



to be debated

xxx

die potenziere von partnerschaften

Impressum

Herausgeber:

european centre for creative economy
ecce GmbH
Emil-Moog-Platz 7
44137 Dortmund, Deutschland

www.e-c-c-e.com
tbd@e-c-c-e.com



Team ecce:

Bernd Fesel | Senior Advisor
Nadine Hanemann |
Projektmanagement Forschung &
Evaluation

Autoren:

Dr. Marilena Vecco und
Dr. Elmar D. Konrad

Übersetzung:

Julian Rybarski

Design:

I000SISSI.DE

Gefördert vom

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



Hinweis: Die vom Autor verwendeten
Zitate wurden sinngemäß aus dem
Englischen übersetzt.

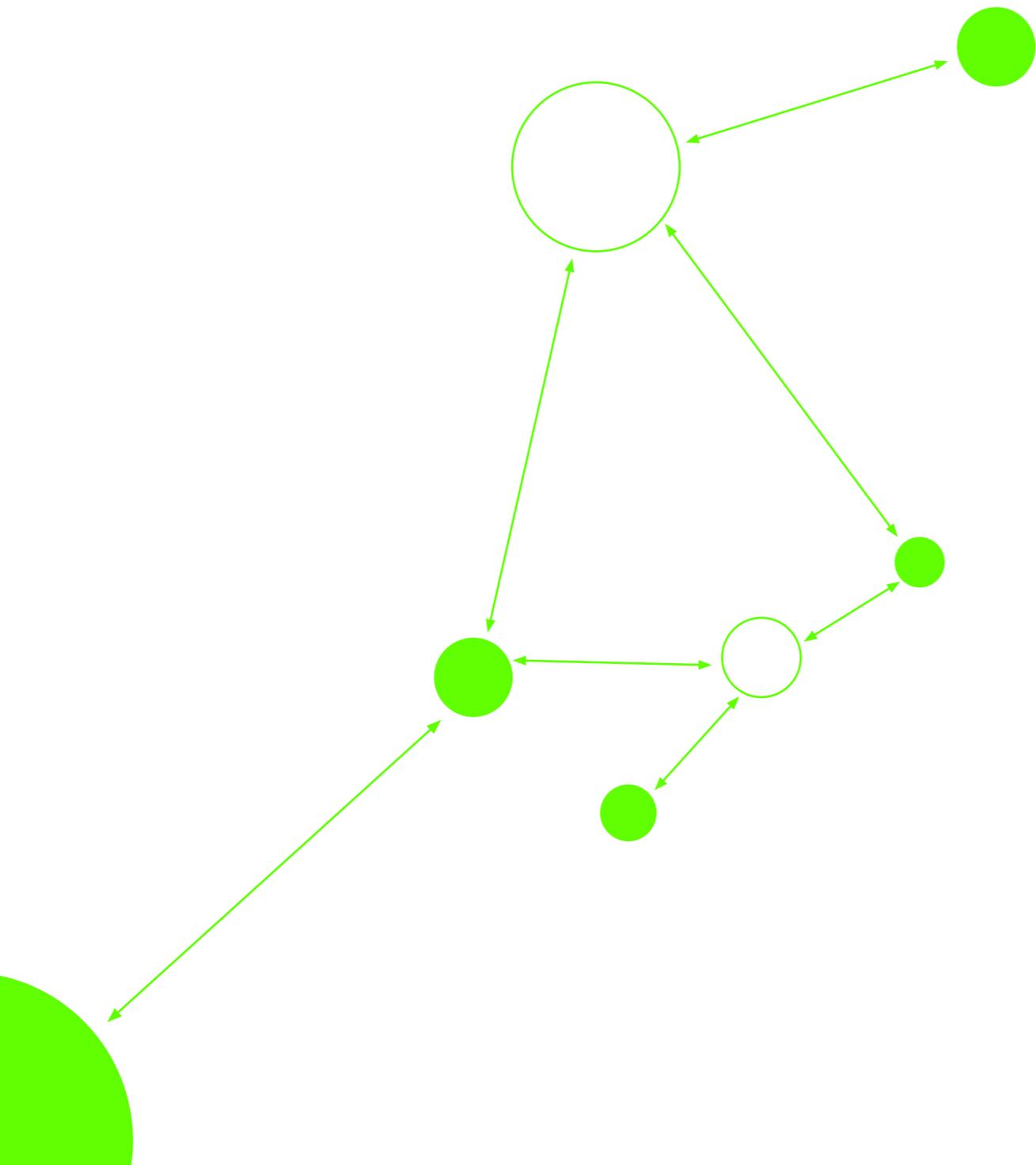
X Der erste Band „to be debated SPILLO-
VER“ von Dr. Jonathan Vickery sowie der
zweite Band “to be debated DIE DIGITAL-
ISIERTE STADT” von Charles Landry stehen
auf der ecce-Website zur Verfügung.

die potenziäle von partnerschaften

notwendigkeit oder luxus in den kultur- und kreativsektoren?

Marilena Vecco und Elmar D. Konrad





inhalt

04	Vorwort	33	Wie können wir dies organisieren?
		35	Verwirklichung einer Partnerschaft
07	Über die Autoren		
08	Warum überhaupt Zusammenarbeit in den kulturellen und kreativen Sektoren? Eine Einführung	39	Wer führt?
		39	Die Vielfalt der Stakeholder
		41	Die strukturelle Form von Netzwerken
09	Das Partnerschaftsdilemma	46	Bedingungen für erfolgreiches partnerschaftliches Arbeiten schaffen
11	Der Kultursektor als Ökosystem	47	Effektivität des Netzwerks
11	Zusammenarbeit im Kultursektor	51	Der Erfolg organisationsübergreifender Zusammenarbeit
15	Wie und warum hat es begonnen?		
15	Entwicklung organisationsübergreifender Zusammenarbeit	53	Wie messen wir den Erfolg von Zusammenarbeit?
18	Motive für organisationsübergreifende Zusammenarbeit im Kultursektor		
22	Welche Arten organisationsübergreifender Zusammenarbeit kennen wir?	59	Was geschieht jetzt?
		64	Literatur
28	Aufwertung und Entwertung in einer Partnerschaft		
28	Wissen als Wettbewerbsvorteil		
31	Kollaborative Trägheit		

vorwort

Prof. Dieter Gorny

Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke sind in Kultur und Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unbestreitbar allgegenwärtige Begriffe.

Insbesondere in der Kultur und Kreativwirtschaft nehmen die Formen der Zusammenarbeit – so die These von Marilena Vecco und Elmar D. Konrad, den AutorInnen der vorliegenden Ausgabe – eine besondere Rolle ein: Sie sind konstitutiv für jede künstlerische Äußerung und kreative Vielfalt sowie für die Produktion von kulturellen und kreativen Gütern und Dienstleistungen. Sie fördern Austausch, liefern Impulse und ermöglichen Innovationen.

So macht auch bei dem european centre for creative economy (ecce) die organisationsübergreifende Zusammenarbeit – auch „inter-organisational collaborations“ genannt – einen Großteil der Aktivitäten aus: innerhalb des Landesprogramms Kreativ.Quartiere Ruhr stärkt ecce die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichsten AkteurInnen innerhalb eines Stadtteils und entwickelt so den urbanen Lebensraums durch kulturelle Impulse und ökonomische Optionen weiter; das jährlich stattfindende Forum Europe Ruhr ist eine

Plattform für das Zusammentreffen der verschiedenen die Kultur betreffenden Sektoren und den Austausch zwischen regionalen und internationalen TeilnehmerInnen. 2014 hat ecce die europäische Forschungspartnerschaft zu kulturellen und kreativen Spillover-Effekten und das „Network for Innovations in Culture and Creativity in Europe“ (NICE) initiiert. Darüber hinaus ist ecce Mitglied im „European Network on Cultural Management and Policy“ (ENCATC).

Auf vielfältige Art und Weise arbeiten in Europa Regionen und Städte zusammen, unterhalten Partnerschaften und kooperieren grenzüberschreitend; transnationale Beziehungen stehen längst auch für eine mobile und offene Gesellschaft und werden daher gezielt durch kulturelle Austauschprogramme der Europäischen Union unterstützt.

Aufgrund dessen ist die Frage nach dem Wert und Funktionieren von Partnerschaften und Kooperationen mehr denn je von aktueller Relevanz – nicht nur für den einzelnen Kulturschaffenden, sondern auch gesamtgesellschaftlich. Dies verdeutlicht auch der erste Initiativbericht des Europäischen Parlaments zur Kultur- und Kreativwirtschaft im Dezember 2016:

„The European Parliament, [...] Stresses the need to work together and the importance of constantly sharing knowledge and best practice between Member States seeking to support and stimulate the creative industry, and promote creativity and productivity at all levels; [...] Calls on the Commission and the Member States [...] to promote [...] networks at regional, national, European and international level in order to foster interaction between micro-, small, medium and large enterprises and between non-profit organisations and commercial companies in the CCS; traditional craftsmanship, heritage organisations, tourism sector, research centres, universities, investors and policy makers; asks, moreover, for support for the development of an innovation friendly and supportive legal environment for the creation and experimentation of new business models, products and services through strategic partnerships between producers, distributors and promoters and for support for the activities of business incubators [...]“

Forderungen nach mehr Zusammenarbeit haben vermehrt zu Netzwerken und Part-

nerschaften geführt und sind zu alltäglicher Selbstverständlichkeit in der Kultur und Kreativwirtschaft geworden. Gleichzeitig entsteht ein erhöhter Kommunikations- und Koordinationsaufwand, Probleme wie Zielkonflikte, rechtliche Aspekte, Ressourcenverteilung etc. treten auf. Was oftmals fehlt, ist das Hinterfragen des Mehrwerts sowie die Reflexion über die Sinnhaftigkeit von Partnerschaften sowie die Art und Weise, wie diese ausgestaltet sind.

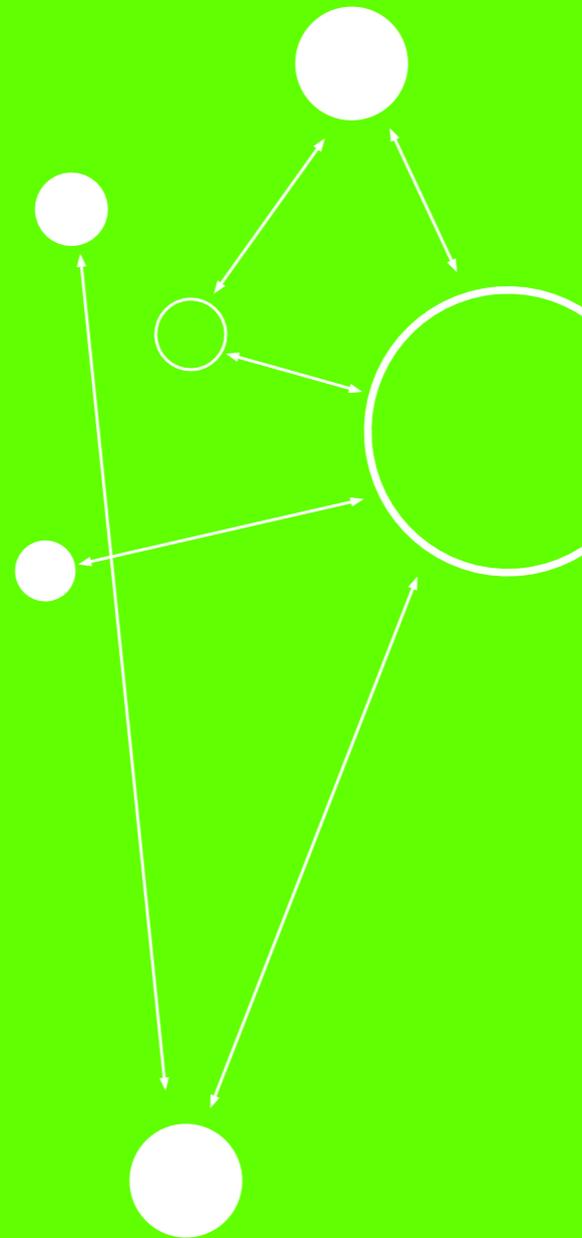
Einhergehend mit dem steigenden Druck nach Austausch und Zusammenarbeit auf der einen Seite und den gesellschaftlichen Herausforderungen auf der anderen Seite, stehen heute zudem die Fragen nach den Potenzialen – aber auch den Grenzen von Kooperationen – im Raum.

Nicht mehr nur die Inhalte stoßen auf neues Interesse, sondern auch die formalen Rahmenbedingungen unterliegen einem organisationsinhärenten Wandel: die Digitalisierung ermöglicht – unabhängig von Raum und Zeit – kostengünstig sowie schneller und einfacher zu agieren. „Space, time and people“ kommen heute und in Zukunft auf neue Art und Weise zusammen.

Die Publikationsreihe „to be debated“ hat ecce 2014 initiiert, um viel diskutierte, jedoch wenig hinterfragte Begriffe und Entwicklungen der Kultur und Kreativwirtschaft mehr als bisher in öffentliche Debatten einzubringen, aber auch (selbst-)kritisch zu beleuchten:

Verändern sich Partnerschaften zunehmend? Wie kann man ihre Anziehungskraft stärken und ihre Potenziale nutzen? Und wie kann man Überforderungen in Bereichen Koordination und Kommunikation verhindern oder managen? Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen sind dafür erforderlich?

Diese dritte Ausgabe spiegelt dabei – genau wie die beiden vorherigen auch – nicht zwingend die Meinung des Herausgebers wider. Bereits „to be debated SPILLOVER“ und „to be debated DIE DIGITALISIERTE STADT“ haben Impulse im Ruhrgebiet und Europa gegeben. Auch mit der dritten Ausgabe „to be debated DIE POTENZIALE VON PARTNERSCHAFTEN“ gibt ecce Anstöße für weitere Debatten in Wissenschaft und Politik wie auch für neue Wege in der Praxis.



über die autoren

Dr. Marilena Vecco lehrt als Privatdozentin an der Burgundy Business School, Dijon (Frankreich). Ihre Forschung konzentriert sich auf kulturwirtschaftliches Unternehmertum und entsprechendes Management, mit einem besonderen Augenmerk auf kulturellem Erbe (sowohl materiell als auch immateriell) und verschiedene Kunstmärkte. Von 1999 bis 2010 hat sie die Forschungsabteilung des International Centre for Arts Economics (ICARE) geleitet und war Forschungsstipendiatin sowie außerordentliche Professorin für Kulturwirtschaft und Kunstmärkte an der Universität Ca' Foscari in Venedig. Marilena Vecco verfügt über mehr als 17 Jahre akademische und berufliche Erfahrung als Wissenschaftlerin, Dozentin und Beraterin. Sie hat Untersuchungen und Beratungen für eine Reihe öffentlicher und privater Einrichtungen durchgeführt, darunter für die OECD, das Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, für die Weltbank und die Europäische Kommission. Darüber hinaus hat sie mehrere Bücher, Buchkapitel und Artikel in verschiedenen Periodika veröffentlicht, darunter im „Journal of Cultural Heritage“, „Journal of Cultural Economics“, „Journal of Economics Behaviour and Organisations, Creativity and Innovation Management“.

Gewidmet den besten Ergebnissen, die ich je aus einer Partnerschaft gewonnen habe, Madeleine und Henri.

Dr. Elmar D. Konrad hat seit September 2010 eine fachübergreifende Entrepreneurship-Professur an der Hochschule Mainz inne und leitet dort auch als Direktor das iuh – Institut für unternehmerisches Handeln. Von 2007 bis 2010 war er Leiter des Bereichs für Kulturarbeit und Kreativwirtschaft an der Technischen Universität Dortmund. Sein Forschungsschwerpunkt und seine publizistischen Tätigkeiten befassen sich mit Kulturunternehmertum und Kern- und Managementkompetenzen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Innerhalb des Förderkreises Gründungsfor- schung FGF e.V., der Verband der deutschsprachigen Entrepreneurshipforscher und Gründungslehrstühlen sowie Instituten zu Unternehmertum (www.fgf-ev.de), war er Initiator und Leiter des Arbeitskreises Cultural Entrepreneurship. Elmar D. Konrad ist darüber hinaus Mitherausgeber der Buchreihe „Kreativwirtschaft“ beim Kohlhammer-Verlag. Seit Januar 2017 ist er im Sprechergremium der DENKFABRIK-Gründerhochschulen, einem Zusammenschluss von 25 deutschen Universitäten und Hochschulen.

Gewidmet meinen größten akademischen Inspirationen, Achim und Jörg.

Unser besonderer Dank gilt Nicole McNeilly für ihre wertvollen Anregungen und die Bearbeitung des englischen Textes.

warum überhaupt zusammenarbeit in den kulturellen und kreativen sektoren?

eine einföhrung

Dr. Marilena Vecco und Dr. Elmar D. Konrad

Inwiefern sollten wir in Partnerschaften arbeiten? Wie können wir Sorge dafür tragen, dass Kooperationen und Partnerschaften funktionieren? Und wie können wir das Kollaborationsparadox überwinden?

Diese Fragen scheinen die entscheidenden zeitgenössischen Dilemmata zu sein, mit denen sich AkteurInnen in den Kultur- und Kreativsektoren (CCS) konfrontiert sehen. Angesichts fortschreitender Fördermittelkürzungen (wobei

> „... derzeit bewegen wir uns schnell fort aus einem Zeitalter, in dem Geschäfte unsere Kultur waren, hin zu einem Zeitalter, in dem Kultur unser Geschäft sein wird.“ - Marshall McLuhan

Fördermittel das traditionelle Rückgrat der Kulturfinanzierung darstellen) sowie der Privatisierung im Kultursektor konnten wir in den letzten Jahren ein Erstarren von Partnerschaften beobachten, die dem Zweck dienen, dem Kulturpublikum die jeweiligen Angebote besser näher zu bringen. Dieses Erstarren betrifft nicht nur die reine Anzahl existierender Partnerschaften und der Zusammenarbeit, sondern auch deren Qualität und Vielfalt bezogen auf ihre Größe (regional, national und international) und Sektoren (inter-, trans- und interdisziplinär). Diese Entwicklung ging einher mit Veränderungen in physischen und geografischen Grenzen – so traf beispielsweise ein wachsendes „Europa“ auf den Brexit. Zwar unterscheiden sich die Ergebnisse innerhalb Europas, aber eine Gemeinsamkeit besteht in dem besonderen Augenmerk auf landesweite und international ausgerichtete Rahmenbedingungen, auf die Ausmaße und die Effektivität dieser neuen Partnerschaften und Kollaborationen.

Inwiefern also haben Sparprogramme im Kultur- und Kreativsektor dazu beigetragen, die Anzahl (und Qualität) europäischer Partnerschaften zu erhöhen? Sind die Partnerschaften, die in diesem Klima der Verknappung geschaffen wurden, anders als bereits vorher etablierte? Unterscheiden sich die Motivationen? Was hat sie vor 25 Jahren funktionieren lassen, was lässt sie heute und auch morgen noch funktionieren?

Das Partnerschaftsdilemma Heutzutage stehen AkteurInnen und Organisationen der Kultur- und Kreativsektoren immer wieder vor der Frage, in welchem Ausmaß sie Partnerschaften eingehen sollten, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Dies ist eine entscheidende Frage, die prägend für unseren Umgang mit Partnerschaften und Kooperationen sein sollte, für deren Akzeptanz ebenso wie für ihre Begrenzung. Auf der einen Seite steht die teilweise übermäßige Anhäufung und starke Ausbreitung von Partnerschaften und übergreifender Zusammenarbeit, während auf der anderen Seite politische Initiativen auf der europäischen Ebene zudem die Bildung von Partnerschaften und deren Verbreitung weiterhin fördern (oder sogar einfordern). Des Weiteren wird es stets schwieriger, neue erfolgreiche Kooperationen und Partnerschaften sowie entsprechende

neue Aktivitäten zu garantieren, da mehr und mehr potenzielle Partner in kooperierende Netzwerke gezwungen werden und sich Einschränkungen hinsichtlich ihrer Kapazitäten und der zur Verfügung stehenden Ressourcen ausgesetzt sehen. Die Anforderungen an die Kapazitäten innerhalb der Kultur- und Kreativsektoren wirkt wie ein Kriterium natürlicher Auslese – was in vielen Fällen zu einer adaptiven und proaktiven Haltung führen kann.

Partnerschaften – ein austauschbarer Begriff – werden eingegangen, um Ergebnisse zu erzielen, die Einzelne alleine nicht erreichen können. Ein Hauptbestandteil für den Erfolg solcher Unternehmungen ist Vertrauen – Vertrauen in Individuen und in die Partnerorganisation selbst. Dabei bildet Vertrauen ein immaterielles Gut, das sich als wesentlich für die Gründung jeder Art von Partnerschaft erweist und deutlich zur langfristigen Stabilität beiträgt.

Aufgrund der Beschaffenheit kultureller Güter und Dienstleistungen sowie durch die Art und Weise ihrer Herstellung und durch die Art des Konsums von Kulturgütern stellt die Verbindung und Entwicklung von Beziehungen einen dem Kultursektor innewohnenden Teil dar. Diese Güter und Dienstleistungen sind sehr spezifisch und benötigen bestimmte Vorausset-

zungen wie Ort, Zeit und Menschen, um „hergestellt“ werden zu können. Zudem basieren sie hauptsächlich auf Netzwerkarbeit, Recherche, Glaubwürdigkeit und Erfahrung, was bedeutet, dass KonsumentInnen Zeit aufwenden müssen, um diese Güter und Dienstleistungen zu finden, ihnen zu vertrauen und sie zu erfahren.

Kulturorganisationen erschaffen zeitlich begrenzte Phänomene mit tiefgreifenden Wurzeln und komplexen Mechanismen für Wissenstransfer und Austausch, was in der Annahme von Bachmann et al. gespiegelt wird, dass „ein umfassendes Ökosystem als ein Muster aller in ihm Lebenden gesehen wird“¹ und Crossicks Argument stützt, dass „der Bedarf für ein System besteht, das Räume schafft, innerhalb derer etwas geschehen kann“².

Netzwerke sind innerhalb des Kultursektors immanent. Beispielsweise beschreibt Becker die Kunstwelt als „Netzwerk aus Menschen, dessen gemeinschaftliche Aktivität, organisiert durch ihr verbundenes Wissen über die hergebrachte Art, Dinge zu tun, die Art von Kunstwerken hervorbringt, für welche die Kunstwelt bekannt ist“³. Er schlägt eine gemeinschaftliche Sicht auf die Bildherstellung im Kunstsektor vor, welche wir sehr einfach auf den gesamten kulturellen und kreativen Bereich ausdehnen können.

¹ *Cultural Value Networks* (Bachmann et al., 2012, Seite 5)

² *Knowledge Transfer Without Widgets: The Challenge of the Creative Economy* (Crossick, 2006, Seite 17)

³ *Art Worlds* (Becker, 1982, Seite xxiv)

> Die Entwicklung von Beziehungen und Netzwerkarbeit ist ein Daseinszweck im Kultursektor.

Der Kultursektor als Ökosystem Bereits seit einiger Zeit wird das Konzept von Kultur als Ökosystem von verschiedenen AutorInnen diskutiert.⁴ Wir möchten betonen, dass die Beziehung zwischen sozialen und kulturellen Strukturen und wirtschaftlichem Verhalten nicht einseitig ist. Die Beziehungen, die ein bestimmtes Netzwerk begründen, sind endogener Art und von sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Verhalten beeinflusst. Das symbiotische Verhältnis zwischen sozialen und kulturellen Strukturen auf der einen und wirtschaftlichem Verhalten auf der anderen Seite mag die Untersuchung der Netzwerke und Partnerschaften im Kultursektor jedoch etwas erschweren, da unterschiedliche Messwerte für diese Bereiche angelegt werden.

Aus wirtschaftlicher Sicht vollziehen sich die Produktion, der Austausch und der Gebrauch von Gütern und Dienstleistungen in einem sozialen Umfeld, in dem die Art und Beschaffenheit der Interaktionen zum einen die wirtschaftliche Tätigkeit beeinflussen – und zum anderen von

diesen beeinflusst werden. Andere Bezugsgrößen – wie soziale und kulturelle Faktoren – formen diese Beziehungen und Interaktionen ebenfalls. Daher müssen wir uns klarmachen, dass diese Beziehungen vielschichtig sind, geprägt und geleitet durch verschiedene Werte.

> Welchen Wert wollen wir herstellen?

Es ist unabdingbar, die für die jeweiligen Partner zur Erfüllung ihrer Aufgaben relevanten und angemessenen Werte zu berücksichtigen.

> Von Zeit zu Zeit ist es schwierig, Werte in Einklang zu bringen oder einen Ausgleich zwischen den Werten verschiedener Partner und verschiedener Bereiche zu bestimmen, da sie sich sowohl auf verschiedene Ziele als auch auf verschiedene Bewertungsmethoden beziehen.

Zusammenarbeit im Kultursektor Dies gilt insbesondere in den Kultur- und Kreativsektoren, in denen Individuen und Organisationen unterschiedliche Spannungen in ihrem Arbeitsalltag erfahren.⁵ Um in einer unbeständigen Umgebung, in der das Prinzip des „Nobo-

⁴ *California's Arts and Cultural Ecology* (Markussen et al., 2011), *The Ecology of Culture* (Holden, 2015)

⁵ *Balancing Act: Learning from Organizing – Practices in Cultural Industries* (Lampel, Lant und Shamsie, 2000)

⁶ *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Caves, 2000)

⁷ *Utilising Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances* (Gajda, 2004)

⁸ *Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries* (European Commission, 2010), *Power, D. (2011), Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries* (Powel, 2011), *German Artists between Bohemian Idealism and Entrepreneurship Dynamics: Reflections on Cultural Entrepreneurship and the Need for Start-up Management* (Hausmann, 2010)

⁹ *Existenzgründung in Kultur- und Medienberufen* (Kräuter, 2002)

¹⁰ *Structural Embeddedness and the Liability of Newness Among Non-Profit Organizations* (Hager, Galskiewicz und Larson, 2004)

¹¹ *Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms* (Lechner und Dowling, 2003)

dy Knows“⁶ zu regieren scheint, überleben und leben zu können, müssen Organisationen und Kulturschaffende deshalb bestimmte Strategien festlegen.

Veränderungen in den Mustern des Kulturkonsums, hervorgerufen durch die Verbreitung neuer Technologien und der sozialen Medien, verlangen neue Ansätze der Vermittlung, der Produktion, der Werbung und der Verbreitung. Wenngleich Kooperation und Zusammenarbeit für den Kultur- und Kreativsektor sicher keine neuen Konzepte darstellen, ist der Bedarf an Kooperation und Zusammenarbeit aktuell so klar und relevant wie nie zuvor. Angesichts der Einschränkungen, die sich aus den Kürzungen traditioneller Fördergelder und dem Druck, effizienter und unternehmerischer zu werden, ergeben, wird die Notwendigkeit, neue Formen der Zusammenarbeit zu schaffen, immer deutlicher. Ein Beispiel sind die institutionellen Zusammenschlüsse, die sich während der Bewerbungsphase und der letztlichen Vergabe an die Kulturhauptstädte Europas wie RUHR.2010 gebildet haben, oder projektbezogene Ko-

> Wenngleich Kooperation und Zusammenarbeit für den Kultur- und Kreativsektor sicher keine neuen Konzepte darstellen, ist der Bedarf an Kooperation und Zusammenarbeit aktuell so klar und dringlich wie nie zuvor.

operationen kleiner Kultur- und Kreativunternehmen innerhalb kreativer Hotspots wie im Kreativquartier Nottingham. Zusammenarbeit macht nicht nur einen Aspekt der Tätigkeiten von Organisationen aus – vielmehr ist sie Teil eines komplexen Netzes aus Beziehungen und Aktivitäten. Dabei lässt sich Zusammenarbeit als Prozess beschreiben, der durch eine Art Kontinuum gekennzeichnet ist. Beginnend mit dem herkömmlichen Streben, Ressourcen zu bündeln und ein gemeinsames Ziel zu erreichen, findet zunehmend Koordination mehrerer Partner statt, um schließlich in eine kontinuierliche Zusammenarbeit überzugehen und am Ende zusammenzuwachsen.⁷

Im Laufe der letzten fünf bis zehn Jahre hat der Kultur- und Kreativsektor stetig an Bedeutung zugenommen und sich durch überdurchschnittliches Wachstum hervorgetan. Die in diesem Bereich gegründeten Firmen und Betriebe halten neue Arbeitsplätze bereit und steigern so den Mehrwert für das Gesamtwohl einer Stadt, einer Region oder sogar der gesamten Ökonomie einer Nation. Neben vielen weichen Faktoren stützen sie sowohl die Ansiedlung neuer Industrien als auch die Anwerbung und die Erhaltung innovativen und gut ausgebildeten Personals.⁸ Neben großen öffentlichen Einrichtungen einer Stadt oder Region spielen die

Organisationen des privaten Sektors – sowohl kommerziell als auch non-profit – eine große Rolle. Diese sind größtenteils kleine oder sehr kleine Unternehmen, die üblicherweise von ihren GründerInnen oder in den Gründungsprozess einbezogenen Menschen geleitet werden.⁹

Die größten Hürden bei der Gründung eines Unternehmens können als „Bürde des Neuen“ und „Bürde des Kleinen“ bezeichnet werden.¹⁰

> Die wichtigste Herausforderung für Start-ups besteht darin, externe Partner im kulturellen Sektor zu finden, um ein Netzwerk aufzubauen und zu erhalten.

Einer Studie zu Unternehmertum zufolge¹¹ müssen Start-ups ihre Netzwerke geschickt aufbauen und ihre Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten, um ihren Ruf zu stärken und Zugang zu Informationen, Finanzmitteln und anderen Ressourcen zu erhalten.

Frühe Untersuchungen zu Kultur- und Kreativwirtschaft haben sich meist auf die eine Person des oder der KulturunternehmerIn, auf KünstlerInnen und FreiberuflerInnen im Kultursektor konzentriert.¹² Dagegen werden die derzeiti-

gen Steuerungs- und Managementmodelle innerhalb der Kultur- und Kreativsektoren erst seit kurzem in Diskussionen zwischen AkademikerInnen und Personen aus der Praxis auf weitere Bedürfnisse hin untersucht und diskutiert. Zunächst gibt es den Bedarf, bestehende Modelle und kollaborative Verfahren zwischen unterschiedlichen AkteurInnen in den Kultur- und Kreativsektoren kritisch zu betrachten.¹³ Zweitens muss der Prozess neu gedacht werden, der zu verschiedenen Formen der Zusammenarbeit, zu Partnerschaften und Netzwerken zwischen KulturakteurInnen oder verwandten Bereichen führt – und zwar von einer Clusterperspektive aus.¹⁴ Drittens müssen ausgewogene rechtliche Lösungen gefunden werden, die auch Partnerschaften mit der Industrie und Verbrauchergruppen beinhalten und welche die Interessen von kleinen bis mittleren Unternehmen, Mikrounternehmen, UrheberInnen, RechteinhaberInnen und RechteverwerterInnen und RechteverwerterInnen stützen und diesen gerecht werden.¹⁵

Des Weiteren gibt es in zahlreichen, von unterschiedlichen politischen Institutionen der Europäischen Union herausgegebenen Dokumenten

Partnerschaftliches Arbeiten in den Kultur- und Kreativsektoren fördern, fordern und streuen

¹² *The Cultural Entrepreneur and the Creative Industries* (Swedberg, 2006), *Im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Schaffen und Unternehmertum: Künstler als Gründer* (Hausmann, 2007)

¹³ *Renewal of Territorial Governance Through Cultural Events: Case Study of the Picasso-Aix 2009 Cultural Season* (Arnaud, Soldo und Keramidis, 2012)

¹⁴ *The Regional Development Platform and 'Related Variety': Some Evidence from Art and Food in Tuscany* (Lazzeretti et al., 2010)

¹⁵ *Report on a Coherent EU Policy for Cultural and Creative Industries* (European Parliament, 2016)

¹⁶ Council Conclusions on the Contribution of Culture to the Implementation of the Europe 2020 Strategy (Council of Europe, 2011), Conclusions on Cultural Heritage as a Strategic Resource for a Sustainable Europe (Council of the European Union, 2014), Getting Cultural Heritage to Work for Europe (European Commission, 2015)

einen ausdrücklichen Aufruf, partnerschaftliches Arbeiten im Kultursektor zu verbessern, zu stützen und zu diversifizieren.¹⁶ Das hauptsächlichste Ziel liegt dabei in der Entwicklung sektorenübergreifender Beziehungen – und zwar nicht nur im Feld der Kultur, sondern auch mit anderen öffentlichen und privaten AkteurlInnen aus ähnlichen Bereichen sowie mit BürgerInnen und lokalen Gemeinschaften.

Doch wie können Partnerschaften im Kultur- und Kreativsektor nachhaltig und erfolgreich gestaltet werden? Wie schaffen es Kultur- und Kreativorganisationen, dem vorgestellten Partnerschaftsdilemma zu entkommen?

Um zu verstehen, wie und warum Beziehungen und Netzwerke entstehen, sich verändern, wie sie miteinander interagieren und nachhaltig werden, müssen deren Möglichkeiten, ihr Potenzial und ihre Ergebnisse mit Bezug auf die beteiligten Partner sowie ihre Auswirkung auf die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Umgebung betrachtet werden.

wie und warum hat es begonnen?

> „Was Netzwerken ausmacht, ist die Schaffung von Win-Win-Situationen, in denen alle beteiligten Parteien etwas für sich erreichen. Netzwerken ist ein Prozess des Teilens. Bevor man das versteht, wird es kaum so etwas wie ein Netzwerk geben.“ – Earl G. Graves, Sr.

noch wachsen können, wenn sie ihre Visionen auf sich selbst beschränken. Sie müssen jenseits ihrer eigenen Begrenzungen schauen und Partner finden, die sie dabei unterstützen, bessere Ergebnisse zu erzielen und die überaus wichtigen Gemeinschaften aufzubauen, die notwendig sind, um auch die Herausforderungen von morgen anzugehen.¹⁷ Gemäß Hesselbein und Whitehead gibt es sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen eine stetig wachsende Notwendigkeit, sich zu vernetzen, um die größten Herausforderungen der Gegenwart bewältigen zu können.

Zusammenarbeit als absolute Notwendigkeit unserer Zeit

„Wir leben in einer Zeit, in der eine Organisation es nicht alleine schaffen kann. [...] Wenn wir uns in diesem neuen Jahrhundert umsehen, muss uns klar werden, dass Unternehmen und Non-Profits in der heutigen, stark vernetzten Welt weder gedeihen

Entwicklung organisationsübergreifender Zusammenarbeit Die Entwicklung strategischer organisationsübergreifender Zusammenarbeit (sog. inter-organisational collaborations, kurz: IOC) wurde von unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchtet. Einige Vorläufer organisationsübergreifender Zusammenarbeit sind im Folgenden aufgelistet:

¹⁷ The Collaborative Challenge: How Non-Profits and Businesses Succeed through Strategic Alliances (Hesselbein und Whitehead, 2000)

Vorläufer für die Entwicklung organisationsübergreifender Zusammenarbeit¹⁸

¹⁸ Übernommen aus: *Strategic Alliances – A Review of the State of the Art* (Keil, 2000, Seite 4)

Theorieebene	Vorläufer für die Einrichtung organisationsübergreifender Zusammenarbeit
Industriewirtschaft	Produktionskosten, zum Beispiel spezialisierte wirtschaftliche Faktoren und Erfahrung, Skaleneffekte, Verbundvorteile und Effizienzmaßnahmen
Organisationswirtschaft	Führungskosten, festgelegt durch die genaue Ausprägung der Vermögen, Unsicherheit, Häufigkeit, Messbarkeit, Kontrolle und Risikovermeidung
Organisationsperspektive	Ausmaß der Abgrenzung zwischen Einheiten, Komplementarität von Einheiten, gegenseitige Abhängigkeiten, Anzahl der zu koordinierenden Einheiten, Komplexität der voneinander abhängigen Aktivitäten, Asymmetrie der kontrollierten Ressourcen sowie Flexibilität
Sichtweise in Abhängigkeit von Ressourcen	Arten von Abhängigkeit, Breite der Zusammenarbeit sowie Typen der gegenseitigen Abhängigkeit
Neo-Institutionelle Sichtweise	Legitimierung und institutionelle Einbettung
Organisationssoziologie	Soziale und kulturelle Einbettung
Theorie sozialer Netzwerke	Netzwerkpositionen wie Zentralität, strukturelle Gleichwertigkeit und Struktur des Netzwerks
Industriemarketing	Sozialer Austausch und Dynamik in Netzwerken sowie Unternehmertum
Verhandlungsanalyse	Spielstruktur, Effizienz nach Pareto, Fairness sowie der Prozess der Verhandlung
Historische und evolutionäre Herangehensweisen	Technologie, verwandte Kosten und Wissenstransfer sowie damit verbundene Lernprobleme
Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsrecht	Externe Auswirkungen
Bevölkerungsökologie	Ökonomische Effektivität und Effizienz sowie Legitimation
Radikale und marxistische Studien	Klassenherrschaft

Eines der wichtigsten Ziele zu Beginn einer Zusammenarbeit und in jeder Form einer IOC ist die Minimierung von Unsicherheiten innerhalb eines Geschäftsumfeldes. Forscher haben verschiedene Arten von Beziehungen ausgemacht, welche wiederum unterschiedliche Beteiligungslevel für Interessengruppen beinhalten und die Möglichkeit bergen, unterschiedliche Vorteile hervorzubringen.¹⁹

> In einem Markt, der durch eine hohe Anzahl an Wettbewerbern und Unsicherheit gekennzeichnet ist, empfinden Organisationen tendenziell eine hohe Motivation, Partnerschaften einzugehen.

Von der Geschäftsperspektive aus gesehen existieren zahlreiche Faktoren, die die nachhaltige Entwicklung einer IOC begünstigen können: Firmengröße, Lebenszyklus (bzw. Alter) der Firma, Wettbewerbsposition, Vielfalt der Produkte und Leistungen, finanzielle Ressourcen sowie Einbettung in bzw. von Netzwerke(n). Junggründungen tendieren zu partnerschaftlichen Kooperationen, um Legitimität zu erzeugen, Investitionskosten und „Risiken“ – zum Beispiel bei einer neuen, innovativen Theateraufführung – zu teilen und um ihren Marktanteil zu vergrößern.

Die bisherige Literatur zu Kulturorganisationen²⁰ hat zwei Makro-Bereiche für mögliche Zusammenarbeit identifiziert: den künstlerischen und den administrativen Bereich. Die Vielfalt der Motive und Motivationen, eine IOC einzugehen, wird auf drei unterschiedlichen Ebenen implementiert – 1) bei strategischem Verhalten und Positionierung, 2) bei Organisationslernen und dem Aufbau von Kompetenzen und 3) im Bereich der marktrelevanten Kosten und den damit verbundenen Risiken –, welche auf beide Bereiche angewandt werden können.

¹⁹ *Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage Their Relationship, Not Just the Deal* (Kanter, 1994), *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration* (Wood und Gray, 1991)

²⁰ *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology* (Bagdadi, 2003), *How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations* (Schedd und Kotler, 1999)



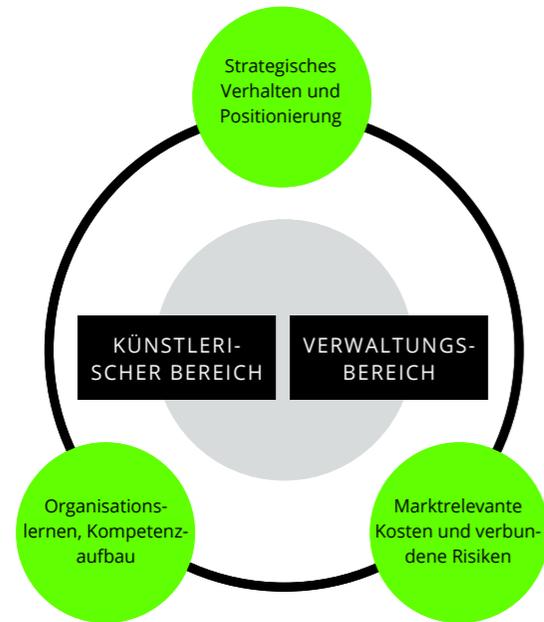
²¹ Eigene Darstellung

²² Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering (Doz und Hamel, 1998)

²³ The Value of Culture (Klamer, 1996)

²⁴ Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net (Teng, 2003)

Motive und Motivatoren bei der Einrichtung von IOC²¹



> IOC unterstützen Organisationen dabei, Ziele zu erreichen, die für die einzelnen Partner außerhalb ihrer jeweiligen Reichweite liegen.

Von erfolgreichen IOC erwartet man die Schaffung eines Mehrwertes für die Partnerschaft als Ganzes, für die individuellen Partner sowie

für die KundInnen.²² Verschiedene Formen von Mehrwert können, abhängig von der Zielsetzung der beteiligten Partner, erreicht werden. In den Kultur- und Kreativsektoren – obgleich finanzielle Nachhaltigkeit ebenso wie in anderen wirtschaftlichen Bereichen eine Rolle spielt – ist es das vorrangige Ziel, kulturelle und soziale Werte zu erschaffen.²³

Kulturelle Werte und soziale Werte

Ebenfalls von Bedeutung: eine IOC kann auch als Instrument dienen, um den Mehrwert der Mitbewerber zu reduzieren.²⁴

Motive für organisationsübergreifende Zusammenarbeit im Kultursektor

Bezogen auf wirtschaftliche und organisatorische Effizienz ist der häufigste Grund, eine IOC einzugehen, mögliche Kosteneinsparungen: Zugang zu gemeinsamen Ressourcen, Teilen von Marktdurchdringungsmaßnahmen, Kostenteilung sowie Skalenerträge u.ä. Kosteneinsparungen beziehen sich insbesondere auf Produktions- und Transaktionskosten, weshalb es wichtig ist, eine weitere Schlüsselmotivation für den Aufbau einer IOC zu erwähnen: die Verfügbarkeit komplementärer Ressourcen. Die Partnerorganisationen entschließen sich, ihre Bemühungen und Ressourcen zusammen-

zulegen, um Ziele zu erreichen, die sie einzeln nicht hätten verfolgen können. In diesem Sinne und im Einklang mit der ressourcenbasierten Theorie des strategischen Managements kann die Entwicklung einer Zusammenarbeit ebenfalls als natürliche Reaktion auf Auslesedruck durch äußere Einflüsse verstanden werden. Umgekehrt gehen Organisationen IOC auch ein, um weiteren Nutzen aus ihrem Kapital zu ziehen und größeren Mehrwert für ihr Geschäft zu ermöglichen.

Das Argument des Organisationslernens im Zuge einer sich entwickelnden IOC bezieht sich auf alle Ebenen einer Organisation: Technologie, Fähigkeiten und Fertigkeiten. IOC können als gutes Mittel zum Transfer impliziten Wissens betrachtet werden, und sie tragen dazu bei, die wissensbasierte Managementpraxis zu verbessern. Dies wird in besonderer Weise deutlich bei Organisationen, die sich durch ein hohes Maß an Innovation und Kreativität auszeichnen, wie es bei Kulturorganisationen der Fall ist. Des Weiteren – und vielleicht ist dies der wichtigste Punkt – kann Zusammenarbeit als effektive Struktur wahrgenommen werden, in der aufgrund der Interaktion zwischen zwei oder mehr Partnern neues Wissen hervorgebracht wird.

Und schließlich kann strategisches Verhalten und Positionierung auch ein effektives Mittel sein, um Wettbewerbsunsicherheit und wirtschaftlichen Druck zu reduzieren.

Resultierend aus isomorphen Prozessen könnten sich Partner zu einer Zusammenarbeit entschließen.²⁵ Eine Art natürlicher Auslese oder gegenseitiger Unterstützung, gegründet auf organisatorische Rahmenbedingungen wie Ähnlichkeiten (z.B. Grundwerte, Produkt, Führung, Marktmacht, geografische Nähe, Wechselseitigkeiten oder bereits vorhandene soziale Verbindungen), erleichtern kooperative Beziehungen zwischen Kulturorganisationen.²⁶ Gleichzeitig stellt dies eine gute Möglichkeit dar, die Reputation sowie die Legitimität der Organisationen zu stärken.

Innerhalb des Kultursektors lässt sich das Konzept der Zusammenarbeit anhand verschiedener Kriterien einordnen: Die untenstehende Grafik fasst die Synergielevel, die primären Formen der IOC sowie die AkteurInnen, welche in den Kultur- und Kreativsektoren involviert sein können, zusammen. Würde man ein Kontinuum der entwickelnden Zusammenarbeit²⁷ innerhalb eines dreidimensionalen Raumes darstellen wollen, könnten wir zwei weitere

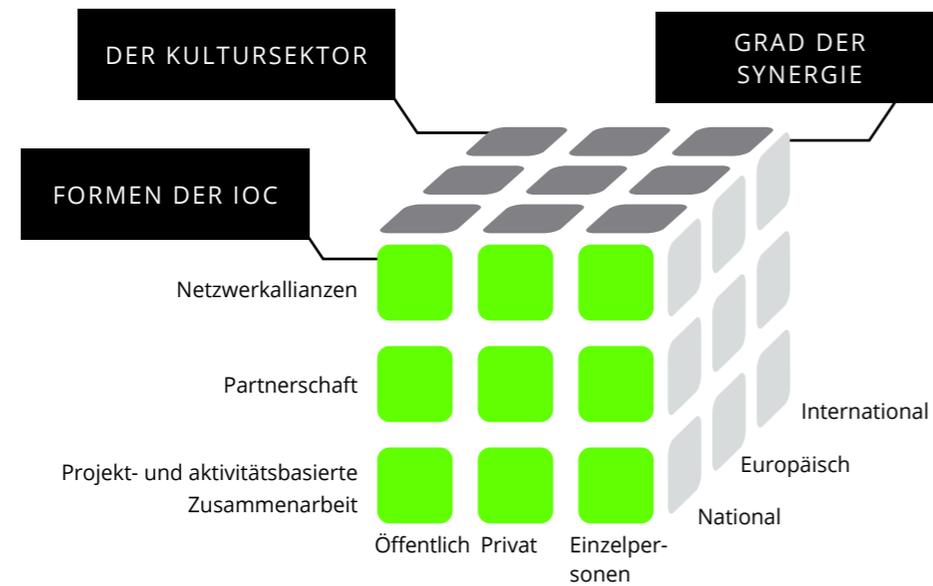
Zusammenarbeit als ein Mittel, bestehendes Wissen auszutauschen und neues Wissen hervorzubringen

²⁵ The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality (Di Maggio und Powell, 1991)

²⁶ Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions (Olivier, 1990)

²⁷ Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances (Gajda, 2004)

Verschiedene Ebenen von Synergien

Der IOC-Würfel²⁸

Dimensionen hinzunehmen, nämlich die verschiedenen Synergielevel sowie die Typologie der AkteurInnen.

Aus theoretischer Sicht lässt sich das Kontinuum von Kollaborationen auf verschiedene Arten der IOC anwenden: Netzwerke, Allianzen, Partnerschaften, projekt- und aktivitätsbasierte Zusammenarbeit. Diese Formen der IOC beziehen sich auf verschiedene Arten der Einbindung, der formalen Strukturen und der

Reichweite, die Zusammenschlüsse in den Kultursektoren annehmen können. Wir können unterschiedliche aktive Einheiten im öffentlichen Kultursektor, im Bereich der privaten Kulturunternehmen (sowohl profitorientierte als auch Non-Profit-Organisationen) und Einzelpersonen (KünstlerInnen und Kreativschaffende etc.) ausmachen.

IOC können von Organisationen und Personen aus dem öffentlichen, aus dem kommerziellen

oder aus dem Non-Profit-Sektor eingegangen werden. Eine systemische Perspektive wird notwendig, sobald eine Partnerschaft zwischen einer oder mehreren Organisationen im öffentlichen Kultursektor oder einer neuen Unternehmung und einer bereits etablierten Firma in der Kreativwirtschaft oder aber in einer gemischten, sektorenübergreifenden Form eingegangen werden soll²⁹: Der öffentliche Sektor handelt, um die Bedarfe, das Allgemeinwohl sowie die Interessen der BürgerInnen zu schützen und zu erfüllen und durch die Einsetzung strategischer und rechtlicher Richtlinien.³⁰ Der private oder unternehmerische Sektor umfasst dagegen Unternehmen, Finanzdienstleister

oder Geschäftsbereiche, deren hauptsächliches Ziel in der Maximierung wirtschaftlicher Erträge besteht. Der private Sektor schafft zudem Arbeitsplätze und stellt Ressourcen sowie Wissen zur Verfügung, Profite an Eigentümer oder Anteilseigner werden allerdings ausgeschüttet.³¹ Der öffentliche Kultursektor wird durch Steuergelder und nicht durch freiwilligen kommerziellen Austausch gefördert³², und zeigt unterschiedliche Ebenen an Öffentlichkeit.³³ Daher sind die Motive, Strategien, und formellen Werkzeuge in jedem kollaborativen Kontext anders – und teilweise sind sie nicht miteinander in Einklang zu bringen.³⁴

Zusammenfassung:**Wirtschaftliche Motive der IOC:**

Entwicklung und Transfer von Technologien und Wissen, Kosten- und Risikominimierung (Forschung, Produktion, Vertrieb, Skalenerträge), günstige Akquisition, Marktmacht (Marktdurchdringung, nationale und internationale Expansion, Behaupten einer Position im bestehenden Markt), Organisationslernen in der wirtschaftlichen Umgebung, Entwicklung neuer Aktivitäten, die wiederum neues Einkommen generieren können.

Künstlerische/ kulturelle Motive der IOC:

Produktdiversifizierung, Austesten neuer, innovativer Techniken und Vorgehensweisen, Diversifizierung in Richtung und Ansprache neuer öffentlicher Bereiche, Einbeziehung verschiedener AkteurInnen, Verschaffen kultureller Legitimation und Ansehen, Erhöhung der Sichtbarkeit innerhalb der Kanäle der beteiligten Partner, Stärkung des Vertrauens der AkteurInnen in unsere Aktivitäten, Schaffung eines Bewusstseins für die Werte des Kultursektors.

²⁹ *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice* (Selsky und Parker, 2005)

³⁰ *Factors That Inhibit Partnering for Social Start-Up Enterprises* (Maase und Bossink, 2010)

³¹ *Strategic Collaboration Between Non-Profits and Businesses* (Austin, 2000)

³² *Toward an Understanding of Types of Public-Private Cooperation* (Schaeffer und Loveridge, 2002)

³³ *The 'Publicness Puzzle' in Organisation Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organisations* (Bozeman und Bretschneider, 1994)

³⁴ *Entrepreneurial Firms In Search Established Partners: Review and Recommendations* (Das und He, 2006)

welche arten organisations- übergreifender zusammenarbeit kennen wir?

Bestimmte Begriffe wie Allianzen, Netzwerke, Partnerschaften und Weitere werden als gleichbedeutend und austauschbar behandelt. Nachfolgend möchten wir dieses Konzept

> „Das einundzwanzigste Jahrhundert verlangt von uns eine neuerliche Bestätigung und Definition unserer Allianzen und unserer internationalen Organisationen.“ – Chuck Hagel

etwas aufklären und die Mehrdeutigkeiten reduzieren – und sei es nur für mehr Klarheit im Rahmen dieser Publikation. Die Literatur hält dafür einige Anhaltspunkte bereit.

Das Konzept der IOC umfasst eine Bandbreite vom Informellen (KünstlerInnengruppen und Freundeskreise) hin zum Formellen (Partner-

schaften und Verbände/ Vereine) und umfasst Begriffe wie Kooperation, Interaktion, Allianzen, Teilhabe und gemeinsame Handlungsweisen. Die Trennschärfe dieser Begriffe ist nicht sehr ausgeprägt und trotz dessen sie verschiedene Konnotationen beinhalten, werden sie oft gleichbedeutend benutzt.³⁵ Erschwerend kommt hinzu, dass die Forschung zu IOC hinsichtlich Disziplinen, Forschungsparadigmen, theoretischen Perspektiven und der Sektorschwerpunkte, von denen aus das Thema analysiert wird, äußerst vielfältig ist.

Für IOC existiert bislang noch keine allgemeingültige Definition. Die grundlegende Terminologie wird vielfältigen Interpretationen unterworfen und es scheint nur wenig Übereinkunft darüber zu herrschen, wie die verschiedenen, oben genannten Termini zu benutzen sind.³⁶ Dennoch ist allen IOC gemein, dass sie entwickelt werden, um ein vorteilhaftes Ergebnis für Organisationen zu erwirken, wobei die Ergebnisse viele unterschiedliche Formen annehmen können und die IOC durch eine Vielzahl von Motivationen angetrieben werden.

Der inflationäre Charakter der Beschreibungstermini für IOC kann als Fragmentierung der Literatur verstanden werden. Oliver kommentiert: „Wir wissen nicht mehr, was wir über

organisationsübergreifende Beziehungen wissen.“³⁷ WissenschaftlerInnen, die das Feld untersuchen, nähern sich den IOC aus unterschiedlichen Blickwinkeln, unter anderem als strategisches, wirtschaftliches, geschäftliches oder organisatorisches Phänomen.³⁸

Um einen möglichst breiten Ansatz abbilden zu können und gleichzeitig eine Abgrenzung zu anderen kollektiven Konstellationen zu ermöglichen, haben wir uns für folgende Definition entschlossen:

„Organisationsübergreifende Zusammenarbeit bezeichnet den Prozess der Herausbildung einer Beziehung zwischen zwei oder mehr Organisationen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks mit dem Ziel, die jeweiligen Ressourcen derart zusammenzubringen, dass Veränderungen ermöglicht werden, die eine je einzelne Organisation nicht hätte bewerkstelligen können.“³⁹

Diese von Darnel et al. entwickelte Definition konzentriert sich auf IOC als Prozess veränderungsorientierter, horizontaler Beziehungen zwischen zwei oder mehr Parteien, die vorher allein gearbeitet haben. Dabei liegt das Ziel in der Verbindung unterschiedlicher Ressour-

Zusammenarbeit als Prozess

³⁵ *Complications: On Collaboration, Agency and Contemporary Art* (Lind, 2009)

³⁶ *Theorizing Collaboration Practice* (Huxham, 2003)

³⁷ *Determinants of Inter-Organizational Relationships: Integration and Future Directions* (Oliver, 1990, Seite 241)

³⁸ *Inter-Organisational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields* (Phillips et al., 2000), *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration* (Wood und Gray, 1991)

³⁹ *Testing Effects of Community Collaboration on Rates of Low Infant Birthweight at the County Level* (Darnell et al., 2013)

⁴⁰ *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems* (Gray, 1989), *The Art of Managing Relationships in Inter-Organisational Collaboration* (Pitsis et al., 2004), *Strategic Bridging: The Collaboration Between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products* (Westley and Vredenburg, 1991)

⁴¹ *Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage Their Relationship, Not Just the Deal* (Kanter, 1994)

⁴² *Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances* (Gajda, 2004)

⁴³ Ivi, Seite 69

⁴⁴ *Introducing Collaborative Advantage: Achieving Inter-Organisational Effectiveness Through Meta-Strategy* (Huxham und McDonald, 1992)

⁴⁵ *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration* (Wood und Gray, 1991)

cen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und zusätzlichen gegenseitigen Nutzen zu erwirken sowie in der Schaffung einer Einheit (formeller oder informeller Art), welche zu größeren Effekten auf äußere Dimension führt.⁴⁰ In ihrem bahnbrechenden Artikel schlägt Kanter⁴¹ einen Rahmen vor, innerhalb dessen die Entwicklung kollaborativer Organisationen, zu verstehen ist. Sie hat unterschiedliche Formen der Übereinkunft zwischen Firmen beschrieben, von schwach und distanziert bis hin zu stark und eng miteinander verwoben. Ähnlich legt sich auch Gajda⁴² fest, wenn sie Beziehungen innerhalb eines, wie sie es bezeichnet, „integrativen Kontinuums“ beschreibt.

Der Beginn dieses Kontinuums wird durch Kooperation dargestellt, markiert durch einen niedrigen Stand formeller Integration, in der unabhängige Gruppen Informationen teilen, welche die Ergebnisse der jeweiligen Gruppe nutzen. Als nächstes gibt es die Koordination, welche die Abstimmung der Aktivitäten oder Leistungen unabhängiger Parteien zur Erlangung gegenseitig vorteilhafter und passender Ziele beschreibt. Daran anschließend gibt es die Zusammenarbeit, in der die einzelnen Parteien Teile ihrer Unabhängigkeit zugunsten eines gemeinsamen Zieles aufgeben. Sie setzen integrierte Strategien ein und verfolgen kollektive

Zwecke. Zuletzt – mittel- bis langfristig gesehen (dies gilt nicht für zeitlich begrenzte Partnerschaften, die auf einem besonderen Projekt oder auf einer speziellen Aktivität gründen) – erreicht das Kontinuum das Zusammenwachsen aller beteiligten Parteien: „Die vollständige Aufgabe der Autonomie von mindestens einer Partnerorganisation mit dem Ziel, die überlebende Organisation zu stärken“.⁴³ Das Zusammenwachsen impliziert zudem die Entwicklung vereinter und kombinierter Strukturen der Partner. Dementsprechend sind diese vier Schritte des Kontinuums durch ein steigendes Niveau im Bereich der formellen Integration geprägt. Dennoch werden – abhängig von der zeitlichen Dimension und dem jeweiligen Ziel der Partnerschaft – ggf. nicht alle Schritte des Kontinuums erreicht. Der Prozess ist vielmehr durch die absichtsvolle Schaffung von organisationsübergreifenden Synergien zum Zwecke der Erreichung gemeinsamer Ziele gekennzeichnet, um es mit dem von Huxham und McDonald vorgestellten Konzept zu verdeutlichen.⁴⁴

Grundsätzlich kann man sich diesem Vorgang auf verschiedene Arten nähern und ihn unterschiedlich einteilen. Unser Bezugsrahmen baut sich gemäß der von Wood und Gray formulierten Auffassungen auf.⁴⁵ In diesem Zusammenhang können wir drei wesentliche Elemente

> Zusammenarbeit ist weder ein rationaler noch ein linearer Vorgang.

ausmachen: Die Struktur der Beziehung, durch welche Zusammenarbeit geschieht, die Motivation und Zielsetzung, die TeilnehmerInnen zur Zusammenarbeit bewegt, inklusive der die Beziehung beeinflussenden Faktoren, sowie zuletzt das Ergebnis der Zusammenarbeit.

Mit besonderem Augenmerk auf dem Kultursektor, einem Bereich, der sich durch Komplexität und Unsicherheit auszeichnet, sollte man die Zusammenarbeit jedoch nicht als rein rationalen oder linearen Vorgang auffassen.^{46,47}

Drei Formen der IOC – Allianzen, Partnerschaften und Netzwerke – streben danach, beiderseitigen Nutzen durch Zusammenarbeit statt Wettbewerb zu erlangen, und sie verfolgen diese Ausrichtung mit Hilfe spezieller Strukturen und Methoden.⁴⁸ Dennoch muss der Begriff der „Allianz“ von sowohl gebräuchlicherer Terminologie als auch von Netzwerken und Partnerschaften abgegrenzt werden.

Die oben genannte Differenzierung bezieht sich auf die Rechtsformen jeder Ausprägung, und als solche spiegelt sie nur je einen gebräuchlichen Zugang zu jeder Ausprägung innerhalb der bestehenden Einordnungen wider. Netzwerke bilden sich aus Verbindungen zwischen einer Anzahl von Organisationen durch soziale und berufliche Verhältnisse sowie Verhältnisse

Netzwerke, Partnerschaften und Allianzen

des Austauschs.⁴⁹ Und sie sind auf dauerhafte, langanhaltende Zusammenarbeit angelegt und nicht auf die Verwirklichung nur eines spezifischen Projektes oder einer speziellen Aktivität.⁵⁰ AkteurInnen in einer Partnerschaft verständigen sich dagegen auf ein partnerschaftliches Besitzverhältnis, in dem eingebrachte und erwirtschaftete Vermögenswerte in das partnerschaftliche Gesamtvermögen eingehen.⁵¹ Im Gegensatz zu Mitgliedern in einer Partnerschaft bleiben die Mitglieder einer Allianz autonom. Es ist zum Verständnis einer Allianz ausschlaggebend, die Autonomie der Partner zu verstehen, denn AkteurInnen behalten ihre unabhängigen Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung für die Dauer der Zusammenarbeit bei.⁵² Innerhalb einer Allianz als IOC verbleiben die Parteien nach der Bildung der Allianz rechtlich unabhängig voneinander, während Nutzen und bürokratische Kontrolle in der Regel geteilt werden und sich beide Parteien zu regelmäßigen strategischen Beiträgen verpflichten.

> Es gibt keinen allgemeingültig verwendeten Rahmen für Allianzen. Gängige Einordnungsmuster beziehen sich auf charakteristische Bestandteile wie das Tätigkeitsumfeld, die Rechtsform, die Organisationsstruktur oder die Eigenschaften der Beziehung.

⁴⁶ *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage* (Huxham und Vangen, 2005), *The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration* (Pitsis, et al., 2004)

⁴⁷ *Testing Effects of Community Collaboration on Rates of Low Infant Birthweight at the County Level* (Darnell et al., 2013)

⁴⁸ *Strategic Alliances and Models of Collaboration* (Todeva und Knoke, 2005)

⁴⁹ *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (Granovetter, 2005)

⁵⁰ *Strategic Networks* (Gulati, Nohria und Zaheer, 2000)

⁵¹ *Handbook of Strategic Alliances* (Shenkar und Reuer, 2006)

⁵² *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration* (Wood und Gray, 1991)

Phasen des kollaborativen Prozesses⁵³

⁵³ Strategic Alliance Formative Assessment Rubric (SAFAR), adaptiert durch die AutorInnen

Grad der Integration/ Form	Motive	Strategien und Aufgaben	Führung und Entscheidungsfindung	Interpersonell und Kommunikation
Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> · Schaffung eines Kommunikationsnetzes · Ermitteln und Erschaffen einer Unterstützungsstruktur · Interessen ausloten 	<ul style="list-style-type: none"> · Lose/ fehlende Struktur · Flexibel, keine vorgegebenen Rollen 	<ul style="list-style-type: none"> · Nicht hierarchisch · Flexibel · Minimale oder nicht vorhandene Entscheidungsfindung in der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> · Wenig Möglichkeiten interpersoneller Auseinandersetzung · Kommunikation zwischen allen Beteiligten unregelmäßig oder nicht vorhanden
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> · Zusammenarbeit, um sicherzustellen, dass Aufgaben erledigt werden · Einsatz oder Aufbringung von Geldmitteln · Bestimmen gegenseitiger Bedürfnisse, Beibehaltung separater Identitäten 	<ul style="list-style-type: none"> · Verbindungen der Mitglieder sind beratend · Minimale Struktur · Einige Aufgaben und Strategien werden bestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> · Nicht hierarchisch, Entscheidungen sind meistens ohne weitreichende Folgen · Erleichternde Führung, meist freiwillig · Einige Menschen schaffen eine zentrale Anlaufstelle 	<ul style="list-style-type: none"> · Etwas persönliches Engagement und Investition · Minimale interpersonelle Auseinandersetzung · Kommunikationswege zwischen Mitgliedern klar, können aber informeller Art sein
Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> · Ressourcen teilen, um gemeinsame Angelegenheiten anzugehen · Organisationen bleiben autonom, stützen aber etwas Neues · Wollen gemeinschaftliche Ziele gemeinsam erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> · Strategien und Aufgaben werden entwickelt und beibehalten · Eine zentrale Stelle für MitarbeiterInnen · Diese MitarbeiterInnen erledigen spezifische Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> · Autonome Führung · Mitglieder der Allianz bringen sich gleichwertig in die Entscheidungsfindung ein · Es gibt Entscheidungsfindungsmechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> · Einige interpersonelle Auseinandersetzungen möglich · Kommunikationskanäle und formeller Informationsfluss sind entwickelt · Es gibt Nachweise für Problemlösungen und Produktivität

Grad der Integration/ Form	Motive	Strategien und Aufgaben	Führung und Entscheidungsfindung	Interpersonell und Kommunikation
Verflechtung	<ul style="list-style-type: none"> · Bringen Ressourcen zusammen, um etwas Neues zu stützen oder zu erschaffen · Ziehen Geld aus bestehenden Systemen/ Mitgliedschaften ab · Langfristige Bindung, um kurz- und langfristige Ziele zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> · Formelle Strukturen zur Stützung von Strategien und Aufgaben ist sichtbar · Spezifische und komplexe Strategien und Aufgaben sind formuliert · Gremien und Untergremien werden regelmäßig eingesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> · Starke, sichtbare Führung · Teilen und Delegation von Rollen und Verantwortlichkeiten · Führung zieht Nutzen aus Vielfalt und organisatorischen Stärken 	<ul style="list-style-type: none"> · Hohes Maß an Verpflichtung und Investitionen · Wahrscheinlichkeit interpersoneller Konflikte hoch · Kommunikation ist klar, regelmäßig und prioritär · Gutes Maß an Problemlösung und Produktivität
Fusionierung	<ul style="list-style-type: none"> · Vereinigung oder Akquise, um eine einzelne Struktur zu schaffen · Aufgabe der eigenen Autonomie, um eine überlebende Organisation zu stützen 	<ul style="list-style-type: none"> · Hochgradig formell, rechtlich komplex · Dauernde Reorganisation von Strategien und Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> · Zentrale, üblicherweise hierarchische Führung · Führung zieht Nutzen aus Vielfalt und organisatorischen Stärken 	<ul style="list-style-type: none"> · Wahrscheinlichkeit interpersoneller Konflikte sehr hoch · Kommunikation ist klar, regelmäßig, prioritär, formell und informell

Zusammenfassung:

Organisationsübergreifende Zusammenarbeit bezeichnet Prozesse der Beziehungsbildung zwischen zwei oder mehr Organisationen mit dem Zweck, gemeinsame Ziele zu verfolgen

und gegenseitigen Nutzen zu erreichen, indem Ressourcen zusammengelegt werden und eine größere interne und externe organisatorische Wirkung geschaffen werden.

aufwertung und entwertung in einer partnerschaft

Das Ziel einer jeden Partnerschaft ist es, jene Erfolge zu erreichen, die einer einzeln handelnden Organisation verwehrt blieben. Zudem geht es um ein Resultat, das mehr ist als die einfache Summe der Anstrengungen und

Vermögen der in die Partnerschaft und Zusammenarbeit eingebundenen Organisationen. Die Partner entscheiden sich zur Errichtung einer Partnerschaft, weil sie darin für sich einige Vorteile (Werte) erkennen.

Wissen als Wettbewerbsvorteil Heutzutage werden Wissen und wissensbasierte Praktiken immer relevanter, da sie den entscheidenden Unterschied in der Leistung einer ganzen Organisation ausmachen können: „Um wettbewerbsfähig zu bleiben – vielleicht sogar, um zu überleben –, müssen Unternehmen sich zu Organisationen von kundigen Spezialisten wandeln.“⁵⁴

> In der bestehenden Literatur zu IOC wird dem Wettbewerbsvorteil und dem Vergleichsvorteil viel Raum gegeben. Sie sind verbunden mit dem Einsatz und der maximalen Auswertung von Kapital und Arbeit, während dem mit wissensbasierten Aktivitäten verbundenen Gemeinschaftsvorteil weniger Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

⁵⁴ Peter Drucker on the Profession of Management (Drucker, 1998, Seite 11)

> Das Wissen entwickelt sich zum wichtigsten Kapital einer Organisation.

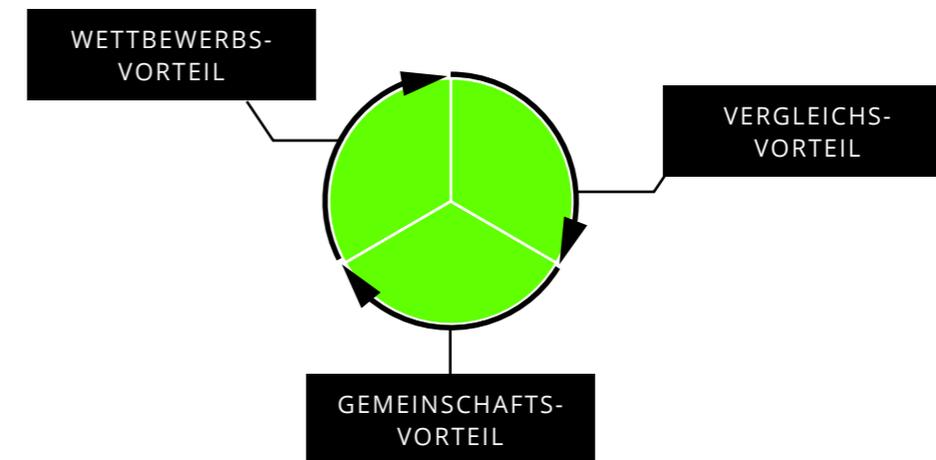
Der Gemeinschaftsvorteil unterscheidet sich vom Wettbewerbsvorteil insoweit, als dass er das „Bewältigen der Untiefen verstanden werden kann, die auftauchen, wenn eine Einzelorganisation handelt, aber auch jener Untiefen, die durch den Akt der Zusammenarbeit erst entstehen.“⁵⁵

Jede Phase im Lebenszyklus des partnerschaftlichen Prozesses ist geprägt durch eine Reihe von Austauschbeziehungen und Kompromissen, da sie Form, Inhalt und Handlungsweise der Partnerschaft bestimmen. Wir gehen davon aus, dass die Austauschbeziehungen und Kompromisse als Indikatoren für die Bewegung der Ressourcen weg von Kapital und Arbeitskraft und hin zu wissensbasiertem wirtschaftlichem Handeln gelesen werden können. Sie sind deshalb so wichtig, weil sie bei strategischen Entscheidungen – ob, inwieweit und mit wem man kooperieren möchte – berücksichtigt werden müssen.

⁵⁵ *Introducing Collaborative Advantage: Achieving Inter-Organisational Effectiveness Through Meta-Strategy* (Huxham und MacDonald, 1992, Seite 51)

⁵⁶ Eigene Darstellung

Vorteile von Partnerschaften⁵⁶



Besonders im Kultursektor ist der Gemeinschaftsvorteil (als Transfer und Austausch von Wissen und Schaffung neuen Wissens) grundlegend. Dies ist der Daseinszweck von Kulturorganisationen. Mithilfe von Partnerschaften können Kulturorganisationen und andere AkteurInnen neue Ideen und neue Projekte entwickeln, und so neue Trends und Muster in der Kultur erforschen, das Publikum befragen und ein Bewusstsein für aktuelle Themen schaffen.

⁵⁷ Eigene Darstellung

Austauschbeziehungen und Kompromisse in einer Partnerschaft⁵⁷



Wie wir sehen, gibt es eine ganze Reihe verschiedener Austauschbeziehungen und Kompromisse in Partnerschaften, die sich auf unterschiedliche Bereiche der Organisation beziehen und die sich – entsprechend den Bedingungen der Geschäftsumgebung – mit der Zeit ändern können. All diese Austauschbeziehungen und Kompromisse implizieren Vorteile (Aufwertung) und Nachteile (Entwertung) für die einzelnen Partner im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe, ihren Zielen und bezogen auf den Zweck der Partnerschaft. Eine sorgfältige Betrachtung dieser ist erforderlich, um eine gute Balance zu erreichen. Dies bedeutet jedoch auch, dass es keine perfekte Formel für eine erfolgreiche Partnerschaft gibt. Vielmehr kommt es auf der einen Seite auf die exogenen Umweltfaktoren an und auf der anderen Seite auf die endogenen Eigenschaften der Organisation, ihrer Mission und Vision.

> Es existiert keine perfekte Formel für eine erfolgreiche Partnerschaft.

Austauschbeziehungen und Kompromisse in Partnerschaften

Bisher sind wir von einem positiven Narrativ der Partnerschaft ausgegangen. Aber in Wirklichkeit gilt für den Kultursektor wie für alle anderen Sektoren auch, dass sich auch zahlreiche Beispiele gescheiterter Partnerschaften finden lassen. Partnerschaft kann sehr einfach zu einem Narrativ der Nachteile für alle Beteiligten werden: so kann sich der von den Partnern angestrebte Gemeinschaftsvorteil – wenn die Erwartungen nicht konkretisiert oder erreicht wurden – zu einer kollaborativen Trägheit wandeln.⁵⁸

Kollaborative Trägheit Kollaborative Trägheit bedeutet, dass IOC sich nicht vorwärts weiterentwickeln, was zu Frustrationen führt. Die Ertragsquote ist niedrig und selbst erfolgreiche Ergebnisse beinhalten organisatorischen Stress und eine Verschlechterung der partnerschaftlichen Beziehungen. Im Rahmen einer Partnerschaft ist die Zusammenarbeit der „schwierigste Teil der Arbeit“. Dennoch: Trotz Fehlens von Synergien zwischen den Partnern können die angestrebten Ziele unter Umständen erreicht werden. Daher sollte in diesem Fall die Qualität des Ergebnisses sowie die Motivation, weiterhin zusammenzuarbeiten oder gar neue IOC zu entwickeln, hinterfragt werden.

Ziel sollte sein, dass die ganz zu Anfang gesetzten Erwartungen in größtmöglichem Ausmaß erfüllt werden. Diese kollaborative Energie kann inspirierend sein. Sie stellt einen Anreiz zum Weitermachen und zum Wachstum dar sowie zur Festigung des Vertrauens innerhalb der Zusammenarbeit. Der Mangel an Vertrauen wird in jedem Fall zu einem Scheitern der IOC führen.

Laut Huxham und Vangen gibt es mehrere Aspekte, die in einer Kollaboration zu positiven oder negativen Ergebnissen führen können. Falls diese sieben Faktoren nicht gut gehandhabt werden, kann dies zu besagter kollaborativer Trägheit führen:⁵⁹

- Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Formulierung gemeinsamer Zielvorgaben aufgrund der Vielfalt der organisatorischen und einzelnen Zielwünsche, welche die Beteiligten in die Partnerschaft einbringen,
- Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund von Unterschieden in professioneller (und manchmal natürlicher) Sprache sowie in der Unternehmenskultur,
- Schwierigkeiten in der Entwicklung gemeinschaftlicher Operationsmodelle, da die

⁵⁸ *Theorizing Collaboration Practice* (Huxham, 2003)

⁵⁹ *Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration* (Huxham und Vangen, 2000, Seite 773)

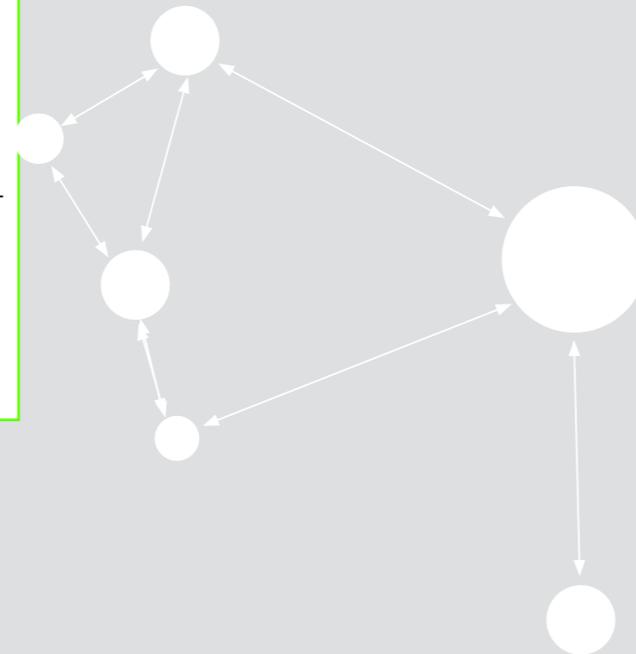
Kollaborative Energie als Inspirationsquelle einer Partnerschaft

AkteurInnen wahrscheinlich jeweils intern sehr unterschiedlich agieren,
 Schwierigkeiten in der Handhabung eines derart wahrgenommenen Ungleichgewichtes zwischen AkteurInnen und das damit verbundene Problem des Vertrauensaufbaus,

- Schwierigkeiten bei der Haftungsverteilung des Unternehmens auf die beteiligten Organisationen und Unterstützer, bei...
- Schwierigkeiten, die nötige Autonomie zu wahren, um das Fortkommen in der Arbeit zu gewährleisten, sowie
- Schwierigkeiten mit der schieren Logistik des Zusammenarbeitens, hervorgerufen durch physisch weit auseinanderliegende Standorte.

Zusammenfassung:

Organisationsübergreifende Zusammenarbeit kann durch verschiedene Werte und Entwertungen gleichzeitig oder zu verschiedenen Momenten während des Lebenszyklus einer IOC gekennzeichnet sein. Daher ist es von besonderer Relevanz, den Fortschritt eines IOC zu beobachten, um eine gleichmäßige und nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten, welche in Folge des Netzwerkeffekts wiederum zur Entwicklung neuer IOC führen kann.



wie können wir dies organisieren?

Personen als wichtiger Faktor erfolgreicher Kollaborationen

Menschen leben und handeln in Netzwerken und Kollaborationen.

Sie gehen Prozesse der Zusammenarbeit ein, die sich wiederum zu partnerschaftlichen Strukturen und Prozessen aufbauen. Dieses Kapitel beschreibt das „Wie“ der Initiierung und Umsetzung von Partnerschaften, indem es einen unternehmerischen Zugang wählt, der sich auf den Ausgang und den Schaffensprozess im Kultursektor konzentriert.

Die Intensität einer Partnerschaft variiert von losen Zusammenschlüssen bis hin zu formellen administrativen Festlegungen, verschränkten Programmen und vollständiger Integration in Verflechtungen oder gemeinsamen Unternehmungen.⁶⁰ Obwohl die Motive, Strategien und formellen Werkzeuge sich in jedem Sektor stark voneinander unterscheiden und teilweise nicht miteinander vereinbar sind⁶¹, müssen wir doch im Auge behalten, dass jede Partnerschaft und Zusammenarbeit auf der Organisations-

ebene von Einzelpersonen angestoßen und geschaffen werden.⁶²

In Untersuchungen der kreativen Denkprozesse von Kultur- und Kreativschaffenden⁶³ – vom Zustand vor der Idee bis zur Schaffung von Gelegenheiten – ist man übereingekommen, dass es eine bestimmte Anzahl von Schlüsselereignissen, strategischen Fenstern, Stufen und Phasen gibt, die eine Partnerschaft durchlaufen muss. Die Offenheit gegenüber Neuem scheint notwendig zu sein, um Möglichkeiten wahrnehmen bzw. aus Ideen Möglichkeiten (beispielsweise hin zu einer formellen Partnerschaft) gestalten zu können. Greenberger und Sexton schlagen ein Modell vor, in dem die Persönlichkeit und persönlichen Charakteristika in Wechselwirkung mit herausragenden Ereignissen in der Umgebung stehen, um Entscheidungen betreffs der Schaffung neuer Unternehmensvorhaben zu beeinflussen.⁶⁴

⁶⁰ *Strategic Restructuring: Findings from a Study of Integration and Alliances Among Non-Profit Social Service and Cultural Organizations in the United States* (Kohm, La Piana und Gowdy, 2000)

⁶¹ *Entrepreneurial Firms in Search Established Partners: Review and Recommendations* (Das und He, 2006)

⁶² *Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage Their Relationships, Not Just the Deal* (Kanter, 1994)

⁶³ *Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review* (Andriopoulos, 2001; Roffe, 1999)

⁶⁴ *An Interactive Model New Venture Creation* (Greenberger und Sexton, 1988)

⁶⁵ *The Creative Entrepreneur: A Study of the Entrepreneur's Creative Processes* (Beattie, 1999)

⁶⁶ *Ibidem*

⁶⁷ *The Entrepreneurship Paradigm* (Bygrave, 1989)

⁶⁸ *Collaboration Among Rural Nonprofit Organizations* (Snaveley und Tracy, 2000)

⁶⁹ *How to Make Public Networks Really Work: A Qualitative Comparative Analysis* (Christofoli und Markowic, 2016)

⁷⁰ *Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances* (Hamel, 1991)

⁷¹ *Toward a Conception of the Adult Life Course* (Levinson, 1980)

⁷² *The Creative Entrepreneur: A Study of the Entrepreneur's Creative Processes* (Beattie, 1999)

⁷³ *The Entrepreneurial Mind* (Timmons, 1989)

Der Schaffensprozess in seiner einfachsten Form beschreibt die Umwandlung einer Idee in eine Möglichkeit und der Möglichkeit in eine Umsetzung.⁶⁵ Normalerweise beinhaltet der Prozess eine Reihe von Stufen (obgleich einige dieser Stufen mitunter umgangen werden). Zu Beginn kommen die meisten Stufen aus dem Netzwerk selbst und von den potenziellen PartnerschaftsakteurInnen. Sie speisen sich sowohl aus den Erfahrungen der AkteurInnen, aus den sozialen, wirtschaftlichen und umgebenden Hintergründen⁶⁶ sowie aus kulturellen und kreativen, mikrosozialen Eingaben. Diese wirken als „kreative Ursuppe“, welche die KünstlerInnen, Kultur- und Kreativschaffende, UnternehmerInnen und EntscheidungsträgerInnen umgibt, bis sie Netzwerkpartner finden und die Entscheidung treffen, eine Partnerschaft einzugehen.⁶⁷

Der Schaffensprozess, der auch als Lernprozess bezeichnet werden kann, benötigt sowohl eine treibende Kraft als auch eine Energiequelle.⁶⁸ Die treibende Kraft ergibt sich aus intrinsischen unternehmerischen Motivationen der einzelnen Partner, aus ihrem Engagement und Einsatz, aus ihrem Vertrauen in ihre Fähigkeiten und ihre Taten.⁶⁹ Des Weiteren verändern sich Menschen durch ihren mikrosozialen Hintergrund. Dabei hängt diese Veränderung

davon ab, zu welchem Zeitpunkt in der Ausbildung persönlicher Verbindungen und Interaktionen zwischen Menschen oder innerhalb eines informellen Netzwerks der Einstieg des Individuums in die komplexe, vernetzte Welt des Kreativen erfolgt, und auch davon, was diese Handlung für die Menschen oder eine soziale Gruppe bedeutet.⁷⁰ Sozialer Druck und äußere Umstände verändern sich im Laufe eines Lebens, ebenso wie die Umgebung, und beide beeinflussen sowohl Verhalten und Bewegungsfreiheit.⁷¹

Beattie⁷² fordert die Notwendigkeit einer Offenheit gegenüber Neuem – eine vorbereitende Denkweise als Voraussetzung, um neue Gelegenheiten zu entdecken und wahrzunehmen. Diese durchdringt die Denkprozesse des Individuums und liefert den Beginn der Entdeckungsphase innerhalb des kreativen Prozesses. Diese Art zu denken stellt sicher, dass Ideen zumindest auf einen fruchtbaren Boden treffen.

Die Vorphase (oder der Erkenntnispunkt) in der Herausbildung einer Partnerschaft kann als unternehmerische Umsetzung von Gelegenheiten gesehen werden.⁷³ Das Speichern der mit Denkprozessen verbundenen sinnlichen Anregungen als Funktion des komplexen Gewebes vorher strukturierter Wissens eines Individuums ist

häufig Abstraktion und Modifikation unterworfen. Die interne Repräsentation der Wirklichkeit verfügt über einige Vereinbarungen mit der äußeren Wirklichkeit im Lichte vorhergehender Ereignisse und Vorgänge. Die Unternehmensforschung hat diesen Punkt als auslösende Stufe beschrieben.⁷⁴

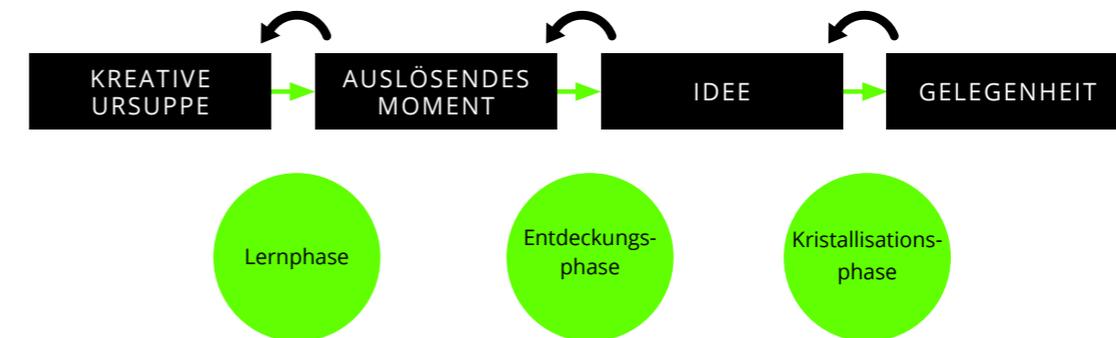
An diesem Punkt wird eine offene Denkweise von Einsicht, Intuition und Erkenntnis unterstützt: kognitive Vorgänge wie Szenarien, Visualisierung, Erprobung und weitere werden genutzt, um vorhandene Energien nutzbar zu machen und zu bündeln. Diese sind notwendig, um den Prozess voranzutreiben und von schwachen Verbindungen hin zu konkreten Formen der Zusammenarbeit zu kommen.⁷⁵

⁷⁴ *The Creative Entrepreneur: A Study of the Entrepreneur's Creative Processes* (Beattie, 1999)

⁷⁵ *The Impact of Social Structure on Economic Outcome* (Granovetter, 2005)

⁷⁶ *Eigene Darstellung, inspiriert von Beattie, 1999*

Prozesse der NetzwerkakteurInnen bei der Gründung einer Partnerschaft⁷⁶



Verwirklichung einer Partnerschaft

Nach diesen eher kreativen und informellen Phasen beginnt nun die Implementierung und Umsetzung der Managementphase. Die Umsetzung einer Partnerschaft gleicht dem Management eines neuen Projektes: Alle der

unterschiedlichen Umsetzungsphasen entsprechen verschiedene Handlungen. Dieser Prozess beginnt mit einer Initiative oder dem Impuls einer Einzelperson, einer Gruppe oder Organisation.

1 Beginn – Der Beginn ist verbunden mit einem Initiator, der inspiriert oder eine Entscheidung trifft. Das Schicksal der Initiative hängt von den Motiven, Fähigkeiten und der sozialen Position des initiiierenden Subjekts innerhalb der Partnerschaft ab. InitiatorInnen müssen die Idee artikulieren und den richtigen Mitpartnern ihre oder seine Idee auf geeignete Weise vermitteln. An diesem Punkt ist es besonders notwendig, neue Gelegenheiten zu erkennen und Hürden zu überwinden, die der geplanten Partnerschaft entgegenstehen könnten. Ein Initiationsprozess ist abgeschlossen, sobald eine autorisierte Person oder Gruppe innerhalb einer Organisation entscheidet, Ressourcen für einen Problemlösungsprozess abzustellen.

2 Problemdefinition – Die Definition des Problems ist von grundlegender Bedeutung für die Struktur der geplanten Partnerschaft. Diese Stufe baut auf verschiedene Schritte und verfolgt diese Ziele:

- Erkennen des Netzwerks oder des partnerschaftlichen Systems, das verantwortlich ist für die Lösung des Problems oder die Realisierung des geplanten Projektes;
- Die Schaffung einer Hierarchie und die Priorisierung der Probleme;

- Erkennen der Dynamiken, die das Problem hervorgerufen haben und ihre Verbindung zu anderen sowie der Auswirkungen auf andere Probleme;
- Das Aufbrechen des Problems in kleinere Unterprobleme;
- Untersuchung der Ressourcenrestriktionen aller beteiligten Partner;
- Aufspüren möglicher zeitlicher Einschränkungen, und zuletzt:
- Bestimmung der Belastbarkeit und Umkehrszenarien innerhalb der partnerschaftlichen Lösungswege.

Dies bedeutet, dass alle möglichen Partner darin übereinkommen müssen, dass sie ihre partnerschaftlichen Konstrukte in ihre Einzelteile zu zerlegen bereit sind oder alle Interdependenzen und Schnittstellen gemäß Funktionen oder Objekten anzuerkennen. Unterschiedliche Sichtweisen auf das Problem können dabei zu Divergenzen führen; eine Tatsache, der durch diejenigen, die Führungsrollen innerhalb der Partnerschaft innehaben, Rechnung getragen werden muss. Die Richtung, das Ausmaß, das Unerwartete, die Dringlichkeiten und die angenommene Beständigkeit der wahrgenommenen Divergenzen sind allesamt Faktoren, unter denen die Definition des Problems sich verändern mag.

3 Zielvorgaben einrichten – Während der Formulierung von Zielvorgaben innerhalb der geplanten Partnerschaft müssen die einzelnen Partner über ihre Ziele innerhalb der Partnerschaft nachdenken und diese gemeinsam bestimmen, um negative Auswirkungen für die Zielerreichung anderer Partner zu vermeiden.⁷⁷ Diese Ziele mögen von allen Partnern getragen werden, allerdings kann dies auch nur partiell der Fall sein. Größere Auseinandersetzungen könnten bestehen bleiben, falls das Erreichen des einen Zieles es wahrscheinlicher macht, dass ein anderes Ziel nicht erreicht werden kann.

4 Schaffen von Alternativen – Manchmal ist die angestrebte Kooperation oder Partnerschaft nach der Formalisierung der Ziele aufgrund fehlender finanzieller, personeller oder technischer Ressourcen nicht umsetzbar. Dies macht es notwendig, über Alternativen nachzudenken und diese zu bewerten. Alternativen könnten neue Handlungsweisen oder Aktivitäten innerhalb der kollaborativen Partnerschaft hervorbringen, die die Erfüllung gemeinsamer Zielvorgaben sichern. Eine Option könnte z.B. das Hinzufügen oder Entfernen von einzelnen Partnern sein, um die Partnerschaft als solche effektiver zu gestalten.

5 Kommunikation – In allen IOC spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Sie ist der Kitt für eine transparente und enge Beziehung, die einem konstruktiven Austausch von Ideen, Bedarfen und Konzepten zuträglich ist. Vertrauen und Fairness stehen im Mittelpunkt der Kommunikation und des Informationsaustauschs innerhalb von Netzwerken und wettbewerbsfähigen Partnerschaften.⁷⁸ Mangelnde Kommunikation führt dagegen zu Missverständnissen, zu fehlendem Vertrauen und zu geringem Engagement innerhalb der Partnerschaft.⁷⁹

6 Prozessorganisation – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Wie kann man Zusammenarbeit kontrollieren? Und ist Kontrolle innerhalb einer Partnerschaft wichtiger als Vertrauen? Nein! Ein funktionierendes Kontrollsystem ist wichtig, um den Ablauf effizienter und effektiver zu gestalten. Effektivität und Effizienz wirken sich stark auf Vertrauen und Engagement aus.⁸⁰ Kontrollaktivitäten umfassen alle Netzwerkaktivitäten und kollaborativen Anstrengungen (Planung, Vergabe, Zeit und Ressourcenmanagement). Kontrolle innerhalb einer Partnerschaft steht im Gegensatz zu hoher Unsicherheit und der möglichen Komplexität bei der Gründung neuer Projekte. Daher ist es hilfreich, zugewiesene Verantwortlichkeiten

⁷⁷ *Goal Achievement, Relationship Building, and Incrementalism: The Challenges of University-Community Partnerships* (Wiewel und Lieber, 1998)

⁷⁸ *A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation* (Fehr und Schmidt, 1999)

⁷⁹ *Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity* (Fehr und Gächter, 2000)

⁸⁰ *Making Strategic Alliances Succeed: The Importance of Trust* (Ellis, 1996)

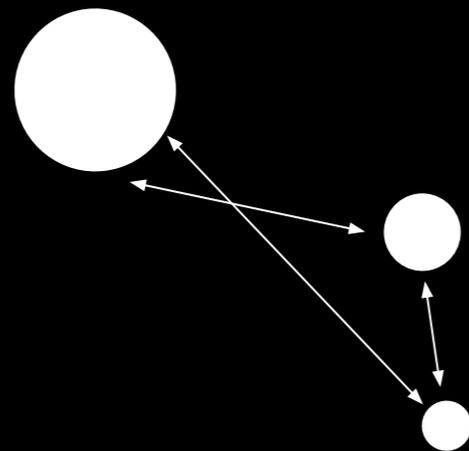
und Ressourcen für Entscheidungen zwischen Go und Kill, Verzögerung und Beschleunigung sowie zwischen Übergehen und Recycling anzupassen. Für eine effektive partnerschaftliche Kontrolle muss der Prozess der Implementierung einer Partnerschaft in eine Abfolge festgelegter, eigenständiger und erkennbarer Stufen aufgebrochen werden. Jede Stufe sollte dabei aus einem Satz zugewiesener, funktionsübergreifender und paralleler Handlungen für alle Mitglieder der Partnerschaft bestehen.

7 Einschätzung des Erfolgs – Ist die Partnerschaft erst einmal begründet, muss ein umfassendes und zuverlässiges Leistungsbewertungssystem eingeführt werden.⁸¹

Zusammenfassung:

Der Lebenszyklus organisationsübergreifender Zusammenarbeit im Kultur- und Kreativsektor sollte ständig überwacht werden, da jede Phase für den Erfolg als Ganzes entscheidend ist.

Sämtliche Mitglieder der Partnerschaft (und möglicherweise auch weitere Stakeholder) müssen darüber reflektieren, wie sich Erfolg für die Partnerschaft definiert und messen lässt. Bereiche könnten auf einem Mikroniveau liegen (beispielsweise für ein einzelnes Projekt), auf einem Semimikroniveau (wenn sie beispielsweise nur die partnerschaftliche Familie betreffen) oder auf einem Makroniveau (bei einer Zusammenfassung mehrerer Projekte). Erfolgskriterien können sich auf die Leistung der ganzen Partnerschaft konzentrieren (Effektivität und Effizienz – eine objektivere Sichtweise) oder aber auf das Potenzial für zukünftige Zusammenarbeit oder die Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder innerhalb der Partnerschaft (eine eher subjektive Sichtweise).



wer führt?

Eine der wichtigsten strategischen Aufgaben jeder IOC ist das Management der Verbindungen zwischen den Anforderungen der verschiedenen Stakeholder, die in die Partnerschaft eingebracht werden, und den strategischen Zielen ebenjener Partnerschaft.⁸² Obwohl die Literatur zum Management von Stakeholdern viele Konzepte vorgelegt hat, fehlt ein besonderer Ansatzpunkt: die praktischen Implikationen kollaborativer Partnerschaften.

> In Partnerschaften ist es wichtig zu wissen, wie zusammenarbeitende Organisationen ihre Stakeholder handhaben, um ihre strategischen Ziele zu erreichen, und wie darauf aufbauend das eigene Stakeholdermanagement entwickelt werden kann.

Die Vielfalt der Stakeholder Die Herausforderungen im Umgang mit einer großen Bandbreite an AkteurInnen sind besonders augenfällig im komplexen und vielfältigen Kreativsektor.⁸³ Dieser Umstand wurde bereits als „verwirrend komplex für Manager“⁸⁴ beschrieben. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, eine Macht-Interessen-Matrix zum Einsatz zu

bringen, um eine breite Definition von Stakeholdern abzubilden und dennoch weiterhin mit handhabbaren Größen operieren zu können.⁸⁵

Zunächst sollten die führenden ProjektmanagerInnen die vorher bestimmten Stakeholder in dieses Netz setzen, ohne deren jeweilige Position im Verhältnis der Achsen Macht/Einfluss und Interesse zu genau zu nehmen.⁸⁶ Sobald die TeilnehmerInnen keine Beiträge mehr liefern, sollten sie beginnen, ihre AkteurInnen genauer in Bezug zu den beiden Achsen zu setzen, im Zusammenhang mit ihren Auswahlstrategien.⁸⁷ Um die Komplexität des Denkens in beiden Dimensionen zu bewältigen, sollten die Mitglieder der Partnerschaft alle Stakeholder in je eine Dimension einzeln einander gegenüber setzen. TeilnehmerInnen tendieren zu Beginn dazu, verstärkt jene an das Ende der Macht-Achse zu setzen, von denen sie annehmen, dass sie über den meisten Einfluss auf die strategischen Absichten verfügten, gefolgt von denen mit dem geringsten Einfluss am anderen Achsenende. Nachdem diese beiden Gruppen positioniert sind, erhält man zwei Ankerpunkte, entlang derer alle anderen – im Verhältnis zu ihrem relativen Einfluss statt unter Einbeziehung absoluter Messwerte – eingesetzt werden können.⁸⁸

⁸¹ *Transportation: Policy-Level Partnerships and Project-based Partnerships* (Dunn, 2000)

⁸² *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice* (Ackermann und Eden, 2011)

⁸³ *How Tight Are the Ties That Bind Stakeholder Groups?* (Wolfe und Putler, 2002)

⁸⁴ *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (Mitchell et al., 1997, Seite 857)

⁸⁵ *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (Freeman und McVea, 2001)

⁸⁶ *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* (Eden und Ackermann, 1998)

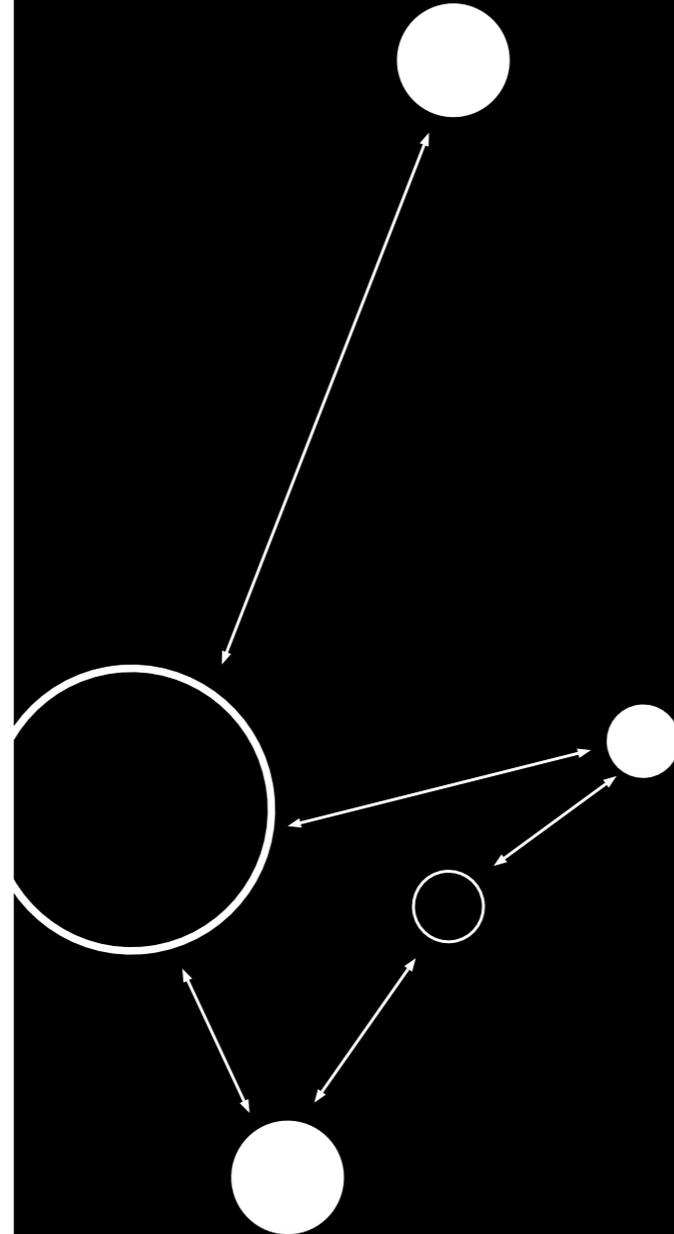
⁸⁷ *The Stakeholder/Collaborator Strategy Workshop - The Northern Ireland Case* (Eden, 1996)

⁸⁸ *Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments* (Cumings und Doh, 2000)

Die richtige Positionierung von AkteurlInnen

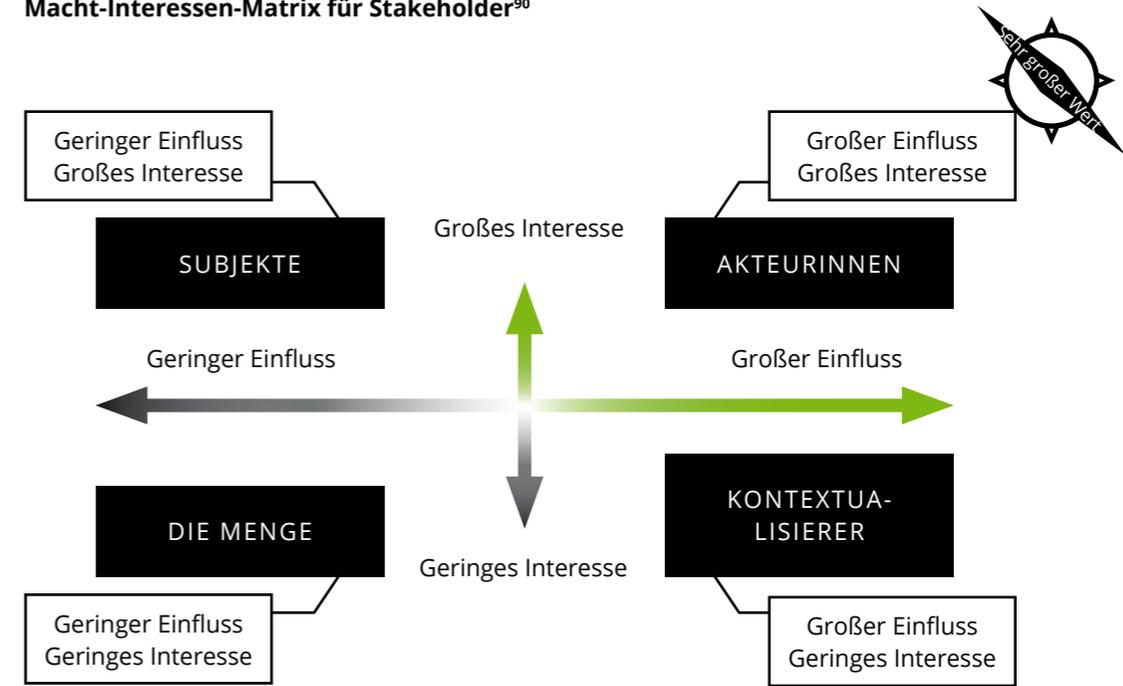
Die vier Netzquadranten beziehen sich auf die vier Kategorien der Stakeholder. AkteurlInnen in den oberen beiden Kategorien bringen am meisten in die Partnerschaft ein, allerdings in unterschiedlichem Maße. Jenen an der rechten Seite steht mehr Einfluss zur Verfügung, die Partnerschaft oder die Strategie einer teilnehmenden Organisation zu beeinflussen, wobei sie sich mit den Aktivitäten der Partnerschaft beschäftigen können, aber nicht müssen. Die so genannten SpielerInnen⁸⁹ sind jene interessierten AkteurlInnen, die über ein hohes Maß an Einfluss verfügen, die Strategie der Partnerschaft oder einer Mitgliedsorganisation zu unterstützen oder zu sabotieren.

Subjekte, obwohl interessiert, verfügen über weniger Einfluss. Potenzielle AkteurlInnen, die (noch) kein Interesse an der Organisation der Partnerschaft gezeigt haben, finden sich in den unteren beiden Kategorien. KontextsetzerInnen mögen einen hohen Einfluss auf die Zukunft der Partnerschaft ausüben in der Hinsicht, dass sie zukünftige Zusammenhänge bestimmen, in denen sich die Strategien der Partnerschaft bewegen müssen.



⁸⁹ Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice (Ackermann und Eden, 2011)

Macht-Interessen-Matrix für Stakeholder⁹⁰



⁹⁰ Eigene Darstellung, entwickelt nach Ackermann und Eden 2011, Seite 183

⁹¹ Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance (Kenis und Provan, 2009)

Die strukturelle Form von Netzwerken

Neben diesen Überlegungen (Erkennen der Stakeholder innerhalb einer Partnerschaft, Definition ihrer Ziele, ihrer Interessen und ihres Einflusses), müssen die InitiatorInnen und die leitenden Personen innerhalb der Partnerschaft die effektivste und effizienteste Form eines kollaborativen Netzwerks handhaben und organisieren. Dies könnte als „primus inter pares“-Prozess geschehen oder in einer Situation, in

der alle Mitglieder der Partnerschaft ungefähr das gleiche Maß an Anteilseinfluss verfügen. Wir können drei grundlegende Modelle der Leitung in Netzwerken identifizieren⁹¹:

- . Geteilte oder partizipative Leitung,
- . Netzwerk mit einer leitenden Organisation sowie ein
- . Netzwerk mit administrativer Organisation.

⁹² *The Social Organization of Conspiracy: Illegal Networks in the Heavy Electrical Equipment Industry* (Baker und Faulkner, 1993), *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks* (Provan und Milward, 2001), *A Bird's-eye View: Using Social Network Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing* (Cross et al., 2002), *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital* (Burt, 2005)

⁹³ *Informal Networks: The Company Behind the Chart* (Krackhardt und Hanson, 1993)

Alle diese Modelle unterscheiden sich in ihren jeweiligen Strukturen. Sie differieren ebenfalls, was die involvierten AkteurInnen, die Grenzen des jeweiligen Netzwerks sowie die Präsenz oder das Fehlen bestimmter Arten von Verknüpfungen betrifft.

> Welche Auswirkungen hat die strukturelle Form eines Netzwerkes auf mögliche Erfolge dieses Netzwerkes?

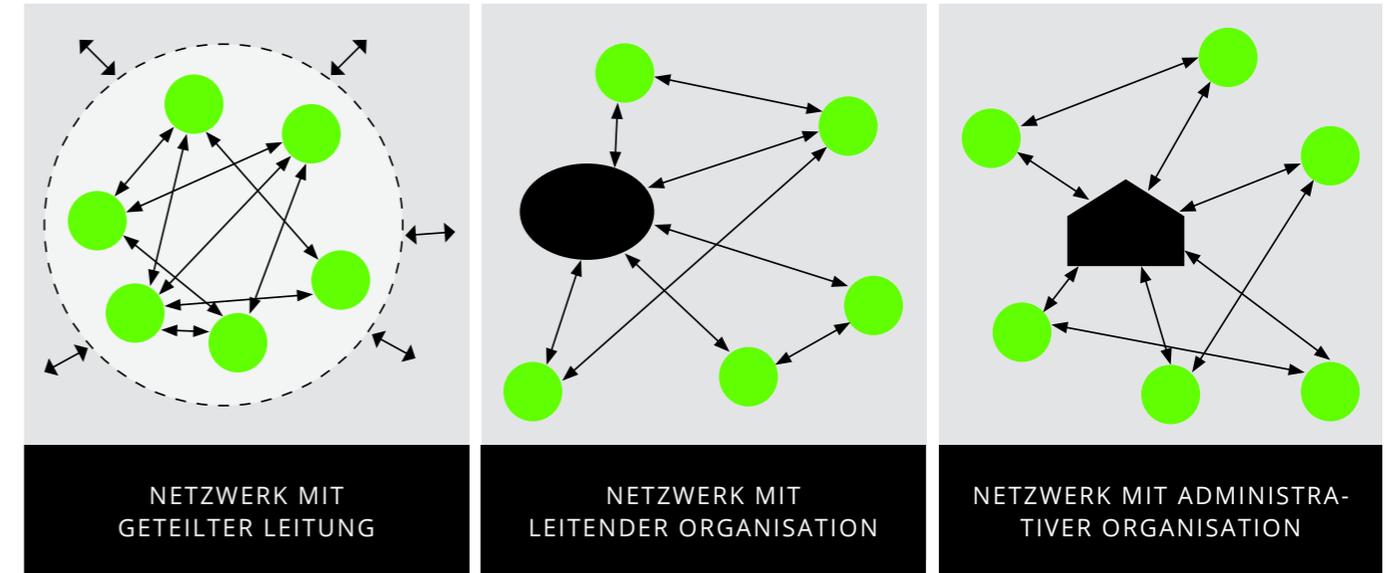
Es konnte gezeigt werden, dass die strukturelle Form eines Netzwerkes Auswirkungen auf seine potenzielle Leistungsfähigkeit hat.⁹² Vielen Netzwerken oder Partnerschaften fehlt es schlicht an Funktionalität, um bestimmte Ergebnisse zu produzieren. Dies impliziert keine inhärente Dysfunktion in bestimmten kollaborativen Strukturen – vielmehr besagt dieser Umstand, dass solche Strukturen auf eine Art eingerichtet und organisiert werden müssen, die am besten dazu geeignet ist, spezifische Ergebnisse hervorzubringen, die auf ihre Stakeholder zugeschnitten sind.

Partnerschaftsmodell mit geteilter Führung

Kollaborative Netzwerke verfügen über eine geteilte Leitungsform, die aus mehreren Orga-

nisationen besteht, welche im Kollektiv als ein eher informelles Netzwerk zusammenarbeiten, jedoch über keine ausgeprägte Leitungseinheit verfügen.⁹³ Die Leitung verlässt sich komplett auf die Mitglieder der Partnerschaft und ist informell zwischen den TeilnehmerInnen der Partnerschaft aufgeteilt. Eine formelle administrative Einheit fehlt. Nichtsdestoweniger kann es vorkommen, dass einige administrative und koordinative Tätigkeiten von einer Unterabteilung des Gesamtnetzwerkes organisiert und ausgeführt werden, wenn es mehr Partner gibt. Die Stärke dieses Modells liegt in der Einbeziehung aller TeilnehmerInnen sowie in seiner Flexibilität und Reaktionsfreudigkeit in Hinsicht auf die Bedarfe der TeilnehmerInnen im Netzwerk. Die Schwäche liegt dagegen in seiner relativen Ineffizienz. Es handelt sich um ein Modell, das am besten für kleine, örtlich begrenzte Netzwerke geeignet scheint und in denen volle Partizipation der NetzwerkteilnehmerInnen von Angesicht zu Angesicht möglich ist.

Formen der netzwerkenden oder partnerschaftlichen Führung⁹⁴



Partnerschaftsmodell mit einer leitenden Organisation

Ein Netzwerk mit einer leitenden Organisation ist in vertikalen Beziehungen in den Kultur- und Kreativsektoren üblich, beispielsweise zwischen KäuferInnen und ZuliefererInnen oder zwischen FördererInnen und empfangenden Organisationen. Sie kann ebenfalls in horizontalen multilateralen kooperativen Netzwerken vorkommen – häufig dann, wenn eine Organisation über ausreichende Ressourcen verfügt sowie über die Legitimität,

eine Leitungsrolle einzunehmen. Dieses Modell tritt regelmäßig auf, wenn Partner zumindest einen gemeinsamen Zweck teilen, aber individuelle Ziele beibehalten. Sie interagieren und arbeiten miteinander, alle Tätigkeiten und Schlüsselentscheidungen werden aber von einem Mitglied der Partnerschaft koordiniert, das als Leitorganisation handelt. Dieses stellt die Verwaltung für das Netzwerk zu Verfügung und/ oder erleichtert die Aktivitäten in ihrem Bestreben, die Netzwerkziele zu erreichen.

⁹⁴ *Eigene Darstellung, basierend auf Kenis und Provan, 2009, Seite 447*

⁹⁵ *Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Networks: A Comparative Study of Success and Demise (Human and Provan, 2000)*

Die Funktionalität dieses Modells fußt auf der Effizienz und Legitimität der leitenden Stelle. Aufgrund ihrer Kapazität, die Hauptverantwortlichkeiten ebenso anzugehen wie die Bearbeitung und Koordination der partnerschaftlichen Aktivitäten, kann viel Komplexität und Unordnung, die einem selbstverwalteten Modell innewohnt, vermieden werden. Die Notwendigkeit dieser leitenden Organisation – zum Beispiel für Geldgeber oder einflussreiche Stakeholder – hält üblicherweise bedeutende Legitimität für alle Mitglieder der Partnerschaft bereit. Die Schwäche dieser Form besteht jedoch darin, dass die leitende Organisation möglicherweise eine eigene Agenda verfolgt und Ablehnung und Widerstand hervorrufen kann, indem sie andere Partner dominiert und die Entscheidungsfindung stark steuert. Aufgrund dessen sie viele Tätigkeiten innerhalb der Steuerung der Partnerschaft übernimmt, kann es zusätzlich dazu kommen, dass Mitglieder das Interesse an gemeinsamen Zielen auf der Netzwerkebene verlieren und sich stattdessen primär auf ihre eigenen Interessen konzentrieren und so die Nützlichkeit des Netzwerks untergraben. Obwohl dieses Modell aus einem Bottom-Up-Prozess der Netzwerkbildung hervorgegangen sein mag, kann es ebenso auf einem Regierungs- oder Verwaltungsmandat basieren, wenn eine signifikante Menge Fördergelder

zum Management des Netzwerkes an eine Einzelorganisation vergeben wird.

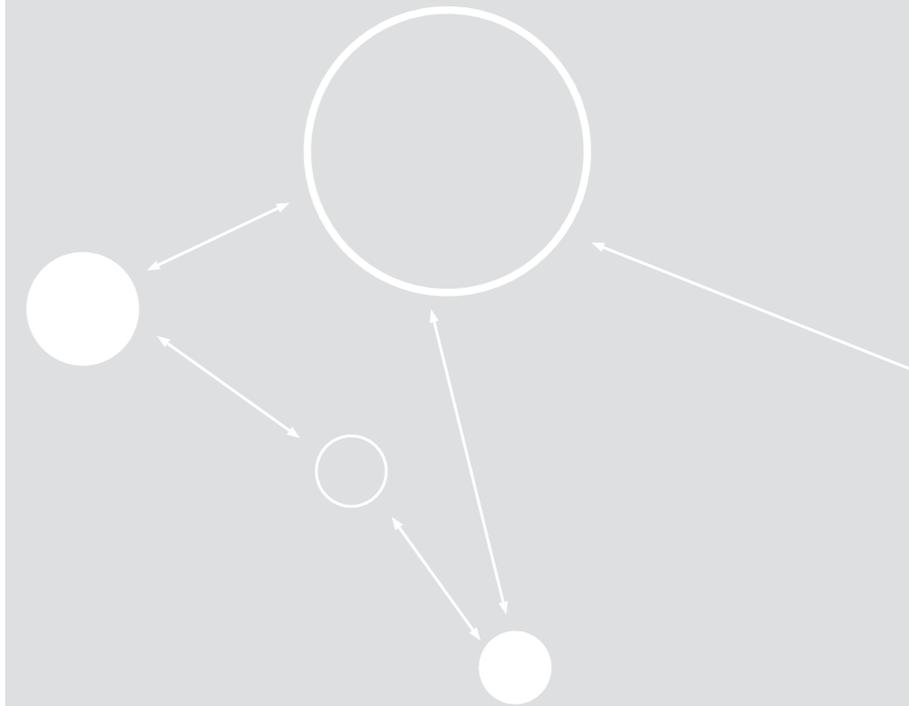
Es existiert eine Alternative zur Ineffizienz einer geteilten Leitung und den Problemen von Dominanz und Widerstand im vorhergehenden Modell. Dabei handelt es sich um das Leitungsmodell eines Netzwerks mit administrativer Organisation. In diesem Modell wird eine separate Einheit aufgestellt, die spezifisch dafür eingerichtet ist, die Partnerschaft und die damit verbundenen Tätigkeiten zu managen und zu koordinieren.

Partnerschaftsmodell mit administrativer Organisation

Wie im zweiten Modell spielt auch sie eine Schlüsselrolle in der Koordination und Aufrechterhaltung des Netzwerks. Oftmals handelt es sich dabei um eine staatliche Behörde oder um ein Non-Profit-Unternehmen, obgleich die Mitglieder des Netzwerks profitorientiert sein können.⁹⁵

Zwar wird es Interaktionen zwischen den TeilnehmerInnen und Gruppen im Netzwerk geben, aber Tätigkeiten und Schlüsselentscheidungen werden von der separaten, unabhängigen Einheit koordiniert. Die Stärken dieser

Form liegen in ihrer Nachhaltigkeit und Legitimität – insbesondere für Dritte und Stakeholder – und in ihrer Effizienz. Problematisch sind die geringen Einbindungen der TeilnehmerInnen in die Leitung und in die Entscheidungsfindungsprozesse der Partnerschaft sowie das Gefühl, dass solche Prozesse übermäßig bürokratisch verlaufen.



Zusammenfassung:

Verschiedene Dynamiken begünstigen die Errichtung eines Netzwerks. Einmal geschaffen, beruht der Erfolg eines Netzwerks auf der Balance von Einfluss und Interessen, wie sie von AnteilseignerInnen und AkteurInnen vorgebracht werden.

bedingungen für erfolgreiches partnerschaftliches arbeiten schaffen

Kontakt, Konflikt, Kontrakt und Kooperation

⁹⁶ *Development Sequence in Small Groups* (Tuckman, 1965)

⁹⁷ *Stages of Small Group Development Revisited* (Tuckman und Jensen, 1977)

Die Literatur zu Organisationsveränderungen hat die Entwicklung strategischer Allianzen auf viele Arten beschrieben. Zunächst als einen Prozess, in dem Parteien als kollaborative Einheiten „Kontakt, Konflikt, Kontrakt und Kooperation“ (im Englischen ‚form, storm, norm, and perform‘)⁹⁶ bearbeiten. Dieses vierstufige Modell nach Tuckman wurde durch einen fünften Punkt ergänzt: die Auflösungsphase („adjourn“).⁹⁷ Eine dritte Version

dieses Entwicklungsprozesses wurde jüngst von Ailey und Koney dargestellt: „Sammeln, Ordnen, Kooperieren und Transformieren“ („assemble, order, perform, and transform“).⁹⁸ Dieser Entwicklungsprozess spiegelt den von Kanter vorgeschlagenen Rahmen kollaborativer Vorteile wider.⁹⁹

Jede dieser unterschiedlichen Stufen hat Relevanz, indem sie auf spezifische Positionen im

Lebenszyklus einer Zusammenarbeit verweist. Des Weiteren ist jede Stufe durch einfach erkennbare und idiomatische Tätigkeiten gekennzeichnet. Statt uns über das Für und Wider der Konzeptionen partnerschaftlicher Entwicklung zu verständigen, konzentrieren wir uns nachfolgend darauf, inwiefern die verschiedenen Stufen in jedem Konzept Bezug nehmen auf das innere und äußere Leben des kollaborativen Prozesses und welche Implikationen darauf für seine Entwicklung folgen.

> Die Implementierung einer Zusammenarbeit wird gemeinhin als die kritischste Phase angesehen, da die Entscheidungen zu Beginn die kurz- und mittelfristige Zukunft der Kollaboration beeinflusst.

Effektivität des Netzwerks Nach Turrini et al.¹⁰⁰ hat sich die Forschung von Netzwerken hauptsächlich auf die Netzwerkbildung konzentriert. Andere Themen sind beispielsweise profitorientierte oder Non-Profit-Arbeit sowie Arbeit im öffentlichen Sektor¹⁰¹, die Leitung eines Netzwerks¹⁰² sowie Macht und Einfluss in Netzwerken.¹⁰³ Der Frage nach Netzwerkeffektivität und ihren Bedingungen wurde bisher jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

In Studien zu organisationsübergreifenden Netzwerken könnte man argumentieren, dass dieses mangelnde Interesse dadurch gerechtfertigt ist, dass Ergebnisse normalerweise nur den Aktivitäten einzelner Organisationen, nicht aber der kollektiven Partnerschaft zugeschrieben werden.¹⁰⁴ Unter diesen Umständen kann man jede Verbesserung in der Leistung einer teilnehmenden Organisation oder in der operationalen Effektivität als Indikator für den Gesamterfolg eines Netzwerkes betrachten.¹⁰⁵ Indes aber gilt das gleiche Argument nicht für Netzwerke, die von öffentlichen EntscheidungsträgerInnen bzw. der Verwaltung aufgestellt worden sind, um öffentliche Dienste bereitzustellen. Denn diese Ergebnisse hängen von dem Wohlergehen und der Bedürfnisbefriedigung der BürgerInnen ab. Dabei wird das Gesamtergebnis nicht nur von der Leistung einer Einzelorganisation beeinflusst, sondern von der Bereitstellung einer ganzen Reihe unterschiedlicher und ineinandergreifender Leistungen, welche von den Organisationen im Netzwerk zur Verfügung gestellt werden. Diese Organisationen halten eine zentralisierte, externe Kontrolle der Netzwerkorganisationen möglicherweise durch die direkte Vergabe von Leistungen aufrecht. Dies führt zu einer positiven Wirkung bezogen auf die Gesamteffektivität: Dezentralisierung und Fragmentierung der

⁹⁸ *Strategic Alliances Among Health and Human Services Organizations: From Affiliations to Consolidation* (Bailey und Koney, 2000)

⁹⁹ *Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage Their Relationship, Not Just the Deal* (Kanter, 1994)

¹⁰⁰ *Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness* (Turrini et al., 2009)

¹⁰¹ *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions* (Oliver, 1990)

¹⁰² *Market, Hierarchies and Networks* (Thompson et al., 1991)

¹⁰³ *Restricted Access in Networks and Models of Power* (Marsden, 1983), *Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization* (Brass, 1984)

¹⁰⁴ *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness* (Provan und Milward, 2001)

¹⁰⁵ *The Effects of Partner and Relationships Characteristics on Alliance Outcomes* (Saxton, 1997)

¹⁰⁶ *The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively* (Ritter, 1999)

¹⁰⁷ *Relationship Marketing Teams: Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials Through a High Team Design Quality* (Helfert und Vith, 1999)

Synchronisierung partnerschaftlicher Aktivitäten

Netzwerkkontrolle und die Förderung einer oder mehrerer lokaler Behörden oder Stellen kann die Effektivität eines Netzwerks verringern. Zuletzt ist die kontextuelle Stabilität des Systems – was auch immer die Quelle sein mag – nur dann wichtig für die Ergebnisse des Netzwerks, insofern sich bestimmte netzwerkbezogene Faktoren einfinden.

Normalerweise ist ein einfacher, andauernder Austausch zwischen Organisationen weder ausreichend für eine formelle Partnerschaft oder ein Netzwerk, noch können diese dadurch definiert werden. Die beteiligten Organisationen müssen ihre Tätigkeiten synchronisieren¹⁰⁶ und die Einsetzung formeller Rollen, Regeln und Abläufe sowie von Konfliktlösungsmechanismen koordinieren.¹⁰⁷

Ausgehend von einer in allgemeiner Managementliteratur weithin gebräuchlichen

Unterteilung von Managementaufgaben¹⁰⁸ können vier untereinander verbundene Aktivitäten recht einfach unterschieden werden:

- Es muss deutlich sein und klar aufgeteilt werden, wie und was jedes Mitglied zur Erlangung des gemeinsamen Partnerschaftsplans beiträgt.

¹⁰⁸ *Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?* (Carroll und Gillen, 1987)

Die Unterteilung von Managementaufgaben

- Ressourcenverteilung in Bezug auf die jeweiligen Tätigkeiten muss diskutiert und vereinbart werden.
- Effektive Kommunikationsmethoden müssen zwischen allen Partnern vereinbart werden.
- Anpassungsschwierigkeiten müssen zur Sprache kommen, beispielsweise das Ausmaß, in welchem die leitende Organisation in der Lage und willens ist, den Bedarfen eines einzelnen Partners nachzukommen. Es ist notwendig, dies von einer Netzwerkperspektive aus zu bewerten, da die Anpassung an die Anforderungen des einen Partners die Anpassung an die (potenziellen) Anforderungen eines anderen Partners unmöglich macht. Dies wird umso relevanter, wenn verschiedene Beziehungen innerhalb einer Organisation im Wettstreit um die gleichen Ressourcen stehen.

Diese eher technischen Schritte sind wichtig für das Verständnis der praktischen Bedarfe, Bedürfnisse und Fähigkeiten der Partner bei der Schaffung eines klaren Rahmens für die Zusammenarbeit. Wirtschaftliche Fertigkeiten sind von besonderem Interesse bei kollaborativer Innovation, da die Aufteilung der Vergütungen und die Zuteilung intellektueller Urheberrechte Konfliktursachen zwischen den Partnern

herbeiführen können. In diesem Zusammenhang wird auch die Relevanz eines Zugangs zu juristischem Wissen deutlich. Dieser ist notwendig, wenn vertragliche Übereinkünfte geschlossen werden, aber auch für Entwicklungen kollaborativer Innovation, in denen zukünftige Ergebnisse und deren mögliche Verwertbarkeit zu Beginn schwierig abzuschätzen sind.

> Das Wissen um andere AkteurInnen innerhalb einer Partnerschaft ist eine ebenso wichtige Ressource wie intellektuelles Kapital.

Wissen über die anderen AkteurInnen innerhalb der Partnerschaft ist ebenso wichtig wie intellektuelles Kapital. Dieses Wissen umfasst Information über die Arbeitsabläufe und Tätigkeiten der Partner, über ihr Personal und ihre Ressourcen sowie über ihre Netzwerke. Dies ist wichtig, um ihr Verhalten, aber auch die mögliche Richtung und Entwicklung des Netzwerkes beurteilen zu können. Zusätzlich sind Referenzen, d.h. Erfahrungswissen aus Interaktionen mit externen Partnern von entscheidender Bedeutung. Solches Wissen kann dazu dienen, kritische Situationen zu antizipieren und zu bewerten und angemessene Reaktionen zu wählen.¹⁰⁹

Hindernisse bei der Gründung von IOC treten u.a. in der Gestalt von Einschränkungen auf, die den Alltag von UnternehmerInnen im Kultur- und Kreativsektor, kreativen GeschäftsgründerInnen oder GeschäftsführerInnen von Kunstinstitutionen betreffen.¹¹⁰ InnovationsforscherInnen bezeichnen diese Hindernisse als „Nicht-Wissen“, „Nicht-Können“, „Nicht-Wollen“ oder „Nicht-Dürfen“. Es ist anzunehmen, dass erfolgreiche GründerInnen und Initiatoren von Partnerschaften oder Netzwerken (bezogen auf Unternehmen, Projekte oder andere Organisationen im Kultur- und Kreativbereich) über katalysatorische Eigenschaften verfügen, welche Expertise, Energien, Vorgänge und Beziehungsaufbau begünstigen und fördern.¹¹¹ Was die akademische Literatur als „Kraftquellen“ bezeichnet, als „Beitrag zum Erfolg“ und als „Austauschhindernis“ für die verschiedenen Rollen der Promotoren, kann man unserer Ansicht nach auf die unternehmerische Rolle übertragen: Die jeweiligen Promotoren legitimieren ihre Funktionen mit besonderen Quellen der Autorität, die aus Kompetenz, Position, Talent und Qualifikation bestehen. Mit Hilfe dieser Kraftquellen ist es dem Promotor möglich, Mittel und Beiträge zur Erreichung eines originären Zwecks einzufordern, wobei Hürden und Hindernisse überwunden werden. Während der Implementations- und Kollabo-

¹⁰⁹ *Relationship Marketing Teams: Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials Through a High Team Design Quality* (Helfert und Vith, 1999)

¹¹⁰ *Implementing Public Innovations in Network Settings* (O'Toole, 1997)

¹¹¹ *An Examination of Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development* (Walter, 2003)

¹¹² Van Praag und Cramer, 2001

rationsprozesse kann ein Promotor mehrere Promotorenrollen ausfüllen.

Investitionen in Humankapital und soziales Kapital

Untersuchungen von Investitionen in Humankapital und soziales Kapital sind – wie im unternehmerischen Managementprozess auch – für den Netzwerkerfolg einer Partnerschaft und für Initiatoren der Zusammenarbeit relevant.¹¹²

¹¹³ *The Impact of Human and Organizational Resources on Small Firm Strategy* (Edelman, Brush und Manolova, 2001)

Die Erfahrungen, die ein Akteur oder eine Akteurin im Kultur- und Kreativsektor in der abhängigen oder selbständigen Beschäftigung und im Management sowie durch Bildungsmacht, kann einen positiven Einfluss auf die Entwicklung eines Netzwerks, auf den Netzwerknutzen und auf die Wahrscheinlichkeit seines Überlebens haben. Edelman, Brush und Manolova¹¹³ haben den Effekt von Organisations- und Beziehungsressourcen auf die Entwicklung von Netzwerkstrategien junger und (noch) kleiner Organisationen untersucht. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Entwicklung von Humankapital für ein erfolgreiches Netzwerk und auch für eine erfolgreiche Strategie der Zusammenarbeit wesentlich ist. Oft und insbesondere in sehr kleinen und projektorientierten Unternehmungen im Kultur- und Kreativsektor verweisen diese Vorteile auf die größten Überlebenschancen im Wettbewerb mit großen, etablierten Betrieben.

¹¹⁴ *What Firm Founders Do: A Longitudinal Study of the Start-Up Process* (Delmar und Shane, 2002)

¹¹⁵ *What Do Entrepreneurs Really Learn from Experience?* (Read et al., 2003)

Verständlicherweise ist die Entwicklung und Zuteilung von Humankapital – oder die Kompetenzen der NetzwerkinitiatorInnen – zeitlich begrenzt.¹¹⁴ Beobachtet man die Prozesse der Netzwerkimplementierung über einen längeren Zeitraum, so zeigt sich, dass die verschiedenen Phasen unterschiedliche Tätigkeiten und Ressourcen erfordern. Die Zuteilung von Planungs- und Prozesskompetenz ist besonders effektiv, wenn sie zu einem frühen Zeitpunkt innerhalb der Implementierung ausgeführt wird. Netzwerkaktivität sollte priorisiert werden, wenn die Partnerschaft voranschreitet und nachdem bereits Verbindungen in den Markt geknüpft worden sind.

Folgende Aspekte des Unternehmertums und des Netzwerkes verknüpfen die

AutorInnen dieses Buches mit dem Begriff Humankapital: Erfahrungen, Verhalten, soziale Kompetenzen und Managementfähigkeiten. Read et al.¹¹⁵ beziehen sich auf die Relevanz spezifischen Humankapitals für den Erfolg von Unternehmungen und innovativen Netzwerkprojekten innerhalb der Kultur- und Kreativsektoren. Ihr Hauptaugenmerk liegt dabei auf unternehmerische Erfahrungen, die effektorientierte Denkmuster verstärken und dadurch

Erfahrungen in Unternehmertum und Netzwerken

die Entwicklung kollaborativer und innovativer Unternehmungen beeinflussen.

> Humankapital beeinflusst die Entwicklung netzwerkbasierter Partnerschaften.

Es lässt sich also sagen, dass Humankapital Einfluss auf die Entwicklung netzwerkbasierter Partnerschaften nimmt, insbesondere hinsichtlich seiner Dauer und der Aussichten auf Erfolg, Nutzen und Ergebnisse als auch im Hinblick auf die Identifikation von Projekt- und Geschäftsgemeinschaften.

Der Erfolg organisationsübergreifender Zusammenarbeit Zusätzlich zum Humankapital lassen sich weitere zentrale Erfolgsfaktoren im Bereich der Kompetenzen von NetzwerkspezialistInnen und der Ressourcen für Humankapital (Sozialkompetenz, Netzwerkwissen, die Bandbreite der Beziehungen) ausmachen. Diese Faktoren hängen mit intensiven Planungs- und Vorbereitungsaktivitäten zusammen – insbesondere in Hinsicht auf Informationsaustausch mit internen und externen Partnern, in der Suche nach weiteren potenziellen Partnern, beim Zusammenführen der Mitglieder und bei der

Koordination von organisationsübergreifenden Austauschprozessen sowie in der Aktivierung und im Gebrauch von sozialen Kontakten. Alle diese Aspekte werden im Beziehungspromotoren-Modell bedacht.¹¹⁶

Einige Bestandteile können den Erfolg einer IOC unterstützen und eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Partner herbeiführen. Als erstes benennen wir die Eigenschaften der Partnerschaft: Engagement, Koordination, wechselseitige Abhängigkeit und effektive Führung. Dann haben wir die Merkmale, die das Kommunikationsverhalten beeinflussen: Effektive Kommunikation, Teilen von Information, Teilnahme, alltägliches Teilen von Wissen. Und zuletzt gibt es Vermögen und den Abgleich von Fähigkeiten.

Diese Bestandteile können auch noch einmal anders in den Bezugsrahmen der „Acht ,I's, die ein erfolgreiches Wir schaffen“ (im Englischen ,Eight I's that create successful We's) gesetzt werden.¹¹⁷

Individuelle Kompetenz – Alle Partner sollten effektiv sein und sich in die Beziehung einbringen. Ihre jeweiligen Motive zur Teilnahme mögen unterschiedlich sein, aber eine Win-Win-Situation sollte erreichbar sein.

¹¹⁶ *Relationship Promoters: Driving Forces for Successful Customer Relationships* (Walter, 1999)

¹¹⁷ *Collaborative Advantage: Successful Partnerships Manage Their Relationship, Not Just the Deal* (Kanter, 1994, Seite 100)

Acht „I“, die ein erfolgreiches Wir schaffen

- **Importance/ Wichtigkeit** – Alle Partner sollten die Relevanz und Notwendigkeit der Zusammenarbeit anerkennen und den Willen haben, die Kollaboration zum Erfolg zu führen. Dies sollte in ihren jeweiligen mittel- und langfristigen Zielen erkennbar sein.
- **Interdependenz** – Die Partner brauchen einander, sie haben sich ergänzende Fertigkeiten, Vermögen und Kompetenzen. Nur in der Verbindung können sie die Ziele der Zusammenarbeit erreichen.
- **Investition** – Alle Partner investieren Werte in die Beziehung. Sie zeigen sichtbare Anzeichen ihres Engagements in Ressourcen und Zeitplanung.
- **Information** – Kommunikation und Wissenstransfer zwischen den Partnern ist effektiv, da darauf abgezielt wird, Informationsasymmetrien zu reduzieren und Konflikte erfolgreich zu minimieren.
- **Integration** – Die Partner entwickeln Verknüpfungen und gemeinsame Methoden, um effektiv und effizient miteinander arbeiten zu können.
- **Institutionalisierung** – Die Partner entschließen sich dazu, einen formellen Status anzunehmen, der eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Entscheidungsprozesse beinhaltet.
- **Integrität** – Die Partner teilen dieselbe Auffassung von Ethos und Integrität. Weder missbrauchen sie die ihnen zufallenden Informationen noch untergraben sie sich gegenseitig.

Zusammenfassung:

Der wichtigste Aspekt ist es, die richtige Mischung aus diesen „I“ zu finden, die organisationsübergreifende Zusammenarbeit verbessern und auf mittlere und lange Sicht ihre Nachhaltigkeit gewährleisten kann. Diese „I“ sind: Individuelle Spitzenleistung, Importance/ Wichtigkeit, Interdependenz/ gegenseitige Abhängigkeit, Investition, Information, Integration, Institutionalisierung und Integrität.

wie messen wir den erfolg von zusammenarbeit?

Verschiedene Maßstäbe können für die Bestimmung von Erfolg oder Misserfolg einer Partnerschaft angewendet werden.¹¹⁸ Unterschieden werden kann zwischen einem objektiven Maßstab, der „harte Fakten“ wie Absatz in Verbindung mit Tätigkeiten untersucht¹¹⁹, und einem affektiven Maßstab, der sich an der Zufriedenheit innerhalb der Partnerschaft sowie mit der Wahrnehmung, auf welche Weise Ziele erreicht worden sind, orientiert.

Objektive und subjektive Beurteilung der Zusammenarbeit

Im Kultur- und Kreativsektor gibt es noch eine dritte Messgröße, basierend auf Reputation – die „Inselposition“.¹²⁰ Diese ist weder vollständig objektiv noch vollständig subjektiv. Laut Mohr und Spekman

stellen Partnerschaften eine engere Form der Unternehmensbeziehung dar, weshalb Partnerschaften auch damit einhergehende Eigenheiten aufweisen können.

Die Indikatoren, mit deren Hilfe eine Aussage über Erfolg möglich ist, beziehen sich auf Eigenschaften der Partnerschaft, Kommunikation, Verhalten und Konfliktlösungstechniken. Die wichtigsten Eigenschaften für erfolgreiche Partnerschaften umfassen Engagement, Koordination, gegenseitige Abhängigkeit und Vertrauen. Sind diese Eigenschaften vorhanden, ist es wahrscheinlich, dass die Partnerorganisationen sich verpflichtet fühlen, einer nutzbringenden Beziehung aktiv zuzuarbeiten.

¹¹⁸ *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques* (Mohr und Spekman, 1994)

¹¹⁹ *An Examination of Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development* (Walter, 2003)

¹²⁰ *Unternehmertum und Kulturmanagement* (Konrad, 2010)

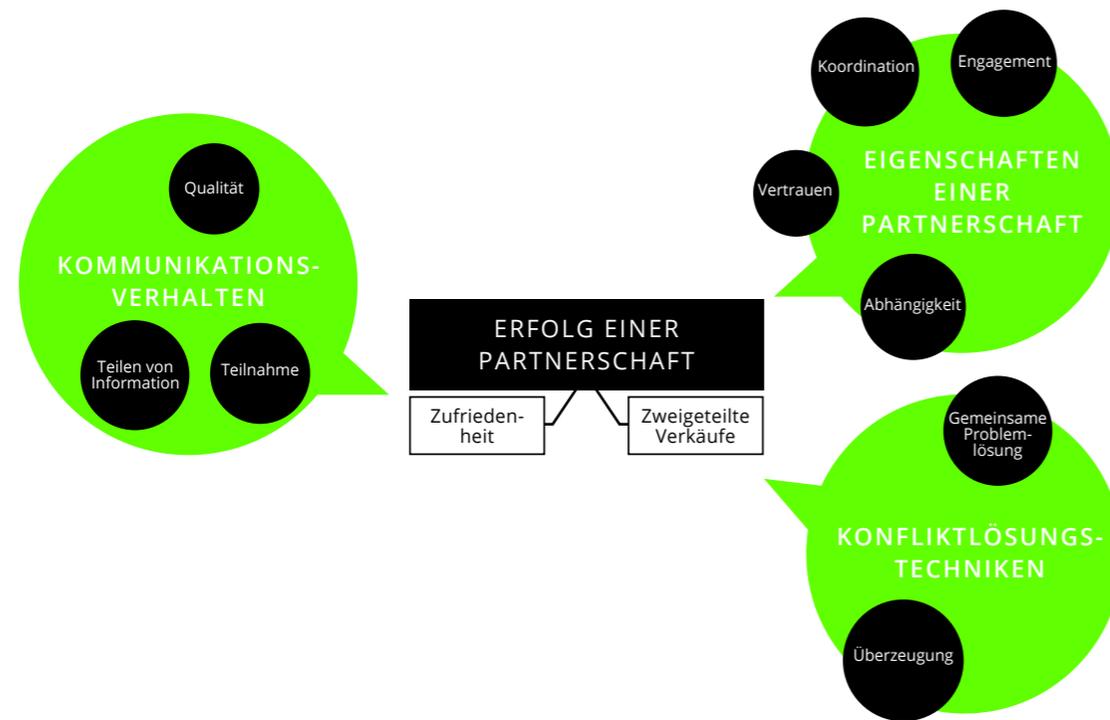
¹²¹ An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success (Tuten und Urban, 2001)

¹²² Eigene Darstellung, basierend auf Mohr und Spekman, 1994.

Die Qualität der Kommunikation (z.B. Genauigkeit, Pünktlichkeit und Glaubwürdigkeit der geteilten Information), der Informationsaustausch (das Maß, in dem wichtige Information ausgetauscht wird) und die Teilnahme (als kommunikatives Verhalten) sind ebenfalls Erfolgsfaktoren innerhalb einer Partnerschaft.

Zuletzt beinhalten die Konfliktlösungstechniken, die in Partnerschaften zu finden sind, gemeinsames Problemlösen, Überzeugungsarbeit, Schlichtung, Herrschaft, harsche Worte und Entscheidungs- und Vermittlungsverfahren als mögliche Techniken.¹²¹

Modell der Eigenschaften, die partnerschaftlichen Erfolg bestimmen¹²²



> Die erfolgreichsten Partnerschaften verlassen sich hauptsächlich auf konstruktive Konfliktlösungstechniken und Netzwerkkompetenzen.

Die erfolgreichsten Partnerschaften verlassen sich hauptsächlich auf konstruktive Konfliktlösungstechniken und Netzwerkkompetenzen wie gemeinsames Problemlösen und Überzeugungsarbeit. Walter¹²³ zeigt deutlich, dass Beziehungspromotoren in der Vorhersage von Effektivität in Beziehungen besonders kompetent sind. Sie sind diejenigen, die passende Partner verschiedener Organisationen erkennen und diese zusammenbringen können und die sowohl Dialog- als auch Austauschprozesse zwischen ihnen erleichtern. Sie unterstützen aktive Lernprozesse und lösen organisationsübergreifende Konflikte in Partnerschaften. Zudem erfüllen sie eine wichtige soziale Aufgabe und tragen dazu bei, etwaige bestehende Distanzen zwischen Partnern zu überwinden und auch Verständnis für die Lage und die Ziele der jeweiligen Partner zu entwickeln.¹²⁴

Beziehungspromotoren als Beeinflusser in Partnerschaften

Die Literatur legt außerdem nahe, dass Promotoren von Beziehungen für den Erfolg von

organisationsübergreifenden Kunden-Zulieferer-Beziehungen von besonderer Relevanz sind, und dass Kunden- und Innovationsorientierung das positive Engagement der Schlüsselpartner stärkt. Gibt es eine Person, die als Beziehungspromotor in einer Partnerschaftsorganisation fungiert, liegen die erwarteten partnerschaftlichen Erfolge höher. Und die erfolgreichen Ergebnisse fallen am höchsten aus, falls Beziehungspromotoren in jeder Organisation aktiv sind.¹²⁵

> Wie lassen sich Erfolge kollaborativer Partnerschaften messen und bewerten?

Objektiv messbare Indikatoren – unabhängig von dem zu messenden Gegenstand und mit dem Vorteil einfacher Sammel- und Vergleichbarkeit – können grundsätzlich verwendet werden. Dennoch ist es bei der Bewertung der Daten für erfolgreiche Kooperationen im Kultur- und Kreativsektor schwierig zu entscheiden, welche Zahlen relevant sind und welche Kriterien für Erfolg angelegt werden sollen. Eine Option besteht darin, die „Etablierten“ in einem lokalen wirtschaftlichen Umfeld und einer Gemeinschaft als Indikator zu nehmen. Dies offenbart den Grad an Leistung und

¹²³ Der Beziehungspromotor – Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing (Walter, 1998)

¹²⁴ The Importance of Power in Partnership Relationships (McDonald, 1999)

¹²⁵ Relationship Promoters: Driving Forces for Successful Customer Relationships (Walter, 1999)

> Eine Erfolgsbewertung lediglich auf der Grundlage managementbestimmter Indikatoren wie Umsatz, Wachstum und Jahresrendite ist im Hinblick auf Unternehmungen im Kultur- und Kreativsektor weder wünschenswert noch sinnvoll.

Konsolidation einer Marktposition. Im Kultursektor ist die Etablierung einer Geschäftspartnerschaft von größter Bedeutung, was auch meint, wie ein Unternehmen in Bezug auf seinen Ruf oder sein Image öffentlich wahrgenommen wird. Da Kulturunternehmen keine klassischen Dienstleistungen wie kommerzielle Unternehmen anbieten, scheinen eine gute lokale Verankerung und ein guter Ruf in der Kulturszene wichtige Indikatoren zu sein.¹²⁶

Der Einfluss und die Auswirkungen von NetzwerkspezialistInnen im Zusammenhang mit Geschäfts- und Unternehmensentwicklung werden in der Forschung zum Innovationsmanagement diskutiert.¹²⁷ In dieser Rolle überbrücken entweder GründerInnen oder Führungspersonal einer Kulturunternehmung die Kluft zwischen ihrer eigenen Organisation und externen Partnern durch die Initiation und Aufrechterhaltung von Kooperationen und Langzeitaustauschprozessen.¹²⁸

Der wichtigste Beitrag der NetzwerkspezialistInnen bei der Unternehmungsgründung im Kultur- und Kreativsektor ist die Entwicklung von Kontakten, Netzwerken und Partnerschaften mit und zwischen verschiedenen Stakeholdern wie zum Beispiel VertreterInnen der Kulturpolitik, der Medien und anderer wichtiger MeinungsführerInnen.¹²⁹ Die Aufrechterhaltung und Erweiterung der Beziehungen innerhalb eines Kulturnetzwerks wird strategische Kooperationen und Interaktionen mit Partnern befördern, Zugang zu effizienten Ressourcen eröffnen und auf diese Weise zu Wachstum und Langzeitüberleben der Unternehmung beitragen.¹³⁰ Debenedetti¹³¹ zeigt, dass Ressourcen wie Förderung der öffentlichen Hand, Funding, Sponsorengelder oder eine erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit – aufgrund einer hohen Zahl von Medienreaktionen – eine direkte Auswirkung auf den Grad der Etablierung einer kulturellen Partnerschaft haben können. Aufgrund der Komplexität und der strukturellen Verbundenheit des Kultur- und Kreativsektors sehen sich Kultur- und Kreativunternehmen vielen Unwägbarkeiten im Hinblick auf ihre Entwicklungen und Chancen, sich zu etablieren, ausgesetzt.¹³²

Dynamiken in Netzwerken

Daher müssen sie über einen starken Einfluss auf das sie umgebende kulturelle Umfeld verfügen. Eine schwache oder nicht vorhandene Bewerbung kultureller Aktivitäten hindert die Einbettung und die Entwicklung von Kulturunternehmungen auf zwei verschiedene Weisen.

Wie einige kulturwirtschaftliche Untersuchungen offenbaren, werden Privatunternehmungen im Falle fehlender öffentlicher Gelder üblicherweise nicht gefördert, da die meisten verfügbaren Finanzmittel an öffentliche Einrichtungen verteilt werden. Zudem folgt aus einer lückenhaften Selbstbewerbung der kulturellen Aktivitäten einer Institution die Verteilung der Fördergelder an mehrere Institutionen, was wiederum zu einer Einschränkung der angebotenen Kulturaktivitäten führen kann. Dadurch wird die Existenz eines vielfältigen Kulturlebens mit einem breiten Angebot an Aktivitäten und Organisationen verhindert.

Ein weiterer wichtiger Faktor in der Umgebung für Kulturunternehmungen ist die Intensität des Wettbewerbes. Laut Jaworski und Kohli¹³³ bezieht sich dies auf das Ausmaß, in dem Wettbewerber in einem bestimmten kulturellen Feld versuchen, sich durch Differenzierung Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Dabei stellt es eine Herausforderung dar, eine Kulturorganisation oder eine kreative Unternehmung in einer Umgebung mit starkem Wettbewerb zu gründen. Da jede Region oder Gemeinschaft nur eine begrenzte Anzahl an KundInnenen respektive KlientInnen oder KonsumentInnen aufweist, müssen Kulturunternehmen ihre Produkte, Dienstleistungen und Tätigkeiten attraktiv und effektiv gestalten. Je mehr Kulturinstitutionen, Unternehmen und Organisationen in einer Region existieren, desto intensiver ist der Wettbewerb zwischen ihnen. Während die Versorgung mit kulturellen Produkten, Dienstleistungen und Ereignissen zunimmt, kann die Nachfrage – aufgrund von finanziellen Engpässen und soziodemografischen Variablen – stagnieren.

> Je stärker der Wettbewerb, desto intensiver der Druck und die Stütze durch Netzwerke.

Ferner konkurrieren im Kontext bedeutungsvollen Wettbewerbs mehrere AkteurInnen um begrenzte – öffentliche wie private – Mittel. Um die Chancen auf den Zugang zu diesen Ressourcen zu erhöhen, müssen Kontakte zu KulturdezernentInnen und MedienvertreterInnen hergestellt und sorgsam gepflegt werden.¹³⁴

¹²⁶ *Projektmanagement für Kulturmanager* (Klein, 2005)

¹²⁷ *Effective Learning within Entrepreneurial Networks – The Role of External Coordination and Internal Communication* (Dickel et al., 2009), *Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung* (Weinkauff et al., 2005)

¹²⁸ *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance* (Walter et al., 2006)

¹²⁹ *Friends Schemes in Arts Marketing: Developing Relationships in British Provincial Theatres* (Bussel und Forbes, 2006)

¹³⁰ *Consumer Perception of Private versus Public Sponsorship of Arts* (Colbert et al., 2005)

¹³¹ *The Role of Media Critics in the Cultural Industries* (Debenedetti, 2006)

¹³² *Cultural Entrepreneurship – The Impact of Social Networking on Success* (Konrad, 2013)

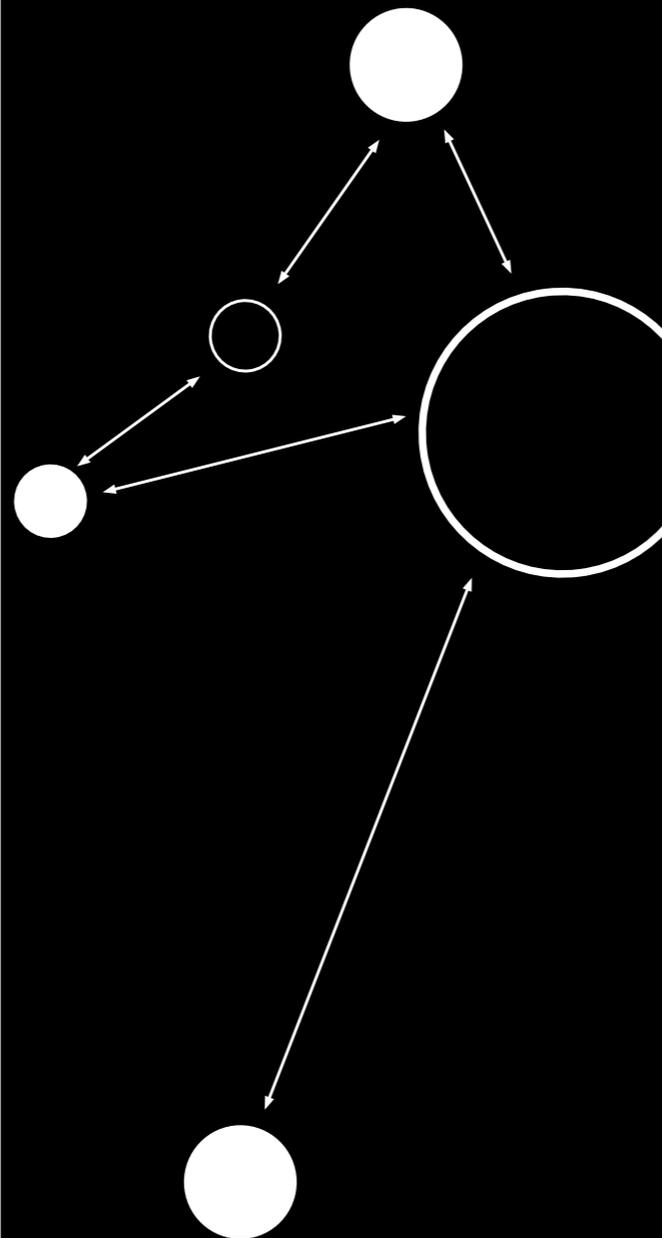
¹³³ *Market Orientation: Antecedents and Consequences* (Jaworski und Kohli, 1993)

¹³⁴ *Competition and the Non-Profit Arts* (Seaman, 2004)

Wir können daraus schließen, dass ein stärkerer Wettbewerb den Druck und die Notwendigkeit von Netzwerken erhöht, um eine Führung gegenüber Mitwettbewerbern zu erlangen. Dabei steigt die Notwendigkeit intensiven Netzwerkens im Verhältnis zum Wettbewerb. Das Resultat intensiven Netzwerkens kann eine Verbesserung des persönlichen Portfolios an Beziehungen der UnternehmerInnen sein, verglichen mit ihren WettbewerberInnen. Dies wiederum kann einen positiven Einfluss bei der Aktivierung von Ressourcen und beim Zugang zu Finanzmitteln bedeuten. Daher spielen die NetzwerkspezialistInnen eine strategische Rolle bei der Gründung und Erhaltung eines Unternehmens im Kultur- und Kreativsektor.

Zusammenfassung:

Partnerschaftlicher Erfolg hängt von endogenen und exogenen Variablen ab, die ständiger Veränderung unterworfen sind. Aus diesem Grund gibt es keine perfekte Erfolgsformel.



was geschieht jetzt?

Die Arbeit innerhalb einer Partnerschaft ist eine Schlüsselaktivität im Kultursektor und zielt darauf ab, Synergien zu nutzen und Vorteile zu erlangen, die alleine nicht realisierbar sind.

IOC sind allerdings mehr als einfache Instrumente zum Erreichen gemeinsamer, kollektiver

Partnerschaft als Vermögen, aus dem Kapital gewonnen werden kann

Ziele, die den beteiligten Parteien und ihren Kunden direkt nutzen. Sie repräsentieren

ebenso das soziale, kulturelle und intellektuelle Kapital der jeweiligen Partnerorganisation und verschaffen Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen, die von den anderen Netzwerkmitgliedern kontrolliert werden. Sie liefern Gelegenheiten für die Partner, externe Ressourcen wie Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen zu nutzen. Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen zu IOC aus den letzten zwei Jahrzehnten zeigen eine steigende Verbreitung

> Jede Form von IOC impliziert ein Konzept von „Richtigkeit“ bezogen auf Erfolg: die richtige Person, der richtige Zeitpunkt, die richtige Idee, die richtigen Ressourcen, das richtige Netzwerk, die richtigen MitarbeiterInnen und in der richtigen Umgebung. Der Kitt der „Richtigkeitsnarration“ wird durch Vertrauen repräsentiert. Vertrauen als immaterielles Gut kann jede Form einer IOC stärken.

dieser organisationsübergreifenden Phänomene auf. Jede Form von IOC impliziert dabei ein Konzept von „Richtigkeit“ bezogen auf Erfolg: Die richtige Person zum richtigen Moment mit der richtigen Idee und mit den richtigen Ressourcen, mit dem richtigen Netzwerk und den richtigen MitarbeiterInnen und in der richtigen Umgebung. Der Kitt der „Richtigkeitsnarration“ wird primär durch Vertrauen repräsentiert.

Vertrauen als immaterielles Gut kann jede Form einer IOC stärken.

> Wie viel Vertrauen benötigt eine Partnerschaft? Und wie baut man Vertrauen auf?

IOC ist eine gemeinsame Unternehmung, die kontinuierlich Auswahl und Entscheidungen über den gemeinsamen Zweck, den Umfang, die Investitionen, den Nutzen und die Risiken verlangt. Die Verlässlichkeit anderer Parteien ist grundlegend, um diese Prozesse bedeutungsvoll und nachhaltig zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist Vertrauen als Zusammenarbeit ein Kontinuum. Der Grad oder die Intensität des notwendigen Vertrauens verhält sich dabei direkt proportional zu einigen qualitativen und quantitativen Variablen:

- Zum Ausmaß der geteilten Beziehung;
- Zu den Erwartungen der beteiligten Parteien;
- Zu der Beteiligung der Parteien hinsichtlich Rollen und Aufgaben; sowie
- Zu den Risiken, definiert entweder durch Unwägbarkeit des Ergebnisses oder durch die Art der Folgen.

Für einige operierende IOC ist nur wenig Vertrauen vonnöten, um die Beziehung zu stützen. Des Weiteren können wir – abhängig von der Art der Organisationen – differenzieren, ob es

sich um öffentliche Einrichtungen oder private Institutionen handelt, um profitorientierte oder Non-Profit-Organisationen, und in Bezug auf die Phase in ihrem jeweiligen Lebenszyklus. Junge Organisationen leiden beispielsweise bisweilen unter fehlender Legitimation, weshalb es schwieriger sein kann, Partnerschaften und Kollaborationen zu gründen.

Umgekehrt ist großes Engagement erforderlich, während es aber bisher nur wenig Vertrauen gibt. Es ist wichtig, die Funktionsweise dieser „Vertrauensgleichung“ zu verstehen, während wir uns anpassen müssen und Strategien entwickeln, um den Grad an Vertrauen so weit aufzubauen, dass das aufgebaute Vertrauen dem benötigten entspricht. Ein Ungleichgewicht des Vertrauens kann zu weitreichenden Fehlern führen und eine IOC gefährden. Die Festlegung des richtigen Maßes oder der Stärke hängt von den Austauschbeziehungen und Kompromissen ab, für die sich Organisationen entscheiden, um sowohl den Umfang als auch das Ausmaß der Risiken zu vermindern. Dieses Vorhaben gestaltet sich schwieriger, wenn es um die Entwicklung intelligenter, sektoren- und institutionsübergreifender Netzwerke geht. Verschiedene Grade des Vertrauens und der Interaktion werden

Vertrauensgleichung

für unterschiedliche Arten von Partnern und Partnerschaften benötigt. Vertrauensbildende Strategien hängen von Verhalten und Beziehungen ab. Keine Formel kann bei dieser einfachen – und zeitgleich extrem schwierigen – Tätigkeit helfen.

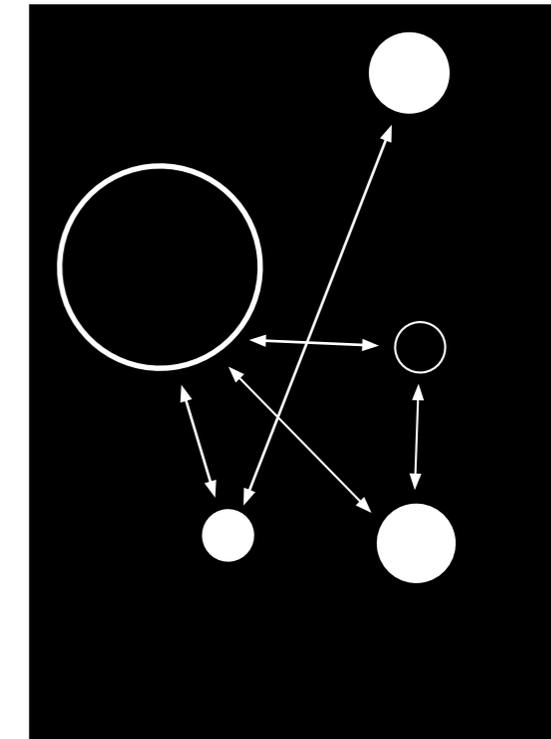
Die vier „R“ der Vertrauensbildung für Partnerschaften

Der Aufbau von vertrauensbildenden Strategien ist je nach Erfahrungen, Hintergründen und Kulturen unterschiedlich. In „Stewardship: Choosing Service Over Self Interest“ diskutiert Block¹³⁵ Vertrauensbildung auf andere Weise. Gemäß des Autors funktionieren die „4 R“ der Vertrauensbildung in Partnerschaften am besten in der folgenden, unorthodoxen Anordnung:

- Relationship building – Beziehungsbildung, um eine Grundlage für das gegenseitige Verständnis zu schaffen;
- Results definition – Ergebnisdefinition, um einen gemeinsamen Zweck zu finden;
- Resource definition – Ressourcendefinition, um herauszufinden, was und wie viel die Beteiligten dem Zweck zuführen wollen; und

- Requirements definition – Bedarfsdefinition dessen, was es braucht, um die gewünschten Ergebnisse zu produzieren.

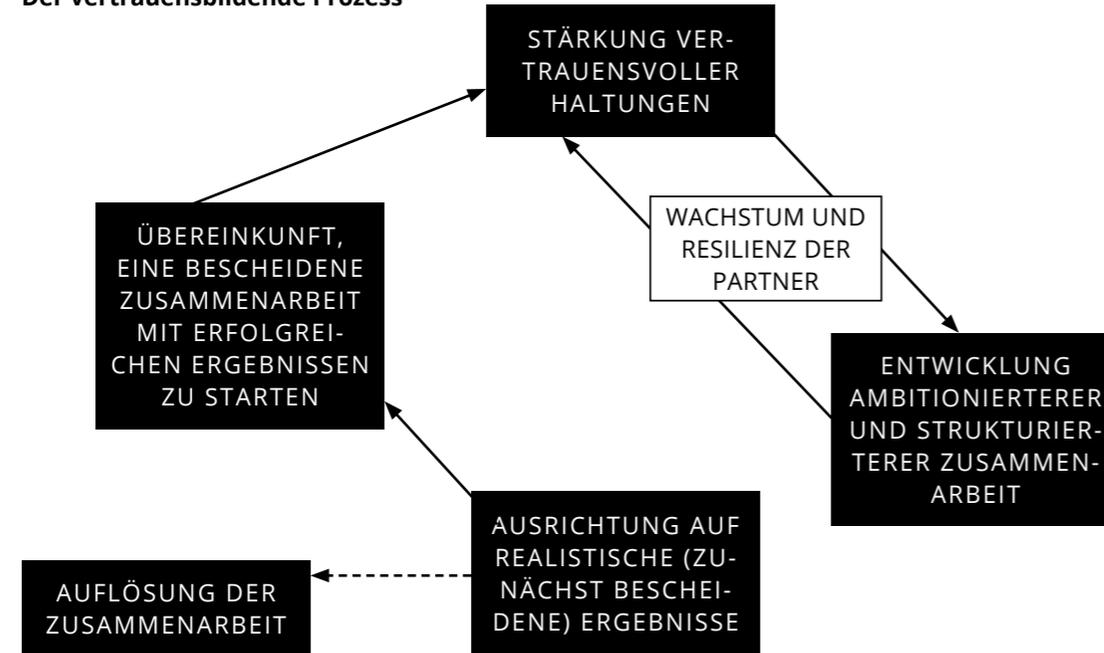
Die hergebrachte Logik der IOC wird daher von divergentem Denken gestört. Die Stärkung der vertrauensvollen Haltung muss ständig wiederholt werden, um Wachstum und Widerstandsfähigkeit der Partner und Partnerschaft zu garantieren. Im Zeitablauf wird dies nicht eine Frage der Frequenz (Quantität), sondern vielmehr der Intensität (Qualität) dieser Beziehungs-, Ergebnis-, Ressourcen- und Bedarfsprozesse sein.



¹³⁵ Stewardship: Choosing Service Over Self Interest (Block, 1993)

¹³⁶ Eigene Darstellung

Der vertrauensbildende Prozess¹³⁶



Dementsprechend ist Vertrauensbildung ein sukzessiver Prozess, der sich mit jeder Wiederholung verstärkt. Nur durch diesen schrittweisen, dynamischen Prozess kann in einer Partnerschaft ein belastbares Vertrauen hergestellt werden. Partnerschaften sind nicht statisch: die AkteurInnen, der kollaborative Kontext und die Umgebung verhalten sich dynamisch. Sie entwickeln und verändern sich beständig und dieser Umstand verlangt eine entsprechende Verpflichtung zur organisatorischen Anstren-

gung, sich diesen verschiedenen Veränderung anzupassen. Außerdem spielt Vertrauen eine andere Rolle, wenn Partnerschaften zu einem bestimmten Zweck gegründet oder finanziert werden. Im letzteren Fall ist Vertrauen der Kitt, der im Kultur- und Kreativsektor Träume Wirklichkeit werden lässt.

Herausforderungen und offene Fragen bleiben bestehen: Sollen wir Partnerschaften eingehen, obwohl wir uns mit Vertrauens- und Loyalitäts-

konflikten konfrontiert sehen? Wie überwinden wir das in der Einleitung angesprochene Partnerschaftsdilemma? Und wie gehen wir mit den verschiedenen Austauschbeziehungen und Kompromissen einer Partnerschaft um?

Indem wir beginnen, diese Fragen offen zu diskutieren, wird uns der Wert von Partnerschaften innerhalb der Kultur- und Kreativsektoren deutlicher.

Zusammenfassung:

Die Kultur- und Kreativsektoren sind gekennzeichnet durch eine sehr komplexe Struktur, innerhalb derer Netzwerkarbeit, Partnerschaften und Co-Working essenzielle Voraussetzungen für Erfolg darstellen. Jede Form der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit impliziert das Konzept einer „Richtigkeit“ von Erfolg:

Die richtige Person, der richtige Zeitpunkt, die richtige Idee, die richtigen Ressourcen, das richtige Netzwerk, die richtigen MitarbeiterInnen und in der richtigen Umgebung. Dies erfordert fassbare und nicht-fassbare Ressourcen, Energien und Anstrengungen. Die gute Nachricht lautet: es ist möglich, dies zu planen, zu managen und zu überwachen.

literatur

Dies ist eine gekürzte Version der in diesem Text verwendeten Literatur. Die vollständigen Referenzen sind auf unserer Website verfügbar: www.e-c-c-e.de/publikationen-downloads

Ackermann, F. und Eden, C. (2011): Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning, 44(3), Seite 179-196.

Beattie, R. (1999): The Creative Entrepreneur: A Study of the Entrepreneur's Creative Processes. In: Frontiers of Entrepreneurship, Babson (vgl.: fusionmx.babson.edu/entrep/fer/babson1999/toc/toc.html).

Becker, H.S. (1982): Art Worlds. Berkeley: University of California Press.

Bussel, H. und Forbes, D. (2006): Friends Schemes in Arts Marketing: Developing Relationships in British Provincial Theatres, International Journal of Arts Management, 8(2), Seite 38-49.

Caves, R. (2000): Creative Industries: Contracts between Art and Commerce. Boston: Harvard University Press.

Cross, R., Parker, A. und Borgatt, S. (2002): A Bird's-Eye View: Using Social Network Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing. Somers, New York: IBM Corporation.

Crossick, G. (2006): Knowledge Transfer without Widgets: The Challenge of the Creative Economy. London: Goldsmiths, University of London.

Cummings, J.L. und Doh, J.P. (2000): Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments, California Management Review, 42, Seite 83-104.

Freeman, R.E. und McVea, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: Hitt, M., Harrison, J., Freeman, R.E. (Hrsg.). Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell Publishing, Seite 189-207.

Gajda, R. (2004): Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances, American Journal of Evaluation, 25(1), Seite 65-77.

Granovetter, M. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcome, Journal of Economic Perspectives, 19, Seite 33-50.

Holden, J. (2015): The Ecology of Culture. A Report commissioned by the Arts and Humanities Research Council's Cultural Value Project. Swindon: Polaris House.

Human, S.E. und Provan, K.G. (2000): Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Networks: A Comparative Study of Success and Demise, Administrative Science Quarterly, 45(2), Seite 327-365.

Huxham, C. (2003): Theorizing Collaboration Practice, Public Management Review, 5(3), Seite 401-423.

Kenis, P. und Provan, K.P. (2009): Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance, Public Administration, 87(3), Seite 440-456.

Konrad, E.D. (2010): Unternehmertum und Kulturmanagement. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.

Konrad, E.D. (2013): Cultural Entrepreneurship: The Impact of Social Networking on Success, CIM – International Journal Creativity and Innovation Management, 22(3), Seite 307-319.

Lampel, J., Lant, T. und Shamsie, J. (2000): Balancing Act: Learning from Organizing. Practices in Cultural Industries. Organisation Science, 3, Seite 263-269.

Provan, K.G. und Milward, B.H. (2001): Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks, Public Administration Review, 61(4), Seite 414-423.

Shenkar, O. und Reuer, J. (2005, Hrsg.): Handbook of Strategic Alliances. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage.

Swedberg, R. (2006): The Cultural Entrepreneur and the Creative Industries, Journal of Cultural Economics, 30(4), Seite 243-261.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. und Nasi, G. (2009): Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness, Public Administration, 88(2), Seite 528-550.

