäftsleute, die sich einmal in der Woche zur Frühstückszeit treffen, mit dem klaren Ziel mehr Umsatz durch neue Kontakte und Geschäftsempfehlungen zu erzielen. Die teilnehmenden Unternehmerinnen

und Unternehmer im Netzwerk unterstützen sich also gegenseitig beim Vermarkten der eigenen Dienstleistungen oder der eigenen Produkte.

Das Netzwerk wurde laut Homepage bereits im Jahr 1985 von einem Unternehmensberater in den USA gegründet und ist aktuell in über 79 Ländern präsent. Das Netzwerk umfasst 10.851 Unternehmerteams und hat 296.000 Mitglieder. Die Unternehmerteams werden in den verschiedenen Regionen von unterschiedlichen Franchisenehmerinnen und Franchisenehmern betreut. Wenn ein Unternehmerteam in einer Region noch nicht vorhanden ist, besteht die Möglichkeit, ein eigenes zu eröffnen oder unter Umständen auch selbst Franchisenehmerin oder Franchisenehmer der Großregion zu werden. Alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die Netzwerkmitglied sind, zahlen dafür eine monatliche Gebühr. Im Gegenzug besteht die Möglichkeit, an Trainings und Workshops teilzunehmen, um sich in bestimmten Bereichen weiter zu qualifizieren. Auch die Anzahl der absolvierten Trainings gibt neben der Anzahl der empfohlenen Kontakte und erzielten Umsätze Punkte für das jeweilige Unternehmerteam, das sich im ständigen Wettbewerb mit anderen Unternehmerteams befindet.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Aufbau eines einzelnen Unternehmerteams untersucht, das sich als einziges reines Online-Unternehmerteam aufstellen will. Das jeweilige Team wird von einer Person geleitet, die wiederum von zwei Stellvertretern unterstützt wird. Die Arbeit, das jeweilige Unternehmerteam zu führen, wird ehrenamtlich geleistet. Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, zu jedem Treffen einen Gast mitzubringen. Der Gast darf einmal kostenlos am Treffen teilnehmen. Wenn er sich dazu entschließt, Teil des Unternehmerteams zu werden, setzt die Teilnahme an weiteren Treffen den Abschluss einer Mitgliedschaft voraus.

Das Netzwerk lebt von Zuverlässigkeit, daher wird Zuspätkommen oder Nichterscheinen direkt geahndet. Wer drei Mal fehlt (auch entschuldigt), kann nicht mehr Teil des Unternehmerteams sein. Über die Neuaufnahme von Mitgliedern entscheiden die ehrenamtlichen Teamleiter. Dafür wird insbesondere darauf geachtet, dass jede Unternehmergruppe nur einmal in einem Unternehmerteam präsent ist.

Für die vorliegende Arbeit ist die Fallstudie deshalb interessant, weil sich die Netzwerkteilnehmer mit dem Beitritt zu diesem Netzwerk strengen Regeln

unterwerfen und für die Mitgliedschaft auch einen monetären Beitrag zahlen müssen. Die Strukturen werden durch ein Franchisesystem vorgegeben. Das Netzwerk arbeitet profitorientiert. Mit der Begleitung des Aufbaus eines einzelnen Unternehmerteams kann damit die Entstehung eines inter-organisationalen Netzwerks begleitet werden, das sich von den übrigen hier vorgestellten in wesentlichen Punkten unterscheidet.

III.3 Datensammlung

In allen vorgestellten Fallstudien konnten Interviews mit verantwortlichen Akteuren geführt werden. Bei den Fallstudien des LHTG, des NGN und des UVzVP gelang es der Autorin der vorliegenden Arbeit, die Verantwortlichen beim Aufbau oder der Umstrukturierung des inter-organisationalen Netzwerks eng zu begleiten und teilweise Daten in Echtzeit zu sammeln. Im Folgenden soll nun das genaue Vorgehen der Datensammlung bei allen acht Fallstudien beschrieben werden.

III.3.1 Datensammlung Fallstudie 1: Das Landes Hightech Gründungszentrum (LHTG)

Im Folgenden soll nun die Datensammlung über den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks des LHTG und seiner Steuerungsform dargelegt werden. Diese begann Anfang 2020 mit einem ersten Treffen der Autorin mit dem Projektleiter. Da der Lehrstuhl, an dem die Autorin der vorliegenden Arbeit beschäftigt ist, bereits im Vorfeld Zugang zu diesem Landeswirtschaftsministerium hatte, kann die Stichprobenstrategie als opportunistisch bezeichnet werden (Patton 1990). Der Aufbau des LHTG sollte durch die hier beschriebene Datensammlung und Auswertung wissenschaftlich begleitet werden. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Begleitung wurde der volle Zugang zum Gründungsprozess des LHTG gewährt. In Anbetracht des hier dargelegten Forschungsinteresses und um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurde eine Datentriangulation (Yin 2017) eingesetzt, die auf leitfadengestützten qualitativen Interviews, teilnehmender Beobachtung von Sitzungen und Veranstaltungen sowie der Analyse von

Sekundärdaten, wie beispielsweise Konzeptpapiere, Pressemitteilungen, Onlinepräsenz, Veranstaltungsevaluationen, Aufzeichnungen und Korrespondenzen, beruht. Die Verfasserin der Arbeit wurde dazu eingeladen, Mitglied des Lenkungsausschusses zu werden. Diese Gegebenheit ermöglichte den Zugang zu einem SharePoint mit Dokumenten im Umfang von 125 Seiten wie Konzeptpapiere, Leitlinien, Sitzungsprotokolle und Präsentationen bis September 2019. Darüber hinaus bekam die Autorin der vorliegenden Arbeit die Möglichkeit, häufig Zeit mit dem Projektleiter des LHTG und anderen beteiligten Akteuren zu verbringen, um so Kontakte zu knüpfen und eine enge Verbindung zu den beteiligten Organisationen zu pflegen.

Insgesamt konnten bei dieser Fallstudie zwei Sitzungen teilnehmend beobachtet werden. Dabei handelte es sich einerseits um eine Lenkungskreissitzung und andererseits um eine Konferenz einer externen Netzwerkorganisation über Gründungs- und Innovationszentren im Technologiesektor am Beispiel des LHTG, bei welcher auch die Fallstudie 2, der rDK, vorgestellt wurde. Leitfadengestützte qualitative Interviews konnten insgesamt mit zehn am Netzwerkaufbau beteiligten Akteuren geführt werden. Dafür konnten verschiedene Handlungsebenen differenziert werden. Eine Handlungsebene besteht aus ministeriumsinternen Stellen, eine weitere aus der Kommune, die dem Gründungszentrum Liegenschaften zur Verfügung stellen soll. Eine andere repräsentiert der eigens für die Realisierung des Gründungszentrums eingerichtete Lenkungsausschuss und der Pool von Akteuren, die auf Grund ihrer Funktion in die Projektentwicklung eingebunden werden müssen. Der erste Ansprechpartner für ein Interview war konsequenterweise der Projektleiter. Neben dem angefragten Interview wurde der Projektleiter um Informationen darüber gebeten, welche weiteren Interviewpartner für das angestrebte Forschungsprojekt relevant sein würden (Patton 1990). Als potenzieller Interviewpartner wurde der ehemals mit dem Aufbau des Gründungszentrums betraute Abteilungsleiter aus dem Ministerium vorgeschlagen, welcher das Ministerium inzwischen verlassen hatte. Dieser führte laut Aussagen des Projektleiters die ersten Schritte des LHTG innerhalb des Ministeriums durch. Dieser konnte für ein Interview gewonnen werden und nannte wiederum einen seiner ehemaligen Mitarbeiter sowie den Oberbürgermeister der Stadt, den

Vorsitzenden der Allianz für Wissenschaft und Innovation und den kommunalen Wirtschaftsförderer als potenzielle Interviewpartner und wichtige Informationsquellen. All die aufgezählten Personen konnten für ein Interview gewonnen werden. Der Vertreter der Allianz für Wissenschaft und Innovation empfahl selbst wiederum, mit zwei regionalen Unternehmern zu sprechen, die sich als wichtige Impulsgeber für die Region engagieren und das LHTG ebenfalls bereits seit der ersten Stunde mitbegleiten. Auch diese konnten für ein Interview gewonnen werden. Nach dem Fortgang des Projektleiters wurde mit dem neuen ministeriumsinternen Projektleiter ein Interview geführt. Damit konnten fast alle relevanten Akteure interviewt werden. Drei häufig genannte Interviewpartner, der Präsident der Hochschule, ein weiterer Wirtschaftsmotor aus der Region und ein Professor einer anderen Hochschule im Bundesland, standen nicht für ein Interview zur Verfügung. Mit Ausnahme von zwei Interviews, die auf Grund technischer Probleme nicht aufgezeichnet werden konnten, wurden alle Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Durch ein anderes Lehrstuhlprojekt kam ein Gespräch mit einem Abteilungsleiter aus dem Innenministerium zustande, der ebenfalls mit dem Aufbau des LHTG betraut war. Die Erkenntnisse aus diesem Termin wurden ebenfalls verschriftlicht. Alle Interviews zusammen ergeben eine Gesprächsdauer von 583 Minuten und insgesamt 143 Seiten Transkript inklusive Gedächtnisprotokolle für die Gespräche, die nicht aufgezeichnet werden konnten.

Die formalen, leifadengestützten Interviews waren von größter Bedeutung, um das Verständnis dafür zu vertiefen, wie sich die Idee des LHTG zu einem inter-organisationalen Netzwerk hin entwickelt hat und wie die Steuerungsmechanismen, die dieser Entwicklung zu Grunde liegen, sich im Zeitverlauf ausgebildet haben. Der Interviewleitfaden, der zur Befragung angewendet wurde, gliedert sich in sechs Abschnitte. Der erste Abschnitt befasst sich mit der jeweiligen Position der befragten Person und dem damit verbundenen Zugang zum LHTG. Der zweite Abschnitt befasst sich mit den übernommenen Aufgaben im Zusammenhang mit dem LHTG und der zu Grunde liegenden Motivation für die Teilnahme. Fragen zur aktuellen Projektbeteiligung befassen sich mit aktuellen Aktivitäten und Formen der Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden Fragen zu einer möglichen Veränderung der aktuellen Beteiligung im Vergleich zu

den ersten Schritten des Projekts gestellt. Ein weiterer Abschnitt befasst sich mit Umständen, die das Projekt positiv oder negativ beeinflussen, bevor auf die künftige Projektbeteiligung eingegangen wird und die nächsten möglichen Projektschritte, beabsichtigte Kooperationen und ein eventueller Unterstützungsbedarf näher erfragt werden. Im letzten Abschnitt wird die aktuelle Projektdurchführung kurz ausgewertet, bevor der Befragte zu weiteren nicht angesprochenen, aber relevanten Themen befragt wird. Tabelle Tab. III-4 bietet einen Überblick über die gewonnenen Interviewdaten aus dieser Fallstudie.

Funktion	Institution	Interview Zeit (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)
Projektleiter	Landeswirtschaftsministerium	51	15
Ehemaliger Abteilungsleiter	Landeswirtschaftsministerium	44	13
Repräsentant	Allianz für Wissenschaft und Innovation	35	14
Wirtschaftsförderer	Kommune	54	12
Oberbürgermeister	Kommune	29	3
Lokaler Unternehmer	Eigenes Unternehmen	30	4
Lokaler Unternehmer	Eigenes Unternehmen	30	1 (Gedächtnisprotokoll)
Mitarbeiter	Landeswirtschaftsministerium	140	31
Neuer Projektleiter	Landeswirtschaftsministerium	113	27
Abteilungsleiter	Innenministerium	15	1 (Gedächtnisprotokoll)

Tab. III-4: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 1 (eigene Darstellung)

Neben den Interviews konnten insgesamt 125 DIN A4 Seiten durch den SharePoint-Zugang des Lenkungskreises gesammelt werden. Darüber hinaus gab es Zugang zu 215 E-Mails. Bei einer Online-Recherche konnten 13 Artikel über den Aufbau des LHTG gesichtet werden. Bei der Begleitung des Projektleiters kam es zu 645 Minuten teilnehmender Beobachtung, aus der insgesamt 12 Seiten Feldnotizen gewonnen werden konnten. Eine Gesamtübersicht der Daten, die in Fallstudie 1 gewonnen werden konnten, wird in Tabelle Tab. III-5 angezeigt.

Datenquelle	Datenumfang
Anzahl Interviews	10
Dauer Interviews gesamt	583 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews	53 Minuten
Länge Transkript gesamt	143 DIN A4 Seiten
Dokumente	125 DIN A4 Seiten
E-Mails	215
Teilnehmende Beobachtung	645 Minuten
Feldnotizen	12 DIN A4 Seiten
Online-Recherche	13 Artikel

Tab. III-5: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 1 (eigene Darstellung)

III.3.2 Datensammlung Fallstudie 2: Der regionale Digital-Knotenpunkt (rDK)

In diesem Abschnitt soll die Datensammlung des inter-organisationalen Netzwerks des rDK dargelegt werden.

Die Datensammlung bezüglich des Netzwerkaufbaus und des Aufbaus der Steuerungsmechanismen für den rDK begann im Jahr 2020 nach einer Konferenz einer externen Netzwerkorganisation zum Thema von Gründungs- und Innovationszentren im Technologiesektor. Diese Konferenz wurde von der Autorin im Rahmen der Datensammlung für Fallstudie 1 besucht. Bei dieser Veranstaltung wurde der rDK ebenfalls vorgestellt. Da so die Möglichkeit gegeben war, ein inter-organisationales Netzwerk mit der gleichen Zielrichtung, aber einem etwas abgewandelten Konzept zu beobachten, wurde nach der Veranstaltung über den Projektleiter des LHTG Kontakt zur Geschäftsführerin des rDK aufgenommen. Die Geschäftsführerin konnte daraufhin für ein Interview gewonnen werden. Für dieses Interview wurde, um Konsistenz herzustellen, der gleiche Interviewleitfaden wie in Fallstudie 1 verwendet. Das geführte Interview dauerte 54 Minuten. Es wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Das Transkript umfasst 14 DIN A4 Seiten.

Leider konnten keine weiteren am Aufbau beteiligten Akteure für Interviews gewonnen werden. Die Geschäftsführerin wollte auch keinen Zugang zu internen Dokumenten gewähren. Bis auf die im Rahmen der Datensammlung zu Fallstudie 1 besuchte Veranstaltung, die eine Stunde umfasste und in der zwei Seiten Feldnotizen angefertigt werden konnten, ergab sich keine Möglichkeit, weitere

Daten über die Entstehung des rDK sammeln zu können. Eine Datentriangulation (Yin 2017) konnte daher nicht vorgenommen werden, was das in Fallstudie 2 gewonnene Interview damit einzig dazu dienlich macht, Aussagen aus anderen Fallstudien zu vergleichen und gegebenenfalls zu untermauern.

III.3.3 Datensammlung Fallstudie 3: Der Start-up Accelerator

Im Folgenden wird die Datensammlung zum Aufbau und der Umstrukturierung des Start-up Accelerator dargelegt. Diese Daten wurden erhoben, um eine weitere strategische Allianz im Bereich der Gründungsförderung im Hightech-Bereich zu untersuchen, die zwar einem staatlichen Auftrag folgt, deren Aufbau sich allerdings privatwirtschaftlich organisiert und einem Geschäftsmodell folgt. Dieses inter-organisationale Netzwerk befindet sich mit Beginn der Datenerhebung in einer Umstrukturierungsphase. Da hier durch den Lehrstuhl, an welchem die Verfasserin der vorliegenden Arbeit beschäftigt ist, bereits frühere Kooperationsprojekte stattgefunden hatten, war die Kontaktaufnahme zur Geschäftsführung einfach. Daher kann die Stichprobenstrategie auch hier als opportunistisch bezeichnet werden (Patton 1990). In einem informellen Vorgespräch erläuterte der Geschäftsführer, dass der Start-up Accelerator zwar seit mehreren Jahren etabliert ist, im Jahr 2020 allerdings auf Grund eines Gesellschafterwechsels in der GmbH eine vollständige Neuausrichtung des Konzepts erfuhr. Diese Gegebenheit war für das hier behandelte Forschungsinteresse von großer Bedeutung, da so auch die Neuausrichtung des Gesellschafterkreises und damit des inter-organisationalen Netzwerks begleitet werden konnte. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde der Autorin Zugang zu E-Mails gewährt und es wurde auf Veranstaltungen des Netzwerks hingewiesen, sodass diese besucht und wissenschaftlich beobachtet werden konnten. Allerdings fiel auch die Beobachtung dieses inter-organisationalen Netzwerks in die Zeit der Corona-Pandemie, sodass kaum Präsenzveranstaltungen stattfanden, die hätten beobachtet werden können. Die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Gesellschafterversammlung für Zwecke der wissenschaftlichen Begleitung war leider ausgeschlossen. Dennoch konnten der Geschäftsführer und einer seiner Mitarbeiter bei ihrer Arbeit teilweise begleitet und

dabei Forschungsnotizen zum Aufbau des Netzwerks angefertigt werden. Damit wurde auch bei der Datensammlung für diese Fallstudie eine Datentriangulation (Yin 2017) genutzt, um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen.

Hier war die Anlaufstelle für das erste Interview konsequenterweise der Geschäftsführer. Auch dieser wurde gebeten, weitere potenzielle Interviewpartner zu nennen (Patton 1990). Er verwies auf den kommunalen Wirtschaftsförderer, der früher Mitarbeiter in der Staatskanzlei der Landesregierung war, auf den initiiierenden Unternehmer und den früheren Geschäftsführer, sowie auf einen Mitarbeiter, der den Aufbau der konzeptionellen Neuausrichtung neben der Geschäftsführung federführend begleitet. Der kommunale Wirtschaftsförderer konnte für ein Interview gewonnen werden, ebenso der ehemalige Geschäftsführer und der Mitarbeiter des Start-up Accelerator. Der initiiierende Unternehmer am Standort stand für ein Interview leider nicht zur Verfügung. Der kommunale Wirtschaftsförderer wiederum schlug den kommunalen Leiter des Gründungsbüros als potenziellen Interviewpartner vor, der sich ebenfalls zu einem Interview bereit erklärte. In Summe konnten für diese Fallstudie also fünf Interviews durchgeführt werden. Weitere Mitglieder des Gesellschafterkreises wurden nicht interviewt, da die Befragten alle bestätigten, dass die Gesellschafter nicht mit dem Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks betraut seien. Für die Durchführung der leitfadengestützten Interviews wurde der gleiche Interviewleitfaden wie in Fallstudie 1 angewendet, um eine gewisse Konsistenz bei der Datensammlung zu gewährleisten. Auch hier wurden alle Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert, was zu einer Dauer von insgesamt 215 Minuten Interview und einem Transkript von 54 DIN A4 führte. Die Übersicht der Interviewdaten ist in Tabelle Tab. III-6 zusammengestellt.

Funktion	Interview Zeit (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)
Geschäftsführer	40	11
Ehemaliger Geschäftsführer	57	13
Wirtschaftsförderer	45	11
Leiter Gründungsbüro	45	12
Mitarbeiter	28	7

Tab. III-6: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 3 (eigene Darstellung)

Neben den Interviews konnten trotz der Corona-Pandemie 3.915 Minuten teilnehmende Beobachtung im Start-up Accelerator gesammelt werden, die in insgesamt 60 DIN A4 Seiten Forschungsnotizen mündeten. Diese teilnehmenden Beobachtungen setzen sich aus dem Besuch von insgesamt drei Veranstaltungen und verbrachter Zeit im Start-up Accelerator zusammen. Darüber hinaus wurde Zugriff auf 68 DIN A4 Seiten interne Dokumente gewährt, sowie zu 276 E-Mails über die konzeptionelle Neuausrichtung. Eine Online-Recherche ergab 21 relevante Artikel zum Aufbau des Start-up Accelerator. Tabelle Tab. III-7 bietet eine Übersicht über das gewonnene Datenmaterial.

Datenquelle	Datenumfang
Anzahl Interviews	5
Dauer Interviews gesamt	215 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews	43 Minuten
Länge Transkript gesamt	54 DIN A4 Seiten
Dokumente	68 DIN A4 Seiten
E-Mails	276
Teilnehmende Beobachtung	3.915 Minuten
Feldnotizen	60 DIN A4 Seiten
Online-Recherche	21 Artikel

Tab. III-7: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 3 (eigene Darstellung)

III.3.4 Datensammlung Fallstudie 4: Das KMU Innovationszentrum (KMUI)

Im Folgenden soll die Datensammlung zum Aufbau des KMUI dargelegt werden. Diese Fallstudie wurde insbesondere erhoben, um den Aufbau eines inter-organisationalen Netzwerks mit staatlicher Beauftragung in einem ähnlichen Stadium wie der Start-up Accelerator zu untersuchen, das als Förderprojekt

aufgebaut wurde, langfristig allerdings in eine PPP überführt werden soll. Auch zu diesem Netzwerk bestanden bereits vor der Datenerhebung Kontakte, sodass auch hier die Stichprobenstrategie als opportunistisch bezeichnet werden kann (Patton 1990).

Die Datensammlung begann Mitte 2021, kurz bevor der Startschuss für die Neuausrichtung des Konzepts mit Beginn der neuen Projektlaufzeit fiel. Zunächst fand ein informelles Gespräch mit dem Geschäftsführer über die Ziele der konzeptionellen Neuausrichtung statt. Nach einem Abgleich mit dem in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsinteresse wurde die Einwilligung zur Datensammlung des Geschäftsführers eingeholt und der volle Zugang zu Daten über den neuen Entstehungsprozess gewährt. Auch hier wurde in Anbetracht des dargelegten Forschungsinteresses und um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, eine Datentriangulation (Yin 2017) verwendet, die auf leifadengestützten qualitativen Interviews, teilnehmender Beobachtung von Veranstaltungen, sowie der Analyse von Sekundärdaten, wie Konzeptpapiere, Pressemitteilungen, Onlinepräsenz, Veranstaltungsevaluationen, Aufzeichnungen und Korrespondenzen, beruht. Es wurde viel Zeit mit dem Geschäftsführer des Zentrums verbracht und sich informell über den Entstehungsprozess ausgetauscht. Dabei konnten auch weitere Kontakte zu beteiligten Akteuren geknüpft werden.

Formale leifadengestützte Interviews waren auch hier von größter Bedeutung, um das Verständnis dafür zu vertiefen, wie sich die Idee des KMU Innovationszentrum zu einem inter-organisationalen Netzwerk hin entwickelt hat und wie die Steuerungsmechanismen, die dieser Entwicklung zu Grunde liegen sich im Zeitverlauf ausgebildet haben. Um die Geschichte des Aufbaus des KMU Innovationszentrums mit der konzeptionellen Neuausrichtung zu verknüpfen, wurden insbesondere auch Interviews mit ehemaligen Mitarbeitenden aus der sehr frühen Phase der erstmaligen Projektlaufzeit sowie mit einem der früheren Geschäftsführer geführt. Insgesamt konnten sechs relevante und am Aufbau beteiligte Akteure interviewt werden. Der Professor, der die Idee für diese Initiative hatte, stand leider nicht für ein Interview bereit. Auch andere Verantwortliche der Konsortialpartner konnten nicht zu einem Gespräch überzeugt werden. Der Geschäftsführer versicherte allerdings, dass die für den Aufbau der

Steuerungsmechanismen relevanten Aushandlungsprozesse insbesondere auf Mitarbeiterebene stattfinden würden. Die sechs geführten leitfadengestützten Interviews lieferten daher gemeinsam mit den Sekundärdaten hinreichende Erkenntnisse über die Fallstudie. Auch für diese Fallstudie wurde der gleiche Interviewleitfaden wie für die erste Fallstudie verwendet, um eine Konsistenz der Datensammlung über alle Fallstudien hinweg aufrecht zu erhalten.

Der erste Ansprechpartner für ein Interview war auch hier konsequenterweise der Geschäftsführer. Auch dieses Mal wurde der Geschäftsführer um Informationen darüber gebeten, welche weiteren Interviewpartner für das angestrebte Forschungsprojekt relevant sein könnten (Patton 1990). Als potenzielle Interviewpartner wurde der vorhergehende Geschäftsführer genannt, der den Aufbauprozess des Projekts maßgeblich geprägt haben soll. Eine weitere potenzielle Gesprächspartnerin sollte eine Mitarbeiterin des Landwirtschaftsministeriums sein, die den Aufbauprozess seit Anbeginn von politischer Seite aus prägt. Darüber hinaus wurden drei wichtige Mitarbeiter genannt, die den Aufbauprozess maßgeblich begleiteten. Diese Mitarbeiter waren zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr am KMUI beschäftigt, aber direkt in die Umstrukturierung mit eingebunden. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die sechs Interviews zusammen ergeben eine Gesprächsdauer von 287 Minuten und insgesamt 66 Seiten Transkript. Tabelle Tab. III-8 fasst die Interviewdaten noch einmal zusammen.

Funktion	Interview Zeit (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)
Geschäftsführer	39	12
Ehemaliger Geschäftsführer	73	11
Mitarbeiterin Landwirtschaftsministerium	42	12
Ehemaliger Mitarbeiter	35	9
Ehemaliger Mitarbeiter	30	8
Ehemaliger Mitarbeiter	68	14

Tab. III-8: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 4 (eigene Darstellung)

Neben den Interviews konnten bei der digitalen Veranstaltung zur Konzeptneuausrichtung 3 Stunden teilnehmende Beobachtung durchgeführt werden, die 2 Seiten Feldnotizen ergaben. Darüber hinaus wurde der Zugriff auf

165 DIN A4 Seiten interne Dokumente gewährt, sowie zu 14 E-Mails über die konzeptionelle Neuausrichtung. Eine Online-Recherche ergab einen relevanten Artikel. Tabelle Tab. III-9 bietet eine Übersicht über das gewonnene Datenmaterial.

Datenquelle	Umfang
Anzahl Interviews	6
Dauer Interviews gesamt	287 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews	48 Minuten
Länge Transkript gesamt	66 DIN A4 Seiten
Dokumente	165 DIN A4 Seiten
E-Mails	14
Teilnehmende Beobachtung	180 Minuten
Feldnotizen	2 DIN A4 Seiten
Online-Recherche	1 Artikel

Tab. III-9: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 4 (eigene Darstellung)

III.3.5 Datensammlung Fallstudie 5: Der Social Entrepreneurship Hub (SEH)

Im Folgenden wird die Datensammlung zum Aufbau und der Umstrukturierung des SEH dargelegt. Daten über diese Fallstudie wurden erhoben, um nicht nur strategische Allianzen zur Förderung von Hightech-Unternehmen zu untersuchen, sondern auch einen Kontrast dazu in den Fallstudien aufzunehmen.

Die Datensammlung für den SEH begann ebenfalls im Juli 2021 mit dem Kennenlernen eines der beiden Geschäftsführer bei der gleichen Veranstaltung wie dem Kennenlernen der beiden Gründungsmitglieder des NGN. Damit kann auch diese Stichprobenstrategie als opportunistisch bezeichnet werden (Patton 1990). Bei dieser Veranstaltung wurde auch der SEH vorgestellt. Da es sich hier ebenfalls um ein inter-organisationales Netzwerk handelt, was eine bestimmte Art von Gründungen vorantreibt, dabei allerdings ein anderes Konzept als das NGN verfolgt, wurde nach der Veranstaltung noch einmal der Kontakt zu einem der Geschäftsführer gesucht und dieser für ein erstes Interview gewonnen. Zufällig kam bei der Aufzeichnung des Interviews auch der zweite Geschäftsführer dazu und konnte punktuell ebenfalls zum Aufbau des SEH befragt werden. Auch für dieses Interview wurde aus Gründen der Konsistenz in der Datensammlung der gleiche Interviewleitfaden wie in Fallstudie 1 verwendet. Das geführte Interview dauerte 45

Minuten. Es wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Das Transkript umfasst 18 DIN A4 Seiten.

Während des Interviews fiel auf, dass keine anderen Akteure außer den beiden Geschäftsführern am Aufbau des SEH beteiligt waren. Es gab keinerlei interne Dokumente, auf welche zugegriffen werden konnte. Im weiteren zeitlichen Verlauf ergab sich die Möglichkeit, eine digitale Veranstaltung des SEH zu beobachten, die 2 Stunden dauerte. Dabei wurde eine DIN A4 Seite Feldnotiz angefertigt. Auch wenn der SEH in der aktuellen Entwicklungsphase in die Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung überführt wird, macht der SEH nur den Anschein eines inter-organisationalen Netzwerks, nach Verständnis der vorliegenden Arbeit, da es sich um ein Unternehmen der beiden Geschäftsführer handelt, das die Unterstützung von Social Entrepreneurs durch Coaching und Infrastrukturangebote zum Ziel hat. Es ist zwar originäre Aufgabe des SEH, Akteure zusammenzuführen, dies wird aber entweder als Dienstleistung angeboten oder entsteht als Nebenprodukt durch das Anmieten von Co-Working-Flächen im SEH. Die in dieser Fallstudie gewonnenen Daten werden daher nicht weitergehend analysiert.

III.3.6 Datensammlung Fallstudie 6: Das Nachhaltige Gründungen Netzwerk (NGN)

In diesem Abschnitt wird die Datensammlung zum Aufbau und zur Umstrukturierung des NGN dargelegt. Das NGN fungiert als einer der beiden Verbände in den Fallstudien. Dieses Netzwerk wurde ähnlich wie der Start-up Accelerator, das KMUI und der SEH bereits aufgebaut, muss sich aber innerhalb des Beobachtungszeitraums unterschiedlichen Veränderungen unterziehen, auf Grund des Wachstums und der voranschreitenden politischen Verbandsarbeit. Mit dieser Fallstudie konnten Daten über den Aufbau eines inter-organisationalen Netzwerks erhoben werden, das aus dem Sektor nachhaltiger Gründungen heraus entstand. Die Datensammlung für den Verband begann im Juli 2021 mit dem Kennenlernen von zwei Gründungsmitgliedern im Rahmen eines Lehrstuhlprojekts. Auch hier kann die Stichprobenstrategie daher als opportunistisch bezeichnet

werden (Patton 1990). Der Aufbau erfolgte bereits im Jahr 2017 und der Verband wurde mit der Gründungsversammlung im Jahr 2019 offiziell gegründet. Aktuell berichteten die beiden Gründungsmitglieder von einer größeren aktuellen Umbruchphase, auf Grund des schnellen Wachstums des Verbandes und seiner hauptamtlichen Mitarbeiter. Um uneingeschränkten Zugang zu allen internen Dokumenten zu erhalten, Mitgliederversammlungen begleiten zu können, über Veranstaltungen frühzeitig informiert zu werden und die interne Kommunikation über den verbandseigenen Slack Channel begleiten zu können, wurde die Autorin selbst Mitglied des Verbandes. Auch hier wurde damit in Anbetracht des dargelegten Forschungsinteresses und um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, mit einer Datentriangulation (Yin 2017) gearbeitet. Neben den bereits dargelegten Quellen wurde mit leitfadengestützten qualitativen Interviews, teilnehmender Beobachtung von Versammlungen und Veranstaltungen sowie der Analyse von Sekundärdaten, wie beispielsweise der Satzung, Newslettern, Pressemitteilungen und der Onlinepräsenz, gearbeitet. Das Engagement in einer eigenen Regionalgruppe ermöglichte den Zugang zu einem SharePoint mit Dokumenten im Umfang von 4.506 DIN A4 Seiten, wie etwa Präsentationen, Leitlinien, Sitzungsprotokolle, Veröffentlichungen, Positionspapiere und Pressemitteilungen. Die Autorin der vorliegenden Arbeit bekam so auch die Möglichkeit, häufig Zeit mit den beiden bereits genannten Gründungsmitgliedern und weiteren Akteuren, wie Mitarbeitern aus dem Community Management und anderen Regionalgruppensprechern des Verbandes zu verbringen, um Kontakte zu knüpfen und einen engen Kontakt zu den beteiligten Organisationen zu pflegen.

Insgesamt konnten bei dieser Fallstudie zwei Mitgliederversammlungen, zwei Informationsveranstaltungen (davon eine in Präsenz), sowie mehrere Regionalgruppensprecher-Versammlungen (digital) teilnehmend beobachtet werden. Leitfadengestützte qualitative Interviews konnten insgesamt mit vier der sieben Gründungsmitglieder des Vereins geführt werden, die den Aufbau des Verbandes von Anfang an begleiten und auch weiterhin eine wichtige Rolle für die Steuerungsmechanismen im Verein spielen. Auch bei dieser Fallstudie wurde der gleiche Interviewleitfaden verwendet, um eine Konsistenz der Datensammlung über alle Fallstudien hinweg aufrechtzuerhalten. Zwei der vier Gründungsmitglieder

sind mittlerweile hauptamtliche Mitarbeiter des Verbandes. Eines der Gründungsmitglieder war zwei Jahre lang ehrenamtlicher Vorsitzender des Vereins. Für eine Neuwahl ist er nicht mehr angetreten und hat sich auch dagegen entschieden, eine hauptamtliche Mitarbeiterstelle im Verband zu übernehmen. Stattdessen begleitet er den Verband als Sparringspartner weiter. Der vierte Interviewpartner begleitet den Vereinsaufbau bereits von Anfang an als Sparringspartner. Die anderen Gründungsmitglieder haben im weiteren Aufbau des Verbandes keine aktive Rolle übernommen und wurden daher auch nicht als Interviewpartner angefragt. Auch wurde bewusst darauf verzichtet, hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie einfache Mitglieder zu befragen. Drei der vier Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Ein Interview konnte auf Grund von technischen Schwierigkeiten nicht aufgezeichnet werden. Stattdessen wurde nach Abschluss des Interviews ein Gedächtnisprotokoll angefertigt. Alle Interviews zusammen dauerten 197 Minuten. Dies führte zu einem Transkript von insgesamt 46 DIN A4 Seiten. Eine Übersicht der Interviewdaten bietet Tabelle Tab. III-10.

Funktion	Interview Zeit (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)
Mitgründerin und hauptamtliche Mitarbeiterin	55	16
Mitgründer und Sparringspartner	30	2
Mitgründer und Sparringspartner	68	18
Mitgründer und hauptamtlicher Mitarbeiter	44	10

Tab. III-10: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 6 (eigene Darstellung)

Die Erkenntnisse aus dieser Fallstudie stützen sich neben den Interviews auf die in großem Umfang gewonnenen Sekundärdaten, in Höhe von 4.506 Seiten. Eine weitere wichtige Datengrundlage liegt in den teilnehmenden Beobachtungen mit 2.010 Minuten und in dem verbandseigenen Slack-Channel, auf dem 400 relevante Einträge ausgewertet werden konnten. Diese Daten dienten auch bei dieser Fallstudie dazu, das Verständnis dafür zu vertiefen, wie sich die Idee des NGN zu

einem inter-organisationalen Netzwerk hin entwickelt hat und wie die Steuerungsmechanismen, die dieser Entwicklung zu Grunde liegen, sich im Zeitverlauf ausgebildet haben. Eine Übersicht aller gesammelter Daten der Fallstudie bietet Tabelle Tab. III-11.

Datenquelle	Umfang
Anzahl Interviews	4
Dauer Interviews gesamt	197 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews	49 Minuten
Länge Transkript gesamt	46 DIN A4 Seiten
Dokumente	4.506 DIN A4 Seiten
E-Mails	329
Teilnehmende Beobachtung	2.010 Minuten
Feldnotizen	20 DIN A4 Seiten
Online-Recherche	1 Artikel
Slack-Channel	400 relevante Einträge

Tab. III-11: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 6 (eigene Darstellung)

III.3.7 Datensammlung Fallstudie 7: Der Umweltverband zur Vermeidung von Plastik (UVzVP)

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Datensammlung zum Aufbau des UVzVP vorgestellt. Die Daten wurden gesammelt, um einen weiteren Verband in der Datensammlung zu haben. Die Datensammlung für den UVzVP begann im August 2021 damit, dass die zwei Gründungsmitglieder des NGN im Interview darauf aufmerksam machten, dass sich ein solcher Verband aktuell formieren würde. Sie schlugen vor, den Kontakt zu einer der Initiatorinnen herzustellen. Die Stichprobenstrategie kann daher als Schneeballauswahl (Patton 1990) bezeichnet werden. Die Initiatorin stand direkt für ein erstes Interview bereit. Sie berichtete von einem Wochenende in der folgenden Woche, an dem sich alle Akteure des potenziellen Verbandes zusammenfinden und ausloten wollten, wie sie künftig weiter zusammenarbeiten möchten. Die Initiatorin äußerte im Gespräch den Wunsch, das lose Gebilde der bereits bestehenden Community in eine Vereinsstruktur zu überführen. Allerdings müsse sie dazu erst das Wochenende und die Stimmung der anderen Akteure abwarten. Nach dem Interview wurde

vereinbart, dass sie mit ihren Mitstreitern bespricht, wenn es einen Verband geben sollte, ob dessen gesamter Aufbau wissenschaftlich begleitet werden könnte.

Dafür gab es im September 2021 nach dem Wochenende und nachdem die anderen Akteure sich dafür ausgesprochen hatten, dass ein Verband in Form eines Vereins gegründet werden sollte, die Zustimmung. In diesem Zusammenhang wurde die Möglichkeit eingeräumt, an allen wöchentlich stattfindenden Treffen, in denen die Verbandsgründung ausgearbeitet wurde, teilzunehmen. In diesen Treffen wurde insbesondere die komplette Satzung erarbeitet sowie festgelegt, wie der Verein gegründet und anschließend angeschoben werden soll. Nach der Gründung fanden in zweiwöchigem Rhythmus Vorstandssitzungen statt, die ebenfalls begleitet werden konnten. Ende 2022 fand eine Strategietagung aller Mitglieder statt, auf der noch einmal grundsätzliche Leitlinien für die Zusammenarbeit erarbeitet wurden. Auch für dieses Treffen bestand die Möglichkeit der Teilnahme und dadurch die Gelegenheit, die Datensammlung für die Fallstudie abzuschließen. So konnten insgesamt 4.800 Minuten teilnehmende Beobachtung gesammelt werden, was zu Feldnotizen im Umfang von 90 DIN A4 Seiten führte.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde der volle Zugang zu allen Dokumenten des Gründungsprozesses gewährt, wie beispielsweise Konzeptpapiere, Pressemitteilungen, Onlinepräsenz, Veranstaltungsevaluationen, Aufzeichnungen und Korrespondenzen. Diese Sammlung von Sekundärdaten umfasst 433 Seiten. Weitere Sekundärdaten sind 268 E-Mails, auf die zugegriffen werden konnte, sowie 90 relevante Einträge auf dem verbandseigenen Slack Channel, auf welchem die interne Kommunikation neben den Treffen hauptsächlich stattfindet. In Anbetracht des hier dargelegten Forschungsinteresses und um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurde eine Datentriangulation (Yin 2017) genutzt, die neben der bereits erwähnten teilnehmenden Beobachtung und den gesammelten Sekundärdaten auch auf leitfadengestützten qualitativen Interviews beruht. Im Zuge dessen konnten 22 am Gründungsprozess beteiligte Akteure interviewt werden. Dazu gehören neben der Initiatorin die am Arbeitskreis der Gründung beteiligten Akteure sowie der anschließend in der Mitgliederversammlung gewählte Vorstand. Die Initiatorin und später Vorsitzende

des gegründeten Verbandes wurde insgesamt drei Mal zu verschiedenen Zeitpunkten befragt.

Für die leitfadengestützten Interviews wurde erneut der Interviewleitfaden aus Fallstudie 1 verwendet, um die Konsistenz in der Datensammlung zu gewährleisten. Mit Ausnahme von fünf Interviews, die auf Grund technischer Probleme oder weil sie als spontanes Telefonat stattgefunden haben, nicht aufgezeichnet werden konnten, wurden alle Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Alle Interviews zusammen ergeben eine Gesprächsdauer von 961 Minuten und insgesamt 196 DIN A4 Seiten Transkript inklusive Gedächtnisprotokolle für die Gespräche, die nicht aufgezeichnet werden konnten.

Auf Grund der Begleitung des Aufbaus des UVzVP als zentrale Fallstudie der vorliegenden Arbeit, fand eine umfangreiche Datensammlung statt. Bei dieser Fallstudie konnte in Echtzeit wissenschaftlich begleitet werden, wie das informelle inter-organisationale Netzwerk der Community allmählich formale Strukturen ausbildet, sich zu einem inter-organisationalen Netzwerk im in dieser Arbeit dargelegten Verständnis ausbildet und wie die Steuerungsmechanismen, die dieser Entwicklung zu Grunde liegen, sich im Zeitverlauf entwickeln. Tabelle Tab. III-12 bietet einen Überblick über die gewonnenen Interviewdaten.

Funktion	Interview Zeit (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)
Initiatorin/Vorsitzende, Interview 1	56	13
Initiatorin/Vorsitzende, Interview 2	57	16
Initiatorin/Vorsitzende, Interview 3	21	5
Akteurin aus dem AK Gründung/Beisitzerin	60	16
Akteurin aus dem AK Gründung/Beisitzerin	45	2 (Gedächtnisprotokoll)
Akteur aus dem AK Gründung	26	8
Akteur aus dem AK Gründung	104	17
Akteurin aus dem AK Gründung	41	10

Akteur aus dem AK Gründung	30	1 (Gedächtnisprotokoll)
Akteur aus dem AK Gründung	31	10
Initiatorin der Community/Beisitzerin	66	13
Akteur aus dem AK Gründung	47	14
Akteurin aus dem AK Gründung	38	10
Akteur aus dem AK Gründung	30	2 (Gedächtnisprotokoll)
Akteurin aus dem AK Gründung	57	14
Akteur aus dem AK Gründung	27	8
Akteurin aus dem AK Gründung	54	8
Akteur aus dem AK Gründung/Stellvertretender Vorsitzender	41	11
Akteur aus dem AK Gründung	19	6
Akteurin aus dem AK Gründung	43	13
Akteur aus dem AK Gründung	40	1 (Gedächtnisprotokoll)
Akteur aus dem AK Gründung/Kassenwart	28	1 (Gedächtnisprotokoll)

Tab. III-12: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 7 (eigene Darstellung)

Eine Gesamtübersicht der in der Fallstudie gewonnenen Daten bietet Tabelle Tab. III-13.

Datenquelle	Umfang
Anzahl Interviews	22
Dauer Interviews gesamt	961 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews:	44 Minuten
Länge Transkript gesamt	199 DIN A4 Seiten
Dokumente	433 DIN A4 Seiten
E-Mails	268
Teilnehmende Beobachtung	4.800 Minuten
Feldnotizen	90 DIN A4 Seiten
Online-Recherche	Keine
Slack-Channel	90 relevante Einträge

Tab. III-13: Übersicht der Datensammlung Fallstudie 7 (eigene Darstellung)

III.3.8 Datensammlung Fallstudie 8: Das Franchise Unternehmer Netzwerk (FUN)

Im folgenden Abschnitt wird die Datensammlung zu Fallstudie 8 dargelegt. Diese Daten wurden erhoben, um das Sample um eine strategische Allianz zu erweitern, die als Franchise-System operiert und daher einen Kontrast zu allen bereits genannten inter-organisationalen Netzwerken darstellt. Dazu wurde der Aufbau einer Untergruppe des FUN analysiert.

Die Datensammlung für das FUN begann im August 2021. Der ehemalige Geschäftsführer des KMUI, der im Rahmen dieser Arbeit interviewt wurde, stellte einen Kontakt zur Verantwortlichen her, die im Zusammenhang des FUN das erste reine online Unternehmerteam aufgebaut hat. Die Stichprobenstrategie kann daher als Schneeballauswahl (Patton 1990) bewertet werden. Die für den Aufbau des neuen Unternehmerteams Verantwortliche konnte für ein Interview gewonnen werden. Während des Interviews lud die Befragte dazu ein, ein wöchentliches Unternehmerteam-Treffen einmalig online zu begleiten. Bei diesem 90minütigen Online-Treffen konnte eine DIN A4 Seite Feldnotiz angefertigt werden.

Die Befragte verwies als weitere potenzielle, am Aufbau des Unternehmerteams beteiligte Akteurin an die Franchise-Nehmerin aus der Region. Auch diese konnte für ein Interview gewonnen werden. Für diese beiden Interviews wurde wegen der Konsistenz in der Datensammlung der gleiche Interviewleitfaden wie in Fallstudie 1 verwendet. Beide Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zusammen dauerten die beiden Interviews 156 Minuten. Das Transkript umfasst 25 Seiten. Es wurde kein Zugriff auf Sekundärdaten gewährt. Die E-Mailkorrespondenz bezüglich der Einladung für das Onlinetreffen umfasst zehn E-Mails. Andere Akteure sind nach Auskunft der Interviewpartnerinnen für den Aufbau des neuen Unternehmerteams nicht relevant. Auch beim Online-Treffen konnten keine weiteren Interviewpartner gewonnen werden. Eine Datentriangulation (Yin 2017) konnte daher nicht vorgenommen werden. Eine Onlinerecherche über das Netzwerk ergab 12 Artikel. Ähnlich wie bei Fallstudie 3 werden die gewonnenen Daten im weiteren Verlauf der Analyse nur dazu verwendet, Aussagen aus anderen Fallstudien zu vergleichen und gegebenenfalls

zu untermauern. Tabelle Tab. III-14 gibt eine Übersicht der Datensammlung von Fallstudie 8.

Datenquelle	Umfang
Anzahl Interviews	2
Dauer Interviews gesamt	156 Minuten
Durchschnittliche Dauer der Interviews	78 Minuten
Länge Transkript gesamt	23 DIN A4 Seiten
Dokumente	Keine
E-Mails	10
Teilnehmende Beobachtung	90 Minuten
Feldnotizen	1 DIN A4
Online-Recherche	12 Artikel
Slack-Channel	Nicht vorhanden.

Tab. III-14: Übersicht der Interviewdaten Fallstudie 8 (eigene Darstellung)

III.3.9 Zusammenfassung der Datensammlung

Um die in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, wie sich Steuerungsmechanismen bei inter-organisationalen Netzwerken ausbilden, sich weiterentwickeln, ob sich verschiedene Typen bei der Entwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken abgrenzen lassen und welche förderlichen Bedingungen es in diesem Zusammenhang gibt, wurden mit Hilfe von insgesamt acht Fallstudien Daten erhoben. Um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurde eine Datentriangulation (Yin 2017) eingesetzt, die auf leitfadengestützten qualitativen Interviews, teilnehmenden Beobachtungen von Sitzungen und Veranstaltungen, sowie der Analyse von Sekundärdaten, wie etwa Konzeptpapieren, Satzungen, Pressemitteilungen, Korrespondenzen über Slack oder per E-Mail, Onlinepräsenz, Veranstaltungsevaluationen und Aufzeichnungen, beruht. Tabelle Tab. III-15 bietet noch einmal eine Übersicht der gewonnenen Daten. Die anschließende Datenauswertung stützt sich auf die gesammelten Daten in Zusammenhang mit Fallstudie 1, dem LHTG, Fallstudie 3, dem Start-up Accelerator, Fallstudie 4, dem KMUI, Fallstudie 6, dem NGN, sowie Fallstudie 7, dem UVzVP.

Empirische Untersuchung

	Anzahl Interviews	Interviewdauer gesamt (Minuten)	Umfang Transkript (DIN A4 Seiten)	Umfang Dokumente (DIN A4 Seiten)	Anzahl E-Mails	Umfang Feldnotizen (DIN A4 Seiten)	Dauer teilnehmende Beobachtung (Minuten)	Anzahl Artikel aus Online Recherche	Anzahl relevante Einträge im Slack-Channel
LHTG	10	583	143	125	215	12	645	13	Kein Slack vorhanden
rDK	1	54	14	/	26	1	60	/	/
Start-up Accelerator	5	215	54	68	276	60	3.915	21	Kein Slack vorhanden
KMUI	6	287	66	165	14	1	180	1	Kein Slack vorhanden
SEH	1	44	/	/	/	/	/	/	/
NGN	4	197	46	4.506	329	20	2.010	5	400
UVzVP	22	961	196	433	254	90	4.800	/	90
FUN	2	156	25	0	10	1	90	12	Kein Slack vorhanden
Gesamt	51	2.497 = 42 Std.	544	5.297	1.124	185	11.700 = 195 Std.	52	

Tab. III-15: Übersicht der Datensammlung (eigene Darstellung)

III.4 Datenanalyse

Die vorliegende Arbeit untersucht insgesamt vier Forschungsleitfragen im Zusammenhang mit der Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken. Diese Forschungsleitfragen sind die folgenden:

1. Wie entstehen Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken?
2. Wie entwickeln sich Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken weiter?
3. Lassen sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen?
4. Lassen sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten?

Im Vordergrund steht damit die Untersuchung von Prozessen und deren Ausgestaltung. Um diese offenen Forschungsfragen beantworten zu können, werden qualitative Methoden der Sozialforschung für die Analyse der gesammelten Daten aus den fünf verbliebenen Fallstudien angewendet. Da aus den speziellen Sachverhalten der einzelnen Fallstudien Schlussfolgerungen auf das Allgemeine, hier also die Ausbildung und Entwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen gezogen werden soll, liegt der Datenanalyse ein induktives Vorgehen (Mayring 2007) zu Grunde. Die durch die Ergebnisse der Datenanalyse generierte Theorie, wird aus den Daten selbst heraus entwickelt (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996). Dazu werden die Daten zueinander in Beziehung gesetzt und vor dem Hintergrund der Forschungsleitfragen und des verfolgten Forschungsinteresses betrachtet. Da sich diese Prozesse auf mehreren Ebenen wie den individuellen Akteuren, den beteiligten Organisationen und dem Netzwerk als Ganzem ereignen, wird ein Multilevel-Ansatz (Mathieu und Chen 2011) zur Analyse der gesammelten Daten angewendet.

Das Vorgehen bei qualitativen Studien richtet sich anders als bei quantitativen Studien an dem Kontext der Datensammlung und den tatsächlich gesammelten Daten aus und kann damit von Studie zu Studie sehr unterschiedlich ausgestaltet werden (Patton 2009). Dadurch ist auch die Vorgehensweise bei der Datenanalyse der vorliegenden Arbeit sehr individuell. Allen qualitativen Studien ist jedoch gemein, dass die Datenanalyse kein linearer Prozess ist, sondern es sich stattdessen um ein zirkuläres Vorgehen handelt, das ein Hin- und Herspringen zwischen den Daten und deren Interpretation erfordert (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2017; Langley 1999; Wrona 2006; Locke et al. 2022). Darüber hinaus ist es ebenfalls erforderlich, dass während des Prozesses gewonnene Erkenntnisse und Einsichten immer auch mit den vorausgehenden Analysen im Datenmaterial abgeglichen werden und auch auf dieser Ebene kein lineares Vorgehen stattfindet (Miles et al. 2020; Yin 2016). Die einzelnen Schritte des Vorgehens in dieser Arbeit werden im Folgenden erläutert.

Um die aufgeworfenen Forschungsfragen beantworten zu können, besteht der erste Schritt der Datenanalyse darin, zunächst einen Überblick über die gewonnenen Daten zu bekommen (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2017). Zur Unterstützung der Datenanalyse wurde mit dem Datenanalyseprogramm MAXQDA 2020 gearbeitet. In einem ersten Schritt wurden alle Transkripte, Gedächtnisprotokolle, Archiv- und Sekundärdaten, Dokumente und Feldnotizen zunächst anonymisiert, damit kein Rückschluss auf Personen oder Einrichtungen möglich ist. Anschließend wurden die Daten in eine einheitliche Form je Datentyp gebracht und jeweils in einem für die jeweilige Fallstudie vorgesehenen Ordner auf MAXQDA 2020 hochgeladen. Als Daten gesammelte E-Mails wurden in PDF-Dokumente umgewandelt, da das von Outlook erzeugte Outlook-Element (.msg) von MAXQDA 2020 nicht unterstützt wird. Dazu wurden für die einzelnen Datenarten verschiedene Abkürzungen eingeführt. Eine Übersicht der Abkürzungen und ihrer Verwendung weist Tabelle Tab. III-16 auf.

Erhebungsart	Datenquelle	Bezeichnung
Interviews	Transkript der Interviewaufnahme oder Gedächtnisprotokoll	IN
Teilnehmende Beobachtung	Feldnotizen	FN
Archivdaten	E-Mails	EM
	Arbeitsdokumente	AD
	Tagesordnung	TO
	Protokolle	PK
	Teilnehmerlisten	TL
	Konzeptpapiere	KP
	Pressemitteilungen	PM
	Onlinepräsenz	ON
	Veranstaltungsevaluationen	VE
	Aufzeichnungen	AZ
	Stellenausschreibungen	SA
	PowerPoint Präsentationen	PPP

Tab. III-16: Übersicht über die Bezeichnung der Datenquellen (eigene Darstellung)

In einer begleitenden Excel-Tabelle wurden die dazugehörigen Metadaten, wie Interviewzeitpunkt, Interviewpartner, Interviewdauer, Interviewort und Art der Interviewaufzeichnung, festgehalten. Darüber hinaus weist diese Tabelle auch Informationen über Erhebungskontext sowie Erhebungszeitpunkt der Feldnotizen auf und gibt Informationen über Datentyp und Datenherkunft bei den Archiv- und Sekundärdaten.

In jedem Fallstudien-Ordner in MAXQDA 2020 wurde eine einheitliche Unterordner-Struktur angelegt, um die Daten dort noch einmal nach Datenarten zu sortieren (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2017). Das Vorgehen, für jede Fallstudie einen einzelnen Ordner anzulegen, wurde deshalb gewählt, weil sich die Fallstudien in unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Metamorphose hin zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen befinden, wie bereits in Kapitel III.2 deutlich wurde und daher in ihrer Entwicklung Besonderheiten aufweisen könnten, die zunächst eine Einzelbetrachtung erforderlich machen. Im weiteren Verlauf der Datenanalyse wurden die Daten über die Fallstudiengrenzen hinweg analysiert, da in jeder Fallstudie genug Daten zusammengetragen werden konnten, um den gesamten Entstehungsprozess der einzelnen Netzwerke nachvollziehen zu können, auch ohne den Gesamtprozess in

Echtzeit begleitet zu haben. Diese Erkenntnisse konnten allerdings erst nach der abschließenden Analyse der einzelnen Fallstudien gewonnen werden.

Das Vorgehen der Datenanalyse orientiert sich am 5-Phasen-Modell nach (Yin 2016). Die erste Phase der Datenzusammenstellung wurde bereits mit der Datenaufbereitung und dem Hochladen und Sortieren in MAXQDA 2020 vorgenommen. Dieser systematische Datenüberblick ließ bereits erste Zwischenanalysen zu (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2017; Yin 2016, 2017) und machte die individuellen Charakteristika der einzelnen Fallstudien deutlich. In Phase zwei des 5-Phasen-Modells nach (Yin 2016) wurde mit dem Disassemblieren der Daten begonnen, also ihrer systematischen Analyse. Die gewonnenen Daten wurden zunächst nach Fallstudienzugehörigkeit Zeile für Zeile durchgegangen und erste Codes gebildet, die eine erste Analyse von Ähnlichkeiten und Unterschieden in den gewonnenen Daten zulassen (Gioia et al. 2013).

Das Ziel des Kodierens besteht darin, Rohdaten in Konzepte zu überführen. Das Kodieren teilt sich grob gesprochen in das offene, das axiale und das selektive Kodieren auf (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996). Diese drei Kodierarten bilden jedoch keine festgelegte Reihenfolge, sondern sind vielmehr als iterativer Prozess zu verstehen, der auf eine sukzessive Verbesserung der Kodierung im Zeitverlauf abzielt (Danner-Schröder und Müller-Seitz 2017). Beim offenen Kodieren geht es darum, vorläufige Konzepte aus dem gewonnenen Material zu entwickeln (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009). Die daraus gewonnenen Codes werden auch Kodierungen erster Ordnung genannt (Gioia et al. 2013). Diese offenen Codes werden beim axialen Kodieren, zu Kategorien verdichtet (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009), die auch Codes zweiter Ordnung oder Labels genannt werden (Gioia et al. 2013). Diese Codes können wiederum durch das selektive Kodieren zu Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009) zusammengefasst werden, die dann sogenannte Themen darstellen (Gioia et al. 2013). Grundlage hierfür ist das Erkennen von Mustern (Charmaz 2014; Miles et al. 2020).

Codes in dem hier verwendeten Sinne stellen in den allermeisten Fällen Zitate aus den geführten Interviews dar, deren Kernaussagen für das aufgeworfene

Forschungsinteresse von Bedeutung sind. Diese Zitate bilden die maßgebliche Grundlage der Datenanalyse. Darüber hinaus wurden Feldnotizen sowie gesammelte Archiv- und Sekundärdaten (Coffey 2015) ebenfalls in die Kodierung und damit in die Datenanalyse mit einbezogen. Diese bilden insbesondere für die Fallstudie 8, den UVzVP eine wichtige Grundlage, weil hier der Gründungsprozess direkt von Anfang an begleitet werden konnte.

Beim offenen Kodieren wird eine hohe Anzahl an Codes gesetzt, da diese noch sehr nah an den erhobenen Daten angelehnt sind (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Gioia et al. 2013; Saldaña 2009). Der Prozess des offenen Kodierens (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) wurde zunächst für jede Fallstudie durchgeführt. In einer darauffolgenden Analyse der entstandenen offenen Codes wurde der Versuch unternommen, diese durch das axiale Kodieren so zu verdichten, dass Kategorien entstehen, die es in einem weiteren Analyseschritt ermöglichen sollten, den chronologischen Entstehungsprozess der einzelnen Fallstudien herauszuarbeiten und mit Beispielzitaten zu unterlegen. Dazu wurden die offenen Codes zunächst in MAXQDA zu Kategorien zusammengefasst und anschließend zunächst in Textform als Narrativ chronologisch geordnet. Um einen besseren Überblick zu gewinnen, wurden die Narrative der einzelnen Fallstudien in einzelne Excel-Tabellen übersetzt, die im Folgenden in den Tabellen Tab. III-17 bis Tab. III-21 für jede Fallstudie einzeln aufgeführt sind. Die chronologische Rekonstruktion des Entstehungsprozesses der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke wurde deshalb vorgenommen, weil davon ausgegangen werden konnte, dass in diesem möglicherweise wichtige Prozessschritte für den Aufbau der Netzwerksteuerungsmechanismen enthalten sein könnten. Die Darstellung beginnt mit dem chronologischen Aufbau des LHTG. Darauf folgt die Übersicht des Aufbaus des Start-up Accelerator, dann die des KMUI, dann das NGN und schließlich der Aufbau des UVzVP.

Zitat	Offener Code	Kategorie
„[...] und da gabs ja die Entwicklung und dann is auch, eh wir hatten ja einige Briefings, ich war beim zweiten Tag nachdem der [Minister ernannt wurde], war ich bei ihm und hab ihn da mal auch gebrieft [...]. [...] meine Idee war dann des alles auch ins Industriegelände nebendran auch die [Allianz für Wissenschaft und Innovation Geschäftsstelle] wäre dort, weil des is ja der Vertreter eigentlich des Netzwerks von Organisation. Und das war so die Motivation, eigentlich im Kopf des Schalnmodell, es Onionmodell, Zwiebelschalnmodell jetzt zu komplettieren.“ (IN_1_2_Helmut, Pos. 53 und 55)	Ideengenerierung	Bedarfsermittlung
„Eh da war bei relativ schnell klar, wenn dann macht das nur [dort] (...) Sinn, auf Grund eh der der hohen eh technologischen Kompetenzen, die wir hier haben. Wenn man sozusagen das mal ganz abstrakt beschreibt, haben wir [dort] (...) im Wesentlichen nur zwei Wissenschaftsbereiche, die tatsächlich ehm internationale Aufmerksamkeit und Kompetenz haben. Das ist eh (dort) (...) mit dem, mit dem, mit dem technischen und eh IT technischen Fragestellungen.“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 18) „[Der] Minister (...) kam eh im Vorfeld unserer gemeinsamen Reise nach China auf mich zu eh und hat dann auch sehr deutlich gemacht, dass ihm es am Herzen liegen würde, wenn er so ein Innovation Hub mit klar umrissenen Aufgaben eh neben das [Technologiezentrum] stellen würde.“ (IN_1_5_Jürgen, Pos. 4)	Festlegung Standort auf Grund von Synergien	Aufbau auf bestehenden Strukturen
„Ehm dann ham wir dieses eh eh Projekt, erstmal eh bei uns im Haus im Wirtschaftsministerium ausgefeilt [...].“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 20)	Interne Konzeptentwicklung	Aufbau von Strukturen
„[...] ehm wir ham von Seiten des Wirtschaftsministeriums eh national und international uns eh eh die eh Formen und die Inhalte der Innovations- und Technologieförderung sehr genau angeschaut. Die Strukturen wie Sie bis jetzt bestehen sind in der Regel aus den eh neunziger Jahren eh eh entwickelt worden und ham sich manifestiert zum Beispiel in Technologiezentren (...) hier oder den eh eh erwähnten anwendungsorientierten Forschungsinstituten. Jetzt zeigen sich aber in der Innovationsförderung vor allen Dingen auch in der Gründerszene eh Veränderungen, beispielsweise durch die, durch die Digitalisierung [...]. Dann hat sich auch herausgestellt, dass im Bereich der bestehenden Unternehmen, immer wieder der Unter, eh das Interesse an uns herangerichtet ge eh eh gestellt wurde, ehm sowohl aus der Industrie als auch aus mittelständischen Unternehmen, eh tatsächlich eh eh in einer Kooperation zwischen Staat, eh Gründerinnen und Gründern Innovationsprozesse zu diskutieren und voranzubringen. Eh weil (...) auch im bestehenden Unternehmen, als auch allzumal in mittelständischen immernoch gewisse Distanzen, beispielsweise zum Wissenschaftsbereich da sind. Und ehm im Wissenschaftsbereich wird anders gedacht, eh in Programmen, anders in Budgets, anders in in Zielen als in Unternehmen und es is für viele Unternehmen immer noch eine Distanz da, die nit einfach dadurch eh eh überwunden werden kann, dass man ihnen sacht, also [hier] (...) ist doch eine Universität und die wissen doch alles und eh Forschungsinstitute gibts auch und ihr müsst ja nur hingehen. Sie gehen aber nicht hin.“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 10 und 14)	Orientierung an äußeren Bedarfen	Bedarfsermittlung
„[...] das war en bisschen aus den eh Erfahrungen, eh die wir im Ministerium hatten, in der Abteilung. Wir ham uns zusammengesetzt gehabt, gab ja en Arbeitsstaab von sechs, sieben Leuten aus unterschiedlichen Referaten und dann hat ma, dann ham wir einfach auch eh Brainstorming gemacht.“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 46) „Also es ist ne Task Force aber keine feste im Sinne von die Mitarbeiter	Bildung einer Task Force	Aufbau von Strukturen

machen nur [LHTG], sondern es is ähm, es sind verschiedene Referenten, die ähm ihr, ihre, von ihrer Thematik her auch in ner Abteilung 4 oder auch in anderen Abteilungen ähm angesiedelt sind, ähm und in ihrer Funktion schon von Beginn an involviert warn. Hm, insofern sind sie da, hauptamtlich würd ich jetzt ma sagen, also ihr Schwerpunkt is ein anderer, ähm zum Beispiel ähm Innovationsthemen oder zum Beispiel ähm Gründungsförderung oder zum Beispiel Industrie, ähm die aber trotzdem in einem ja ministeriumsinternen Projektteam mitarbeiten und unterstützen und auch vor meiner Zeit schon ähm ja die Umsetzung vorangetrieben ham.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 30)

„Wir haben, damit die Sache net völlig sozusagen auch, auch sehr schnell politisch zerredet wird, eh nicht viele öffentliche Ankündigungen gemacht, ehm es gab hier immer wieder Abstimmungen mit der, mit der Stadt (...). Der Oberbürgermeister hat auch, da wir ja. [...] sind dann relativ schnell, de OB (...) und eh der Wirtschaftsförderer (...) und ich [...]. (IN_1_1_Johannes, Pos. 28 und 30)

Auf Grundlage der ersten Konzeptionierung

„Denn sehr schnell, wir hatten dann eh eh ehm eh Flächeportfolio eh entwickelt, wo wir uns des vorstellen könnten eh nach den Vorstellungen des Ministeriums [...]. Insofern han mir seitens der Stadt die Hausaufgabe sehr schnell erledischt gehat, mir han die Grunstücksfrage gelöst auch die Grundstücksteilung, wir ham die Bauleitplanerische Frage gelöst [...].“ (IN_1_5_Jürgen, Pos. 5 und 6)

„Mir han viele, viele Runde, wo mer zusammensaßen in unnerschiedlicher Zusammensetzung, am Schluss wurde der Kreis immer größer, weil wir die Wissenschaft dezu genommen haben, ehm am Anfang wars Grundstück, Bauleitplanung, inhaltliche Konzeption, am Schluss dann die wissenschaftliche Ausgestaltung. Der Kreis wurde immer größer.“ (IN_1_5_Jürgen, Pos. 12)

Es wird von regelmäßigen Treffen des federführenden Konsortiums berichtet.

„[...] en bisschen ehm nach ehm Erfahrungsberichten mit mit andern hier im Land eh eh abgeglichen und dann Workshops gemacht, eh mehrere mit eh einerseits mit dem Wissenschaftsbereich, also mit mit mit Lehstühlen und Hochschulen ehm, aber auch mit eh Kammern, Verbänden, IHKs, ähm es gab eigene Workshops auch mit Gründerinnen und Gründern, ehm um deren Bedarf eh auch abzufragen, vor allen Dingen diejenigen, da schließt sich wieder der Kreis zu außenwirtschaftlichen Fragen, die uns begleitet haben, auch auf internationale die auf Auslandsreisen, die ihre Märkte auch im Ausland gesucht ham, weil deren sozusagen Zielrichtung immer auch die internationale Vergleichbarkeit war und die kannten Partnerunternehmen in USA, in Frankreich in England wos, wos ähnlich läuft und und ham diese Beispiele auch an uns weitergespiegelt.“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 20)

„Ma fängt ma mit Leuten an und dann, dann eh (...) eh sind Kleinigkeiten, aber ich hab zum Beispiel von Anfang an Wert drauf gelegt, dass man zum Beispiel auch, weil ich [da eine Diskussion] (...) kommen hab sehen, dass man auch [daher] Leute in son Kreis einbezieht. Einfach damit das klar is. Das is jetzt net nur en – ja? Weil man eines Tages auch überlegen muss, zum Beispiel wie können die Kompetenzen dies [in diesem Bereich] (...) gibt, wie könn die einfließen in, in solche Punkte?“ (IN_1_1_Johannes, Pos. 68)

Aufbau Konsortium	Erstellung federführendes Konsortium
Bedarfsermittlung Standort	Bedarfsermittlung
Veranlassung Prozesse am Standort	Aufbau von Strukturen
Erweiterung Konsortium	Erstellung federführendes Konsortium
Regelmäßiges Treffen Konsortium	Aufbau von Strukturen
Bedarfsabgleich Zielgruppe	Bedarfsermittlung
Einrichtung Lenkungsreis	Aufbau von Strukturen

Empirische Untersuchung

„Am künftigen Standort des [LHTG] ist bereits schon vieles vorhanden. Dadurch wird die Strahlkraft gebündelt und an das ganze Land abgegeben. Der Mikrokosmos der vor Ort ist, soll also aufgegriffen werden.“ (FN_1_Zoommeeting, Pos. 17)

Standortentscheidung wird begründet.

Aufbau auf bestehenden Strukturen

„[...] ähm, meine ersten Schritte warn ja, ja die Übernahme der, der Leitungsfunktion auch im, im Lenkungskreis, also dort wirklich als ähm Meetingorganisator und ja, Meetingleiter auch aufzutreten. Ähm dann hatte ich auch direkt sozusagen also offene Arbeitspakete übernomm und einer der ersten, ja großen Schritte, ja oder großen Maßnahmen war, die ähm ja eine, die Sammlung von Input von den Lenkungskreismitgliedern. Also da war im Prinzip ne Aufgabe oder ne, ne Arbeitspakete geschnürt worden von meim Vorgänger, der ähm ich glaube fast allen Lenkungskreismitgliedern son, so ne Aufgabe gegeben hat, Input zu einzelnen Aspekten des [LHTG] beizutragen. Und das hab ich dann im Prizip übernomm, ähm das nachgehakt, eingesammelt, zusammengetragen, konsolidiert [...]“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 16)

Beteiligung Lenkungskreis an Konzeptionierung

Externe Konzeptentwicklung

„Der [Minister] hat das gepusht in alle Ebenen. Er hat es auch ins Kabinett gebracht und das macht er seitdem dieser Zeit ganz intensiv man, in [der Landeshauptstadt] merkt man ja erst wenn es ernst wird, wenn da Stellen und Mitteln dahinterkommen. Und er hat ein Haushaltsplan, er hat es in den Haushalt des Landes eingebracht mit dem eigenen Haushaltstitel, sogar zwei und hat zwei Stellen in Zeiten, wo Mittel- und Stellenstopp ist, zwei eigene Stellen geschaffen, die im Ministerium der Wirtschaft sitzen, der [Projektleiter Tobias] und er hat den [Tobias] mit einer B3 Stelle ausgestattet ihm quasi de-facto zum stellvertretenden Abteilungsleiter gemacht, etwas was nie vorkommt. Das ist etwas, normal muss man sich da hochdienen, bis man eine B3 bekommt Ewigkeiten, wenn überhaupt jemals. Und er hat den jungen Mann ausgestattet mit Power und mit Geld.“ (IN_1_4_Thomas, Pos. 10) „[...] ich hab das Projekt nicht gestartet, sondern ich bin reingekomm und hab die, die ja Rolle des Projektleiters erstmalig übernomm, vorher war das ähm eine, eine, eine von vielen Aufgaben des Abteilungsleiters, des ehemaligen Abteilungsleiters (...), der dann im Prinzip mit meinem Start eh das Zepter der Projektleitung ja an mich übergeben.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 14)

Einstellung Projektleiter

Einstellung von Mitarbeitern

Kurz nach Einstellung des Projektleiters verlässt der Abteilungsleiter das Ministerium.

Fortgang Abteilungsleiter

Austritt

„Also es is, nächste Schritte sind im Prinzip, ähm weitere vorbereitende Maßnahmen als ein Überthema. Ähm hier gehts vor allem darum die Vorraussetzung zu schaffen für diese von dir eben angesprochene Gründung einer Gesellschaft, ähm dann is ähm en weiteres großes Arbeitspaket, is die, die Schwerpunktausgestaltung, also die Festlegung welche Schwerpunkte man im [LHTG] auch wirklich machen will. Ähm da gibts ne Vorauswahl, die durch den Lenkungskreis bestimmt wurde, aber die is noch, ich sag ma en Stück weit zu breit, es is noch nicht fokussiert genug und hier gilt es durch, die Idee is hier ne Studie durchzuführen um herauszufinden, wo [das Land] und insbesondere [die Stadt], ähm besondere Kompetenzen hat. Also Wissenschafts- und Forschungskompetenzen und hier insbesondere auch angewandt. Also für die Anwendung geeignete Kompetenzen hat. Ähm dafür wolln wir ne Studie machen und daraus ableitend dann festlegen, dann was später auch im [LHTG] der Schwerpunkt sein soll und damit auch entsprechend Werbung zu machen bei den zukünftigen Nutzern. Also den, den, den KMU, den Startups, den Instituten. Genau, ähm dann muss natürlich auch weiter ähm oder wolln wir weiter auch noch Partner gewinn, also Finanzierungspartner oder auch Partner, die sich einbringen in dem [LHTG], die sozusagen auch dort Leistungen anbieten können und das is auch noch en weiterer wichtiger Schritt eh für die Umsetzung und dann solln natürlich irgendwann im Laufe des Jahres hoffentlich ähm eine Gesellschaft

Überprüfung Bedarfe

Bedarfsermittlung

gegründet sein, die dann einen Förderantrag stellen kann, die sozusagen die Mittel erhält um die, die Umsetzung dann auch voranzutreiben, also den Bau, also vielleicht den Kauf eines Grundstücks, Bau ähm Leute einstellen, Einrichtung beschaffen und so weiter und so fort. Ja, das sind dann noch viele Detailthemen, ich glaub da brauch ich jetzt nich, nich weiter drauf einzugehn, weil die sind auch noch nich alle final bestimmt, ähm insofern, wärn das so die, die nächsten Schritte. Ja.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

„Also es is, nächste Schritte sind im Prinzip, ähm weitere vorbereitende Maßnahmen als ein Überthema. Ähm hier gehts vor allem darum die Voraussetzung zu schaffen für diese von dir eben angesprochene Gründung einer Gesellschaft, ähm dann is ähm en weiteres großes Arbeitspaket, is die, die Schwerpunktausgestaltung, also die Festlegung welche Schwerpunkte man im [LHTG] auch wirklich machen will. Ähm da gibts ne Vorauswahl, die durch den Lenkungsreis bestimmt wurde, aber die is noch, ich sag ma en Stück weit zu breit, es is noch nicht fokussiert genug und hier gilt es durch, die Idee is hier ne Studie durchzuführen um herauszufinden, wo [das Land] und insbesondere [die Stadt], ähm besondere Kompetenzen hat. Also Wissenschafts- und Forschungskompetenzen und hier insbesondere auch angewandt. Also für die Anwendung geeignete Kompetenzen hat. Ähm dafür wolln wir ne Studie machen und daraus ableitend dann festlegen, dann was später auch im [LHTG] der Schwerpunkt sein soll und damit auch entsprechend Werbung zu machen bei den zukünftigen Nutzern. Also den, den, den KMU, den Startups, den Instituten. Genau, ähm dann muss natürlich auch weiter ähm oder wolln wir weiter auch noch Partner gewinn, also Finanzierungspartner oder auch Partner, die sich einbringen in dem [LHTG], die sozusagen auch dort Leistungen anbieten können und das is auch noch en weiterer wichtiger Schritt eh für die Umsetzung und dann solln natürlich irgendwann im Laufe des Jahres hoffentlich ähm eine Gesellschaft gegründet sein, die dann einen Förderantrag stellen kann, die sozusagen die Mittel erhält um die, die Umsetzung dann auch voranzutreiben, also den Bau, also vielleicht den Kauf eines Grundstücks, Bau ähm Leute einstellen, Einrichtung beschaffen und so weiter und so fort. Ja, das sind dann noch viele Detailthemen, ich glaub da brauch ich jetzt nich, nich weiter drauf einzugehn, weil die sind auch noch nich alle final bestimmt, ähm insofern, wärn das so die, die nächsten Schritte. Ja.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

„Also es is, nächste Schritte sind im Prinzip, ähm weitere vorbereitende Maßnahmen als ein Überthema. Ähm hier gehts vor allem darum die Voraussetzung zu schaffen für diese von dir eben angesprochene Gründung einer Gesellschaft, ähm dann is ähm en weiteres großes Arbeitspaket, is die, die Schwerpunktausgestaltung, also die Festlegung welche Schwerpunkte man im [LHTG] auch wirklich machen will. Ähm da gibts ne Vorauswahl, die durch den Lenkungsreis bestimmt wurde, aber die is noch, ich sag ma en Stück weit zu breit, es is noch nicht fokussiert genug und hier gilt es durch, die Idee is hier ne Studie durchzuführen um herauszufinden, wo [das Land] und insbesondere [die Stadt], ähm besondere Kompetenzen hat. Also Wissenschafts- und Forschungskompetenzen und hier insbesondere auch angewandt. Also für die Anwendung geeignete Kompetenzen hat. Ähm dafür wolln wir ne Studie machen und daraus ableitend dann festlegen, dann was später auch im [LHTG] der Schwerpunkt sein soll und damit auch entsprechend Werbung zu machen bei den zukünftigen Nutzern. Also den, den, den KMU, den Startups, den Instituten. Genau, ähm dann muss natürlich auch weiter ähm oder wolln wir weiter auch noch Partner gewinn, also Finanzierungspartner oder auch Partner, die sich einbringen in dem [LHTG], die sozusagen auch dort Leistungen anbieten können und das is auch noch en weiterer wichtiger Schritt eh für die Umsetzung und dann solln natürlich irgendwann im Laufe des Jahres hoffentlich ähm eine Gesellschaft gegründet sein, die dann einen Förderantrag stellen kann, die sozusagen die Mittel erhält um die, die Umsetzung dann auch voranzutreiben, also den Bau, also vielleicht den Kauf eines Grundstücks, Bau ähm

Ausloten von
Kooperationsmöglichkeiten

Aufbau auf
bestehenden
Strukturen

interne
Konzeptentwicklung

Interne
Konzeptentwicklung

Leute einstellen, Einrichtung beschaffen und so weiter und so fort. Ja, das sind dann noch viele Detailthemen, ich glaub da brauch ich jetzt nich, nich weiter drauf einzugehn, weil die sind auch noch nich alle final bestimmt, ähm insofern, wärn das so die, die nächsten Schritte. Ja.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

Der Minister verlässt das Ministerium

„Das treiben wir weiterhin voran, aber wir haben massive Widerstände im Haus, bei uns, wir wissen nicht woher die kommen. Ganz konkret, wir haben also vieles was sozusagen mit dem Vertrag zu tun hat muss von der Zentralabteilung mitgetragen werden, also Verträge haben wir ständig. Also wenn ich eine Veranstaltung mache, dann beauftrage ich einen, dann habe ich einen Vertrag mit ihm und so weiter. Und meistens, es interessiert sie gar nicht. Aber bei dem Thema, die wollen jede kleine Kommata nochmal prüfen und das dauert jetzt ein Jahr. Ein Jahr um diesen Vertrag mit denen abzuschließen damit sie uns direkt die Plattform liefern. So das ist das eine, dann habe ich gesagt okay, das Spiel spielen wir mit, wir machen das ein bisschen schlauer, dann haben wir eine Ministerratsinformation gemacht zum Thema nochmal, wo wir alles nochmal aufgelistet haben, weil das ist ein politisches Gremium und wenn die Ministerratsinformation im Ministerrat war und dort auch so wie sie gekommen ist akzeptiert wird dann haben wir eine Rückendeckung, eine politische Rückendeckung. Wir wissen ja aus der Erfahrung, dass so eine Ministerratsvorlage wenn wir sie schicken, als Haus, erstmal die muss von der politischen Hausleitung freigegeben werden, die wurde ja freigegeben, die haben sich nochmal committet. Dann geht sie an alle anderen Ministerien, die müssen sie alle freigeben, d.h. die haben sich alle nochmal committet. Und die war bei der Ministerratssitzung und dann hat man alle gesagt, okay in diesem Saal als Information, ist okay, wir nehmen sie zur Kenntnis. D.h. auch da hat uns das ein bisschen überrascht, wir haben eigentlich mit massiven Widerständen gerechnet, wir dachten wirklich das, das FM, das Innenministerium (...) und alle anderen, das die das alles uns ein bisschen durcheinander werfen. Niemand hat sowas gemacht. Die haben es einfach mal so durchgehen lassen. Das Wirtschaftsministerium hat nochmal paar Änderungen gemacht, aber so wirklich minimale, redaktionelle Änderungen und es hat uns auch gewundert. Auf der einen Seite, politisch tragen das alle mit aber wenn es um die Umsetzung geht wie zum Beispiel die Gesellschaft gründen oder wie diesen Vertrag unterschreiben, läuft nix vor Ort. Und das ist halt was wir nicht verstehen. Wir verstehen nicht was da läuft, ob andere Pläne [...]“ (IN_1_8_Fabian, Pos. 31)

Fortgang Projektleiter ohne Gesellschaftsgründung.

„[...] jetzt im April is er [Thomas] dann halt gegangen und ehm ich bin geblieben, also gibt noch paar andere Kollegen, die auch mit [dem LHTG] involviert sind, ich bin jetzt nur insofern relevant, als ich zwar geblieben bin, aber ich hab eine von meinen zwei großen Zuständigkeiten auch abgegeben [...]. Ja. Dann musst ich mich entscheiden, ja was mach ich dann jetzt? Und ich bin dann halt geblieben und dann hat mein Chef messerscharf festgestellt, naja, wenn du das eine abgibst und bei der anderen Projektmanager irgendwie nich mehr da is, dann kannst du das jetzt ja machen [lacht]. Daher is das jetzt meine Aufgabe.“ (IN_1_9_Harald, Pos. 4)

„Ehm weil wir hatten jetzt erstmal die ersten eigentlich 2 Monate ham wir jetzt gebraucht um Vorschläge für Neukonzeption zu machen und das alles bisschen neu zu strukturieren, schon ma erste Gespräche zu fühm [...]“ (IN_1_9_Harald, Pos. 30)

Fortgang Minister

Einholen von Verbindlichkeit

Austritt

Aufbau von Strukturen

Fortgang Projektleiter

Neuer Projektleiter

Austritt

Einstellung von Mitarbeitern

Aufbau neue Strukturen

Neustrukturierung

„Was ich beim [Minister] nicht so ganz verstanden habe oder was mir einfach vom Ansatz her zu groß war und dachte, wir müssen jetzt nicht alles so machen wie in Lille, das war so die Sachen wie ja und dann soll da ganz viel Weiterbildung stattfinden und ich will da Schüler sehen und Studenten. Das ist sicherlich alles toll, aber ich glaube das sich sowas entwickelt und dass ich sowas nicht planen kann. Wenn ich das planen kann super, aber dann setzt es voraus, dass ich ganz fürchtbar viel Geld hab. [...] weil ich mach nicht ne Weiterbildung dort oder ein Weiterbildungszentrum, weil ich das plane, sondern weil ich dafür ne Nachfrage habe. [...] Ich muss wissen, was das, was ich da machen will kostet, wer das haben will und ob der oder diejenigen auch bereit sind dafür irgendwas zu bezahlen. Und dann muss ich zumindest mal in der Prognose irgendwie kalkulieren wie das dann ausgeht. [...] Und wenn ich da hin gehe und sage, och wir dachten das ist ne gute Idee, wir ändern mal die, die Gesellschafterstruktur, wir gründen eine neue [LHTG] GmbH was wollt ihr denn machen? Eh ja, ich will irgendwas bauen, wie teuer das wird, das weiß ich auch noch nicht und welche Betriebskosten das haben wird, da müssen wir erst mal bauen und dann gucken wir mal, welche Kosten das verursacht, dann sagen die ja, dann geh mal wieder weg und kalkulier das erst mal [lacht] und wenn du fertig bist, dann kannst ja nochmal wieder kommen. Das klappt sonst nicht. Ne?“
(IN_1_9_Harald, Pos. 68)

Überprüfung vorhandener Bedarfe Bedarfsermittlung

„Was ich beim [Minister] nicht so ganz verstanden habe oder was mir einfach vom Ansatz her zu groß war und dachte, wir müssen jetzt nicht alles so machen wie in Lille, das war so die Sachen wie ja und dann soll da ganz viel Weiterbildung stattfinden und ich will da Schüler sehen und Studenten. Das ist sicherlich alles toll, aber ich glaube das sich sowas entwickelt und dass ich sowas nicht planen kann. Wenn ich das planen kann super, aber dann setzt es voraus, dass ich ganz fürchtbar viel Geld hab. [...] weil ich mach nicht ne Weiterbildung dort oder ein Weiterbildungszentrum, weil ich das plane, sondern weil ich dafür ne Nachfrage habe. [...] Ich muss wissen, was das, was ich da machen will kostet, wer das haben will und ob der oder diejenigen auch bereit sind dafür irgendwas zu bezahlen. Und dann muss ich zumindest mal in der Prognose irgendwie kalkulieren wie das dann ausgeht. [...] Und wenn ich da hin gehe und sage, och wir dachten das ist ne gute Idee, wir ändern mal die, die Gesellschafterstruktur, wir gründen eine neue [LHTG] GmbH was wollt ihr denn machen? Eh ja, ich will irgendwas bauen, wie teuer das wird, das weiß ich auch noch nicht und welche Betriebskosten das haben wird, da müssen wir erst mal bauen und dann gucken wir mal, welche Kosten das verursacht, dann sagen die ja, dann geh mal wieder weg und kalkulier das erst mal [lacht] und wenn du fertig bist, dann kannst ja nochmal wieder kommen. Das klappt sonst nicht. Ne?“
(IN_1_9_Harald, Pos. 68)

Neuer Projektleiter Neukonzeptionierung

Tab. III-17: Chronologischer Aufbau LHTG (eigene Darstellung)

Zitat	Offener Code	Kategorie
<p>„Also die Geschichte: Ich bin ja schon sehr lange in diesem Gründungsbereich drin, sowohl als ehemaliger Startuper als auch später wo ich den Auftrag bekam mir Gedanken zu machen, wie man das Thema Gründungen [im Land] organisieren könnte beziehungsweise der Anfang war so, dass alle sich gefragt haben, ja cooles Startuper die gibt es doch nur in Berlin und dann kannte ich natürlich schon noch einige hier in [dem Bundesland] und habe gesagt ne, die gibt es hier auch und dann wollten die zwei Ministerpräsidenten den ich zugearbeitet habe, wollten beide diese coolen Leute treffen und wir haben sie gefunden, das da das relativ unsystematisch war am Anfang hab ich den Auftrag gekriegt, das zu systematisieren und rauszufinden wo sitzen die, was tun die, was will man mit den machen?“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 2)</p>	Ideengenerierung	Bedarfsermittlung
<p>„Ich habe das als Gründer auch selber erlebt, man muss Menschen dann überzeugen und dann überweisen die einem morgen 200.000 €. Das kann kein Staat. So, aber so eine Einrichtung gab es nicht [im ganzen Land]. [Im Nachbarbundesland] gibt es solche Einrichtungen. Privatleute in [anderen Bundesländern] und wir stehen ja in einer Konkurrenzsituation, also habe ich gesagt wir brauchen einen rein privat organisierten Accelerator, kein staatliches Geld darf da drin sein, weil in dem Moment, wenn ein staatlicher Euro genommen wird, sind die Prozesse automatisch staatliche Prozesse, das heißt Ausschreibungen müssen gemacht werden. Als Unternehmer muss man sich ja gar nicht um Ausschreibungen kümmern, sondern kann ich sagen, die Johanna die ist super die macht das jetzt. Kann ich tun, mit meinem Geld kann ich tun was ich will.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 4)</p>	Interne Konzeptionierung	Interne Konzeptentwicklung
<p>„Es gibt eine Grenze wo staatliches Geld, sagen wir mal hinderlich sein kann. Wenn man die Prozesse kennt, die der Staat braucht, bevor Steuergelder vergeben werden, sind die oftmals zu lang und langwierig in diesem Ganzen Gründungsthema, das heißt die durchschnittliche Zeit die man braucht, bis man Geld von der [Landesbank] oder anderen staatlichen Organisationen bekommt, dürfe so bei einem halben Jahr Minimum liegen. Das ist halt sehr undynamisch und auch wenn alle darüber sprechen, man muss unbürokratischer werden. Das ist einfach nicht möglich, weil tatsächlich die staatlichen Organisationen immer dem Steuerzahler Rechenschaft schuldig sind. Das mit ihren Steuergeldern sorgsam umgegangen wird. Privatwirtschaftlich und ich kenne auch einige Acceleratoren und was auch immer, habe die auch besucht im Silicon Valley, ist es halt so, die können ganz anders agieren, die akquirieren privates Geld und sagen wir fördern 100 Startups und wenn davon zehn was werden, dann holen wir uns unser Geld rein. [...] Trotzdem sind die Prozesse langsam und [im ganzen Land], ganz im Gegensatz zu den Standorten, die ich besucht habe, gab es keinen einzigen privaten Accelerator. Nur als Beispiel, allein die Stadt Austin hat und ich war da 46 Startup-Center, Acceleratoren, privat-equity-vcs, wo sich junge Gründer bewerben können und Gründerinnen und wo sie relativ unbürokratisch Geld bekommen. Ich habe das als Gründer auch selber erlebt, man muss Menschen dann überzeugen und dann überweisen die einem morgen 200.000 €. Das kann kein Staat. So, aber so eine Einrichtung gab es nicht [im ganzen Land]. [Im Nachbarbundesland] gibt es solche Einrichtungen. Privatleute in [anderen Bundesländern] und wir stehen ja in einer Konkurrenzsituation, also habe ich gesagt wir brauchen einen rein privat organisierten Accelerator, kein staatliches Geld darf da drin sein, weil in dem Moment, wenn ein staatlicher Euro genommen wird, sind die Prozesse automatisch staatliche Prozesse, das heißt Ausschreibungen müssen gemacht werden. Als Unternehmer muss man sich ja gar nicht um Ausschreibungen kümmern, sondern</p>	Bedarfsermittlung auf Grund von Szenekenntnisse	Bedarfsermittlung

kann ich sagen, die Johanna die ist super die macht das jetzt. Kann ich tun, mit meinem Geld kann ich tun was ich will.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 4)

„Das war die Grundüberlegung, also hatte ich die Vorstellung das es einen privaten Accelerator geben muss und, weil ich ja im Vorfeld schon einige Konzepte zu dem Thema geschrieben hatte, für [eine andere Stadt] viele sind da ja auch gescheitert, hatte ich gedacht in [der Stadt] ist der beste Platz dafür und begann dann Gespräche mit diesen Privatleuten, ob und wer bereit ist Geld reinzugeben. Die ersten Gespräche waren mit den Stadtwerken beispielsweise in [der Stadt] die das eher als, ja verrückt, also ja, so abgelehnt hatten. Das sahen die [Versorger in einer anderen Stadt] ganz anders. In den ersten Gesprächen mit [denen] spielte das Thema Innovation eine große Rolle.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 4)

Interne Konzeptionierung

Interne Konzeptentwicklung

„Der [Jean], also ich war in [der Landeshauptstadt] immer auf der Suche nach Innovatoren, also wo sind die Leute die tolle Ideen haben und so viele gibt es da nicht die einem sofort ins Auge fallen und der [Jean] hat sagen wir mal, ist ja Kaufmann mit einem technischen Hintergrund, das heißt er hat ein Talent gut zu verkaufen und die Kombination aus Tech und Kaufmann die gibt es auch selten, also entweder sind es Techies oder Kaufleute und der [Jean] und ich haben uns von vornerein gut verstanden und haben in mehreren Sitzungen eine gemeinsame Vision aufgebaut, also dieser Accelerator war unser gemeinsamer Wunsch.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 10)

Aufbau Konsortium

Erstellung federführendes Konsortium

„[...] und [...] begann dann Gespräche mit diesen Privatleuten, ob und wer bereit ist Geld reinzugeben. Die ersten Gespräche waren mit den Stadtwerken beispielsweise in [der Stadt] die das eher als, ja verrückt, also ja, so abgelehnt hatten. Das sahen die [Versorger in einer anderen Stadt] ganz anders. In den ersten Gesprächen mit [denen] spielte das Thema Innovation eine große Rolle.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 4)

Aufbau Konsortium

Erstellung federführendes Konsortium

„Also das, wie gesagt, die Firma war ja schon gegründet, als ich dazu gekommen bin, das heißt der [Jean] hatte das im Vorfeld schon im Grunde ja zusammengetragen und gefunden also das heißt er hat die Firma gegründet zusammen mit, wer war da noch beteiligt, der [Thomas] noch und genau ich glaube noch sein eigener Bruder. Die haben so erstmal die GmbH gegründet und dann sind sie auf die Suche gegangen nach Investoren und haben dann die Idee dann auch [dem Versorger] so verkauft, haben auch hier mit [dem kommunalen Versorger] hier geredet, aber die [anderen] fanden die Idee zu der Zeit sehr sehr spannend. Sie haben sich dann bereit erklärt hier zu investieren und dann hat er noch zwei andere gefunden, also die [Landesbank] macht ja sowieso immer gerne mit, also wenn da schon Investoren halt bereit stehen, dann ist die [Landesbank] da immer ein sehr guter Partner das Ganze nochmal zu doppel, so Investitionsbetrag. Die [Landesbank] war dabei und ich glaube noch ein Business Angel, der gesagt hat er investiert hier auch nochmal gerne mit. So ist das gelaufen ja und...das war dann schon im Grunde der Gesellschafterkreis im Hub selbst. Genau.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 16)

Gründung

Eintritt in die Formalisierung

„Also das, wie gesagt, die Firma war ja schon gegründet, als ich dazu gekommen bin, das heißt der [Jean] hatte das im Vorfeld schon im Grunde ja zusammengetragen und gefunden also das heißt er hat die Firma gegründet zusammen mit, wer war da noch beteiligt, der [Thomas] noch und genau ich glaube noch sein eigener Bruder. Die haben so erstmal die GmbH gegründet und dann sind sie auf die Suche gegangen nach Investoren und haben dann die Idee dann auch [dem Versorger] so verkauft, haben auch hier mit [dem kommunalen Versorger] hier geredet, aber die [anderen] fanden die Idee zu der Zeit sehr sehr spannend. Sie haben sich dann bereit erklärt hier zu investieren und dann hat er noch zwei andere

Aufbau Konsortium

Erstellung federführendes Konsortium

gefunden, also die [Landesbank] macht ja sowieso immer gerne mit, also wenn da schon Investoren halt bereit stehen, dann ist die [Landesbank] da immer ein sehr guter Partner das Ganze nochmal zu doppel, so Investitionsbetrag. Die [Landesbank] war dabei und ich glaube noch ein Business Angel, der gesagt hat er investiert hier auch nochmal gerne mit. So ist das gelaufen ja und...das war dann schon im Grunde der Gesellschafterkreis im Hub selbst. Genau.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 16)

„[...] als ich da aktiv war, da waren wir sehr eingebettet in dieses ganze [Unternehmensgruppe]-Ökosystem, das heißt jede Firma die da in dieses Hub reinkommt, die soll eigentlich perspektivisch eine Tochterfirma werden und wir haben dann sehr viel Dienstleistung für die dann gemacht. Da ging es halt weniger darum nach außen hin viele zusätzliche Firmen anzusprechen, ging auch gar nicht, weil wir zu der Zeit noch gar nicht so richtig die Kapazitäten hatten. Also wir hatten ja...es waren schon vier fünf Firmen, die dann auch in dem Altbau drin waren, dh. Wir hatten gar kein Platz mehr, also dann kam ja noch die Halle dazu mit den Containern, was eigentlich ein cooles Ambiente war. Das war, ressourcentechnisch schon die Grenze, da noch mehr aufzulegen. Mit denen hat man dann gearbeitet, also das heißt wenn sie das wollten hat man dann bestimmte administrative Dienstleistungen dann übernommen. Genau, aber da war dann weniger das Thema, das man mit denen irgendwelche Innovation oder sowas macht, weil es war ja klar diese Start-Ups bringen die Ideen rein, die haben ja...den brauch man nicht erzählen, wie man ein Produkt entwickelt, klar kann man sie unterstützen und ich unterstütze, ich sage mal weniger in diesem technischen Bereich, sondern halt mehr in diesem Thema Businessplanung, Finanzplanung das ist ganz wichtig.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 22)

„[...] dann hat sich das eigentlich ergeben auch wieder über Kontakte die ich mir hier in [der Stadt] auch aufgebaut hatte auch so in dem Start-Up-Umfeld, das da eine Stelle bei dem [früherer Name des Start-up Accelerators] hieß es ja ursprünglich, also das ist ja aus dieser [Initiative] hervorgegangen und genau das ich da dann angefangen habe als Geschäftsführer.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 2)

„Ja wir haben ja parallel haben wir noch [einen Verein zur Förderung von Start-ups] gegründet. [Der Verein] war als Netzwerk von Gründer für Gründer gedacht, weil in diesen Gründungsnetzwerken rennen ja meisten irgendwelche windigen Berater rum oder Rechtsanwälte und Steuerberater die natürlich in erster Linie Startups unterstützen weil sie mal später Geld abwerfen können und die beraten natürlich nicht immer im Interesse des Startups darum haben wir [den Verein] gegründet als Netzwerk für die Startups und dann war der [Jean] der Vorsitzende.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 18)

„Dann gab es im Gesellschafterkreis und das ist so vielleicht jetzt die entscheidende, der entscheidende Unterschied, also das heißt die [Unternehmensgruppe von Jean] ist da jetzt mittlerweile komplett draußen. Da gab es zwischen [dem Versorger aus der anderen Stadt] und [der Unternehmensgruppe] ein bisschen ich sage mal Differenzen was auch die Idee von dem Ganzen angeht und die Vorstellung wie sich das weiterentwickeln soll und vor allem noch wie viel Geld da noch investiert werden muss und deswegen hat sich das so ein bisschen getrennt.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 10)

„Und ich bin da mit meiner Idee dorthin. Ich war aber schon zum...wie soll ich sagen, an gewissen Reifegrad gelangt und hatte auch dann quasi einen Abkäufer dafür und so sind wir dann anders in die Gespräche gekommen. Als ich dann gesagt habe, ich würde mich ganz gerne daran beteiligen und halt

Einbettung in bestehende Unternehmensgruppe

Aufbau auf bestehende Strukturen

Einstellung Geschäftsführer

Einstellung von Mitarbeitern

Vereinsgründung als Begleitung

Bedarfsermittlung

Veränderung im Gesellschafterkreis

Austritt

Neuer Geschäftsführer

Einstellung von Mitarbeitern

irgendwie auf einer anderen Ebene, aber jetzt nicht als Gründer mitwirken. So ist das gekommen.“
(IN_2_1_Max, Pos. 4)

„[...] und der der [Max] der auch ich sage mal aus diesem Bereich herkommt der hat dann im Grunde, sich das zur Aufgabe gemacht, da ein Modell zu entwerfen wie man sowas betreiben kann mit dem Anspruch damit vielleicht auch so Geld zu verdienen.“ (IN_2_2_Matheo, Pos. 10)

„Also wir haben wirklich geguckt, was sind die Bedarfe am Markt, haben uns da nochmal angepasst, und haben uns da sehr stark auf diese Zwischenscheibe...ich habe jetzt einen Prototypen und ich habe jetzt quasi ein Kernteam, ein Ideengeberteam und das muss jetzt auf den Markt gebracht werden und davor wir sind kreativ, wir entwickeln aus dem Problem raus Ideen und Konzepte.“ (IN_2_1_Max, Pos. 32)

„Und das war halt vorher auch nicht so gegeben, das heißt dieses Acceleration-Programm hab ich dann mit Eintritt mit diesem Beruf mitgestaltet und mitkreiert.“ (IN_2_5_Daniel, Pos. 12)

„Darüber hinaus haben wir, sind wir strategische Kooperationen eingegangen und gehen die ein, mit dem Ziel halt aber auch konkret inhaltlich zusammenzuarbeiten. Es geht jetzt weniger darum um Logos auf PowerPoint-Kooperation, ich glaube du weißt was ich meine, sondern wo entstehen neue Dinge, wenn man jetzt sage ich mal [der Start-up Accelerator] mit einem weiteren Wissen halt zusammenbringt und das sind natürlich dann halt hier die angrenzenden Coworking Spaces und Hubs und Acceleratoren und das bedingt sich teilweise auch gegenseitig, teilweise der Markt hier ist extrem kleinteilig, Thema Sichtbarkeit ist so eine Sache und die Startups rennen ja nicht hier durch die [Straße] und klingeln und sagen „Hey können wir hier rein“, sondern wir müssen die finden und deswegen sind alle Initiativen für uns auch wichtig und umgekehrt bspw. Um den [Hub in der Landeshauptstadt] zu nennen. Die haben jetzt weniger inhaltliche Programme die sie anbieten wollen sondern vielmehr so Veranstaltungsformate und Infrastruktur und da ergänzend wir uns hervorragend, weil wir das Thema Infrastruktur, wir wollen kein Coworking Space im klassischen Sinne sein und also da kann man sich halt sehr gut thematische an der Stelle ergänzen oder die haben halt gewisse Themenschwerpunkte die wir gar nicht aufbauen wollen und da kann man ganz gut sich die Themen zureichen.“ (IN_2_1_Max, Pos. 10)

Neues Geschäftsmodell	Neustrukturierung
Neue Bedarfserhebung	Bedarfsermittlung
Neue Mitarbeiter	Einstellung von Mitarbeitern
Kooperationen mit etablierten Akteuren	Aufbau auf bestehende Strukturen

Tab. III-18: Chronologischer Aufbau Start-up Accelerator (eigene Darstellung)

Zitat	Offener Code	Kategorie
<p>„Die absolute Grundidee oder ich sage mal die Inception. Diese Initiative entstand in einem Austausch oder in mehreren Austauschgesprächen maßgeblich auch getrieben durch Vertreter der [Organisation], durch Personen, Leitungspersonen, Professoren die damals der [Organisation] vorgestanden haben die dann im Austausch mit dem Bundesministerium dem BMWi dort die Initiative mitbegründet haben, was dann eben zu dieser Projektinitiative [...] und dieser Ausschreibung wie ich sie eben erläutert hat und dann mittelfristig oder Stand heute zu 26 [Innovationszentren] deutschlandweit geführt haben.“ (IN_3_1_Philipp, Pos. 8)</p> <p>„Die Idee war eben das KMUs vor allem relativ wenig Budget auch dafür haben und auch relativ wenig Wissen haben und nicht wissen wo sie anfangen sollen und dann selbst wenn sie, wenn sie die finanziellen Mittel dafür haben, auch meistens gar keine Zeit haben, sich damit zu beschäftigen was was kann ich denn digitalisieren und was kann mir die Digitalisierung überhaupt bringen? Und ob das jetzt von der Industrie getrieben war oder vom Bund, weiß ich net. Aber der Bund hat dann dieses Projekt ins Leben gerufen.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 5)</p>	aufmerksam machen auf Bedarf	Bedarfsermittlung
<p>„[...] bei uns in unserer unserem Netz statt die [Organisation] und das [Institut] warn mit Abstand die größten Partner dabei. Dann haben wir son bisschen was an der [Universität], dass die halt auch dabei sind. Ich sag jetzt absichtlich so ein bisschen abfällig, weil es am Anfang tatsächlich auch so ein bisschen getriggert war naja, [der eine Lehrstuhl], das passt super von der Thema rein. Ja und was machen wir dann sonst noch? [Ein anderes Fachgebiet] war damals noch dabei, ja wunderbar und son bisschen, so eine halbe Stelle kriegt dann auch hier noch Strategie. Wunderbar und wo sind wir? Ach, das [andere Institut] natürlich auch so ein bisschen.“ (IN_3_2_Carsten, Pos. 4)</p>	Ermittlung von Kompetenzen für den Antrag	Bedarfsermittlung
<p>„Ja, am Anfang war das schon ein bisschen kriegst du ein bisschen Geld, dafür können wir uns drauf schreiben, was ihr da, dass das unser Portfolio ein bisschen runder wird. Und politisch sinnvoller.“ (IN_3_2_Carsten, Pos. 7)</p>	Aufbau Konsortium zur Antragstellung	Erstellung federführendes Konsortium
<p>„Wir hatten damals den, des [das Institut] ist hat jemand eingestellt, explizit für die Antragsschreibung und der hat dann das ganze Projekt fast im Boden gefahren und dann mussten, mussten wir den entlassen und dann haben wir den Antrag geschrieben und also teilweise mal ein Wunder, dass der Ganze durch ging.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 3)</p>	Mitarbeiter zur Antragstellung	Einstellung von Mitarbeitern
<p>„Am Anfang ja, am Anfang haben wir uns wahrscheinlich zweimal die Woche getroffen und dann danach wöchentlich, bis der Antrag fertig war. Und haben dann natürlich auch einen Antrag hin und hergeschickt, wenn jetzt jemand Fragen hatte. Aber wir saßen ja alle relativ nah beieinander. Ich hatte damals noch mein Büro oben an der Uni. [das Institut] ist in der [Nebenstraße], das [das andere Institut] war damals schon direkt nebenan [...]. Wir haben da im [...] oben einen Flur. Nee, Moment, die sind am, äh, die sind am [Technologiezentrum]. Also das ging relativ schnell, aber wenn du wenn du mal irgendwie Fragen hattest, konntest du einfach rüberlaufen. Hat dich dann halt 10 Minuten gekostet, aber dann warst du bei denen im Büro.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 11)</p>	Interne Konzeptentwicklung	Interne Konzeptentwicklung
<p>„Ja, dann haben wir haben wir irgendwann gehört wir kriegen Geld und dann mussten wir loslegen und dann hatten wir im Prinzip, da standen wir vor der Frage wie machen wir das Ganze denn jetzt? Haben wir</p>	Projektstart	Bedarfsermittlung

jetzt eine formale Organisation oder machen wir das Ganze erstmal lose [...].“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 13)

„[...] am Anfang lief es halt tatsächlich einfach so, dass wir geschaut haben, welche Projekte reinkamen, und wenn dann Projekte reinkamen wurden, die demnach verteilt, wie die Kompetenzen gebraucht wurden. [...] dann haben so nach und nach sind wir dann mal ans ans [Institut] gezogen, als wir dann gemerkt haben, das macht ein bisschen mehr Sinn, alle beieinander, alle Büros beieinander zu haben. Aber ja, im Prinzip, was wir machen mussten, war erstmal Organisation aufbauen mit verschiedenen Organisationen [...].“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 3 und 13)

Arbeitsverteilung

Aufbau von Strukturen

„Du bist im Prinzip wie ein Unternehmen, das zwar kostenfrei für die Kunden Anführungszeichen operieren kann oder agieren kann, aber du musst einen ständigen Kontakt haben. Wenn du nicht vernetzt bist in der Region, wenn du nicht vernetzt bist zur Wirtschaftsförderung, wenn du nicht vernetzt bist in der Politik. Ja? Dann hast du keine Chancen deine Leistungen überhaupt an den Mann zu bekommen, das war auch ein großes Learning von uns.“ (IN_3_2_Carsten, Pos. 4)

Externe Legitimität

Aufbau auf bestehende Strukturen

„Also was haben wir damals gemacht? Erstmal haben wir, wir hatten ein ein Lenkungskreis direkt auch installiert, da haben aber letztendlich die Chefs der Mitarbeiter drin gegessen, die Professoren. Dann gabs ein Beirat dazu. Da hatten wir, der war ein bisschen weiter gefasst. Da waren IHK drin, HWK drin, und der wurde auch stetig erweitert. Der wurde auch so erweitert, dass war mir immer ganz wichtig, dass wir irgendwann es geschafft haben, in diesem Beirat auch Unternehmen mit rein zu bekommen, mit denen wir Projekte gemacht haben.“ (IN_3_2_Carsten, Pos. 4)

Begleitung durch Beirat und Lenkungskreis

Aufbau von Strukturen

„Beirat ist ein beratendes Gremium. Der kommt dann ein zweimal im Jahr zusammen und bekommt sozusagen die Ergebnisse, also die Arbeitsschritte präsentiert, die Ergebnisse präsentiert manchmal, oder ganz oft sogar werden auch aktive Fragestellungen an den Beirat reingegeben, um sozusagen die beratende Funktion da auch zu haben. Das hilft dir auch immer, so ein Gremium um so mal in Linie zu halten, bevor sie sich da jeder individuelle Wünsche überlegt.“ (IN_3_3_Claudia, Pos. 9)

Stellenkürzung mit Neustrukturierung

Austritt

„Wir haben dann wie gesagt, ein bisschen die Kompetenzen verteilt, neu verteilt also es [das andere Institut] hat ne Stelle, 2 mehr bekommen. Wir ham ne Stelle, 2 mehr bekommen, an der Uni. Also ich glaube, wir haben an der Uni statt 2 Stellen hatten wir dann 4 Stellen bekommen. Also 2 bei uns und 2 am [anderen Lehrstuhl], es [Institut] hat 1, 2 Stellen mehr bekommen und der Rest ist beim, bei der [Organisation] abgezogen worden für die 2 Jahre.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 23)

Stellenaufbau mit Neustrukturierung

Einstellung von Mitarbeitern

„Wir haben dann wie gesagt, ein bisschen die Kompetenzen verteilt, neu verteilt also es [das andere Institut] hat ne Stelle, 2 mehr bekommen. Wir ham ne Stelle, 2 mehr bekommen, an der Uni. Also ich glaube, wir haben an der Uni statt 2 Stellen hatten wir dann 4 Stellen bekommen. Also 2 bei uns und 2 am [anderen Lehrstuhl], es [Institut] hat 1, 2 Stellen mehr bekommen und der Rest ist beim, bei der [Organisation] abgezogen worden für die 2 Jahre.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 23)

Evaluation mit Ende der Projektlaufzeit

Neukonzeptionierung

„Ja, wenn du nach Triggern fragst, da bin ich fast wieder bei der Evaluation, die sehr institutionalisiert ist im Zentrum selbst, es gibt ein großes Konzept, sehr fein Granulat, das jede Nutzerzahl, jede anwesende Person, jeden erreichten Unternehmenskontakt aufnimmt. Das Ganze ist so ein bisschen Richtung Ursachen-Wirkung-Analyse, versucht aufzuarbeiten, ich sag bewusst, versucht aufzuarbeiten, aber das ist durchaus so institutionalisiert und dann sagt was sind den die Maßnahmen mit denen wir am effektivsten

die Unternehmen erreichen, in Kontakt treten, am attraktivsten für Unternehmen auftreten, das sind ja alles so Faktoren.“ (IN_3_1_Philipp, Pos. 28)

„Gleichzeitig ist [...] das [neue Innovationszentrum] seit 01.08 angelaufen, dass also wenn wir das betiteln müssten so ein bisschen dieser Antragspolemisch sagt man da diese Rand-up-Phase also in der Anlaufphase, Kapazitätsaufbauphase sich befindet. Dort werden zum einen die Ergebnisse des [Innovationszentrums] aufgegriffen, erörtert, in die neuen Formate zumindest ansatzweise konzeptionell überführt und sagt wie baut man auf diesen Ergebnissen auf, dort werden aber auch ganz lapidar gesprochen die digitalen Werkzeuge angeschafft, definiert, dimensioniert, dort werden Strukturen aufgesetzt, um die Kooperation ja zu schärfen.“ (IN_3_1_Philipp, Pos. 34)

Anlauf neue Projektlaufzeit Aufbau von Strukturen

„[...] da ist viel Abstimmung und da sind gezielt Kooperationsveranstaltungen zu nennen, wir haben jetzt hier beispielsweise eine Veranstaltungsreihe Ende des Jahres die sog. Disruptive days, eine dreiteilige Veranstaltungsreihe mit [einem Verbundvorhaben der Uni], mit dem [Technologiezentrum], mit [dem Start-up Accelerator] als privatwirtschaftlicher Akteur in der Region, was ganz schön zeigt so diese, ein schönes Symptom, dieser Gegebenheit das eben ganz viele Partner einbezogen werden. Partner können auch sein Unternehmen aus der Wirtschaft. Wir hatten beispielsweise eine KI-Konferenz da waren StartUps mit drin, da war [...] mit drin, da war [...] mit drin. Das hat also durchaus den Charakter bekommen das man sehr viel kooperativ sehr viel mit Akteuren aus der Region macht.“ (IN_3_1_Philipp, Pos. 26)

Stärkerer Einbezug externer Partner Aufbau auf bestehende Strukturen

„Im [neuen Innovationszentrum] versuchen wir jetzt organisatorisch etwas strukturierter vorzugehen. Der erste Punkt war für uns das gesamte Onboarding auch zu verschriftlichen und Dokumente und Listen für alles zu haben. Beispielsweise, dass die Verantwortlichkeiten so dort waren oder die der Aufbau von AP 1, 2, 3, 4 der war uns am Anfang nicht ganz geläufig, oder jetzt nicht, wie er es heute ist und gerade so einen Aufbau zu haben, wer ist Ansprechpartner für was, war für uns jetzt wichtig, bessere Dokumente zu haben, in erster Linie und klarer abzugrenzen, was die was sollen Verantwortlichkeit denn auch am Ende bedeutet.“ (IN_3_4_Christian, Pos. 26)

Internes Wissensmanagement Aufbau von Strukturen

Tab. III-19: Chronologischer Aufbau KMUI (eigene Darstellung)

Zitat	Offener Code	Kategorie
<p>„Also eh die Idee, einen Verband für [nachhaltige Gründungen] zu gründen, die hatte [mein Kollege] mit nem Kumpel schon ne ganze Weile. So seit 2015 16 ungefähr. Und ehm, wir ham da immer son bisschen dran rum gedacht und ich weiß nicht mehr über wen kam dann ehm mal en Hinweis, du, da sitzt jemand in Berlin, der beschäftigt sich auch mit dem Thema, kontaktiert den mal und na, das war der [Anton] und der hatte die gleiche Idee, der war quasi an der gleichen Sache dran und dann wars natürlich relativ logisch, dass man sich zusammentut. [...]. Ich weiß auch, dass zum Beispiel [Bernhard] an dem Thema auch schon länger dran war also ein Verband zu gründen, das es immer wieder mal aufkam sowas. Und ehm also er hat sich da auch viel um das Fundraising gekümmert [...]“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 16 und 24)</p>	Bedarfsermittlung aus dem Sektor heraus	Bedarfsermittlung
<p>„Da haben wir uns zusammengefunden damals unter dem Dach des Startup Verbandes also wir haben uns ein bisschen unter ihre Fittiche genommen. In dem damaligen Führungsteam war es auch so, dass die ne sehr hohe intrinsische Motivation hatten, die Themen voranzubringen [...]“ (IN_5_4_Anton, Pos. 2)</p>	Start-up Verband als vorläufiges Dach	Aufbau auf bestehende Strukturen
<p>„[...] ham uns da zusammengesetzt und gesagt Hey, das bringt ja nichts, wenn wir auf die Politik schimpfen eigentlich wissen wir gar nicht genau, was sie machen sollen und haben in einem längeren Prozess dann gemeinsam gesagt Ok, wir schreiben jetzt ein Positionspapier. Wir gehen auf die Politik zu und der Prozess war dann mehr als erfolgreich, also, das heißt, wir haben das Positionspapier gemacht, wir wurden überall eingeladen, wir konnten die Themen diskutieren, es sind parteiintern.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 2)</p>	Erstes Projekt	Aufbau von Strukturen
<p>„Und in dem ganzen Prozess haben wir festgestellt, wenn wir wirklich was verändern wollen, dann reicht es halt nicht, irgendwo ein Positionspapier zu schreiben, das hinzulegen und zu glauben, die machen das, sondern du merkst dann des is Beziehungsarbeit, es is Strukturarbeit, wir müssen auch an uns arbeiten, wir müssen da an verschiedenen Dingen nachschärfen, damit die Politik auch wirklich mit den Dingen arbeiten kann. Und das war dann irgendwo dieser Prozess ok, wenn wir es machen wollen, dann müssen wir das ganze in ne Struktur gießen und das war der Gründungsimpuls zu [NGN].“ (IN_5_4_Anton, Pos. 2)</p>	Bedarf nach weiterer Formalisierung	Formalisierungsbedarf
<p>„Es kam natürlich auch ganz stark von [Anton] weil der vorher bei [...] gearbeitet hatte. Und zu der Zeit tatsächlich dort auch noch arbeitete. Der hat gemeint so ja, komm wir machen ne Crowdfunding Kampagne um es einfach mal auszutesten, kommt das an und haben gesagt OK, wir machen diesen Verband, wenn wir 20.000€ zusammen kriegen. Glaube ich war es. Ja müsste so viel gewesen sein.“ (IN_5_3_Peter, Pos. 4)</p>	Zweites Projekt	Aufbau von Strukturen
<p>„Zum Glück haben wir halt einfach da schon das Netzwerk nutzen können. Ganz, ganz schnell durch ganz viele freiwillige Helferinnen und Helfer da so viel krasse Dinger aufbauen können. Also wir haben wirklich mit echt wenig Geld gearbeitet zu der Zeit und da war auch niemand angestellt bei uns, um dieses Crowdfunding zu machen. Und genau am Ende des Tages ist dadurch natürlich ein Netzwerk der Netzwerke entstanden. Weil [die Labs] ist ein Netzwerk, die [Hubs] ist ein Netzwerk, [ein nachhaltiges Unternehmen] hat natürlich auch ihr Netzwerk.“ (IN_5_3_Peter, Pos. 4)</p>	Unterstützung durch bestehende Community	Aufbau auf bestehende Strukturen
<p>„Bei dem Crowdfunding, das ging dann auch so los, dass im Zuge dessen hat [das Crowdfunding Unternehmen] in Berlin die haben so Arbeitstreffen, jeden Dienstagabend ehm aufgesetzt, wo dann die Leute aus dem Sektor, die eben schon selber Sozialunternehmer waren, und da sich in irgendeiner Form</p>	Aufbau Vorläuferprojekt	Aufbau von Strukturen

mit dem Thema identifizieren konnten oder eben Bock hatten da mitzumachen, dass die da auch aktiv an der Kampagne schon gearbeitet hatten. Das heißt, die ham die Kommunikation übernommen, die ham sich überlegt, welche Dankeschöns man da rausziehen kann und so weiter.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 24)

„[...] das sind Prozessschritte und da ist es, glaube ich, wichtig, am Anfang diese Basisarbeit, wer sind wir? Was wollen wir? Was sind unsere Ziele? Und dann wer also wer wollen wir auf diesem Weg eigentlich sein? Also eher dieses exklusive oder inklusive Netzwerk. [...] es waren vor allem diese strategischen Überlegungen. Ok, was soll der Verband überhaupt machen? Was soll unsere Aufgaben sein? Wozu wollen wir denn überhaupt gründen. [...] weil wir eben auch politische Arbeit machen wolln. Das sollte ganz klar auch von Anfang an ne Interessensvertretung sein, also ein Lobbyverband [...].“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 18 und 24)

„Die haben wir adaptiert, aber das war auch dann der Jurist von [Bernhard] wo nochmal mit reingegangen ist, aber da haben wir einige Sachen geändert. Also das ist nicht die Satzung von der [...] Impact Community, weil das ja schon ein Stück weit ein anderer Zweck war also natürlich sollte es auch in die Richtung mitgehen, aber es war nicht der Kernzweck. Wir sind als Kern also, warum wir uns zusammengefunden haben, war die Veränderung der politischen Rahmenbedingungen und bei [Bernhard] war der Kern diese Community zusammenbringen und da Synergieeffekte aus der Community und ein Baustein wäre halt auch Politik gewesen und bei uns war es ein Stück weit von der anderen Richtung her. Also deswegen hat es nicht 1 zu 1 gepasst.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 10)

„[...] [Bernhard] habe [...] die Infrastruktur gestellt, dass es funktioniert und die Gründung ganz aktiv vorangetrieben. Sein Hausjurist habe die Satzung geschrieben und er habe auch die Kommunikation mit dem Finanzamt etc. übernommen. Auch konnte er enge Mitstreiter und mehrere Mitarbeiter als Gründungsmitglieder akquirieren.“ (IN_5_2_Bernhard, Pos. 3)

„Ich nenne sowas gern. Ja, Zielgruppenbesitzer also, so hat man früher immer also wer hat schon das Vertrauen von der Community, wer hat eine Community aufgebaut und wer ist denn eigentlich sind keine Communityowner, aber diejenigen wo en Trust da ist und wen musst du da mit rein holen? Und da war ja dann [...], die [...] Hubs dann [die Labs], ehm ja, Talents for Good. Also am Anfang waren es auch viel Metaakteure, die gegründet haben. [Stephanie] und [Peter], die damals [den Verein] gemacht haben, [Toni] also viel von denen communityzentrierten, die alle die gleiche Problemstellung gesehen haben. Wir stoßen an durchsichtige Decken und das können wir nur lösen, wenn wir gemeinsam größere Räder drehen. [...] wenn du wirklich Impact schaffen willst. Und das ist jetzt auch ein bisschen wie Erkenntnis aus dieser ganzen Verbandsaufbauphase. Wir brauchen nicht 1000 Einzelorganisationen und irgendwelche Papiere und jetzt arbeitest du oder du hast ja auch bei einer MdL gearbeitet. Ehm wo du dann Papiere rein geballert bekommst bis zum Gehnichtmehr und oft fehlt ja die Kapazitäten überhaupt die ganzen Papiere durchzulesen. Sondern da ist es wichtig, dass sich mehrere aktuelle, die ähnliche Ziele verfolgen, zusammenschließen.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 6)

„[...] und wir waren dann ne Truppe der [Anton], der war damals bei [...], bei ner Crowdfunding Firma mit dabei, also hat sehr viel Communityarbeit vor allem gemacht. Und dann hatten wir [Bernhard] den Geschäftsführer [vom Lab] [...] also auch da war dann natürlich schon ne Verbindung, ehm dann hatten wir die [Toni], die Gründerin von [einer nachhaltigen Gründung], später [...] nem Online Magazin, das auch in der Community rund um [nachhaltige Gründungen] recht aktiv war dann die Geschäftsführerin von [einer

Erhebung Bedarfe für den Verband

Bedarfsermittlung

Aufbau auf bestehende Satzung

Aufbau auf bestehende Strukturen

Aufbau Infrastruktur

Aufbau von Strukturen

Bestehende Initiativen unter einem Dach bündeln

Aufbau auf bestehende Strukturen

Aufbau Konsortium

Aufbau auf bestehende Strukturen

nachhaltigen Gründung], die Anna ehm wen hatten wa noch? Wir beide genau. Hab ich ein vergessen? Ja [Mathias] von [einer anderen nachhaltigen Gründung]. Ich vergess den immer. [...] Über den [Anton] auch ja, also das hatte sich ne, also wir kannten die zum Teil und er hatte die zum Teil dann schon zusammengesucht. Also das war relativ naheliegend, ehm weil das auch so die präsentesten Akteure in dem Feld waren. [Lukas] vom [Nachhaltigkeits] Hub Berlin den bitte noch mit reinnehmen. Ich wusste, das [lacht]. Ich krieg sie nicht zusamm, sind doch nur 7 Leute ja. Also is echt.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 16 und 18)

„Es waren so viele Treffen, die dann halt immer auch sich dann mal um den Absatz oder den Absatz der Satzung dann auch gedreht haben und so viele immer sehr sehr viele Schleifen gedreht, haben uns alle 3 Wochen oder so haben wir uns zusammen geschaltet über en Dreiviertel Jahr. Und gegründet ham wir uns dann im Mai 2017. Ham wer dann konstituiert. Jetzt simmer da. Ham wer auch en Vorstand dann beschlossen oder ernannt also es war ja eher, war ja noch keiner da [lacht]. Also wies halt so is.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 24)

„Ehm genau wir hatten dann eine Geschäftsführerin. Haben wir eingestellt, das hatten wir von Anfang angesagt. Bezahlen jemanden dafür das war die [Susanne], die haben wir eingestellt noch im Sommer 2017. Stimmt das war noch im Zuge der Crowdfunding Kampagne oder in der in dem Zeitraum und am Anfang war es die [Susanne] und eine Praktikantin und vor allem die Leute aus dem Vorstand. Also dadurch, dass die Leute aus dem Gründungsvorstand, halt ein sehr breites Netzwerk über andere Tätigkeit hatten haben die das sehr, sehr viel noch mit angestoßen, um so den Rahmen zu setzen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 36)

„Genau und dann sind wir relativ schnell schon so im Projektarbeiten auch reingegangen also wir hatten so ein bisschen so 2 Abteilungen, die einen haben ein Projekt nach dem anderen angeschoben, die anderen, die ham Politiker nach dem anderen angeschoben [lacht].“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 34)

„[Carlo], der jetzt bei vielen der Fachgruppen mit dabei ist und da an der Schnittstelle und wo es darum geht, dass wir gemeinsam Standards dann rausarbeiten was brauchen wir eigentlich? Oder genauso bei den Regionalgruppen was für Aufgaben sind da? Was für Möglichkeiten sind da? Wie teilt man des auf zwischen Hauptamt und Ehrenamt und deshalb iterativ zu machen und nicht zu sagen da Sitzen 3 Leute am Schreibtisch, die überlegen sich was und stülpen das über. So kann man es machen. Vielleicht ist es manchmal gar nicht so verkehrt, wir haben uns halt am Anfang, vielleicht auch auf Grund der dynamischen Entwicklung für einen anderen Prozess entschieden. Das heißt, uns war ja nie langweilig, sondern es ist alles schneller gegangen, als wie wir es gedacht haben und da Leute auszubremsen, wenn es nicht funktioniert, ist kacke.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 25)

„Stimmt, was ich noch gar nicht erwähnt habe, sind die Regionalgruppen. Auch das ist eher ehrenamtliches Communitymanagement, was wir da haben. Dass sich Mitglieder auf regionaler Ebene also zusammentun und da auch versuchen, in der Region das Thema, erstmal die Vernetzung der Leute, die es gibt zusammenzubringen, aber auch das ganze Thema [nachhaltige Gründungen] in die Richtungen zu tragen. Institutionen aufzuklären, zu Sensibilisieren. Und man muss auch sagen, dass teilweise unsere Ehrenamtler in den Regionen extrem geile politische Arbeit machen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 44)

Gründung eines Vereins Aufbau von Strukturen

Einstellung
Geschäftsführerin Einstellung von
Mitarbeitern

Wachstum Verband Aufbau von Strukturen

Bedarf nach Formaten für
die Zusammenarbeit Formalisierungsbedarf

Bildung von
Regionalgruppen Aufbau auf bestehende
Strukturen

„Und genau das ist halt dieses Netzwerk, das uns ausmacht. Wir haben versucht da Strukturen einzubauen, zum Beispiel eine Communitymanagerin, die diese Community zusammenhält, ja ham jetzt en Slack aufgebaut, um miteinander in Kommunikation zu bleiben. Wir haben Regen Regionalgruppen sind wir gerade, also das ist noch nicht hundertprozentig durch. Wir haben es noch nicht in jedem Bundesland aber in einigen stehen schon ganz gut und sind da auch noch ein bisschen am Suchen. Was sind die Aufgaben von diesen Regionalgruppen? Ja natürlich Themengruppen [...] [...] ehm, den [Vorstand] treffen wir alle 2 Wochen eher ja digital für eineinhalb Stunden und besprechen dort einfach alle Dinge, die es zu besprechen gibt. Und der Vorstand hat zumindest sehr, sehr stark beratende Funktion, klar machen die auch so, treffen auch Entscheidungen aber jetzt nicht, es ist jetzt nicht so, dass wir Entscheidungsvorlagen vorbereiten müssen per se und das super formalisiert ist, sondern der Vorstand hört dem Hauptamt zu und dem weiteren Ehrenamt und die Mitglieder, versuch dann natürlich ne, ne Entscheidungen vorzubereiten, gibt die dann weiter und dann reden wir aber auch darüber. Und so also das ist sehr sehr flach die Hierarchie.“ (IN_5_3_Peter, Pos. 4 und 18)

Einführung
Kollaborationsformate

Aufbau von Strukturen

„[...] und jetzt ist der Ermöglichungsraum da, jetzt ist auch Macht da, das heißt jetzt haben Leute Bock in der Organisation mitzugestalten und wenn du dann nicht loslassen kannst und nimmst die Macht nur für dich, dann wird das Netzwerk dein Netzwerke, gefühlt dein Netzwerk sein und die Leute außen werden das sehn und das ist halt eigentlich kacke. Also auf der einen Seite das loslassen können, das nicht die Fehler wie beim Start-up Verband passieren, sondern dass das Netzwerk jetzt in den nächsten Schritten auch unabhängig von dem, was an Gründungsimpulsen da ist, weil die Sachen stecken ja immer noch in der E-MAIL der Organisation, bei der Auswahl der MitarbeiterInnen in den Papieren. Da stecken viele Sachen noch drin, aber jetzt isses anderen Gestaltungsspielraum zu geben, weil es eine Netzwerkorganisation ist und nicht meine Gründung. Und genau so ist es ein Stück weit bei [Susanne], die quasi auch diese Aufbauphase aber irgendwann ist das wo du sagst ok, bin ich die Person, wo jetzt dann die nächsten Schritte macht? Vor allem wenn dann auch Bausteine da sind, wo ich vielleicht gar nicht nicht als mein, wo ich meine Stärken und Leidenschaft für die Community voll zur Geltung bringen. Es müssen andere Leute Gestaltungsspielräume bekommen. Es ist, wenn du die Organisation aufgebaut hast, kommt von extern immer die Leute zu dir. Das heißt, auch wenn du andere Zuständigkeiten hast, aber in der Aufbauphase warst du ja immer in direkter Kommunikation mit den Förderpartnern, mit der Politik, mit allen Leuten, mit den Ministerien runter, bis zur Arbeitsebene und so Vorstandsebene bei den Wohlfahrtsorganisationen und irgendwann bist du nicht mehr dabei und die Leute nehmen das dann immer als mindere Wertschätzung, wenn du jetzt nicht mehr mit dem sprichst. Bist aber du sagst hey, wir haben uns als Organisation entwickelt, jetzt sind bessere Leute im Team, die bei dem Thema stärker inhaltlich stärker sind und da ein Stück weit zu sagen ok, das es wirklich eine Organisation ist, die auf den Purpose fokussiert ist und nicht auf Einzelköpfe. [...] Du wirst wird am Anfang immer Denkfehler in deinen Mustern haben. Du brauchst aber am Anfang jemanden der, sag ich mal Leute mitnimmt auf ne Reise. Darauf einen peitscht, aber dann wieder also mein persönlicher Porpuse is Ermöglichungsräume zu schaffen. Anschieber, das sind meine Rollen, das lieb ich Menschen zusammenführen ehm unterschiedliche Meinungen da sag ich mal die Synthese, was sind die gemeinsamen Ziele.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 31)

Fortgang
Vorstandsvorsitzender und
Geschäftsführerin

Austritt

„Organisationsentwicklung wird ja momentan auch angegangen, also ich glaube, das ist wichtig so schnell, wie die Organisation gewachsen ist, dass gute Strukturen aufgebaut werden.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 35)

Organisationsentwicklung

Aufbau von Strukturen

„Ich glaube, was auch so für uns als Netzwerk passieren wird, ist, dass wir noch stärker uns einfach auch einordnen. Welche Aufgaben wir eigentlich tatsächlich übernehmen? Im Austausch mit unseren Mitgliedern, im Austausch mit unseren weiteren Stakeholder einfach zu gucken ok, wo wo passen wir da genau in dieses Puzzlestück rein? Und ehm ich glaub, eine der interessantesten Fragen ist. Für uns zu fragen ok, gesamtgesellschaftlich, welche Funktion erfüllen wir? Sind wir nicht son bisschen auch so ehm der Marktplatz oder der Marktschreier wenn man möchte für nachweislich gute Lösungen? Und das wäre jetzt nicht nur so dieses Vertretungsarbeit, sondern auch zu sagen zu allen möglichen Akteuren, zu denen zusammen gucken hier hast du lauter Lösungen, die funktionieren also, das wäre ein bisschen größer Aufgabe als jetzt nur Netzwerk und Betrieb.“ (IN_5_3_Peter, Pos. 12)

Überprüfung Bedarf für Netzwerk

Bedarfsermittlung

„[...] was uns am Anfang geholfen hat, war die Erarbeitung einer Strategie. Also ich glaube, wenn du das nicht mit einer Strategie mit eigenen Theory of Change hinterlegst, wo du sagst ok, wir schärfen auch hier nochmal nach für die Teilbereiche was wollen wir eigentlich machen? Also wir sind ja nur mit Lobbyarbeit gestartet, wir wollten Politik verändern auf dem Weg haben wir aber schon gemerkt die Community muss stärker zusammenwachsen, also das Vernetzen. Und dann merkst du ok, wenn du hinschaust eigentlich müssen wir mehr Standards entwickeln. Wir müssen uns professionalisieren, das heißt die Stärken des Sektors da einen Standard zu erarbeiten, Dinge mit zu entwickeln und eine Sichtbarkeit zu geben, weil wenn wir außerhalb der Blase nicht gesehen werden. Also da ist es glaube ich ne klare Erwartungshaltung was können wir eigentlich machen, was brauchen wir dafür? Und das eine ist, wir holen mehr Kohle rein. Dann können wir Hauptamt aufbauen oder aber wir sagen. Mhm wir teilen uns die Aufgaben auf, das ist was, was uns alle bewegt und was wir gemeinsam voranbringen wollen. Genau mit der Strategie hast du dann irgendwann mehr Erwartungen, die an dich herangetragen werden. Mehr Aufgaben und dann geht es ums Priorisieren und dann geht es darum zu sagen Ok, wie schaffen wir das jetzt in Strukturen zu gießen.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 18 und 20)

Erwartungen in Strukturen gießen

Aufbau von Strukturen

Tab. III-20: Chronologischer Aufbau NGN (eigene Darstellung)

Zitat	Offener Code	Kategorie
<p>„Also aus meiner Perspektive war es so, dass wir gemeinsam mit Alnatura die Pfandglas Produkte auf den Markt gebracht haben. Also, dass sie sozusagen unsere trockenen Produkte, also vor allem die Nüsse in ein Pfandglas und das eben überall Alnatura verkauft. Es war so der Kick-off, also der Beginn einer Bewegung. Wobei natürlich auch schon vorher in diese Gläser, also auch schon [...] hat vorher in diese MMP-Gläser abgefüllt und auch von [...] und auch [...]. Aber ich glaube, eben dadurch, dass Alnatura diese Produkte auf den Markt gebracht hat und aktiv dafür geworben hat, ist dann schon noch mal mehr mediales Interesse dafür entstanden. Es hat sozusagen damit gestartet sind, eben die Trockenprodukte abzufüllen. Es ist so, dass die Logistik über den Großhandel läuft, also dass Alnatura dann nicht direkt beliefert wird, sondern eben der Bio-Großhändler. Und da waren dann eben die vier beteiligten Unternehmen, was eben wir von [...] waren, das [...] Kollektiv das [...] und noch [...], die mit Alnatura gestartet sind, hatten dann eben sehr, sehr viele Fragen. Also zum einen die Frage: Wie läuft eigentlich diese ganze Logistik mit dem Großhandel? Denn auch verschiedene maschinelle Fragen, weil wir das alle zum ersten Mal im größeren Stil gemacht haben, oder auch mit trockenen Produkten. Das heißt, da gab es auch sehr viele Themen, wo wir uns zusammengeschlossen haben, man braucht die Gläser, woher bekommen wir die Deckel, wie funktioniert es? Und da war dann ein sehr starker Bedarf, einfach eng zusammenzuarbeiten. Und ich glaube, das war tatsächlich vor allem wegen vielen offenen Fragen so, also um zu schauen: Wie macht ihr das? Wie machen wir das? Sich untereinander auszutauschen.“ (IN_7_16_Fenja, Pos. 8)</p>	Bedarfsermittlung MMP Unternehmen	Bedarfsermittlung
<p>„Und dann nochmal innerhalb dieser [Vermeidung von Plastik]community gibt es ja dieses Thema MMP, also die Milch und Joghurt [Vermeidung von Plastik]gebinde. Ehm wo nach einer Weile relativ deutlich wurde hier gibt es auch einen über die Informationen eben auch nen Vernetzungsbedarf und zwar deswegen, weil das mit dem [Vermeidung von Plastik] Themen ist eine Reihe von von Aufgaben gibt, die diese Unternehmen alleine nicht lösen können also Thema, Leergutzurückführung Thema, Reinigung der Gebinde, wo es auch wahrscheinlich in in der aktuellen Startup Struktur hier überhaupt mittelfristig für die Unternehmen keinen Sinn macht, in eigene Investitionen zu gehen und sich einfach die Frage stellte kann man hier solche Sachen gemeinsam lösen? Und dann bei uns im Arbeitskreis die Idee entstand okay, das können wir aber nur anstoßen, das ist ein Henne-Ei-Problem. Wenn wir anfangen, diese Spieler auch ein bisschen zusammenzubringen, dann fanden wir interessanterweise heraus, dass sich parallel dazu auch einige dieser Spieler schon miteinander auch vernetzt hatten und dann ist daraus eben, sag ich mal eine gewisse Dynamik entstanden. In die wir dann einfach involviert waren und jetzt das hängt tatsächlich, [...]. Und dann kam einfach dann weil ich eben einfach sehr, sehr viele Fragen beantworte, auch ein gewisses Know How dadurch aufbauen konnte. Die Anfrage kannst du nicht dabei sein? Kannst du mal dazu kommen? Kannst du hier? Und ich muss dazu sagen, dass ich auch relativ viele Vorträge halte, eben auch verschiedenen den bei den verschiedenen Gelegenheiten zum Thema [Vermeidung von Plastik]. So und dann bin ich da reingewachsen, das muss man schon so sagen.“ (IN_7_20_Gustav, Pos. 4)</p>	Bedarfsermittlung Arbeitskreis	Bedarfsermittlung
<p>„Dann sind wir auch in den BNN ins Forum gegangen, wo wir uns vorgestellt haben, wo wir uns dann auch mit dem Arbeitskreis [Vermeidung von Plastik] mit dem [Gustav] zusammengeschlossen haben. Gesagt haben: Hey, wir machen jetzt eine Art Zertifizierung oder ein Logo für [Vermeidung von Plastik]. [...] Also wir Beteiligte mit [Gustav] zusammen, die sozusagen, den Leitfaden tragen und die Regeln und eben auch gemeinsam waschen. Und auch jetzt sozusagen, das Poolmanagementsystem soll sich weiterentwickeln</p>	Zusammenschluss der beiden Initiativen	Aufbau auf bestehende Strukturen

und auch da sind wir als Viererkonstellation konstant. Und auch hier würde ich sagen.“ (IN_7_16_Fenja, Pos. 20)

„[...] die Fragestellung, mit der die dann ja immer auch an uns rankamen waren, wir möchten gerne das [Vermeidung von Plastik]zeichen für und dann hab ich gesagt das vergeben wir aber nicht, weil ihr habt kein [Vermeidung von Plastik]kreislauf. Und in den Gesprächen wurde dann aber eben wieder dieses Henne-Ei-Problem deutlich und auch deutlich, dass die im Prinzip wollen, aber noch nicht genau wissen, wie. Und an der Stelle kam dann eben irgendwann diese Idee, dass wir eben gesagt haben ok, dann müssen wir irgendeine Spielregel vereinbaren, nach der wir das [Vermeidung von Plastik]zeichen vergeben können, ohne dass ihr schon komplett [Vermeidung von Plastik] macht, und das ist ja das, was im Wesentlichen in diesem Leitfaden drinsteht. Ja, und das ist dann irgendwann auch ne Diskussion gewesen, die hab ich gemeinsam also sehr intensiv diskutiert mit der [Fenja].“ (IN_7_20_Gustav, Pos. 8)

„Über einen Artikel wo deren Zusammenarbeit mit Alnatura rauskam also, das war irgendwie so ein Artikel wo es hieß, guck mal, gibts jetzt auch in [Vermeidung von Plastik]. Und das war genau das, wonach ich ja gerade gesucht hatte. Ähm, und da haben eben [...] Nüsse und Nussmuße in MMP Gläser abgefüllt. Und dann habe ich nachgefragt wer dafür zuständig ist und hab sie angeschrieben oder sie angerufen, das ist mein Style.“ (IN_7_18_Verena, Pos. 8) „Und ich glaube, damit bin ich sozusagen vor allem ins Thema hineingeschlittert, weil ich sehr viel den Kontakt mit dem Großhandel übernommen habe, mit denen gesprochen habe. Wie läuft es denn ab? Äh, zum Beispiel die Logistik. Da habe ich wieder mit Alnatura gesprochen. Dann kamen die Molkereien, die sich involviert haben. Dann war ich da als Mittlerin reingewachsen. Und. Genau, was dann nebenbei noch entstanden ist, dass ich dadurch immer mehr Kontakt mit Personen bekommen habe, die auch im Bereich von [Vermeidung von Plastik] engagiert sind, zum Beispiel die [Wiebke] oder die [Verena]. Dann wars auf einmal so, dass ich Anrufe erhalten habe von Menschen oder die mich kontaktiert haben. „Hey, wie mach ich das? Ich beschäftige mich auch mit dem Thema“. Und dann war es so, dass wir einerseits sozusagen diese MMP-Runde hatten, wo es einen Absprachebedarf gab. Und gleichzeitig habe ich gemerkt okay, es gibt Menschen um uns herum, die sich auch mit dem Thema auseinandersetzen, wo noch mal ganz andere Fragen sind. Und dann waren sozusagen so zwei Gruppen aktiv und dann habe ich mich einfach dazu entschlossen. Ja, die Menschen auch kennenzulernen und zu treffen und versuchen, die an einen Tisch zu bringen, Telefonate zu organisieren oder eben auch Austauschrunden und so ist dann ja sehr organisch gewachsen.“ (IN_7_16_Fenja, Pos. 8) „[...] ehm die [Vermeidung von Plastik] Community hab ich quasi mit aufgebaut. Ich kam mit meiner Idee, als sie noch im Raw Ideestatus war, an die [Fenja] von [...] und hab gesagt, ihr macht doch [Vermeidung von Plastik]. Wie läuft das? Kann man das verbessern? Läuft es gut? Ist hier noch Handlungsbedarf? Und [Fenja] hat gesagt, boah keine Ahnung, ja, auf jeden Fall Handlungsbedarf, aber wo stehst du eigentlich? Mach mir mal ne Präsi ready. Und das hab ich dann gemacht und seitdem sind wir Freunde. [Lacht] Ehm, haben wir schon mehrfach getroffen alles und haben dann eben diese MMP Community, die es bis dahin gab, um eine „wir haben alle gemeinsam Interesse an [Vermeidung von Plastik]“-Mannschaft und Frauschaft erweitert. Und in dieser Konstellation, die halt durchgängig wächst, treffen wir uns immer wieder so alle 2 bis 3 Monate digital und ab und zu auch mal in echt, wenns Corona zulässt und arbeiten halt gemeinsam an Themen, die immer wieder bei verschiedenen Leuten auftauchen. Ja. [...] Jeder hat immer oder jede, wir sind echt viele Mädels, hat immer Leute dazu gesucht, also Leute getroffen, die auch am Thema dran kleben und gesagt, ach, weißt du, was komm doch mit rein in die Community? Wir haben ja alle ähnliche Themen und dann können wir uns da gemeinsam voranbringen.“

Entwicklung Leitfaden

Aufbau von Strukturen

Weitere Interessenten an Community

Aufbau auf bestehende Strukturen

Und das ist quasi so der Startpunkt, auf dem alles losgelegt hat und wenn es halt ein echtes Treffen oder so gibt, dann machen wir das.“ (IN_7_18_Verena, Pos. 4 und 32)

„Das ist die Community, da gab Calls in jeder Größenordnung. Von 15 Leuten über 20 Leuten und so weiter, wo es auch Untergruppen schon gab, wie zum Beispiel die Wasch AG, die sich für die Reinigung halt irgendwie getroffen hat und auch lose, also keine Agenda irgendwie gesetzt, sondern einfach nur überlegt hat, ok, was können wir da jetzt machen?“. (IN_7_4_Florian, Pos. 26) „Also es gab halt regelmäßig so Info-Calls ähm, wie so ne, ich will jetzt nicht sagen Meet-Ups, aber da wurden halt immer so ein zwei Impulse eingegeben. Es wurde sich über [Vermeidung von Plastik] ausgetauscht, über Trends und Entwicklungen. Irgendwann kam auch der Slack Channel dazu, ne. Das halt ähm auch sich ähm unter der, untereinander in der Community ausgetauscht wird. So ein bisschen: Suche, finde, brauche, habe. Ähm und wir dann gesagt haben es ist ein super Instrument, um die Leute ähm, ja zu kontaktieren, mit an Board zu halten, auf Themen aufmerksam zu machen, ähm um halt was weiß ich Veranstaltungen, nicht jeder hat jede Veranstaltung im Blick, ja. Es gibt eine Million Veranstaltungen und ich denk mir immer, ich kann auch nicht auf jeder Veranstaltung rumhocken, weil dann hab ich für den Rest keine Zeit mehr. Das heißt es kommen halt auch mal so Sachen, wie hier ist eine Veranstaltung, ist wer dabei? Kann jemand einen Mitschnitt machen? Oder ich war letzte Woche auf der und der Veranstaltung, das und das Ergebnis, hat jemand Interesse? Oder es gibt ein Förderprogramm, ich hab mich mal angemeldet, wenn sich jemand andocken will, so. Also, dass man da wie so ne Art Instrument hatte, wo so ein bisschen schon mal in so ne verbindlichere oder greifbarere Community, also nicht so lose, man sieht sich alle halbe Jahr mal irgendwie und schnattert ein bisschen. Sondern so ein bisschen so ein festeren Ankerpunkt und ja.“ (IN_7_5_Eva, Pos. 73)

„Ich glaube, wir haben ein sehr, sehr dynamisches Wachstum. Das war auch gut am Anfang, weil wir einfach sehr, sehr viele Perspektiven dazubekommen haben. Aber irgendwann, ich hatte es ja schon angesprochen, hatten wir diese kritische Masse von zu viel neuem Input oder zu viel neuen Mitgliedern. Und das war dann ein Problem. Also dann kann ich nur sagen, ich bin persönlich auch nur ungern in diese Telefonate reingegangen, obwohl ich sie ja mitvorbereitet hab zum größten Teil. Und weil es einfach sehr, sehr – ja, es war nicht so wie am Anfang, wir konnten uns nicht so gut austauschen. Das war nicht so ergiebig für den Einzelnen, wie es mal am Anfang war. Und das war so unsere Problematik, die wir jetzt an der Gründung auch angehen.“ (IN_7_7_Maurice, Pos. 40)

„Das macht sich auch an diesen Begrifflichkeiten fest. Ist das jetzt MMP? Ist das jetzt die [Vermeidung von Plastik] Community? Ist das 4 für alle? Ja 4 für alle ist ja letztlich eine Erfindung gewesen die dann daraus resultierte, dass sich eben so eine Kerngruppe bei der Entwicklung des Leitfadens gebildet hat und ich gesagt habe ich brauch irgendein Gegenüber. Na also wenn ich Arbeitskreis [Vermeidung von Plastik] bin, bin ich in einer gewissen institutionellen Form verfasst. Wer ist denn mein Gegenüber? Und wenn ich einen Gegenüber habe, hat dieses Gegenüber eigentlich irgendeine Form von Legitimität. Also im Sinne einer Handlungslgitimität, aber hinterher auch im Sinne irgendeiner Durchsetzungsmacht ist eigentlich eher das falsche Wort, aber im Sinne von wer ist hinterher mein Ansprechpartner, wenn das nicht funktioniert.“ (IN_7_20_Gustav, Pos. 8)

„Insbesondere sind es jetzt gerade halt kleinere Unternehmen, die dabei sind, viele Startups viele Entrepreneure und uns fehlen natürlich, definitiv noch die Großen, die großen Player. Einer der Fragen

Formate für die Zusammenarbeit

Eintritt in die Formalisierung

Bedarf nach Formalisierung von innen

Formalisierungsbedarf

Bedarf nach Formalisierung von außen

Formalisierungsbedarf

Ergänzung Community

Eintritt in die Formalisierung

wird auf jeden Fall am Wochenende sein, wer fehlt noch? Wer ist aktuell noch zu wenig abgebildet und wen sollen wir dazu holen? Und wer hat? Teilweise wie gesagt jeder bringt irgendwie jemanden mit, durch unser Netzwerk durch unsere Kontakte gerade, wo wir denken, Mensch der könnte irgendwie gut in die Community reinpassen, der hat ein Anliegen, der hat eine wichtige Rolle oder kann was dazu beitragen, dann fragen wir den. Also jemand von uns die die Person kennt, das ergibt sich gerade das ja natürlich sehr organisch, und wir gesagt eine Frage...viele Fragen für das Wochenende war eine der Fragen für das Wochenende, wird auf jeden Fall sein, wer fehlt gerade noch und wann ist der richtige Zeitpunkt oder was muss passieren damit die dazukommen.“ (IN_7_1_Sabrina, Pos. 10)

„Wir haben ähm tatsächlich auch uns online über Google Drive Ordner angelegt, um halt auch gemeinschaftlich daran zu arbeiten, nen Überblick zu halten und ja also diese ganzen Themen, die halt vorbereitet werden mussten, auch gemeinschaftlich. Wir haben Sitzungen gemacht, Teams, also Absprachen wann macht wer was bis wann? Was muss organisiert werden? Wo machen wir das überhaupt? Ähm, genau. Wie so ein Vereinsleben tatsächlich schon, ohne aber ein, ein, ein Namen, äh oder eine Organisationseinheit. Wir haben uns formiert und geschaut, wer kann was am besten und wie bekommen wir das äh gemeinsam organisiert?“ (IN_7_5_Eva, Pos. 23)

„Wir haben uns formiert und geschaut, wer kann was am besten und wie bekommen wir das äh gemeinsam organisiert?“ (IN_7_5_Eva, Pos. 23)

„[...] also wir haben das als Zielsetzung formuliert, als das wir an diesem Wochenende vorwiegend unsere Community gestalten wollen, das wir Visionen entwickeln wollen und Wege gestalten wollen um Strukturen für das Wochenende und langfristig zu finden also das Wochenende ist ja natürlich offensichtlich aber Strukturen für langfristig zu finden um einen Grundstein für gemeinsame Entscheidungen und gemeinsames Vorgehen zu legen, das wir es als nächsten Schritt zu erachten und zukünftig inhaltlich gemeinsam effektiv arbeiten zu können. So haben wir das formuliert. Also es geht wirklich darum um wirklich zu gucken wo wollen wir hin als Community was ist unsere Vision was ist unsere konkrete Zielsetzung was sollen unsere Aufgaben sein, was wünschen sich die Mitglieder von der Community, was die Community letztendlich auch für sie macht oder für sie bietet uns geht es konkret darum eine Roadmap zu erarbeiten für das nächste Jahr um halt Klarheit zu haben in welchen Themen müssen wir in welcher Reihenfolge eigentlich arbeiten und wie können wir und was sind jetzt die dringendsten und wichtigsten Themen um damit zu starten.“ (IN_7_1_Sabrina, Pos. 18)

„Damit habe ich aber auch gar nicht gerechnet, dass das am Samstagmittag schon so im Raum stand...hä? wir wollten eigentlich hier irgendwie uns formalisieren, wir wollten einen Verein gründen, das war ja so ein bisschen meine optimistische Hoffnung, dass wir uns da schon am Ende des Wochenendes dabei stehen und dann kann das irgendwie aus allen Gruppen im Prinzip stand das auf den Visionsbildern da drauf. Manchmal richtig in Worten, manchmal durch die Erklärung die dann zu den Bildern dazugehört haben, das da sehr viele Leute ganz viel Engagement mitbringen und das mitgestalten wollen und diese Formalisierung im Raum steht. [...] Aber insofern es gibt einen Handlungsauftrag zur Formalisierung, es gibt zwei Leute, der [Florian] und mich die jetzt im Lead sind, die jetzt erfahren haben das Ganze zu koordinieren zu delegieren zu gucken wer jetzt was übernehmen kann ausarbeiten kann von den einzelnen Punkten. Wir haben uns jetzt schon zusammengesetzt um zu gucken, wann holen wir wen mit rein, wie informieren wir die Leute, wie kommunizieren wir, wie treffen wir wann und welche

Aufbau Strukturen für Organisation

Aufbau von Strukturen

Aufbau auf Kompetenzen der Mitglieder

Aufbau auf bestehende Strukturen

Bedarf nach Formalisierung ermitteln

Formalisierungsbedarf

Erstellung Gründungsteam mit Auftrag

Aufbau von Strukturen

Entscheidungen, da sind wir gerade dabei und da arbeiten wir gerade eine Roadmap aus dafür [...].“
(IN_7_2_Sabrina, Pos. 2)

„[...] was wir planen ist eine Kerngruppe zu haben an Leute die wirklich aktiv diese Sachen ausarbeiten oder halt zumindest koordinieren, das die Sachen zumindest weiter ausgearbeitet werden und zwischendurch wird es Phasen oder alle zwei Wochen werden wir Updates geben an alle potenziellen Gründungsmitglieder das sind ja auch unter Umstände welche, die am Wochenende nicht dabei waren, weil wir sind ja über 100 Leute in der Community und 25 waren dabei, da gibt's auch noch Kommunikationsbedarf nach außen, so was ist eigentlich an dem Wochenende passiert und so genau (IN_7_2_Sabrina, Pos. 24)

Aufbau Steuerungsgruppe Aufbau von Strukturen

„Für die Gründung des Vereins wurden bestimmte Punkte als Vereinszweck herausgearbeitet. Diese sollen heute noch einmal mit der Gruppe überarbeitet werden, sodass man den Kernzweck so fassbar macht, dass er noch einmal abschließend ins Plenum gegeben und dann daran weitergearbeitet werden kann. [...] Es folgt ein kurzes Wrap-Up: Das Miro Board wird noch einmal geteilt und die erarbeitete Clusterung wird noch einmal erläutert. Es wurden 3 Themen erarbeitet, welche die Basis der Arbeit stellen soll. Diesen sollen den Kern des Vereins bilden.“ (FN, Pos. 3 und 15)

Erstellung Vereinszweck Bedarfsermittlung

„[Sabrina] öffnet das Miro-Board und zeigt, an welchen Stellen der Vereinssatzung noch Bedarf besteht, weiterzuarbeiten. Es wird diskutiert. Alle Teilnehmenden können einen Posten an die Stelle kleben, an welcher sie im heutigen Treffen gerne arbeiten wollen. Es werden Breakout-Sessions eingerichtet. Ich habe mich zur Breakout-Session „Präambel“ dazu geklickt. In dieser Breakout Session waren nur [Agathe] und [Gerhard] beteiligt, weshalb ich mich dazu schalte und mich auch an der Diskussion beteilige, da ich mich persönlich ein bisschen mit Vereinen auskenne. Das Ziel besteht aber auch darin, bei [Agathe] und [Gerhard] in gewisser Weise zu punkten, um die beiden gegebenenfalls als Interviewpartner zu gewinnen.“ (FN, Pos. 30 und 31)

Erstellung Vereinssatzung Aufbau von Strukturen

„Es soll ab heute darum gehen, welche Gremien etabliert werden sollen und wie diese aufgestellt werden sollen. Die Art und Weise, wie man Mitgliedschaften organisiert, wie Mitgliedsbeiträge angesetzt werden sollen, etc. Hier würden es noch einen luftleeren Raum geben, auch wenn jeder hierzu sicher schon Gedanken im Kopf hätte. Alles was zuvor schon einmal grob dazu besprochen wurde, hat [Sabrina] bereits im Miro Board aufbereitet. [Florian] möchte jedoch nicht formatig in die Themen reingehen und schlägt stattdessen vor, in die Themen hineinzuspringen. Es stehen dafür zwei Grundthemen zur Auswahl, wobei die Frage danach, wie sich das „Geschäftsmodell“ selber trägt ist auch noch ein Grundthema. Dennoch soll heute über die Beitragsordnung, also über die Höhe von Beiträgen befunden werden. Zum anderen soll es darum gehen, was für Arten von Mitgliedschaften soll der Verband überhaupt haben und dann anschließen, was für Gremien da mit drin sein sollen. [Florian] fragt in die Runde mit welchem Thema begonnen werden soll. [Sabrina] macht daraufhin direkt deutlich, dass alle Themen miteinander verbunden sind und dass dann sowieso mehrere Schleifen gedreht werden müssen.“ (FN, Pos. 62)

Einholen von Input Bedarfsermittlung

„[Sabrina] gibt Updates zu Gesprächen, die sie mit anderen Vereinen hatten. Sie stellt die verschiedenen Vereine vor und wo die Überlappungen bestehen. Das wären zum einen Rehab Republic insbesondere mit ihrem Einzelprojekt „Einmal ohne bitte“, mit welchem der Verein bundesweit unterwegs ist. Darüber hinaus fand ein Gespräch mit [Peter] des [NGN] e.V. statt [...].“ (FN, Pos. 129)

Zusammenarbeit mit anderen Initiativen Aufbau auf bestehende Strukturen

Empirische Untersuchung

Der erarbeitete Satzungsentwurf und die Vorüberlegungen zu den Vereinsstrukturen werden in einem Community Call vorgestellt, zu dem sich auch wieder neue Akteurinnen und Akteure hinzuschalten.	Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Bedarfsermittlung
„Zu Anfang startet [Sabrina] eine kleine Umfrage bei welcher erhoben wird, wie lange man bereits dabei ist, warum man dabei ist und wie viele man kennenlernen möchte. Es zeigt sich, dass manche ganz neu dabei sind.“ (FN, Pos. 188)	Umfrage Community	Bedarfsermittlung
„[Sabrina] war mit [Martin] und [Luisa] in einer Gruppe, in welcher es darum ging, zunächst die Dinge, die formell noch für die Gründung notwendig sind, als erstes anzugehen. Also Satzungsparagraphen, etc. Darüber hinaus ging es auch in dieser Gruppe um das Thema, wer macht was und daran anschließend das Thema Organisationsentwicklung: Wie kommt man Schritt für Schritt ins Arbeiten? Darüber hinaus hat auch diese Gruppe favorisiert, dass überlegt werden muss, wer in den Vorstand und wer in den Beirat gehen würde und auch das Thema Namen, etc. wird von der Gruppe herausgestellt, damit auch alles, was in Zusammenhang mit der Namensvergabe läuft, angegangen werden kann.“ (FN, Pos. 214)	Vorbereitung Gründung	Aufbau von Strukturen
„[Herbert] gibt noch einmal einen Rückblick. Von den 32 Vorschlägen konnte die Liste auf 5 herunter gebracht hätten. [Herbert] blickt noch einmal auf das Verfahren insgesamt zurück und bewertet es als äußerst demokratisch. [Wiebke] fragt noch einmal zu den Details der Umfrage. Es wird sich darauf geeinigt, eine Art Kommentarfunktion einzubauen, damit Befragte ihre Meinung kundtun könnten. [Daniela] macht den Vorschlag für mehrere Optionen auf. [Wiebke] meldet sich noch einmal zu Wort und schlägt vor, als Prozess die Tragfähigkeit der Vorschläge zu messen. [Wiebke] erklärt sich bereit, die Umfrage vorzubereiten.“ (FN, Pos. 255)	Festlegung Name und Logo	Aufbau von Strukturen
„[Florian] führt aus, dass bisher alle Dinge, die final entschieden werden mussten, vertagt wurden, so langsam müssten diese allerdings getroffen werden. Der AK Gründung als Gremium könne eigentlich auch nicht entscheiden, dass es so gemacht werden würde, viele Dinge müssten jetzt aber entschieden werden. Es soll vermieden werden, dass erst mit der Gründung alle Prozesse in Gang gesetzt werden würden, sondern bereits jetzt schon Dinge initiiert werden. Beispielsweise müsse die Akquise von Neumitgliedern und Fundraising direkt mit Gründung die Arbeit aufnehmen. Es wurde sich daher innerhalb des AK darauf in der letzten Woche geeinigt, dass es kein Vorvorstandsteam geben sollte, sondern viel eher ein Führungsteam, welches dann in den Vorstand über geht. Der kommende Donnerstag soll der ersten Treffpunkt dieses Führungsteams sein, daher möchte [Florian] mit allen vorher noch einmal privat sprechen. Das Führungsteam soll von ihm und [Sabrina] organisiert werden.“ (FN, Pos. 283)	Etablierung Steuerungsgruppe mit Mandat	Aufbau von Strukturen
„[Fenja] fragt nach, wie es mit der Ausrichtung aussieht. Möchte man eher einen politischen Beirat etc. und könnte man ggf. Beiratsmitglieder auch wieder hinauswerfen. [Herbert] gibt dazu rein, dass Beiratsmitglieder nicht so einen großen Einfluss auf den Verband hätten. Der Beirat soll beratend tätig sein, daher wäre es gut, eine Art Abbildung der Stakeholder zu bekommen. In der weiteren Diskussion wird sich insgesamt für einen Beirat ausgesprochen. [Gerhard] macht hierzu den ganz konkreten Vorschlag eine ungerade Anzahl von 9 Personen zu nehmen. Er gibt allerdings zu bedenken, dass die Suche nach geeigneten Beiratskandidaten bei Gründung nicht die E-Mail 1 einnehmen solle. Hier würden sich Kandidaten finden, wenn der Verein allmählich anwächst. Hier stimmt auch [Fenja] zu, die das Argument unterstützt in dem sie sagt, dass bei Entwicklung des Vereins ggf. auch andere Leute für den Beirat wichtig wären. Je nach Themenschwerpunkt. Sie plädiert daher auch dafür, die Entscheidung wer konkret in den Beirat kommen soll, weiter nach hinten zu verlagern. Es wird sich darauf geeinigt, dass die	Festlegung Beirat	Aufbau von Strukturen

Passagen innerhalb der Satzung, welche den Beirat betreffen, in der vorliegenden Form in die Satzung mit aufgenommen werden soll.“ (FN, Pos. 289-291)

„[Florian] führt noch einmal aus, dass man dennoch einen Standort in Berlin haben könne. Nur weil der Verein in Hamburg registriert sei, heißt dies nicht, dass er auch ausschließlich in Hamburg niedergelassen sein müsste. Er spricht sich auch dafür aus, dass man in Berlin auf jeden Fall präsent sein müsste, als Verband. Es wird abgestimmt und sich für Hamburg ausgesprochen.“ (FN, Pos. 375)

Festlegung Vereinssitz

Aufbau von Strukturen

„[Agathe] fragt, wie der Prozess insgesamt weiter gehen soll. Ob jedes Team als solches bereits in den Arbeitsprozess einsteigen könnte. [Wiebke] sieht dies ganz klar: jedes Grüppchen solle los laufen und sich Feedback oder Hilfe je nach Bedarf einholen. [Florian] erklärt noch einmal den Sinn der Übung und führt aus, dass dieser darin besteht, dass es für jede Gruppe eine Zielsetzung gibt, die nun innerhalb der Gesamtgruppe abgenickt wurde. Der Serientermin soll der Gesamtabstimmung dienen. Ansonsten können eigene Termine vereinbart werden.“ (FN, Pos. 402-403)

Festlegung
Arbeitsgruppenleiter

Aufbau von Strukturen

„Der Verband wird mit einer fulminanten digitalen Gründungsversammlung offiziell gegründet. Die Veranstaltung wird von einem Klavierspieler begleitet und läuft reibungslos ab. In den Vorstand werden nur Akteure aus dem Arbeitskreis Gründung hineingewählt, obwohl sich auch andere Akteure dafür aufstellen gelassen haben.“ (FN, Pos. 449)

Vereinsgründung

Eintritt in die
Formalisierung

„[Florian] übernimmt wieder. Er gibt zunächst Raum dafür, dass neue Arbeitsgruppen entstehen können, wie er sagt. Jeder soll sich nun für ein Thema, was für einem selbst gerade wichtig sei, eintragen. Man kann entweder seinen Namen auf eine der Bubbles schreiben oder man kann ein neues Thema aufschreiben. Es wird 5 Minuten Zeit gegeben, damit man sich selbst Gedanken machen kann. Eine Teilnehmerin, die ich bisher noch nicht kenne, fragt, ob es auch möglich sei, ein neues Thema aufzuschreiben, sich aber dennoch für ein anderes Thema heute einzubringen. [Florian] stellt noch einmal heraus, dass jeder beispielsweise auch an allen Gruppen teilnehmen kann. Er führt auch noch einmal aus, wie die Gruppenleitung und der Vorstand zusammenspielen können.“ (FN, Pos. 527-530)

Ermittlung von
Arbeitsthemen

Bedarfsermittlung

„[Isabell] die erste Mitarbeiterin des Verbandes stellt sich vor. Sie ist eine langjährige Freundin von [Friedolin] und unterstützt diesen auch bei seinen anderen Gründungen. Sie arbeitet stundenweise für den Verband und bereitet Vorlagen und Ausschreibungen vor. Es schließt sich eine kurze Vorstellungsrunde in der Runde an.“ (FN, Pos. 557)

Einstellung erste
Mitarbeiterin auf
Stundenbasis

Einstellung von
Mitarbeitern

Fast ein halbes Jahr nach Gründung findet in Berlin eine Strategietagung des Vorstandes statt, bei welcher sich der Vorstand inhaltlich und persönlich finden soll.

Strategietagung Vorstand

Aufbau von Strukturen

„Im Nachgang zur Sitzung telefoniere ich noch einmal mit [Florian]. Er teilt mir mit, dass die Kritik von [Fenja] und [Agathe] insbesondere auch deshalb Rückenwind bekommen habe, da [Gustav] eine E-Mail an den Vorstand geschrieben habe, in welcher er sich über ein paar Sachen, die dumm gelaufen seien, beschweren würde. Er werfe dem Vorstand insbesondere Klüngeleien und Intransparenz vor. Es würde das Bild entstehen, dass alles hinter verschlossener Tür stattfinden würde und die Mitglieder das Verbandsgeschehen nicht aktiv beeinflussen könnten.“ (FN, Pos. 625)

Vorwurf der Intransparenz

Austritt

Empirische Untersuchung

<p>„[Sabrina] hat mittlerweile das Stipendium erhalten und hat daher explizit Zeit, um für den Verband zu arbeiten. Akteure aus dem Vorstand verlangen daher, dass sie ganz bestimmte Aufgaben übernehmen sollte, weil sie die Förderung dazu bekommen habe. [Fenja], [Agathe] und [Herbert] haben dazu ausgearbeitet, welche Aufgaben [Sabrina] nun erfüllen könnte.“ (FNn, Pos. 623-625)</p>	<p>Arbeitsaufträge Sabrina</p>	<p>Bedarfsermittlung</p>
<p>Bei der Mitgliederversammlung wird über die aktuelle Vorstandsarbeit berichtet und es gibt die Gelegenheit Fragen zu stellen. Im Nachgang bekommen die Mitglieder die Möglichkeit, ihre Meinung zur Arbeit des Vorstandes auch noch einmal anonym in einer Umfrage mitzuteilen.</p>	<p>Community Call wegen Intransparenz</p>	<p>Bedarfsermittlung</p>
<p>„Aufbau Geschäftsstelle: [Friedolin] stellt die gedachte Struktur vor mit Personalstruktur. Es wird darüber diskutiert, ob jemand aus dem Vorstand als Geschäftsführer eingesetzt wird oder ob die Geschäftsführerposition neu ausgeschrieben werden soll. Die favorisierte Variante des Vorstandes besteht in der Vorstandsposition, die als Geschäftsführung umgewidmet werden soll. Die Mitglieder fragen nach den Aufgaben, die von der Geschäftsführung übernommen werden soll. Der Vorstand schlägt vor, hier [Sabrina] zu installieren. Es wird auch die Möglichkeit in den Raum gestellt, auszuschreiben, um eine mögliche Transparenz herzustellen. [Gerhard] äußert sich dahingehend, dass er froh sei, wenn [Sabrina] diesen Job übernehme. [Wiebke] äußert sich dahingehend, dass sie es nicht gut findet, da der Vorstandsposten eine Art Wanderhut Funktion darstelle und sie es nicht gut fände, wenn die Position der Geschäftsführung an die Vorstandsposition geknüpft sei. Diese Personalunion sei zu verflochten. Dies findet auch [Agathe]. Henning (den ich noch nie gesehen habe) plädiert dafür, dies in eine Mitgliederbefragung zu geben. [Wiebke] fragt, ob dies dann als Ausschreibung gedacht sei oder nicht. Henning stimmt dem zu. [Friedolin] findet dass eine Ausschreibung nicht nötig sei. Dem stimmen die anderen (außer [Gerhard]) nicht zu. [Wiebke] meldet sich zu Wort und sagt, dass das bedeuten würde, dass es niemand anderen geben würde, die den Job machen könnte, davon gehe sie aber nicht aus. Eine externe Ausschreibung lehnen alle ab. [Agathe] fragt [Sabrina] direkt, welchen Job sie am liebsten machen würde. Dies kann [Sabrina] nicht direkt beantworten. [Friedolin] kürzt die Diskussion in dem ab, dass er sagt, es solle noch einmal ein Gespräch mit dem Steuerberater stattfinden soll, bei welchem die Vor- und Nachteile der Geschäftsführung separat oder gemeinsam mit dem Vorstandsposten besprochen werden sollen. Es wird über interne oder externe Ausschreibung diskutiert, die Mehrheit ist für interne Ausschreibung.“ (FN, Pos. 669-672)</p>	<p>Aufbau Geschäftsstelle</p>	<p>Aufbau von Strukturen</p>
<p>„[Florian] teilt mir mit, dass [Agathe] aus dem Verband wieder ausgetreten sei. Dazu kontaktiere ich sie direkt. Sie ist verwundert, dass ich das schon so schnell weiß. Sie teilt mir mit, dass sie rein aus finanziellen Gründen ausgestiegen sei. Sie sei mit ihrem Unternehmen Mitglied gewesen. Da sie viel Zeit in den Verband investieren würde, sei der Mitgliedsbeitrag nicht gerechtfertigt. Daher sei sie ausgetreten, möchte aber dennoch im Vorstand mitarbeiten und könne sich vorstellen, als Privatperson Mitglied zu werden. Sie möchte es aber auch vom Mitgliedertreffen in Hamburg vom 25.-27.11 abhängig machen. Bleibt aber erst einmal ganz normal bis Ende des Jahres Mitglied.“ (FN, Pos. 678-679)</p>	<p>Austritt Vorstandsmitglied</p>	<p>Austritt</p>

Tab. III-21: Chronologischer Aufbau UVzVP (eigene Darstellung)

In Phase drei des 5-Phasen-Modells (Yin 2016) geht es um die Rekombination der durch das offene und axiale Kodieren entstandenen Kategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009), Codes zweiter Ordnung oder Labels (Gioia et al. 2013) zu Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009) oder Themen (Gioia et al. 2013). Dazu werden die Daten üblicherweise iterativ kombiniert und immer wieder neu arrangiert. Dieses Prozedere wird so lange wiederholt, bis Muster in den Daten erkennbar werden (Charmaz 2014; Miles et al. 2020), die für die Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen relevant sind (Yin 2016). Da sich in diesem iterativen Prozess auch die Codes erster und zweiter Ordnung (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009) ständig verändern können, können sie erst während des Prozesses ihren entsprechenden Kategorien zugeordnet werden (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Charmaz 2014; Miles et al. 2020; Saldaña 2009, 2009). Auch die in den Tabellen Tab. III-17 bis Tab. III-21 vorgestellten Codes erster und zweiter Ordnung (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) wurden während des Prozesses ständig umgestellt und neu gelabelt. Die Abbildungen Abb. III-2 bis Abb. III-5 stellen das Ergebnis nach Erstellung der Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) dar, auch um den Prozess in der hier vorliegenden Arbeit besser verständlich und nachvollziehbar zu gestalten.

Um diese Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) zu bilden, wurden die aus den fünf Fallstudien gesammelten Daten über die Fallstudiengrenzen hinweg analysiert. Um diese Grenzen zu überwinden und eine kritische Reflexion der kodierten Einheiten und erstellten Codes sicherzustellen, wurde der Insider-Outsider-Ansatz gewählt (Gioia et al. 2013; Saldaña 2009, 2011). Dazu wurden zunächst die erstellten Tabellen Tab. III-17 bis Tab. III-21 in der zu diesem Zeitpunkt aktuellen Version ausgedruckt und Zeile für Zeile ausgeschnitten, sodass Sequenzen mit offenem Code (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996), kategorialer Zuordnung und dazugehörigem Zitat entstanden. Andere qualitative Forscher mit anderen Forschungsschwerpunkten wurden hinzugebeten und es wurde der Versuch

unternommen, die ausgeschnittenen Sequenzen Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) zuzuordnen. Dabei wurden auch die offenen Codes (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) und bereits zugeordneten Kategorien noch einmal kritisch reflektiert. Dies war insbesondere für die Fallstudie 1, das LHTG, Fallstudie 6, das NGN und Fallstudie 7, das UVzVP von großer Bedeutung, da die Forscherin bei diesen beiden Fallstudien die Möglichkeit bekam, ganz nah am Entstehungsprozess des inter-organisationalen Netzwerks teilzuhaben. Der Austausch mit anderen Forschern, über die in diesen beiden Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse war daher wichtig, um eine objektive Datenanalyse zu gewährleisten. Um das analytische Vorgehen beim Kodieren selbst direkt reflektieren zu können und eine gewisse Nachvollziehbarkeit der einzelnen Kodierschritte zu gewährleisten, wurde das Kodieren der Daten vom Schreiben sogenannter Memos (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009, 2011) begleitet, in denen Überlegungen und Querverweise direkt beim Kodieren festgehalten wurden.

Bei dem Vorgang des Analysierens der einzelnen Sequenzen des chronologischen Ablaufs der Entstehung des inter-organisationalen Netzwerks fiel auf, dass bestimmte Kategorien, die aus dem axialen Kodieren (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) entstanden sind, in allen fünf Fallstudien zu finden waren. Besonders häufig tauchten folgende Kategorien auf: „Bedarfsermittlung“, „Aufbau auf bestehende Strukturen“, „Aufbau von Strukturen“. Andere Kategorien waren: „Einstellung von Mitarbeitern“, „Austritt“, „Eintritt in die Formalisierung“, „Erstellung federführendes Konsortium“, „Externe Konzeptentwicklung“, „Formalisierungsbedarf“, „Interne Konzeptentwicklung“, „Neustrukturierung“, „Neukonzeptionierung“.

Mit Hilfe des physischen Sortierens wurden die entstandenen Kategorien durch selektives Kodieren (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) in einem iterativen Prozess zu den Schlüsselkategorien: „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergien“ und „Formalisierung“ verdichtet. Die Abbildungen Abb. III-2 bis Abb. III-5 geben einen Überblick über das Prozedere.

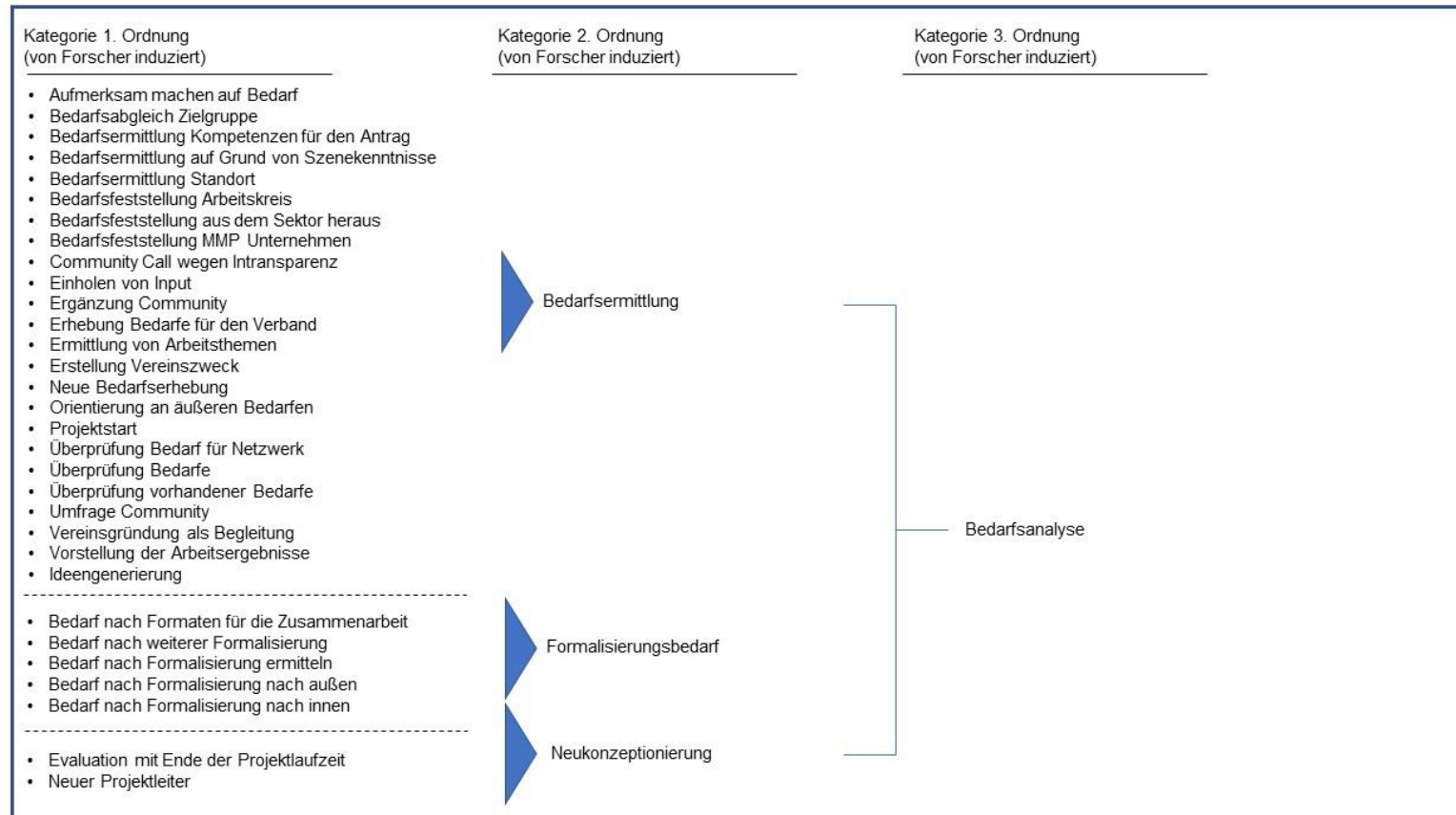


Abb. III-2: Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Bedarfsanalyse“ (eigene Darstellung)

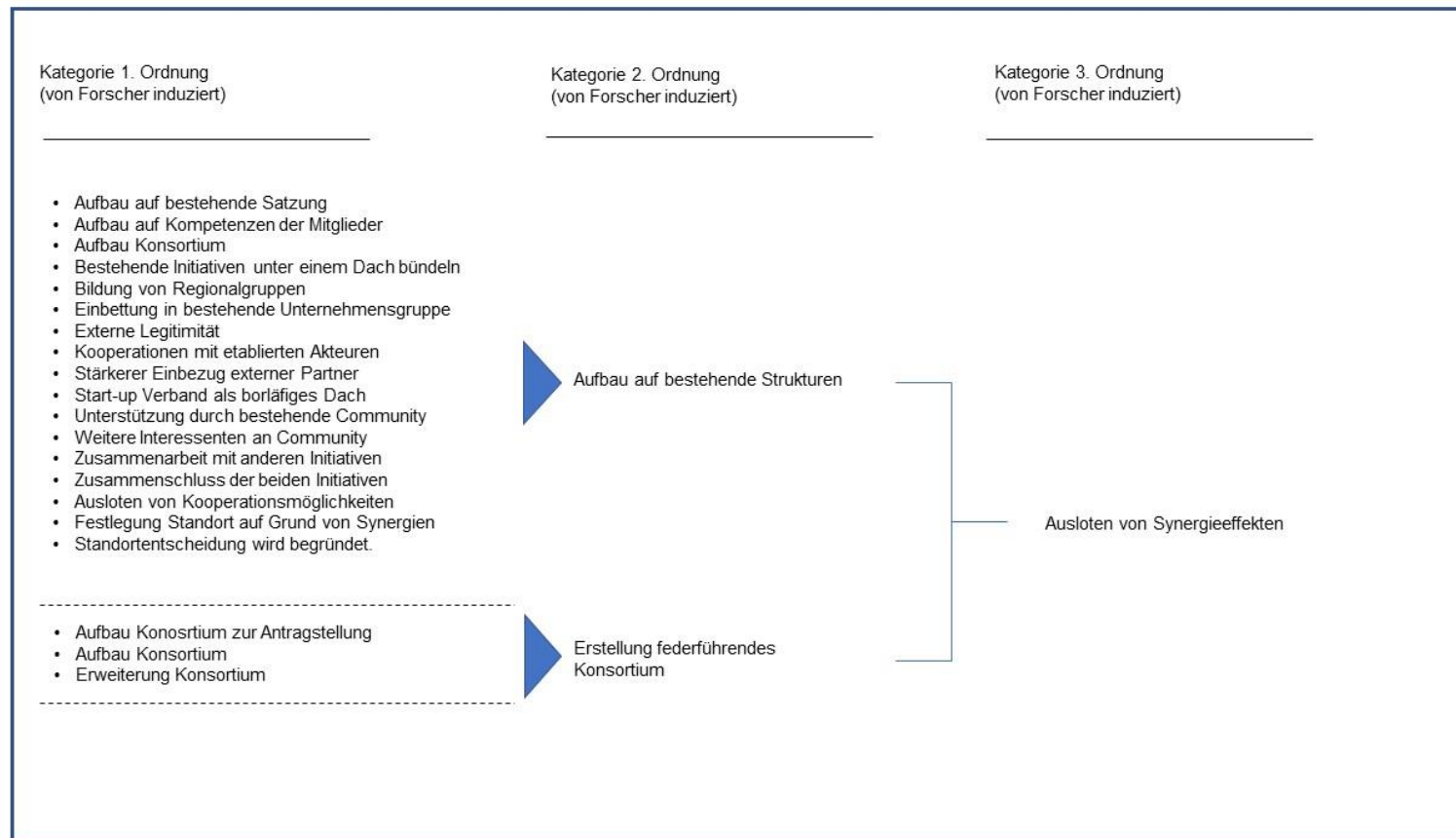


Abb. III-3: Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Ausloten von Synergieeffekten“ (eigene Darstellung)

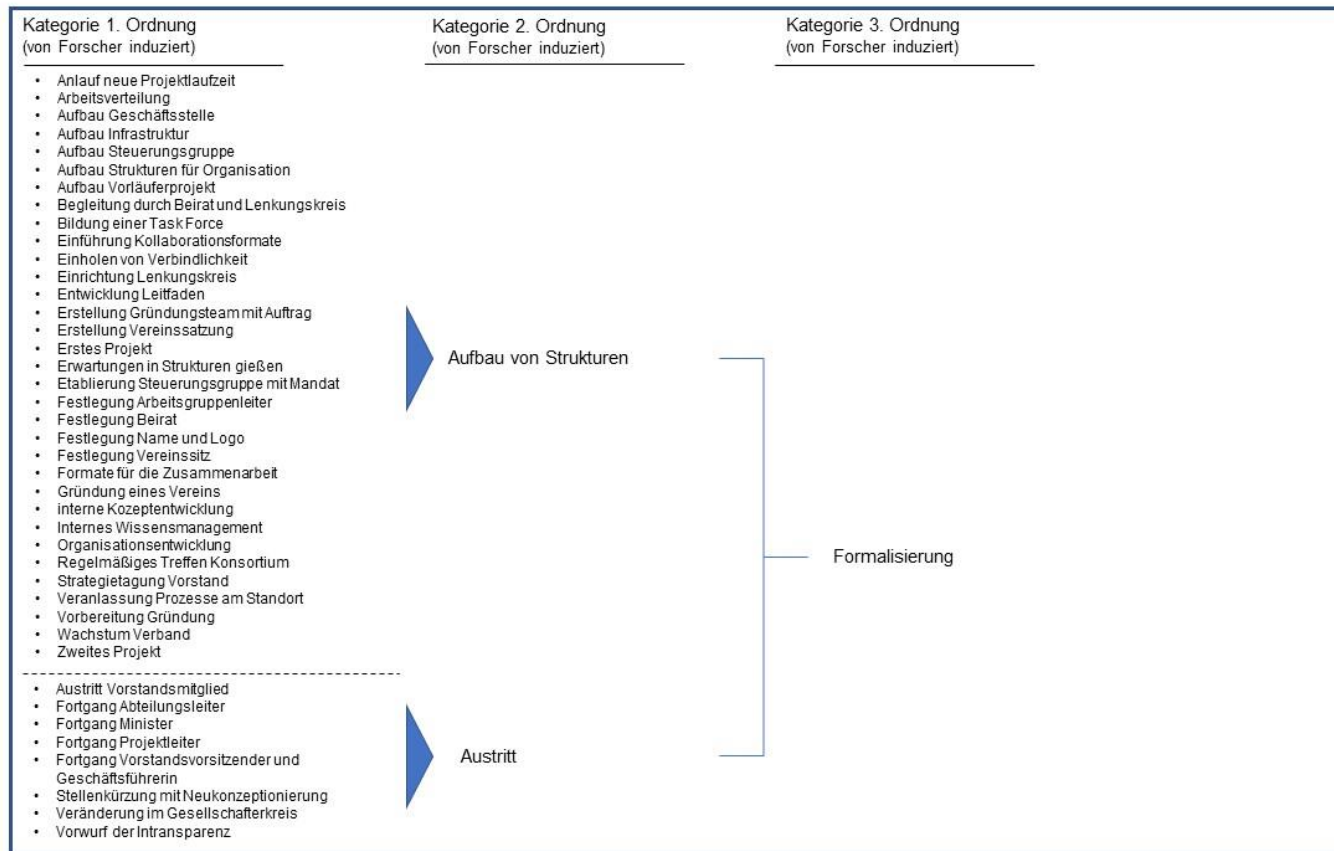


Abb. III-4: Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Formalisierung“ I (eigene Darstellung)

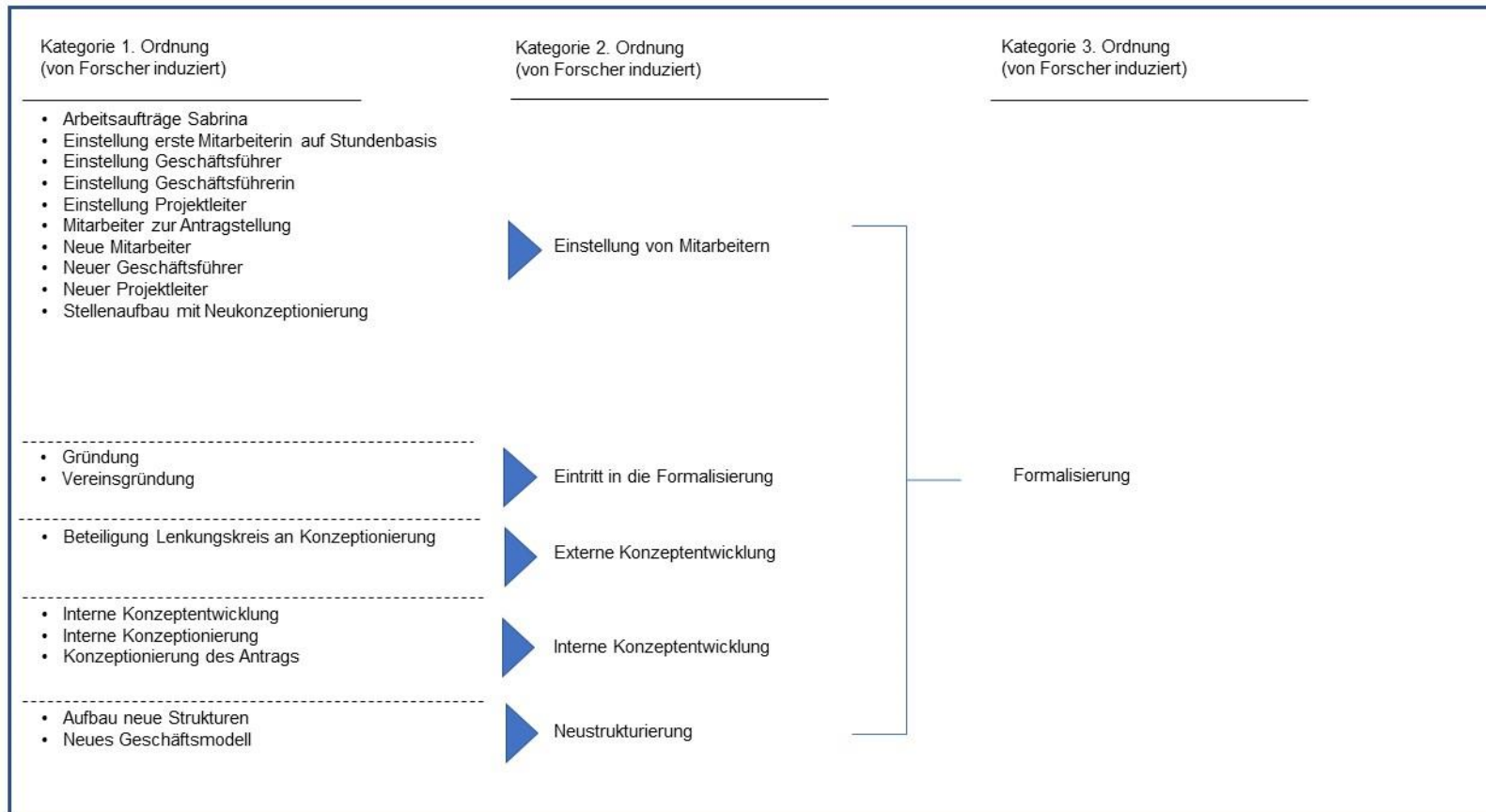


Abb. III-5: Selektives Kodieren zur Schlüsselkategorie „Formalisierung“ II (eigene Darstellung)

Die Schlüsselkategorie (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) der „Bedarfsanalyse“ lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Stadien des Aufbaus des inter-organisationalen Netzwerks beobachten. Insbesondere zu Anfang tritt sie bei allen hier beobachteten inter-organisationalen Netzwerken auf. Bei dem LHTG und dem KMUI ist es so, dass Vertreter aus der Wissenschaft den Bedarf analysieren und die Idee für eine solche Initiative in die Ministerien hereintragen und die Ministerien im Anschluss die notwendigen Schritte unternehmen, um die Initiative zu verwirklichen.

Bei dem Start-up Accelerator wird hingegen der Bedarf von Führungspersonen analysiert und daraufhin ein derzeitiger Mitarbeiter aus der Staatskanzlei damit beauftragt, ein Konzept auszuarbeiten. Bei dem NGN und dem UVzVP wird der Bedarf für die Initiative von einzelnen Akteuren aus dem Sektor analysiert, die daraufhin die Initiative selbst vorantreiben.

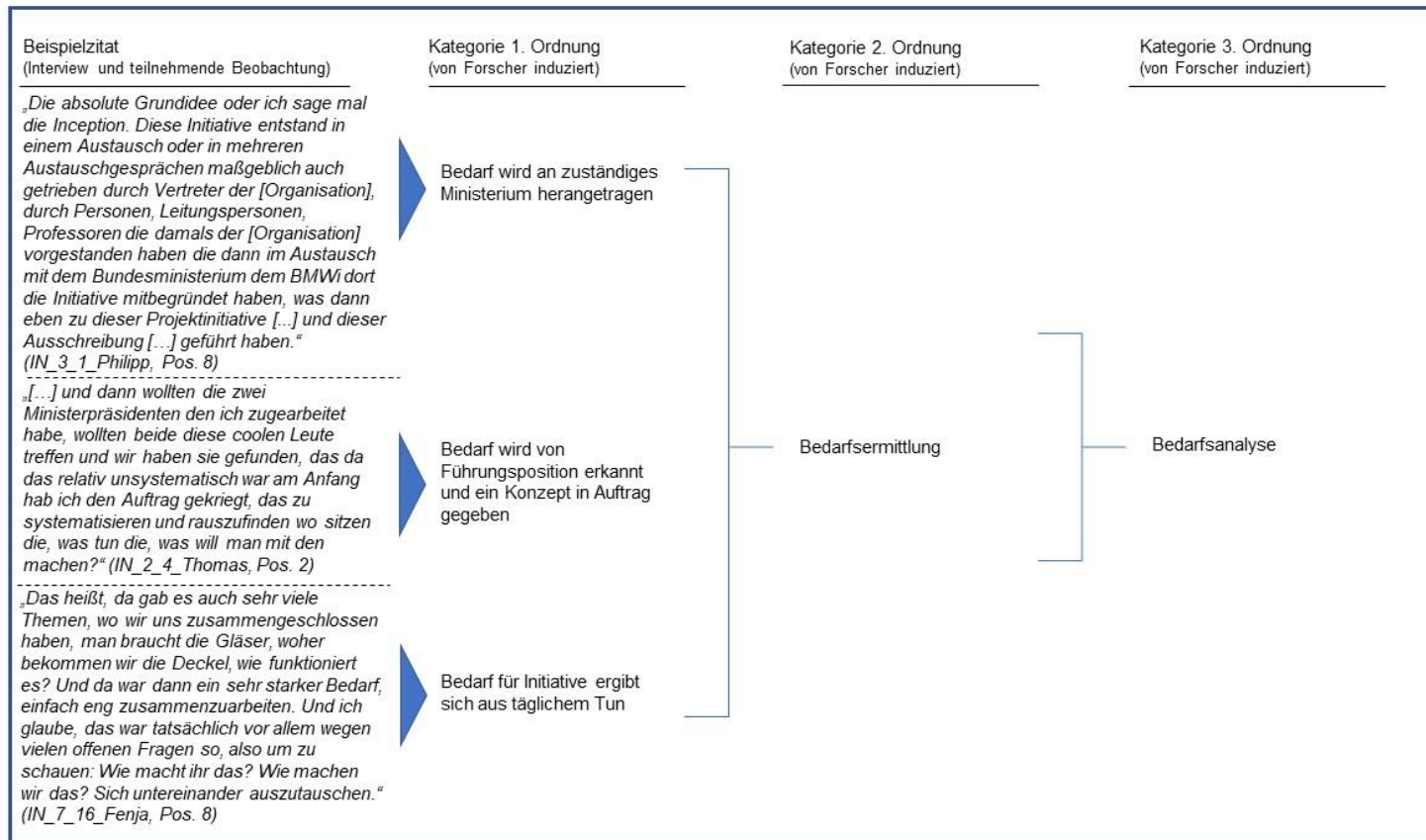


Abb. III-6: Bedarfsanalyse zu Beginn (eigene Darstellung)

Danach lässt sich eine Bedarfsanalyse bei allen fünf beobachteten inter-organisationalen Netzwerken immer wieder beobachten. Bei dem LHTG wird beispielsweise nach der internen Konzeptentwicklung und den Vorgaben für den künftigen Projektstandort eine Bedarfsanalyse dahingehend durchgeführt, dass das Vorhaben mit künftigen Stakeholdern abgeglichen und deren Bedarfe für die weitere Konzeptentwicklung aufgenommen werden können. Darüber hinaus ist die Bedarfsanalyse beim LHTG auch zentraler Baustein der Neukonzeptionierung des Vorhabens. Dieses Vorgehen kann beispielsweise auch bei der Neustrukturierung des Start-up Accelerator beobachtet werden.

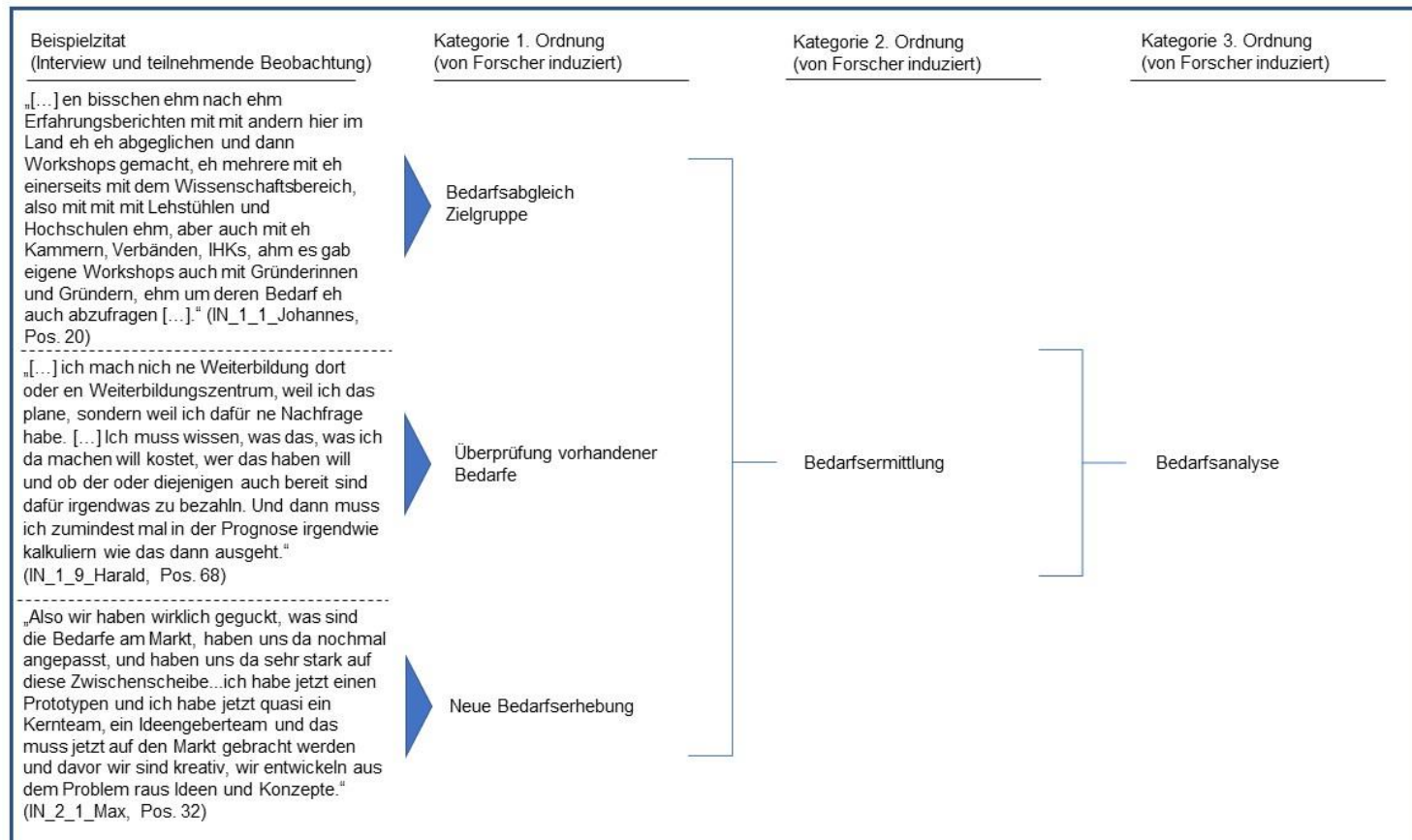


Abb. III-7: Bedarfsanalyse zwischendurch (eigene Darstellung)

Das Ausloten von Synergieeffekten lässt sich meist nach einer Bedarfsanalyse beobachten. Mit Ausnahme des Start-up Accelerator ist dieser Prozess insbesondere zu Anfang nach der Bedarfsanalyse zu beobachten. Bei dem Aufbau des Start-up Accelerator liegt allerdings nur eine Aussage zur initialen Phase vor. Daher könnte sich ein Ausloten von Synergieeffekten auch nach der Bedarfsanalyse ereignet haben, dies wurde im Rahmen der Datensammlung allerdings nicht erfasst.

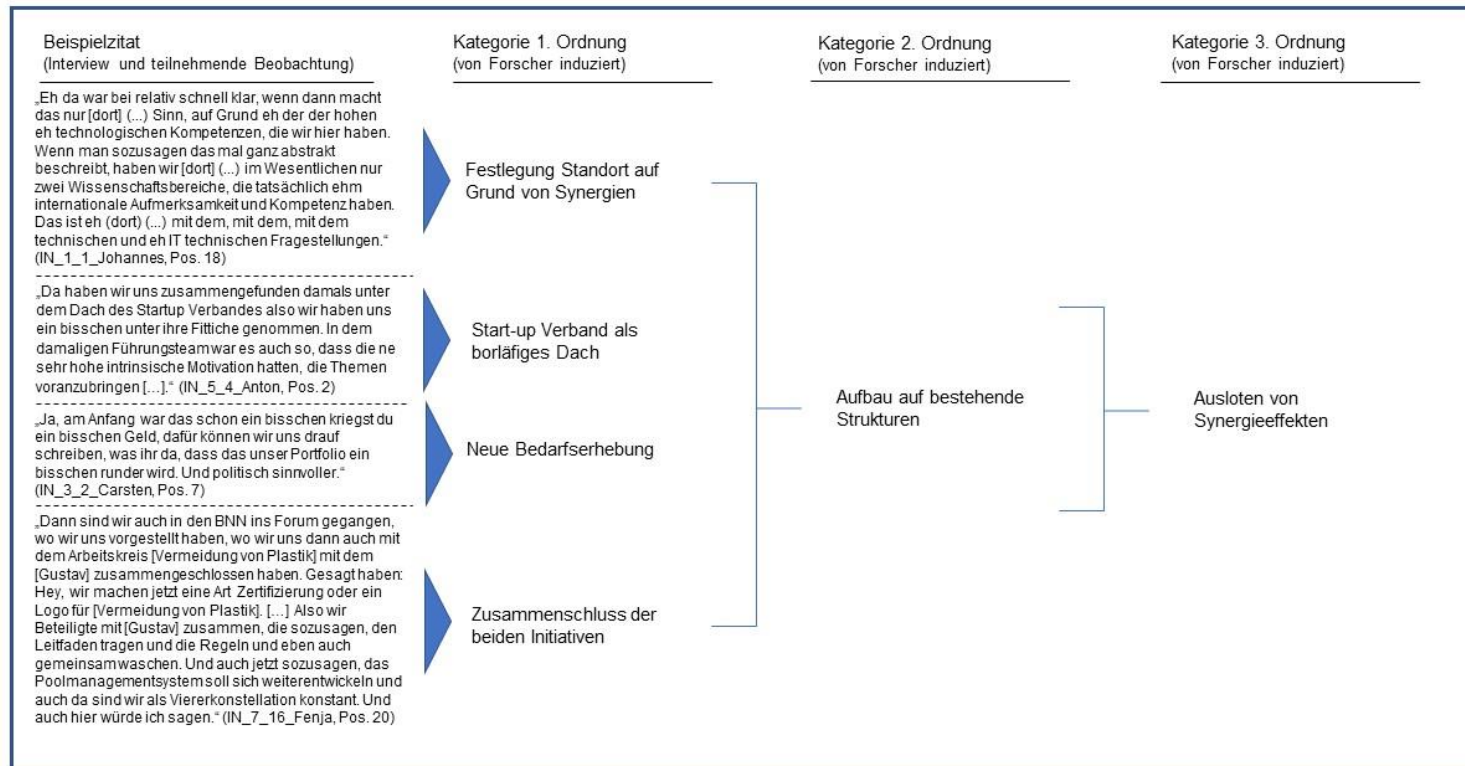


Abb. III-8: Ausloten von Synergieeffekten nach der Bedarfsanalyse (eigene Darstellung)

„Ausloten von Synergieeffekten“ lässt sich immer wieder während des Gründungsprozesses meistens nach einer Bedarfsanalyse, beobachten. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass oft der Versuch unternommen wird, zunächst auf bereits bestehende Strukturen aufzubauen.

„Zum Glück haben wir halt einfach da schon das Netzwerk nutzen können. Ganz, ganz schnell durch ganz viele freiwillige Helferinnen und Helfer da so viel krasse Dinger aufbauen können. Also wir haben wirklich mit echt wenig Geld gearbeitet zu der Zeit und da war auch niemand angestellt bei uns, um dieses Crowdfunding zu machen. Und genau am Ende des Tages ist dadurch natürlich ein Netzwerk der Netzwerke entstanden. Weil [die Labs] ist ein Netzwerk, die [Hubs] ist ein Netzwerk, [ein nachhaltiges Unternehmen] hat natürlich auch ihr Netzwerk.“ (IN_5_3_Peter, Pos. 4)

Auch bei der Erstellung eines federführenden Konsortiums, das die weiteren Schritte der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke organisieren soll, lässt sich ein Prozess dahingehend beobachten, dass zunächst mögliche Synergieeffekte ausgelotet werden.

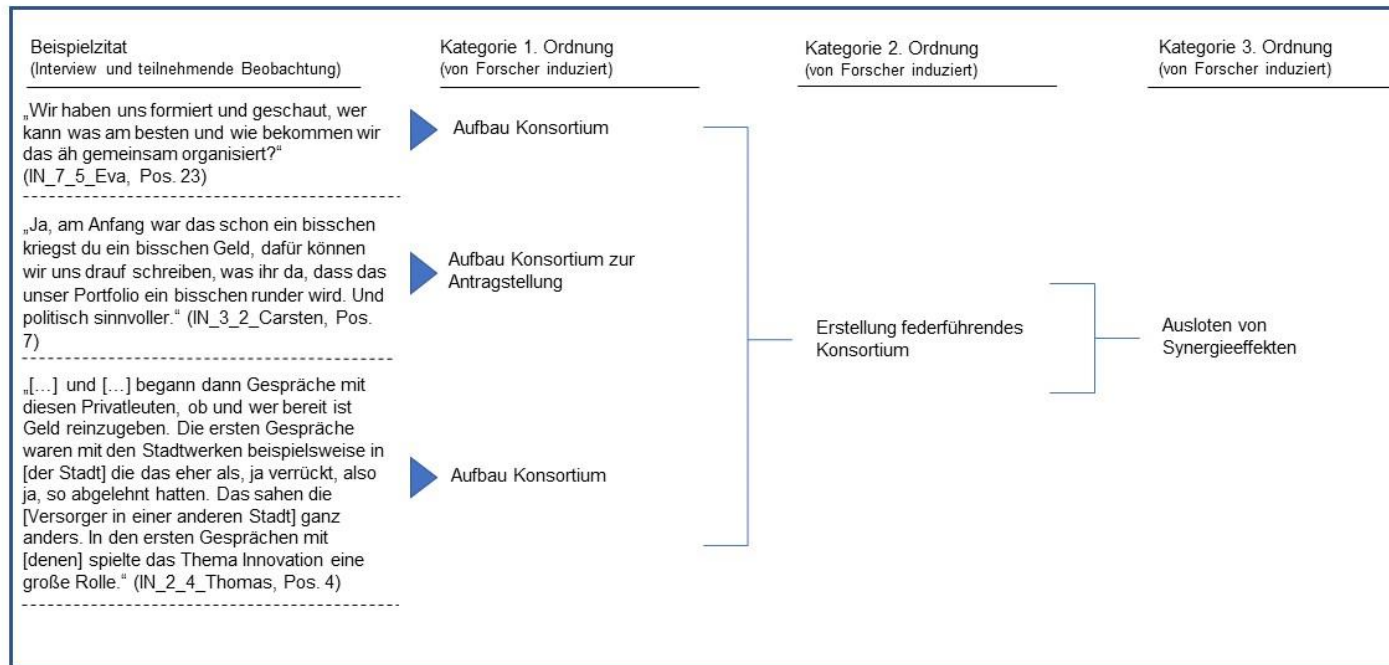


Abb. III-9: Ausloten von Synergieeffekten bei dem Aufbau eines federführenden Konsortiums (eigene Darstellung)

Der Prozess der „Formalisierung“ lässt sich meistens nach dem „Ausloten von Synergieeffekten“ beobachten, und tritt dann ein, wenn die ersten Versuche unternommen werden, formalisierte Strukturen aufzubauen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Arbeitsgruppen eingerichtet werden sollen.

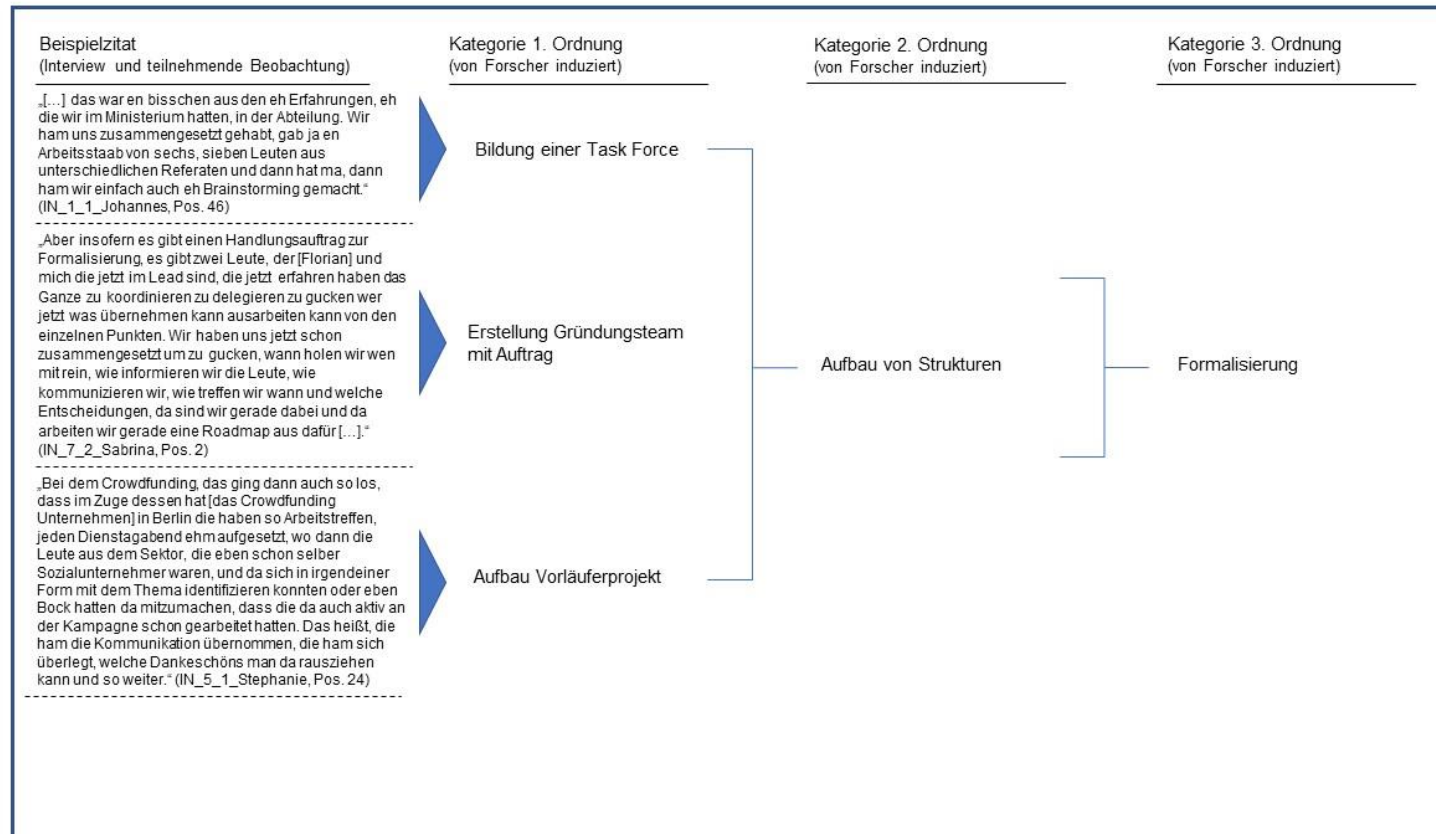


Abb. III-10: Formalisierung nach dem Ausloten von Synergieeffekten (eigene Darstellung)

Darüber hinaus kann der Prozess der „Formalisierung“ auch immer dann beobachtet werden, wenn Strukturen aufgebaut werden sollen, die es ermöglichen mit der Arbeit loszulegen.

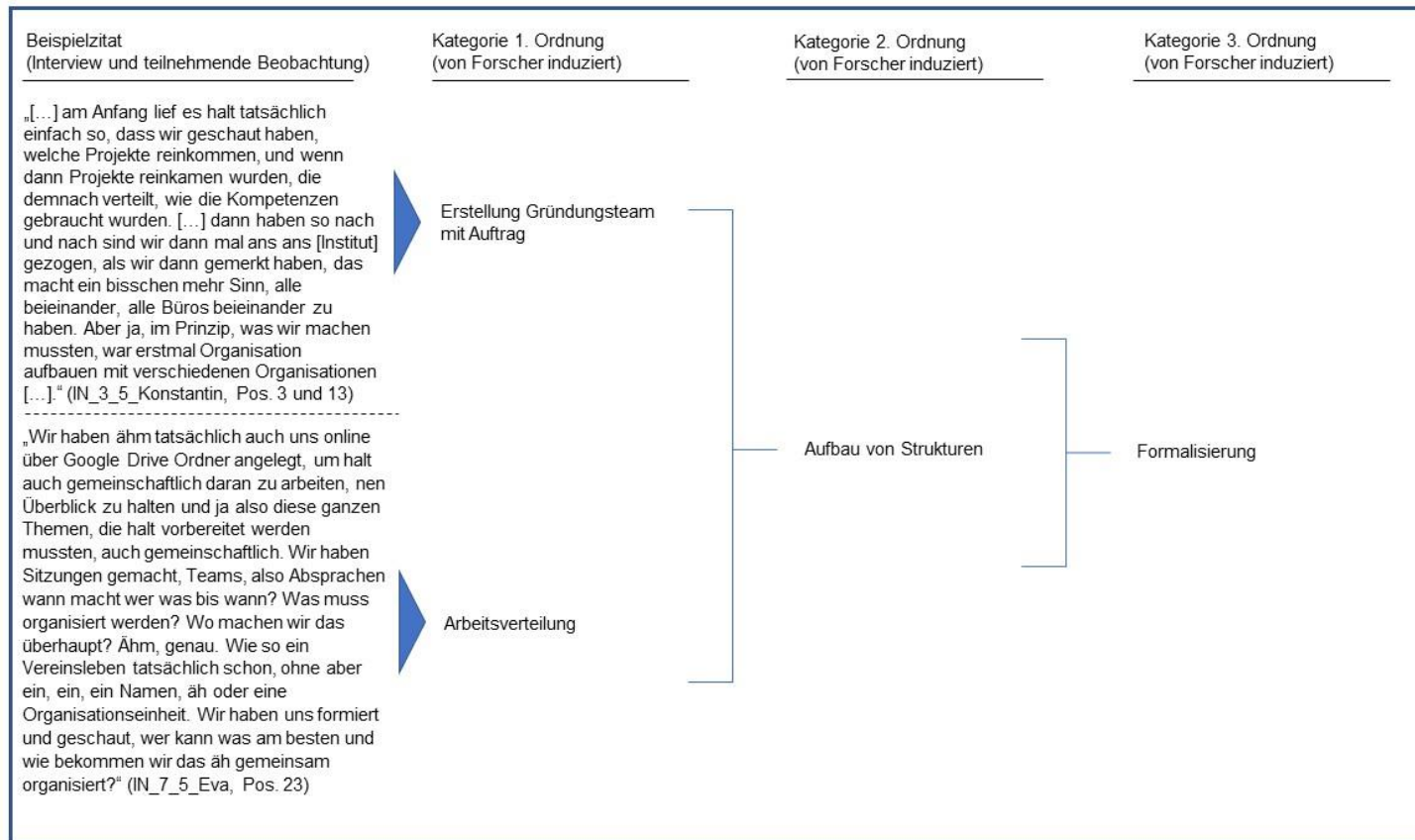


Abb. III-11: Formalisierung auf Grund eines Bedarfs nach Strukturen (eigene Darstellung)

Demnach macht es den Anschein, dass die drei Prozesse der „Bedarfsanalyse“, des „Auslotens von Synergieeffekten“ und der „Formalisierung“ wiederkehrend angewendet werden und in einer bestimmten Reihenfolge aufeinander folgen, bei der die „Bedarfsanalyse“ als erste ausgeführt wird, sich daran das „Ausloten von Synergieeffekten“ anschließt und schließlich durch den Prozess der „Formalisierung“ Strukturen aufgebaut werden.

Bei dem Aufbau der hier untersuchten inter-organisationalen Netzwerke konnten unterschiedliche Spannungen beobachtet werden, die sich bei den einzelnen Netzwerken deutlich voneinander unterscheiden, möglicherweise aber mit dem individuellen Prozess der Anwendung dieser drei Praktiken zusammenhängen könnten. Um dies herauszuarbeiten wurden bereits in der Phase des Disassemblierens (Yin 2016) erste Codes gebildet, die auf Spannungen bei dem Aufbau der inter-organisationalen Netzwerke hindeuten. Diese wurden durch das axiale Kodieren (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996; Saldaña 2009) zu Kategorien verdichtet. Auch diese wurden mit Hilfe von Excel in fallstudienspezifische Tabellen überführt, ausgedruckt und die einzelnen Sequenzen ausgeschnitten, damit sie mit der Hilfe der Forscher aus anderen Forschungsfeldern ebenfalls für die Phase drei des 5-Phasen-Modells (Yin 2016), der Rekombination, analysiert werden konnten.

Da die mit Hilfe von Codes zweiter Ordnung gelabelten Spannungen allerdings als zu fallstudienspezifisch angesehen wurden, wurden diese zunächst nicht weiter analysiert. Nachdem der Dreiklang aus „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ allerdings herausgearbeitet werden konnte, wurde sich den Spannungen in den einzelnen Fallstudien noch einmal gewidmet und der Versuch unternommen herauszuarbeiten, ob diese vielleicht mit einer veränderten Abfolge der drei Praktiken, die normalerweise im Dreiklang von „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ beobachtet werden können, zusammenfallen.

Die im Rahmen der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse werden in der fünften Phase des 5-Phasen-Modells nach Yin (2016) noch einmal interpretiert und mit den Implikationen für Forschung und Praxis zusammengeführt. Für die hier vorliegende

Arbeit bedeutet das, dass die Beantwortung der aufgeworfenen vier Forschungsfragen, im nachfolgenden Kapitel vorgenommen werden soll.

IV ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken. In diesem Zusammenhang sollen die vier Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie entstehen Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken?
2. Wie entwickeln sich Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken weiter?
3. Lassen sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen?
4. Lassen sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurde die Entstehung von insgesamt acht inter-organisationalen Netzwerken des Typs der strategischen Allianz nachvollzogen und von der Autorin begleitet. Bei den inter-organisationalen Netzwerken, die bereits aufgebaut waren, konnte deren Weiterentwicklung beziehungsweise Neuausrichtung in Echtzeit begleitet werden. Im Rahmen der Datensammlung wurden insgesamt 51 leitfadengestützte Interviews mit am Aufbau, der Weiterentwicklung oder der Neuausrichtung beteiligten Akteuren geführt. Die Gesamtdauer aller Interviews beträgt 2.497 Minuten (ca. 42 Stunden). Daraus konnten 544 Seiten Transkript gewonnen werden. Darüber hinaus wurden Netzwerktreffen und Veranstaltungen besucht sowie relevante Akteure begleitet. Dadurch konnten 11.700 Minuten (195 Stunden) teilnehmende Beobachtung gewonnen werden, die in einem Forschungstagebuch von insgesamt 185 DIN A4 Seiten resultierten. Des Weiteren konnten 1.124 E-Mails und 5.297 DIN A4 Seiten Dokumente, 52 einschlägige Artikel aus einer Online-Recherche und 490 relevante Einträge im kollaborativen Kommunikationstool Slack gesammelt werden. Dieses umfangreiche Datenmaterial wurde wie in Kapitel III.4 dargestellt mit einem Multilevel-Ansatz (Mathieu und Chen 2011) und unter Anwendung der Grounded

Theory (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) analysiert. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Theorie direkt aus den gewonnenen Daten herausarbeiten zu können. Die gewählte strukturationstheoretische Linse (Giddens 1984) ermöglichte es, neben der Mehrdimensionalität auch den Prozesscharakter des Aufbaus und der Weiterentwicklung von inter-organisationalen Netzwerken in die Datenanalyse mit einzubeziehen.

IV.1 Die Entstehung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken

Die erste Forschungsfrage richtet sich danach, wie die Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken empirisch entstehen. Wie in der Datenanalyse bereits deutlich wurde, geht die Entstehung dieser Steuerungsmechanismen auf die wiederkehrende Anwendung der drei Prozesse „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ zurück. Diese können als Praktiken konzeptualisiert werden, die dazu führen, dass sich durch ihre Anwendung allmählich Strukturen aufbauen, die wiederum eine rekursive Wirkung auf die Praktiken ausüben. Dieses Zusammenspiel befähigt das Netzwerk dazu, in unterschiedliche Entwicklungsstadien einzutreten. Zunächst soll im Folgenden die Anwendung der drei Praktiken näher ausgeführt werden, bevor auf den Aufbau der Strukturen und deren Rekursivität detaillierter eingegangen wird. Im weiteren Verlauf werden Spannungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Netzwerksteuerung beschrieben, welche den Dreiklang aus den Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekte“ und „Formalisierung“ erforderlich machen.

IV.1.1 Dreiklang der Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“

Zu den drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ kann zunächst festgehalten werden, dass diese als Schlüsselkategorien im Zusammenhang mit der Datenanalyse definierten

Praktiken meist in Kombination auftreten und daher quasi einen „Dreiklang“ der Netzwerksteuerung bilden. Dieser beginnt mit der „Bedarfsanalyse“, auf welche das „Ausloten von Synergieeffekten“ und die „Formalisierung“ folgen. Dieser Dreiklang wird zwar nacheinander aufgebaut, kann allerdings nur durch das Zusammenwirken aller drei Komponenten den Aufbau der Netzwerksteuerung ermöglichen.

Die Anwendung dieser drei Praktiken lässt sich auf allen Ebenen des inter-organisationalen Netzwerks beobachten. Das folgende Zitat der Feldnotizen aus der Beobachtung des UVzVP legt dieses Ineinandergreifen der drei Praktiken auf der Individualebene dar: Bei dem UVzVP soll über den Namen für den Verband abgestimmt werden. Für die Namensfindung wird zunächst darüber diskutiert, ob ein Verein oder ein Verband gegründet werden soll, und worin die Unterschiede dieser beiden Formen liegen. Von den führenden Akteuren des Treffens wird ausgeführt, dass beide Formen rechtlich gleichgestellt seien, sich jedoch in der Art ihrer Außenwirkung unterscheiden würden. Daher wird zunächst versucht herauszuarbeiten, welchen Bedarf man mit dem zu gründenden Verein oder Verband decken möchte, um so Kriterien für die Namensfindung aufzustellen.

„[Florian] ergreift das Wort und rechtfertigt die Frage [ob ein Verein oder Verband gegründet werden soll], indem er aufzeigt, dass [Sabrina] und er die ganze Zeit davon reden, einen Verband zu gründen. [Florian] greift den Verbandsvorteil noch einmal auf, der eben in der Schlagkraft einer bestimmten Gruppe liegt, bei der man auch lobbytechnisch weiß, wen man vertritt. Die Frage stellt sich ihm dann jedoch, wer das denn ganz konkret sei, den der Verband vertreten würde. Seien dies die Systemanbieter, nur die? Alle Dienstleister, die mit dem Thema zu tun haben? Diese seien die einzigen, die im Vereinszweck mit drin aufgeführt worden sind. Er fragt allerdings, was mit allen rechts oder links nebendran sei, die sich auch einbringen wollen und Standardisierung brauchen. Seien diese dann nicht zentral vom Verband repräsentiert? [Agathe] verweist noch einmal auf den Verbandszweck, der schließlich festlegt, wer vertreten werden soll. [Gerhard] und [Verena] schließen sich ihr an.“ (FN, Pos. 168-169)

Im weiteren Verlauf der Namensfindung wird darüber diskutiert, welche anderen Vereine oder Verbände es bereits gibt, mit denen gegebenenfalls Synergieeffekte erzielt werden könnten. Die potenziellen Auswirkungen auf diese möglichen Partnerschaften in Bezug auf die Namensgebung des eigenen inter-organisationalen Netzwerks werden darauffolgend diskutiert.

„[Herbert] möchte wissen, ob der Aufbau der [Vermeidung von Plastik] Community soweit für alle ok sei und ob es Befindlichkeiten geben würde, wenn sie sich beispielsweise „[Vermeidung von Plastik]verband Deutschland“ nennen würden. [Sabrina] und [Florian] berichten, dass sie in Gespräche bereits als [Vermeidung von Plastik]verband eingetreten seien und dies von allen für sehr positiv empfunden wurde. Niemand habe bisher gesagt, dass es irgendwie herausfordernd sei, sondern im Gegenteil, allen waren die Abgrenzungen zur eigenen Initiative bewusst und alle waren darauf aus, mögliche Kooperationen anzustreben. [Gerhard] ergänzt noch die Initiative „Pro [Vermeidung von Plastik]“ und auch diese seien begeistert, da sie sich auf Getränke spezialisiert hätten. [Sabrina] hakt hier noch einmal ein und gibt rein, dass sie noch einmal mit [Gustav] gesprochen habe, der aus der letzten „Pro [Vermeidung von Plastik]“ Sitzung berichtet habe. Dort habe man die Verbandsgründung zur Kenntnis genommen. Nicht mehr und nicht weniger. (FN, Pos. 239-240)

Im weiteren Verlauf wird das weitere Vorgehen dahingehend formalisiert, dass über Favoriten abgestimmt wird und darauf aufbauend Arbeitsaufträge verteilt werden, um die Namensentscheidung vorzubereiten und sie im weiteren Prozedere treffen zu können. Dabei wird auch das Zusammenspiel von Namen und Logo mitgedacht.

Es sind Namen vorgeschlagen, für welche man mittels eines Herzchens auf dem Miro Board stimmen kann. [...] Das Vorgehen sieht vor, dass diejenigen Namen mit mindestens einem Herzchen in die weitere Auflistung mit aufgenommen werden. [...] [Herbert] zeigt auf, dass das heutige Ziel bereits erreicht wurde [...] und man sich dem Namen allmählich annähern sollte, auch was das Zusammenspiel Logo und Namen betrifft. [Agathe] macht besonders zu den Vorschlägen, bei welchen man einen Untertitel vorschlagen könne, Vorschläge und leitet diese an [Sabrina] weiter.“ (FN, Pos. 239-240)

Der weitere Verlauf der Namensentscheidung zeigt, dass die drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ ineinandergreifen und sich ständig wiederholen, bis die Entscheidung für einen Namen schlussendlich getroffen wird. Nach Erstellung der „Shortlist“ der Namensvorschläge, wird noch einmal die Möglichkeit eröffnet, weitere Bedarfe für die Namensfindung anzumelden und die Liste zu ergänzen. Diese Möglichkeit wird von Akteuren genutzt und es werden weitere Bedarfe analysiert, die für die Namensgebung einen wichtigen Beitrag leisten könnten.

„[Herbert] fasst die Shortlist zusammen. Der Name „der [Vermeidung von Plastik]verband Deutschland“ ist bisher ganz vorne. [Herbert] nennt die anderen Namensvorschläge, die ganz weit vorne sind. [Herbert] eröffnet die Möglichkeit mit den meist gevoteten bereits in die Shortlist einzutreten. Man

könne allerdings auch noch weitere Namensvorschläge mit weniger Herzchen dazu nehmen. [...] [Daniela] macht noch einmal einen ganz neuen Namensvorschlag. [...] [Katharina] ergänzt, dass sie dennoch dafür sei, eine Art „catchy“ Wort drin zu haben, um im Gedächtnis zu bleiben und nicht einen zu generischen Namen zu haben. [Daniela] unterstützt [Katharina]. Sie macht auch noch einmal darauf aufmerksam, dass das Thema „[Vermeidung von Plastik]“ nicht alleine das ist, was den Verband zusammenhält. Die Subline sollte daher noch einmal überdacht werden, damit auch diejenigen mit aufgenommen werden, die bestimmte Innovationen hervorbringen.“ (FN, Pos. 242-243)

Im weiteren Verlauf wird noch einmal auf die Synergieeffekte hingewiesen und deren Bedeutung für den Netzwerkaufbau unterstrichen.

„[Herbert] führt zum Prozess zurück und ist der Meinung, dass nicht alle Namensvorschläge in die nächste Runde der Entscheidungsfindung aufgenommen werden sollten. Es sollten alle Vorschläge mit den meisten Herzchen auf eine neue Liste kommen, mit welcher herausgegangen werden soll, zum Rest der Community. Er führt als Argument für das „[Vermeidung von Plastik]“ im Namen auf, dass man sich ja an die bereits bestehenden Initiativen etc. heranhängen möchte und daher auch die Nähe und die Abgrenzung sehr zentral sind.“ (FN, Pos. 244)

Im Anschluss wird eine „Formalisierung“ dahingehend vorgenommen, dass eine weitere Abstimmung herbeigeführt wird, um die abschließende Entscheidung für einen Namen entsprechend vorzubereiten, die schlussendlich vom gesamten inter-organisationalen Netzwerk getroffen werden muss.

„[Florian] plädiert daher dafür, dass sich jeder noch einmal gesondert Gedanken macht [...]. [Herbert] schließt sich dem an. Er schlägt vor, die Shortlist so zu übernehmen und dann noch einmal mit zwei Herzchen pro an der Sitzung teilnehmenden Person werten zu lassen, um zu schauen, ob ggf. auch nochmal ein paar Optionen herausfallen könnten. Danach könne die Liste noch einmal in die Community gegeben werden. Es sei wichtig, so viele Vorentscheidungen wie möglich zu treffen, aber dennoch der Community gegenüber eine Offenheit zu signalisieren.“ (FN, Pos. 245-246)

Im weiteren Verlauf der Namensfindung wiederholt sich der Dreiklang der Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ noch mehrmals, bis eine Entscheidung getroffen wird. Allerdings ändert sich der Fokus der Anwendung der Praktiken. Es geht nicht mehr darum, diese drei Praktiken auf den Namen anzuwenden, sondern stattdessen auf das Verfahren der Namensfindung. Zunächst wird eine „Bedarfsanalyse“ dahingehend durchgeführt, um zu erheben, was das Verfahren der Namensfindung tatsächlich mitbringen

muss, damit die Entscheidung für einen Namen im Gesamtnetzwerk von allen Akteuren gemeinsam bearbeitet werden kann.

„Es bleiben sechs Optionen auf der Shortlist. [Herbert] fragt, ob mit diesen sechs Vorschlägen in die Community gegangen werden soll. [Florian] gibt zu bedenken, dass dies zu viel sei. Sie sollten mit maximal zwei Vorschlägen rausgehen. [...]“ (FN, Pos. 253-254)

Im weiteren Verlauf lässt man den Prozess noch einmal Revue passieren und überprüft, ob das Verfahren zur Namensfindung Synergien dahingehend entfaltet, dass alle Netzwerkakteure am Verfahren beteiligt werden.

„[Agathe] spricht sich dafür aus, alle fünf Vorschläge in die Gruppe hineinzugeben und die Verteilung der Herzchen zu kommunizieren. [Agathe] sagt, dass es in gewisser Weise unfair sei denjenigen gegenüber, die heute nicht da waren. [...] [Herbert] gibt noch einmal einen Rückblick. Von den 32 Vorschlägen konnte die Liste auf 5 heruntergebracht werden. [Herbert] blickt noch einmal auf das Verfahren insgesamt zurück und bewertet es als äußerst demokratisch.“ (FN, Pos. 254-255)

Eine „Formalisierung“ wird vorgenommen, indem man sich darauf einigt, dass die fünf Namensvorschläge in Form einer Umfrage an die übrigen Netzwerkmitglieder weitergegeben werden sollen, die dann über die finale Namensgebung abstimmen.

„[Florian] macht den Vorschlag, eine Umfrage zu starten. Alle werden gefragt, ob sie mit dem Vorgehen einverstanden sind. [...] [Wiebke] fragt noch einmal zu den Details der Umfrage. Es wird sich darauf geeinigt, eine Art Kommentarfunktion einzubauen, damit Befragte ihre Meinung kundtun könnten. [Daniela] macht den Vorschlag für mehrere Optionen auf. [Wiebke] meldet sich noch einmal zu Wort und schlägt vor, als Prozess die Tragfähigkeit der Vorschläge zu messen. [Wiebke] erklärt sich bereit, die Umfrage vorzubereiten. (FN, Pos. 254-255)

Ein weiteres Beispiel aus einem Interview zum Aufbau des LHTG macht ein ähnliches Zusammenspiel der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“, „Formalisierung“ auf Netzwerkebene deutlich. Hier zählt der erste Projektleiter im Interview die weiteren Schritte auf, die erfolgen sollen, um die GmbH zu gründen, die als Trägergesellschaft für das LHTG fungieren soll. Die Gründung der Trägergesellschaft ist der zentrale Schritt zur Realisierung des Vorhabens. Hierfür werden ebenfalls zunächst die Bedarfe analysiert:

„[...] ein weiteres großes Arbeitspaket, ist die, die Schwerpunktausgestaltung, also die Festlegung welche Schwerpunkte man im [LHTG] auch wirklich

machen will. Ähm da gibts ne Vorauswahl, die durch den Lenkungskreis bestimmt wurde, aber die is noch, ich sag ma, en Stück weit zu breit, es is noch nicht fokussiert genug [...].“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

Um diese Bedarfsliste weiter einzuschränken, soll mit Hilfe einer Studie, die extern vergeben werden soll, herausgefunden werden, wo im Bundesland bereits Kompetenzen existieren, auf die aufgebaut werden kann. Dieser Schritt stellt die Praktik „Ausloten von Synergieeffekten“ dar.

„[...] und hier gilt es durch, die Idee is hier ne Studie durchzuführen, um herauszufinden, wo [das Land] und insbesondere [die Stadt], ähm besondere Kompetenzen hat. Also Wissenschafts- und Forschungskompetenzen und hier insbesondere auch angewandt. Also für die Anwendung geeignete Kompetenzen hat. Ähm, dafür wolln wir ne Studie machen [...].“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

Aufbauend auf dieser Studie sollen die Schwerpunkte formalisiert und nach außen getragen werden. Es soll sichtbar werden, dass diese Teil des zukünftigen LHTG werden.

„[...] und daraus ableitend dann festlegen, dann was später auch im [LHTG] der Schwerpunkt sein soll und damit auch entsprechend Werbung zu machen bei den zukünftigen Nutzern. Also den, den, den KMU, den Startups, den Instituten.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 36)

Abbildung Abb. IV-1 visualisiert diesen Dreiklang der Praktiken der „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“.

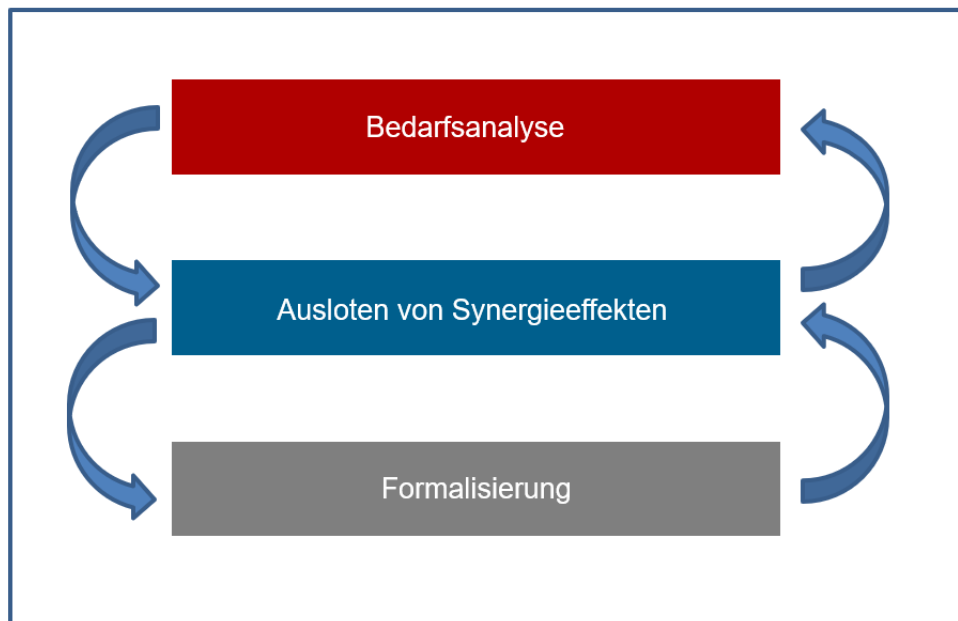


Abb. IV-1: Dreiklang der Praktiken (eigene Darstellung)

Tabelle Tab. IV-1 bis Tab. IV-5 zeigt den chronologischen Aufbau der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke in Kombination mit diesen Praktiken auf Netzwerkebene. Auch hier wird mit der Fallstudie des LHTG begonnen, darauf folgt der Start-up Accelerator, dann das KMUI, das NGN und schließlich der UVzVP.

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Offener Code	Kategorie	Praktiken
Ideengenerierung	Erkennen von Bedarf für Initiative	Bedarfsanalyse
Festlegung Standort auf Grund von Synergien	Aufbau auf bestehenden Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Interne Konzeptentwicklung	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Orientierung an äußeren Bedarfen	Erkennen von Bedarf für Initiative	Bedarfsanalyse
Bildung einer Task Force	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Aufbau Konsortium	Erstellung federführendes Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Bedarfsermittlung Standort	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Veranlassung Prozesse am Standort	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Erweiterung Konsortium	Erstellung federführendes Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Regelmäßiges Treffen Konsortium	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Bedarfsabgleich Zielgruppe	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Einrichtung Lenkungskreis	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Standortentscheidung wird begründet.	Aufbau auf bestehenden Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Beteiligung Lenkungskreis an Konzeptionierung	externe Konzeptionierung	Bedarfsanalyse
Einstellung Projektleiter	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Fortgang Abteilungsleiter	Austritt	Formalisierung
Überprüfung Bedarfe	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten	Aufbau auf bestehenden Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
interne Kozeptentwicklung	Nähere Formalisierung	Formalisierung
Fortgang Minister	Austritt	Formalisierung
Einholen von Verbindlichkeit	Nähere Formalisierung	Formalisierung
Fortgang Projektleiter	Austritt	Formalisierung
Neuer Projektleiter	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Aufbau neue Strukturen	Neustrukturierung	Formalisierung
Überprüfung vorhandener Bedarfe	Überprüfung Bedarfe	Bedarfsanalyse
Neuer Projektleiter	Neustrukturierung	Formalisierung

Tab. IV-1: Chronologischer Aufbau mit Praktiken LHTG (eigene Darstellung)

Offener Code	Kategorie	Praktiken
Ideengenerierung	Erkennen von Bedarf für Initiative	Bedarfsanalyse
Interne Konzeptionierung	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Bedarfsermittlung auf Grund von Szenekenntnisse	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Interne Konzeptionierung	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Aufbau Konsortium	Erstellung federführendes Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Aufbau Konsortium	Erweiterung federführendes Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Gründung	Formalisierung	Formalisierung
Aufbau Konsortium	Erweiterung federführendes Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Einbettung in bestehende Unternehmensgruppe	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Einstellung Geschäftsführer	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Vereinsgründung als Begleitung	Abgleich mit Bedarfen der Zielgruppe	Bedarfsanalyse
Veränderung im Gesellschafterkreis	Austritte	Formalisierung
Neuer Geschäftsführer	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Neues Geschäftsmodell	Neustrukturierung	Bedarfsanalyse
Neue Bedarfserhebung	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Neue Mitarbeiter	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Kooperationen mit etablierten Akteuren	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten

Tab. IV-2: Chronologischer Aufbau mit Praktiken Start-up Accelerator (eigene Darstellung)

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Offener Code	Kategorie	Praktiken
Aufmerksam machen auf Bedarf	Bedarf in das Ministerium hineintragen	Bedarfsanalyse
Bedarfsermittlung	Bedarf nach strategischen Partnern	Bedarfsanalyse
Kompetenzen für den Antrag	Aufbau Konsortium	Ausloten von Synergieeffekten
Aufbau Konsortium zur Antragstellung	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Mitarbeiter zur Antragstellung	Interne Konzeptentwicklung	Formalisierung
Konzeptionierung des Antrags	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Projektstart	Aufbau interner Strukturen	Formalisierung
Arbeitsverteilung	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Externe Legitimität	Einrichtung Begleitstruktur	Formalisierung
Begleitung durch Beirat und Lenkungskreis	Austritte	Formalisierung
Stellenkürzung mit Neukonzeptionierung	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Stellenaufbau mit Neukonzeptionierung	Neukonzeptionierung	Bedarfsanalyse
Evaluation mit Ende der Projektlaufzeit	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Anlauf neue Projektlaufzeit	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Stärkerer Einbezug externer Partner	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Internes Wissensmanagement		

Tab. IV-3: Chronologischer Aufbau mit Praktiken KMUI (eigene Darstellung)

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Offener Code	Kategorie	Praktiken
Bedarfsfeststellung aus dem Sektor heraus	Bedarfsfeststellung	Bedarfsanalyse
Start-up Verband als vorläufiges Dach	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Erstes Projekt	Vorläuferprojekt	Formalisierung
Bedarf nach weiterer Formalisierung	Bedarfsfeststellung	Bedarfsanalyse
Zweites Projekt	Vorläuferprojekt	Formalisierung
Unterstützung durch bestehende Community	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Aufbau Vorläuferprojekt	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Erhebung Bedarfe für den Verband	Bedarfsfeststellung	Bedarfsanalyse
Aufbau auf bestehende Satzung	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Aufbau Infrastruktur	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Bestehende Initiativen unter einem Dach bündeln	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Aufbau Konsortium	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Gründung eines Vereins	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Einstellung Geschäftsführerin	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Wachstum Verband	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Bedarf nach Formaten für die Zusammenarbeit	Bedarf nach Kollaborationsformaten	Bedarfsanalyse
Bildung von Regionalgruppen	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Einführung Kollaborationsformate	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Fortgang Vorstandsvorsitzender und Geschäftsführerin	Austritte	Formalisierung
Organisationsentwicklung	Weiterentwicklung	Formalisierung
Überprüfung Bedarf für Netzwerk	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Erwartungen in Strukturen gießen	Aufbau von Strukturen	Formalisierung

Tab. IV-4: Chronologischer Aufbau mit Praktiken NGN (eigene Darstellung)

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Offener Code	Kategorie	Praktiken
Bedarfsfeststellung MMP Unternehmen	Bedarfsfeststellung	Bedarfsanalyse
Bedarfsfeststellung Arbeitskreis	Bedarfsfeststellung	Bedarfsanalyse
Zusammenschluss der beiden Initiativen	Bilden von Synergieeffekten	Ausloten von Synergieeffekten
Entwicklung Leitfaden	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Weitere Interessenten an Community	Aufbau Community	Ausloten von Synergieeffekten
Formate für die Zusammenarbeit	Eintritt in die Formalisierung	Formalisierung
Bedarf nach Formalisierung von innen	Formalisierungsbedarf	Bedarfsanalyse
Bedarf nach Formalisierung von außen	Formalisierungsbedarf	Bedarfsanalyse
Ergänzung Community	Eintritt in die Formalisierung	Bedarfsanalyse
Aufbau Strukturen für Organisation	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Aufbau auf Kompetenzen der Mitglieder	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Bedarf nach Formalisierung ermitteln	Formalisierungsbedarf	Bedarfsanalyse
Erstellung Gründungsteam mit Auftrag	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Aufbau Steuerungsgruppe	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Erstellung Vereinszweck	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Erstellung Vereinssatzung	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Einholen von Input	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Zusammenarbeit mit anderen Initiativen	Aufbau auf bestehende Strukturen	Ausloten von Synergieeffekten
Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Einholen von Feedback	Bedarfsanalyse
Umfrage Community	Einholen von Feedback	Bedarfsanalyse
Vorbereitung Gründung	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Festlegung Name und Logo	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Etablierung Steuerungsgruppe mit Mandat	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Festlegung Beirat	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Festlegung Vereinssitz	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Festlegung Arbeitsgruppenleiter	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Vereinsgründung	Vereinsgründung	Formalisierung
Ermittlung von Arbeitsthemen	Bedarfsermittlung	Bedarfsanalyse
Einstellung erste Mitarbeiterin auf Stundenbasis	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Strategietagung Vorstand	Teamerstellung	Formalisierung
Vorwurf der Intransparenz	Austritt	Formalisierung
Arbeitsaufträge Sabrina	Einstellung von Mitarbeitern	Formalisierung
Community Call wegen Intransparenz	Transparenz	Bedarfsanalyse
Aufbau Geschäftsstelle	Aufbau von Strukturen	Formalisierung
Austritt Vorstandsmitglied	Austritt	Formalisierung

Tab. IV-5: Chronologischer Aufbau mit Praktiken UVzVP (eigene Darstellung)

IV.1.2 Spannungen beim Aufbau der Netzwerksteuerung

In der Datenanalyse konnten bereits Spannungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Steuerungsmechanismen festgestellt werden. Diese unterscheiden sich zwar in ihrer Ausprägung deutlich voneinander, konnten allerdings mit einem etwaigen Verlust des Dreiklangs der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ in Verbindung gebracht werden. Ein Verlust bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Praktiken nicht nacheinander und ineinandergreifend angewendet werden. Die Ergebnisse dieser Beobachtung sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Die Spannungen, die im Zusammenhang mit dem Aufbau des LHTG zu beobachten sind, liegen unter anderem darin, dass die notwendigen Anforderungen, die ein solches Projekt an den Standort hat, keinen Einzug in die anfängliche Bedarfsanalyse finden. Die zu Anfang durchgeführte Bedarfsanalyse bezieht sich lediglich darauf, dass der Bedarf für ein solches Vorhaben im Bundesland gesehen wird. Insbesondere Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Industrie tragen diesen Bedarf an den Wirtschaftsminister heran. Dieser überzeugt sich auf einer Auslandsreise in Frankreich von einem ähnlichen Modell und erkennt den Bedarf für ein solches Projekt im eigenen Bundesland.

Umgekehrt wird allerdings nicht geprüft, welche Anforderungen das Vorhaben an die Gegebenheiten im betroffenen Bundesland stellt. Diese Spannungen werden später im Rahmen der „Formalisierung“ dahingehend deutlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ministeriums ein Konzept zur Realisierung des LHTG ausarbeiten. Ungeklärt bleibt allerdings, wie das erarbeitete Konzept finanziert werden soll. Festgelegt wird, dass das Bundesland eine Anschubfinanzierung leistet. Das Vorhaben soll von einer Trägergesellschaft in Form einer PPP getragen werden, an der nicht nur das Land, sondern auch privatwirtschaftliche Unternehmen beteiligt sind. Ob diese privatwirtschaftlichen Unternehmen in der notwendigen Größe für das konzeptualisierte Vorhaben im Bundesland und am Standort existieren, wurde in die Bedarfsanalyse nicht einbezogen, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

*„Zeitgleich haben wir gewusst, wir haben ein Problem und das ist das Problem sozusagen in der Region. Es gibt viele, die mitarbeiten wollen, aber wir haben kein Großkonzern, der sich sozusagen obendrauf sich hinsetzen würde und der würde sagen, okay ich bin on board, ich ziehe das Ganze.“
(IN_1_8_Fabian, Pos. 5)*

Darüber hinaus wurde von einer Finanzierung durch das Bundesland ausgegangen, die allerdings nicht in der Höhe vorhanden ist, die bei der Konzeptionierung angenommen wurde, wie das folgende Zitat deutlich macht:

„Also wir ham keine fünfzig Millionen Euro oder die Koinvestitionsmittel, um Projekte mit fünfzig Millionen Euro aus dem Boden zu stampfen. Das kriegen wir nicht hin.“ (IN_1_9_Harald, Pos. 12)

Dieses Problem wiederholt sich bei der „Bedarfsanalyse“ mit den externen Stakeholdern aus Industrie, von KMUs, Hochschulen, Technologieinstituten und innovativen technologieorientierten Start-ups, wenn nach der internen Konzeptionierung durch das Ministerium Workshops veranstaltet werden, um das erarbeitete Konzept mit den Bedarfen aus der Zielgruppe abzugleichen. Auch hier werden die Bedarfe der externen Stakeholder in die Konzeptionierung aufgenommen, ohne den dadurch entstehenden Bedarf für das Projekt mit den Möglichkeiten des Landes und denen am Standort abzugleichen. Dadurch wird das Konzept im weiteren Verlauf der Konzeptionalisierung immer größer, wie das folgende Zitat des neuen Projektleiters verdeutlicht:

*„Was ich beim [Minister] nicht so ganz verstanden habe oder was mir einfach vom Ansatz her zu groß war und dachte, wir müssen jetzt nicht alles so machen wie [im Ausland], das war so die Sachen wie ja und dann soll da ganz viel Weiterbildung stattfinden und ich will da Schüler sehn und Studenten. Das is sicherlich alles toll, aber ich glaube das sich sowas entwickelt und dass ich sowas nicht planen kann. Wenn ich das planen kann super, aber dann setzt es voraus, dass ich ganz furchtbar viel Geld hab.“
(IN_1_9_Harald, Pos. 66)*

Auch ohne diese vollständige Bedarfsanalyse wird das Konzept nach außen kommuniziert und damit geworben, das Vorhaben am Standort realisieren zu wollen.

„Was ich, was meiner Meinung nach oder was ich bei nem nächsten oder bei nem Folgeprojekt anders machen würde oder was ich, was nich so gut gelaufen is, is meiner Meinung nach, dass man, dass man ähm zu früh an die Öffentlichkeit gegangen is oder ähm sozusagen mit dem Projekt

geworben hat, ähm ohne ausreichend ähm ja handfeste Entscheidungen getroffen zu ham oder handfeste ähm Dinge schon, schon erledigt zu haben ähm und dazu zählen für mich, uns insbesondere, sowas wie das notwendige Zahlenwerk, also dass man sozusagen auch wirklich für den, für den Fall einer Gründung einer Gesellschaft schon alles vorbereitet hat. Bevor man darüber spricht. Dass man ähm ja, für die bevor man angibt, welche Größe das alles hat, schon sicher ist, dass die Finanzierung dafür auch feststeht oder gesichert ist.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 54)

Die einseitige Bedarfsanalyse ist in Abbildung Abb. IV-2 noch einmal visualisiert. Dieser Umstand wirkt sich insbesondere auf die Praktik der „Formalisierung“ aus, was zu weiteren Spannungen beim Aufbau des LHTG als inter-organisationales Netzwerk führt und im Folgenden beschrieben ist.

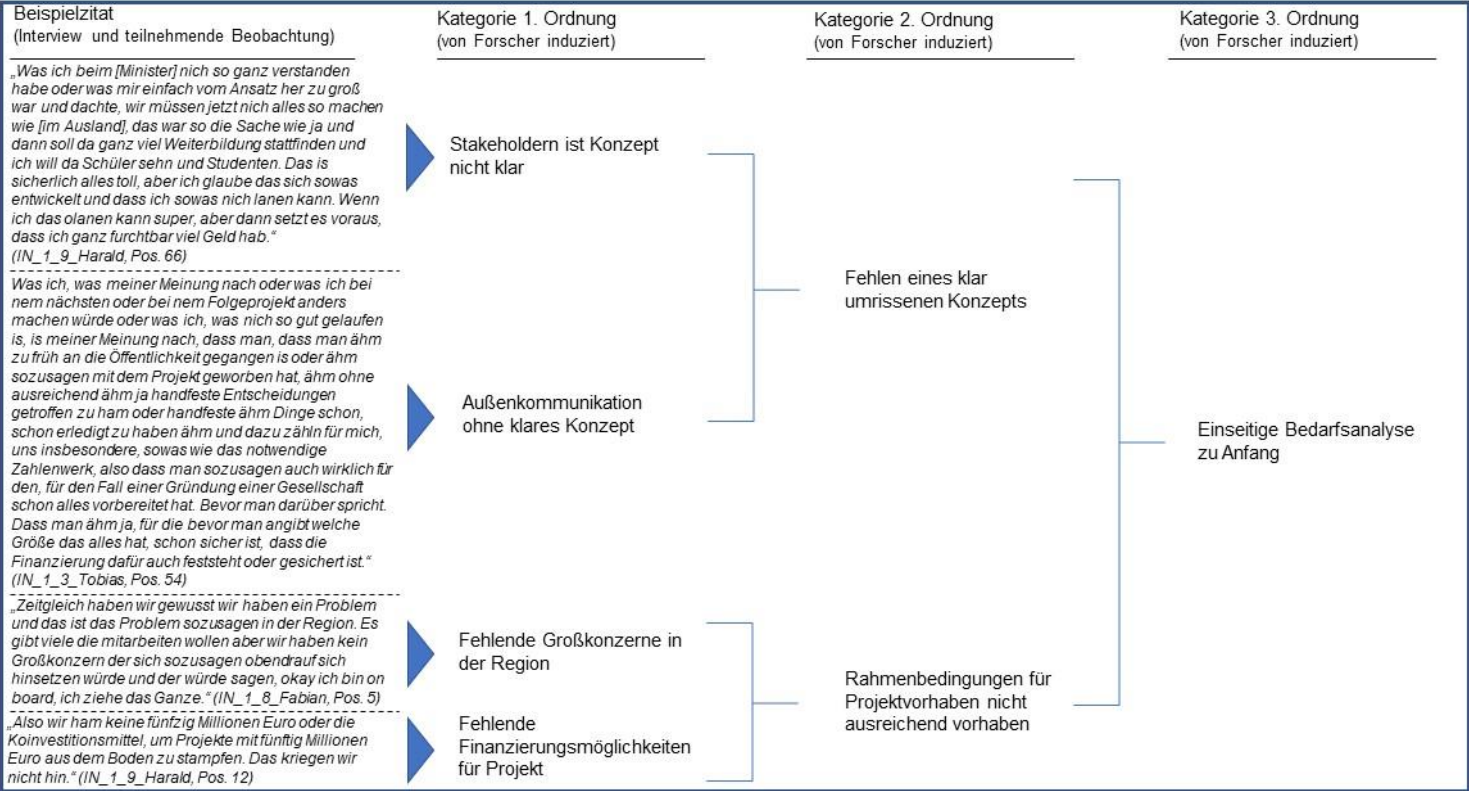


Abb. IV-2: Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des LHTG (eigene Darstellung)

Auch wenn die Praktik der „Formalisierung“ immer wieder zu beobachten ist, bleibt diese ohne strukturelle Auswirkung. Es wird ein Konzept entwickelt, es wird innerhalb des Ministeriums eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit dem Projekt beschäftigt, es werden vorbereitende Maßnahmen am Standort veranlasst, regelmäßige Arbeitstreffen des federführenden Konsortiums abgehalten und ein Lenkungskreis eingerichtet. Damit verbleiben die Maßnahmen in einem Stadium, das hier **Vorbereitungsstadium** genannt werden soll. Mit der Einstellung des Projektleiters tritt das Projekt in das **Zuweisungsstadium** ein, in welchem man nicht mehr nur darüber spricht, was gemacht werden müsste, sondern den Akteuren Aufgaben zuweist, die auf die Entwicklung des inter-organisationalen Netzwerks einzahlen. Im Falle des LHTG wären dies Entwicklungsschritte hin zur Gründung der Trägergesellschaft. Da im Falle des LHTG, wie gezeigt werden konnte, zu Anfang keine vollständige Bedarfsanalyse durchgeführt wurde, sind diese Aufgaben noch nicht klar umrissen. Daher tritt das LHTG wieder in das **Vorbereitungsstadium** ein. Um die notwendigen Entwicklungsschritte für den Aufbau des LHTG herauszuarbeiten, muss der Projektleiter erneut mit dem Dreiklang aus „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ beginnen, wie sein bereits angeführtes Zitat verdeutlicht. Darin führt er aus, dass seine nächsten Schritte darin bestehen, mögliche Schwerpunkte zunächst im Lenkungskreis zu erheben. Darauf aufbauend soll eine Studie in Auftrag gegeben werden, die untersucht, wo die erhobenen Schwerpunkte im Bundesland bereits behandelt werden. Die Formalisierung verbleibt in diesem Fall im **Vorbereitungsstadium** mit dem Festlegen von Schwerpunkten für das spätere LHTG.

Der neue Projektleiter macht die Notwendigkeit der vollumfänglichen Bedarfsanalyse für die Gründung der GmbH als Trägergesellschaft auch noch einmal deutlich. Auch wenn er den Umstand aus Sicht des ehemaligen Projektleiters beschreibt, der die GmbH gründen muss, um seine eigene Arbeitsstelle zu sichern, macht dieses Zitat auch die Problematik deutlich, warum der Übergang in das **Ausführungsstadium** ohne vollumfängliche Bedarfsanalyse zu Beginn nicht erfolgen kann. Er nimmt dabei insbesondere Bezug auf eine

fehlende Kostenkalkulation zu Anfang, die ebenfalls Bestandteil einer vollständigen Bedarfsanalyse ist.

„[...] um das zu realisieren, hätte er das irgendwie gegründet kriegen müssen. Das war son bisschen ja Henne-Ei-Problem. Also eigentlich wars irgendwie aus seiner Sicht am wichtigsten die GmbH zu gründen, weil dann hätte er die größte Wahrscheinlichkeit gehabt, ne dauerhafte Stelle zu haben, nämlich die Geschäftsführerstelle und dann darüber mit nem Budget irgendwie Leute einzustellen. Setzt aber zweierlei Sachen voraus, das letzte is schon mal, wenn ich das hingekriegt habe, brauche ich auch das Budget, was irgendeiner beschließen muss, weil ich hab ja nichts zum Erwirtschaften. Ich muss die ja irgendwie bezahlen. Und da das Finanzministerium das genau weiß, hätten die nur wieder gesacht, na wunderbar Herr [Projektleiter], das is super, Sie wolln eine GmbH gründen. Sie wolln da Geschäftsführer wern und ne Menge Leute einstellen. Super. Was wolln Sie denn jetzt machen? Legen Sie uns doch mal Ihre Kalkulation vor. Dafür hätte man das en bisschen anders anfangen müssen.“ (IN_1_9_Harald, Pos. 126)

Der fehlende Übergang in das **Ausführungsstadium** führt zu weiteren Spannungen. Auch wenn Großkonzerne für die zu gründende Trägergesellschaft in Form einer PPP am Standort fehlen, wurden kleinere Unternehmen bereits angesprochen und nach ihrer Bereitschaft befragt, Mitglied der GmbH zu werden. Durch den fehlenden Übergang in das **Ausführungsstadium** verliert das Vorhaben an Legitimität bei den angesprochenen potenziellen Netzwerkakteuren und sorgt dafür, dass sich diese zurückziehen und das Vorhaben nicht weiter unterstützen.

„Als Risiko schätzt er ein, dass das Vorhaben endlich mal in Angriff genommen werden sollte und zumindest die Gründung der GmbH alsbald erfolgen muss, um nicht den Drive zu verlieren.“ (IN_1_10_Maurice, Pos. 1)

„Das ist das eine und das zweite ist wirklich, wir müssen jetzt diese Meilensteine erreichen, weil es ist auch so, dass wenn wir jetzt nach eineinhalb Jahren zu einem der Unternehmen, die wir am Anfang angesprochen haben, zurückgehen und die uns dann fragen, was habt ihr denn seitdem gemacht? Was sagen wir den? Wir haben eine Ministerratsvorlage geschrieben.“ (IN_1_8_Fabian, Pos. 31)

Auch die Landesregierung zieht im weiteren zeitlichen Verlauf ihr Engagement zurück. Die benötigten Mittel werden nicht in den Haushalt eingestellt und das Vorhaben daher nicht weiter umgesetzt.

Auch Spannungen im Zusammenhang mit dem Aufbau des Start-up Accelerators können auf eine nicht vollständig erfolgte Bedarfsanalyse zu Anfang

zurückgeführt werden. Auch hier wird der Bedarf für eine solche Initiative an politisch Verantwortliche herangetragen und von ihnen wahrgenommen. Darauf aufbauend wird ein Mitarbeiter der Staatskanzlei damit beauftragt, ein Konzept für das Vorhaben eines Start-up Accelerators zu entwickeln. Auch hier werden Beispiele aus dem Ausland zu Rate gezogen. Ähnlich wie bei dem Aufbau des LHTG wird auch bei diesem Projekt die Konzeptionalisierung lediglich dahingehend vorgenommen, was ein solches Projekt für die Gründerszene am Standort leisten könnte, nicht aber welche Strukturen intern benötigt würden, um ein solches Konzept zu realisieren und nachhaltig zu etablieren. Einzig die Annahme, dass das Vorhaben als privatwirtschaftliche Initiative realisiert werden muss, zählt auf die notwendigen Strukturen des Vorhabens ein. In der ausgearbeiteten Konzeptionalisierung findet diese Annahme allerdings keine Berücksichtigung mehr, da ein tragfähiges Geschäftsmodell nicht entwickelt wird, das die Zukunftsfähigkeit dieser privatwirtschaftlichen Initiative sichern würde. Stattdessen wird der Versuch unternommen, ein möglichst breites Angebot zu realisieren, das dazu führt, dass dem Vorhaben ein klar umrissener Tätigkeitsbereich fehlt.

„Ein weiteres Problem was auch hier sehr stark war, man hat hier die Fokussierung verloren, gerade weil man in diesem Selbstfindungsprozess war, hat man halt versucht alles zu machen, also diese komplette Bandbreite, von "wir bewegen uns sehr früh in einem Kreativitätsraum, machen zickezacke Innovation und überlegen uns tolle Ideen" bis hin zu "ei, wir skalieren auf dem Markt" und das ist halt extrem breit, das kannst du alles tun, ja, aber du verlierst dann halt die Fokussierung. Das waren so die zwei Hauptänderungen die wir gemacht haben. Also wir haben wirklich geguckt, was sind die Bedarfe am Markt, haben uns da nochmal angepasst, und haben uns da sehr stark auf diese Zwischenscheibe...ich habe jetzt einen Prototypen und ich habe jetzt quasi ein Kernteam, ein Ideengeberteam und das muss jetzt auf den Markt gebracht werden und davor wir sind kreativ, wir entwickeln aus dem Problem raus Ideen und Konzepte.“ (IN_2_1_Max, Pos. 32)

Im Falle des Start-up Accelerators wird der Versuch unternommen, die fehlende Bedarfsanalyse zu Anfang dadurch aufzufangen, dass verschiedene Konzepte am Markt ausprobiert werden, um ein tragfähiges Geschäftsmodell für den privatwirtschaftlichen Start-up Accelerator zu realisieren und Kooperationen zu bereits bestehenden Initiativen aufzubauen.

„[...] ich habe jetzt einfach gemerkt, indem du halt einfach zeigst, dass du es kannst und einfach gute Dinge tust, entstehen solche Kooperationen nicht automatisch aber halt auch dann vielleicht.“ (IN_2_1_Max, Pos. 46)

Abbildung Abb. IV-3 fasst diese Problematik der unvollständigen Bedarfsanalyse bei der Fallstudie des Start-up Accelerators zu Anfang noch einmal zusammen.

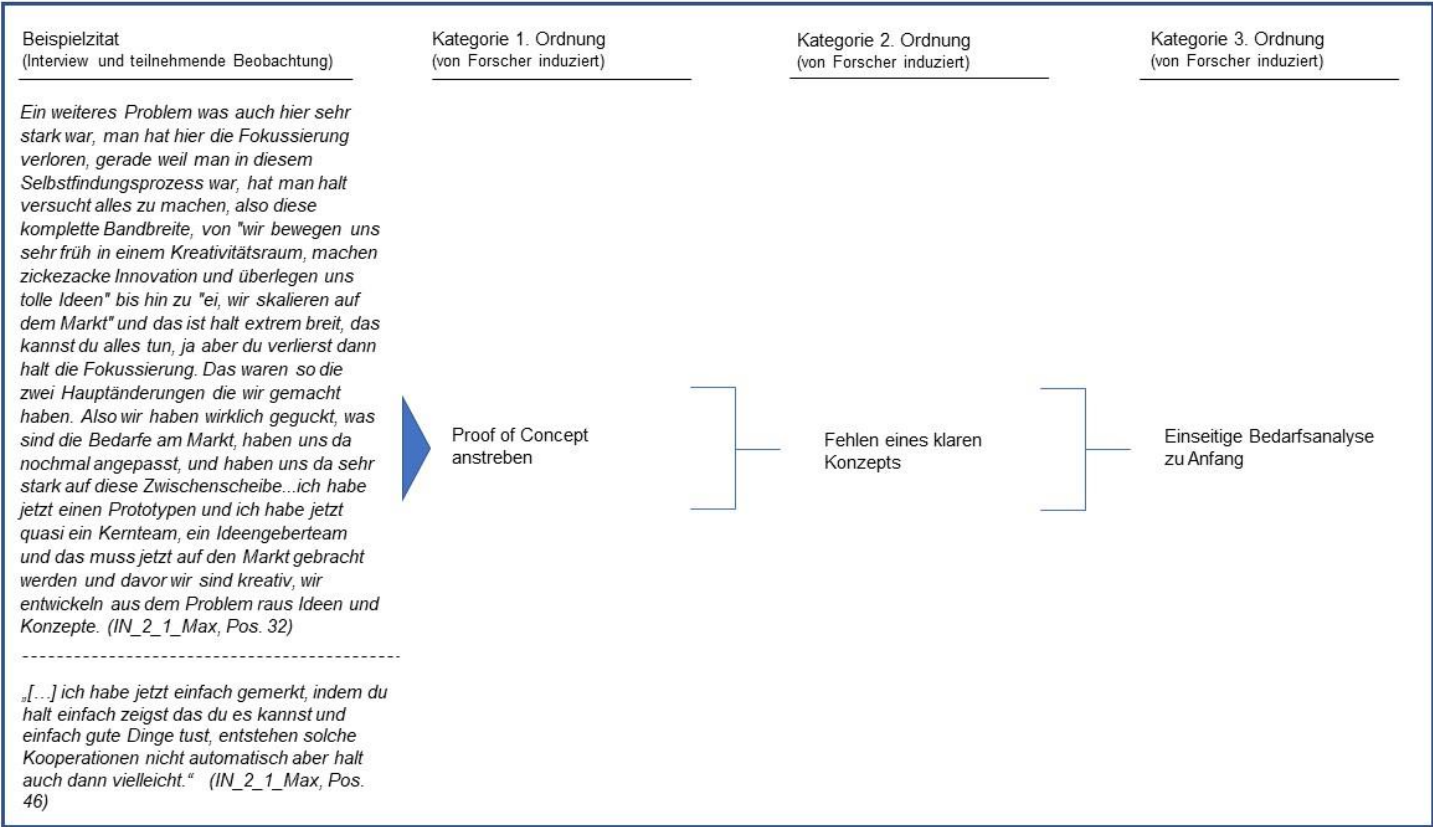


Abb. IV-3: Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des Start-up Accelerators (eigene Darstellung)

Die Phase des **Vorbereitungsstadiums** scheint bei dem Aufbau des Start-up Accelerators kurz zu sein, da von den Führungspositionen bei dem derzeitigen Mitarbeiter in der Staatskanzlei direkt ein Konzept in Auftrag gegeben wird. Auch der Eintritt in das **Zuweisungsstadium** erfolgt schnell, nachdem der Mitarbeiter aus der Staatskanzlei einen weiteren Akteur akquiriert, mit dem er gemeinsam das Vorhaben vorantreibt und potenzielle Netzwerkmitglieder in Form von Investoren von dem Vorhaben überzeugt. Auch der Übergang in das **Ausführungsstadium** gelingt, muss allerdings regelmäßig nachgeschärft werden, da das Konzept durch das Fehlen eines tragfähigen Geschäftsmodells nicht genau am Bedarf des Marktes ausgerichtet wurde. Mit der Einführung eines neuen Geschäftsführers tritt das Vorhaben offenbar wieder in das **Vorbereitungsstadium** zurück, da der Bedarf am Markt noch einmal vollständig neu erhoben und daraufhin zunächst die notwendigen konzeptionellen Anpassungen insbesondere hin zu einem tragfähigen Geschäftsmodell vorgenommen werden müssen, bevor mit der Einstellung neuer Mitarbeiter wieder in das **Zuweisungsstadium** eingetreten werden kann.

„Und das war halt vorher auch nicht so gegeben, das heißt dieses Acceleration-Programm hab ich dann mit Eintritt mit diesem Beruf mitgestaltet und mitkreiert.“ (IN_2_5_Daniel, Pos. 12

Spannungen im Zusammenhang mit dem KMUI können ebenfalls größtenteils auf eine unvollständige Bedarfsanalyse zu Anfang zurückgeführt werden. Auch bei dem Aufbau des KMUI wird eine Bedarfsanalyse nur dahingehend durchgeführt, dass der Bedarf für ein solches Projekt zur Unterstützung des Mittelstandes analysiert und an das Ministerium herangetragen wird. Dabei wird allerdings nicht berücksichtigt, welche Bedarfe mit einem solchen Projekt tatsächlich bearbeitet werden können und welche Anforderungen ein solches Vorhaben an den internen Organisationsaufbau des inter-organisationalen Netzwerks stellt. Dies macht das folgende Zitat des ehemaligen Geschäftsführers deutlich:

„So sind wir losgelaufen und haben relativ schnell gemerkt, oh kacke, wenn wir jetzt zu Unternehmen kommen und da was machen wollen, funktioniert das so gar nicht. Wir können gar nicht denen ihre Bedürfnisse erfüllen. Weil wir auch nie verstanden hatten, bis zu dem Zeitpunkt, und ich sag jetzt mal so ein bisschen kritisch, diejenigen, die diese Förderprogramme machen, auch nicht ganz verstanden haben, wie man wirklich die Bedürfnisse von denen überhaupt mal erfasst. Ja? Welche Bedarfe haben hab also ich muss

noch mal anfangen. Ein Netzwerk sollte in meiner Sicht eine Daseinsberechtigung haben. Welche Daseinsberechtigung hat das? Ja? Bei uns war der Auftrag klar. Digitalisierungsgrad im Mittelstand erhöhen. Zielgruppe Mittelstand ist natürlich auch mega unscharf, da hat man jetzt auch nochmal nachfragen können, ja welche Zielgruppe denn jetzt wirklich? Und auch sowas ist natürlich Zielgruppenanalyse oder oder oder technischer Approach, oer jo komm für alle. Für [das Bundesland] und Anfang auch für [das Nachbarbundesland]. Also riesen Fläche, riesen Bedürfnisse, keine irgendwie klare Fokussierung. Hauptproblem. [...] was das so spannend gemacht hat. Erstmals haben wir in den ersten ersten Jahr riesig Probleme gehabt, weil man hat dem Personal versprochen, das is ein großes Forschungsprojekt. Und dann kam raus, ihr könnt gar keine Forschung hier machen. Haben reihenweise auch Leute das Projekt verlassen, muss man auch ganz klar sein. Und zwar von allen Partnern, weil das Versprechen einfach ein anderes war.“ (IN_3_2_Carsten, Pos. 4)

Darüber hinaus äußert sich die unvollständige Bedarfsanalyse zu Anfang auch dahingehend, dass zu Anfang keine Organisationsstruktur aufgebaut wurde. Zwar waren direkt zu Beginn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am KMUI beschäftigt, eine konkrete Zuordnung von Zuständigkeiten blieb allerdings aus, da eben auch nicht genau erfasst wurde, was die Aufgaben des KMUI sein sollten, wie das vorangegangene Zitat bereits verdeutlicht hat.

„Weil anfangs, ich war alleine vom [...] Lehrstuhl und [der Kollege] alleine vom [anderen] Lehrstuhl und am [anderen Institut] war sowieso Chaos am Anfang, weil die nie jemanden die hatten, irgendwie hundert Leute am [Innovationszentrum] arbeiten, aber die hatten eigentlich nur 1 oder 2 Stellen. Also du wusstest nie genau, wer jetzt da was macht.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 42)

Des Weiteren äußert sich die unvollständige Bedarfsanalyse zu Anfang auch darin, dass zunächst keine einheitlichen Räumlichkeiten für das KMUI vorgesehen waren und es kein Konzept zur Verteilung von Arbeitsaufträgen gab, die an das KMUI herangetragen wurden.

„[...] am Anfang lief es halt tatsächlich einfach so, dass wir geschaut haben, welche Projekte reinkommen, und wenn dann Projekte reinkamen, wurden die demnach verteilt, wie die Kompetenzen gebraucht wurden. [...] dann haben so nach und nach sind wir dann mal ans ans [Institut] gezogen, als wir dann gemerkt haben, das macht ein bisschen mehr Sinn, alle beieinander, alle Büros beieinander zu haben. [...] vor allem weil wir am Anfang gemerkt haben, wenn wenn Leute uns besuchen kamen von Unternehmen. Wir hatten ja auch vor Ort Veranstaltungen bei uns. Wir haben nie ausgesehen, als wären wir eine Organisation. Nach außen sind wir immer aufgetreten als das [Innovationszentrum] und dann hast gedacht du kommst in ein Gebäude und

das ganze Gebäude ist [Innovationszentrum]. Aber du kamst dann da rein und das [das andere Institut] war in nem ganz anderen Gebäude. Ich war an der Uni und [der Kollege vom anderen Lehrstuhl] war auch an der Uni und nur [die Organisation] Leute, die waren dann irgendwo verteilt auf allen Fluren des [das Institut] und dann haben wir dann irgendwann alles ein bisschen zentralisiert [...]. Aber ja, im Prinzip, was wir machen mussten, war erstmal Organisation aufbauen mit verschiedenen Organisationen [...]. (IN_3_5_Konstantin, Pos. 3 und 13)

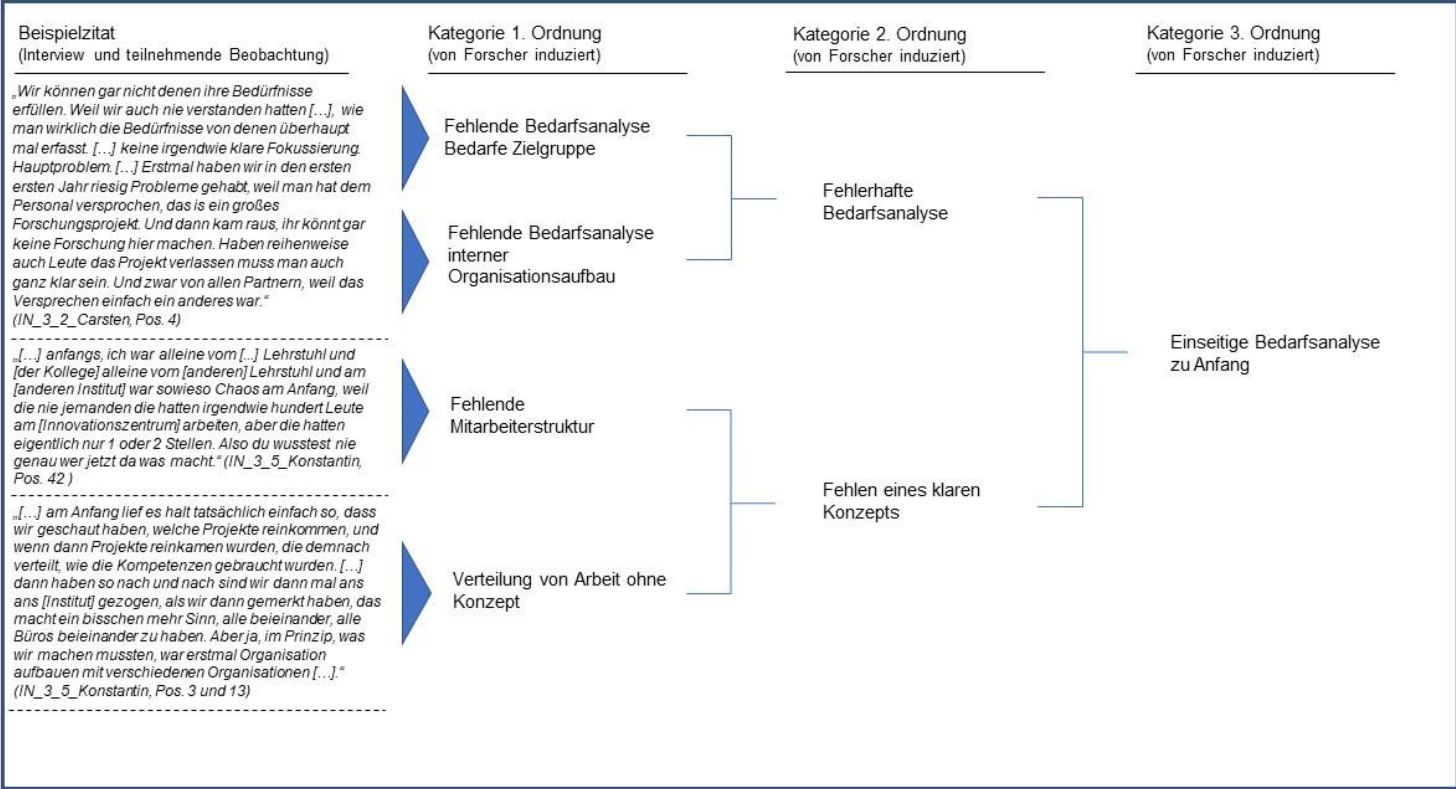


Abb. IV-4: Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des KMUI (eigene Darstellung)

Der Aufbau des KMUI scheint auf Grund der Förderprojektstruktur schnell in das **Zuweisungsstadium** zu kommen, da mit Auszahlung der Fördermittel Mitarbeiter eingestellt werden, welche die anfallenden Aufgaben übernehmen. Wie das Zitat des ehemaligen Geschäftsführers deutlich macht, ist die tatsächliche Aufgabe, die das KMUI bearbeiten sollt, durch eine unvollständige Bedarfsanalyse zu Anfang nicht abschließend geklärt. Die Bedarfsanalyse muss daher zunächst dahingehend nachgeholt werden, bevor ein Übergang in das **Ausführungsstadium** gelingen kann. Deshalb tritt auch das KMUI, ähnlich wie das LHTG, wieder zurück in das **Vorbereitungsstadium** und muss die Grundlagen seiner Netzwerkziele noch einmal nachschärfen. Eine weitere Spannung, die den Übergang in das **Ausführungsstadium** verhindert und einen wiederholten Eintritt in das **Vorbereitungsstadium** erzwingt, ist die Tatsache, dass weder die Mitarbeiterstruktur noch Strukturen zur Verteilung von Arbeitsaufträgen hinreichend genau definiert sind. Der Übergang in das **Ausführungsstadium** verzögert sich daher so lange, bis die notwendigen Strukturen durch Anwendung der Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ aufgebaut werden.

Im weiteren Verlauf werden die notwendigen Strukturen aufgebaut und es wird das **Ausführungsstadium** erreicht, aber auch dann muss wegen der hohen Personalfuktuation auf Grund eines falschen Versprechens an das Personal, das bereits zu Anfang von dem ehemaligen Geschäftsführer gegeben wurde, immer wieder „Formalisierung“ durchgeführt werden, um die Strukturen für das Vorhaben ständig nachzuschärfen und im **Ausführungsstadium** verbleiben zu können.

*„Das gibt es bei uns eben nicht, auf Grund hoher Fluktuation insbesondere auf der Arbeiterebene und dementsprechend sind Strukturen dort ein notwendiges Übel eine unterstützende Form des Organisierens [...]“
(IN_3_1_Philipp, Pos. 42)*

Das NGN und der UVzVP folgen keiner politischen Initiative, sondern sind aus sich heraus entstanden, da der Bedarf nach Vernetzung durch Akteure des jeweiligen speziellen Bereichs festgestellt wurde. Allerdings gibt es auch in diesem Zusammenhang Spannungen, die bei dem Aufbau der beiden inter-organisationalen Netzwerke zu beobachten sind. Diese hängen offensichtlich

ebenfalls, ähnlich wie bei den drei politisch initiierten inter-organisationalen Netzwerken, mit der Bedarfsanalyse zu Beginn des Netzwerkaufbaus zusammen.

Bei dem NGN wurde ebenfalls der Bedarf für den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks als Zusammenschluss mit Verbandsstrukturen erkannt, um sich gemeinsam für die Interessen dieses speziellen Gründungsbereichs auf Bundesebene einsetzen zu können. Dennoch wurde auch hier wie im Fall des LHTG, des Start-up Accelerators und des KMUI nicht mitbedacht, welchen Bedarf dieser zu gründende Verband in Bezug auf den Aufbau seiner Strukturen hat. Insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Finanzierung kommt es im Zusammenhang des Netzwerkaufbaus immer wieder zu Spannungen. Diese ergeben sich daraus, dass der Aufbau des Verbandes bisher nicht den Bedarf für die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells bearbeitet hat, das wiederum eine nachhaltige Finanzierung des inter-organisationalen Netzwerks sicherstellen würde.

*„[...] es gibt nicht so diese ganz eindeutigen Geschäftsmodelle und in unserem Fall ist es dann zusätzlich noch so, dass natürlich viele von unseren Mitgliedern Geschäftsmodelle haben, die sehr ähnlich sein könnten zu dem, was wir als Geschäftsmodelle entwickeln. Das heißt, da müssen wir uns dann auch wieder finden und abgrenzen, zueinander oder halt kooperieren. Je nachdem also nicht, das heißt nicht Wettbewerb, sondern einfach zu sagen, wir machen das nicht, macht ihr das liebe Mitglieder, aber das ist immer sehr ein reibungsvoller Findungsprozess teilweise. Gleichzeitig gibt es halt noch nicht so die Förderungen von, von staatlicher Seite, öffentlicher Seite, für jetzt [nachhaltige Gründungen], das baut sich jetzt gerade so auf aber das ist halt dann wieder die Arbeit, die wir auch reingesteckt haben, so als Verband.“
(IN_5_3_Peter, Pos. 22)*

Damit einher geht die fehlende Fokussierung auf ein klares Profil, auch circa vier Jahre nach Vereinsgründung. Auch dies erschwert eine nachhaltige Finanzierung durch andere Mittel als die, die durch ein tragfähiges Geschäftsmodell erwirtschaftet werden können.

„Was tatsächlich schwieriger wird ist im Moment das Thema Finanzierung. Also des Verbandes selber. Wir haben am Anfang so eine Anschubfinanzierung bekommen, weil auch einige Stiftungen und Förderpartner gesagt haben, es ist ein cooles Thema, ein Verband dazu ist ja ganz spannend, hier habt ihr mal ein bisschen Geld und spielt mal. Guck mal was bei rauskommt. Das Problem ist, wir haben jetzt natürlich mittlerweile das Problem, also die Herausforderung ist natürlich, wir haben mittlerweile ein

Profil entwickelt, wir stehen für Dinge, wir stehen aber auch für manche Dinge nicht. Wir haben auf, muss man ganz offen sagen, auf viele Dinge noch nicht wirklich die finale Antwort oder ne definitive Antwort. Und werden natürlich entsprechend jetzt am Output auch bewertet. Und das macht es schwieriger, eine frei verfügbare Finanzierung noch zu bekommen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 40)

Abb. IV-5 fasst diese Umstände noch einmal zusammen.

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

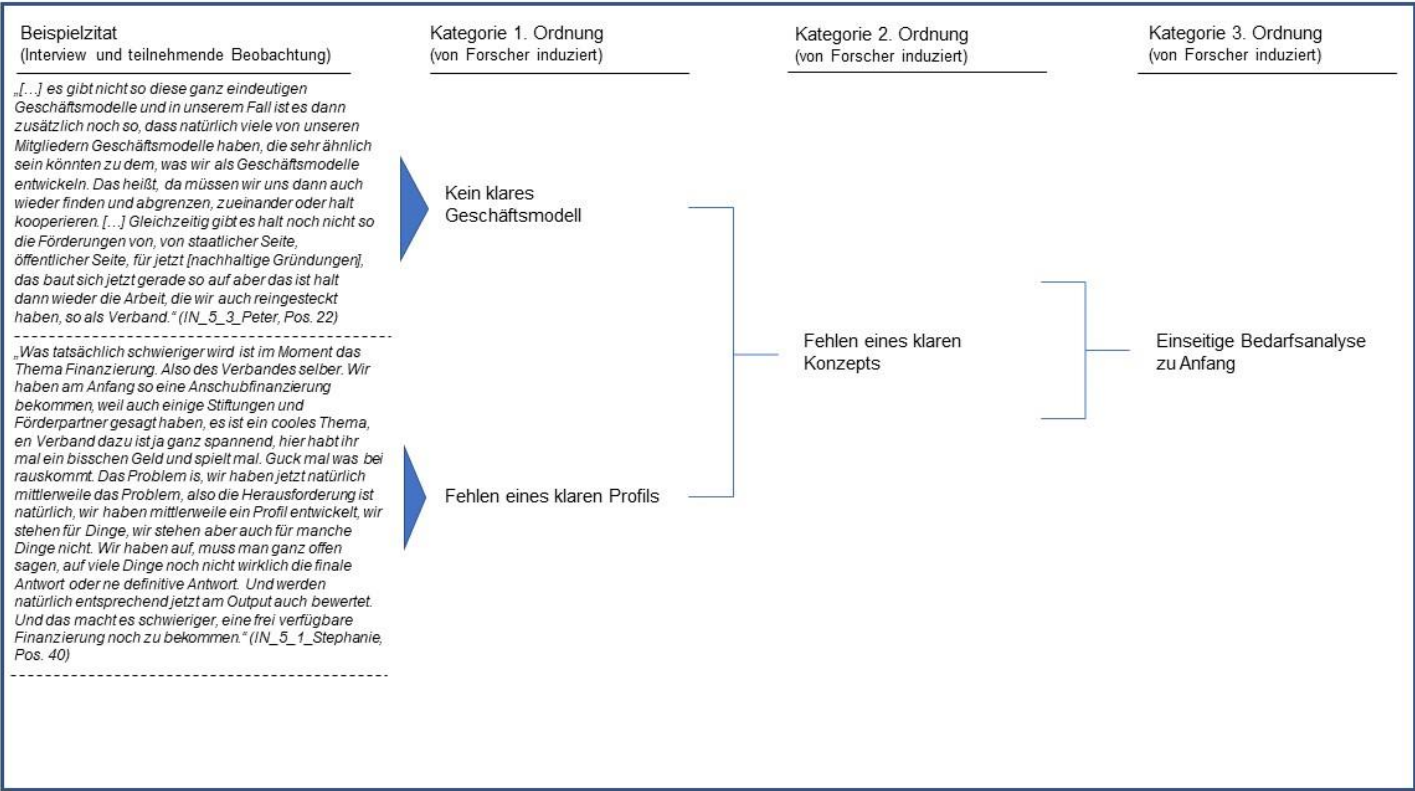


Abb. IV-5: Einseitige Bedarfsanalyse zu Anfang des NGN (eigene Darstellung)

Darüber hinaus lässt sich bei dem NGN etwas beobachten, was bei anderen inter-organisationalen Netzwerken in der gleichen Weise zu beobachten sein könnte, wenn man den Aufbau der Steuerungsmechanismen in derselben Wachstumsphase analysieren würde. Das stetige Wachstum des NGN führt dazu, dass sich die eigenen Rahmenbedingungen immer wieder verändern. Dies wiederum betrifft die Anwendung der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ dahingehend, dass Wissen benötigt wird, das zum jeweiligen Zeitpunkt noch nicht verfügbar ist. Die Praktiken müssen demnach auch nach Erreichung des **Ausführungsstadiums** wiederkehrend angewendet werden, damit das Netzwerk effektiv operieren kann.

Für die „Bedarfsanalyse“ wird dies im folgenden Zitat dadurch deutlich, dass der Bedarf, den das Netzwerk mit seiner Gründung decken will, immer neu erhoben und angepasst werden muss, damit das Netzwerk weiter effektiv operieren kann und sich nicht auflöst, weil es keinem Zweck mehr dient.

„Ich glaube, was auch so für uns als Netzwerk passieren wird, ist, dass wir noch stärker uns einfach auch einordnen. Welche Aufgaben wir eigentlich tatsächlich übernehmen? Im Austausch mit unseren Mitgliedern, im Austausch mit unseren weiteren Stakeholdern einfach zu gucken ok, wo wo passen wir da genau in dieses Puzzlestück rein? Und ehm ich glaub, eine der interessantesten Fragen ist. Für uns zu fragen ok, gesamtgesellschaftlich, welche Funktion erfüllen wir?“ (IN_5_3_Peter, Pos. 12)

Ein ähnlicher Umstand wird für die Praktik des „Auslotens von Synergieeffekten“ dahingehend deutlich, dass insbesondere auch durch die Arbeit des NGN, der als Verband operiert, für das Thema auf Bundesebene sensibilisiert wird, was zur Folge hat, dass viele weitere Initiativen entstehen, die denselben Bedarf bedienen. Damit das Netzwerk weiterhin effektiv operieren kann und seine Deutungshoheit nicht verliert, ist es wichtig, dass der Verband hier die Funktion einer Art „Meta-Metzwerk“ einnimmt, der eine Klammer um die zusätzlich entstehenden Initiativen bildet und diese miteinander vernetzt.

„Gerade, weil wir jetzt auch gucken müssen dadurch, dass es noch keine einheitliche Definition gibt. Natürlich orientieren sich die Gutachten, die jetzt gerade erstellt werden, in verschiedenen Bundesländern an unserer Arbeit und natürlich bringen wir da viel mit rein und letzten Endes wird es mehr oder minder auch im gleichen Rahmen sich bewegen. Aber es ist tatsächlich eine Herausforderung, jetzt auch zu gucken. Ok wie kann man diese Arbeit dort

positiv unterstützen und auch unterfüttern, ohne sie auszubremsen, aber aber auch zu gucken, dass sie jetzt nicht wie die Flöhe in alle Richtungen loslaufen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 40)

Darüber hinaus wirken sich die verändernden Rahmenbedingungen auch auf die Praktik der „Formalisierung“ aus. Mit Erreichen des **Ausführungsstadiums** wurden verschiedene Aufgaben durch das NGN bearbeitet. Im Laufe des stetigen Wachstums nahm auch die Anzahl dieser Aufgaben zu. Die durch das Wachstum veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass auch die Verteilung dieser Aufgaben unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stetig neu vorgenommen werden muss, damit diese auf Grund der Menge an zu bewältigenden Aufgaben nicht ausbrennen und das Netzwerk weiterhin effektiv operieren kann.

„Und was wir auf jeden Fall machen, das steht jetzt ganz kurz oder ganz akut an, is sowas wie eine Bestandsaufnahme, was machen wir eigentlich gerade schon alles? Du siehst, dass wir, ich jetzt schon ins ins Endlose komme und gucken auch, wie wir das auf dem Team nochmal neu verteilen [...] Und vor allem wie vermeiden wir, dass aus dieser wahnsinnig intrinsischen Motivation, die wir alle im Team mitbringen und diesen wahnsinnigen Schwung und Tempo, das von außen auch reinkommt, wie vermeiden wir dass wir als Team ausbrennen? [...] Müssen wir auch klar priorisieren und fokussieren. Das ist, glaube ich, jetzt ist erstmal das Allerwichtigste, bevor wir weiter in Inhalte gehen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 52-53)

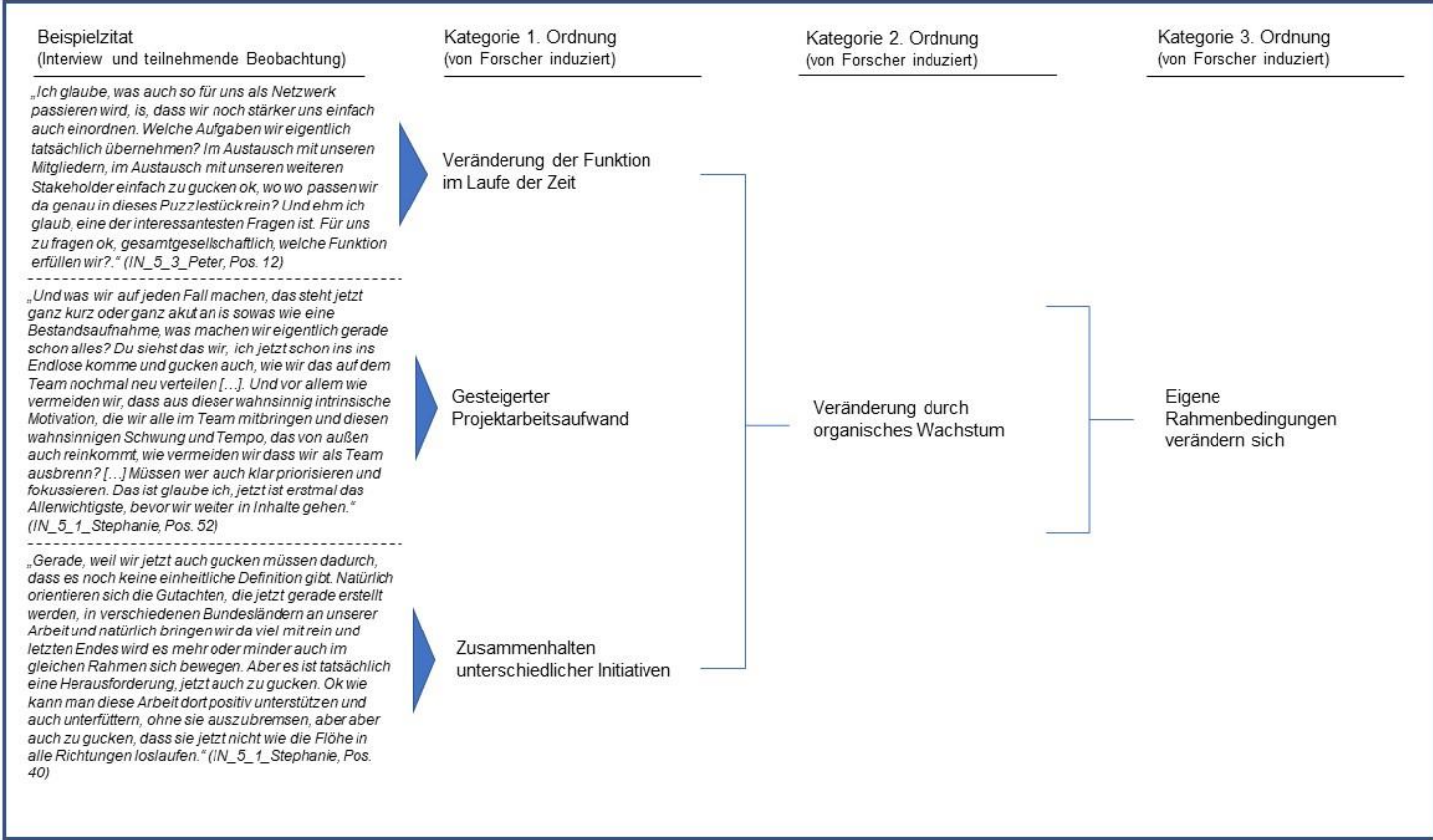


Abb. IV-6: Veränderung der Rahmenbedingungen NGN (eigene Darstellung)

Bei dem Gesamtaufbau des NGN lässt sich beobachten, dass der Aufbau längere Zeit im **Vorbereitungsstadium** verbleibt. Es werden insgesamt zwei Vorläuferprojekte durchgeführt, bevor der Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks mit der Gründung des Vereins, der Einstellung der Geschäftsführerin und dem ehrenamtlich für den Verband arbeitenden Vorstandsvorsitzenden in das **Zuweisungsstadium** eintritt und, durch den langen Verbleib im **Vorbereitungsstadium**, auch relativ zeitgleich mit den beiden Vorläuferprojekten in das **Ausführungsstadium** wechseln kann. Durch das organische Wachstum kommen immer wieder neue Projekte, neue Mitglieder und neue Ansprüche in das Netzwerk hinein, die, wie gezeigt werden konnte, eine stetige Durchführung der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ erfordern, um im **Ausführungsstadium** zu verbleiben und effektiv operieren zu können.

Auch bei dem Aufbau des UVzVP sind insbesondere zu Anfang Spannungen im Zusammenhang mit der Bedarfsanalyse festzustellen. Auch hier wurde auf eine Analyse des Vernetzungsbedarfs im Sektor aufgebaut, ohne allerdings abschließend zu klären, was genau der zu gründende Verband leisten sollte.

*„[...] aus meiner Sicht ja also, ich sag mal, für mich ist immer so ein bisschen unscharf, was soll eigentlich der Verband machen. Also es gibt es jetzt dieses Thema mit dem Verbandszweck, das war ja ein Miro wirklich vom Allerfeinsten. Und ok klar, aber dann muss mir irgendwann mal durch, wenn man unterschiedlichste Leute zusammenführen will. Aber das war so ein bisschen zäh, um irgendwie mal so ein Fokus hinzukriegen. Und der ist für mich auch immer noch nicht so hundertprozentig klar, weil irgendwo muss man auch mal sagen: ne, das ist jetzt nicht auch noch dabei.“
(IN_7_10_Gerhard, Pos. 34)*

Im Gegensatz zu den anderen in dieser Arbeit beobachteten inter-organisationalen Netzwerken befindet sich der UVzVP noch im Aufbau. Die genauen Auswirkungen einer einseitigen Bedarfsanalyse zu Anfang lassen sich in der Phase, in welcher der Aufbau des Verbandes beobachtet wurde, noch nicht ausmachen. Was allerdings in Echtzeit beobachtet werden konnte, waren die Übergänge in die verschiedenen Stadien und die Spannungen, die damit verbunden sind.

Was generell auffällt, ist, dass verschiedene Akteure in unterschiedlicher Geschwindigkeit vorangehen wollen und auf unterschiedliche Bereiche ihren

persönlichen Schwerpunkt legen. Ein Teil der Akteure aus dem Team, das für die Vorbereitung der Vereinsgründung zuständig ist, möchte an Inhalten arbeiten, ein anderer Teil an den Strukturen, die den Verband zusammenhalten sollen. Dadurch bilden sich zwei „Lager“, die einerseits von der ursprünglichen Netzwerkmobilisiererinnen Fenja und andererseits von den Netzwerkmobilisierern, die insbesondere die Vereinsgründung vorantreiben, Sabrina und Florian, angeführt werden. Diese „Spaltung“ beeinflusst alle künftigen Diskussionen.

„Und ich spüre schon. Auch die Spannung, dass dieser Verein irgendwie nicht ganz steht und gleichzeitig aber auch ein sehr hoher Druck ist, irgendwie inhaltlich zu arbeiten. Und da spüre ich sozusagen schon den Konflikt. Da muss man erst wissen, braucht man Inhalte oder braucht man die Strukturen. Da merke ich auf jeden Fall, dass das Thema für mich jetzt also im Raum steht.“ (IN_7_16_Fenja, Pos. 32)

Diese Diskrepanz wird auch deutlich, wenn das eine „Lager“ den Übergang in das **Zuweisungsstadium** einfordert, andere Akteure allerdings zunächst weiterhin im **Vorbereitungsstadium** verbleiben möchten.

„Es wird noch einmal dazu aufgerufen, eigene Ideen auf jeden Fall einzubringen, an welchen aktuell gearbeitet werden soll. [Herbert] beschreibt das Szenario als „Henne-Ei“-Problem. Auf der einen Seite soll ein Verein gegründet werden, in welchem die Arbeit durch Arbeitsgruppen vorangebracht werden soll. Auf der anderen Seite existieren allerdings auch Themen, die bearbeitet werden sollen, aber auch unabhängig von einer Vereinsstruktur angegangen werden können. Um Mitglieder für den Verein zu generieren, bedarf es allerdings auch vorzeigbarer Beispiele, weshalb alle dazu aufgerufen sind, an diesen zu arbeiten, auch bevor die Vereinsstruktur besteht.“ (FN, Pos. 128)

„[Sabrina] gibt die Entscheidung an die Gruppe, an welcher der Thematiken tatsächlich gearbeitet werden soll. Daraufhin meldet sich [Herbert] und fragt, ob wirklich alles bis zum Detail fertig geplant werden soll, bevor der Verein gegründet wird. Er gibt auf jeden Fall rein, dass er an den Aufgaben natürlich gerne mitarbeitet, will aber diese Grundsatzfrage dennoch stellen. Er lobt dabei auch die großartige Arbeit von [Sabrina] und [Florian]. [Sabrina] öffnet daraufhin eine Mustersatzung. Sie bekräftigt die Aussage von [Herbert] als guten Punkt und stellt auch noch einmal heraus, dass [Florian], ebenfalls ein großer Befürworter davon sei, die Vereinsstruktur so schnell wie möglich auf die Beine zu stellen und sich im Nachgang um die Details zu kümmern. [Sabrina] geht die einzelnen Elemente der Mustersatzung durch und zeigt auf, was noch alles benötigt wird. Sie zeigt damit auf, warum sie vorher die 3 Aufgaben in Aussicht gestellt hat.“ (FN, Pos. 86)

Nachdem der Verband als Verein gegründet und der Vorstand gewählt wurde, kann erneut beobachtet werden, dass bei dem Übergang zwischen **Zuweisungsstadium** und **Ausführungsstadium** wiederum Spannungen dahingehend auftreten, dass manche der Akteure den Wunsch äußern, länger im **Zuweisungsstadium** zu verbleiben.

„[Herbert] fordert, einfach ins Machen zu kommen. Strukturen würden sich dann etablieren. Er will inhaltlich loslegen. [Agathe] meldet sich und sagt, dass sie „überfordert“ sei, weil sie keine klare „Job Description“ habe. Sie sei dafür, dass verschiedene Hüte verteilt würden und damit losgelegt werden könnte. [Friedolin] will direkt loslegen und einen Werksstudi einstellen, der Vorlagen vorbereitet etc. Es wird die Frage in den Raum geworfen, wie denn zusammengearbeitet werden soll.“ (FN, Pos. 460)

„Genau da sind wir irgendwie gerade dran, weil natürlich irgendwie bei allen der Wunsch da ist, irgendwie endlich ins inhaltliche Tun zu kommen und was zu machen und parallel finden genau ich glaube, dass eine so formales organisatorisches was auch bei uns im Vorstand natürlich gerade liegt, was auf jeden Fall super spannend ist, dass wir gerade halt in im Vorstand selbst irgendwo rausfinden, wie wir eigentlich zusammenarbeiten, wie wir eigentlich zusammen arbeiten wollen und genau was is irgendwie ne, wenn jemanden en Lead, einen Hut aufhat fürn, fürn Unterprojekt, was das irgendwie bedeutet, ob dann andere überhaupt noch Input geben dürfen?“ (IN_7_19_Sabrina, Pos. 6)

Insbesondere die ursprüngliche NetzwerkmobilisiererIn Fenja tätigt innerhalb der Treffen des durch die Gründungsversammlung gewählten Vorstandteams, Aussagen, die den Wunsch nach einem erneuten Eintritt in das **Vorbereitungsstadium** deutlich machen.

„[Fenja] weist noch einmal darauf hin, wie wichtig das Miteinander im Verband sei. Sie habe herausgehört, dass [Sabrina] dies nicht gerne übernehmen würde. Sie hätte gerne, dass es hierfür eine extra Zuständigkeit geben würde.“ (FN, Pos. 637)

Man könnte sagen, dass das **Vorbereitungsstadium** bereits im August 2021 damit begann, dass der Wunsch bei einem Arbeitswochenende geäußert wurde, die lose bestehende Community in formalisierte Vereinsstrukturen zu überführen. Die Vorbereitung der Vereinsgründung war mit Gründung Mitte Februar des darauffolgenden Jahres abgeschlossen und dauerte damit circa ein halbes Jahr. Fast ein halbes Jahr später trifft sich der gewählte Vorstand zu einem gemeinsamen Wochenende in Berlin, um, wie er es selbst formuliert: „ins Arbeiten

zu kommen.“ Auch dieser Versuch des Übergangs in das **Ausführungsstadium** wird nicht von allen Akteuren in derselben Geschwindigkeit mitgetragen, was erneut zu Spannungen führt.

„[Friedolin] wirkt ein wenig ungeduldig. Bereits vorher hat er zu [Agathe] gesagt, dass seine Grenze fürs Reden erreicht sei, dass man nun ins Doing kommen müsse.“ (FN, Pos. 598)

„[Herbert] will so nicht mehr weiter machen. Er möchte an Themen arbeiten und sich nicht inhaltlich mit sich selbst beschäftigen. Er kommt sich vor, wie in einer Therapiesitzung. In Berlin sei bereits alles vorbereitet worden, man käme aber nicht voran, sondern würde sich im Kreis drehen.“ (FN, Pos. 654)

Das „Lager“ um die ursprüngliche Netzwerkmobilisiererin, das sich einen langsameren Prozess wünscht, führt immer wieder aus, dass die Vereinsmitglieder in die Prozesse nicht ausreichend eingebunden werden würden. Dieser Umstand führt zu den ersten Austritten aus dem neu gegründeten Verein.

„[Florian] bringt mich im Chat auf den neusten Stand. [Verena] sei ausgetreten. Insgesamt würde der Vorwurf im Raum stehen, dass der Vorstand intransparent arbeiten würde und die Mitglieder nicht wirklich mit ins Boot holen würde.“ [Diese Kritik] habe insbesondere auch deshalb Rückenwind bekommen, da [Gustav] eine E-Mail an den Vorstand geschrieben habe, in welcher er sich über ein paar Sachen, die dumm gelaufen seien, beschweren würde. Er werfe dem Vorstand insbesondere Klüngerleien und Intransparenz vor. Es würde das Bild entstehen, dass alles hinter verschlossener Tür stattfinden würde und die Mitglieder das Verbandsgeschehen nicht aktiv beeinflussen könnten.“ (FN, Pos. 620 und 25)

Die beschriebenen Spannungen bleiben über die nächsten Vorstandssitzungen bestehen, was dazu führt, dass der Übergang in das **Ausführungsstadium** zunächst nicht erreicht wird. Um dies zu überwinden, wird ein erneutes Mitgliedertreffen drei Monate später geplant. Bei diesem Mitgliedertreffen wird wieder in das **Vorbereitungsstadium** eingetreten. Es wird zunächst der Fokus des Vereins noch einmal neu erarbeitet, indem Vision und Mission noch einmal ausformuliert werden. Darüber hinaus findet eine ausführliche Bedarfsanalyse dahingehend statt, dass analysiert wird, welche internen Strukturen und Ressourcen der Verein tatsächlich benötigt, um die angestrebten Bedarfe zu erfüllen.

„Die Frage, die im Raum steht, ist: Wer sind wir? Für wen sind wir da? Es soll dabei erarbeitet werden, welche Ziele der Verband insgesamt hat: nicht wie, sondern was.“ (FN, Pos. 703-704)

Bei dem Aufbau aller fünf betrachteten inter-organisationalen Netzwerke lässt sich zusammenfassend beobachten, dass ein Verlust des Dreiklangs aus „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ nicht zwangsläufig zu Spannungen führt, allerdings als Indikator dafür angesehen werden kann, dass sich bei einem Aufbau eines inter-organisationalen Netzwerks Probleme dabei ergeben, ein nächstes Stadium zu erreichen. Einzelne Praktiken werden häufig wiederholt, ohne dass sich daraus ein Fortschritt für das gesamte Netzwerk ergibt. Es scheint also, als würde ein wiederkehrendes Auftreten von „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“, besonders in genau dieser Abfolge, auf einen erfolgreichen Aufbau von Steuerungsmechanismen hinweisen.

Darüber hinaus konnte im Falle des NGN verdeutlicht werden, dass der Dreiklang der Praktiken auch nach Erreichen des **Ausführungsstadiums** wichtig für die Weiterentwicklung des Netzwerks ist und dass es zu Spannungen führt, wenn diesem Umstand nicht genug Rechnung getragen wird.

Die Fallstudie des UVzVP, lässt des Weiteren deutlich werden, dass der Verbleib der ursprünglichen NetzwerkmobilisiererIn immer wieder zu Spannungen führt, da sich um diese Person herum eine Art „Lager“ gebildet hat, das einfordert, dass das Netzwerk von allen am Netzwerk partizipierenden Organisationen gemeinsam aufgebaut wird und dies nicht durch den Vorstand federführend übernommen wird.

IV.1.3 Aufbau von Steuerungsmechanismen durch die Anwendung des Dreiklangs der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“, „Formalisierung“

In der Datenanalyse wurde zunächst der Aufbau der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke dargelegt, um daraus Schlüsse über die Entstehung der Netzwerksteuerungsmechanismen ziehen zu können. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass der Aufbau aller untersuchten inter-

organisationalen Netzwerke wiederkehrenden Mustern folgt, denen die drei Praktiken (1) **Bedarfsanalyse**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** zu Grunde liegen. Diese drei Praktiken werden auf unterschiedlichen Ebenen angewendet und lassen die Netzwerksteuerung dann allmählich entstehen, wenn sie in dem beschriebenen Dreiklang angewendet werden.

Durch die Bedarfsanalyse wird zunächst der Bedarf für die Formation eines inter-organisationalen Netzwerks festgestellt und analysiert. Diese Analyse dient als Grundlage, um im weiteren Verlauf auszuloten, welche Synergieeffekte gegebenenfalls genutzt werden können (2), also auf welchen vielleicht bereits bestehenden Strukturen aufgebaut werden kann, sowie welche potenziellen Netzwerkakteure in den Prozess mit aufgenommen werden sollten. Darauf aufbauend wird eine erste „Formalisierung“ (3) vorgenommen, indem ein erstes Konzept für das angestrebte Vorhaben entwickelt werden soll. Diese Praktiken werden mehrmals wiederholt (siehe Abbildung Abb. IV-1). Sie bauen die Strukturen innerhalb der einzelnen Stadien auf und beziehen sich wiederum auf die aufgebauten Strukturen (Abb. IV-7).

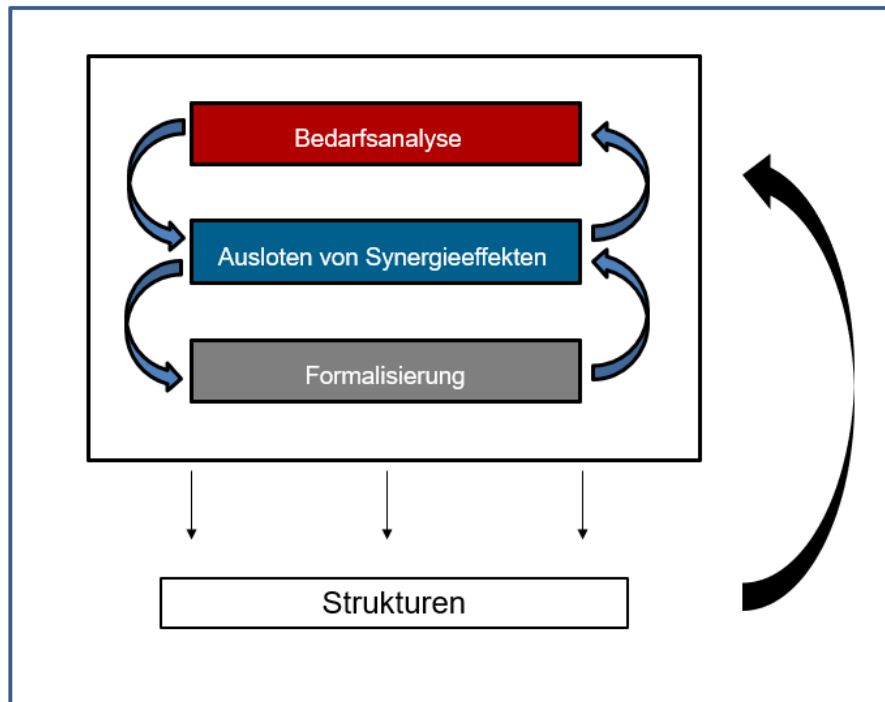


Abb. IV-7: Strukturierung durch die Praktiken (eigene Darstellung)

Die Praktiken der (1) **Bedarfsanalyse**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** sind wiederkehrende Aktivitäten, die durch Strukturen ermöglicht werden und durch welche die Strukturen reproduziert oder weiterentwickelt werden. Strukturen, welche durch die drei Praktiken entstehen, entfalten auch wieder eine Rekursivität auf die Anwendung der drei Praktiken. Solche Strukturen können beispielsweise die in Kapitel IV.1.1 beschriebene Namensgebung des Netzwerks sein. Sie werden immer dann ausgebildet, wenn handfeste Entscheidungen getroffen werden, an welchen sich nachfolgende Schritte ausrichten. Die entstehenden Strukturen führen in Kombination mit den drei Praktiken dazu, dass die unterschiedlichen Stadien der Metamorphose bei der Entwicklung von Steuerungsmechanismen in den inter-organisationalen Netzwerken erreicht werden.

Das erste Stadium, das durch den Aufbau von Strukturen durch die Anwendung der Praktiken erreicht wird, ist das **Vorbereitungsstadium**. Dieses ist in Abbildung Abb. IV-8 visualisiert.

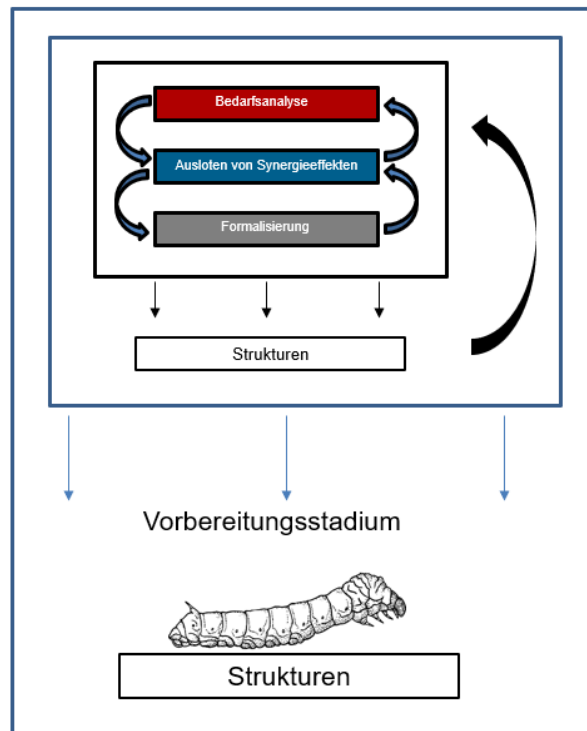


Abb. IV-8: Aufbau des Vorbereitungsstadiums (eigene Darstellung)

Durch den Aufbau von immer mehr Strukturen durch die Anwendung der drei Praktiken wird im weiteren Idealverlauf der Metamorphose das **Zuweisungsstadium** erreicht.

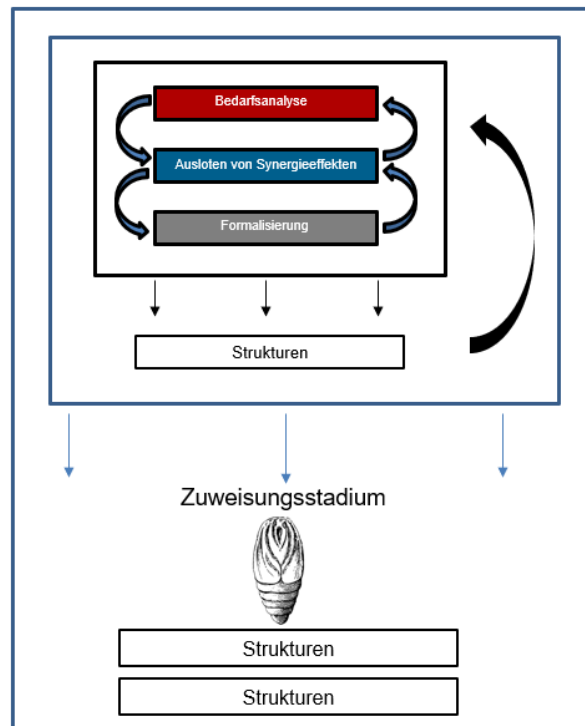


Abb. IV-9: Aufbau des Zuweisungsstadium (eigene Darstellung)

Dieser Mechanismus vollzieht sich weiter, bis das sich im Aufbau befindende inter-organisationaler Netzwerk, das **Ausführungsstadium** erreicht.

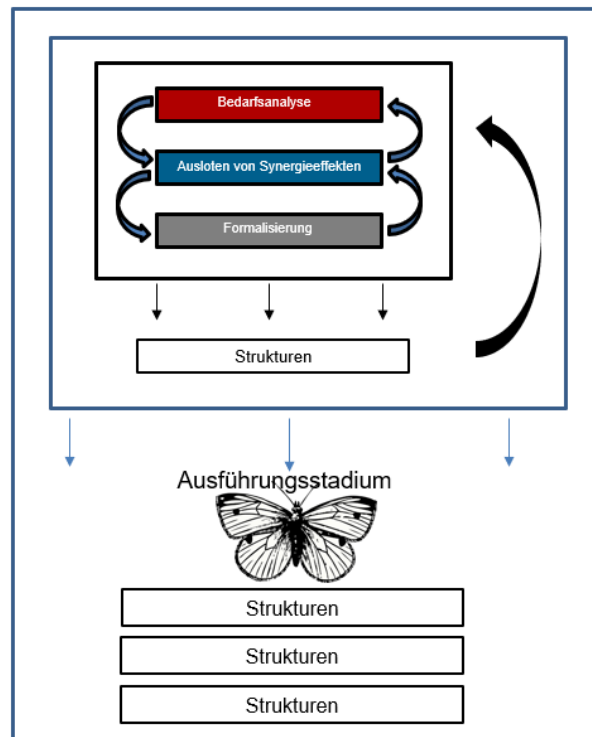


Abb. IV-10: Aufbau des Ausführungsstadiums (eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich der Idealaufbau der Metamorphose inter-organisationaler Netzwerke wie in Abbildung Abb. IV-11 visualisieren.

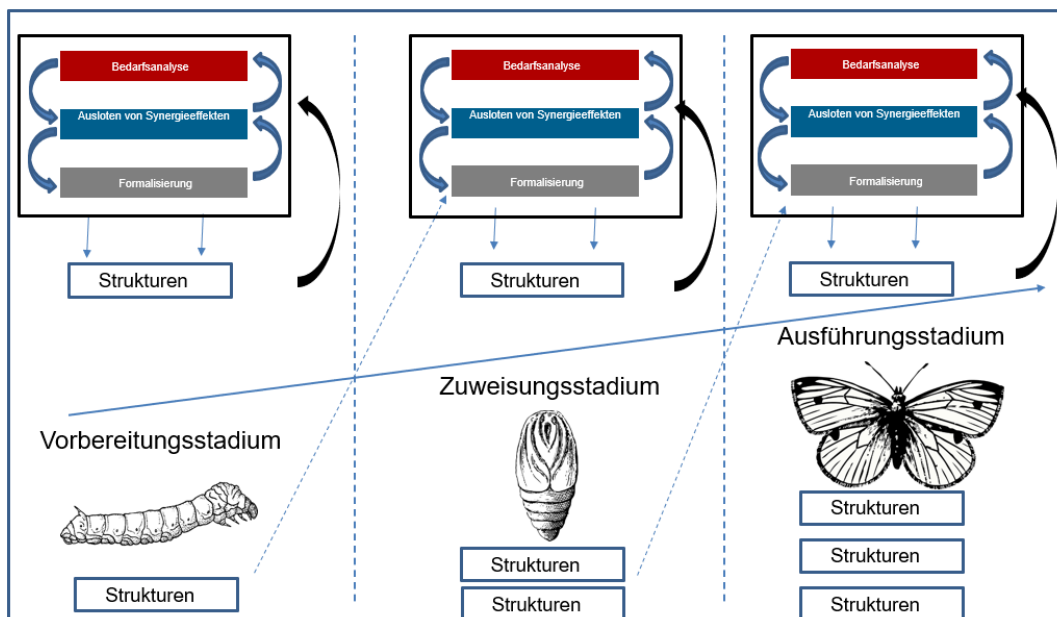


Abb. IV-11: Inter-organisationaler Metamorphose (eigene Darstellung)

Das Erreichen des nächsten Stadiums ist allerdings von den Strukturen abhängig, die durch Anwendung der Praktiken aufgebaut werden. Ein Indikator dafür, dass nachfolgende Stadien nicht erreicht werden, kann im Ausbleiben des Dreiklangs der drei Praktiken bestehen (s. Ab. IV-1 und IV-7). Bleibt es wie im Fall des LHTG zunächst dabei, dass viele vorbereitende Maßnahmen angestrebt werden, die Praktik der „Formalisierung“ allerdings nicht im erforderlichen Maße durchgeführt wird, kommt das inter-organisationale Netzwerk zunächst nicht aus dem **Vorbereitungsstadium** heraus. Es werden keine Strukturen durch die Praktiken geschaffen, beispielsweise durch die Zuweisung von klaren Aufgaben. Werden allerdings Strukturen dahingehend aufgebaut, dass Zuständigkeiten für die Umsetzung des Aufbaus des inter-organisationalen Netzwerks verteilt werden, erfolgt ein Übergang in das **Zuweisungsstadium**. Auch in diesem Stadium sind es wieder diese drei Praktiken, die Strukturen schaffen.

Im **Zuweisungsstadium** kann durch die Praktiken erfolgen, dass Strukturen dahingehend aufgebaut werden, dass das dritte und letzte Stadium, das **Ausführungsstadium**, erreicht wird. Werden die notwendigen Strukturen durch die Praktiken allerdings über mehrere Anläufe nicht erreicht, fällt der Aufbau des

inter-organisationalen Netzwerks ähnlich des Aufbaus des LHTG wieder in das **Vorbereitungsstadium** zurück.

Ein weiterer Prädiktor für das erreichte Stadium ist auch der Umfang der durchgeführten Bedarfsanalyse zu Beginn des Aufbaus des inter-organisationalen Netzwerks. Wurde hier nur der Bedarf für den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks aber nicht der Bedarf des inter-organisationalen Netzwerks analysiert, kann es zu Komplikationen beim Übergang von **Zuweisungsstadium** zu **Ausführungsstadium** kommen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Rahmenbedingungen, die das inter-organisationale Netzwerk für seinen Aufbau benötigt, bei der Bedarfsanalyse zu Anfang nicht berücksichtigt werden.

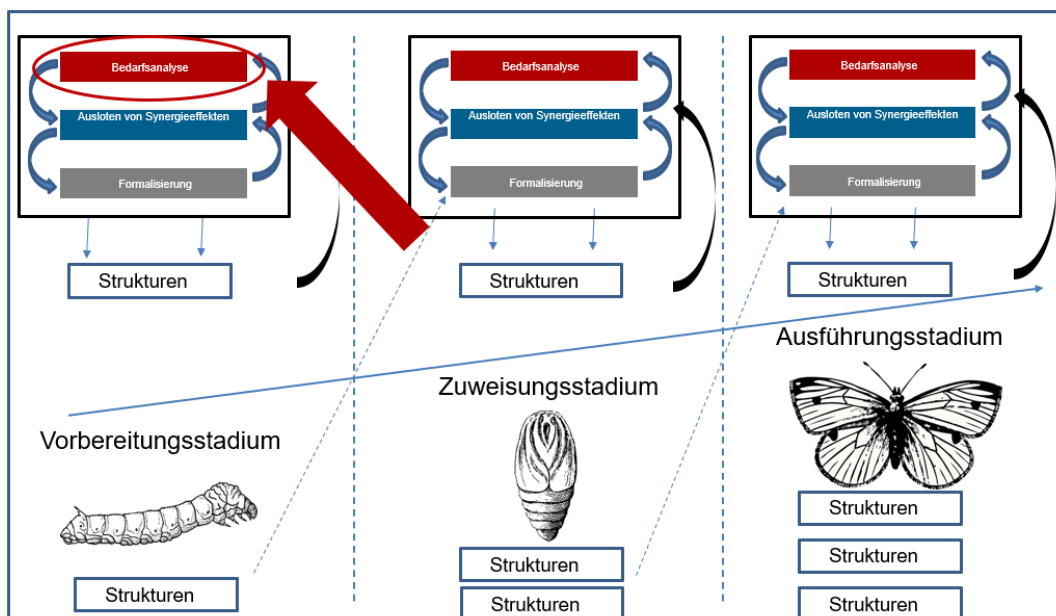


Abb. IV-12: *Inter-organisationale Metamorphose mit Fokus auf die Bedarfsanalyse zu Beginn (eigene Darstellung)*

IV.2 Die Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken

Mit dem Erreichen des **Ausführungsstadiums** ist zwar das Ende der Metamorphose der Entstehung von Steuerungsmechanismen in inter-

organisationalen Netzwerken verbunden. Die Metamorphose der Steuerungsmechanismen selbst ist hingegen nie abgeschlossen.

Insbesondere bei Fallstudie 5, dem NGN Netzwerk, konnte, wie in Kapitel IV.1.2 ausgeführt, beobachtet werden, dass nach Erreichung des **Ausführungsstadiums** durch die Weiterentwicklung des Netzwerks und die sich dadurch verändernden Rahmenbedingungen darauf gedrängt wird, dass die Anwendung der drei Praktiken (1) „Bedarfsanalyse“, (2) „Ausloten von Synergieeffekten“ und (3) „Formalisierung“ fortwährend weitergeführt werden muss, damit das Netzwerk weiterhin effektiv operieren kann.

Insbesondere bei Verbänden, wie dem hier beobachteten NGN und dem UVzVP, die Interessen auf politischer Ebene vertreten, liegt es in der originären Aufgabe des inter-organisationalen Netzwerks, dass die Bedarfe der Mitglieder immer wieder analysiert werden müssen, um diejenigen Themen auf politischer Ebene vertreten zu können, die für die Netzwerkmitglieder aktuell relevant sind. Aber auch andere Netzwerke müssen sich ständig weiterentwickeln, um einen Nutzen für die Mitglieder zu entfalten. Die Praktiken (1) **Bedarfsermittlung**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** werden also auch nach dem Erreichen des **Ausführungsstadiums** immer weiter angewendet und treiben die Weiterentwicklung des inter-organisationalen Netzwerks strukturierend voran.

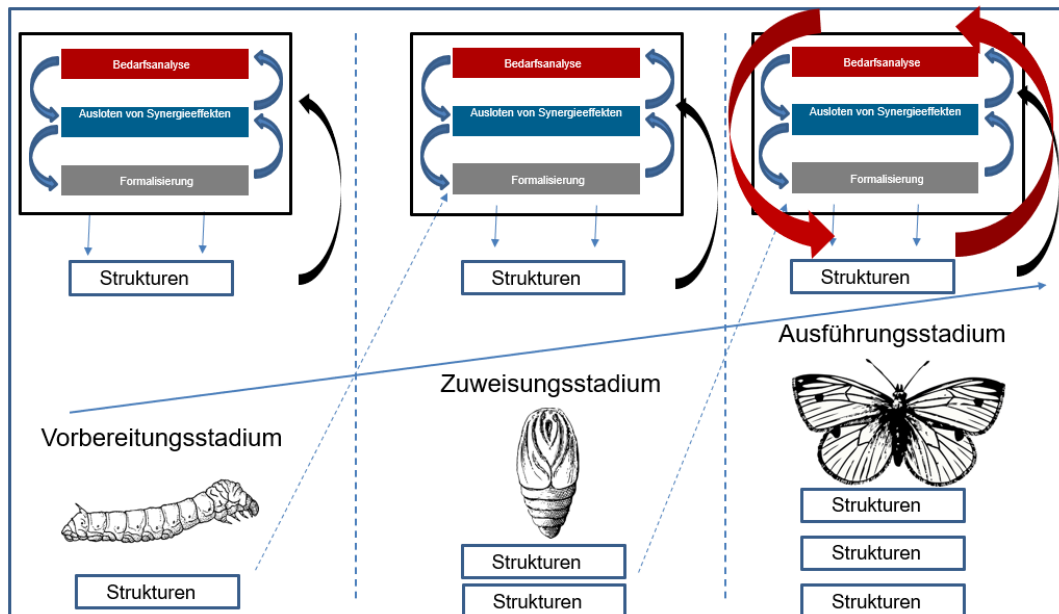


Abb. IV-13: *Inter-organisationaler Metamorphose mit Fokus auf die wiederkehrende Anwendung der Praktiken (eigene Darstellung)*

IV.3 Abgrenzung verschiedener Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen

Die hier untersuchten Fallstudien unterscheiden sich in Bezug auf ihren Netzwerktypus nicht. Das LHTG, der Start-up Accelerator, das KMUI sowie der NGN und der UVzVP sind strategische Allianzen unterschiedlicher Netzwerkakteure, die gemeinsam bestimmte Ziele auf Netzwerkebene erreichen wollen, die sie alleine nicht erreichen können. Unterschiede in ihrem Aufbau lassen sich jedoch finden und sollen im Folgenden ausgeführt werden.

Das LHTG, der Start-up Accelerator und das KMUI wurden durch die öffentliche Hand in Auftrag gegeben, um Ziele zu erreichen, für die kollektives Handeln von Nöten ist. Für das LHTG war die Form einer PPP vorgesehen, die von einer Trägergesellschaft, als GmbH geführt werden sollte. Der Start-up Accelerator wurde direkt als privatwirtschaftliche GmbH gegründet und von

privatwirtschaftlichen Akteuren aufgebaut. Das KMUI agiert weiterhin als Forschungsprojekt, soll aber ebenfalls in eine PPP-Struktur überführt werden.

Der Aufbau des LHTG folgt damit einem Prozess, der durch die Mitarbeitenden im Wirtschaftsministerium vorgegeben wird. Dieser Prozess bestimmt sowohl die Auswahl und Anzahl der teilnehmenden Akteure im Konsortium als auch das Ziel, unter welchem sich die potenziellen Netzwerkakteure zusammenfinden.

Die unter dem Zielkonsens der Gründung des LHTG zusammengebrachten Netzwerkakteure kennen sich nur standortspezifisch untereinander. Das LHTG soll allerdings für das gesamte Bundesland etabliert werden, daher werden Akteure aus allen Regionen in den Aufbau mit eingebunden, welche bisher meist noch keine Beziehungen zueinander unterhalten, durch ihre Zusammenarbeit im Lenkungskreis allerdings miteinander verbunden werden.

Das Vorhaben wird zunächst durch das Ministerium vorangetrieben und alle Netzwerkakteure werden über diesen zentralen Knotenpunkt miteinander verbunden. Mit Einführung des externen Geschäftsführers wird die Steuerung des Netzwerks formal auf diesen übertragen. Dieser wird vom Wirtschaftsministerium damit beauftragt, eine GmbH zu gründen, die Trägergesellschaft in der PPP-Form für das LHTG werden soll. Dass es dazu nicht kommt und das Netzwerk im weiteren Verlauf als solches nicht aufgebaut wird, wurde bereits ausgeführt.

Auch der Start-up Accelerator wird staatlich in Auftrag gegeben, indem der Mitarbeiter der Staatskanzlei zu Anfang für den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks verantwortlich ist. Auch hier sind die weiteren Akteure zunächst über den Mitarbeiter der Staatskanzlei und den von diesem Mitarbeiter beauftragten, am Standort bereits tätigen Unternehmer verbunden. Mit der Angliederung des Start-up Accelerator an die bereits bestehende Unternehmensgruppe des am Standort aktiven Unternehmers, ist dieses zunächst für die Steuerung des Netzwerks zuständig. Mit Einführung eines offiziellen Geschäftsführers geht auch die Steuerung des Netzwerks offiziell an diesen über. Nach zwei Jahren erfolgt eine Umfirmierung mit konzeptioneller Neuausrichtung und neuer Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung.

Das KMUI folgt ebenfalls insofern einem vorgegebenen Prozess, als die Ausschreibung des Bundesministeriums, auf die sich das Konsortium bewirbt, die

Ziele bereits vorgibt, denen sich das inter-organisationale Netzwerk unterwirft. Die Akteure haben sich allerdings selbständig zusammengefunden und haben bereits in unterschiedlichen Forschungsprojekten zusammengearbeitet. Mit ihrer engen Kooperation in Vorprojekten werben sie auch in ihrem Antrag auf Fördermittel.

Im Konsortium des KMUI wird einer der Konsortialpartner als Konsortialführer festgelegt und gegenüber dem Ministerium und dem Projektträger benannt. Damit geht auch hier die Steuerung zunächst auf diese Organisation über. Der Geschäftsführer, der ernannt wird, ist Mitarbeiter des Konsortialführers, weshalb die Steuerung zunächst bei dieser Organisation verbleibt. Mit Überführung des KMUI in eine nachhaltige Gesellschaftsform wird höchstwahrscheinlich ein Wechsel dieser Steuerungsform vorgenommen. Dieser konnte allerdings in der vorliegenden Arbeit, wie bereits ausgeführt wurde, nicht beobachtet werden.

Das NGN, das als Verband aus dem Bereich nachhaltiger Gründungen heraus ohne staatlichen Auftrag entstanden ist, bearbeitet Netzwerkziele, die sich aus dem Bedarf des betreffenden Sektors ergeben und in einem gemeinsamen Prozess ausgehandelt werden. Durch eine gleiche Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit sind sich bei der Gründung des NGN viele Akteure bereits bekannt. Auch wurden vor der tatsächlichen Gründung bereits gemeinsame Aktionen, wie das Verfassen eines Positionspapiers oder eine gemeinsame Crowdfunding-Kampagne, durchgeführt, bei welchen sich die einzelnen Akteure im NGN bereits vor der Verbandsgründung kennenlernten.

Es gibt keine einzelne Organisation, die wie bei dem LHTG, dem Start-up Accelerator und dem KMUI zunächst die Netzwerksteuerung übernimmt. Stattdessen wird das Vorhaben zunächst von allen gemeinsam vorangetrieben. Mit offizieller Vereinsgründung wird ein Vorstand eingerichtet, auf den die Netzwerksteuerung übergeht. Mit Einrichtung einer Geschäftsführung, die das inter-organisationale Netzwerk im Hauptamt gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand führt, wird ein Wechsel hin zu einem Steuerungstypen vollzogen, der hier **„Combined Core-Periphery and NAO Governance“** genannt werden soll und in der Abbildung Abb. IV-14 visualisiert wird.

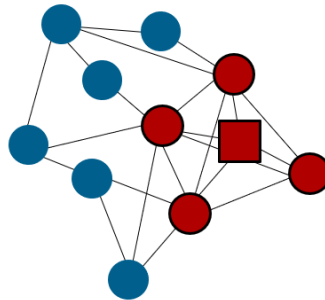


Abb. IV-14: „Combined Core-Periphery and NAO Governance“ (eigene Darstellung)

Ähnlich verhält es sich auch bei dem Aufbau des UVzVP. Auch dieser folgt keinem staatlichen Auftrag, sondern ist auf Grund des Bedarfs nach Vernetzung aus dem speziellen Bereich der „Vermeidung von Plastik“ heraus entstanden. Auch hier werden Ziele bearbeitet, die gemeinsam ausgehandelt werden. Es gibt keine vorgegebene Anzahl an Netzwerkakteuren und die Akteure kennen sich größtenteils untereinander bereits vor der offiziellen Gründung durch das gemeinsame Interesse an dem Thema der „Vermeidung von Plastik“. Aber auch durch die vor der Vereinsgründung stattgefundenen Online- und Präsenztreffen, konnten sich die Akteure besser kennenlernen. Auch hier wird die Steuerung des Netzwerks zunächst in einem gemeinsamen Prozess vorangetrieben, in dem alle Organisationen im Netzwerk die Steuerung gemeinsam bestimmen und das Netzwerk aufrechterhalten und voranbringen. Mit offizieller Vereinsgründung wird auch hier ein Vorstand gewählt, auf den die Steuerung des Netzwerks übergeht. Im weiteren Verlauf des Prozesses wird zusätzlich eine hauptamtliche Geschäftsführerin eingestellt, die das inter-organisationale Netzwerk gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand führt. Auch hier kann abschließend der Steuerungstyp der **„Combined Core-Periphery and NAO Governance“** beobachtet werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich verschiedene inter-organisationale Netzwerke in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen dahingehend abgrenzen lassen, ob sie einem staatlichen Auftrag folgen oder aus einem speziellen Bereich heraus auf Grund

eines festgestellten Bedarfs nach Vernetzung entstanden sind. Bei staatlich in Auftrag gegebenen inter-organisationalen Netzwerken ist zunächst eine Organisation des Netzwerks mit der Aufgabe der Steuerung betraut. Dies gilt so lange, bis eine offizielle Geschäftsführung für das Netzwerk eingestellt wird, auf welche die Aufgabe der Netzwerksteuerung übergeht. Bei inter-organisationalen Netzwerken, die aus dem Bedarf nach Vernetzung innerhalb eines Sektors entstanden sind, wird die Netzwerksteuerung zunächst als gemeinsame Aufgabe ausgeführt, bevor im Falle eines Vereins bei offizieller Gründung ein Vorstand gewählt wird, der die Netzwerksteuerung übernimmt und die Aufgabe im weiteren Verlauf durch Einstellung einer offiziellen Geschäftsführung an diese übergibt, womit der Steuerungstyp der **„Combined Core-Periphery and NAO Governance“** angenommen wird.

Abgesehen von den Unterschieden darin, wer für die Steuerung des inter-organisationalen Netzwerks verantwortlich ist, gibt es beim Aufbau der Steuerungsmechanismen keine Unterschiede in Abhängigkeit davon, ob das inter-organisationale Netzwerk einem staatlichen Auftrag folgt oder auf Grund einer Bedarfsfeststellung in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich aus sich heraus entstanden ist. Alle hier untersuchten inter-organisationalen Netzwerke wenden den Dreiklang der Praktiken bestehend aus (1) **„Bedarfsermittlung“**, (2) **„Ausloten von Synergien“** und (3) **„Formalisierung“** an und durchlaufen während des Aufbaus das **Vorbereitungsstadium**, das **Zuweisungsstadium** und das **Ausführungsstadium**.

IV.4 Die Ableitung förderlicher Bedingungen aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen

In der vorliegenden Arbeit wurden Daten über acht inter-organisationale Netzwerke erhoben. Die gesammelten Daten von fünf inter-organisationalen Netzwerken wurden bezüglich des Aufbaus ihrer Steuerungsmechanismen analysiert. Dabei konnte herausgearbeitet werden, dass die Tatsache, ob inter-organisationale Netzwerke staatlich in Auftrag gegeben werden oder aus einer Bedarfsfeststellung in einem speziellen Bereich aus diesem heraus entstehen, zu Unterschieden

dahingehend führt, wer für die Netzwerksteuerung verantwortlich ist. Der Aufbau der Steuerungsmechanismen gleicht sich allerdings bei allen hier untersuchten inter-organisationalen Netzwerken. Es werden bei allen untersuchten Fallstudien die drei Praktiken (1) **Bedarfsermittlung**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen angewendet, um Strukturen aufzubauen. Diese Strukturen wirken auf die Praktiken zurück, woraus weitere Strukturen entstehen. In ihrem Aufbau von Steuerungsmechanismen durchlaufen alle hier untersuchten Netzwerke die drei Stadien: **Vorbereitungsstadium**, **Zuweisungsstadium** und **Ausführungsstadium**.

Es konnte gezeigt werden, dass Spannungen beim Aufbau von Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke immer wieder im Zusammenhang mit der anfänglichen Bedarfsanalyse auftauchen, die in allen hier untersuchten Netzwerken zu Anfang nur dahingehend durchgeführt wurde, dass der Bedarf für den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks analysiert wurde, nicht aber zusätzlich die Anforderungen, die ein solches Netzwerk an seine Strukturen stellt. Eine förderliche Bedingung aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen ist es daher, der Bedarfsanalyse zu Beginn des Aufbaus inter-organisationaler Netzwerke besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Diese sollte auch in dem Maße durchgeführt werden, dass nicht nur analysiert wird, welche Bedarfe durch den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks gedeckt werden, sondern auch, welche Bedarfe das inter-organisationale Netzwerk selbst haben wird, um zu funktionieren. Die Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit müssen gegeben sein, damit das Netzwerk seine Aufgaben erfüllen und auch nachhaltig effektiv operieren kann.

Des Weiteren wurde insbesondere durch die Untersuchung des Aufbaus des UVzVP deutlich, dass der Verbleib des Netzwerkmobilisierers oder der Netzwerkmobilisiererinnen einen entscheidenden Einfluss auf den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks haben kann. Bei diesem Netzwerk wirkt sich der Verbleib der ursprünglichen Netzwerkmobilisiererinnen im Vorstand, allerdings ohne leitende Funktion, dahingehend aus, dass sich zwei „Lager“ bilden, die den Netzwerkaufbau in unterschiedlicher Geschwindigkeit voranbringen wollen und

andere Vorstellungen von dem Steuerungsmechanismus des Netzwerks haben. Die ursprüngliche NetzwerkmobilisiererIn plädiert für eine gemeinsame Form der Netzwerksteuerung. Die Netzwerkmobilisierer, die insbesondere die Formalisierung des Netzwerks durch die Vereinsgründung voranbringen, setzen sich für eine Steuerung durch den gewählten Vorstand ein. Gerichtet auf die anderen in dieser Arbeit untersuchten Fallstudien fällt auf, dass der Verbleib des Netzwerkmobilisierers oder der NetzwerkmobilisiererIn unterschiedliche Konsequenzen für den Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks hat.

Das LHTG wird maßgeblich vom Wirtschaftsminister und einem Abteilungsleiter vorangetrieben. Zunächst verlässt der Abteilungsleiter das Wirtschaftsministerium. Später wechselt auch der der Wirtschaftsminister in eine andere Funktion. Das Projekt wird von keinem Akteur in ähnlicher Position vorangetrieben. Auch der Projektleiter verlässt im weiteren Verlauf das Ministerium. Eine LHTG-Gesellschaft wird nie gegründet.

Der Start-up Accelerator wurde von einem derzeitigen Mitarbeiter der Staatskanzlei und einem Akteur aus der Wirtschaft konzipiert und vorangetrieben. Der Mitarbeiter aus der Staatskanzlei kann den Aufbau dieses inter-organisationalen Netzwerks aus beruflichen Gründen nicht weiterverfolgen. Auch der Akteur aus der Wirtschaft verlässt das Netzwerk während des Aufbaus. Es wird ein neuer Geschäftsführer eingestellt, der das Netzwerk vorantreibt, die Gesellschafterversammlung neu organisiert und eine Neukonzipierung veranlasst.

Das KMUI hat keinen Netzwerkmobilisierer im eigentlichen Sinne. Es gibt zwar einen einzelnen Akteur der immer wieder als Initiator der Bedarfsmeldung an das Bundeswirtschaftsministerium genannt wird. Dieser übernimmt aber in den weiteren Aussagen der Interviewpartner keine tragende Rolle. Das KMUI wird als Projekt der Bundesregierung gegründet und direkt von Anfang an von einem Geschäftsführer geleitet. Diese Position wird zwar im Laufe der Zeit neu besetzt, bleibt aber in ihrer organisatorischen Ausgestaltung erhalten.

Das NGN hat verschiedene Treiber aus dem gesamten Bereich der nachhaltigen Gründungen. Eine entscheidende Figur ist der Vorstandsvorsitzende, der sowohl die Gründung vorangetrieben hat als auch mehrere Jahre als Mitarbeiter an dem Aufbau des Netzwerks maßgeblich beteiligt war, zunächst als ehrenamtlicher

Vorstandsvorsitzender und ehrenamtlicher Mitarbeiter des Netzwerks, später dann als hauptamtlicher Mitarbeiter. Mit der festen Etablierung des Netzwerks im **Ausführungsstadium** verlässt dieser Akteur das Netzwerk als führende Figur und widmet sich anderen Aufgaben im Bereich der nachhaltigen Gründungen.

Der UVzVP hat ursprünglich, wie bereits ausgeführt, eine zentrale Akteurin, die in der Vergangenheit initiiert hat, dass sich Akteure im Bereich der „Vermeidung von Plastik“ regelmäßig online austauschen. Auch das erste physische Treffen dieser Gruppe wurde hauptsächlich von dieser Akteurin organisiert. Mit Eintritt in die Formalisierung zog sich die Akteurin zunächst zurück. Zwei weitere Akteure übernahmen in dieser Phase die Führung und leiteten die Vorbereitung für die Vereinsgründung gemeinsam. Bei der offiziellen Vereinsgründung wurde eine der beiden Akteure zur Vorstandsvorsitzenden gewählt, der andere Akteur übernahm die Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden. Die ursprüngliche NetzwerkmobilisiererIn verblieb in der Community und ließ sich bei der Vereinsgründung als Beisitzerin mit in den Vorstand wählen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Netzwerkmobilisierer oder die NetzwerkmobilisiererIn in inter-organisationalen Netzwerken insgesamt drei Verbleibmöglichkeiten hat:

1. **Bleiben** und das inter-organisationale Netzwerk **führen**
2. **Bleiben** und das inter-organisationale Netzwerk **nicht führen**
3. Das inter-organisationale Netzwerk nach Erreichung des Ausführungsstadiums **verlassen**

Der Verbleib des Netzwerkmobilisierers oder der NetzwerkmobilisiererIn hat für die weitere Entwicklung des inter-organisationalen Netzwerks weitreichende Konsequenzen: Ist das inter-organisationale Netzwerk noch im **Zuweisungsstadium**, führt ein Fortgang zu einem neuen Konzept (wenn ein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden wird) oder zum Scheitern des Netzwerks. Dies konnte in Zusammenhang mit dem LHTG beobachtet werden. Hier haben sowohl der Minister als auch der Abteilungsleiter das Ministerium verlassen, bevor die Trägergesellschaft gegründet wurde. Da kein neuer Netzwerkmobilisierer oder eine neue NetzwerkmobilisiererIn gefunden werden konnte (die beiden Projektleiter übernahmen diese Funktion nicht), kam das Vorhaben nie zu Stande. Bei dem

Start-up Accelerator konnte der Mitarbeiter der Staatskanzlei das Vorhaben auf Grund seiner politischen Verpflichtungen nicht weiter vorantreiben. Auch der Unternehmer, in dessen Unternehmensgruppe der Start-up Accelerator zunächst eingegliedert war, verließ das Vorhaben, noch bevor das **Ausführungsstadium** erreicht werden konnte. Mit dem neuen geschäftsführenden Gesellschafter konnte allerdings ein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden werden, der das Netzwerk weiter voranbrachte, allerdings wurde dafür eine Umfirmierung durchgeführt und das Vorhaben nicht mit dem ursprünglichen Konzept weiter aufgebaut.

Um in seinem ursprünglich angedachten Konzept weiter fortgeführt zu werden, muss der Netzwerkmobilisierer oder die Netzwerkmobilisiererin dem inter-organisationalen Netzwerk als Führungspersönlichkeit erhalten bleiben. Beispielsweise hat beim NGN der Netzwerkmobilisierer, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Gruppe immer wieder zusammenzuhalten und auch die Führung bei der Erstellung des Konzeptpapiers und der Crowdfunding-Kampagne übernommen hat, die Führungsrolle als ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender übernommen und das NGN in das **Ausführungsstadium** geführt. Mit Weiterentwicklung des Netzwerks hat er das NGN verlassen, um sich anderen Aufgaben innerhalb des Sektors zu widmen.

Zu Spannungen kommt es insbesondere dann, wenn der Netzwerkmobilisierer oder die Netzwerkmobilisiererin im inter-organisationalen Netzwerk verbleibt, aber die Führungsrolle nicht übernimmt. Im UVzVP hat eine Netzwerkmobilisiererin die Akteure immer wieder zusammengeführt und den Austausch untereinander organisiert. Mit Eintritt in die Phase der Formalisierung wurde die Führung von zwei anderen Akteuren übernommen, die federführend die Vereinsgründung voranbrachten und später auch zur Vorstandsvorsitzenden und dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden gewählt wurden. Die ursprüngliche Netzwerkmobilisiererin ließ sich ebenfalls in den Vorstand wählen, übernahm dort allerdings, wie bereits ausgeführt, keine Führungsrolle. Es entsteht der Eindruck, als würden zwei verschiedene Konzepte für den Verband existieren, die von den beiden Netzwerkmobilisierern jeweils vorgebracht werden wollen. Dies drückt sich insbesondere in Spannungen aus, die beispielsweise darin zu beobachten sind, dass verschiedene Akteure in unterschiedlicher Geschwindigkeit vorgehen

wollen. Von manchen Akteuren wird der Übergang in das **Zuweisungsstadium** eingefordert, andere Akteure machen allerdings deutlich, dass sie noch länger im **Vorbereitungsstadium** verbleiben möchten. Es wird immer wieder angeführt, dass die Vereinsmitglieder in die Prozesse nicht ausreichend eingebunden würden.

Abbildung Abb. IV-15 fasst die verschiedenen Möglichkeiten des Netzwerkmobilisierers oder der NetzwerkmobilisiererIn und die damit verbundenen Konsequenzen für den Aufbau der Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken noch einmal zusammen.

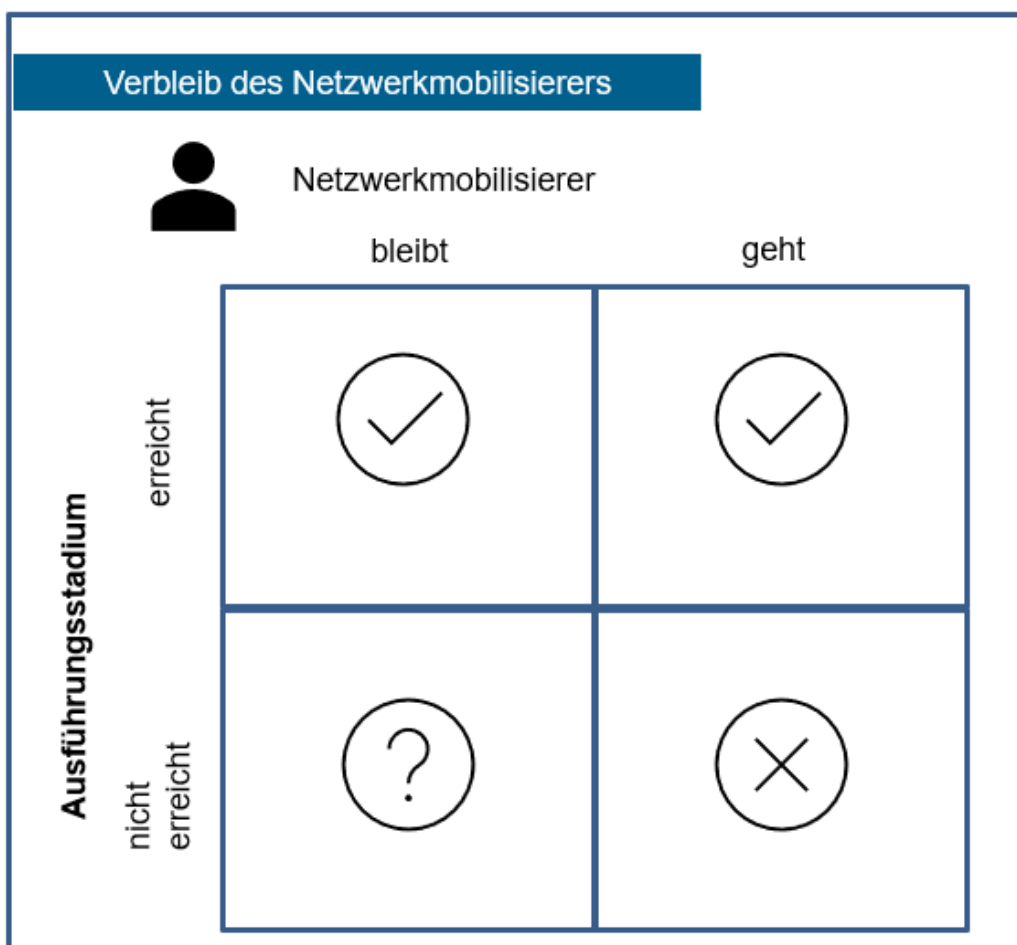


Abb. IV-15: Verbleib Netzwerkmobilisierer (eigene Darstellung)

V DISKUSSION

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken. Im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche konnten zunächst Forschungslücken in diesem Zusammenhang herausgearbeitet werden, auf welchen die vier in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen aufbauen. Zum einen wurde untersucht, wie Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken entstehen und sich weiterentwickeln. Zum anderen wurde der Frage nachgegangen, ob sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen lassen und ob sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen, förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten lassen.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind in Bezug auf unterschiedliche Typen inter-organisationaler Netzwerke ausschließlich strategische Allianzen (Gulati 1998; Jarillo 1988; Gulati et al. 2000) mit ihren Unterformen, wie beispielsweise dem Verband. Andere Typen inter-organisationaler Netzwerke, wie beispielsweise das „Hub-and-Spoke“-Netzwerk (Lincoln et al. 1992; Uzzi 1999; Inzerilli 1990; Lazerson 1995) sind einer gewissen Form von Hierarchie unterworfen, die es verhindert, dass Steuerungsmechanismen tatsächlich ausgehandelt werden müssen. Demzufolge lassen sich ihre Entstehung und Weiterentwicklung in diesen Netzwerken auch nicht beobachten. Auch Konsortien, die der Forschung und Entwicklung dienen (Cassiman et al. 2009; Powell et al. 1996; Müller-Seitz und Sydow 2012; Liebeskind et al. 1996; Oliver 2001, 2009), sollten mit Ausnahme des KMUI nicht Gegenstand des Samples der hier untersuchten inter-organisationalen Netzwerke sein, da sie auf Grund ihrer Konzeption einer Temporalität unterliegen (Lundin und Söderholm 1995). Steuerungsmechanismen müssen daher nicht in der gleichen Weise ausgehandelt werden und entwickeln sich vor allem nicht auf die gleiche Art weiter, wie wenn eine langfristige Etablierung des Netzwerks angedacht wäre und stattfindet. Um die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht zu verfälschen, wurden temporäre inter-organisationale Netzwerke daher ausgeschlossen. Die Fallstudie des KMUI konnte allerdings aufgenommen werden,

weil hier angedacht ist, das temporäre Konsortium in eine dauerhafte PPP zu überführen und auch bereits diesbezügliche Anstrengungen unternommen wurden.

Um ein möglichst breites Spektrum der strategischen Allianzen abzudecken, wurden Daten in acht Fallstudien mit unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen in verschiedenen Entwicklungsstadien untersucht. Die erhobenen Daten wurde mit Hilfe eines Multilevel-Ansatzes (Mathieu und Chen 2011) durch qualitative Methoden der Sozialforschung in einem induktiven Verfahren (Mayring 2007) ausgewertet. Bedingt durch die Anwendung einer strukturationstheoretischen Linse (Giddens 1984), konnten der Prozesscharakter und die Mehrdimensionalität des Untersuchungsgegenstandes in die Untersuchung einbezogen und die inter-organisationalen Netzwerke konnten als rekursiv reproduzierende soziale Praktiken konzeptualisiert werden.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen auf, dass Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken durch die Anwendung dreier wiederkehrender Praktiken aufgebaut werden, die das Durchlaufen von insgesamt drei Entwicklungsstadien ermöglichen. Der Aufbau der Steuerungsmechanismen wird im folgenden Kapitel V.1 mit den zuvor dargestellten theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht und theoretisch-konzeptionell eingebettet. In Kapitel V.2 werden die Implikationen für die Organisations- und Managementforschung dargestellt, die sich aus den förderlichen Bedingungen der inter-organisationalen Metamorphose ableiten lassen.

V.1 Theoretisch-konzeptionelle Einbettung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die theoretisch-konzeptionelle Einbettung der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse vorgenommen. Dazu werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zunächst in Kapitel V.1.1 mit den in Kapitel II.2 vorgestellten Erkenntnissen über Netzwerksteuerung zusammengeführt und diskutiert. In Kapitel V.1.2 werden die Praktiken, die den hier vorgestellten Aufbau der Steuerungsmechanismen ermöglichen, mit der strukturationstheoretischen Linse aus Kapitel II.4 zusammengeführt sowie auch in die bereits bestehenden Erkenntnisse zur Entstehung von inter-organisationalen

Netzwerken eingebettet, bevor die drei Stadien des Aufbaus der Netzwerksteuerung in Kapitel V.1.3 zum Konzept der inter-organisationalen Metamorphose, das in Kapitel II.4 vorgestellt wurde, zusammengeführt und theoretisch-konzeptionell untermauert werden.

V.1.1 Die Anwendung verschiedener Netzwerksteuerungstypen bei dem Aufbau inter-organisationaler Netzwerke

Es wurde bereits dargelegt, dass sich die hier untersuchten Fallstudien von ihrem Netzwerktypus her nicht unterscheiden, wohl aber Unterschiede darin existieren, wie die inter-organisationalen Netzwerke initiiert wurden. Werden die Netzwerke staatlich in Auftrag gegeben, wird die Netzwerksteuerung von einer Organisation im Netzwerk übernommen und an die Geschäftsführung übergeben, sobald diese eingerichtet wird. Bei Netzwerken, die sich aus der Bedarfsfeststellung in einem bestimmten Sektor heraus entwickeln, sind zunächst alle Netzwerkakteure potenziell an der Steuerung beteiligt. Sobald, wie bei Verbänden üblich, ein Verein gegründet wird, geht die Aufgabe der Steuerung an den Vorstand über, der sich diese Aufgabe bei Einrichtung einer Geschäftsführung mit derselben teilt.

Im weiteren Verlauf soll nun der Versuch unternommen werden, den einzelnen Phasen, die von den unterschiedlichen inter-organisationalen Netzwerken durchlaufen werden, die Netzwerksteuerungstypen der bisher nur theoretisch vorliegenden Konzeptionalisierung von Provan und Kenis (2007) praktisch zuzuordnen. Dafür sind insbesondere die in Kapitel II.2.4 aufgeführten Rahmenbedingungen der Netzwerksteuerung zu beachten.

Der Aufbau des LHTG folgt einem künstlichen Prozess (Doz et al., 2000: S. 283), der durch die Mitarbeitenden im Wirtschaftsministerium vorgegeben wird. Dieser Prozess bestimmt die Auswahl und Anzahl der teilnehmenden Akteure im Konsortium, das Ziel, unter welchem sich das Konsortium zur Erreichung zusammenfindet, sowie den Bedarf an Kompetenzen auf Netzwerkebene (Provan und Kenis 2007: S. 236-241).

Die unter dem Zielkonsens der Gründung des LHTG zusammengebrachten Netzwerkakteure kennen sich meist dann, wenn sie am selben Standort tätig sind.

Da das LHTG allerdings für das gesamte Bundesland etabliert werden soll, werden die Akteure überregional in den Aufbau miteingebunden. Die Dichte des Vertrauens im inter-organisationalen Netzwerk des LHTG wird daher als nicht so hoch angenommen (Provan und Kenis 2007: S. 237). Das folgende Zitat des ehemaligen Abteilungsleiters des Wirtschaftsministeriums macht dies deutlich:

„Ma fängt ma mit Leuten an und dann, dann eh (...) eh sind Kleinigkeiten, aber ich hab zum Beispiel von Anfang an Wert drauf gelegt, dass man zum Beispiel auch, weil ich [da eine Diskussion] (...) kommen hab sehen, dass man auch [daher] Leute in son Kreis einbezieht. Einfach damit das klar is. Das is jetzt net nur en - ja? Weil man eines Tages auch überlegen muss, zum Beispiel, wie können die Kompetenzen dies [in diesem Bereich] (...) gibt, wie könn die einfließen in, in solche Punkte? Also so ein Projekt kann man nur zum Erfolg führn, wenn tatsächlich alle Beteiligten sagen, das is ne gute Idee und das muss ausn Ressourcenverteilungs- und Neiddiskussionen raus, sonst, sonst eh funktioniert des nicht“. (IN_1_1_Johannes, Pos. 68)

Das Vorhaben wird im Rahmen einer „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) verfolgt, in der das Ministerium das inter-organisationale Netzwerk vorantreibt und alle Netzwerkakteure miteinander verbindet. Auf Akteursebene findet mit Einführung eines externen Geschäftsführers ein Wechsel hin zum Steuerungstypen der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) statt. Auch wenn der Geschäftsführer durch das Ministerium beschäftigt wird und keine eigene Organisation darstellt, erfüllt er die Voraussetzungen einer NAO (Provan und Kenis 2007: S. 234), da er nicht Mitglied des Netzwerks ist, die Administration vollständig übernimmt und das gesamte Netzwerk auch nach außen vertritt. Dieser Wechsel erfolgt auch deshalb, um weiterhin effektiv operieren zu können (Provan und Kenis 2007: S. 236f.). Zuvor wird das Netzwerk von Ministerialmitarbeiterinnen und Ministerialmitarbeitern, sowie dem ehemaligen Abteilungsleiter im Wirtschaftsministerium als Nebenaufgabe ausgeführt, wie das Zitat des Projektleiters verdeutlicht:

„[...] ich bin reingekomm und hab die, die ja Rolle des Projektleiters erstmalig übernomm, vorher war das ähm eine, eine, eine von vielen Aufgaben des Abteilungsleiters, des ehemaligen Abteilungsleiters (...), der dann im Prinzip mit meinem Start eh das Zepter der Projektleitung ja an mich übergeben hat, ähm genau. Also insofern, ich bin gestartet und hatte ne kurze, intensive Einarbeitung in die Thematik [...]. [...] ähm, meine ersten Schritte warn ja, ja die Übernahme der, der Leitungsfunktion auch im, im Lenkungskreis, also dort wirklich als ähm Meetingorganisator und ja, Meetingleiter auch

aufzutreten. [...] ich hab dann natürlich auch noch ja, als eine der großen Aufgaben am Anfang viel strukturiert, würd ichs nenn, also ich habe ähm alles was in den vergangenen, vor meim Start vergangenen Zeitraum so an Dokumenten erstellt wurde, so an Analysen zusammengetragen wurde ähm strukturiert [...]. [...] relativ früh war auch das, eh eine politische Behandlung des Themas im Jahr 2020 anstehn wird, deswegen war auch schnell klar, dass wir im Prinzip dafür ja, Dokumente vorbereiten müssen, sei's Texte oder Präsentationen oder ähm ja hauptsächlich Texte und Präsentationen eigentlich. Ähm, da hab ich dann schon relativ viel schon vorbereitet ähm ja und ansonsten gings relativ schnell eigentlich darum auch ein, ein, einen ersten Projektplan oder ein Projektzeitplan zu entwickeln.“ (IN_1_3_Tobias, Pos. 14-16)

Auf organisationaler Ebene bleibt jedoch der Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) bestehen, weil das Ministerium weiterhin die Steuerung des Netzwerks übernimmt. Wenn die GmbH der PPP gegründet worden wäre, wäre eine offizielle NAO Organisation entstanden, welche das inter-organisationale Netzwerk auch offiziell als solche geführt hätte. Dazu ist es in dieser Fallstudie, wie bereits ausgeführt, aber nie gekommen.

Auch der Start-up Accelerator folgt einem künstlichen Prozess (Doz et al. 2000: S. 283), da der Mitarbeiter der Staatskanzlei mit der Erstellung dieser strategischen Allianz beauftragt wurde. Der Zielkonsens (Provan und Kenis 2007: S. 239) insbesondere zu Anfang kann als nicht so hoch eingeschätzt werden, da bereits nach zwei Jahren eine Umfirmierung erfolgte – mit konzeptioneller Neuausrichtung und neuer Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung. Eine Aussage über die Vertrauensdichte im Netzwerk (Provan und Kenis 2007: S.237) kann nicht getroffen werden. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass diese nicht so hoch ist, da die Gesellschafter der GmbH durch den Mitarbeiter der Staatskanzlei und den am Standort tätigen Unternehmer zusammengeführt wurden und daher hauptsächlich aus bereits bestehenden Kontakten dieser beiden Akteure bestehen (Eisenhardt und Schoonhoven 1996; Larson 1992). Das folgende Zitat weist auf dieses Vorgehen hin:

„[...] wir haben gemeinsam an dem Konzept gearbeitet und wir waren auch immer zu zweit bei den [Versorgern], wir waren zu zweit bei den [Versorgern der anderen Stadt], wir haben die privaten Investoren besucht und er hat auch sagen wir mal eigenes Geld mit reingegeben. Wir haben auch, wie gesagt, das Konzept war unser gemeinsames Konzept und wen wird dann wirklich

im nächsten Schritt in so einem Gebilde wollen wir die [Landesbank], da sind wir auch gemeinsam hingegangen und haben gepitched aber natürlich schon mit den [Versorgern aus der anderen Stadt] auch im Hintergrund und nach relativ kurzer Zeit hatten wir alle Ingredienzien zusammen, die man braucht, umso ein Accelerator aufzubauen.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 12)

Dadurch, dass der Start-up Accelerator zunächst in die Unternehmensgruppe des am Standort aktiven Unternehmers eingebunden wird, der auch weiterhin das Vorhaben vorantreibt, kann davon ausgegangen werden, dass auch dieses Vorhaben zunächst im Rahmen einer „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) gesteuert wird. Allerdings nicht durch die Staatskanzlei, sondern durch die Unternehmensgruppe des am Standort tätigen Unternehmers, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Am Anfang waren die Shares verteilt, jeder ein Viertel. Die [Versorger der anderen Stadt] sind dann eingestiegen und haben dann eine Kapitalerhöhung gemacht. Die Shares sind dann ein bisschen gesunken von allen, das ist ja das übliche Spiel und wir hatten die Organisation. Durch meinen Job, den ich ja hatte, konnte ich ja da keine operative Aufgabe übernehmen und schon gar keine die mir irgendwie Geld hätte zufließen lassen können, weil das ist ja undenkbar. Also war ich keiner der da operativ tätig sein kann, also hat der [Jean] und seine Leute das Geschäft übernommen.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 12)

Mit Einführung eines offiziellen Geschäftsführers kann auch hier ein Wechsel hin zum Steuerungstypen der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) beobachtet werden, wie das folgende Zitat unterstreicht:

„Der [Matheo] war glaube ich der erste Geschäftsführer, der ja bei PWC Financier war und der hat dann auch dafür gesorgt, dass es manchmal Fördergelder gab und der hat dann Mitarbeiter eingestellt und hat das Acceleratorgeschäft versucht aufzubauen. So war der Beginn.“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 12)

Dieser wird als Geschäftsführer von der GmbH eingestellt, die gegründet wurde, um das Vorhaben des Accelerators voranzutreiben. Damit ist diese für den Start-up Accelerator das, was für die PPP des LHTG die Trägergesellschaft gewesen wäre und erfüllt damit die Voraussetzungen einer NAO (Provan und Kenis 2007: S. 236). Da hier die zentralen Fäden des Netzwerks zusammenlaufen, könnte man im ersten Moment auch annehmen, dass die Trägergesellschaft und die GmbH des Start-up Accelerators den Steuerungstypus der „Lead Organization Governance“

(Provan und Kenis 2007: S. 235) darstellen. Sowohl bei der Trägergesellschaft als auch bei der GmbH des Start-up Accelerators handelt es sich allerdings nicht um Netzwerkmitglieder, sondern um Gesellschaften, die nur dafür gegründet wurden, das Netzwerk zu verwalten.

Auch dieser Wechsel des Steuerungstypen zählt auf die Effektivität des Netzwerks ein (Provan und Kenis 2007: S. 236f.), wie das angeführte Zitat bereits verdeutlicht. Die Start-up Accelerator GmbH, die unabhängig von der Unternehmensgruppe des am Standort tätigen Unternehmers operiert, kann die Netzwerkziele des Start-up Accelerators viel effektiver umsetzen, in dem sie sich nur auf diese konzentriert, Gelder akquiriert und Personal einstellt.

Mit dem Wechsel hin zu einem geschäftsführenden Gesellschafter ändert sich auch der Steuerungstyp des gesamten Netzwerks dahingehend, dass ein Wechsel des Steuerungstyps zurück zur „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) vollzogen wird.

„[...] so bin dann im Prinzip an diese Initiative geraten, damals noch [der alte Name] und habe dann halt in den letzten Jahren wie soll ich sagen mich selbst hier beteiligt und bin jetzt Gesellschafter-Geschäftsführer von der [Start-up Accelerator GmbH] ehemals [alter Name]. Das ist so mein Hauptthema.“ (IN_2_1_Max, Pos. 2)

Auch dieser Wechsel findet statt, damit die Effektivität des inter-organisationalen Netzwerks gesichert wird, da dieser Wechsel mit der Phase des Netzwerkaufbaus zusammenfällt, in dem deutlich wird, dass ein tragfähiges Geschäftsmodell benötigt wird, um den Start-up Accelerator weiterhin als inter-organisationales Netzwerk vorantreiben zu können. Dieses Vorhaben kann durch einen geschäftsführenden Gesellschafter deshalb effektiver umgesetzt werden, weil dieser ein persönliches Interesse daran hat, dass der Start-up Accelerator eigene Finanzmittel erwirtschaftet. Diese Beobachtung ist konträr zu den Ausführungen von Provan und Kenis (2007: S. 247), die davon ausgehen, dass sich der Steuerungstyp dann nicht mehr verändert, wenn einmal eine NAO eingerichtet wurde.

Das KMUI folgt ebenfalls einem künstlichen Prozess (Doz et al. 2000: S. 283). Dieser wird durch die Ausschreibung des Bundesministeriums vorgegeben. Die Ausschreibung fordert bestimmte Kompetenzen auf Netzwerkebene (Provan und Kenis 2007), die durch das Zusammenfinden des Konsortiums abgedeckt werden

sollten. Dadurch sind auch die Ziele des inter-organisationalen Netzwerks vordefiniert. Die Akteure haben bereits in unterschiedlichen Forschungsprojekten zusammengearbeitet und Fördergelder beantragt. Damit kann die Dichte des Vertrauens im inter-organisationalen Netzwerk als hoch angenommen werden (Provan und Kenis 2007: S. 237).

„Die Konsortialpartner können in Summe auf umfassende Expertise aus der Spitzenforschung in diesen Bereichen zurückgreifen. Gleichzeitig hat jeder Konsortialpartner sowohl individuell als auch im Kontext des Gesamtkonsortiums langjährige Erfahrung im Transfer der Forschungserkenntnisse in die Praxis. Durch bisherige Projekte wurden Forschungserkenntnisse dieser Art bei der Zielgruppe zahlreich praktisch umgesetzt und Erfahrungen in der Applikation dieser auf die Bedürfnisse der Zielgruppe gesammelt. Dieses Wissen sowie die sehr gute Kenntnis der Zielgruppe und deren Bedürfnisse fließen vollständig in das [KMUI] ein.“ (20210322_KMUI_KP, S. 1: 2070)

Im Konsortium des KMUI wird ein Konsortialpartner als Konsortialführer festgelegt und gegenüber dem Ministerium und dem Projektträger benannt. Damit wird auch das KMUI zunächst im Rahmen einer „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) vorangetrieben.

„Ja gut, das hat meistens [die Organisation] so entschieden, weil die Projekt, weil die das Projekt getragen haben. Also die waren, die waren Konsortialführer, wir waren Konsortialpartner von daher die Leitung des [Innovationszentrum]s lag immer beim bei der [Organisation]. Also wenn die jetzt ne Entscheidung gemacht haben, dann haben wir uns im Prinzip daran gehalten.“ (IN_3_5_Konstantin, Pos. 19)

Da hier noch keine nachhaltige Unternehmensform etabliert wurde und das KMUI weiterhin als Forschungsprojekt agiert, findet kein Wechsel des Steuerungstypen statt. Würde das KMUI in Zukunft ausgegründet werden und die Akteure beispielsweise durch eine Trägergesellschaft verbunden und die Netzwerkziele vorangetrieben, ließe sich auch in diesem Fall ein Wechsel hin zum Steuerungstypen der „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) beobachten.

Der Aufbau des NGN folgt einem emergenten Prozess (Doz et al. 2000: S. 249ff.), da sich das Netzwerk aus sich heraus bildet. Netzwerkziele ergeben sich durch Bedarfe, die im betreffenden Bereich der nachhaltigen Gründung festgestellt werden. Diese müssen aber dennoch in einem gemeinsamen Prozess

ausgehandelt werden (Huxham und Vangen 2005; Mayntz 1993). Auch die Anzahl der Akteure ist nicht vorgegeben, sondern ergibt sich aus dem emergenten Prozess der Netzwerkbildung.

„Aber wie gesagt also die strategischen Ziele, die waren das Erste. Was wollen wir eigentlich erreichen mit dem Verband?“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 24)

Durch ein gemeinsames Interesse am Thema Nachhaltigkeit sind sich bei der Gründung des NGN viele Akteure bereits bekannt.

„[...] ne genau und ehm das warn auch so die Hauptakteure, die im ganzen Feld gespielt ham. Ehm da wars relativ also man kannte sich ohnehin schon so über Social Media und über den Sektor so bisschen.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 22)

Auch wurden vor der tatsächlichen Gründung bereits gemeinsame Aktionen, wie das Verfassen eines Positionspapiers oder eine gemeinsame Crowdfunding-Kampagne, durchgeführt, bei welchen sich die einzelnen Akteure im NGN auch noch einmal kennenlernten. Die Vertrauensdichte im Netzwerk kann daher als hoch angenommen werden (Provan und Kenis 2007: S. 237).

Das Vorhaben wird im Rahmen einer „Shared Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) vorangetrieben, in der alle Organisationen im Netzwerk die Steuerung gemeinsam bestimmen.

„[...] die haben so Arbeitstreffen, jeden Dienstagabend ehm aufgesetzt, wo dann die Leute aus dem Sektor, die eben schon selber Sozialunternehmer waren, und da sich in irgendeiner Form mit dem Thema identifizieren konnten oder eben Bock hatten da mitzumachen, dass die da auch aktiv an der Kampagne schon gearbeitet hatten. Das heißt, die ham die Kommunikation übernommen, die ham sich überlegt, welche Dankeschöns man da rausziehen kann und so weiter. Ehm auch die Frage, wie kann man das dann strategisch weiterentwickeln? Was gibt es noch für Aufgaben, die der Verband übernehmen könnte. Also, das war schon relativ schnell, dass wir von diesem das Gründungsteam geht in die Community mit rein und holt die Community auch direkt mit in die Arbeit. Das war schon sehr sehr früh auf jeden Fall drin.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 24)

Mit offizieller Vereinsgründung wird der Steuerungstyp der „Shared Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) mit Einrichtung des Vorstandes durch den Steuerungstypen der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) abgelöst.

„Natürlich hast du Herausforderungen. Grad wenn das Ganze wächst und da ist es halt, Dinge anzusprechen und Dinge ausdiskutieren, manchmal stärker und manchmal auch zu sagen okay, jetzt muss eine Entscheidung getroffen werden. Wir können nicht bis ans Ende diskutieren und dann greifen halt formale Machtstrukturen. Und. Das ist ein gewählter Vorstand, das heißt, der Vorstand hat am Ende das letzte Wort.“ (IN_5_4_Anton, Pos. 23)

Mit Einrichtung einer Geschäftsführung, die das inter-organisationale Netzwerk im Hauptamt gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand führt, wird ein Wechsel hin zu einem Netzwerktyp vollzogen, der sich am ehesten als „**Combined Core-Periphery and NAO Governance**“ -Typ beschreiben lässt.

„Also es war relativ früh dann auch klar, dass wir gesagt haben, wir brauchen mindestens eine Geschäftsführungsstelle, die auch bezahlt wird. Also wirklich ein Hauptamt ehm, weil wir eben auch politische Arbeit machen wolln. Das sollte ganz klar auch von Anfang an ne Interessensvertretung sein, also ein Lobbyverband und das machste nicht mit ein bisschen Ehrenamt also so wichtig und relevant Ehrenamt ist aber wenn du gezielte strategische Aufgaben erfüllen willst, dann brauchst du Leute, die auch bezahlt werden für die Arbeit.“ (IN_5_1_Stephanie, Pos. 24)

Dieser Steuerungstyp ist bei Provan und Kenis (2007) und Kenis et al. (2019) als solcher nicht aufgeführt. Zwar wird von den Autoren ausgeführt, dass stärker formalisierte NAOs teilweise so organisiert werden, dass sie Vorstandsstrukturen innehaben, die alle oder eine Teilmenge der Netzwerkmitglieder umfassen (Provan und Kenis 2007; Provan et al. 2004). Der Vorstand befasst sich bei dieser Organisation mit den strategischen Belangen des Netzwerks und überlässt die operativen Entscheidungen dem Leiter der NAO. Hier geht es allerdings um die Organisation der NAO als solche und nicht um einen Vorstand, der sich innerhalb des Netzwerks ausbildet, wenn sich das Netzwerk dazu entscheidet, sich als Verein zu organisieren.

Auch der Aufbau des UVzVP folgt einem emergenten Prozess (Doz et al. 2000: S. 249ff.), da sich der Verband ebenfalls aus einem bestimmten Bereich, der „Vermeidung von Plastik“, herausbildet. Auch hier ergeben sich die Netzwerkziele durch Bedarfe, die im betreffenden Sektor vorliegen, müssen aber auch hier in einem gemeinsamen Prozess ausgehandelt werden (Huxham und Vangen 2005; Mayntz 1993).

„Also es geht wirklich darum um wirklich zu gucken wo wollen wir hin als Community was ist unsere Vision was ist unsere konkrete Zielsetzung was

sollen unsere Aufgaben sein, was wünschen sich die Mitglieder von der Community, was die Community letztendlich auch für sie macht oder für sie bietet uns geht es konkret darum eine Roadmap zu erarbeiten für das nächste Jahr um halt Klarheit zu haben in welchen Themen müssen wir in welcher Reihenfolge eigentlich arbeiten und wie können wir und was sind jetzt die dringendsten und wichtigsten Themen um damit zu starten.“ (IN_7_1_Sabrina, Pos. 18)

Dieser Prozess wird während der Begleitung über ein Jahr hinweg nicht abgeschlossen. Auch die Anzahl der Akteure ist hier nicht vorgegeben, sondern ergibt sich aus dem emergenten Prozess der Netzwerkbildung.

Bei diesem inter-organisationalen Netzwerk kennen sich die Akteure teilweise durch eine gleiche Einstellung zum Thema „Vermeidung von Plastik“. Aber auch durch die vor Vereinsgründung stattgefundenen Online- und Präsenztreffen, konnten sich die Akteure besser kennenlernen Die Vertrauensdichte kann daher auch in diesem inter-organisationalen Netzwerk als hoch angenommen werden (Provan und Kenis 2007: S. 236).

„Das war jetzt an sich im Juli, wo es einigermaßen ging, im Sommer und danach wollten wir uns eigentlich wirklich so alle drei vier Monate auch physisch treffen. Und die Idee war dann wirklich, beim nächsten Unternehmen, aber in Berlin, dann im Januar das nächste Treffen anzusetzen. Aber dann kam Corona und wirklich das nächste physische Treffen war dann erst wieder bei [...] im letzten Jahr, was dann im September. Das hat sich dann wirklich über ein Jahr hingezogen und sonst war alles in einem Rhythmus von, ich würde sagen 2 bis 3 Monaten. Dann initiiert von der [Fenja], war immer noch alles online. Wir hatten dann einen Slack-Kanal und den E-Mail-Verteiler und das war wirklich das einzige Kommunikationsmedium, was wir so hatten. Und das war ein relativ loser Haufen, der sich nun mal zusammengefunden hat, über Themen gesprochen hat, aber es war nie diese Verstetigung, die wir jetzt versuchen, auch über den Verband - Es wurde in Kleingruppen gearbeitet, die von der [Verena] auch angetrieben wurden.“ (IN_7_7_Maurice, Pos. 28)

Auch dieses Vorhaben wird im Rahmen einer „Shared Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) vorangetrieben, in der alle Organisationen im Netzwerk die Steuerung gemeinsam bestimmen und das Netzwerk aufrechterhalten und voranbringen.

„[...] dass da sehr viele Leute ganz viel Engagement mitbringen und das mitgestalten wollen und diese Formalisierung im Raum steht und wir sind dann im Nachmittag mehr auf, was bedeutet das jetzt konkret so im Sinne von, was genau für Ziele haben, was genau für Herausforderungen haben

wir, an was für Themen müssen wir jetzt arbeiten, gegangen und sind dann wieder in den ursprünglichen Kleingruppen, haben da eigentlich eine relativ kleine Sammlung gemacht an Themen die uns da bewusst sind an denen wir arbeiten müssen, haben das anschließend geclustert zwischen den verschiedenen Gruppen, geguckt was ist eigentlich inhaltlich so ähnlich, gehört das vielleicht zu einem Thema oder zu einem Block und uns dann wiederum aufgeteilt und geguckt, wer hat Lust jetzt woran zu arbeiten, die ersten Schritte zu gehen, zu gucken was sind so die ersten Impulse was wir denken was wir zu tun haben, was sind die konkreten To-Do's [...].“ (IN_7_2_Sabrina, Pos. 2)

Mit offizieller Vereinsgründung wird auch hier der Steuerungstyp der „Shared Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) durch die Einrichtung des Vorstandes durch den Steuerungstypen der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) abgelöst. Auch bei dem UVzVP wird eine Geschäftsführung eingerichtet, die das inter-organisationale Netzwerk im Hauptamt gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand führt. Deshalb wurde auch hier der Wechsel zu dem hier vorgestellten „**Combined Core-Periphery and NAO Governance**“- Steuerungstypen vollzogen.

Wann der Übergang zur „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) tatsächlich stattfindet, kann diskutiert werden. Das in Kapitel IV.1.1 vorgestellte Beispiel der Namensfindung für den Verband vor der Vereinsgründung macht deutlich, dass die Vorentscheidung für den Namen von einer kleinen Gruppe getroffen wird. Dennoch wird auch in diesem Beispiel deutlich, dass die Gruppe die Entscheidung nur dahingehend vorbereitet, dass sie in der großen Runde getroffen werden kann. Dies wird auch in der bereits ausgeführten Beauftragung der beiden Netzwerkmobilisierer für die Vereinsgründung deutlich: Es werden zwar zwei Personen bestimmt, die die Vereinsgründung vorantreiben sollen, diese sind aber tatsächlich von dem gesamten Netzwerk nur dahingehend mit dem Mandat ausgestattet, die Treffen zur Gründungsvorbereitung zu organisieren. Ihr Auftrag ist es, Entscheidungen vorzubereiten, die allerdings alle von allen Akteuren im Netzwerk getroffen werden, bis der Verein als solcher gegründet und ein Vorstand eingerichtet ist. Dies spricht eindeutig für die Form der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234).

Man kann daher zusammenfassend feststellen, dass künstlich angeschobene Netzwerke (Doz et al. 2000) zuerst dem Steuerungstypen der „Lead Organization

Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) folgen und mit Einführung einer Geschäftsführung in den Steuerungstypen der „NAO Organization Governance“ (ebd. S. 236) überführt werden, da die Gründung einer Trägergesellschaft angestrebt wird. Der Fall des Start-up Accelerators stellt hier eine Ausnahme dar, da staatlich angeschobene inter-organisationale Netzwerke wie das hier untersuchte LHTG oder das KMUI üblicherweise in eine PPP-Gesellschaftsform überführt werden, die einen geschäftsführenden Gesellschafter in dieser Form ausschließt.

Inter-organisationale Netzwerke, die durch einen emergenten Prozess (Doz et al. 2000: S. 249ff.) entstehen, folgen dagegen zunächst dem Steuerungstypen der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234). Wenn sich diese Netzwerke als Verein formalisieren, wechselt der Steuerungstyp zunächst zu dem der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282). Mit Einführung einer zusätzlichen hauptamtlichen Geschäftsführung, die den ehrenamtlichen Vorstand unterstützt, vollzieht sich ein Wechsel hin zur **„Combined Core-Periphery and NAO Governance“**.

Provan und Kenis (2007) proklamieren, dass die Annahme eines Typs von Steuerungsmechanismen von den in Kapitel II.2.4 ausgeführten Rahmenbedingungen (Einigung über die Netzwerkziele, Vertrauensdichte im Netzwerk und Anzahl an Netzwerkakteuren) abhängig ist.

Die vorliegende Arbeit hat jedoch für den Netzwerktyp der strategischen Allianz deutlich gemacht, dass lediglich die initialen Bedingungen, also ob ein Netzwerk staatlich in Auftrag gegeben wurde (Doz et al. 2000: S. 283) oder aus einer Bedarfsfeststellung in einem bestimmten Bereich aus diesem heraus (Doz et al. 2000: S. 249ff.), entstanden ist, über den ersten Netzwerksteuerungstypen entscheiden. Bei den staatlich beauftragten strategischen Allianzen LHTG, Start-up Accelerator und KMUI ist der erste Steuerungstyp die „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 285) und bei den aus sich selbst heraus entstandenen Verbänden NGN und UVzVP ist der Steuerungstyp die „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234). Dies liegt insbesondere daran, dass bei einem staatlichen Auftrag die beauftragende Stelle zunächst damit beginnt, potenzielle Netzwerkakteure zusammenzuführen und das Netzwerk aufzubauen.

Bei den aus sich selbst heraus entstehenden Netzwerken übernehmen das die Akteure im Netzwerk zunächst alle gemeinsam.

Auch die Weiterentwicklung der Steuerungsmechanismen, die in der vorliegenden Arbeit in Kapitel II.2.6 theoretisch-konzeptionell basierend auf Provan und Kenis (2007) ausgearbeitet wurde, führen die Autoren auf die Veränderung der Rahmenbedingungen zurück (Provan und Kenis 2007: S. 246ff.). Sie gehen davon aus, dass das Netzwerk auf Grund dieser Veränderung seinen Steuerungstypus anpassen muss, um weiterhin effektiv operieren zu können.

Die hier vorliegende Arbeit stimmt mit dem Effektivitätsargument überein. Für staatlich beauftragte strategische Allianzen wie das LHTG, der Start-up Accelerator und das KMUI ist der weitere Verlauf bereits dahingehend vorgegeben, dass die Steuerung von einer „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) übernommen werden soll, da die initiierende staatliche Stelle nicht über genügend Ressourcen verfügt, um den Netzwerkaufbau weiter voranzutreiben. Bei den hier untersuchten Verbänden sind es, wie auch von Provan und Kenis (2007) ausgeführt, verändernde Rahmenbedingungen, insbesondere dahingehend, dass die Anzahl der Netzwerkakteure zunimmt und eine stärker formalisierte Steuerungsform notwendig wird, damit das Netzwerk weiter operieren kann (Provan und Kenis 2007: S. 246f.). Allerdings wird, wie auch hier für das NGN und den UVzVP beschrieben, nicht wie von Provan und Kenis (2007: S. 246f.) angenommen, die Steuerungsform der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) oder „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) gewählt, sondern stattdessen zuerst der Steuerungstyp der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) angewendet. Dieser entwickelt sich, wie hier dargelegt werden konnte, bei dem Netzwerktyp des Verbandes mit Einstellung einer Geschäftsführung zu dem Steuerungstyp der „Combined Core-Periphery und NAO Organization Governance“ weiter. Damit ist die Annahme der unterschiedlichen Typen von Steuerungsmechanismen nicht per se wie von Provan und Kenis (2007) angenommen, von den Rahmenbedingungen und deren Veränderung abhängig, sondern diese werden stattdessen von den initialen Bedingungen (Doz et al. 2000) vorgezeichnet.

Dies zeigt sich auch darin, dass es bei dem Netzwerkaufbau des UVzVP, wie bereits in Kapitel IV.1.2 ausgeführt, zu verschiedenen Spannungen zwischen der ursprünglichen Netzwerkmobilisiererin und den beiden vom inter-organisationalen Netzwerk mandatierten Netzwerkmobilisierern kommt. In Verbindung mit den unterschiedlichen Steuerungstypen von inter-organisationalen Netzwerken kann festgehalten werden, dass die ursprüngliche Netzwerkmobilisiererin am Steuerungstyp der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) festhält, während die anderen den Übergang zu dem „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) vorbereiten und einfordern. Auch wenn sich die in Kapitel IV.1.2 bereits vorgestellten zwei „Lager“ bilden und es sogar zu Austritten aus dem Verein kommt, ist der Übergang in die „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) und schließlich in die **„Combined Core-Periphery and NAO Governance“** nicht aufzuhalten. Der Prozess vollzieht sich nur langsamer.

Man kann daher vorsichtig von einer gewissen Pfadabhängigkeit (Sydow et al. 2009, 2020) sprechen.

V.1.2 Der Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken als Produkt der Anwendung dreier Praktiken

Die bisherige Literatur über den Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken hat sich bereits den initialen Bedingungen des Netzwerks und deren Auswirkungen auf die weitere Entwicklung gewidmet (Doz et al. 2000; Ahuja et al. 2012; Spekkink und Boons 2016). Darüber hinaus gibt es Forschungsarbeiten, die den Weg von den Entwicklungsschritten der Steuerungsmechanismen hin zu den Funktionalitäten der Steuerungsmechanismen untersuchen (Tello-Rozas et al. 2015; Provan und Kenis 2007). Andere Arbeiten haben sich bereits dem dynamischen Prozess von initialen Bedingungen der Steuerungsmechanismen hin zu ihrer Funktionalität gewidmet (Doz 1996; Berthod et al. 2014; Provan und Huang 2012). Was bisher allerdings von der Forschung noch nicht erfasst wurde, ist die Emergenz und Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in unterschiedlichen inter-

organisationalen Netzwerken. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. In der Datenanalyse wurde dafür zunächst der Aufbau der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke dargelegt, in der Überzeugung, daraus Schlüsse über die Entstehung der Netzwerksteuerungsmechanismen gewinnen zu können. Im weiteren Verlauf wurden die Daten zum Aufbau der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke zunächst analysiert und mit offenen Codes (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) versehen, die in einem weiteren Schritt durch axiales Kodieren (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) zu Kategorien verdichtet wurden. Darauf aufbauend wurden die Kategorien dazu verwendet, die Narrative des Aufbaus der einzelnen inter-organisationalen Netzwerke zusammenzutragen. Diese Narrative wurden dann in einem fallstudienübergreifenden Verfahren durch selektives Kodieren (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) weiter analysiert und Schlüsselkategorien herausgebildet, welche den Entstehungsprozess inter-organisationaler Netzwerke wesentlich strukturieren. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass der Aufbau aller untersuchter inter-organisationaler Netzwerken wiederkehrenden Mustern folgt, denen die drei Praktiken (1) **Bedarfsanalyse**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** zu Grunde liegen. Diese drei Praktiken werden auf unterschiedlichen Ebenen angewendet und lassen Strukturen entstehen, die wiederum eine Rekursivität entfalten und durch erneute Anwendung die Netzwerksteuerung allmählich entstehen lassen.

Dieses beobachtete Vorgehen ähnelt den theoretischen Grundlagen der Strukturierungstheorie (Giddens, 1984). Die Praktiken (1) **Bedarfsanalyse**, (2) **Ausloten von Synergien** und (3) **Formalisierung** sind wiederkehrende Aktivitäten, die durch Strukturen ermöglicht und durch welche die Strukturen reproduziert oder weiterentwickelt werden (Giddens 1984: S. 16; Sydow et al., 2016: S. 11). Die Dualität zwischen Struktur und Praktiken (Giddens 1984: S. 25ff.) wird insbesondere dadurch deutlich, dass die Strukturen, welche durch die drei Praktiken entstehen, auch wieder eine Rekursivität auf die Anwendung der drei Praktiken entfalten. Die entstehenden Strukturen führen in Kombination mit den drei Praktiken dazu, dass die unterschiedlichen Stadien der Metamorphose bei der

Entwicklung von Steuerungsmechanismen in den inter-organisationalen Netzwerken erreicht werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde insbesondere mit den Praktiken gearbeitet, die auf Ebene des Gesamtnetzwerks beobachtet werden konnten. Zum einen konnten diese durch die Rekonstruktion des Netzwerkaufbaus der beobachteten Netzwerke, die bereits aufgebaut wurden (Start-up Accelerator, KMUI, NGN) herausgearbeitet werden. Zum anderen ließen sich diese bei denen sich im Aufbau befindenden inter-organisationalen Netzwerken, UVzVP und LHTG in Echtzeit beobachten. Dass die Anwendung der drei Praktiken auch bei Treffen der Netzwerkakteure angewendet werden, konnte beispielsweise durch die Beobachtung der Namensfindung in Kapitel IV.1.1 dargelegt werden.

Diese Beobachtung deckt sich auch mit dem Aufbau von IORs, die bereits in Kapitel II.1.4 ausgeführt wurden: Ring und Van de Ven (1994) beschreiben das Durchlaufen von drei Phasen beim Aufbau von inter-organisationalen Beziehungen. Dazu zählen „Verhandlungs-, Verpflichtungs- und Ausführungsphasen“ (S. 97), die sich stetig wiederholen. Jede dieser Phasen wird mit Beendigung im Hinblick auf Effizienz und Gerechtigkeit bewertet. Die Verhandlungsphase dient dazu, dass die beteiligten Parteien gemeinsame Erwartungen über die Motivation, mögliche Investitionen und wahrgenommene Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Geschäft entwickeln, das abgeschlossen werden soll (Ring und van de Ven 1994). In der Verpflichtungsphase wird eine Vereinbarung über die Verpflichtungen und Regeln für das künftige Handeln in der IOR getroffen, die in der Ausführungsphase in die Tat umgesetzt werden (Ring und van de Ven 1994).

Parallelen zu den in der vorliegenden Arbeit analysierten Stadien, die bei dem Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken durchlaufen werden müssen, sind erkennbar. So werden im **Vorbereitungsstadium**, ähnlich wie in der „Verhandlungsphase“ (Ring und van de Ven 1994), auch hier die notwendigen Voraussetzungen für die Netzwerkentstehung festgelegt. Das sich anschließende **Zuweisungsstadium** weist Parallelen zu der „Verpflichtungsphase“ (Ring und van de Ven 1994) auf, in welcher bestimmte Regeln für das weitere Vorgehen ausgehandelt werden. Im

Zusammenhang mit dem Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken geht es in erster Linie um die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und damit die Verpflichtung zuständiger Akteure. **Ausführungsstadium** und „Ausführungsphase“ (Ring und van de Ven 1994) tragen ihre Ähnlichkeit bereits im Namen.

Diese Ähnlichkeit der Ergebnisse ist deshalb folgerichtig, weil der Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken als eine Art Weiterentwicklung des Aufbaus inter-organisationaler Beziehungen betrachtet werden kann, da die Organisationen in inter-organisationalen Netzwerken an der Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten. Dies kann nur dann gelingen, wenn sie bereits Beziehungen zueinander aufgebaut haben. Auch Ring und van de Ven (1994) nehmen eine strukturationstheoretische Konzeptionalisierung dahingehend vor, dass sie davon ausgehen, dass IORs „sozial konstruierte Mechanismen für kollektives Handeln [sind], die durch Handlungen und symbolische Interpretationen der beteiligten Parteien kontinuierlich geformt und umstrukturiert werden“ (S. 96).

Auch die große Bedeutung der vollumfänglichen Bedarfsanalyse zu Anfang der Netzwerkbildung findet bereits im Rahmen der Theorie große Beachtung, nämlich immer dann, wenn es um die Aushandlung von Netzwerkzielen geht. Diese wird bereits in der Definition von inter-organisationalen Netzwerken herausgestellt. Eine Bedingung des Entstehens von inter-organisationalen Netzwerken besteht in der Theorie darin, dass Netzwerke immer dort entstehen, wo kollektives Handeln zur Problemlösung erforderlich ist (Agranoff und McGuire 2003; Provan und Milward 1995; Kiefhaber und Spraul 2016) und gebildet werden, um Ziele auf der Netzwerkebene zu erreichen, die allein nicht verwirklicht werden können (Provan und Kenis, 2007). Dass diese in der Regel nicht von Anfang an klar sind und immer wieder neu ausgehandelt werden (Sydow et al. 2016: S. 8; Mayntz 1993), wurde nicht nur im Rahmen der theoretisch-konzeptionellen Positionierung herausgestellt, sondern konnte auch in der empirischen Untersuchung gezeigt werden. Auch Huxham und Vangen (2005) haben diese Beobachtung angestellt. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Aushandlung von Netzwerkzielen in Form einer Bedarfsanalyse als ein Teil eines wiederkehrenden Dreiklangs aus unterschiedlichen Praktiken immer wieder durchgeführt werden muss, um das

nachfolgende Stadium der Metamorphose des Aufbaus von Steuerungsmechanismen bei inter-organisationalen Netzwerken zu erreichen. Dort hinein spielt auch der Umstand, der bei dem Aufbau des NGN beobachtet werden konnte – dass die wiederkehrende Anwendung des Dreiklangs auch deshalb nötig ist, weil sich mit fortschreitender Entwicklung die Rahmenbedingungen verändern und Wissen für die anfängliche Bedarfsanalyse benötigt wird, das zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorhanden ist.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit überraschen in erster Linie nicht, da davon ausgegangen werden kann, dass sich Netzwerke und ihre Steuerungsmechanismen dadurch aufbauen, dass zunächst der Bedarf für das Netzwerk analysiert wird, woraufhin untersucht wird, welche Strukturen bereits vorhanden sind, auf denen man aufbauen kann, und danach formalisierende Schritte unternommen werden, um den Aufbau tatsächlich zu realisieren. Überraschend ist allerdings, dass diese Praktiken auf den unterschiedlichen Ebenen mehrmals stetig wiederholt werden und nur im Dreiklang einen Aufbau von Strukturen ermöglichen. Diese Erkenntnis erweitert die bereits bestehende Literatur zum Aufbau von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken, die sich zwar ebenfalls mit Treibern und Schlüsseldimensionen von Netzwerk Wandel beschäftigt hat (u.a. Ahuja et al. 2012; Dagnino et al. 2016), hier aber weitestgehend auf äußere Faktoren abstellt und untersucht, wie das inter-organisationale Netzwerk mit diesen umgeht.

V.1.3 Inter-organisationale Metamorphose als Konzept für den Aufbau von Steuerungsmechanismen

Im Rahmen der Evolutionsbiologie wird unter einer Metamorphose die Umwandlung von einer Larvenform in das geschlechtsreife Erwachsenenstadium bei bestimmten Tieren verstanden. Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, dass auch innerhalb der Ausbildung von Steuerungsmechanismen verschiedene Stadien durchlaufen werden und sich die Steuerungsmechanismen allmählich aufbauen.

Diese Stadien werden durch die Anwendung der drei Praktiken „Bedarfsanalyse“, „Ausloten von Synergieeffekten“ und „Formalisierung“ erreicht,

die dazu führen, dass Strukturen aufgebaut werden, welche die Überführung in das jeweils nachfolgende Stadium einleiten. Am Beispiel des LHTG wurde ersichtlich, dass die Verhinderung des Eintritts in das nachfolgende Stadium den Abbruch des Aufbaus des gesamten Netzwerks zur Folge haben kann.

Die Konzeptionalisierung der Metamorphose ermöglicht es, die Entstehung und Weiterentwicklung der Typen von inter-organisationalen Steuerungsmechanismen als Prozessschritte zu betrachten, die erforderlich sind, um die Effektivität eines inter-organisationalen Netzwerks aufzubauen, wie in den Beispielen des LHTG und des UVzVP gezeigt werden konnte. Bei dem Start-up Accelerator, dem KMUI und dem NGN waren die einzelnen Prozessschritte erforderlich, um die Effektivität des Netzwerks (Provan und Kenis 2007: S. 236ff.) aufrechtzuerhalten.

Das Konzept der Metamorphose verdeutlicht darüber hinaus, dass alle Prozessschritte miteinander zusammenhängen und nicht losgelöst voneinander erfolgen können. Dies ist ein großer Unterschied zu den bisher existierenden Arbeiten, die sich bisher mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken auseinandergesetzt haben.

Provan und Kenis (2007) beispielsweise konzeptualisieren verschiedene Typen von Steuerungsmechanismen und führen aus, unter welchen Umständen welcher dieser Typen wahrscheinlich am effektivsten ist, dabei werden die Wechsel der Steuerungstypen allerdings nicht als ineinander verwobener Prozess betrachtet, sondern als einzelne Ereignisse.

Forschungsarbeiten, die sich mit den initialen Bedingungen und deren Auswirkungen auf den Aufbau des gesamten Netzwerks oder der Steuerungsmechanismen beziehen (Doz et al. 2000; Berthod et al. 2014; Provan und Huang 2012), nehmen auch nur diese Kausalität in den Fokus und betrachten diese Entwicklung nicht als ineinander verzahnten Prozess, der sich aus der Anwendung von Praktiken der Akteure innerhalb des Netzwerks allmählich ausbildet. Entsprechendes gilt für Forschungsarbeiten, die sich insbesondere mit der Funktionsweise von Netzwerken auseinandersetzen (Ahuja et al. 2012; Spekkink und Boons 2016; Tello-Rozas et al. 2015; Provan und Kenis 2007).

Eine Konzeptionalisierung, welche die Zusammenhänge der einzelnen Praktiken und deren Anwendung mitdenkt, erfasst die Mehrdimensionalität eines solch komplexen Gebildes wie eines inter-organisationalen Netzwerks und bietet die Möglichkeit, tiefgreifendere Erkenntnisse für die Organisations- und Managementforschung zu generieren. Die ständige Neukonfiguration der Steuerungsmechanismen, die auch, wie gezeigt werden konnte, notwendig ist, um als Netzwerk bestehen zu bleiben, wird so mitkonzeptioniert.

V.2 Auswirkungen der inter-organisationalen Metamorphose auf die Organisations- und Managementforschung

Eine empirische Analyse der Emergenz und Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Typen von inter-organisationalen Netzwerken hat wichtige Implikationen für die Organisations- und Managementforschung: Wenn bekannt ist, wie sich Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken ausbilden und weiterentwickeln und ob sich bestimmte Typen von inter-organisationalen Netzwerken voneinander abgrenzen lassen, kann eine Prognose über die optimale Ausgestaltung der Entstehung von Steuerungsmechanismen für verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken getroffen werden.

Was in der vorliegenden Arbeit deutlich wurde, ist, dass sich strategische Allianzen dahingehend voneinander unterscheiden, ob sie staatlich in Auftrag gegeben wurden (Doz et al. 2000: S. 283) oder auf Grund eines festgestellten Bedarfs in einem bestimmten Bereich aus sich heraus entstanden sind (Doz et al. 2000: S. 249ff.). Diese initialen Bedingungen wirken sich darauf aus, welcher Netzwerksteuerungstyp (Provan und Kenis 2007) als erster Anwendung findet. Bei dem staatlich beauftragten Netzwerk ist es, wie gezeigt werden konnte, die „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) und bei den beiden hier untersuchten Verbänden die „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234), durch die das Netzwerk zunächst gesteuert wird. Bei den staatlich beauftragten Netzwerken lässt sich ein Wechsel hin zu einer „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) beobachten. Bei der aus sich heraus

entstehenden Netzwerkinitiative vollzieht sich bei der Rechtsform des Vereins im Zuge der Gründung ein Wechsel hin zur „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282), bevor mit Einstellung einer Geschäftsführung der in dieser Arbeit herausgearbeitete Typ der „Combined Core-Periphery and NAO Governance“ zum Tragen kommt.

Die Annahme und der Wechsel zwischen den einzelnen Steuerungstypen kann von den Netzwerkakteuren, wie gezeigt werden konnte, nicht beeinflusst werden. Dieser Prozess folgt stattdessen einer Art Pfad (Sydow et al. 2009, 2020) der aus den initialen Bedingungen (Doz et al. 2000) heraus entsteht. Wenn ein Netzwerk staatlich angeschoben wird, hat diese staatliche Stelle automatisch die Funktion der Netzwerksteuerung als „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) in erster Instanz. Dies kann hier bei dem Aufbau des LHTG beobachtet werden, bei dem das Ministerium das gesamte Netzwerk zusammenhält, oder auch bei dem Start-up Accelerator, bei dem der Mitarbeiter der Staatskanzlei alles unternimmt, um das inter-organisationale Netzwerk als solches anzuschieben, die Netzwerkakteure zusammenzuführen und in die Unternehmensgruppe des am Standort aktiven Unternehmers einzugliedern. Bei dem Beispiel des KMUI ist es ein Konsortialpartner, der gegenüber dem Ministerium als verantwortliche Repräsentanz auftritt.

Ein initiiertes Netzwerk kann irgendwann nicht mehr von den staatlich internen Stellen gesteuert werden, insbesondere dann nicht, wenn es langfristig etabliert werden soll. Das Aufrechterhalten des Netzwerks, was hier gleichbedeutend mit einer angestrebten Netzwerkeffizienz (Provan und Kenis 2007: S. 236f.) betrachtet werden kann, zwingt also dazu, dass ein Übergang des Steuerungstyps hin zur „NAO Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 236) unternommen wird. Dies konnte bei dem LHTG und dem Start-up Accelerator in der Form beobachtet werden, dass die Einführung eines Geschäftsführers erfolgte. Auch das KMUI wird mit nachhaltiger Etablierung eine Trägergesellschaft bekommen, welche die Netzwerksteuerung in Form einer „NAO Organization Governance“ (ebd.) übernehmen wird.

Bei den hier untersuchten Verbänden bildet sich das Netzwerk aus einem im jeweiligen Sektor festgestellten Bedarf aus sich heraus aus. Das bedeutet, es

existiert zunächst als loser Zusammenschluss mehrerer Akteure, die gemeinsame Ziele verfolgen, sich allerdings als Netzwerk noch nicht formalisiert haben und daher keinen expliziten Steuerungsstrukturen unterworfen sind. Das Netzwerk wird demnach zunächst in der Form der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234) von allen Beteiligten gemeinsam geführt. Mit zunehmender Größe und Verbindlichkeit zwischen den Akteuren, wie beispielsweise bei dem UVzVP im folgenden Zitat sehr deutlich wird, ergibt sich der Bedarf nach Formalisierung, um weiterhin effizient zu bleiben (Provan und Kenis 2007: S. 236ff.).

„Da war eben jetzt auch der Schritt notwendig zu gucken, was machen wir denn mit der Community jetzt. Weil so dieses weitere Wachsen – so, ich sag jetzt mal, unkontrolliertes Wachsen, war auch nicht gesund, weil keiner mehr wusste wie und wo und es war auch für neue Mitglieder doof herauszufinden wo ist denn der Stand? Und für die alten Mitglieder war es im Grunde schlecht, immer wieder bei Null anzufangen. In diesen Calls alle zwei, drei Monate.“ (IN_7_7_Maurice, Pos. 28)

Mit der Formalisierung als Verband ergibt sich zunächst der Übergang in den Steuerungstyp der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) mit einem gewählten Vorstand. Ist dieser Steuerungstyp, wie bei dem NGN oder dem UVzVP, irgendwann nicht mehr effizient, weil die Arbeit mit einer ehrenamtlichen Vorstandsposition nicht mehr zu bewältigen ist, findet der Wechsel zum Steuerungstyp der „Core-Periphery and NAO Governance“ statt.

Der Aufbau des Netzwerks als solches mit seinen Steuerungsmechanismen kann allerdings sehr wohl von den Netzwerkakteuren beeinflusst werden. Er ergibt sich aus der wiederkehrenden Anwendung der drei Praktiken (1) Bedarfsanalyse, (2) Ausloten von Synergieeffekten und (3) Formalisierung, die, in dieser Reihenfolge angewendet, Strukturen aufbauen. Werden die Praktiken allerdings nicht in dieser Reihenfolge angewendet, können die Strukturen nicht aufgebaut werden und der Übergang in das nachfolgende Stadium der Metamorphose wird nicht realisiert. Insbesondere die Bedarfsanalyse zu Anfang leistet für die Weiterentwicklung des Netzwerks einen entscheidenden Beitrag. Bei der Fallstudie des LHTG zeigt sich, dass bei der Bedarfsanalyse nicht erhoben wurde, welche Bedarfe ein solches Projekt bezüglich des Standortes hat. Die Bedarfsanalyse hat lediglich darauf Bezug genommen, dass die Notwendigkeit für ein solches Vorhaben im Bundesland gesehen wurde. Die Netzwerkakteure hätten diese

Bedarfsanalyse von der „Lead Organization“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) einfordern können oder die Verantwortlichen der „Lead Organization“ hätten diese umfangreiche Bedarfsanalyse auch selbst durchführen können. Durch die fehlende umfassende Bedarfsanalyse kann sich das inter-organisationale Netzwerk nicht weiterentwickeln und verbleibt im **Vorbereitungsstadium**.

Auch die Bedarfsanalyse des Start-up Accelerators wurde zu Beginn nicht umfassend durchgeführt und die Eigenbedarfe des Netzwerks wurden nicht in die Konzeptionierung mit aufgenommen, weshalb das inter-organisationale Netzwerk bereits nach ca. zwei Jahren einer vollständigen Umstrukturierung unterworfen wird. Ähnlich verhält es sich auch mit dem hier beobachteten KMUI, bei welchem sich die nicht vollumfänglich erfolgte Bedarfsanalyse dahingehend zeigt, dass das Netzwerk zunächst nach Mitarbeitern ringen muss und die Bedarfe der Zielgruppe über einen längeren Zeitraum erhoben werden müssen, bis das Netzwerk seine Arbeit aufnehmen kann.

Ähnliche Beobachtungen lassen sich auch bei dem Aufbau des UVzVP anstellen. Auch hier bezieht sich die Analyse zunächst auf den Vernetzungsbedarf im Sektor, nicht aber auf den Bedarf, den der Aufbau eines solchen Verbandes tatsächlich mit sich bringt. In der Aufbauphase, die hier beobachtet werden konnte, lassen sich die Auswirkungen dieser einseitigen Bedarfsanalyse noch nicht final abschätzen. Es ist jedoch zu beobachten, dass es auf Grund dieser fehlenden Grundlagen immer wieder zu Spannungen zwischen den Akteuren kommt.

Bezüglich der Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen lassen sich bei dem NGN Beobachtungen anstellen, welche die Bedeutung einer fortwährenden Anwendung der drei Praktiken unterstreichen. Bei dem NGN führt das organische und rasante Wachstum dazu, dass sich die Rahmenbedingungen für das inter-organisationale Netzwerk immer wieder ändern und die drei Praktiken daher immer wieder angewendet werden müssen. Dies trägt auch dem Umstand Rechnung, dass für die Weiterentwicklung des Netzwerks oft Wissen benötigt wird, das zum jeweiligen Zeitpunkt noch nicht explizit verfügbar ist.

Eine wichtige Implikation für die Management- und Organisationsforschung ist deshalb, dass der Bedarfsanalyse im Zusammenhang mit dem Aufbau von inter-organisationalen Netzwerken und ihren Steuerungsmechanismen immer

besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, damit das Netzwerk entstehen und sich weiterentwickeln kann. Diese Implikation aus der hier durchgeführten Forschung lässt sich auf alle hier untersuchten Typen von inter-organisationalen Netzwerken übertragen. Es lassen sich diesbezüglich keine Unterschiede zwischen staatlich angeschobenen und natürlich entstandenen Netzwerken erkennen.

Insbesondere für Praktiker kann es frustrierend sein, die drei Praktiken immer wieder auf Netzwerkebene anwenden zu müssen und das Gefühl zu erlangen, nicht voranzukommen. Die vorliegende Arbeit konnte deutlich machen, dass der Aufbauprozess von inter-organisationalen Netzwerken ein komplexes Unterfangen ist, dem die notwendige Zeit eingeräumt werden muss. Allerdings sollte nicht das Gefühl entstehen, sich ständig im Kreis zu drehen, da dies, wie hier gezeigt werden konnte, ein Indiz dafür sein kann, dass es Probleme mit der Bedarfsanalyse zu Anfang gab oder die drei Praktiken nicht im vorgesehenen Dreiklang angewendet wurden.

Eine weitere Implikation für die Management- und Organisationsforschung ist die Bedeutung des Verbleibs des Netzwerkmobilisierers. Wie bereits gezeigt wurde, hat dieser insgesamt drei Verbleibmöglichkeiten: Er kann zum einen bleiben und das inter-organisationale Netzwerk führen. Er kann auch bleiben und sich dazu entschließen, das inter-organisationale Netzwerk nicht zu führen und er kann das inter-organisationale Netzwerk nach Erreichung des **Ausführungsstadiums** verlassen. Auch wurde bereits gezeigt, dass der Fortgang eines Netzwerkmobilisierers oder einer Netzwerkmobilisiererin, dann zu einem neuen Konzept führt, wenn ein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden wird und das **Ausführungsstadium** noch nicht erreicht ist. Wenn kein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden wird, scheitert das Netzwerk. Bei dem hier beobachteten LHTG war genau dies der Fall. Noch im **Zuweisungsstadium** verlassen sowohl der Abteilungsleiter als auch der Minister das Ministerium, bevor die Trägergesellschaft gegründet wird. Da kein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden werden konnte, wurde das Vorhaben nicht weitergeführt.

Die Funktion des Netzwerkmobilisierers kann offenbar nicht von einem Akteur übernommen werden, der das Vorhaben nicht zu seinem eigenen macht.

„Ich finde den [Matheo] großartig, aber wir hätten tatsächlich so wie mit dem [Max], der eher unternehmerisch denkt, jemand als Geschäftsführer einsetzen sollen, von Beginn an, der das auch sagen wir mal mit der Vision vorantreibt. Das haben wir nicht gemacht, auch wahrscheinlich unbewusst, weil wir gerne dann doch mitlenken wollen [...].“ (IN_2_4_Thomas, Pos. 40)

Bei dem Start-up Accelerator verließen die Netzwerkmobilisierer in Gestalt des Mitarbeiters der Staatskanzlei und des Unternehmers, in dessen Unternehmensgruppe der Start-up Accelerator zunächst eingegliedert war, das Vorhaben, noch bevor das **Ausführungsstadium** erreicht werden konnte. Mit dem neuen geschäftsführenden Gesellschafter konnte allerdings ein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden werden, der das Vorhaben weiter voranbrachte. Das Konzept in seiner ursprünglichen Form wurde allerdings nicht weiterverfolgt, sondern unterzog sich einer Umfirmierung.

Bei dem NGN hat der Akteur, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Gruppe zusammenzuhalten und sich um die Realisierung des Konzeptpapiers und der Crowdfunding-Kampagne zu kümmern, die Führungsrolle als ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender übernommen und das NGN in das **Ausführungsstadium** geführt. Mit Weiterentwicklung hat er das NGN verlassen, um sich anderen Aufgaben innerhalb des Sektors zu widmen.

Bei dem UVzVP bleibt die Netzwerkmobilisiererin dem Netzwerk erhalten, übernimmt aber nicht die Führungsrolle. Dadurch kann sich offensichtlich weder ein neues Konzept der neuen Vorsitzenden noch das ursprünglich von der Netzwerkmobilisiererin angedachte Konzept durchsetzen. Es kommt immer wieder zu Spannungen.

Um ein inter-organisationales Netzwerk in seiner ursprünglich angedachten Form zu realisieren, muss der Netzwerkmobilisierer also erhalten bleiben und die Führungsrolle übernehmen, sonst hat das inter-organisationale Netzwerk in seinem ursprünglich angedachten Konzept keine Chance, in das **Ausführungsstadium** zu gelangen. Auch dies ist eine wichtige Implikation für die Management- und Organisationsforschung.

VI SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Rahmen der Diskussion konnten in Verbindung mit der bereits bestehenden Literatur zur Entstehung und Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit gewonnen werden. Im Folgenden Kapitel VI.1 soll nun die Arbeit noch einmal zusammengefasst werden, bevor in Kapitel VI. 2 auf die Limitationen, welche der vorliegenden Forschung zu Grunde liegen, eingegangen werden soll. Abschließend werden in Kapitel VI.3 mögliche Wege für sich anschließende Forschung aufgezeigt.

VI.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Erforschung der Emergenz und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen Arten von inter-organisationalen Netzwerken. Nach einer umfangreichen Recherche der bestehenden Literatur, konnten Forschungslücken identifiziert werden, auf welche sich vier Forschungsfragen beziehen, die in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden sollten.

1. Wie entstehen Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken?
2. Wie entwickeln sich Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken weiter?
3. Lassen sich verschiedene Typen von inter-organisationalen Netzwerken in Bezug auf die Entstehung von Steuerungsmechanismen abgrenzen?
4. Lassen sich aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen förderliche Bedingungen für den Aufbau von Netzwerksteuerungsmechanismen ableiten?

Zunächst wurden die Begriffe „inter-organisationale Netzwerke“ und deren „Steuerungsmechanismen“ theoretisch konzeptionell eingebettet, indem die beiden Begriffe zunächst definiert wurden, sowie darauf aufbauend unterschiedliche Typen von diesen herausgearbeitet wurden, bevor der Versuch unternommen

wurde, ihre Entstehung mithilfe der bereits bestehenden Literatur nachzuzeichnen. Im weiteren Verlauf der theoretisch-konzeptionellen Einbettung wurde das, was unter „Erfolg“ im Zusammenhang mit Netzwerksteuerung zu verstehen ist und was andererseits als „Spannungen“ in diesem Zusammenhang definiert wird, genauer erfasst. Weitere Bestandteile der theoretisch-konzeptionellen Positionierung waren die Konzeptionierung der inter-organisationalen Metamorphose und die Darlegung der strukturationstheoretischen Linse, unter welcher die Entstehung und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen in der vorliegenden Arbeit untersucht werden sollten.

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen wurden Daten in insgesamt acht Fallstudien erhoben, die ein möglichst breites Spektrum im Zusammenhang mit unterschiedlichen Typen von inter-organisationalen Netzwerken abdecken sollten und die teilweise in Echtzeit begleitet werden konnten. Die gewonnenen Daten von fünf der acht Fallstudien wurden im weiteren Verlauf der Arbeit ausgewertet, da bei drei der Fallstudien die Anforderungen, welche die vorliegende Arbeit an die hier untersuchten inter-organisationalen Netzwerke stellte, nicht erfüllt wurden.

Insgesamt konnten 51 leitfadengestützte Interviews mit einer Gesamtdauer von 2.497 Minuten (ca. 42 Stunden) gesammelt werden, aus welchen 544 Seiten Transkript gewonnen werden konnte. Darüber hinaus wurden 11.700 Minuten (195 Stunden) teilnehmende Beobachtung vorgenommen, die in einem Forschungstagebuch von insgesamt 185 DIN A4 Seiten resultierten. Des Weiteren konnten 1.124 E-Mails und 5.297 DIN A4 Seiten Dokumente, 52 relevante Artikel aus einer Online-Recherche und 490 relevante Einträge im kollaborativen Kommunikationstool Slack gesammelt werden. Dieses umfangreiche Datenmaterial wurde, wie in Kapitel III.4 dargestellt, analysiert, um die aufgeworfenen Forschungsfragen beantworten zu können. Diese gewonnenen Daten wurden in einem induktiven Verfahren mit Methoden der qualitativen Sozialforschung ausgewertet.

Die Daten machten deutlich, dass Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken durch die wiederkehrende Anwendung der drei Praktiken (1) Bedarfsanalyse, (2) Ausloten von Synergieeffekten, (3)

Formalisierung entstehen, die üblicherweise in einem chronologischen Dreiklang angewendet werden. Diese drei Praktiken führen dazu, dass Strukturen entstehen, die wiederum auf die Anwendung der drei Praktiken eine Rückbezüglichkeit entfalten und dabei unterstützen, dass die Anwendung der drei Praktiken weitere Strukturen produziert, die ihrerseits wieder auf die Praktiken zurückwirken. Die Strukturen, die auf diese Weise allmählich aufgebaut werden, führen das inter-organisationale Netzwerk in drei unterschiedliche und aufeinander aufbauende Stadien der inter-organisationalen Metamorphose: (1) **Vorbereitungsstadium**, (2) **Zuweisungsstadium** und (3) **Ausführungsstadium**. All diese Prozessschritte hängen miteinander zusammen und können nicht losgelöst voneinander erfolgen. Diese Konzeptionalisierung erfasst die Mehrdimensionalität von inter-organisationalen Netzwerken als äußerst komplexe Gebilde.

Sind die Steuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken durch die Anwendung der drei Praktiken erst einmal aufgebaut, erfolgt eine Weiterentwicklung auf die gleiche Art und Weise. Die Praktiken werden weiterhin kontinuierlich angewendet und bauen so Strukturen auf, die auf die Praktiken wirken und als ineinander verzahnte Metamorphose dazu beitragen, dass sich die Steuerungsmechanismen inter-organisationaler Netzwerke an sich wandelnde Rahmenbedingungen anpassen. Dies ist insbesondere auch deshalb notwendig, weil inter-organisationale Netzwerke keine starren Gebilde sind, sondern sich ständig weiterentwickeln und an neue Bedarfslagen anpassen müssen, um fortbestehen zu können.

In Zusammenhang mit der Entstehung und Weiterentwicklung von Netzwerksteuerungsmechanismen in inter-organisationalen Netzwerken lassen sich unterschiedliche Typen abgrenzen: Netzwerke, die in Auftrag gegeben wurden, unterliegen zunächst dem Steuerungstyp der „Lead Organization Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) und wechseln diesen mit Einführung einer offiziellen Geschäftsführung zum Steuerungstypen der „NAO Organization Governance“ (ebd. S. 236), wenn sie nicht weiter von einem Netzwerkmitglied offiziell gesteuert werden (beispielsweise in Form eines geschäftsführenden Gesellschafters).

Inter-organisationale Netzwerke, die nicht künstlich initiiert wurden, steuern sich zunächst mit dem Steuerungstypen der „Shared Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 234). Wenn ein Verein gegründet wird, der häufig die Rechtsform der Wahl bei Verbänden ist, wird der Steuerungstyp der „Core-Periphery Governance“ (Kenis et al. 2019: S. 282) angewendet. Das inter-organisationale Netzwerk wird dann von Mitgliedern des Vorstandes ehrenamtlich gesteuert. Mit Einführung einer hauptamtlichen Geschäftsführung ereignet sich noch einmal ein Wechsel hin zum Steuerungstyp der „Combined Core-Periphery and NAO Governance“. Dieser neue Steuerungstyp wurde in der vorliegenden Arbeit entwickelt.

Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten in Bezug auf die Netzwerksteuerung bei inter-organisationalen Netzwerken ergeben sich durch den Verbleib des Netzwerkmobilisierers oder der Netzwerkmobilisiererin. Die Analyse der vorliegenden Daten hat ergeben, dass ein inter-organisationales Netzwerk in seiner angedachten Form nur dann realisiert werden kann, wenn der ursprüngliche Netzwerkmobilisierer dem Netzwerk als Führungspersönlichkeit erhalten bleibt. Verlässt der Netzwerkmobilisierer das inter-organisationale Netzwerk, bevor dieses bei seinem Aufbau das **Ausführungsstadium** erreicht hat und wird kein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden, so scheitert das Vorhaben. Wird ein neuer Netzwerkmobilisierer gefunden, wird das Vorhaben zwar fortgeführt, unterzieht sich allerdings einer Neukonzeptionierung durch den neuen Netzwerkmobilisierer. Verbleibt der Netzwerkmobilisierer im Netzwerk und übernimmt die Führungsrolle nicht, kommt es zu ständigen Spannungen, da zwei Konzepte für das inter-organisationale Netzwerk vorliegen, das ursprüngliche und das des neuen Netzwerkmobilisierers oder einer Netzwerkmobilisiererin.

Aus der Metamorphose der Netzwerksteuerungsmechanismen bei unterschiedlichen inter-organisationalen Netzwerken lassen sich dahingehend förderliche Bedingungen ableiten, dass eine umfassende Bedarfsanalyse sowohl am Anfang des Netzwerkaufbaus aber auch fortwährend durchgeführt werden muss, um sich den ständig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Darüber hinaus sollte der Netzwerkmobilisierer dem inter-organisationalen Netzwerk als Führungsperson erhalten bleiben.

VI.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit ist gewissen Limitationen unterworfen. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen in Zusammenhang mit diesen gesetzt und vor deren Hintergrund bewertet werden. Diese Limitationen sind methodischer sowie theoretisch-konzeptioneller Art. Außerdem ergeben sie sich aus den Spezifika des Untersuchungsgegenstands.

Eine methodische Limitation, die bei Anwendung von Methoden der qualitativen Sozialforschung immer besteht, ist eine gewisse Subjektivität der Analyse (Flyvbjerg 2006). Auch wenn ein besonderer Fokus auf die Objektivität der Ergebnisse gelegt wurde (Miles et al. 2020; Yin 2017) und mit dem Insider-Outsider-Ansatz (Gioia et al. 2013; Saldaña 2009, 2011) der Versuch unternommen wurde, die Daten möglichst objektiv auszuwerten, ist eine gewisse Subjektivität bei dem Kodieren der Daten und der Überführung in Schlüsselkategorien (Glaser und Strauss 1967, 1980; Strauss und Corbin 1996) nicht zu vermeiden.

Eine weitere methodische Limitation der vorliegenden Arbeit, die auch eine Auswirkung auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse hat, ist die Tatsache, dass bei der Erhebung der Daten in den unterschiedlichen Fallstudien unterschiedlich viele und meist nicht alle beteiligten Akteure interviewt werden konnten. Dies führt dazu, dass die einzelnen Netzwerke in unterschiedlicher Intensität untersucht wurden. Allerdings konnte auch beobachtet werden, dass beim Aufbau inter-organisationaler Netzwerke trotz der Formen der „Lead Governance“ (Provan und Kenis 2007: S. 235) und der „Shared Governance“ (ebd. S. 234) immer nur eine kleine Akteursgruppe aktiv am Aufbau des inter-organisationalen Netzwerks mit seinen Steuerungsmechanismen beteiligt ist. Diese Gruppe konnte in allen vorgestellten Fallstudien abgedeckt werden.

Verschiedene Vorphasen der Netzwerksteuerung werden bei manchen Fallstudien mit einbezogen, bei anderen allerdings nicht. Beispielsweise könnte bei der Fallstudie des Start-up Accelerator auch davon ausgegangen werden, dass dieser bereits in das **Ausführungsstadium** eingetreten war, bevor er sich der Neukonzeptionalisierung unterzieht. Dies wirkt sich auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse aus. Die Online-Recherche liefert allerdings Ergebnisse dahingehend, dass der Accelerator vor der Umfirmierung die Aufgaben eines solchen nicht

übernahm, sondern stattdessen eher als eine Art Agentur fungierte, die Expertinnen und Experten für bestimmte Themen im Rahmen der Gründungsförderung vermittelte.

Eine Limitation in Bezug auf die Fallauswahl liegt darin, dass nur strategische Allianzen als Netzwerke untersucht wurden. Andere Typen inter-organisationaler Netzwerke wurden in der vorliegenden Arbeit nicht analysiert, da sie den aufgestellten Kriterien der Arbeit nicht entsprachen. Darüber hinaus ist kein künstlich angeschobenes Netzwerk im Sample zu finden, das es in das **Ausführungsstadium** geschafft hat, und schmälert daher ebenfalls die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Allerdings hat die vorliegende Analyse auch gezeigt, dass sich die entscheidenden Prozesse vor Eintritt in das **Ausführungsstadium** ergeben. Allerdings konnte mit dem NGN final auch nur ein Fallbeispiel der Datenanalyse erhalten bleiben, in welcher der Eintritt in das **Ausführungsstadium** tatsächlich erfolgt ist.

Eine weitere Limitation ergibt sich daraus, dass die inter-organisationalen Netzwerke in unterschiedlicher Intensität beobachtet werden konnten. Daher konnte die Anwendung der drei Praktiken nicht bei allen Netzwerken auch auf der Akteursebene beobachtet werden. Die Ausführungen zur Namensfindung in Kapitel IV.1.1 geben jedoch einen Hinweis darauf, dass die drei Praktiken auf allen Ebenen des Netzwerks in diesem Dreiklang angewendet werden, wie auch in Kapitel V.1.2 ausgeführt.

VI.3 Ausblick auf zukünftige Forschung

Die vorliegende Arbeit hat drei Praktiken identifiziert, aus deren wiederkehrender Anwendung allmählich Strukturen entstehen, die wiederum auf die Praktiken zurückwirken und als ineinander verzahnte Metamorphose dazu beitragen, dass sich das inter-organisationale Netzwerk mit seinen Steuerungsmechanismen allmählich aufbaut. In diesem Zusammenhang konnte insbesondere die Bedeutung der Bedarfsanalyse sowohl zu Anfang als auch im weiteren Verlauf der Netzwerkkexistenz herausgestellt werden. Künftige Forschung könnte sich in diesem Zusammenhang dieser Bedarfsanalyse im Speziellen widmen und

untersuchen, wo die Ursachen dafür liegen, dass eine Bedarfsanalyse beim Aufbau von inter-organisationalen Netzwerken und ihren Steuerungsmechanismen zu Anfang oft nur einseitig ausgeführt wird und es versäumt wird, den tatsächlichen Bedarf zu erfassen, den das aufzubauende Netzwerk mit sich bringt. In diesem Zusammenhang wäre es auch interessant herauszuarbeiten, ob sich die drei Praktiken, insbesondere die Bedarfsanalyse, im Laufe des Aufbaus unterscheiden und immer wieder neue und andere Kriterien erfüllen müssen, die gegebenenfalls nicht im Rahmen einer Bedarfsanalyse bei einem solch komplexen Vorhaben wie dem Aufbau von inter-organisationalen Netzwerken erfasst werden können.

Eine weitere förderliche Bedingung für den Aufbau von Steuerungsmechanismen von inter-organisationalen Netzwerken, die herausgearbeitet werden konnte, ist der Verbleib des Netzwerkmobilisierers oder der Netzwerkmobilisiererin als Führungsperson im Netzwerk. In diesem Zusammenhang wurde nicht ganz klar, woher die konzeptionelle Bindung des Netzwerks an den Netzwerkmobilisierer resultiert. Künftige Forschung könnte sich explizit mit der Rolle des Netzwerkmobilisierers oder der Netzwerkmobilisiererin auseinandersetzen und den Zusammenhang detaillierter herausarbeiten.

Weiterführende Forschung könnte sich auch mit Umstand annehmen, dass sich eine nicht vollumfänglich durchgeführte Bedarfsanalyse unterschiedlich auf die beobachteten Netzwerke auswirkt und zu Spannungen führt, die bei den einzelnen Netzwerken in unterschiedlichen Phasen des Netzwerkaufbaus deutlich werden. Es könnten hier die einzelnen Bedingungen, die zur jeweiligen Entwicklung führen, herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus sollten die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf weitere und andere inter-organisationale Netzwerke angewendet werden, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen.

VII LITERATURVERZEICHNIS

- Abrams, J. (2019): The Emergence of Network Governance in U.S. National Forest Administration: Causal Factors and Propositions for Future Research. In: *Forest Policy and Economics* (106).
- Abraham, M.; Büschges, G. (2009): Einführung in die Organisationssoziologie. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag.
- Agranoff, R.; McGuire, M. (1998): Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (8:1), S. 67–91.
- Agranoff, R.; McGuire, M. (2003): Collaborative Public Management. New Strategies for Local Governments. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ahuja, G.; Soda, G.; Zaheer, A. (2012): The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. In: *Organization Science* (23:2), S. 434–448.
- Aldrich, H. E. (2009): Organizations and Environments. Stanford: Stanford University Press.
- Aldrich, H. E.; Ruef, M. (2006): Organizational Evolution and Entrepreneurship. 2nd ed. London: SAGE Publications.
- Alexander, J. A.; Comfort, M. E.; Weiner, B. J.; Bogue, R. (2001): Leadership in Collaborative Community Health Partnerships. In: *Nonprofit Management Leadership* (12:2), S. 159–175.
- Alter, C.; Hage, J. (1993): Organizations working together. Newbury Park, Calif.: SAGE.
- Anderson, S. W.; Dekker, H. C. (2005): Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance. In: *Management Science* (51:12), S. 1734–1752.
- Baird, J.; Plummer, R.; Schultz, L.; Armitage, D.; Bodin, Ö. (2019): How Does Socio-institutional Diversity Affect Collaborative Governance of Social-

- Ecological Systems in Practice? In: *Environmental management* (63:2), S. 200–214.
- Bakker, R. M. (2010): Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews* (12:4), S. 466–486.
- Barley, S. R.; Tolbert, P. S. (1997): Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. In: *Organization Studies* (18:1), S. 93–117.
- Beck, U. (2017): *Die Metamorphose der Welt*. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Benson, J. K. (1975): The Interorganizational Network as a Political Economy. In: *Administrative Science Quarterly* (20:2), S. 229–249.
- Berthod, O.; Grothe-Hammer, M.; Müller-Seitz, G.; Raab, J.; Sydow, J. (2016): From High-Reliability Organizations to High-Reliability Networks: The Dynamics of Network Governance in the Face of Emergency. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-25.
- Bodin, Ö.; Nohrstedt, D. (2016): Formation and Performance of Collaborative Disaster Management Networks: Evidence from a Swedish Wildfire Response. In: *Global Environmental Change* (41), S. 183–194.
- Bourdieu, P. (Hg.) (2021): *Forms of Capital. General Sociology, Volume 3: Lectures at the Collège De France 1983 - 84*. Cambridge, UK, Medford, MA: Polity Press.
- Brandes, U.; Kenis, P.; Wagner, D. (2000): Centrality in Policy Network Drawings. In: J. Kratochvíl (Hg.): *Graph drawing. 7th International Symposium, GD'99, Štířín Castle, Czech Republic, September 15-19, 1999: proceedings*, Bd. 1731. New York: Springer (Lecture Notes in Computer Science), S. 250–258.
- Brass, D.; Galaskiewicz, J.; Greve, H.; Tsai, W. (2004): Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. In: *The Academy of Management* (47:6), S. 795–817.
- Browning, L. D.; Beyer, J. M.; Shetler, J. C. (1995): BUILDING COOPERATION IN A COMPETITIVE INDUSTRY: SEMATECH AND THE SEMICONDUCTOR INDUSTRY. In: *Academy of Management Journal* 38 (1), S. 113–151.

- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Camarinha-Matos, L. M.; Afsarmanesh, H.; Galeano, N.; Molina, A. (2009): Collaborative Networked Organizations – Concepts and Practice in Manufacturing Enterprises. In: *Computers & Industrial Engineering* (57:1), S. 46–60.
- Cassiman, B.; Di Guardo, M. C.; Valentini, G. (2009): Organising R&D Projects to Profit from Innovation: Insights From Co-opetition. In: *Long Range Planning* (42:2), S. 216–233.
- Castells, M. (2009): *Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*. Second edition with a new preface. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Charmaz, K. (2014): *Constructing Grounded Theory*. 2nd edition. London, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Chaskin, R. J. (2001): Building Community Capacity. In: *Urban Affairs Review* (36:3), S. 291–323.
- Child, J. (1997): Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: *Organization Studies* (18), S. 43–76.
- Coccia, E. (2021): *Metamorphosen. Das Leben hat viele Formen: eine Philosophie der Verwandlung*. 1. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Coffey, A. (2015): Analysing Documents. In: Uwe Flick (Hg.): *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications, S. 367–379.
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology* (94), Artikel Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, S. 95–120.
- Commons, J. R. (1950): *The Economics of Collective Actions*. Madison: University of Wisconsin Press.

- Costa, E.; Pesci, C. (2016): Social Impact Measurement: Why do Stakeholders matter? In: *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (7:1), S. 99–124.
- Dagnino, G. B.; Levanti, G.; Mocciaro Li Destri, A. (2016): Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach. In: *Organization Studies* (37:3), S. 349–373.
- Danner-Schröder, A.; Müller-Seitz, G. (2017): Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse. 1. Auflage. München: Vahlen.
- Danner-Schröder, A.; Müller-Seitz, G. (2020): Temporal Co-Dependence between Temporary and Permanent Organising: Tackling Grand Challenges in the Case of the Refugee Crisis in Germany. In: T. Braun und J. Lampel (Hg.): *Tensions and Paradoxes in Temporary Organizing*. Bingley: Emerald Publishing Limited, S. 179–208.
- Denis, J.-L.; Lamothe, L.; Langle, A. (2001): The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. In: *Academy of Management Journal* (44:4), S. 809–837.
- Denyer, D.; Tranfield, A. (2009): Producing a Systematic Review. In: D. A. Buchanan und A. Bryman (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: SAGE, S. 671–689.
- Derakhshan, R.; Fernandes, G.; Mancini, M. (2020): Evolution of Governance in a Collaborative University–Industry Program. In: *Project Management Journal* (51:5), S. 489–504.
- Doz, Y. L. (1996): The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? In: *Strategic Management Journal* (17), S. 55–83.
- EBSCOhost-Rechercheplattform unter URL: <https://ebSCO.com> letzter Aufruf am 16.03.2023
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996): Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. In: *Organization Science* (7:2), S. 136–150.

- Endres, S.; Weibler, J. (2019): Understanding (non)Leadership Phenomena in Collaborative Interorganizational Networks and Advancing Shared Leadership Theory: An Interpretive Grounded Theory Study. In: *Business Research* (13:1), S. 275–309.
- Etzioni, A. (1967): Soziologie der Organisationen. In: D. Claessens (Hg.): *Soziologie der Organisationen*. München: Juventa.
- Fama, E. F.; Jensen, M. C. (1983): Separation of Ownership and Control. In: *The Journal of Law and Economics* (26:2), S. 301–325.
- Feldman, M. S.; Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. In: *Administrative Science Quarterly* (48:1), S. 94–118.
- Findeisen, H.; Sydow, J. (2016): Star Alliance: Adapting the Management Institutions of an Inter-organizational Network. In: J. Sydow, E. Schüßler und G. Müller-Seitz (Hg.): *Managing Inter-organizational Relations. Debates and Cases*. New York: Palgrave, S. 67–74.
- Friedrich, T. L.; Griffith, J. A.; Mumford, M. D. (2016): Collective Leadership Behaviors: Evaluating the Leader, Team Network, and Problem Situation Characteristics that influence their Use. In: *The Leadership Quarterly* (27:2), S. 312–333.
- Galaskiewicz, J. (1985): Interorganizational Relations. In: *Annual Review of Sociology* (11), S. 281–304.
- Galaskiewicz, J.; Shatin, D. (1981): Leadership and Networking among Neighborhood Human Service Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* (26:3), S. 434–448.
- Galaskiewicz, J.; Wasserman, S. (1993): Social Network Analysis. In: *Sociological Methods & Research* (22:1), S. 3–22.
- Gibson, D. V.; Rogers, E. M. (1997): *R&D Collaboration on Trial. The Microelectronics and Computer Technology Corporation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. 1. Aufl. Berkeley: Univ. of Californai Press.

- Gill, A. M.; Williams, P. W. (2011): Rethinking Resort Growth: Understanding Evolving Governance Strategies in Whistler, British Columbia. In: *Journal of Sustainable Tourism* (29:4-5), S. 629–648.
- Gioia, D. A.; Corley, K. G.; Hamilton, A. L. (2013): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. In: *Organizational Research Methods* (16:1), S. 15–31.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1980): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. 11. print. Chicago: Aldine.
- Goldsmith, S.; Eggers, W. D. (2004): *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Cambridge: Brookings Institutions Press.
- Gomes-Casseres, B. (2000): *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*. 3. print., 1. Harvard Univ. Press paperback ed. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Grabher, G.; Powell, W. W. (Hg.) (2004): *Networks. Critical Studies in Economic Institutions Series*. Cheltenham: Elgar.
- Graddy, E. A., Chen, B. (2006): Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (16:4), S. 533–552.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* (78:6), S. 1360–1380.
- Gray, B. (1989): *Collaborating: Finding Common Ground For Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks. In: *Strategic Management Journal* (19:4), S. 293–317.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal* (21:3), S. 203–215.
- Gulati, Ranjay; Gargiulo, Martin (1999): Where Do Interorganizational Networks Come From? In: *American Journal of Sociology* (104:5), S. 1439–1493.

- Hakansson, H.; Snehota, I. (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Heikkila, T.; Gerlak, A. K. (2013): Building a Conceptual Approach to Collective Learning: Lessons for Public Policy Scholars. In: *Policy Studies Journal* (41:3), S. 484–512.
- Hernes, T. (2014): *A Process Theory of Organization*. 3. Aufl. Oxford: Oxford University Press.
- Human, S. E.; Provan, K. G. (2000): Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. In: *Administrative Science Quarterly* (45:2), S. 327–365.
- Hurmelinna-Laukkanen, P.; Möller, K.; Nätti, S. (2022): Orchestrating Innovation Networks: Alignment and Orchestration Profile Approach. In: *Journal of Business Research* (140), S. 170–188.
- Huxham, C.; Vangen, S. (2000): Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined-op World. In: *Academy of Management Journal* (43:6), S. 1159–1175.
- Huxham, C.; Vangen, S. (2005): *Managing to Collaborate*. London (UK): Routledge.
- Imperial, M. T. (2005): Using Collaboration as a Governance Strategy. Lessons From Six Watershed Management Programs. In: *Administration & Society* (37:3), S. 281–320.
- Inzerilli, G. (1990): The Italian Alternative: Flexible Organization and Social Management. In: *International Studies of Management and Organization* (20:4), S. 6–21.
- Isett, K. R.; Provan, K. G. (2005): The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (15:1), S. 149–165.
- Jacobs, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Jarillo, J. C. (1988): On Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal* (9:1), S. 31–41.

- Jarzabkowski, P. (2008): Shaping Strategy as a Structuration Process. In: *Academy of Management Journal* (51:4), S. 621–650.
- Jones, C.; DeFillippi, R. J. (1996): Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-knowledge to meet the Career Challenges of the 21st century. In: *Academy of Management Perspectives* (10:4), S. 89–103.
- Jones, C.; Hesterly, W. S.; Borgatti, S. P. (1997): A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. In: *Academy of Management Review* (22:4), S. 911–945.
- Kapucu, N.; van Wart, M. (2006): The Evolving Role of the Public Sector in Managing Catastrophic Disasters. In: *Administration & Society* (38:3), S. 279–308.
- Kenis, P.; Knoke, D. (2002): How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-Formation Rates. In: *Academy of Management Review* (27:2), S. 275–293.
- Kenis, P.; Provan, K. G. (2006): The Control of Public Networks. In: *International Public Management Journal* (9:3), S. 227–247.
- Kenis, P.; Schol, L. G. C.; Kraaij-Dirkzwager, M. M.; Timen, A. (2019): Appropriate Governance Responses to Infectious Disease Threats: Developing Working Hypotheses. In: *Risk, Hazards & Crisis Public Policy* (10:3), S. 275–293.
- Kiefhaber, E.; Spraul, K. (2015): Social Capital as a Driver for Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Academy of Management Proceedings* (1), S. 10926.
- Kiefhaber, E.; Spraul, K. (2016): Success Factors of Interorganizational Networks: Paving the Way for Future Sustainability Research. In: *Academy of Management Proceedings* (1), S. 15414.
- Kilduff, M.; Tsai, W. (2003): *Social Networks and Organizations*. London, Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Koschmann, M. A.; Kuhn, T. R.; Pfarrer, M. D. (2012): A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. In: *Academy of Management Review* (37:3), S. 332–354.

- Koza, M. P.; Lewin, A. Y. (1999): The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. In: *Organization Science* (10:5), S. 638–653.
- Ku, M.; Gil-Garcia, J. R.; Zhang, J. (2016): The Emergence and Evolution of Cross-Boundary Research Collaborations: An Explanatory Study of Social Dynamics in a Digital Government Working Group. In: *Government Information Quarterly* (33:4), S. 796–806.
- Langley, A. (1999): Strategies for Theorizing from Process Data. In: *Academy of Management Review* (24:4), S. 691.
- Larson, A. (1992): Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. In: *Administrative Science Quarterly* (37:1), S. 76–104.
- Lazerson, M. (1995): A New Phoenix? Modern Putting-Out in the Modena Knitwear Industry. In: *Administrative Science Quarterly* (40:1), S. 34–59.
- Lægreid, Per; Rykkja, Lise H. (2015): Hybrid Collaborative Arrangements: The Welfare Administration in Norway – between Hierarchy and Network. In: *Public Management Review* (17:7), S. 960–980.
- Lee, S. M.; Olson, D. L.; Trimi, S. (2012): Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-creation for Organizational Values. In: *Management Decision* (50:5), S. 817–831.
- Lidskog, R.; Elander, I. (2010): Addressing Climate Change Democratically. Multi-Level Governance, Transnational Networks and Governmental Structures. In: *Sustainable Development* (18:1), S. 32–41.
- Liebeskind, J. P.; Oliver, A. L.; Zucker, L.; Brewer, M. (1996): Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. In: *Organization Science* (7:4), S. 428–443.
- Lincoln, J. R.; Gerlach, M., L.; Takahashi, P. (1992): Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties. In: *American Sociological Review* (57:5), S. 561–585.

- Locke, K.; Feldman, M.; Golden-Biddle, K. (2022): Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. In: *Organizational Research Methods* (25:2), S. 262–284.
- Lorenzoni, G.; Baden-Fuller, C. (1995): Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. In: *California Management Review* (37:3), S. 146–163.
- Lundin, R. A.; Söderholm, A. (1995): A Theory of the Temporary Organization. In: *Scandinavian Journal of Management* (11:4), S. 437–455.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mathieu, J. E.; Chen, G. (2011): The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research. In: *Journal of Management* 37:2, S. 610–641.
- Mayntz, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: A. Héritier (Hg.): *Politische Vierteljahresschrift. PVS; Zeitschrift der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, S. 39–56.
- Mayring, P. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 9. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2003): Trust as an Organizing Principle. In: *Organization Science* (14:1), S. 91–103.
- McEvily, B.; Zaheer, A. (2004): Architects of Trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters. In: *Strategic Management and Entrepreneurship*.
- Miles, M.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. (2020): *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. International Student Edition, Fourth Edition*. Los Angeles: SAGE.
- Milward, H. B.; Provan, K. G.; Isett, K. R.; Huang, K. (2015): Governance and Collaboration: An Evolutionary Study of Two Mental Health Networks. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (20), i125-i141.
- Mizruchi, M. S. (1983): Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. In: *Academy of Management Review* (8:3), S. 426–435.

- Möllering, G. (2006): *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Amsterdam und Oxford: Elsevier BV.
- Moreno, J. L. (1934): *Who Shall Survive? A new Approach to the Problem of Human Interrelations*. Washington: Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- Musso, J. A.; Weare, C. (2015): From Participatory Reform to Social Capital: Micro-Motives and the Macro-Structure of Civil Society Networks. In: *Public Administration Review* 75:1, S. 150–164.
- Müller-Seitz, G. (2012): Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. In: *International Journal of Management Reviews* (14:4), S. 428–443.
- Müller-Seitz, G.; Sydow, J. (2012): Maneuvering between Networks to Lead – A Longitudinal Case Study in the Semiconductor Industry. In: *Long Range Planning* (45), S. 105–135.
- Nguyen, L.; Szkudlarek, B.; Seymour, R. G. (2015): Social Impact Measurement in Social Enterprises: An Interdependence Perspective. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences* (32:4), S. 224–237.
- Nicolini, D. (2013): *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, A. L. (2001): Strategic Alliances and the Learning Life-Cycle of Biotechnology Firms. In: *Organization Studies* (22:3), S. 467–489.
- Oliver, A. L. (2009): *Networks for Learning and Knowledge Creation in Biotechnology*. Online-Ausg. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1990): Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. In: *Academy of Management Review* (15:2), S. 241–265.
- Orlikowski, W. J. (1992): The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. In: *Organization Science* (3:3), S. 398–427.
- Orlikowski, W. J.; Yates, J. A. (2002): It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. In: *Organization Science* (13:6), S. 684–700.

- Orton, J. D.; Weick, K. E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review* (15:2), S. 203–223.
- Patton, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Patton, M. Q. (2009): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Perrow, C. (1961): The Analysis of Goals in Complex Organizations. In: *American Sociological Review* (26:6), S. 854.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pitelis, C. N.; Wagner, J. D. (2019): Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. In: *The Leadership Quarterly* (30:2), S. 233–242.
- Powell, W. W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior* (12), S. 295–336.
- Powell, W. W.; Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. In: *Administrative Science Quarterly* (41:1), S. 116–145.
- Pozzebón, M. (2004): The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. In: *Journal of Management Studies* (41:2), S. 247–272.
- Provan, K. G. (1980): Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies. In: *Academy of Management Journal* (23:2), S. 221–236.
- Provan, K. G. (1984): Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system. In: *Academy of Management Review* (9:3), S. 494–504.
- Provan, K. G.; Fish, A.; Sydow, J. (2007): Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. In: *Journal of Management* (33:3), S. 479–516.

- Provan, K. G.; Gassenheimer, J. B. (1994): Supplier Commitment in Relation Contract Exchanges with Buyers: A Study of Interorganizational Dependence and Exercised Power. In: *Journal of Management Studies* (31:1), S. 55–68.
- Provan, K. G.; Isett, K. R.; Milward, H. B. (2004): Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (33), S. 489–514.
- Provan, K. G.; Kenis, P. (2007): Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (18:2), S. 229–252.
- Provan, K. G.; Milward, H. B. (1995): A Preliminary Theory of Network Effectiveness: A Comparative Study of four Community Mental Health Systems. In: *Administrative Science Quarterly* (40), S. 1–33.
- Provan, K. G.; Milward, H. B. (2001): Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. In: *Public Administration Review* (61:4), S. 414–423.
- Quarshie, A. M.; Leuschner, R. (2020): Interorganizational Interaction in Disaster Response Networks: A Government Perspective. In: *Journal of Supply Chain Management* (56:3), S. 3–25.
- Querbes, A. (2018): Banned from the Sharing Economy: an Agent-based Model of a Peer-to-Peer Marketplace for Consumer Goods and Services. In: *Journal of evolutionary economics* (28:3), S. 633–665.
- Raab, J.; Kenis, P. (2009): Heading Toward a Society of Networks. In: *Journal of Management Inquiry* (18:3), S. 198–210.
- Ranson, S.; Hinings, B.; Greenwood, R. (1980): The Structuring of Organizational Structures. In: *Administrative Science Quarterly* (25:1), S. 1–17.
- Rawhouser, H.; Cummings, M.; Newbert, S. L. (2019): Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* (43:1), S. 82–115.
- Reypens, C.; Lievens, A.; Blazevic, V. (2021): Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of Mobilizing Multiple, Diverse

- Stakeholders across Organizational Boundaries. In: *Organization Studies* (42:1), S. 61–83.
- Ring, P. S.; van de Ven, A. H. (1992): Structuring Cooperative Relationships between Organizations. In: *Strategic Management Journal* (13:7), S. 483–498.
- Ring, P. S.; van de Ven, A. H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. In: *Academy of Management Review* (19:1), S. 90–118.
- Ritvala, T.; Salmi, A. (2010): Value-based Network Mobilization: A case Study of Modern Environmental Networkers. In: *Industrial Marketing Management* (39:6), S. 898–907.
- Rothmann, J.; Müller-Seitz, G. (2021): Meshed Metamorphosis - An Analysis of Emergence and Governance in High-Tech Collaboration. 37. EGOS Colloquium. Amsterdam, Niederlande.
- Saldaña, J. (2009): *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Saldaña, J. (2011): *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Sandholtz, W. (1992): *High-Tech Europe. The Politics of International Cooperation*. Berkeley: University of California Press.
- Saz-Carranza, A.; Ospina, S. M. (2011): The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks--Managing the Unity-Diversity Tension. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* (21:2), S. 327–365.
- Schoon, M.; York, A.; Sullivan, A.; Baggio, J. (2017): The Emergence of an Environmental Governance Network: The Case of the Arizona Borderlands. In: *Regional Environmental Change* (17:3), S. 677–689.
- Scott, W. R.; Davis, G. F. (2007): *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. London und New York: Routledge.
- Steen-Adams, M. M.; Abrams, J. B.; Huber-Stearns, H. R.; Bone, C.; Moseley, C. (2022): Leveraging Administrative Capacity to Manage Landscape-Scale, Cross-Boundary Disturbance in the Black Hills: What Roles for Federal, State,

- Local, and Nongovernmental Partners? In: *Journal of Forestry* (120:1), S. 86–105.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1996): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Suchman, M. C. (1995): *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. In: *Academy of Management Review* (20:3), S. 571–610.
- Sydow, J. (2005): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. 1. Aufl., 6. Nachdr. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J.; Lerch, F.; Huxham, C.; Hibbert, P. (2011): *A Silent Cry for Leadership: Organizing for Leading (in) Clusters*. In: *The Leadership Quarterly* (22:2), S. 328–343.
- Sydow, J.; Schüßler, E.; Müller-Seitz, G. (2016): *Managing Inter-Organizational Relations: Debates and Cases*. London: Palgrave.
- Sydow, J.; Windeler, A. (1998): *Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*. In: *Organization Science* (9:3), S. 265–284.
- Uzzi, B. (1997): *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. In: *Administrative Science Quarterly* (42:1), 35–67.
- Uzzi, B. (1999): *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*. In: *American Sociological Review* (64:4), S. 481–505.
- van de Ven, A. H. (1976): *On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations*. In: *Academy of Management Review* (1:4), S. 24–36.
- van de Ven, A. H. (1992): *Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note*. In: *Strategic Management Journal* (13), S. 169–188.
- van de Ven, A. H.; Delbecq, A. L.; Koenig, R. (1976): *Determinants of Coordination Modes within Organizations*. In: *American Sociological Review* (41:2), S. 322–338.

- van Fenema, P. C.; Keers, B. M. (2018): Interorganizational Performance Management: A Co-evolutionary Model. In: *International Journal of Management Reviews* (20:3), S. 772–799.
- Vangen, S.; Hayes, J. P.; Cornforth, C. (2015): Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. In: *Public Management Review* (17:9), S. 1237–1260.
- Vanhaverbeke, W.; Noorderhaven, N. G. (2001): Competition between Alliance Blocks: The Case of the RISC Microprocessor Technology. In: *Organization Studies* (22:1), S. 1–30.
- Verband deutscher Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer unter URL: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste>
- Wasserman, S.; Faust, K. (2012): Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press.
- Westley, F.; Vredenburg, H. (1997): Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity. In: *Organization Science* (8:4), S. 381–403.
- Westphal, J. D.; Zajac, E. J. (1995): Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. In: *Administrative Science Quarterly* (40:1), S. 60–83.
- Wrona, T. (2006): Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: S. Zelewski und N. Akca (Hg.): Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 189–216.
- Yin, R. K. (2016): Qualitative Research from Start to Finish. Second Edition. New York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2017): Case Study Research and Applications. Design and Methods. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.
- Zander, S.; Trang, S.; Kolbe, L. M. (2016): Drivers of Network Governance: A Multitheoretic Perspective with Insights from Case Studies in the German Wood Industry. In: *Journal of Cleaner Production* (110), S. 109-120

ANHANG

TEIL A

- Interviewleitfaden
- Ehrenwörtliche Erklärung
- Curriculum Vitae

TEIL B (*siehe Anlage – Band 1*)

- Transkripte der Interviews
- Feldnotizen (referenziert)

INTERVIEWLEITFADEN

Vorabbriefing: Forschungsinteresse Johanna Rothmann

- Wie entwickelten sich die Steuerungsmechanismen des inter-organisationalen Netzwerks XY
- Welche Veränderungen lassen sich im Zeitverlauf beobachten?
- Welche Akteure waren involviert?
- Gibt es Besonderheiten bei dem Aufbau der Steuerungsmechanismen?
- Begründung, warum XY die Voraussetzungen einer Fallstudie für die Untersuchung erfüllt

Interviewleitfaden

<u>Ziel:</u>	
Einordnung Zuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Bitte stellen Sie kurz Ihren Werdegang und Ihre derzeitige Tätigkeit vor. • Welcher Organisationseinheit haben Sie zu Beginn der Entwicklungsphase von XY angehört und welche Aufgaben haben Sie dort wahrgenommen?
Zugang zu XY/ erste Projektschritte/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Weise waren Sie ganz zu Beginn in das Projekt involviert? • Worin sehen Sie Vorteile in Ihrer Mitwirkung für Ihre eigene Arbeit und die Ihrer Organisationseinheit? • Mit welchen externen oder internen Partnern haben Sie zu Anfang im Projekt kooperiert?
Aktuelle Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen externen oder internen Partnern kooperieren Sie derzeit? • Welche Aktivitäten führen Sie dabei konkret durch? • Inwieweit hat sich Ihr Engagement im Vergleich zu den ersten Schritten geändert?
Umstände, welche die weitere Entwicklung von XY beeinflussen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Umstände beeinflussen die Weiterentwicklung von XY in seinem Verbund positiv? • Welche Umstände beeinflussen die Weiterentwicklung von XY in seinem Verbund ggf. negativ?
Zukünftige Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Was können nächste Schritte sein? • Mit welchen externen oder internen Partnern streben Sie eine Kooperation an? • Inwiefern wird sich Ihr Engagement zukünftig ändern?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wo sehen Sie weiteren Unterstützungsbedarf? • Worin besteht Unterstützungsbedarf, der von Ihnen geleistet werden kann?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es aus Ihrer Sicht bereits jetzt schon Punkte, welche Sie bei einer anderen ähnlichen Projektumsetzung auf die gleiche Weise angehen würden? • Gibt es aus Ihrer Sicht bereits jetzt schon Punkte, welche Sie bei einer anderen ähnlichen Projektumsetzung anders angehen würden? • Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Themen, welche für das Forschungsvorhaben von Bedeutung sind?

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich,

§ 5, Abs. 2 d

dass ich die vorgelegte Arbeit selbst angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel in der Arbeit angegeben und alle wörtlichen und sinngemäßen Entlehnungen deutlich als solche gekennzeichnet sind und dass die Dissertation nicht schon als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder eine andere Hochschulprüfung eingereicht wurde

§ 5, Abs. 2 e

dass bei keinem anderen Fachbereich oder bei einer anderen Hochschule ein Promotionsverfahren beantragt wurde

§ 5, Abs. 2 f

dass bisher keine Abhandlung der Dissertation weder ganz noch in Teilen veröffentlicht wurde.

Kaiserslautern, 01.08.2023

Ort, Datum

J. Rothmann

Unterschrift

CURRICULUM VITAE

JOHANNA ROTHMANN

BERUFLICHE ERFAHRUNG

Seit 06/2020

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Kaiserslautern
(Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz)
Mitarbeiterin im Verbundvorhaben „Offene Digitalisierungsallianz für die Pfalz“

01/2019 – 05/2020

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Entrepreneurship,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Kaiserslautern
(Prof. Dr. Matthias Baum)
Mitarbeiterin im Verbundvorhaben „Offene Digitalisierungsallianz für die Pfalz“

02/2018 – 12/2018

Wissenschaftliche Mitarbeiterin von Jacqueline Rauschkolb, MdL

09/2015 – 12/2018

Berufseinstiegsbegleiterin, Club Aktiv Kaiserslautern

AUSBILDUNG

10/2016 – 12/2018

Masterstudiengang Sozialwissenschaften: Organisation und Kommunikation, TU Kaiserslautern

10/2012 – 08/2015

Studium der Soziologie - Schwerpunkt
Arbeitsmarkt- und Organisationssoziologie
Nebenfach Erziehungswissenschaften -
Schwerpunkt
Erwachsenenbildung
Johannes Gutenberg Universität Mainz

07/2014 – 12/2014

Auslandssemester in Südafrika: Schwerpunkt
Human Resources
Nelson Mandela Metropolitan University Port Elizabeth
Gefördert durch das PROMOS Stipendium

07/2010 – 08/2012

Finanzanwärterin im gehobenen Dienst
Finanzamt Kaiserslautern

09/2000 – 03/2009

Allgemeine Hochschulreife
Hohenstaufen Gymnasium, Kaiserslautern

PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN

01/2015 – 09/2015

Praktikantin und Bachelorandin

Hager Group, Standort Blieskastel;

Bereich: Personalentwicklung

Schwerpunkt: Kaufmännische

Ausbildungsleitung

- Vertretung der Ausbildungsleitung
- Mitarbeit im aktuellen Tagesgeschäft
- Entwicklung von Bewerberauswahlverfahren
- Mitarbeiterbefragung unter den Auszubildenden vier verschiedener Firmen der Hager Group
- Koordinatorin der TAI Community

03/2014

Praktikum, Deutscher Bundestag

Gustav Herzog, MdB

- Recherche für die Ausschussarbeit des Abgeordneten
- Begleitung bei öffentlichen Terminen

LEHRTÄTIGKEITEN UND KONFERENZEN

SS 2019 – WS 2022/2023

Betreuung von Abschlussarbeiten

Bachelorarbeiten, Masterarbeiten

SS 2021:

Betreuung Masterseminar

Thema: Verschiedene (temporäre)

Organisationsformen und ihre Merkmale

07/2021

37. EGOS Colloquium

Meshed Metamorphosis – An Analysis of Emergence and Governance in High-Tech Collaboration

09/2019

23. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung (G-Forum)

- The Role of Business Models in the Funding Success of Initial Coin Offerings
- Team Composition as a Potential Success Factor in an Initial Coin Offering