

1. Einführung

Dem Netzwerk gehört die Zukunft! Dies jedenfalls behaupten zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Das Spektrum möglicher Netzwerkaktivitäten ist breit. Dabei sind in den letzten Jahren z. T. mit Unterstützung durch öffentliche Mittel vielfältige Netzwerke und Unternehmenskooperationen entstanden. Die Diskussion um Netzwerke als eine spezifische Koordinierungsform menschlichen Handelns jenseits von Markt und Hierarchie hat inzwischen nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erreicht. Zwischen Netzwerk als neuem Mythos einerseits und Netzwerken als „zentralem Begriff einer anderen Moderne“¹ changiert dabei die Bandbreite der Diskussion. So renommierte Autoren wie der Soziologe Manuel Castells gehen inzwischen sogar so weit, die Gesellschaft des heraufziehenden 21. Jahrhunderts als Netzwerkgesellschaft zu bezeichnen, in der sich alle relevanten Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft um die Organisationsform Netzwerk formieren²

Festzuhalten ist, dass, trotz der großen Bedeutung des Begriffs, die für eine adäquate Begriffsbildung notwendige Differenzierung bislang ausgeblieben ist. So stehen auch weiterhin allgemeine Aussagen zum „Netzwerk an sich“ im Mittelpunkt vieler wissenschaftlicher Diskussionen ohne damit der Vielfalt der sich dahinter verbergenden Phänomene auch nur ansatzweise gerecht werden zu können. Dies wird umso problematischer, wenn aus diesen Debatten Rückschlüsse im Hinblick auf Probleme der Gestaltung und Steuerung von Netzwerken abgeleitet werden. Die Folge ist, dass das Netzwerkprinzip zum unangefochtenen Gestaltungsparadigma wird. Die Gestaltung der Netzwerke selbst aber unterbleibt.

Die Frage nach der Gestaltung von Netzwerken und Unternehmenskooperationen steht im Vordergrund einer Reihe von Projekten, die seit Mitte der neunziger Jahre in unterschiedlichen Branchen und regionalen Kontexten an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt werden³. Es geht dabei um Probleme des Aufbaus von Netzwerken, ihrer konkreten Arbeitsweise und den damit verbundenen Formen des

Netzwerkmanagements. Die Fragen nach den Erfolgsfaktoren für die Arbeit in Netzwerken und nach geeigneten Instrumenten und Methoden zum Aufbau und zum Management von Netzwerken stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Wissen als zentralem Produktionsfaktor rückt dabei die optimale Kombination von Wissen und Information in vielen Netzwerken zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Dies gilt besonders in wissensintensiven Bereichen von Produktion und Dienstleistungen. Hier erfolgt die Organisation innovationsrelevanter Funktionen und Prozesse zunehmend in Netzwerken. Es entstehen mehr und mehr wandlungsfähige Netzwerke, in denen Akteure aus verschiedenen Unternehmen zusammenwirken und ihr jeweils spezifisches Wissen entlang von Geschäftsprozessen bzw. zu deren Optimierung einbringen und verdichten. Zunehmend konkurrieren nicht mehr Einzelorganisationen, sondern Netzwerke. Besonders anschaulich lassen sich die daraus resultierenden Probleme im Bereich der Beratungs- und IT-/Multimediaunternehmen beobachten. In beiden Fällen handelt es sich um Branchen mit hoher Wissensintensität, in denen das Phänomen der Netzwerkbildung durch den besonderen Charakter der Ressource „Wissen“ geprägt ist⁴.

2 Was Netzwerke leisten können

Die folgenden Anmerkungen beziehen sich deshalb auf Unternehmensnetzwerke. Unternehmenswerke sind durch relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen gekennzeichnet und auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet. In der Regel geht es in solchen Netzwerken um die Bewältigung komplexer Anforderungen, die die Ressourcen des einzelnen Unternehmens übersteigen⁵.

Dabei ist festzuhalten, dass die Arbeit in Netzwerken und Kooperationsverbänden insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Viele Beispiele zeigen, dass die Arbeit in Netzwerken immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor wird. „Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“, diese Einsicht setzt sich bei vielen Entscheidungsträgern aus den Unternehmen durch.

Am Anfang steht in der Regel die Frage, was solche Netzwerke dem eigenen Unternehmen bringen können. Die Leistungsfähigkeit von Netzwerken hat viele Facetten. Die flexiblen Kooperationsbeziehungen können bspw. einen Beitrag dazu leisten:

- die eigenen Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen erfolgreicher anzugehen;
- Unterstützung für Innovationsprozesse von erfahrenen Partnern sicherzustellen;
- benötigte Kompetenzen und Ressourcen zusammenzuführen und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen;
- über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinauszublicken.

Eine Reihe von Untersuchungen zeigen, dass solche Netzwerke durchaus die Erwartungen der beteiligten Unternehmen erfüllen. An erster Stelle im Hinblick auf die Resultate von Unternehmenskooperationen stehen nach einer Untersuchung des BMWI „Kostensenkung“ und eine „bessere Bearbeitung bestehender Märkte“⁶. Darüber hinaus werden „Know-how Austausch“, „Erschließung neuer Kundengruppen“, „Anpassung an veränderte Kundenwünsche“, „Stärkung der Branchenposition“ sowie die „Erschließung neuer Märkte im In- und Ausland“ als Resultate von Kooperationen genannt.

3. Kosten und Risiken der Netzwerkarbeit

Aber die Arbeit in Netzwerken bietet bekanntermaßen nicht nur Vorteile. Sie ist zugleich auch mit einer Reihe von Kosten und Risiken verbunden. Die wesentlichen Risiken solcher Netzwerke für das einzelne Unternehmen sind:

- Einschränkung der Selbstständigkeit;
- Erhöhung der Abhängigkeit von Partnern;
- Komplizierte Abstimmungs- und Controllingprozesse;
- Zusätzliche Aufgaben und Kosten;
- Abfluss von Wissen.

Insbesondere in der Aufbauphase ist die Netzwerkarbeit mit einer Reihe von neuen Anforderungen und Aufgaben für die beteiligten Unternehmen verbunden:

- So müssen zunächst die geeigneten Partner gefunden;
- unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut gebracht;
- geeignete Arbeitsformen und –methoden entwickelt;
- eine netzwerktragende Infrastruktur aufgebaut;
- Spielregeln definiert und Kooperationsvereinbarungen getroffen;
- sowie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

4 Was Netzwerke brauchen

Insofern kann es nicht verwundern, dass viele Kooperationen trotz des guten Willens aller Beteiligten scheitern. Netzwerke und Kooperationsverbände entstehen nicht im Selbstlauf. Vielmehr sind erfolgreiche Kooperationen an spezifische Voraussetzungen gebunden. Es sind die folgenden Faktoren, die die Arbeit in Netzwerken und Verbänden erfolgreich machen⁷:

Erfolgsfaktor ‚Promotoren‘

Zunächst brauchen Netzwerke Promotoren mit einer überzeugenden Idee und einen langen Atem sowie ausreichenden Ressourcen. Die Idee sollte dabei ein konkretes Eigeninteresse der Promotoren mit Handlungsproblemen möglicher Kooperationspartner verbinden.

Erfolgsfaktor ‚Kompetentes Netzwerkmanagement‘

Netzwerke benötigen ein kompetentes Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden und eine hohe Effi-

zienz und Effektivität der gemeinsamen Arbeit sicherzustellen. Funktionen des Netzwerkmanagements sind u. a.:

- die richtigen Akteure auszuwählen, zu gewinnen und in die Netzwerkaktivitäten einzubinden;
- konkrete Einzel(betriebliche)-Maßnahmen erfolgreich durchzuführen;
- themenbezogenen Wissenstransfer im Netzwerk herzustellen;
- den verschiedenen Erwartungen der Beteiligten Rechnung zu tragen;
- konkrete Ziele zu verfolgen, ohne die Autonomie der beteiligten Akteure zu sehr zu beschneiden;
- die Einzelaktivitäten im Sinne des Gesamtverbundes auszubalancieren;
- Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb des Verbundes zu betreiben;
- Ressourcen zu erschließen und zu koordinieren;
- Ergebnisse zu sichern und zu bewerten;
- soziale, methodische, organisatorische und fachliche Kompetenz zu beweisen.

Erfolgsfaktor ‚Stabile Kerne‘

Erfolgreiche Verbände haben stabile Kerne herausgebildet. Diese übernehmen arbeitsteilig wichtige Funktionen des Netzwerkmanagements. Neben den Promotoren gehören hierzu wichtige Leitorganisationen und Multiplikatoren.

Erfolgsfaktor ‚Vertrauensvolle Kooperation und persönliche Kontinuität‘

Netzwerkmanagement kann in der Regel nicht auf das in Organisationen verfügbare Arsenal an Anreiz- und Sanktionsmitteln zurückgreifen. Hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Arbeit kommt deshalb einer vertrauensvollen Kooperation und persönlicher Kontinuität der Netzwerkpartner zu.

Erfolgsfaktor ‚Flexible Regelsysteme‘

Um den unterschiedlichen, z. T. divergierenden Interessenlagen, Zielsetzungen und Kontexten der Netzwerkpartner gerecht zu werden, müssen flexible Regelsysteme geschaffen werden, die unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen zulassen.

Erfolgsfaktor ‚Entwicklungsspielraum für Innovationen‘

Die Arbeit in Netzwerken ist offener und gestaltbarer als die in bestehenden Organisationen. Neue Arbeits- und Kooperationsformen werden (mit unterschiedlichen Partnern) erprobt und eine kontinuierliche Überprüfung der Arbeitsschwerpunkte ist notwendig. Insofern sind Netzwerke so zu gestalten, dass sie Entwicklungsspielraum für Innovationen schaffen.

Erfolgsfaktor ‚Identitätsbildende Maßnahmen‘

Gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen müssen sichergestellt werden. Identitätsbildende Maßnahmen - wie z. B. Veranstaltungen, gemeinsame Produkte, öffentliche Anerkennung - sind wichtige Erfolgsfaktoren in der Verbundarbeit.

Erfolgsfaktor ‚Professionelle Arbeit‘

Mit der Sicherstellung der professionellen Arbeit steht und fällt der Erfolg im Verbund. Die Dienstleistungen für den einzelnen Betrieb müssen stimmen, die Arbeitsformen und Methoden auf der einzel-, zwischen- und überbetrieblichen Ebene müssen angemessen sein, Beratung und Weiterbildung müssen problem- und adressatengerecht durchgeführt werden.

5. Dem Netzwerk gehört die Zukunft

Leider ist festzustellen, dass den hohen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das „praktische Management der Netzwerkstrukturen – und prozesse“ gegenüber steht⁸. So greifen Netzwerkmanager im Wesentlichen auf die im betrieblichen Projektmanagement entwickelten Konzepte und Instrumente zurück. Die Entwicklung von eigenen Methoden und Instrumenten stehen noch ebenso am Anfang wie die Entwicklung von spezifischen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten.

Aber hier wurde in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen, um hier Abhilfe zu schaffen. Eines dieser Angebote ist das von der Sozialforschungsstelle mit erfahrenen Kooperationspartnern betriebene „Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement“. Hier werden die vorhandenen Kompetenzen erfahrener Partner gebündelt und Unterstützungsangebote für Netzwerkmanager aus einer Hand angeboten und weiterentwickelt⁹. Wenn zukünftig dem Management von Netzwerken und Verbänden zukünftig ebenso viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, wie dem Management in Unternehmen, dann könnte die Organisationsform Netzwerk tatsächlich zu einem Erfolgsmodell für die Zukunft werden.

Literaturhinweise

Becker, Thomas/ Dammer, Ingo/ Howaldt, Jürgen/ Killich, Stephan/ Loose, Achim (Hrsg.): Im Netzwerk zum Unternehmenserfolg, Berlin/Heidelberg/New York/Tokio, 2004

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Druckschrift, Berlin o. J.

Castells, Manuel: Die Netzwerkgesellschaft, Opladen 2001

Flocken, Peter/ Hellman-Flocken, Sabine/ Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Martens, Helmut: Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn 2001

Howaldt, Jürgen/ Klatt, Rüdiger: Netzwerke des Wissens. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/ Wannöffel,

Manfred (Hrsg.): Netzwerke kleiner Unternehmen, Berlin 2003, S. 133-150

Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Martens, Helmut: Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Thematische Einführung. In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Flocken, Peter (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden 2001

Klatt, Rüdiger: Wie das Leitbild des „virtuellen Unternehmens“ wirkt. Beispiele aus der Unternehmenspraxis, in: Arbeit, 1999, Heft 2, S. 241-254

Nalebuff, Barry J./ Brandenburger, Adam M. : Coopetition - kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a. M./New York 1995

Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden, 4. Auflage, 2001

sfs Sozialforschungsstelle Dortmund: Netzerkbildung als Innovationsstrategie, Dortmund 1998

Sydow, Jörg : Das Management von Netzwerken - Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hg.): Management von Netzwerken, Wiesbaden 1999, S. 279-314

Sydow, Jörg/ Windeler, Arnulf: Steuerung von Netzwerken, Opladen/Wiesbaden 1999

Autor

PD Dr. Jürgen Howaldt

geboren 1960, ist Geschäftsführender Direktor des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund und Privatdozent an der Universität Bremen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsentwicklung und -beratung, Unternehmenskooperationen und regionale Netzwerke.

¹ Vgl. sfs 1998

² Vgl. Castells 2001 sowie Picot u.a. 1996

³ Vgl. sfs 1998; Klatt 2000; Flocken u. a. 2001; Howaldt u. a. 2001

⁴ Vgl. Howaldt/Klatt 2003

⁵ Vgl. Sydow 1999

⁶ Vgl. BMWI o. J.

⁷ Wer mehr über das Management von Netzwerken und Verbänden erfahren will, dem sei unser Handlungsleitfaden „Erfolgreich im Verbund – Die Praxis des Netzwerkmanagements“ empfohlen.

⁸ Vgl. Sydow 1999, S. 304

⁹ Informationen zum Kompetenzzentrum erhalten Sie unter www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de sowie bei Becker u. a. 2004.