

## Exzerpt

### **Peter Flocken u.a. „Erfolgreich im Verbund – Die Praxis des Netzwerkmanagements“ RKW-Verlag 2001**

Die Studie basiert auf einem vom Land NRW-geförderten Projekt, dass 23 verschiedene Kooperationsverbände untersuchte.

Der Textteil umfasst rund 120 Seiten und befasst sich mit verschiedenen Aspekten der Netzwerkarbeit. In insgesamt sieben Kapiteln werden das Thema Netzwerk als solches, der Spezialfall Innovationsnetzwerke, Ziele und Nutzen von Kooperationsverbänden, ihr Management, ihre Entwicklungsphasen, Folgen der Netzwerkarbeiten und Erfolgsfaktoren behandelt.

1. **Sinnfälligkeit von Netzwerken** Zunächst wird auf die Frage eingegangen, warum überhaupt Netzwerke sinnvoll sind. Die Autoren erachten Netzwerke als leistungsfähige Innovationsstrukturen, welche den Netzwerkpartnern eine Reihe von Erfahrungen und Möglichkeiten bieten (Transfer von Verfahren und Lösungen, Erweiterungen des betrieblichen Methodenspektrums, Leistungs- und Ergebnisvergleiche, gemeinsamer Marktauftritt, Erfahrungsaustausch). Sie heben hervor, dass dem Beitritt in solche Kooperationen bedeutsame Hemmnisse entgegenstehen. Diese liegen vorrangig im fehlenden Überblick über geeignete Kooperationspartner und in der mangelnden Erfahrung, was Kooperationen bieten und wie sie anzugehen sind. Ein wichtiger Grund für das begrenzte Verbundengagement kleiner und mittlerer Betriebe ist außerdem die Furcht vor erhöhtem Organisations- und Koordinationsaufwand.
2. Ihrer Einschätzung nach lassen sich eindeutige **Gestaltungsmerkmale und Erfolgskriterien** für Kooperationsverbände aktuell nur schwer ausfindig machen.
3. Nach Ansicht der Autoren stellen Innovationsnetzwerke in Form von KoKos (**koevolutionäre Kooperationsverbände**) eine wesentliche Erweiterung von Unternehmensnetzwerken dar, weil gezielt Partnerschaften mit außerbetrieblichen Akteuren aufgebaut werden. Sie stellen fest, dass „mit Blick auf die zunehmend integrativen Ansätze öffentlicher Förder- und Gestaltungsmaßnahmen koevolutionäre Kooperationsverbände einen besonders innovativen Verbundtyp darstellen, der allgemeine Modernisierungsinteressen und betriebs- und arbeitsnahe Veränderungsstrategien in der Praxis erfolgreich verknüpfen kann.“ Unterschieden wird zwischen fünf Typen von Kooperationsverbänden. Diese sind:
  - der Erfa-Verbund, der den Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern organisiert,
  - der Lern- oder Qualifizierungsverbund, der gemeinsame Weiterbildung von Arbeitskräften der Partner organisiert,
  - der Modernisierungsverbund, der gemeinschaftliche Prozesse der Organisationsentwicklung und der technischen Modernisierung der beteiligten Partner organisiert,
  - der Infrastrukturverbund, der die gemeinschaftliche Verbesserung von Standortfaktoren und regionalen bzw. sektoralen Infrastrukturen organisiert und



- der Geschäftsverbund, welcher die wirtschaftlichen und geschäftsbezogenen Kooperationen beteiligter Partner organisiert.

Bei insgesamt 23 untersuchten Kooperationsverbänden waren 397 Unternehmen und 328 anderweitige Organisationen beteiligt.

Nach Einschätzung der Autoren sind kleine und mittlere Unternehmen nach Zahl und Bedeutung die wichtigsten Partner in KoKos. Sie erhalten durch Verbundmitwirkung Zugang zu neuen Kompetenzen.

3. **Ziele und Nutzen von Verbänden sind (in der Reihenfolge der Häufigkeit):** Qualifizierungsverbund, regionale Standortentwicklung, Curriculumentwicklung, Branchenverbund, Beraterverbund, Wertschöpfungskette, Beschäftigungsförderung, Sonstige, Ausbildungskooperation.

Im Vordergrund der untersuchten Kooperationsverbände stehen somit der Erfahrungsaustausch sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Bezüglich des Erfahrungsaustausches wird festgestellt: „Was erst nur ein Mitnahmeeffekt sein soll, nämlich ein Gewinn an Orientierungshilfen und die Chance zum Erfahrungslernen, erweist sich im Verlauf der Verbundarbeit als deren eigentlicher Nutzen. Es geht plötzlich um diese Softfacts, die zu Beginn der Arbeit häufig unterschätzt werden.“

4. Bezüglich **Aufbau und Organisation von Verbänden** wird festgehalten, dass es zunächst entscheidend ist, einen örtlichen Promotor zu haben, der mit Know-how und langem Atem für die Anschubphase seine Ziele der Markterschließung und –entwicklung in den Aufbau der Verbundarbeit einbringt. Sodann wird festgestellt, dass es keine verallgemeinerbaren Strukturmerkmale gibt, außer jenen, dass in der Regel ein „fester Kern“, ein Feld intensiver Kooperationen und ein peripherer Bereich existieren. Die Grenzen zwischen dem Feld intensiver Kooperation und dem weitergespannten Netzwerk sind fließend.

Besonders hervorgehoben wird, dass der Schritt in die umlagefinanzierte Verbundarbeit (also keine Förderung mehr sondern gemeinsames Tragen der Verbundarbeit durch Beiträge der einzelnen Mitglieder) sehr schwierig ist.

5. Sehr ausführlich wird das Thema **Netzwerkmanagement** behandelt. Ausgegangen wird hierbei von der Grundthese, dass Verbundmanagement sich deutlich unterscheidet vom traditionellen, betrieblichen Management. Insbesondere in vier Funktionen tritt dies deutlich hervor. Diese sind: die Auswahl und Einbindung der Akteure, die Organisation des Austausch zwischen den Akteuren, die Koordination des Ressourceneinsatzes und die Ergebnissicherung. In diesem Sinne werden diese vier Funktionen auch im Folgenden ausführlich behandelt.

Bezüglich des Themas Auswahl der Partner wird noch einmal hervorgehoben, dass der Einbeziehung eines renommierten „Leitbetriebes“ in das Netzwerk eine besondere Rolle zukommt. Dabei ist darauf zu achten, dass dieser Leitbetrieb nicht die Rolle eines „Platzhirschen“ ausüben darf. Bezüglich der Organisation der Netzwerkarbeit wird zunächst einmal festgehalten, dass hier markttypische Anreiz- und Sanktionssysteme fehlen. Insbesondere die Freiwilligkeit der Verbundteilnahme erfordert „weichere Regulierungsformen“. Kooperationsverbände gründen letztlich auf das Vertrauen der Akteure in die Leistungsfähigkeit der Kooperationsgemeinschaft und dem fairen Umgang miteinander. Hauptaufgaben in diesem Feld bezüglich des Netzwerkmanagements werden



gesehen in den Bereichen Konfliktvorbeugung, Konfliktvermeidung und Konfliktbereinigung. Hohen Stellenwert werden Leitbildern eingeräumt, die eine bedeutsame Funktion für die Integration der Netzwerkpartner in den Verbund haben. Im übrigen wird hervorgehoben, dass es einer der wesentlichen Aufgaben von Verbundmanagern ist, ein funktionale Netzwerkarchitektur aufzubauen, welche die einzelbetriebliche, die zwischenbetriebliche und die überbetriebliche Ebene umfasst. Außerdem wird angemerkt, dass die Funktion des Projektteams nicht hoch genug bewertet werden kann. Bezüglich der Koordination der Ressourcen wird hervorgehoben, dass einzelbetriebliche Problemlösungen nicht isolierte Ereignisse bleiben dürfen, sondern der Problemlösungsbeitrag auch für das Netzwerk insgesamt von Nutzen sein sollte.

Anschließend werden fünf **Methoden des Netzwerkmanagements** behandelt. Diese sind:

- der Unternehmer-Motivations-Scheck
- die Nutzwertanalyse
- die Wissenslandkarte
- die kollegiale Fallberatung im Netzwerk
- das Lernlaboratorium.

Allerdings wird lediglich die erste Methode etwas ausführlicher präsentiert. Die übrigen werden nur grob umrissen.

6. Abschließend werden noch die **Entwicklungsphasen** eines Netzwerks behandelt. Abweichend von der sonst häufig anzutreffenden Dreiteilung (Initiierung, Stabilisierung, Verstetigung) wird dabei zwischen den folgenden Phasen unterschieden:

- Idee und Anstoß zur Verbundbildung
- Aufbau des Verbundes
- Konstituierungsphase
- die Arbeit im Verbund
- Evaluation und Bewertung
- Metamorphosen
- Abschluss

Die einzelnen Phasen werden grob umschrieben und durch Praxisbeispiele (aus insgesamt 10 Netzwerken) in wesentlichen Details gut veranschaulicht. Den Abschluss bildet eine Zusammenstellung der für die einzelnen Phasen relevanten Materialien und Instrumente.

7. Im Kapitel 7 sind schließlich noch einmal („für den eiligen Leser“) die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Arbeitsempfehlungen zusammengestellt. Der Anhang gibt einen Überblick zu den untersuchten Netzwerken und über 13 Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Netzwerkmanager.

