



**RKW**

Jörg Hentrich, Dietrich Hoß (Hrsg.)

RKW-Diskurs

# **Arbeiten und Lernen in Netzwerken**

Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen  
sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Einführung</b>	
<i>Jörg Hentrich / Dietrich Hoß</i>	6
<b>Theoretische Überlegungen ...</b>	<b>11</b>
<b>... zum gesellschaftlichen Kontext ...</b>	<b>12</b>
Das Wissensparadoxon fortschreitender Arbeitsteilung Zur Notwendigkeit kooperativer Interaktion <i>Klaus Semlinger</i>	12
New Work as Net Work. Netzwerke als Wissensdistributionsarenen <i>Birger P. Priddat</i>	24
Regionale Netzwerke zwischen Konzernstrategien, sozialstaatlicher Erosion und europäischer Integration <i>Paul Oehlke</i>	37
<b>... und zur Entwicklungsdynamik von Netzwerken</b>	<b>65</b>
Von der Idee zum Netzwerk – ein Fallbeispiel zu sozio- ökonomischen Folgen vertrauensbildender Maßnahmen <i>Alexander Frevel</i>	65
Über die Nachhaltigkeit vergänglicher Netzwerke <i>Jochen Tscheulin / Silke Gülker / Harald Hornyak</i>	71
Interorganisationale Netzwerke aus systemtheoretischer Perspektive <i>Jana Rückert-John</i>	80
Netzwerkkooperation zwischen interner Funktionalität und externem Support: Regionale Weiterbildungsnetzwerke <i>Rudolf Husemann</i>	90
Zufälle und andere Regelmäßigkeiten: Die Logik des Management of Change - Ein Beitrag zur Indikatorenfrage in der sozialgeographischen Netzwerkforschung <i>Markus Hilpert / Andreas Huber</i>	97

<b>Praxiserfahrungen mit Netzwerken ...</b>	<b>110</b>
<b>... zur Optimierung der Wertschöpfungskette</b>	<b>111</b>
Netzwerke zwischen Industrie und Handel - Antagonistische Kooperation zwischen Lebensmitteleinzelhandel und Konsumgüterwirtschaft <i>Daniel Bieber / Beatrix Rumpel</i>	111
Von der Idee zur leistungsfähigen Zusammenarbeit – Probleme und Lösungsansätze bei der Kooperation von Mikro- und Kleinunternehmen des Handwerks <i>Alexander Frevel</i>	131
Aufbau eines Kooperations- und Weiterbildungsnetzes für das regionale Bauhandwerk – Erfahrungen aus einem ADAPT-Projekt <i>Andreas Diettrich / Sabine Finke / Sigrid Heinecke</i>	148
Produzieren und Lernen in KMU-Netzwerken <i>Klaus Gersten</i>	161
<b>... zur Stärkung regionaler Potentiale</b>	<b>167</b>
Regionale Qualifizierungsnetzwerke: Eine Möglichkeit für mehr Wachstum und Beschäftigung? <i>Kurt Hornschild</i>	167
Netzwerke zwischen Unternehmen und Hochschulen und andern öffentlichen Forschungseinrichtungen beschleunigen Reindustrialisierung in den neuen Bundesländern <i>Herbert Berteit</i>	184
Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen - ein erfolgversprechendes Modell der Netzwerkförderung <i>Gerhard Ernst / Manfred Hempe / Werner Lederer / Barbara Reddig</i>	202
Netzwerkstrukturen und Praxiserfahrungen im Rahmen des LEADER-Ansatzes <i>Jan Swoboda</i>	214
Unternehmensnetzwerke von KMU als Antwort auf den regionalen Strukturwandel und technologische Herausforderungen <i>Petra Gärtner</i>	225
APPOLONIUS – Lernende Region Berlin Marzahn-Hellersdorf - Eine Region lernt gemeinsam - <i>Klaus Jacob / Brigitte Stieler-Lorenz</i>	231

Netze, nichts als Netze - Einige Anmerkungen zur Förderung von und mit Netzwerken in den neuen Bundesländern <i>Rolf Schmachtenberg</i>	244
<b>... zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung</b>	<b>253</b>
Qualifizierungsnetzwerke im Wandel - Unternehmensnetzwerke auf dem Weg zu regionalen Kompetenznetzwerken <i>Ingo Benzenberg / Rolf Dobischat</i>	253
Reorganisieren und Qualifizieren im Unternehmensverbund <i>Paul Fuchs-Frohnhofen / Elke Küppers / Ralf Schimweg</i>	266
Lernen in Netzwerken – Koevolutionäre Kooperationsverbünde als regionale Lernnetzwerke <i>Jürgen Howaldt</i>	283
Kompetenzentwicklung in Netzwerken <i>Gudrun Keilbar / Yvonne Wolf / Jana Voigt</i>	396
Wissensaustausch unter Netzwerkpartnern <i>Bernd Helbich</i>	304
LernLandschaft Wartburgregion - Wissen schafft Perspektiven <i>Dietwald Neubauer / Roland Hormel</i>	322
Regionales Bildungsnetzwerk für lebensbegleitendes Lernen: VIEL – Arbeit <i>Gerhard Prätorius / Reinhard Zabel</i>	328
Qualifikation und Lernprozesse in sozio-ökonomischen Netzwerken <i>Birgit Stecker</i>	340
Das RKW-Beraternetzwerk zur Unterstützung von KMU in der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg <i>Ulrich Hoffmann / Wolfgang Horlamus / Karsten Koitz</i>	346
Regionale und sektorale Lern- und Projektportale als innovative Chance im Rahmen eines Europas der vernetzten Regionen <i>Thomas Freye / Bernhard Rieke / Andreas Bäumer</i>	353
<b>... und zur sozialen und politischen Intervention</b>	<b>359</b>
Erfahrungen mit regionalen Netzwerken zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung <i>Manfred Muster</i>	359

SCHULE und WIRTSCHAFT - gemeinsam erfolgreicher <i>Anette Morhard / Elke Seidler</i>	372
Das Projekt „Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie“ NEST <i>Karl Birkhölzer</i>	378
<b>Nachbetrachtungen</b>	<b>390</b>
Netzwerke - Eine Essay <i>Reinhard Stransfeld</i>	391
Workshopergebnisse <i>Jürgen Howaldt / Rudolf Husemann / Anette Morhard / Jörg Hentrich / Dietrich Hoß</i>	399
Autoren	410

## Einführung

Unter der Bezeichnung „Netzwerke“ wird in den letzten Jahren ein spezifisches Modell von Arbeitsteilung und Zusammenarbeit diskutiert und praktiziert. Unter den Bedingungen wissensintensiver Produktion, hoher Spezialisierungserfordernisse und eines zunehmend globalen Wettbewerbs werden große Erwartungen hinsichtlich der Beschleunigung von Innovationsprozessen, der Entwicklung von Kompetenzen und Produktivität und – last not least – der Beschäftigungsentwicklung an dieses Modell der Zusammenarbeit geknüpft.

Der Begriff „Netzwerk“ hat dabei eine nahezu inflationäre Verwendung erfahren. Abgesehen von der Eigengesetzmäßigkeit der Verbreitung „modischer Begriffe“ haben dazu sicherlich auch die starke politische Propagierung (mit einer entsprechenden Förderkulisse) und die experimentelle Praxis in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Feldern beigetragen.

Netzwerke begegnen uns heute ebenso als komplexe Kooperationen von (kleinen und mittleren) Unternehmen untereinander und mit Partnern aus Forschung und Bildung wie auch als gesellschaftliche Bündnisse unterschiedlicher Interessengruppen zumeist auf regionaler oder lokaler Ebene oder als soziale Netzwerke von jungen Selbständigen oder abhängig Beschäftigten aus wissensintensiven Berufen.

Die Substanz netzwerkartiger Austauschbeziehungen und die Frage nach den spezifischen Erfordernissen und Folgen für die Gestaltung von Arbeit und Lernen hat sich in den vergangenen Jahren erheblich ausdifferenziert.

Mit seinem Diskurs „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“ zieht das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft eine Zwischenbilanz der experimentellen Vielfalt praktischer Erfahrungen in Netzwerken und theoretischer Reflexionen über Netzwerke. Die Ergebnisse des Diskurses können einen Beitrag dazu leisten, das Experimentierfeld „Netzwerke“ nachvollziehend zu strukturieren, wichtige Handlungsfelder für die unterschiedlichen Akteursgruppen in Wirtschaft, Politik und Verbänden zu identifizieren und die Perspektiven von Arbeit und Lernen in Netzwerken zu verdeutlichen. Der Fokus liegt auf sozio-ökonomischen Netzwerken, also auf Netzwerken, die – mittelbar oder unmittelbar – für die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung relevant sind.

Der RKW-Diskurs hat sich in den vergangenen Jahren zu einem anregenden und fruchtbaren Forum entwickelt, dessen Ziel es ist, aktuelle Trends und Perspektiven in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zu identifizieren, praktische Erfahrungen und theoretische Reflexionen darüber zusammenzuführen sowie Probleme und Handlungsbedarf herauszuarbeiten. Auch das Thema „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“ wurde in dieser Weise zahlreichen Experten aus der (Netzwerk-) Praxis, Vertretern aus Verbänden und Gewerkschaften, Wissenschaftlern, Bildungs- und Arbeitsmarktexperten sowie Politikern zu Diskussion vorgelegt. Die Experten wurden gebeten, vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Reflexion zu drei zentralen Thesen Stellung zu nehmen:

## **1 Ökonomische und soziale Austauschbeziehungen in Netzwerken**

Die in der Marktwirtschaft dominierenden Grundmuster der Zusammenarbeit stellen relativ klar definierte und beschreibbare Austauschbeziehungen dar, die auf einer Reihe von Konventionen, Verträgen und Gesetzen beruhen, die insbesondere das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung sicherstellen sollen. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit im betrieblichen Kontext (Arbeitsbeziehungen) als auch für die über den Markt vermittelte Zusammenarbeit (Marktbeziehungen). Demgegenüber gelten Netzwerke als eigenständige Form der Zusammenführung einzelner Leistungen, Kompetenzen und Produkte. Jenseits der Regularien des Marktes und der Hierarchie herrschen in Netzwerken komplexe Wirkungszusammenhänge, die das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, von Nutzenerwartungen und Leistungsanreizen, von Zielsetzung und Erfolg bestimmen. Aufgrund dieser komplexen Wirkungszusammenhänge gelten Netzwerke als besonders leistungs- und lernfähig. Das geringe Regulierungsniveau von Netzwerken ist allerdings auch mit einem relativ hohen Risiko des Scheiterns verbunden.

- Sind Netzwerke tendenziell als „Netzwerkökonomie“ verallgemeinerbar oder bleiben sie begrenzte Konzepte für außergewöhnliche Konstellationen und Herausforderungen?
- Wie können die Wirkungszusammenhänge innerhalb von Netzwerken, die deren Leistungs- und Lernfähigkeit begründen, theoretisch fundiert und handlungsleitend beschrieben werden? Lassen sich auf Grund dieser Wirkungszusammenhänge Merkmale identifizieren, die eine Typisierung und insbesondere eine eindeutige Abgrenzung zu den vorherrschenden Austauschbeziehungen (Markt und Hierarchie) sowie zu informellen Kooperationsformen wie „Seilschaften“, „Filz“ und „Klüngel“ erlauben?
- Welche neuen Anforderungen stellt die Zusammenarbeit in Netzwerken an den gesellschaftlichen Regulierungsrahmen? Wo zeigen sich erhebli-

che Barrieren für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit, wo entsteht neuer Regulierungsbedarf?

## **2 Arbeit und Beschäftigung in sozio-ökonomischen Netzwerken**

Sozio-ökonomische Netzwerke gelten als – zumindest im herkömmlichen Sinne – hierarchiefrei. Das Verhältnis der Netzwerkpartner ist auch nicht primär – wie bei klassischen Marktbeziehungen – auf das Austauschverhältnis von Leistung und Gegenleistung gerichtet. Es stellt sich im wesentlichen über die gemeinsame Nutzenerwartung hinsichtlich des Ergebnisses der Zusammenarbeit her. Die Leistungen der Akteure stellen also Zukunftsinvestitionen dar, die sich durch die gemeinsame Leistung aller Partner amortisieren. Die Chancen und Risiken sind daher nicht individuell verteilt und zeitlich gestaffelt sondern realisieren sich für alle Beteiligten in dem Erfolg oder Misserfolg des gemeinsamen Vorhabens.

Die internen Arbeits- und Austauschbeziehungen institutioneller und betrieblicher Netzwerkpartner sind demgegenüber in der Regel traditionell-hierarchisch strukturiert. Sie orientieren sich an traditionellen Organisations- und Beziehungsmustern.

- Sind traditionelle, hierarchische Formen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen mit der Zusammenarbeit in Netzwerken vereinbar? Sind grundlegende Friktionen oder Systembrüche erkennbar, die die Leistungsfähigkeit von Netzwerken gefährden oder mindern?
- Ändern sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen im Rahmen der Zusammenarbeit in Netzwerken?
- Wie wirken sich Netzwerkbeziehungen auf die betrieblichen Partizipationschancen aus?

Aus der gesellschaftspolitischen Sicht stellen sich die Fragen nach Arbeit und Beschäftigung in anderer Weise.

- Welche neuen Formen von Arbeit und Beschäftigung entstehen im Zusammenhang mit sozio-ökonomischen Netzwerken? Welche Beschäftigungssynergien ergeben sich aus der Verzahnung von erstem, zweitem und drittem Beschäftigungssektor?
- Findet eine Neubewertung der Erwerbsarbeit in Netzwerken statt (Selbstverwirklichung, Eigenverantwortung, Fremdbestimmtheit)?
- Welchen neuen Herausforderungen müssen sich Wirtschaftsverbände und Sozialpartner stellen?



### **3 Qualifikation und Lernprozesse in sozio-ökonomischen Netzwerken**

Netzwerke gelten als besonders lernfähig. Hierauf wird ein erheblicher Teil ihrer Leistungs- und Innovationsfähigkeit zurückgeführt. Der gemeinsame Aufbau neuer Kompetenzen im Rahmen der Zusammenarbeit erfordert jedoch einen anderen Umgang mit Informationen und Wissen. Während in traditionellen Marktbeziehungen die Zurückhaltung von Informationen und Wissen die eigene Marktstellung sichert, kann dieses Verhaltensmuster in Netzwerken disfunktional werden, es gefährdet den Erfolg der gemeinsamen Arbeit.

Der Austausch von Informationen und Wissen innerhalb von Netzwerken und der Aufbau neuer, gemeinsamer Kompetenzen erfordert Lernprozesse und führt zu Lernprozessen.

- Welche organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um einen lernförderlichen Austausch von Informationen und Wissen im Netzwerk zu ermöglichen? Sind Konflikte hinsichtlich notwendiger Transparenz und bestehender Konkurrenz- bzw. Machtverhältnisse erkennbar?
- Welche grundlegenden Kompetenzen und Qualifikationen sind für eine erfolgreiche Arbeit in Netzwerken erforderlich? Wie können diese Kompetenzen erworben werden? Wie können solche Lernprozesse organisiert werden?
- Wie kann das Lernen in der Netzwerkarbeit selbst systematisiert und unterstützt werden?
- Gibt es Hinweise auf spezifische Erwerbs- und Bildungsbiographien in Netzwerken? Wie sind die Erwerbs- und Lernchancen in Netzwerken verteilt? Entstehen neue „Netzwerk-Eliten“ oder ist eine gleichmäßigere Verteilung von Lernchancen erkennbar?

Insgesamt haben sich 56 Autoren mit 33 Beiträgen an dem Diskurs „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“ beteiligt. Die große Resonanz verweist auf die Bedeutung des Themas. Die Perspektiven, aus denen heraus die Teilnehmer ihre Erfahrungen und Reflexionen wiedergeben, spiegeln wichtige gesellschaftliche Handlungs- und Entscheidungsfelder wider. Nicht zu allen Fragen haben die Diskursteilnehmer Stellung bezogen. Insbesondere die Fragen nach den Formen und der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in Netzwerken wurden lediglich vielfach gestreift. Ihre Relevanz mindert das nicht – sie bleiben als wichtige Zukunftsaufgaben auf der Agenda.

Drängender sind offensichtlich die Fragen nach dem gesellschaftlichen Kontext und den Entwicklungsbedingungen von Netzwerken sowie nach Lernprozessen und dem Umgang mit Wissen in Netzwerken. Dahinter steht die Erkenntnis, dass neue, kooperative Formen der Kompetenzvermittlung und des Austauschs von Wissen zentrale Voraussetzungen zur Entwicklung von Innovation und Beschäftigung darstellen. Insbesondere die Beiträge, die über regionale Netzwerke in Ostdeutschland berichten und einen Einblick in das vielfältige Netzwerkgeschehen in diesem Teil der Republik geben, belegen den Zusammenhang.

Auf einem Workshop am 24. und 25. Januar 2002 in Erfurt haben 26 Diskursteilnehmerinnen und -teilnehmer die Gelegenheit wahrgenommen, ihre Erfahrungen und Überlegungen auszutauschen. Die sehr engagierte Debatte führte nicht nur zur Vertiefung der in den Beiträgen dargelegten Erkenntnisse, sie erzielte darüber hinaus auch zusätzlichen Erkenntnisgewinn und hat Perspektiven und weiterführende Gestaltungsfelder aufgezeigt.

Der vorliegende Band stellt die Ergebnisse des RKW-Diskurses „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“ vor. Den eher „theoretischen Überlegungen zum gesellschaftlichen Kontext und zur Entwicklungsdynamik von Netzwerken“ haben wir die „Praxiserfahrungen mit Netzwerken ...“ aus verschiedenen ökonomischen und sozialen Kontexten gegenübergestellt. Diese Struktur, in die wir die Beiträge zur Erleichterung der Lektüre gebracht haben, stellt notwendig eine etwas willkürliche Zuordnung dar, da viele Beiträge gerade theoretische Überlegungen mit Praxiserfahrungen aus verschiedenen Kontexten verbinden. Wir bitten die Autoren um Verständnis. In der „Nachbetrachtung“ werden die Beiträge des Diskurses und die Ergebnisse des Erfurter Workshops aus zwei unterschiedlichen Perspektiven zusammengefasst und kommentiert.

Den Autorinnen und Autoren unseres Diskurses möchten wir an dieser Stelle nochmals herzlich dafür danken, dass sie uns ihre Erfahrungen und Erkenntnisse übermittelt haben. Unser besonderer Dank gilt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Erfurter Workshops, die mit hohem Engagement gemeinsam mit uns wichtige Aspekte des Themas herausgearbeitet haben und auch dazu beigetragen haben, diese Ergebnisse zu dokumentieren.

Jörg Hentrich  
RKW Bundesgeschäftsstelle  
Eschborn

Dietrich Hoß  
Universität Lyon

# Theoretische Überlegungen ...

## ... zum gesellschaftlichen Kontext ...

### Das Wissensparadoxon fortschreitender Arbeitsteilung

#### Zur Notwendigkeit kooperativer Interaktion

Klaus Semlinger

„The kinds of jobs that grow over time are not the things we do well but the things we do badly.“ (Paul Krugman 1996, S. 212)

#### 1 Einleitung

Arbeitsteilung ermöglicht Spezialisierung, und Spezialisierung erleichtert die Erzeugung und den Erwerb von Wissen. Arbeitsteilung ist dabei zunächst immer auch mit einer Wissensteilung verbunden, und ebenso wie Arbeitsteilung letztlich nur produktiv wird, wenn es gelingt sie effektiv und effizient zu koordinieren, d.h. einen entsprechenden Leistungsaustausch zu organisieren, kann sich auch das neue Wissen letztlich nur wirksam entfalten, wenn ein entsprechender Wissensaustausch, d.h. eine geeignete Mobilisierung und Verknüpfung des so gewonnenen Spezialwissens gelingt. Diese Aufgabe stand schon früh im Zentrum des so genannten wissenschaftlichen Managements und sie ist auch heute wieder unter dem Begriff Wissensmanagement in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Dabei geht es jedoch keineswegs nur um die Wiederbelebung einer alten Debatte; vielmehr handelt es sich um einen grundlegenden Paradigmenwechsel, der über den Rahmen neuer technischer Gestaltungsoptionen hinausreicht und zu tief greifenden Veränderungen in den Strukturen und Prozessen der Organisation von Erwerbsarbeit führen wird. Der nachfolgende Beitrag will die Hintergründe und Auswirkungen dieser Veränderungen thesenhaft und pointiert ausleuchten.

## **2 Die Erzeugung und Mobilisierung von Spezialwissen durch Markt und Hierarchie**

Bei der „Erfindung der Arbeitsteilung“ dürfte es sich um eine der ältesten Innovationen der Menschheitsgeschichte handeln, die jedoch – ohne damit die Leistungen früherer Epochen zu schmälern – erst mit der Durchsetzung der Gewerbefreiheit und dem Einstieg in die Industrialisierung zu einem regelrechten Produktivitätsschub und Entwicklungssprung geführt hat. Gewerbefreiheit und marktwirtschaftlicher Wettbewerb befähigen *und* stimulieren in einem bis dahin nicht bekanntem Maß die einzelnen Akteure, nach immer neuen Möglichkeiten zu suchen den eigenen Wohlstand zu mehren und, im Bestreben die Wettbewerber zu übertreffen, das eigene Spezialwissen weiter zu entwickeln und engagiert einzusetzen (Adam Smith 1776). Es sind diese Anstrengungen, die den Prozess „schöpferischer Zerstörung“ – die Entwertung und Verdrängung etablierter Routinen durch neues und überlegendes Wissen – in Gang halten, und die den traditionellen Produzenten vom (neuzeitlichen) Unternehmer unterscheiden, dem es nicht um die Bewahrung hergebrachter Techniken und um die Bedienung bestehender Märkte geht, sondern darum den Stand der Technik voranzutreiben und (damit) neue Märkte zu schaffen (Schumpeter 1911).

Das Vordringen des Marktes als Koordinationsmuster arbeitsteiliger Prozesse (governance structure) führte allerdings nicht zur völligen Verdrängung der überkommenen hierarchischen Steuerung durch Normen, Routinen und unmittelbare Anweisungen. Im Gegenteil, als sich im Zuge der aufkommenden Industrialisierung zeigte, dass sich das klassische Gesetz der fallenden Grenzerträge durch hinreichend große Investitionen umkehren lässt (Marshall 1890), gelangte dieses Koordinationsmuster zu neuer Blüte, und zwar zur Steuerung der fortschreitenden innerbetrieblichen Arbeitsteilung in immer größer werdenden Unternehmen. Derartige industrielle Großunternehmen entstanden allerdings nicht in allen Gewerben (zur gleichen Zeit), da – wie schon Adam Smith wusste – Arbeitsteilung und Spezialisierung (und das damit zusammenhängende Investitionsvolumen) ihre ökonomisch bestimmten Grenzen in der Größe des entsprechenden Marktes finden. Marshalls Gesetz der wachsenden Grenzerträge kommt demnach nur in Verbindung mit einer wachsenden Standardisierung der fraglichen Produkte zur Geltung, was in der Regel wiederum dazu führt, dass sich gewisse Standards von „best practice“ herausbilden. Genau diese Standardisierung stand denn auch im Mittelpunkt des Rationalisierungsansatzes von Frederick W. Taylor und Henry Ford, deren Ideen den Prozess der Industrialisierung bis weit in die 1970er Jahre hinein maßgeblich und mit großem Erfolg prägten.

Kein Wunder, dass in einem solchen Umfeld selbst Joseph A. Schumpeter, der das heute wieder so strahlende Bild vom selbständigen Unternehmer als treibender Kraft des Innovationsprozesses einführte, zu dem Schluss kommen konnte, dass künftig in vielen Wirtschaftszweigen kein Bedarf mehr für diese unternehmerische Funktion und den marktwirtschaftlichen Wettbewerb sein wird, da „... das Erfinden selbst zu einer Routinesache geworden (ist), der technische Fortschritt in zunehmendem Maße zur Sache von geschulten Spezialistengruppen (wird, und) ... weil vieles nun genau berechnet werden kann, was in alten Zeiten durch geniale Erleuchtung erfaßt werden mußte.“ (Schumpeter 1942, S. 215, 366ff.) Dieser Glaube an die Planbarkeit des Innovationsgeschehens, an das Expertenwissen und an die administrative Steuerbarkeit auch von wissensintensiven Prozessen korrespondiert offenkundig mit dem Grundverständnis des „wissenschaftlichen Managements“ tayloristischer Provenienz, das darauf abstellt, planende und ausführende Arbeit voneinander zu trennen und das Spezialwissen der operativen Ebene von dort abzuziehen und zu zentralisieren, um es über einen rationalen Planungsprozess für die direkte hierarchische Steuerung und Kontrolle der Arbeitsteilung nutzbar zu machen.

Der Prozess der Industrialisierung war also zum einen gekennzeichnet durch eine fortschreitende Spezialisierung und zum anderen durch eine spezifische Arbeitsteilung auch der vorherrschenden Koordinationsmuster, wonach der Markt die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung (und die Abstimmung von Produktion und Konsumption) reguliert, während die unternehmensinterne Koordination weiterhin dem – nun informatorisch und wissensmäßig aufgeladenen – hierarchischen Muster übertragen bleibt. Die entsprechende Aufteilung zwischen Markt und Hierarchie war dabei allerdings nie statisch festgeschrieben, sondern ist nach Ronald Coase (1937) wiederum ökonomisch bestimmt: Wo die Scheidelinie und damit die Demarkationslinie zwischen den einzelnen Unternehmen verläuft, hängt demnach davon ab, welche Form der Interaktion unter Berücksichtigung spezialisierungsbedingter Produktionskostenvorteile einerseits und kontextabhängiger Transaktionskosten andererseits die größeren Effizienzvorteile verspricht (Williamson 1975, 1991).

Unter den Bedingungen standardisierter Massenproduktion mit einem mehr oder minder herstellerseitig bestimmbareren Innovationsrhythmus scheint der wachsenden Konzentration von Produktion und Beschäftigung in immer größeren Unternehmenseinheiten damit kaum eine Grenze gesetzt, und diese Bedingungen waren in vielen entwickelten Industrieländern bis in die frühen 1970er Jahre vor allem bei der Erzeugung von Konsumgütern

durchaus gegeben. Aber selbst hier zeigte der hierarchische Koordinationsansatz tayloristischer Prägung in der praktischen Umsetzung erhebliche Probleme, die zum einen aus vielfältigen Verweigerungs- und Ausweichstrategien der ausführenden Akteure gegenüber fremdbestimmten Verhaltensvorgaben resultieren und zum anderen aus Defiziten bei der Mobilisierung des dezentralen Spezialwissens erwachsen. Bei zunehmender interner Arbeitsteilung steigen dementsprechend die Managementkosten (d.h. die Transaktionskosten interner Koordination), und zwar mit wachsender Unternehmensgröße sogar überproportional, weil damit nicht allein die technische Komplexität der Koordinationsaufgabe anwächst, was durch einen parallelen Ausbau der analytischen und administrativen Kapazität und Kompetenz aufgefangen werden könnte, sie steigen vor allem aufgrund der zunehmenden sozialen Anonymität der Interaktionsbeziehungen und der wachsenden internen Ausdifferenzierung des Wissens, die zwangsläufig mit seiner zunehmenden Ungleichverteilung einhergeht. Wie schon Friedrich von Hayek (1945) betonte, betrifft letzteres nicht allein den Bereich professionalisierten Expertenwissens, sondern auch den Bereich der spezifischen Kenntnisse in Bezug auf die „besonderen Bedingungen von Zeit und Raum“, über die selbst der einfachste Werker hinsichtlich der Erfordernisse und Möglichkeiten seines Arbeitsplatzes verfügt. Vor allem aber betrifft diese Ungleichverteilung das implizite Wissen von Spezialisten (tacit knowledge; Polanyi 1966), das erfahrungsgestützt erworben aber analytisch (noch) nicht zu erklären ist, womit es sich einer stringenten Kodifizierung widersetzt und (damit) der expliziten Kommunikation – und Kontrolle – entzieht (Waldenberger 1999).

### **3 Wissen, Technischer Fortschritt und menschliche Arbeit**

Wissen weist also – abgesehen von seiner Wertigkeit – neben einer quantitativen Dimension (viel/wenig) auch eine qualitative Dimension besondere Art auf (implizites/explicites Wissen). Hinzu tritt in arbeitsteiligen Prozessen eine weitere qualitative Dimension der Unsicherheit, die sich aus den Zielen und Erfordernissen der fraglichen Aufgabenstellung ergibt und auf die Fähigkeit abstellt, die Leistungserwartungen an die verschiedenen Beteiligten im voraus eindeutig zu bestimmen und umfassend festzulegen. Dementsprechend lässt sich unterscheiden in gut-definierbare und in schlecht-definierbare Aufgabenbeschreibungen. Diese drei Dimensionen sind allerdings nicht als dichotome Beschreibungsmerkmale zu verstehen, vielmehr lassen sie sich in einem Kontinuum von Ausprägungen beobachten, sie sind in unterschiedlicher Konfiguration miteinander verknüpft und viele, wenn nicht sogar die meisten Arbeitsaufgaben umfassen Wissenskomponenten, die in den einzelnen Dimensionen jeweils verschiedene

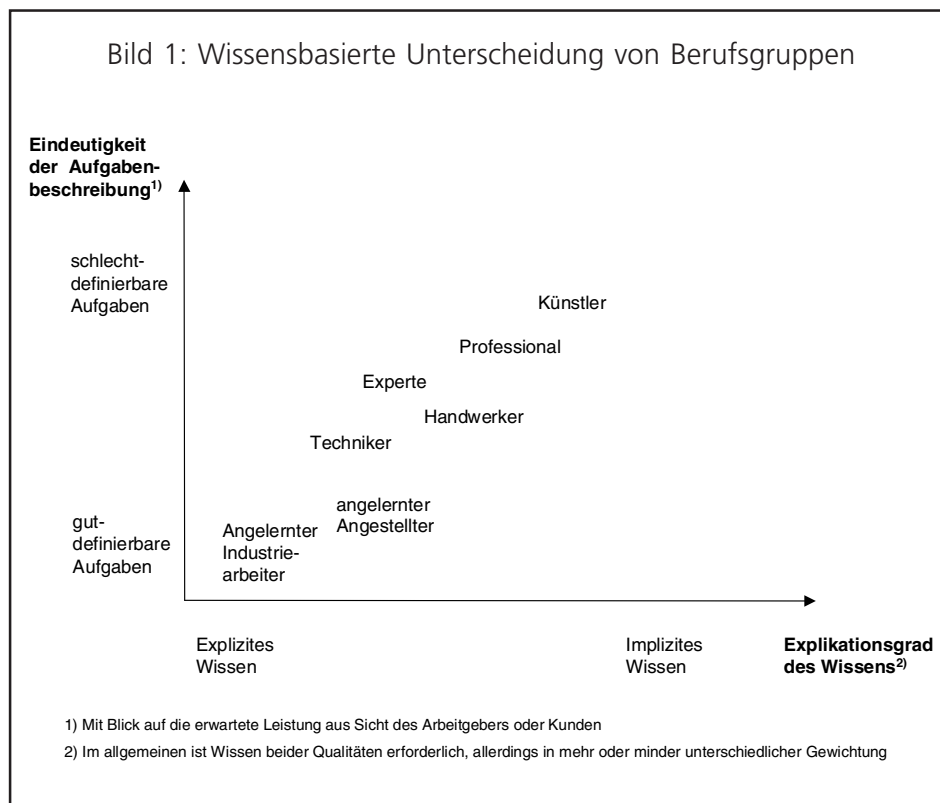
Ausprägungen gleichzeitig aufweisen. Dennoch kann bereits über eine einfache Verknüpfung der beiden qualitativen Dimensionen ein Wissens-tableau entworfen werden, mit dessen Hilfe sich die Entwicklungslinien von Arbeitsteilung und Beschäftigungsstrukturen nachzeichnen und Trendaus-sagen über Verschiebungen in der relativen Bedeutung der unterschiedli-chen Koordinationsmuster formulieren lassen.

Das nachstehende Schaubild gibt einen vereinfachenden graphischen Über-blick, in dem verschiedene Berufsgruppen unterschiedlichen Positionen in einem entsprechend zweidimensionalen Wissensfeld zugeordnet sind. Die Extrempositionen werden hier von den angelernten IndustriearbeiterInnen einerseits und den KünstlerInnen andererseits eingenommen: Während der erstgenannten Gruppe i.d.R. klar definierte Aufgaben übertragen werden, deren Anforderungen und Lösungen wohl bekannt sind, so dass angemes-sene Ausführungsbestimmungen im Detail vorgegeben und überwacht werden können, sieht sich die letztgenannte Gruppe vor schlecht-definierte und schlecht-definierbare Leistungserwartungen gestellt, die zu erfüllen zudem ein hohes Maß an implizitem Wissen verlangt (auch als Basis von Intuition und Kreativität), was wiederum klare Ausführungsbestimmungen bzw. –vereinbarungen kaum möglich macht und häufig nicht einmal zweck-mäßig sein lässt. Hier geht es dementsprechend bei der Leistungsbeurteilung auch nicht um Kategorien wie „richtig“ oder „falsch“, sondern eher um Kategorien wie „gut“ oder „schlecht“, wobei der Maßstab dafür wiederum kaum objektivierbar und nur schwer explizierbar ist und bezeichnenderweise mitunter erst nachträglich und beeinflusst durch die Leistung selbst festge-legt wird.

Die zunehmende Arbeitsteilung hat nun unstrittig zu einer immensen Ver-mehrung des Wissens beigetragen. Sie hat darüber hinaus – parallel zur wachsenden Bedeutung des Marktprinzips und zur fortschreitenden Indus-trialisierung – auch zu einer Verschiebung des Schwerpunkts menschlicher (Erwerbs-) Arbeit im qualitativen Koordinatensystem des Wissens geführt, und zwar dergestalt, dass die Mehrzahl der Tätigkeiten in Richtung auf den Koordinatenursprung (gut definierte Aufgabenstellungen bei Dominanz expliziten Wissens) verschoben worden ist. Heute dagegen scheint sich – zumindest in den entwickelten Volkswirtschaften – dieser Trend wieder umzukehren, d.h. der Schwerpunkt menschlicher (Erwerbs-) Tätigkeit ver-lagert sich wieder in genau die entgegengesetzte Richtung (schlecht definierbare Aufgaben bei großer Bedeutung impliziten Wissens). Ursächlich dafür ist das aus den wachsenden Erfolgen beim wissenschaftlichen Fort-schritt und in der technischen Entwicklung resultierende Wissensparadoxon,



wonach mit wachsendem Erkenntnisstand die gut definierbaren Aufgaben, die menschlichen Arbeitseinsatz erfordern und dabei vornehmlich nach explizitem Wissen verlangen, immer weniger werden, weil solche Aufgaben zunehmend auf Maschinen übertragen werden und derartiges Wissen immer rascher in Technik inkorporiert wird. Demgegenüber bleibt menschliche Arbeitskraft unverzichtbar, wenn es um unscharfe und uneindeutige Aufgabenstellungen geht, deren Erfordernisse und Lösungen nur entsprechend spezialisierten Wissensträgern vertraut sind und/oder sich einem umfassenden analytischen Verständnis (noch) entziehen, so dass ihre Bewältigung maßgeblich auf implizites (Erfahrungs-) Wissen und auf dessen flexible, situationsgemäße Mobilisierung angewiesen ist.



#### **4 Die verlässliche Mobilisierung von dezentralem Spezialwissen durch Kooperation**

Neben der allgemeinen Abkehr vom überkommenen Standardisierungstrend hin zu einer wettbewerbsgetriebenen Produkt- und Leistungsdifferenzierung ist es also paradoxerweise der rasante Wissensfortschritt, der den arbeitenden Menschen wieder zunehmend „unwissend“ macht: Die Aufgaben, für die er gebraucht wird, erfordern alles andere als Routine, und sie entziehen sich einer genauen Berechnung. Vielmehr gilt es – und sei es nur, um den besonderen Bedingungen der jeweiligen Situation Rechnung zu tragen – sich flexibel zu zeigen und neues zu entdecken und auszuprobieren. Gespür und Intuition, Erfahrung und Kreativität, ja „die geniale Erleuchtung“ sind wieder gefragt, mit anderen Worten: Gesucht ist wieder der unternehmerische Geist (im Schumpeterschen Sinne), und zwar nicht nur in Person des selbständigen Unternehmers, sondern auch in der Figur des unternehmerisch denkenden Angestellten. Dazu passt, dass tatsächlich sowohl ein Anstieg der Selbständigenzahl als auch eine wachsende Verbreitung erfolgsorientierter Vergütungsformen und dergleichen im Bereich der abhängig Beschäftigten zu beobachten ist – der Kaufvertrag ersetzt den Arbeitsvertrag, zumindest aber sieht es so aus, als ob er ihn zunehmend ergänzen würde (Dathe/Schmid 2001).

Auf den ersten Blick scheint damit das Marktprinzip jetzt also endgültig das Hierarchieprinzip zu verdrängen. Aber der Schein trügt, denn Markt und Hierarchie weisen gleichermaßen Defizite auf, wenn es um die Koordination arbeitsteiliger Prozesse geht, die primär aus schlecht-definierbaren Aufgabenstellungen mit idiosynkratischen Qualifikationsanforderungen bestehen, denen allenfalls entsprechende Spezialisten gerecht werden können, die allerdings ohne effektive und effiziente Zusammenarbeit das gesteckte Ziel auch nicht erreichen. So bietet der Markt zwar den Freiraum und starke Anreize, eigenes (Spezial-) Wissen zu entwickeln und engagiert einzubringen; er gibt damit aber gleichzeitig auch Ansporn und Gelegenheit, zu opportunistischem Verhalten. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Informationsasymmetrien zwischen den beteiligten Parteien vorliegen, also wenn eine Seite mehr weiß als die andere(n), denn dann fällt es dieser Partei leicht, ihren Wissensvorsprung gezielt zu nutzen und je nach Belieben Wissen vorzutäuschen oder zurückzuhalten, um daraus einen einseitigen, unlauteren Vorteil für sich zu ziehen. Spezialisierung führt nun aber zwangsläufig zu einer ungleichen Verteilung von Wissen und somit notwendigerweise zu Informationsasymmetrien. Je größer also die Spezialisierung und je wichtiger die Verlässlichkeit von Engagement und Loyalität der Spezialisten

umso höher sind denn auch die Transaktionskosten, die nötig werden, um marktförmige Koordination gegen opportunistische Unzuverlässigkeit abzusichern (Williamson 1985).

In dieser Situation hilft aber auch die klassische Alternative, nämlich die hierarchische Koordination der Arbeitsteilung innerhalb eines Unternehmens, nicht weiter. Das hierarchische Modell ist, anders als der Markt, durch (freiwillige) Unterordnungsverhältnisse mit zentralisierten Entscheidungsstrukturen gekennzeichnet (Simon 1957). Dies beinhaltet tiefgreifende Informationsrechte und unmittelbare Kontrollmöglichkeiten für die koordinierende Instanz, vor allem aber erlaubt dies eine Verhaltensausrichtung durch direkte Anordnung. Dadurch wird zwar das Opportunismusrisiko gemildert, aber dafür gehen die hochwirksamen Leistungsanreize der marktförmigen Koordination verloren, so dass mit Einbußen im Engagement zu rechnen ist, und auch die erforderliche Loyalität ist keineswegs sichergestellt (Semlinger 1995). Insbesondere wird damit jedoch das Flexibilitäts- und Kreativitätspotential der Spezialisierung eingeschränkt, denn anders als im Marktmodell wird das Spezialwissen vor Ort bei hierarchischer Koordination nur insoweit genutzt, als es in die zentralen Planungs- und standardisierten Handlungsvorgaben Eingang gefunden hat. Dies behindert rasche Anpassungen an plötzlich veränderte Gegebenheiten und reduziert das handlungswirksame Spezialwissen auf den Teil, der im Prozess der Zentralisierung erfasst, kodifiziert und standardisiert worden ist. Das darüber hinausgehende Wissen wird also gleichsam „stillgelegt“, zumindest aber werden seine Entwicklung und sein Einsatz nicht hinreichend stimuliert. Die Unzweckmäßigkeit, ja eigentlich die Unmöglichkeit eines solchen Verfahrens in dynamischen Umwelten oder bei nichtstandardisierbaren Aufgabenstellungen wird offenkundig, wenn die so Gegängelten tatsächlich „Dienst nach Vorschrift“ tun.

Genau mit solchen Umwelten und Aufgabenstellungen hat man es in entwickelten Volkswirtschaften aber wieder vermehrt zu tun. Wachsender Wettbewerb und zunehmende Dynamik der technologischen Entwicklung machen eine fortschreitende Spezialisierung unerlässlich, aber Spezialisierung allein reicht nicht aus. Dies gilt sowohl für Unternehmen in ihrer Gesamtheit als auch für den einzelnen Beschäftigten. Es wächst die Notwendigkeit, die eigene Kompetenz und das eigene Tun mit dem komplementären Wissen und Handeln anderer zu verknüpfen, das aufgrund der zunehmenden Spezialisierung immer fremder wird und trotz der zunehmenden Verwissenschaftlichung der Erkenntnisprozesse immer noch – oder besser: inzwischen wieder – maßgeblich impliziten und idiosynkratischen

Charakter hat. Derartiges Wissen sperrt sich gegen eine unmittelbare externe Kontrolle. Demzufolge ist hier weder die autoritäre Kontrolle der Hierarchie noch die Autonomie des Marktmodells angezeigt (Semlinger 2001).

Es bedarf vielmehr einer neuen Kombination von Autonomie und Kontrolle, die bei aller Selbstbestimmtheit der Wissensträger deren Loyalität und Engagement gewährleistet. Dies nun verspricht der kooperative Koordinations- bzw. Steuerungsmodus, der anders als die klaren Über- und Unterordnungsverhältnisse der Hierarchie und die atomistische Struktur des Marktmodells auf eine verbindliche und doch offene Vernetzung der Akteure setzt und dabei ohne die klassischen Verträge des Marktes mit ihren klar vereinbarten Leistungserwartungen und -zusagen, aber auch ohne die unmittelbaren Handlungsanweisungen der Hierarchie auskommt. Bei allen Bewegungen in den letzten Jahrzehnten, die auf einen fortschreitenden Übergang zu Kaufverträgen hindeuten (Stichworte: Outsourcing, steigende Selbständigenquote, neue Lohnformen usw.), lässt sich denn auch kein verstärkter Wechsel zur einfachen marktförmigen Koordination feststellen, sondern eine Zunahme kooperativer Netzwerkarrangements (Sydow 1992).

Die gesuchte Verbindung von Autonomie und Kontrolle, d.h. von Offenheit und Verbindlichkeit, gelingt bei kooperativ koordinierter Arbeitsteilung, indem die Steuerung von der Handlungs- auf die Kontextebene verlagert wird. Dies soll in der gebotenen Kürze näher erläutert werden (ausführlicher Semlinger 2000): Jede bewusste und intentionale soziale Austauschbeziehung, vor allem aber jede ökonomisch motivierte Interaktion, unterliegt einer gewissen Reziprozitätserwartung, d.h. erfolgt auf Gegenseitigkeit, also mit Blick auf eine Gegenleistung, die für den Empfangenden einen Nutzen stiftet, den er anderweitig so oder in diesem Umfang nicht erzielen könnte; in diesem Sinn basiert jede Interaktion auf einer gewissen Notwendigkeit und sie begründet eine gerichtete Abhängigkeit, die umso ausgeprägter ist, je größer die Verluste bei einer Trennung vom jeweiligen Partner bzw. bei einer gänzlichen Herauslösung aus dem fraglichen Netzwerk wären (Gouldner 1959). Es sind also die komparativen Vorteile, die die beteiligten Akteure an eine konkrete Austauschbeziehung binden und die sie gleichzeitig ein Eigeninteresse daran entwickeln lassen, dass auch die anderen Parteien nicht enttäuscht und in der Beziehung gehalten werden.

Dies ist nun noch kein Spezifikum von kooperativer Interaktion; das besondere an Kooperation ist allenfalls, dass hier dieser Kontext wechselseitiger Abhängigkeit aus der Anonymität des marktförmigen Wettbewerbs heraus-

gehoben wird, ohne ihn in die enge Bindung hierarchischer Autoritätsbeziehungen zu überführen, wodurch er in dem Maße als Steuerungs- und Kontrollinstrument individuell nutzbar wird, in dem es gelingt, einen entsprechend gezielten Einfluss auf die subjektiven und objektiven Verhaltens- und Entscheidungsspielräume der beteiligten Akteure auch *jenseits* der betreffenden Kooperationsbeziehung zu nehmen und dadurch eine dominierende Position *im* Netzwerk zu erlangen. Kooperation ist somit also – auch im Binnenverhältnis – immer auch ein strategisches Spiel um die Verteilung von Austauschalternativen (*strategic contracting*), oder genauer: um die wechselseitige Begrenzung der Autonomie (*bounded autonomy*): Bei symmetrischer Abhängigkeit werden die Beteiligten partnerschaftlich zusammenarbeiten (müssen). Kooperative Zusammenarbeit ist aber nicht auf Parteien in symmetrischer Abhängigkeit beschränkt. Bei ungleicher Autonomie wird dann diejenige Partei, die am stärksten von der Aufrechterhaltung der Beziehung abhängig ist, ein Eigeninteresse daran haben, dass der/die Partner nicht enttäuscht werden, so dass sie die Anliegen ihres Gegenübers zu ihrem eigenen machen muss, während die Partei mit der größten Autonomie am ehesten in der Lage ist, sich den (Anpassungs-) Wünschen anderer zu verweigern (Emerson 1962), oder anders formuliert: die Macht hat, nicht lernen zu müssen (Deutsch 1966, S. 111). Autonomie mit Blick auf die Wahl der Austauschpartner wird somit zur Basis von Kontrollfähigkeit, und Kontrolle hat, wer über die besseren Alternativen verfügt. Der große Vorteil dieser Art von Kontextsteuerung besteht dann darin, dass es zur Verhaltenssteuerung keiner Festschreibung der Leistungserwartungen und keiner direkten Intervention bedarf, so dass die beteiligten Akteure in ihrer Autonomie hinsichtlich der konkreten Verhaltensentscheidung und in ihren Freiräumen der Entwicklung und Mobilisierung von Spezialwissen unberührt bleiben.

## **5 Zusammenfassung**

Arbeitsteilung führt zu Produktivitätsgewinnen und Wissenszuwachs durch vermehrte Möglichkeiten zur Spezialisierung. Heute ist Spezialisierung gleichsam zum Zwang geworden, wenn man im Wettbewerb Schritt halten will. Fortschreitende Spezialisierung heißt nun aber auch fortschreitende Teilung des Wissens, das sich wiederum nur produktiv entfalten kann, wenn es effektiv und effizient ausgetauscht und miteinander kombiniert wird. Besonders dringlich wird dieses Erfordernis mit zunehmender Abkehr vom Standardisierungstrend der industriellen Entwicklung; besonders problematisch wird diese Aufgabe, wenn infolge des Wissensparadoxons fortschreitender Arbeitsteilung im Einsatzbereich menschlicher Arbeit die Bestimmbarkeit der konkreten Leistungsanforderungen wieder abnimmt

(Stichworte: wachsender Flexibilitäts- und Kreativitätsbedarf) und wenn es wieder verstärkt um die Mobilisierung impliziten Wissens geht, da das explizite Wissen immer rascher auf Maschinen übertragen werden kann. Um unter diesen Bedingungen eine verlässliche und engagierte Mobilisierung von Spezialwissen zu erreichen, reicht weder der Rückgriff auf überkommene Formen der hierarchischen Koordination noch eine Forcierung marktförmiger Koordination aus. Notwendig ist vielmehr der Übergang zu kooperativer Interaktion, die eine bessere Verknüpfung von Autonomie und Kontrolle ermöglicht.

## Literatur

**Coase, R.** (1937, hier 1952): The Nature of the Firm, in: *Economica*, N.S., 4, S. 386-405.

**Dathe, D.; Schmid, G.** (2001): *Urbane Beschäftigungsdynamik. Berlin im Standortvergleich mit Ballungsregionen*, Berlin: edition sigma.

**Deutsch, K.** (1966) *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*, 2. Auflage, New York: Free Press.

**Emerson, R.M.** (1962): Power-Dependence, in: *American Sociological Review*, Vol. 27, S. 31-41.

**Gouldner, A.W.** (1959): Reciprocity and Autonomy in functional theory, New York., S. 241-270.

**Hayek, F.A.v.** (1945): The Use of Knowledge in Society, in: *The American Economic Review*, Vol 35, No 4, S. 519-530.

**Marshall, A.** (1890, hier 1920): *Principles of Economics*, Houndsmill/London: MacMillan Press, 8. Auflage.

**Krugman, P.** (1996): The Localization of the World Economy, in: derselbe (Hg.), *Pop Internationalism*, Cambridge/Mass.: MIT Press, S. 205-214. <sup>80</sup>

**Polanyi, M.** (1966; hier 1985): *Implizites Wissen: The tacit dimension*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

**Schumpeter, J.A.** (1911, hier 1993): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig: Duncker & Humblot)

**Schumpeter, J.A.** (1942, hier 1975): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München: Francke Verlag, 4. Auflage.

**Semlinger, K.** (1995): *Kooperativer Tausch – Preissteuerung und strategi-*

sche Koordination im Arbeitsverhältnis, in: K. Gerlach, R. Schettkat (Hg.), Determinanten der Lohnbildung, Berlin: edition sigma, S. 258-278.

**Semlinger, K.** (2000): Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen, in: J. Sydow, A. Windeler (Hg.), Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 126-155.

**Semlinger, K.** (2001): Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerke, in: M.v.Behr, K. Semlinger (Hg.), Transfer und Steuerung von Wissen, Zur Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Reihe Forschungsberichte, ISF München.

**Simon, H.** (1957): Models of Man, New York: Free Press.

**Smith, A.** (1776; hier 1983): The Wealth of nations, Harmondsworth: Penguin Books.

**Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler.

**Williamson, O.E.** (1975): Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press.

**Williamson, O.E.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press.

**Williamson, O.E.** (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol 36, S. 269-296.

**Waldenberger, F.** (1999): Organisation und Evolution arbeitsteiliger Systeme, München: Judicum.

Work/Wissensparadoxon

# New Work as Net Work.

## Netzwerke als Wissensdistributionsarenen

Birger P. Priddat

Unabhängig davon, welche Form der Wirtschaft wir bevorzugen – *old, new* oder *next economy* -, haben wir es mit einem Ausmaß an Änderung, Agilität, *merger* (und *demerger*), Dynamik usw., zu tun, wie selten zuvor. Zudem erscheinen neue Formen der Unternehmung: *virtual organizations*, die weder rein dem Markt noch eindeutig hierarchischen Organisationen zuzuordnen sind, sondern als Netzwerkgebilde eine eigene Dimension bekommen.

Man kennt Namen dafür: *mergers*, strategische Allianzen, *joint ventures*, Netzwerkunternehmen, usw.; Netzwerke sind lose Kopplungen von Organisationen, die sich schnell lokal oder größer enger zusammenschließen können, aber instabilitätsgeeignet, auch wieder dekomponieren. Konkurrenz wird gleichzeitig mit Kooperationen gepaart. Welche Strukturen entstehen neu? Welche Formen der Arbeit in ihnen?

### Wissen, Netzwerke, Risiko

Die Wissensressource ändert sich. Der Vorteil kooperativer längerfristiger Bindungen von Mitarbeitern in Unternehmen bestand in einem Wissenskapital, das akkumulierte Erfahrungen besaß: für die internen wie für die externen Prozesse. In schnell sich ändernden Wissenslandschaften - in schnell sich ändernden Märkten, in schnell veraltenden Wissensbeständen der 'informational technology' usw. - ändert sich die alte Strategie, in Mitarbeitern akkumuliertes Wissen bereitzuhalten, in die neue Strategie, jederzeit frischen Zugriff auf neues Wissen zu bekommen, mit der Konsequenz, die 'knowledge base' im Unternehmen kleiner zu halten als früher und sich das aktuell benötigte aktuelle Wissen partiell zuzukaufen. Dem folgt die Organisationsentwicklung in Richtung Dissipation, infrastrukturell unterstützt durch die 'electronic media' des 'internet', die ein 'world wide web' des Wissenszugriffes anbieten, und durch die neuen Netzwerk-arbeitsanbieter.

Wenn die auf Kernkompetenzen reduzierten neuen Leistungseinheiten ihre aktuellen Wissensressourcen (neben anderen Leistungen natürlich) aus dem



Markt beziehen, bedarf es eines neuen Schnittstellenmanagements, das die Innen-/Außen-Beziehungen hantiert. Das betrifft nicht nur die Manager, sondern die Mitarbeiter selbst, die nun gewärtig und kompetent sein müssen, auf allen Ebenen mit Externen zusammenzuarbeiten. Die interne Zusammenarbeit wird durch eine externe Zusammenarbeit parallelisiert.

Das bedeutet höhere Entscheidungskompetenz und -autonomie für alle Mitarbeiter, die in diesen Schnittstellen agieren. Denn jeder Auftrag nach Außen ist eine Art von Investition, deren Erträge durch die Minimierung der dafür aufzuwendenden Kosten bemessen werden können. Die informellen Organisationsteile werden externalisiert. Zudem entstehen ständig, und variierend, virtuelle Teams; die Geschlossenheit und relative Abgeschirmtheit der Mitarbeiter, die klassische Unternehmen kennzeichnete, ihre Eingliederung in Standardlinien, ändert sich zugunsten einer Marktöffnung, die die Mitarbeiter stärker in unternehmerische Handlungsweisen einläßt.

Man beginnt, die Angestellten und Arbeiter als 'kleine Unternehmer' zu betrachten, als 'intrapreneurs'. Diese 'Verunternehmung' der Mitarbeiter ist zunächst mehr eine Vision als eine dominante Strategie, folgt aber der Logik der Dissipation, die ich als den Evolutionspfad der Organisationsänderung mit der größten Änderungsdimension hervorheben will. Mit der Verunternehmung der Mitarbeiter erreicht man eine Dimension, die wir noch viel zu wenig beachten, und die die Zukunft der Arbeit stärker beeinflussen wird als die anderen Beobachtungen, wie die der Automatisierung und insbesondere die der Elektronisierung: Ich meine die *Einführung des Risikos für die Mitarbeiter in Organisationen* wie für die herausgenommenen ('outsourced') Externen, die 'networkers'.

Der Wechsel der Kontraktstrukturen, die Bevorzugung kurzfristigerer Verträge, die die Kooperation von Kernunternehmen und 'freier Arbeit' dominieren, indem externe Unternehmer im Netzwerkverbund der Kernkompetenzunternehmen ('extrapreneurs') integriert werden, findet seinen Komplementärprozess in der Entwicklung der Mitarbeiter der Kernkompetenzunternehmen zu 'internen Unternehmern' ('intrapreneurs'). Für die 'intrapreneurs' wechselt nicht die Arbeitsvertragsform (wenn sie auch umsatzorientiert oder anders ergebnisorientiert variiert wird), aber ihre Vertragsfähigkeit gegenüber dem Markt wird ausgebaut (bzw. ihre interne Vertragsfähigkeit, mit anderen Mitarbeitern schnell wechselnde Kooperationen auszuhandeln). Wir beschreiben diesen Prozess noch momentan unter einem anderen Namen: 'Kundenorientierung'. Das ist ein harmloser Name für grundlegende Änderungen in der Organisation.

Die Dissipationsökonomie erreicht eine höhere Marktintegration, indem sie

1. einen Teil ihrer Leistungen, die vordem rein interne hierarchische Regelungen waren, über Marktverträge abwickelt (Kooperation mit der 'freien Arbeit', den 'extrapreneurs') und indem sie
2. die Marktvertragskompetenz der Kernmannschaft erhöht.

Beide Prozesse bedeuten eine Ökonomisierung der Organisationen, wenn man 'Ökonomisierung' einen Prozess nennt, der 'market behaviour' forciert (und die organisierte Kooperationskompetenz, typisch für 'klassische' Unternehmensorganisationen, abbaut). 'Market behaviour' ist hier nur ein anderer Name für die Einführung des Risikos, Anschlussaufträge zu verlieren oder aus bestimmten avancierten Positionen im Unternehmen herausgenommen zu werden. Zugleich ist 'market behaviour' auch ein Name für die Vervielfältigung der Anreize, d.h. der Chancen, seine Erträge zu steigern. Auffällig ist die Typusänderung bei den 'free lancers' (und, neuerdings, bei den 'e-lancers'), d.h. bei den hochkompetenten ehemaligen Mitarbeitern, die sich selbständig machen und mit ihren - ehemaligen - Unternehmen nurmehr noch Netzwerkbeziehungen aufrechterhalten. Netzwerkbeziehungen sind vertragliche Beziehungen von eigenständigen Leistungsträgern, die gewisse Kontraktionsvorrechte haben (wer im Netzwerk Mitglied ist, wird eher angesprochen als Nichtnetzwerkmitglieder). Allein um die Disposition aufrechtzuerhalten, im Netzwerk jemanden beanspruchen zu können, sind Verträge nötig. Anderweitig ist der so vertraglich nur noch lose gekoppelte neue Selbständige ('networker') allen anderen Verträgen außerhalb des Netzwerkes offen. Dispositionsverträge in Netzwerkbeziehungen sind Zwischenstrukturen, die eine gewisse Sicherheit der Vertragsbindung mit einer neuen Selbständigkeit des Erwerbs verknüpfen, gleichsam eine Halb-Freiheit (die Akquisitionskosten senkt). Man sieht, daß in dieser Halbordnung der Vertragsformen eine Transitionsmöglichkeit liegt, die bei vielen 'outsourcings' tatsächlich wahrgenommen wird.

Die Sicherheit fester Arbeitsverträge wird durch eine, zeitlich begrenzte, Vertragsbindung bezüglich Leistungsbeziehungen ersetzt, gleichsam als eine Art Auslöse- und Startkapital für die neue Selbständigkeit. Diese Form der Vertragsgestaltung freier Arbeit wird von den so Herausgenommenen ('outsourced') akzeptiert, weil die Alternative, arbeitslos zu werden, minder einkommenträchtig ist als das Risiko, selbständig zu werden mit einem Anfangsvertrag längerfristiger Leistungsbindung.

Was für die 'outgesourceten' Mitarbeiter an neuer Selbständigkeit gewonnen ist, gilt für die intern verbleibenden Mitarbeiter in gewissem Maße auch. Innerhalb der neuen dissipierten Organisationen sind die Intrapreneurs allerdings erst einmal nur Semi-Unternehmer. Es wird von ihnen erwartet, daß sie unternehmerisch selbständig agieren können, aber das Risiko bleibt das der Unternehmensorganisation. Sie setzen kein eigenes Kapital ein, gefährden allerdings ihre Gehaltsauszahlungshöhen (wenn entsprechende variante Vertragsformen vorliegen). Der feste Kontrakt bleibt bestehen, aber innerhalb des Kontraktes wird eine höhere Variabilität eingeführt, die sich z.B. an Umsatzentwicklungen orientiert. Innerhalb der formellen Verträge erhöht sich die Menge der möglichen informellen Verträge.

Indem sie persönlich markunmittelbarer agieren, sind Erfolge wie Fehler natürlich persönlich zurechenbarer als in hierarchischen Organisationen. Die Organisationsform macht jedes Handeln transparenter, die handelnden Personen evaluierbarer. Das hat Folgen für die Bewertung und für den Personaleinsatz. Wissens-, Entscheidungs- und Kommunikationsdifferenzen werden schärfer und klarer beobachtbar. Man wird sich schneller dafür entscheiden, in bestimmten Positionen andere Mitarbeiter einzusetzen oder die nötigen Kompetenzen auf dem Markt einzukaufen. Der 'human capital'-Umsatz wird steigen. In Antizipation dieses Trends werden die 'high qualified workers and employees' von sich aus in die interessanteren Projekte einsteigen, d.h. den Wechsel der Tätigkeit auf dem Markt so lange verfolgen, wie sie nachgefragt werden. Jeder 'high-knowledge-worker' ist potentiell in der Lage, aus einem längerfristigen Arbeitskontrakt in 'freie Arbeit' zu wechseln - eine Tatsache, die nicht nur das Kontrakteinkommen steigert, sondern auch Rückwirkungen hat auf die Organisationsform, die auf eine höhere Autonomie zugeschnitten werden muss, um die Leute zu halten.

Es bildet sich eine 'high-quality-worker'-Elite heraus, die nicht allein durch ihr Wissen definiert ist, sondern durch die Wissensdynamik, d.h. die Aktualität (und permanente Aktualisierung) ihres Wissens in schnell entwertenden Wissenslandschaften. Die Nachfrage wird ständig größer sein als das Angebot, was nicht nur die Preise erhöht, sondern es für die high-knowledge-Anbieter attraktiv macht, ihre Kompetenz nicht nur einer Organisation zur Verfügung zu stellen, sondern, spektral, mehreren. Weil die Nachfrage aus den Organisationen höher ist als das jeweils aktuelle Angebot, müssen sich die Organisationen auch aus diesem Grund auf Dissipation umstellen. Sie haben, bei diesen 'high-level-positions', gar nicht die Chance, solche Leute permanent einzustellen oder sie vertraglich längerfristig und ausschließlich zu binden (wie sie sich umgekehrt an potentiell entwertbare Ressourcen nicht binden wollen). Sie müssen sie über befristete Aufträge binden, und

ihre Organisation so organisieren, daß sie über diese Schnittstellen arbeiten kann (es sei denn, wie öfters geschehen, die Holding kauft ein neues Unternehmen zu, allein um die 'high-level-manpower' zu ergattern, die sie auf dem Arbeitsmarkt gar nicht mehr bekommt).

Die Risikoproblematik, die ich vorhin bezüglich der Kontraktformen ansprach, bekommt noch eine zusätzliche Nuance. Die Risiken bestehen vornehmlich in der Entwertung des privaten 'knowledge' oder 'human capital' (mit der Konsequenz, dass wir einen sich ausweitenden Wissensmarkt bekommen werden, auf dem einerseits Wissen für die laufende Unternehmensarbeit angeboten wird, andererseits aber Ausbildung zum Wissenserwerb. Der Bildungsmarkt wird stark expandieren und im neuen Jahrhundert eine neue Wachstumsbranche werden). Die Risiken bestehen darin, aktiv sich aus der Unternehmensorganisation auszugrenzen oder ausgegrenzt zu werden. Längerfristige Vertragsbindungen lohnen sich dann nur noch für die Mitarbeiter, aber nicht mehr für die Unternehmen.

Es gibt Parallelkonzepte, z.B. das der 'learning organization'. Hier wird angestrebt, das ganze Unternehmen lernen zu lassen anstatt wissensdynamische Positionen im Unternehmen auszuwechseln oder zuzukaufen. In den 'learning organizations' wird versucht, das ('rheinische') Modell längerfristiger Vertragsbindungen mit dem Flexibilisierungsanforderungen so zu verknüpfen, daß der Netzwerkbedarf nicht steigt und Dissipationen vermieden werden. Der Organisationsentwicklungsaufwand ist erheblich, hoch versagensanfällig, vor allem wegen der Idee der alle Mitarbeiter betreffenden Parallelität bzw. Gleichmäßigkeit der Wissensdynamik. Ich halte das für die gefährdetere Variante, die allerdings den Vorteil hat, gelänge sie, die 'corporate identity' zu halten und zu verstärken und die bewährten Formen organisierter Kooperation zu stärken. Denn in den dissipativen Organisationen werden die traditionellen Formen der Zusammenarbeit durch neue, weniger gesellige, vor allem in den Konstellationen wechselnde Formen abgelöst.

Es wird allerdings schwierig, von einer 'corporate identity' zu reden, wenn sich der organisatorische Korpus, der vordem immer eine Raum/Zeit-Einheit darstellte, ins 'communicational network' der neuen Arbeits- und Organisationsbeziehungen auflöst. In 'virtual organizations' wird die 'corporate identity' ein spezifisch zu managender Prozeß der ständigen Wiedergewinnung von 'corporate integrity'. Identität wird zur Flussgröße, ist keine unternehmenskulturelle Ressource mehr, auf die man meint, beliebig zurückgreifen zu können, sondern ein Prozeß des 'value managements', der 'trust-relations' ständig neu generieren und kommunizieren muss.

Was ich hier benenne, gilt nur für die 'high-knowledge'-Elite, die allerdings größer wird, weil sie nicht nur die sogenannten Experten umfasst, sondern jeden, der in der Wissensdynamik avantgardistisch agiert. So wie die dissipierten Leistungseinheiten Produzent und Produkt zugleich sind, werden die Arbeitsplätze ebenso bivalent bewertet werden: Welche Kompetenzausübung sie gestatten und welches Wissen sie zu generieren helfen. Der Schritt in die Selbständigkeit ist leicht getan (insbesondere wegen der oft nur geringen nötigen Kapitalausstattung), so dass die Unternehmen beide Optionen verfolgen müssen:

1. attraktive Arbeitskontrakte anbieten, aber
2. auch 'best competences' von außen einzukaufen.

Typisch sind hierfür Netzwerkorganisationen. Netzwerke bestehen aus 'weichen Verträgen', haben die Gefahr hoher Transaktionskosten, aber dynamische Eigenschaften, insbesondere eine hohe Anpassungsfähigkeit. Einerseits ermöglicht die Redundanz für das Netzwerk insgesamt ein hohes Maß an Flexibilität, auch wenn die einzelnen Netzwerk-Unternehmen relativ inflexibel sind. Andererseits induziert weiche kontrahierte, kooperative Arbeitsteilung mit mehreren Partnern Lerneffekte, ist also förderlich für die Diffusion von Innovationen („strength of weak ties“).

Netzwerke sind Formen virtueller Organisationen, die durch die Kooperation 'lernen', nicht aber als gefügte Kooperationsgebilde, wie die 'learning organization'. Virtuelle Organisationen bilden eine 'co-opetition' aus, eine Mischung von 'cooperation' und 'competition'. Diese duale Struktur ist adaptionsfähiger als das schwerflüssigere Gebilde der 'learning organization', das die Kosten des Mislingens internalisieren muss (während die 'virtual organization' sie externalisieren kann).

'Learning organizations' und 'virtual organizations' sind zwei diametral entgegengesetzte Enden eines Organisationsspektrums, in dem die meisten Unternehmen Mischformen darstellen. Beide Endungen unterscheiden sich von den alten hierarchischen Firmen durch ihre dynamische Modulation; beide müssen neue Flexibilitäten und Marktadaptionen erzeugen. Beide leisten das durch unterschiedliche Vertragsstrukturen, die unterschiedliche Formen der Arbeit konfigurieren.

In Deutschland wird sich ein besonderer Mix herausbilden, der sich einerseits auf die Virtualisierung der Organisationsstrukturen einlassen muss, andererseits aber die 'learning organization' beibehält, und zwar im Kompetenz-

kern. Hier werden sich längerfristige Verträge halten und konzentrieren, und auch eine Form der Vertrauenskultur. Dieser 'German mix' wird die kontinentale Tradition der Unternehmens- und damit der Wissensbindung weiter pflegen, aber nur im Kern, während die Satellitenwolke des Netzwerks eine 'virtual organization' bilden wird, mit hoher Austauschbarkeit oder Variabilität der Leistungsbeziehungen (und natürlich mit Oszillationen zwischen Kern und Satellitenwolke).

Diese 'Spektralanalyse' ist schematisch. Praktisch werden nicht nur Mischungen, sondern auch Phasenverschiebungen bedeutsam. Eine 'virtual organization' kann sich unter Wettbewerbsbedingungen in eine geschlossener Form der Organisation transmutieren, nicht nur im Kompetenzkern. Über die Stabilitäten von 'virtual organizations' wissen wir noch zu wenig. Möglicherweise eignen sich 'virtual organizations' nur für bestimmte Organisationsbereiche; möglicherweise bekommen wir es mit Oszillationen um die beiden Spektralformen zu tun. Die beiden Endungen definieren nur folgende signifikante Differenz:

- Bindung von Wissen über längerfristige Verträge / Kauf und Verkauf von Wissen, mit kurzen Verträgen.
- Wechsel von der einen zur anderen Formen sind nicht symmetrisch (jedenfalls nicht unter den institutionellen Bedingungen deutschen Tarifrechts). Wechselt man zu längerfristigen Verträgen, geht man hohe 'human capital'-Bindungen ein. Ein Rückwechsel in 'virtual organizations' ist nicht ohne hohe Kosten möglich.

Wir stehen erst am Beginn dieser Entwicklung der dissipativen Ökonomie. Gewiss ist es, dass wir ein reichhaltigeres Formenspektrum von Organisationen bekommen werden, mit unterschiedlichen Vertragsmodalitäten. Die Tendenz zu kurzen Verträgen nimmt zu.

Was geschieht mit den anderen, die nicht zu dieser 'high-knowledge'-Elite gehören? Viele der Arbeiten werden stärker als bisher standardisiert werden, mit dem Vorteil, dass man die Branchen besser wechseln kann, wenn man z.B. eine WINDOWS-Kompetenz hat. Natürlich wird ein Großteil der Arbeit routinisiert bleiben, ohne unternehmerische Komponente. Der 'intrapreneurialen Dimension' sind Grenzen gesetzt. Allerdings gehört auch zu diesen Arbeiten in unternehmerischer gestrickten Umgebungen eine erhöhte Kommunikationsagilität und Organisationskompetenz. Jede Arbeit in den dissipierten Unternehmen wird stärker als bisher, oder überhaupt erstmals, als 'service' verstanden werden für die Kunden außerhalb oder für

die Intrapreneurs innerhalb. Man arbeitet nicht mehr in einer Fachabteilung, sondern projektbezogen, d.h. leistet 'services' für agile Projekte, was auch bei diesen Tätigkeiten ein höheres Maß an Flexibilität erfordert.

Das Spektrum der Lohn- und Gehaltsdifferenzierung wird ausgeweitet werden. Was in Deutschland tarifvertraglich in einem hohen Einkommenskorrridor gehalten wird, wird sich durch die Zeit- und Projektverträge flexibilisieren, ein gewerkschaftlich kaum noch zu reglementierender Bereich. Wenn das Einkommen über ein Tätigkeitsportfolio gewonnen wird, in dem verschiedene, nichtsynchronisierte Jobs parallel ausgeübt werden, erhöht sich die Opportunität, offene, gegebenenfalls auch einkommensniedere Verträge einzugehen, weil die Einkommenskonnuität höher bewertet wird als die Qualität tarifvertraglich geschlossener Verträge. Die Höhe des Einkommens und andere Absicherungen sind in einer Welt singulärer und längerfristig abgeschlossener Verträge weitaus bedeutsamer als in einer Tätigkeits-Portfolio-Welt kurzfristigerer Projektarbeitsverträge. Natürlich will man auch in der Portfolio-Welt sein Einkommen hoch halten und verbessern, aber in Zeiten schwierigerer Vertragsuche und -findung ist die Vertragsanschlussfrequenz höher gewichtet als die jeweilige Einkommensoptimierung.

Die höhere Flexibilität und Marktreakibilität wird an der Schnittfläche von Organisation und Markt oft als 'Kundenorientierung' erwartet. Das bedeutet nicht nur eine Neuorientierung der Kompetenz von Mitarbeitern, sondern auch eine Reordination der internen Beziehungen: interne Abteilungen werden zu 'service'-Abteilungen der Kundenfrontmitarbeiter. Kundenorientierung ist nur der Name für eine Reordination der Unternehmen, deren Tragweite noch kaum abzusehen ist. 'Kundenorientierung' läuft auf eine horizontale Steuerung der Wertschöpfungsprozesse der Organisation hinaus: Der Kundenkontakter muß die Autorität haben, die Organisation auf die Realisation der Kundenwünsche zu fokussieren, in real time.

Die eine Dimension dieses neuen Prospektes der Organisationsentwicklung heißt 'Kundenintergration'. Dazu zählen alle Formen neuer Organisations/Kunden-Beziehungen, die unter den Namen 'prosumtion' laufen. In der 'prosumtion' arbeiten die Kunden an der Erstellung der Produkte oder Dienstleistungen mit: im Selbstbedienungsrestaurant, bei IKEA, dessen Möbel man selber zuende bauen muss, am Bankautomaten, und beim zukünftigen Autokauf, wo man am Display mit dem Kundenberater zusammen das eigne Auto 'konstruieren' wird. Die letztere Form der 'prosumtion' wird hoch individualisierte ('mass customization') Produkte innerhalb der Massenfer-

tigung zulassen. Die Kunden steuern den Produktionsprozess unmittelbar (man lässt sich z.B. den Körper mit Laser vermessen und bekommt sein individuell zugeschnittenes Kleidungsstück usw.), aber innerhalb eines Organisationsregimes, das diese Steuerung wiederum steuert.

### **Kommunikation, Vertrauen, Identität**

Virtuelle Organisationen können ihre Identität nicht mehr durch andauernde Mitgliedschaft, durch Anstellungsverhältnisse und interne Kooperationsroutinen definieren. Ihnen fehlt das (relative) Vertrauen, das sich in lernenden Organisationen ausbilden kann. Marktbeziehungen sind verschieden von hierarchischen Koordinations- und Kooperationsbeziehungen. Deshalb ist es für virtuelle Organisationen sehr viel schwieriger, eine 'corporate identity' herzustellen. Die marktlich koordinierten Leistungsbeziehungen unterliegen dem Wettbewerb, d.h. sie bilden selten wiederkehrende Kooperationsmuster aus.

Virtuelle Organisationen müssen ihre Identität über die Attraktivität ihres 'brands', ihrer Produkte und Leistungsangebote herstellen. Es ist vorteilhaft für sie, eine 'story' zu haben. Mit einem spezifischen Kompetenzkern zusammenzuarbeiten, muss nicht nur profitabel sein, sondern auch statusaufwertend. Für virtuelle Organisationen ist ihr Marketing nicht nur für die Kundenbeziehungen, sondern auch für die Wertigkeit der Leistungsbeziehungen signifikant. Mit erfolgreichen Unternehmen zu kooperieren, die auch sagen, daß sie erfolgreiche Unternehmen sind, erhöht den eigenen Value im Netzwerk.

Anstelle von Kooperationsidentitäten haben wir es im Falle der virtuellen Organisation vornehmlich mit *Kommunikationsidentitäten* zu tun. Man kooperiert über marktliche Leistungsbeziehungen eher mit Kompetenzkernen, die einen höheren gesellschaftlichen Kommunikationswert haben (oder einen höheren Potentialwert, der allerdings nur gilt, wenn er auch kommuniziert wird, z.B. an Börsen). Um es genauer zu sagen:

- *Lernende Organisationen* bilden ihre Identitätsmuster durch die Formen der Kooperation innerhalb des Unternehmens aus, d.h. durch vertrauensvolle Zusammenarbeit. Gelungene Zusammenarbeit ist gelungene *interne Kommunikation*.
- *Virtuelle Organisationen* bilden hingegen ihre Identitätsmuster über gelungene externe Kommunikation aus. Es kommt nicht nur darauf an, wie Kompetenzkern und Netzwerksatellit zusammenarbeiten (natürlich muss auch das stimmen), sondern auch darauf, wie der Kompetenzkern (oder



der Netzwerksatellit) in der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Gesellschaftliche Erwartungen sind hierbei orientierend - und die Produktion dieser Erwartungen. Differenzieren wir:

- *Lernende Organisationen* kommunizieren mit den Kunden wie mit den Mitarbeitern der Organisation - extern, um die Transaktionschancen, intern, um die Kooperationschancen zu erhöhen.
- *Virtuelle Organisationen* kommunizieren intern wie extern nach dem gleichen Muster, zugleich aber noch mit der Gesellschaft, über alle relevanten Medien.

Denn weil die virtuellen Organisationen für Kunden wie für Mitarbeiter identitätsloser sind als lernenden Organisationen, können sie die Identitätsmarkierungen nicht über Organisation lösen, sondern nur über symbolische Bedeutungen und Kommunikation.

Sie müssen ihre Identität in eine Metapher, in ein Symbol 'auslagern', damit sie 1. erkennbar bleiben und 2. dennoch flexibel sein können. Unter der Invarianz des Symbols kann sich die virtuelle Organisation elastisch formieren und re-formieren.

Die lernende Organisation - als anderer Extremtypus - muss ihre Identität mit ihren Lernschritten mitverwandeln. Ihre Identität ist deswegen variabel, weshalb der Änderungsprozess der lernenden Organisation immer auch ein Identitätsrestabilisierungsprozess ist. Der Lernprozess kann zu einem Identifikationsmerkmal werden, aber das bleibt ambivalent.

Die Auswirkungen auf die Identitätsmuster sind erheblich. Wenn man virtuelle Organisationen als lose Netzwerkkopplungen mit ihren Satelliten beschreibt, ist die Demission der 'corporate identity' offensichtlich. Dass sich im Satellitennetzwerk neue Kooperationsformen ausbilden, ist eine Gegen-tendenz ('guilds'). Zugleich erfordert die virtuelle Organisation eine Umdefinition von Kooperation.

Die Netzwerkwolken um die Kompetenzkerne der virtuellen Organisationen sind besondere Strukturen: weder Markt noch Hierarchie. Kompetenzkerne haben besondere, prioritäre Vertragsbeziehungen zu den Netzwerken. Man geht nicht 'in den Markt', sondern 'in sein Netzwerk', weil man seine Netzwerkpartner besser kennt als anonyme Marktpartner.

In diesem Sinne ist es ungenau zu sagen, dass sich virtuelle Organisationen in Marktbeziehungen auflösen. Sie 'lösen sich auf', 'sourcen out', verkaufen

usw., aber sie bevorzugen spezifische Transaktionsbeziehungen zu spezifisch ausgewählten Partnern. Gewisse Vertrauensbeziehungen spielen eine herausgehobene Rolle. Wir haben es mit Netzwerken zu tun, d.h. mit 'Halb-Märkten'. Mit Partnern, mit denen man gut kooperiert, arbeitet man immer wieder zusammen, so dass eine stabile Leistungsbeziehung entsteht. Nicht der Wille zur Kooperation, sondern die Konkurrenz anderer möglicher Kooperationspartner ist das Problem.

Die Beziehungen der Kompetenzkerne zu ihren Netzwerksatelliten sind neuer Art. Zum einen sind es Marktbeziehungen, d.h. man kontrahiert nur, wenn man die Satelliten für die Aufgabenerledigung braucht. Zum anderen aber sind Netzwerkbeziehungen keine rein kontingenten Marktbeziehungen, sondern Vertragsdispositive, die gewisse Bindungsqualitäten haben. Netzwerkbeziehungen sind vorvertragsartige Primärrelationen: bevor man auf den Markt geht, geht man erst ins Netzwerk.

Das heißt, dass die Kompetenzkerne (d.h. die Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenzen reduziert haben) mit ihren Netzwerkpartnern eher zusammenzuarbeiten als mit Nichtnetzwerkpartnern. Daraus entstehen Kooperationsmuster neuer Art, deren Identitätsmerkmale noch schwierig einzuschätzen sind (mangels längerfristiger Erfahrungen). Natürlich werden gute Kooperationen Vertrauen erzeugen. Gemeinsames Wissen und eingeübte Kommunikation senken die Transaktions- und Kooperationskosten. Doch wird dieses neue Kooperationsmuster, das eigene Identitäten in der Kooperation erzeugen kann, immer wieder kompetitiv unterbrochen durch höhere Attraktivität anderer Kooperationspartner. Die Kompetenzkerne werden ein neues Kooperationsmanagement entwickeln müssen. Denn die Netzwerksatelliten werden ihre eigene Identität als hochqualifizierter Partner avancierter Kompetenzkerne nicht durch einseitige Bindung an einen Kompetenzkern lädieren. Ihre Qualität besteht ja gerade darin, im Netzwerk zwar Kooperationsressourcen zu haben, aber potentiell auch für andere attraktiv zu werden.

Die Qualität der Zusammenarbeit wird dadurch nicht mehr allein durch die Qualität der Zusammenarbeit definiert, sondern durch die in der Zusammenarbeit bewiesene Attraktion für andere, ebenfalls eine Zusammenarbeit anzustreben. Das Kooperationsmanagement muss

1. die Zusammenarbeit bewerten und
2. die eigene Fähigkeit, andere von der Zusammenarbeit abhalten zu können.

Die Identität der Satelliten bzw. die Identität der Mitglieder in den Satelliten speist sich dann vornehmlich daraus, auch für andere kooperationsattraktiv zu sein. Sie beruht nicht mehr nur auf gelungener Zusammenarbeit und guter Kooperation, sondern zusätzlich auf deren potentieller Aufhebbarkeit. Damit aber kommt eine Asymmetrie in die Kooperation, eine 'co-opetition': Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen unterscheidet sich von innerorganisationaler Kooperation. Die unter 'co-opetition' ausgebildete Identität ist ambivalenzempfindlicher; sie bewertet die möglichen Kooperationen, welche Investition in 'human capital', in Kompetenzausweitung sie bieten.

Die Kooperationschancen, die die Kompetenzkerne ihren Netzwerkpartnern zu eröffnen haben, müssen dynamische Qualitäten anbieten: nicht nur Entgelt und 'income', nicht nur gutes 'teamwork', sondern auch Qualifizierungsspezifität. Die exzellenten Satelliten können sich die Netzwerkkooperationen danach aussuchen, welches neues Wissen sie erwerben. Die neue Identität, die im Kontext der virtuellen Organisation entsteht, ist nicht nur an die Kompetenz gekoppelt, seine Kompetenz gut einsetzen zu können und anerkannt zu bekommen, sondern darüber hinaus an die Kompetenz, neue Kompetenzen zu entwickeln oder zu erwerben.

Die Kompetenzkerne müssen dann in der Lage sein, ein Integrationsmanagement zu betreiben, das, auf das jeweils anstehende Kooperationsprojekt bezogen, neben dem Angebot zur Zusammenarbeit zudem ein Angebot zur Wissensgenerierung zu bieten. Das können sie tun, weil sie davon ausgehen können, dass die Satelliten in anderen Kooperationen mit anderen Unternehmen ebenfalls neues Wissen generieren, das sie für ihr Projekt geliefert bekommen. Die Netzwerksatelliten werden zu Relais der schnelleren Wissensdiffusion im Wettbewerbskontext. Das unterscheidet sie von reinen 'service-units', die mit Unternehmenskernen kooperieren und macht sie, bei aller Riskanz, selbstbewusst. Die 'neue Identität' entwickelt sich nicht vornehmlich über die quasi-unternehmerische Selbständigkeit, auch nicht besonders über die Kooperationsmuster mit den Kompetenzkernen, sondern über die transversale Wissens-Relais-Funktion. Die Netzwerksatelliten stehen zum einen im Wettbewerb, zum anderen ständig in diversen Kooperationen, und in dieser 'co-opetition' bilden sie eine Struktur, die quer zum Markt liegt, über mehrere Unternehmen gehend, deren Wissen sie verknüpft, indem sie es verteilt.

In diesem Sinne kooperieren die einzelnen Kernkompetenz-Unternehmen indirekt über die 'brokerage' ihrer Netzwerksatelliten. Neue Marktstrukturen entstehen; der Markt wird nicht mehr als reines Koordinationsagens ver-

standen, sondern als 'co-opetition'-Arena. Wissensgenerierung und -diffusion wird zum zentralen agens movens der Optionengewinnung. Das Profitspiel der Unternehmen wird von einem Optionenspiel überlagert, das in den 'new markets' selber zum Profitspiel wird. Optionen sind keine Produkte, sondern Bewertungen zukünftiger Marktpotentiale, was den 'Markt für Unternehmen' einschließt. Wenn Unternehmensorganisationen den Marktwert ihrer Produkte/Leistungen wie ihren eigenen Marktwert parallel steigern, sind sie bi-präsent: auf mindestens zwei Märkten gleichzeitig. Sie steigern ihre Markt- wie Fusionspotentiale.

Wissen verteilt sich in Netzwerkstrukturen nicht mehr nach den alten Mustern: anstatt, wie noch in den 'lernenden Organisationen' kopiert, das Wissen in der Form von kompetenten Mitarbeitern zu binden, kaufen sich Netzwerke Wissen à jour ein (und entlasten sich auch von Wissen, das sie nicht mehr brauchen, durch Vertragsauflösung).

Wissen wird von Bestand, Vermögen auf *flow* umgestellt: auf Kommunikation und unmittelbare Einspielung, wenn es gebraucht wird. Wissen braucht dann nicht mehr 'gehalten' zu werden, gleichsam auf Vorrat, dispositiv. Damit hält man immer 'zu viel' Wissen, Überschuss. Wissen wird in den Netzwerkstrukturen der *virtual organizations* über *access* definiert: nicht die Menge an Wissens, sondern die Optionen an Zugriff auf Wissen sind entscheidend. Wissensmanagement ist dann *access-management*.

Nicht die Größe der Unternehmung, nicht die Anzahl der aktuellen Mitarbeiter und Projektpartner, sondern ihr Netzpotential, das Maß der Zugriffsoptionen bestimmt, neben anderem, seine Marktagilität. Doch ist *access* nur ein Teil des neuen Umganges mit Wissen; um die Optionenmannigfaltigkeit des Netzwerkes zu nutzen, bedarf es eines bestimmten Maßes an Verzicht auf bisheriges Wissen. Kompetenz definiert sich in diesen Wissensnetzwerken neu: als Fähigkeit, eigenes Wissen geringer zu schätzen als anderes Wissen. Diese Fähigkeit läuft quer zu unseren bisherigen Mustern, in denen das, was man gelernt hat und also weiß, zum Status einer Person gehört.

Die Kompetenz der *new work* ist nicht über den Reichtum an Wissen definiert, sondern über Entlernen/Lernen-Relationen und über Wissen/Nichtwissen-Beziehungen. Nicht mehr die einzelne Person, sondern das Netzwerk 'hat' das Wissen, das benötigt wird. Wenn es das Wissen nicht hat, weiß es Wege, es zu genießen. Netzwerke sind somit die fluidere, agilere und auf größere Zugriffe ausgelegte 'lernende Organisation'. Oder genauer: Netzwerke sind Medien, in denen sich Organisationen je neu verteilen und auch auflösen.

# Regionale Netzwerke zwischen Konzernstrategien, sozialstaatlicher Erosion und europäischer Integration

Paul Oehlke

## **Einführung: Anlage und thematischer Leitgedanke der Darstellung**

Hier stehen mehr von außen gesetzte und kritisch beleuchtete gesellschafts-politische Kontextbedingungen von regionalen Netzwerken und weniger die von innen mit viel Engagement angepackten Handlungsmöglichkeiten zur Diskussion, die den RKW-Diskurs "Arbeiten und Lernen in Netzwerken" (Hentrich, Hoß) weitgehend bestimmen. Einer associativen Reflexion der Netzwerkmetapher folgt eine kurze Auseinandersetzung mit aktuellen Problemlagen vor dem Hintergrund der italienischen Distriktforschung als einer Art positiv besetzter regionaler Referenzfolie, ehe auf makroökonomische und -politische Einflussfaktoren eingegangen wird. Diese werden in dem Zusammenspiel nationaler, transnationaler und internationaler Akteure skizziert, die in den letzten Jahrzehnten über alle Regierungswechsel hinweg eine allgemeine Wettbewerbs- und Weltmarktorientierung gefördert haben.

Angesichts der allseitigen Übernahme der neoliberalen Doktrin sollte Ralf Dahrendorf mit seinem Diktum vom "Ende des sozialdemokratischen Jahrhunderts" trotz aller zunächst gegenteiligen, aber wieder nachlassenden Wahlerfolge recht behalten (siehe auch Bourdieu, Wacquant 2000, 6-7). Praktischer Ausdruck hiervon ist der allgemeine Verzicht auf eine binnenwirtschaftliche Nachfragestärkung und der gleichzeitige Abbau sozialstaatlicher Leistungen auf nationaler und europäischer Ebene. Beide können als ein stabilisierendes, wenn nicht sogar beförderndes Element der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung die von ihnen ausgehenden sozial-ökonomischen Verwerfungen nicht bewältigen. An diesen müssen jedoch Entwicklungscoalitionen in vielfältigen lokalen und überregionalen Vernetzungen, insbesondere im Rahmen der europäischen Struktur-fondsförderung ansetzen, wenn der wirtschaftliche und soziale Zusammenhalt bewahrt, wieder erlangt oder weiter verbessert werden soll.

## **1 Die ubiquitäre Verwendung der Netzwerkmetapher**

Die Netzwerkmetapher hat zweifellos einen diskreten Charme. Zwischen Markt und Hierarchie von Organisationssoziologie und institutioneller Ökonomie verortet, mildert sie selbst in der soziale Interaktionen einbeziehenden Transaktionskostenanalyse (Williamson 1985) untergründig den Kältestrom eines unerbittlichen Wettbewerbs auf unüberschaubaren Märkten und befreit vor allem aus der bedrückenden Enge hierarchischer Organisationsstrukturen. Diese scheinen sich unter systemtheoretischem Blickwinkel im Zuge der funktionalen Differenzierungs- und Dezentralisierungstendenzen komplexer werdender gesellschaftlicher Systeme aufzulösen. Danach bringen die zunehmend selbstreferentiellen, in gesellschaftstheoretischer Sichtweise sich vermarktlichenden Teilsysteme diese übergreifende Problemlagen wie steigende Arbeitslosigkeit, soziale Ungleichheit und regionale Disparitäten hervor, die nicht mehr zureichend durch die zentralen staatlichen, an Steuerungskompetenz verlierenden Instanzen gelöst werden können.

An die Stelle der traditionell untersuchten Phänomene von Herrschaft, Ausbeutung und Macht treten in modernisierungstheoretischen Argumentationszusammenhängen systemische Interaktionen mit neuen korporativen Formen der öffentlichen und privaten Partnerschaft, in denen Klassen-, Schicht- und Privilegienstrukturen kaum noch systematisch reflektiert werden (allgemein hierzu Bieling 1999). Entsprechend mediatisieren vertikale und horizontale, von ihrem gesellschaftlichen und funktionalen Gehalt her markt- und angebotsorientierte Koordinationsformen als neue flexible Organisationstypen und Steuerungsmodi die traditionellen hierarchisch-bürokratischen Organisations- und Politikmuster in der regionalen und nationalen Standortpolitik (ein Überblick bei Messner 2000, 28-65). Es ist allerdings bei der steigenden Zahl von Akteuren in und zwischen Staat und Wirtschaft in einer sich insgesamt aktivierenden Gesellschaft zu hinterfragen, inwieweit partikuläre wettbewerbs- und verwertungsbezogene Interessenkonstellationen demokratisch legitimierte Institutionen und gesellschaftspolitische Zielsetzungen zurückdrängen.

Unter der Bedingung informations- und wissensgesellschaftlicher Entwicklungen gewinnen insbesondere bei der Vorbereitung von betrieblichen Entscheidungen über anstehende Innovationen, die längst nicht mehr allein von den kreativen Unternehmerpersönlichkeiten des frühen Schumpeter getätigt werden, informelle und dezentrale Interaktionen mit dem Austausch impliziten, nicht kodifizierten Wissens ("tacit knowledge" nach Polanyi) über sich öffnende Organisationsgrenzen hinweg an Bedeutung.

Dies erfordert im Hinblick auf die häufig vernachlässigten emotionalen und sozialen Aspekte kreativer Innovationsprozesse nach wie vor räumliche Nähe, die direkte Kommunikation und Kooperation von Angesicht zu Angesicht ("face to face") ermöglicht. Im Zuge der fortschreitenden Wissens- teilung und Spezialisierung bedarf daher die funktionale Zuordnung markt- förmiger zwischenbetrieblicher und innerbetrieblicher hierarchischer Prozesse einer verstärkten netzwerkartigen Integration (Brödner et al. 1999). Sie muss von flexibilisierten Organisationen mit den sich zu intra- preneurs und entrepreneurs verselbständigenden Mitarbeitern innerhalb und außerhalb der Unternehmen geleistet werden.

Dabei wird freilich häufig ausgeblendet, dass ihre vergrößerten prozess- und kundenbezogenen Handlungsspielräume nahezu unmittelbar durchschla- genden Marktzwängen ausgesetzt sind, die auch in den sich vertrieblichenden Arbeitsbeziehungen und dem hierdurch beförderten "concession bargaining" zum Tragen kommen. Ohne das sich verstärkende Machtgefälle bei dezent- ralen Verhandlungssystemen und zwischen differenzierten Unternehmens- strukturen kritisch zu reflektieren, gehen Definitionen bei der Ausbreitung inner-, zwischen- und überbetrieblicher Interaktionen jedoch häufig von lockeren Vernetzungen aus, in denen sich autonome Partner mit gemeinsa- men Interessen zusammenfinden. Sie bringen hiernach gleichberechtigt ihre Kernkompetenzen ein, entwickeln gemeinsam bessere Produkte, erschlie- ßen neue Märkte und teilen die Gewinne (Bullinger, Zinser 1996, 379-385). Es ist keine Frage, dass solche virtuellen Verbände nicht nur zwischen gleichstarken Unternehmen, sondern auch in strategischen Allianzen zwis- chen Groß- und Kleinunternehmen existieren können, vor allem, wenn letztere über eine spezifisch nachgefragte Kompetenz verfügen. Entspre- chende Kommunikations- und Kooperationsformen konnten beispielsweise zwischen einem großen Endfertiger und kleineren Zulieferbetrieben in der Automobilindustrie zu beiderseitigem Vorteil, allerdings unter externer, wissenschaftlich gestützter Moderation, entwickelt werden (Endres, Wehner 1996, 81-120).

In der Verallgemeinerung des quasi herrschaftsfreien Diskurses kommt jedoch eine noch immer lebendige Vision zum Vorschein, nach der sich die Freien und Gleichen brüderlich bzw. geschwisterlich in dem Eden polis- oder auch kantonhafter Netze vergesellschaften, in denen Mann und Frau vertrauensvoll und engagiert („with trust and commitment“) in der Perspek- tive guten Arbeitens und Lebens zusammenwirken. Wer wollte bei dieser friedlichen Vergemeinschaftung in Theorie und Praxis nicht dabei sein, zumal sich die kommunitären Fluchten informationstechnisch auf das globale Dorf einer zumindestens virtuell miteinander kommunizierenden Weltgesellschaft

projizieren lassen (Castells 2001). Dies sind vor dem Hintergrund weltwirtschaftlicher Herrschafts- und Knechtschaftsverhältnisse, die in scheinbar grenzenlosen Vernutzungs- und vermehrten Vernichtungsprozessen offen zutage treten, zur Zeit zweifellos illusionäre Vorstellungen. Sie verweisen gleichwohl in ersten widerständigen Vernetzungsformen nicht nur auf den fortwährenden Traum, sondern auch auf die potentielle Realutopie einer mit Mensch und Natur versöhnten Weltbürgergesellschaft.

Freilich sind in der von hegemonialen Verwertungsinteressen gereinigten Vorstellung herrschaftsfreier Kooperationen bis hin zu einer harmonischen Netzwerkgesellschaft auch die Formen entwicklungsfeindlicher Vernetzungen negiert, die uns überall in den aktuellen Erscheinungen der beschleunigten Bereicherung entgegentreten – seien es die siamesischen Zwillinge von wirtschaftlicher Korruption und politischer Korrumpierung, die in der Klüngelei klein- und großbürgerlicher Kreise nicht nur im schunkelnden Rheinland eine fröhliche Liaison eingehen, oder sei es das von Steuerumschichtungen oder gar Steuerbefreiungen zuweilen mehr als das Investitionskapital profitierende Finanzkapital als eine höchst effektive virtuelle Netzwerkarchitektur. Sie führt alle steuerpolitischen Gerechtigkeitspostulate ad absurdum (Krätke 2000, 34-82), stranguliert zudem mit hohen Realzinsen oberhalb der Wachstumsraten permanent beschäftigungsfördernde Investitionen und honoriert an der Börse gewinnsteigernde Entlassungen (Altva-ter 2001, 58-67). So bescheren die globalen, informationstechnisch vermittelten Finanzoperationen wenigen unendlichen Reichtum und vielen große Armut und stoßen ganze Länder und Regionen mit Millionen Menschen reihum in den Ruin (Huffschmid 1999).

Die so unterschiedlichen Vernetzungsformen weisen darauf hin, dass erst die Freilegung ihrer Funktions-, System- und Entwicklungszusammenhänge erkennbar macht, ob diese als mafiose Clanstruktur eine parasitäre gesellschaftliche Funktion ausüben und als verfilztes System ihre umweltspezifische Anpassungsfähigkeit verlieren, oder umgekehrt als innovative Produktions- und Dienstleistungscluster eine regionale Revitalisierung bewirken und als entwicklungsfähige Unternehmensstruktur strategische Wettbewerbsvorteile erlangen können (Sydow 1993). Es lassen sich demnach, wie Fischer und Gensior (1995, 11-48) exemplarisch ausführen, positiv und negativ besetzte "Netzspannungen" unterscheiden. Sie werden entweder als vertrauensvolle Kooperations- und Koordinationsformen sich frei assoziierender Individuen mythologisiert oder als hierarchische Herrschafts- und Zwangsverhältnisse gebrandmarkt.



Darüber hinaus offenbart der ubiquitäre Gebrauch der Netzwerkmetapher tiefgreifende sozioökonomische Veränderungsprozesse, seien es in methodisch-analytischer Absicht begriffliche Alternativen für theoretisch verwandte Konstrukte wie System und Struktur, Konstellation und Konfiguration in informationstechnischen, betriebswirtschaftlichen, ingenieur- und sozialwissenschaftlichen Interpretations- und Verwendungszusammenhängen, seien es phänomenologisch zu beschreibende betriebliche, soziale, kulturelle und politische Beziehungsgeflechte oder seien es zielgerichtete pragmatische Gestaltungsaktivitäten in geförderten Projekten, Kooperationen und vor allem Regionen (Freeman 1992, 93-120; Krugman 1995). Entsprechend dominiert in der regionalen Netzwerkforschung ein Netzwerk-begriff, der von informellen, freiwilligen und vertrauensvollen Kooperationen gleichberechtigter Partner in längerfristigen ökonomischen Transaktionen ausgeht. Die hier angestrebten Lern-, Handlungs- und Innovations-effekte schließen soziale, politische und kulturelle Aspekte als integrierende Stabilisatoren und stimulierende Katalysatoren im Sinne des theoretischen Konstrukts des "Sozialkapitals" (Putnam 1992) ein, das sich aus italienischen Erfahrungen speist.

## **2 Eine regionale Referenzfolie und aktuelle Problemlagen**

Als krisenresistente Referenzfolie gegenüber den angedeuteten widersprüchlichen Vernetzungsformen dienen bis weit in die achtziger Jahre und teilweise noch heute wirksame industrielle Distrikte in einigen mittitalienischen Regionen, die mit anziehenden Lebensformen, wenn auch weniger akzeptablen Arbeitsbedingungen, für uns Netzwerkanalysiker und -praktiker gekoppelt sind (u.a. Telljohann 1994, 45-76). Diese regionalen Netzwerke zeichnen sich durch die Kombination ökonomischer Produktionscluster, sozialer Vernetzungen und kultureller Milieus aus, die sich in mittleren städtischen Zentren mit handwerklich geprägten Traditionen entwickelt haben, in denen kleine Serien für eine begrenzte Kundennachfrage hergestellt werden. Hier hat sich durch das arbeitsteilige Zusammenwirken von Maschinen-, Komponenten-, Verpackungs- und Endherstellern mit Marketing- und Handelseinrichtungen eine diversifizierte Qualitätsproduktion für Textilien, Möbel, Keramik und Metallwaren herausgebildet, die mit ihren von Piore und Sabel hervorgehobenen "flexiblen Spezialisierungsvorteilen" auch überregionale Absatzmöglichkeiten erschließen konnte.

Lokale und regionale Organisationen wie Behörden und Banken, Kammern und Gewerkschaften werden frühzeitig einbezogen, um Arbeitsbedingungen und Löhne auszuhandeln, Markttrends und Ausbildungserfordernisse abzuschätzen, kurz- und langfristige Kredite zu vergeben und infrastrukturelle

Entwicklungskonzepte zu erarbeiten. So haben sich regelmäßige Interaktionen zwischen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Akteuren herausgebildet, die immer wieder Konfliktlösungen ermöglichten und eine langfristige Vertrauensbildung bewirkten. Hierbei spielen gemeinsame Sozialisationsformen, durch diese vermittelte und historisch aufgeladene Werthaltungen bis hin zu familiären Bezügen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die sozialkulturelle Dimension dieser sozioökonomischen Netzwerke trägt mit ihren vielfältigen informellen Beziehungen zu einer innovativen Anpassung an die sich seit den neunziger Jahren verändernden Anforderungen bei, die entscheidend von Technologiefinanzierung, Marketing und überregionalen Kooperationen bestimmt werden. Hierbei entsteht allerdings die Gefahr ihrer Funktionalisierung durch das Eindringen transnationaler Konzernstrategien, die sozial-kulturelle Einbettungen entleeren und politisch-ökonomische Partnerschaften aushöhlen können (Grabher 1993, 24f.).

Im Unterschied zu solch regionalen Innovationsmilieus mit ihren historisch gewachsenen sozialen Beziehungen auf handwerklich geprägter industrieller Grundlage stehen jedoch zurückfallende Regionen vor dem Problem, das sich ihr traditionelles Branchencluster aus bestimmenden Industriezweigen wie z.B. Kohle und Stahl oder Schiffs- und Maschinenbau mit eingespielten Zulieferbeziehungen und zugehörigen Infrastrukturen, die bei zurückgebliebenen Regionen allenfalls marginal ausgebildet sind, mehr oder weniger aufgelöst hat. Dagegen operieren neu angesiedelte Großbetriebe etwa in Luft- und Raumfahrt, Biotechnologie und Mikroelektronik in überregionalen Fertigungsverbänden, die in der Regel von entfernten Unternehmenszentralen mit ihren Finanz- und Forschungsabteilungen gesteuert werden. Daher sind ehemals innovationsförderliche Netzwerke nur noch rudimentär vorhanden, während sich neue noch nicht etabliert haben; so wandern weitere mobile Akteure stillschweigend ab, und es breitet sich eine resignative Grundstimmung aus.

Angesichts der dynamischen und komplexen Marktanforderungen fehlt den Betrieben häufig das Know-how und die innerorganisatorische Flexibilität für die Erschließung neuer, nunmehr auch überregionaler zwischenbetrieblicher Kooperationen. Das Problem verschärft sich bei anstehenden Prozess- und Produktinnovationen, wenn die produktionsnahen Unterstützungsdienste von Ingenieurbüros, Softwarehäusern und Innovationsagenturen erst unterproportionale Anteile aufweisen oder nur suboptimal genutzt werden können. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die "betriebliche Absorptionskapazität" (Cohen, Levinthal 1990, 128-152), d.h. die eigene immaterielle Innovationsinfrastruktur nicht ausreicht, um einen zielgerichteten

Informations- und Wissensaustausch mit technischen und wissenschaftlichen Einrichtungen zu ermöglichen. A. Saxenian (1994) hat die soziokulturelle Dimension solcher Handlungsblockaden anhand der traditionellen, vom puritanischen Milieu und von staatlichen Rüstungsaufträgen geprägten Route 128 in Massachusetts im Vergleich zu dem modernen aufstrebenden kalifornischen Silicon Valley herausgearbeitet. Die hier entwickelten Mentalitäts-, Qualifikations- und Kooperationsstrukturen scheinen in der schwärenden Krise der neuen Ökonomie gegenwärtig wieder Boden unter den Füßen zu bekommen (Levy 2002, 56-64).

Verschärfend wirkt dagegen in daniederliegenden Regionen, dass sich die Bildungs-, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen an die sich rascher verändernden Qualifikationsanforderungen erst mit Zeitverzügen einstellen und diese kaum auf die konkreten betriebsspezifischen Bedarfslagen herunterbrechen können. So klaffen auf den lokalen und regionalen Arbeitsmärkten häufig Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ auseinander, einmal abgesehen von dem anhaltenden „brain drain“ in die prosperierenden Regionen. In dieser verfahrenen Situation können integrierte arbeits- und technikpolitische Förderprogramme mit prozessbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen eine entschärfende Funktion gewinnen, wenn es gelingt, überbetriebliche sozioökonomische Cluster mit verbesserten Arbeits-, Qualifizierungs- und Innovationsstrategien der intermediären Akteure wie z.B. Kammern, Gewerkschaften und Berufsschulen herauszubilden, die regionale Entwicklungsimpulse auslösen können (Oehlke 1996, 229-246). Diese bedürfen allerdings einer institutionellen Stabilisierung und darüber hinaus einer strategischen Einbettung in eine langfristig angelegte regionalökonomische Entwicklungsstrategie. Doch zeigen die Schwierigkeiten ihrer Realisierung, dass die in der Distriktforschung ausgewiesenen, langfristig gewachsenen Vernetzungsprozesse nur bedingt aus der Retorte geschaffen werden können.

Im Unterschied zu regionalen Rückbildungen mit ihren Revitalisierungsproblemen nehmen Niedergangsprozesse dort dramatische Züge an, wo eine nicht hinreichend instrumentierte Anbindung an ein einheitliches Währungsgebiet mit höherer Produktivität erfolgt, ob es sich um den Dollarraum in Südamerika oder um die künftige Euro-Zone für die osteuropäischen Beitrittsländern handelt. So reproduzierten sich mit der ostdeutschen Integration in das westdeutsche DM-Gebiet die Kohäsionsprobleme der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion. Noch gefördert durch rasche Deregulierungs- und Privatisierungsmaßnahmen kam es zu tiefgreifenden wirtschaftlichen und sozialen Desintegrationserscheinungen. Lau-

fende Betriebsschließungen sorgten für eine bisher nicht bewältigte Massenarbeitslosigkeit und eine anhaltende Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte. Entsprechend folgten soziale und regionale Polarisierungs- und Differenzierungsprozesse, die das strukturelle Wohlstandsgefälle zu den alten Bundesländern überlagern.

Die beschleunigte marktwirtschaftliche Transformation der zentralen Planwirtschaft schloß eine mit der Privatisierung durchgesetzte Zerlegung der Kombinate mit hoher Fertigungstiefe und enger Verknüpfung mit staatlichen Handelsagenturen ein. Dabei wurden von der mit weitreichenden Vollmachten ausgestatteten Treuhandanstalt weder Landtage noch Landesregierungen hinreichend einbezogen, geschweige denn regionale und sektorale Stabilisierungs- und Entwicklungserfordernisse oder gar eine volkswirtschaftlich orientierte Sanierung nach den Empfehlungen eines Gutachtens der Unternehmensberatung McKinsey & Company berücksichtigt. So konnten sich die ehemaligen politisch-ökonomischen Netzwerke unter den Bedingungen ihres vorwiegend betriebswirtschaftlich orientierten Ausverkaufs und Aufkaufs nicht analog zu westdeutschen Konzernen mit ihren vielfältigen inner- und zwischenbetrieblichen Dezentralisierungs-, Kooperations- und Konkurrenzstrategien restrukturieren (Priewe, Hickel 1991, 164-188).

Mit dem Verlust der geregelten Einkaufs- und Verkaufsbeziehungen zu den osteuropäischen Handelspartnern verstärkten sich die wirtschaftsstrukturellen und managementbezogenen Probleme für die angestrebte Reaktivierung alter industrieller Kerne selbst in der Funktion von quasi verlängerten Werkbänken. In der betriebspolitischen Abhängigkeit von westlichen Unternehmenszentralen sind auch der regionalen Strahlkraft neuer technologieintensiver „Leuchttürme“ enge Grenzen gezogen. Es ist daher insgesamt eine Unterausstattung des technisch-organisatorischen Innovationsmanagements diagnostiziert worden. Erschwerend kommt hinzu, daß die neu gestaltete Forschungslandschaft stärker mit westdeutschen als mit ostdeutschen Unternehmen verflochten ist (Koschatzky, Zenker 1999).

Das gegenwärtig Auslaufen der Baukonjunktur und die Verlangsamung der Aufholprozesse stellen erneut umfassende wirtschaftspolitische Aufgaben auf die Tagesordnung: einmal die eigenständige Revitalisierung relativ konjunkturunabhängiger regionaler Wirtschaftskreisläufe, zum anderen die komplexe Förderung einer modernen sektoralen Exportinfrastruktur, schließlich aber eine finanzpolitische Stärkung der Binnennachfrage und Investitionstätigkeit. Erst eine effektive Kombination von staatlich angereg-

ten Aktivitäten mit fiskalisch geförderten privaten Investitionen vermag stabile Wachstums- und Beschäftigungseffekte auszulösen und könnte dazu beitragen, die schon vor Jahren befürchtete "moderne, deutsche Variante des Mezzogiorno" (Schiller 1994 nach Noé 2001, 6) zu vermeiden. Solche dringenden, öffentlich zu vermittelnden Investitionserfordernisse widerlegen einmal mehr die neoklassische Lehrmeinung, nach der die freigesetzten Marktkräfte quasi automatisch sich selbst tragende oder herstellende Aufschwünge hervorbringen.

### **3 Transnationale Wertschöpfung und sozialstaatliche Transformation**

Die arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Probleme erfahren eine grundsätzliche Verschärfung durch die sich im Zuge der fortschreitenden ökonomisch-technischen Entwicklung herausbildenden transnationalen Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerke. Sie werden von fokalen Unternehmenskomplexen bestimmt, die im Interesse der Shareholder eine beschleunigte Reorganisation vorantreiben. Sie lässt sich als finanzstrategische Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen und operationelle Dezentralisierung der betrieblichen Fertigung zusammenfassen.

Unter den Bedingungen der wertanalytischen Profitmaximierung und stofflichen Integration der Produktion entsteht eine breite Palette von sich überlagernden Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen. So gehen in den bekannten Zuliefererpyramiden der Automobilindustrie zentral gesetzte finanzpolitische Zielvorgaben und hierarchisch gesteuerte produktionstechnische Vernetzungen mit Entwicklungskooperationen von Systemlieferanten, Softwarehäusern und technischen Instituten am oberen Ende und am unteren mit verstärktem Wettbewerbsdruck bei den Lohnfertigern einher. Verallgemeinernd schlußfolgern Sauer und Döhl (1996), daß die marktgesteuerten Dezentralisierungs- und Auslagerungstendenzen zugleich netzförmige Koordinations- und Integrationserfordernisse mit neuen Konfigurationen von Autonomie und Kontrolle hervorbringen.

Die betrieblichen Flexibilisierungs- und Rationalisierungsstrategien schlagen sich in polarisierten und segmentierten Arbeitskräftestrukturen nieder. So stehen den in Kernbereichen verbleibenden Stammbeschafteten in ausgelagerten Betriebsteilen jene Randbeschafteten gegenüber, die selbst wieder einen fließenden Übergang zu prekären Beschäftigungsverhältnissen und freigesetzten Arbeitslosen markieren. Entlang der logistischen Ketten verschärfen sich soziale Unsicherheit und Leistungsdruck durch verknappte Terminvorgaben, beschleunigte Arbeitsabläufe und ständige Personalaus-

dünnungen. Hierbei erfahren die zusammenschmelzenden Arbeitsgruppen die Tendenzen zu kooperativer Selbstregulation entweder als zwanghafte Integration unter informationstechnischer Kontrolle oder als eine durch unkalkulierbare Marktzwänge geschmälerte Autonomie. Davon können die neuen „selbständig Unselbständigen“ oder die neuen „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß, Pongratz 1998, 131-158) in der Intensivierung ihrer Arbeit und Entgrenzung ihres Arbeitstages gleichermaßen betroffen sein.

Die arbeits- und unternehmenspolitischen Differenzierungs- und Integrationsprozesse in vertikalen und horizontalen Netzwerken verstärken die überkommenen lokalen und regionalen Ungleichgewichte über staatliche Grenzen hinaus. So haben sich im Unterschied zu den traditionellen lokalen und regionalen Netzwerken flexibler Spezialisierung in Europa längst übergreifende moderne Dienstleistungs-, Innovations- und Finanzzentren herausgebildet, die sich durch eine hohe Dichte von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen transnationaler Unternehmenskerne, mit ihnen kooperierenden wissenschaftlich-technischen Instituten sowie unterstützenden Finanz- und Unternehmensdiensten bis hin zu breiten Freizeit- und Kulturangeboten auszeichnen. Diese städtischen Ballungsräume mit ihren materiellen, sozialen und kulturellen Infrastrukturen sowie ihren informellen Netzwerken aus Kommunikations- und Kooperationsformen dienen als Magnet für einen breiten Strom von Human- und Finanzressourcen aus nahen und entfernten Regionen.

Umgekehrt werden die Entwicklungspotentiale der zuliefernden Regionen fortschreitend eingeschränkt, analog zu der Mehrzahl von Fußballvereinen, die einen permanenten Aderlass herausragender Spieler an die wenigen Spitzenclubs erleiden, die gleichsam als börsennotierte „global players“ in den europäischen Wettbewerben mitmischen. Daher raten schon seit längerem einflussreiche Managementtheoretiker sich entwickelnden Ländern und Regionen, um angesichts der hohen Gewinnmargen spekulierender Finanzkapitale überhaupt noch Investitionskapital anziehen zu können, zum Spagat zwischen niedrigen Kostenstrukturen und intelligenten Infrastrukturleistungen, d.h. im Bereich der Arbeit zur Kombination von geringen Löhnen und hohen Qualifikationen (Ohmae 1991).

Dies wird mittlerweile nicht nur von großen Unternehmen in den neuen Bundesländern, sondern vor allem von transnationalen Konzernen in osteuropäischen Beitrittsländern zur EU wie Ungarn, Polen und Tschechien genutzt, um neue technisch-organisatorische Entwicklungspfade zu erschließen (Dörr, Kessel 1999). Diese Länder wie übrigens auch die großen Mächte Russland, China und Indien geraten gegenüber den reichen Indus-

trie- und Dienstleistungsstandorten allerdings in eine doppelte Alimentationsfalle: nicht nur durch die Bereitstellung günstiger infrastruktureller Rahmenbedingungen für die dort beheimateten Konzernzentralen, sondern auch als Reservoir abwandernder bzw. angeworbener qualifizierter Arbeitskräfte, deren Reproduktion, Sozialisation und Ausbildung hier ebenfalls vorgeleistet worden ist.

Die erläuterten arbeits- und regionalpolitischen Differenzierungsprozesse werden zwar ursächlich von nach wie vor national verankert bleibenden Unternehmensstrategien in einem zunehmend globalen Rahmen bestimmt (Hirst, Thompson 1996, 80-96); doch sind diese durch die vielfach nachgewiesene wettbewerbspolitische Transformation sozialstaatlicher Aktivitäten verstärkt worden, die erhebliche binnenwirtschaftliche Steuerungs- und Legitimationsverluste mit sich bringen (u.a. Hirsch 1995). Entsprechend werden durch monetaristische Stabilisierungs- und finanzpolitische Austeritätspolitiken in der nahezu ausschließlichen Orientierung auf eine Senkung der Haushaltsschulden und Inflationsraten, aber keineswegs der Kapitalmarktinflation der Börsenkurse, faktisch steigende Arbeitslosenquoten und gespaltenen Arbeitsmärkte, sinkende Sozialausgaben und eine sich verfestigende Armut in Kauf genommen (Schmidt 1996, 699-706).

Flankiert durch soziale Leistungskürzungen und arbeitsrechtliche Flexibilisierungen wird der Lohn als volkswirtschaftlicher Nachfragefaktor im Interesse betriebswirtschaftlicher Kostenkalküle zurückgedrängt. Entsprechend setzen sich gegenüber ehemals konjunkturstützenden Kreislauforientierungen zunehmend angebotsbezogene Wettbewerbsstrategien durch. Sie nutzen in nachfragepolitischen Restriktionen und steuerpolitischen Entlastungen jedoch selektiv transnationalen Konzernen und international operierenden privaten Finanzanlegern. Beide avancieren zu den zentralen Akteuren auf den Weltmärkten, die nunmehr den jeweiligen Standorten ihre, am Shareholder Value orientierten Renditebedingungen diktieren. Wie sehr hiervon die regionalen Bestrebungen und Bündniskonstellationen um industrielle Restrukturierung und betriebliche Reorganisation eingeschränkt werden können, zeigt eine differenzierte Prozeßanalyse in der mittelfränkischen Region um Nürnberg (Dörre 1999, 187-203). Entsprechende negative Auswirkungen auf den „Aufbau Ost“ als solidarischer nationaler Aufgabe hat der Altbundeskanzler Helmut Schmidt in seinen Düsseldorfer Vorlesungen zur „Globalisierung“ (1999) vehement kritisiert, in denen er für nationale und regionale Entwicklungsblockaden bis hin zu katastrophartigen Rückschlägen letztendlich die weitgehende Liberalisierung des internationalen Geld- und Kapitalverkehrs verantwortlich macht.

In dieser Form der Globalisierung kommt eine grundlegende Verschiebung der national eingebundenen gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse insbesondere zuungunsten der lohnabhängigen Beschäftigten, mittelständisch geprägten Wirtschaftssektoren und schwächeren Länder zum Ausdruck. Es handelt sich hierbei um eine neoliberale Trendwende, die von einer sich global regroupierenden Schicht aus einflussreichen Aktionären, Managern, Militärs, Politikern und Spitzenbeamten unter Führung der USA als der uneingeschränkten Hegemonialmacht in meinungsformierenden Instituten, Konferenzen und Positionspapieren im Sinne des "Washington Consensus" ideologisch vorbereitet worden ist und über weltmarktregulierende Institutionen wie G7, IWF und WTO gegenüber noch diffusen Widerständen umgesetzt wird (Matzner 2000). Sie fungieren im oligopolistischen Interesse einiger tausend transnationaler Unternehmen, die in einer digital vernetzten Marktwirtschaft zugleich die soziokulturellen Arenen des gesellschaftlichen Lebens, schon fortgeschritten in den elektronisch vermittelten Medien, zu beherrschen beginnen. (Schiller 1999).

Damit kippt unter politiktheoretischem Blickwinkel die sozialstaatliche Balance zwischen repräsentativer Demokratie und privatkapitalistischen Eigentumsverhältnissen zugunsten letzterer. So kommt es unter vermeintlichen ökonomischen Sachzwängen zu vielfältigen Prozessen sozialer und demokratischer Involution (Agnoli). Hieran wirken vorkonstitutionelle, nicht demokratisch kontrollierte Institutionen auf der Ebene des Weltmarktes, aber auch der Europäischen Union mit, die wie der IWF und die Europäische Zentralbank von einem Volkssouverän nicht oder nur bedingt zur Verantwortung gezogen werden können. Unter ihrem Einfluss verlieren auch die sozial- und regionalpolitischen Ausgleichsmechanismen an Bindekraft, wodurch in einigen europäischen Ländern wie in Italien der aus der Nachkriegs-ära stammende verfassungspolitische Konsens in Frage gestellt wird.

Störungen des sozialen und regionalen Zusammenhalts moderner kapitalistischer Gesellschaften rücken bei anhaltender Massenarbeitslosigkeit und steigenden sozialen Anforderungen, sinkenden Steuereinnahmen und gleichzeitigen Steuerumschichtungen nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland mit ihren anhaltenden Wiedervereinigungsproblemen ins Zentrum gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und politischer Steuerungskonzepte. Diese orientieren sich jedoch in einer nach wie vor „obzessiven Wettbewerbsfixierung“ (Krugman) auf die Verbesserung der jeweiligen, nach unten gedrückten Angebotsbedingungen, um entweder Unternehmen an den Standorten zu halten oder Produktionssegmente transnationaler Konzerne anzuziehen. Und letztere brauchen den gesellschaftspolitischen Skandal nicht mehr zu verbergen, kaum noch oder gar keine Steuern mehr



zu zahlen, sich also jenseits des Gemeinwohls und sozialer Verantwortung zu befinden. In der faktischen Außerkraftsetzung der in der Bundesrepublik verfassungspolitisch verbrieften Sozialpflichtigkeit des Eigentums und der hiermit verbundenen Akkumulation des privaten Reichtums jenseits aller Proportionen verbreitert und vertieft sich nicht nur das von Bourdieu und Mitarbeitern eindrucksvoll für Frankreich dokumentierte soziale Elend, sondern ebenso die schon von Galbraith in früheren Jahrzehnten in den USA kritisierte öffentliche Armut, die besonders in den Kommunen ins Auge fällt und dort wiederum die Schwächsten trifft.

Angesichts der nach unten weiter gereichten Problemlagen verstärken sich jedoch die gesellschaftlichen Legitimationsprobleme, die sich erst durch umfassende politische und institutionelle Interventionen entschärfen lassen. In diesem Zusammenhang können öffentliche Zukunftsinvestitionen mit sozial-ökologischer Akzentsetzung etwa in Energie und Transport, sozialen und kulturellen Dienstleistungen einen wirksamen Flankenschutz für den Ausbau dringend benötigter örtlicher Infrastrukturen geben. In solch makropolitisch eingebetteter dürfte die geförderte Stärkung regionaler Innovations-träger durch diverse unternehmens-, technologie- und bildungsorientierte Maßnahmen, Initiativen und Programme gerade in den neuen Bundesländern eine erhöhte Wirksamkeit gewinnen. Der hier angestrebte Aufbau von stabilen Produktions-, Dienstleistungs- und Innovationsnetzwerken soll die Möglichkeiten für eigenständige Qualitäts- und komplementäre Spezialisierungsstrategien erweitern. Diese können wiederum regionale Wirtschaftskreisläufe und überregionale Austauschprozesse sowie Verhandlungsstärke in transnationalen Wertschöpfungsketten befördern (Hirsch-Kreienstein 1995, 422-435; Kurz, Wittke 1998). Solche Zielsetzungen regionalpolitischer Instandsetzung finden jedoch unter sich verschränkenden politischen Kontextbedingungen statt: der skizzierten sozialstaatlichen Transformation, die durch europäische Regulationsformen überlagert wird.

#### **4 Nationale Politik und europäische Mehrebenenregulation**

Die in der wissenschaftlichen Literatur klassifizierte Transformation des Sozialstaats in den Wettbewerbsstaat (Heinze et al. 1999) findet allerdings unter den Bedingungen der europäischen Integration statt. Sie bringt zwischen nationalstaatlichen Herausforderungen und weltmarktpolitischen Zwängen ebenso vermittelnde intergouvernementale Instanzen wie eigenständige supranationale Regulationsebenen wie z.B. die Europäische Zentralbank, den Europäischen Gerichtshof und die Europäische Kommission hervor, letztere mit differenzierten verfahrenspolitischen Verflechtungen in diversen Ausschüssen, Gremien und Netzwerken mit nationalen Regierungen und den Sozialpartnern.

Von dem sich erweiternden ordnungspolitischen Rahmen wird mit einer fortschreitenden Verringerung der Transaktionskosten von der Freihandelszone über den Gemeinsamen Markt bis zu einer einheitlichen Währung quasi im Selbstlauf zweierlei erwartet: einmal die Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit und zum anderen Wohlstandsgewinne über Produktivitätszuwächse. Während in dieser modelltheoretischen Perspektive Geldpolitik und Zinshoheit von der autonomen Europäischen Zentralbank in eigener Regie übernommen worden ist, soll nach dem Subsidiaritätsprinzip insbesondere die Arbeits- und Sozialpolitik für die Nationalstaaten reserviert bleiben, die in ihren liberalen, christdemokratischen und sozialdemokratischen Varianten erhebliche Unterschiede aufweisen (Albert 1991; Esping-Andersen 1990). Dennoch haben die europäischen Institutionen in besonderen Feldern wie dem Arbeits- und Gesundheitsschutz oder der Gleichbehandlung der Geschlechter zunehmend Handlungskompetenzen erlangt, die im allgemeinen aber der Marktkompatibilität sozialpolitischer Maßnahmen dienen. Dies tritt besonders deutlich bei der Freizügigkeit der Arbeitnehmer und den portablen Sozialleistungen zutage. Trotz der nach wie vor starken Stellung der mächtigen, das Subsidiaritätsprinzip zu ihren Gunsten nutzenden Mitgliedstaaten hat sich im "Standort Europa" (Leibfried, Pierson 1998) eine institutionalisierte Mehrebenenregulation mit fragmentierten Zuständigkeiten herausgebildet.

Die sich überlagernden und durchdringenden Willensbildungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse auf regionalen, nationalen und europäischen Ebenen befinden sich im Zuge der sozioökonomischen Integration jedoch in einem dynamischen Veränderungs- und Gestaltungsprozess mit einer kontinuierlichen Ausweitung europäischer Befugnisse und Einflüsse. Diese verengen unter dem Maastrichter Verbot jeglicher Behinderung des freien Wettbewerbs wiederum nationale Entscheidungsspielräume im Hinblick auf marktkorrigierende Aufgaben etwa in den sozialen Leistungen und öffentlichen Dienstleistungen, ohne dass bisher ein entsprechender europäischer Regulierungsgewinn gegenüber den marktschaffenden Maßnahmen zu verzeichnen ist. In dieser Form „negativer Integration“ mit einer ausgedünnten demokratischen Legitimationskette (von der Vring 1996, 385-408) stellen monetäre Konvergenz und soziale Divergenz die beiden Seiten einer Medaille dar. Letztere ist vor dem Hintergrund der überkommenen sozialen Disparitäten innerhalb und zwischen den europäischen Ländern zugleich von aktuellen sozialstaatlichen Erosionsprozessen geprägt.

Wenn aber Produktivitätsunterschiede der Arbeit nicht mehr durch Wechselkursanpassungen und Zinsinterventionen aufgefangen werden können, entsteht unter den Bedingungen einer sich verschärfenden Kostenkonkurrenz

ein harter Druck zur lohn- und sozialpolitischen Differenzierung nach unten, von der gesamtwirtschaftlich deflationäre Effekte ausgelöst werden können. Im Gegensatz zu vernachlässigten volkswirtschaftlichen Nachfrageerhöhungen werden jedoch betriebswirtschaftliche Kostensenkungen von Wirtschaftsführern, Politikern und Sachverständigenkommissionen immer wieder gegenüber opponierenden Gewerkschaften und Memoranden alternativer Wissenschaftler angemahnt. Dabei spielen die europa- und weltmarktpolitischen Sachzwangargumente eine ausschlaggebende Rolle, ob es sich um die angeblich zu hohen Steuern und Sozialleistungen oder rigide Arbeitsmarkt- und Umweltregelungen handelt. Selbst bei demokratischer Legitimität höhlen die neoliberalen Argumentationsfiguren die legislativen Befugnisse und exekutiven Entscheidungen auf nationaler Ebene auch deshalb aus, weil sie von suprastaatlichen und internationalen Institutionen wie der Europäischen Zentralbank oder der Welthandelsorganisation exekutiert werden, die ohne verfassungspolitische Legitimation eingesetzt worden sind und insofern keinem Volkssouverän rechenschaftspflichtig sind (Scharpf 2002, 65-92).

Der verborgene klassenpolitische Inhalt der reaktivierten demokratiefeindlichen Markt- und Ungleichheitsideologien mit ihren institutionellen Ermächtigungen und politischen Arenen liegt bei den sich nach unten "spiralisierenden, kompetitiven Deregulierungen" (Pierson/Leibfried) auf der Hand: eine weitere Stärkung des Kapitals auf Kosten der Arbeit, die in der Einkommens- und Vermögenspolarisierung in den letzten Jahrzehnten nach allen verfügbaren statistischen Indikatoren längst monströse Ausmaße angenommen hat. Dies ruft innerhalb supranationaler Wirtschaftsräume wie der EU jedoch neue repolitizierbare Widersprüche zwischen den Sozial- und Tarifpartnern sowie den Nationalstaaten untereinander und innerhalb dieser zwischen den Regionen hervor. Denn die sozial- und arbeitspolitischen Folgen der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit wie der durch sie bewirkten sozialen Exklusion erfahren zugleich eine regionale Ausprägung. So stellt der Gemeinsame Binnenmarkt das Problem des sich auflösenden sozialen Zusammenhalts auch in der Form sich vertiefender regionaler Disparitäten durch die Kombination von negativen und positiven Standortfaktoren auf die europäische Tagesordnung.

Entgegenwirkende Struktur- und Sozialpolitiken verhalten sich zwar wie kommunizierende Röhren; unter den Bedingungen wettbewerbsbezogener Transformationsprozesse des Sozialstaats haben sich jedoch zunächst vor allem strukturpolitische Maßnahmenpakete in dem Regionalfonds EFRE und dem Sozialfonds ESF durchgesetzt, die an der angebotsorientierten Förderung von benachteiligten Arbeitskräften, investitionsschwachen Unterneh-

men und unentwickelten Infrastrukturen ansetzen. Zudem wuchs die Bedeutung der Strukturfonds mit dem Beitritt von Ländern mit regionalen Entwicklungsrückständen wie Irland, Griechenland, Spanien und Portugal. Dies dürfte sich demnächst mit den osteuropäischen Ländern wiederholen, auch wenn sich die nationalen Nettozahler gegen weitere Erhöhungen des insgesamt schmalen europäischen Haushaltsbudgets von 1,27% des Bruttoinlandsprodukts (BIP) sperren.

Seit der Reform der Strukturfonds von 1988, die mit einer Verdopplung ihrer Ausgaben verbunden war, hat die Europäische Kommission mit den gemeinschaftlichen Förderungskonzepten (GFK) verstärkte regional- und sozialpolitische Initiativen etwa für Krisenbranchen und Umweltprobleme, Forschung und Entwicklung, Berufsbildung und Beschäftigung ergriffen. Zugleich drängte sie auf eine stärkere Integration früher separierter sozial- und wirtschaftspolitischer Aktivitäten sowie auf über Einzelprojekte hinausgehende Programmplanungen. Im Zuge ihres sich hiermit deutlich erweiternden Aktionsspielraums hat die Kommission betont, dass die gesellschaftliche Akzeptanz des Integrationsprozesses eine stärkere Berücksichtigung der sozialen Dimension des Binnenmarktes verlange. Dies hat in dem Weißbuch "Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung" von 1993 und in der Losung eines „europäischen Sozialmodells“ (Bercusson et al. 1996) wie in der jüngst wieder verstärkten Forderung des „sozialen Dialogs“ einen differenzierten programmatischen Ausdruck gefunden.

Seitdem gewinnen struktur-, sozial- und beschäftigungspolitische Aktivitäten fortlaufend an Bedeutung, mit denen die Legitimationsdefizite neoliberaler Markt deregulierungen, Geld- und Budgetrestriktionen aufgefangen werden sollen. Letztere bewirken unter dem vorherrschenden wettbewerbspolitischen Primat jedoch eine vorwiegend angebotsorientierte Ausrichtung der Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts (Deppe, Tidow, 9-57). Hierbei ergänzen und durchdringen sich die regionalpolitische Strukturfondsförderung, sozialpolitische Aktionsprogramme und die europäische Beschäftigungsstrategie. Dies lässt sich insbesondere an der Entwicklung des Europäischen Sozialfonds von einem Refinanzierungsinstrument nationaler Maßnahmen zu eigenständiger Interventionskompetenz erkennen, durch die arbeitsmarkt- und regionalspezifische Maßnahmenbündel mit präventiv orientierten beschäftigungs- und unternehmenspolitischen Zielsetzungen verknüpft werden.

Vergleichbare Akzentverlagerungen lassen sich auch in der Entwicklung entsprechender arbeits- und regionalpolitischer Programme und Aktivitäten in einigen europäischen und hier vor allem in nordischen Ländern, aber auch

in Frankreich und den Niederlanden erkennen. In der Bundesrepublik Deutschland gingen die humanisierungspolitischen Zielsetzungen in den siebziger Jahren und technikpolitischen Gestaltungsansätze in den Achtzigern in der folgenden Dekade zunehmend in dienstleistungs- und innovationsorientierte Bestrebungen über. Die damit verbundenen beschäftigungs- und unternehmenspolitischen Zielsetzungen sind nunmehr zu einem flexibel handhabbaren Rahmenkonzept gebündelt worden, das sich als kompatibel mit den vier Säulen und den von ihnen strukturierten Leitlinien der europäischen Beschäftigungsstrategie erweist (Oehlke 2001, 109-140).

In der Instrumentierung der Strukturfonds von den Förderbedingungen über gemeinsame inhaltliche Leitlinien bis hin zum Benchmarking und Mainstreaming werden die nationalen Aktivitäten nicht nur durch europäische ergänzt, sondern auch überlagert und darüber hinaus insbesondere in der Regionalförderung mit neuen Akzenten versehen. Sie gehen in die Richtung institutioneller Innovationen, die kooperative Vernetzungen auf instrumenteller und politischer Ebene in der Perspektive einer effektiveren Strukturentwicklung mit lokalen Beschäftigungseffekten bewirken können. Dies kommt in der regionalen Stärkung der Humanressourcen, kleinen und mittleren Betriebe sowie technologischen Innovationsträger zum Ausdruck. Für letztere steht im Kontext der informations- und wissenschaftlichen Entwicklungen die funktionale Zusammenarbeit von technologieintensiven Unternehmen, innovativen Unterstützungsdiensten, wissenschaftlichen Instituten und öffentlichen Förderagenturen im Vordergrund. Sie sollen einen beschleunigten Informations- und Wissenstransfer in regionalspezifischen Wachstumsfeldern gewährleisten.

## **5 Der wachsende förderpolitische Integrationsbedarf**

Die meisten Förderprogramme zur regionalen Innovationsstärkung in entwickelten Ländern stellen schon in ihrer instrumentellen Anlage die Wettbewerbsfähigkeit von nationalen technologiepolitischen Schwerpunktsetzungen und branchenbezogenen Clusterbildungen in den Vordergrund, von denen marktfähige Produktinnovationen mit nationalen Wettbewerbsvorteilen im Sinne der bahnbrechenden Untersuchungsergebnisse Michael Porters (1991) erwartet werden. Diese Aktivitäten zielen einerseits auf die Bündelung von marktbeherrschenden Unternehmen und wissenschaftlich-technischen Kompetenzzentren im Hinblick auf die angestrebte internationale Wettbewerbsfähigkeit in modernen technologischen Leitsektoren wie Mikroelektronik, Informationstechnik und Biotechnologien. Andererseits erfolgen hierzu komplementär regionale Fördermaßnahmen, die in breiteren Kooperationsverbänden aus Forschungs- und Bildungseinrichtungen mit

Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern eine nachhaltige Verbesserung der regionalen Innovationsfähigkeit und erweiterte Beschäftigungsmöglichkeiten anstreben (Velling 2000, 86-97).

Entsprechend soll im InnoRegio-Prozess für die neuen Bundesländer in gestaffelten Förderphasen erreicht werden, dass forschungs- und bildungspolitisch gestützte Kompetenz-, Innovations- und Wachstumsprofile verstärkt, weiter entwickelt oder sogar neu aufgebaut werden. Dabei ist ein regionaler Branchenmix mit seinen Zuliefer- und Fertigungsbetrieben sowie Vertriebskanälen anzustreben. Nach dem Vorbild der italienischen Distrikte hat die vermittelnde Funktion des Geflechts privater, halbstaatlicher und öffentlicher Organisationen und Institutionen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Die frühzeitige fachliche Mitwirkung von arbeits-, wirtschafts- und umweltpolitischen Akteuren wie Gewerkschaften, Kammern und Verbände verringert die Gefahr sozialer Legitimationsverluste bei technisch-ökonomischen Innovationen schon dadurch, dass einseitige betriebswirtschaftliche Kostenexternalisierungen bei anstehenden Investitionsentscheidungen eher vermieden werden können. Die hierfür nötige wechselseitige Vertrauensbildung lässt sich von der umfassenden Informationsbeschaffung über regionalökonomische Planungs- und Entscheidungsprozesse bis zu betrieblichem Ressourceneinsatz und späterer Vermarktung allerdings erst in längeren Inkubationszeiten herstellen. Hierfür ist eine intern getragene und prozessorientierte Moderation mit längerem Atem nötig. Sie bedarf in der Regel einer externen, aber degressiv abnehmenden finanziellen Unterstützung in einer strukturbildenden Perspektive.

Dennoch bestehen nur schwer zu bewältigende förderpolitische Probleme schon in den unterschiedlichen Zeitverläufen bei der wachsenden Komplexität von ökonomisch verwertbaren FuE-Maßnahmen über die nur noch indirekt zu beeinflussenden sozialen und politischen Interaktionen bis hin zu den kulturellen Sozialisationsformen, die auch unter modernen Beschleunigungstendenzen nach Jahrzehnten rechnen. Deren langfristige Entwicklung, die sich in der klassischen deutschen Bildung etwa bei Goethes Wilhelm Meister und Doktor Faustus exemplarisch auf ein ganzes Leben bezieht, steht in eklatantem Widerspruch zu der von Richard Sennett (1998) so überzeugend dargestellten flexiblen Arbeits- und Lebensweise nomadisierender Einzelexistenzen, die ihre unzureichenden sozialen und das heißt auch lokalen Bindungen zunehmend nur noch psychotherapeutisch oder psychedelisch bewältigen können.

Die „unternehmenden Arbeitnehmer“ von heute sind vielmehr gezwungen, den kurzfristigen Verwertungszwängen eines in der „exit“-Option potentiell als „scheues Reh“ flüchtigen Kapitals zu folgen, das zentrale regionalpolitische Revitalisierungserfordernisse erschwert: einmal das eher technische Nahziel aufeinander abgestimmter synchroner Entwicklungsschübe mit den immer wieder, zumeist vergeblich eingeforderten Synergieeffekten, zum anderen die stärkere Integration der technologie- und strukturpolitischen Regionalförderung mit arbeits-, bildungs- und beschäftigungspolitischen Zielsetzungen und schließlich das gesellschaftspolitische Fernziel eigenständiger Entwicklungspfade mit sozial-ökologischen Komponenten, die einen produktiven Ausgleich zwischen regionalen Kreisläufen und überregionalen Austauschbeziehungen herstellen können.

Die regionalen, nationalen und europäischen Entscheidungsträger stehen zunehmend vor der Aufgabe, die zunächst abstrakten Gebote der Subsidiarität, Komplementarität und Synergie innerhalb ihrer eigenen Programmbereiche wie auch zwischen diesen konkret umzusetzen. Hiergegen besteht jedoch ein hinhaltender Widerstand insbesondere in nationalen Administrationen größerer Staaten, die durch das direkte Zusammenspiel von europäischen mit sektoralen, regionalen und lokalen Akteuren in den partnerschaftlichen Programmplanungen, die von zahlreichen Ausschüssen, Gremien und Expertengruppen begleitet werden, an Einfluss zu verlieren drohen. Dem liegt der strukturelle Sachverhalt zugrunde, dass die komplexen Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Handlungsgefüge in ihren institutionalisierten Interaktionen und zugleich informalisierten Freiräumen unter dem Druck langfristiger sozialökonomischer Herausforderungen stehen. Diese machen übergreifende und integrierte Lösungsstrategien insbesondere im Hinblick auf wirtschaftliche und soziale Desintegrationstendenzen erforderlich.

In diesem Zusammenhang müssen technologie- und produktbezogene Förderstrategien stärker um prozessbezogene Arbeitsorientierungen ergänzt werden. Hierdurch bietet sich die Chance, produktionstechnische Innovationen mit arbeitsorganisatorischen zu verbinden, die qualifikations- und gesundheitsförderlichen Maßnahmen in Richtung eines europäischen Entwicklungsmodells einschließen (Wobbe 1993, 245-57). In diese Richtung zielen förderpolitische Vernetzungs- und Programmaktivitäten im Rahmen des Europäischen Sozialfonds, insbesondere in den Gemeinschaftsinitiativen wie beispielsweise die arbeitsmarkt- und regionalpolitisch präventiv ausgelegten Initiativen ADAPT und EQUAL oder die europäischen Netzwerke für Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitsförderung. Sie wirken

faktisch dem Import japanischer und amerikanischer Arbeits- und Produktionsmodelle entgegen, die erheblich zur Zersetzung sozialer und regionaler Gleichgewichte beitragen (Oehlke 1993, 97-110).

Solche Programme konnten bisher jedoch weder mit den Forschungsrahmenprogrammen der EU, noch mit den meisten nationalen Förderpolitiken, was sich aber auch innerhalb dieser selbst nachweisen lässt, hinreichend abgestimmt oder gar verzahnt werden. Dies ist auf ein häufig unterschätztes institutionelles Beharrungsvermögen mit Kommunikations- und Kooperationsbarrieren sowie entsprechenden Handlungsroutrinen und mentalen Abwehrhaltungen zurückzuführen, die auch auf regionaler und lokaler Ebene noch eine hohe Wirksamkeit aufweisen. Hierdurch werden die immer wieder beschriebenen organisations- und unternehmensübergreifenden Entwicklungs-, Lern- und Innovationskooperationen bis hin zur dezentralen Leistungserstellung weitgehend ausgeschlossen. Diese müssen gleichwohl im Interesse eines verbindlich propagierten europäischen Forschungsraums, aber auch Wirtschaftsstandorts und Sozialmodells zukünftig realisiert werden.

Über die stärkere arbeits- und sozialpolitische Integration der regionalen Innovationsförderung hinaus kommt es angesichts der sich transnational entwickelnden Produktions- und Dienstleistungsstrukturen zunehmend auf die qualitative Bewahrung und nachhaltige Entwicklung einer europäischen Identität an. Sie zeichnet sich durch nationale und regionale Vielfalt bis hin zu ortsnahen Produktionsformen aus, für die weiterführende Vorschläge und Modellprojekte entwickelt worden sind (Drinkuth et al. 1998). Die regionale Polyphonie kann als eine entscheidende sozialwirtschaftliche und regionalökonomische Produktions- und Innovationsressource auch im Hinblick auf nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit an Gewicht gewinnen, worauf schon frühere, nahezu in Vergessenheit geratene Studien aufmerksam gemacht haben (Cooley et al. 1989). Diese Zielsetzung bedarf allerdings einer eigenständigen materiellen Basis in innovativen Unternehmensclustern und Sozialbeziehungen unter besonderer Berücksichtigung der unterschiedlichen Ansätze einer informellen, lokalen und regionalen Ökonomie, die zunächst vor allem von lokalen Initiativen und regionalen Koalitionen ausgeht (Birkhölzer 2001).

Hierbei stehen weniger großstädtische Agglomerationen mit ihren Speckgürteln, als vielmehr kleinstädtisch und dörflich geprägte ländliche Regionen zur Diskussion. Diese bedürfen leistungsfähiger eigener Profile für regional-spezifische Produkte und Dienste, aber auch interregionaler Kooperationen, Verbände und Allianzen zur Generierung spezifischer Erzeugnisse, die sich



überregional vermarkten lassen. Erfolgsentscheidend wird die Lösung des Problems, exogen bewährte Praktiken mit endogenen Profilen zu neuen regionalspezifischen Entwicklungsmustern zu verbinden (Berger et al. 2001, 59-72). Sie müssen jedoch unter dem Gesichtspunkt überregionaler Anschlussfähigkeit mit stabilen Austauschbeziehungen in nationale und europäische Märkte, unternehmerische Standortentscheidungen und politische Planungs- und Regulierungsprozesse eingebracht werden.

In diesem Sinne zielen Benchmarkingmethoden auf interaktive Lernprozesse, die "bottom-up" eigenständige Zielsetzungen in spezifische Kontextbedingungen integrieren, wie es in der europäischen Regional- und Sozialpolitik im Unterschied zur "top-down" verfügbaren Geld- und Finanzpolitik versucht wird (De la Porte et al. 2001, 291-307). Dies führt eher zu einer Formenvielfalt „guter Praxis“ und weniger zur Realisierung von dekontextualisierten "best practices" bzw. alleinigen universalen Entwicklungsmodellen ("one best way"). Sie sind überdies nach den Erkenntnissen der evolutionären Wirtschaftstheorie nicht nur krisenanfällig, sondern verlieren auch an institutioneller Innovationsfähigkeit. Denn sie blockieren mit der Vernachlässigung unterschiedlicher Traditionen auch die Auseinandersetzungen um strategische Visionen, die in der regionalen Vorausschau ("regional foresight") eine wichtige Rolle spielen. Hierbei können sich entwickelnde Beteiligungs- und Interaktionsformen gewachsene Arbeits-, Produktions- und Lebensweisen transitorisch zu zukünftigen Möglichkeiten öffnen, statt diese von außen auf ein immer Gleiches fixieren zu lassen. Uniformität zeichnet letztlich eine herrschaftliche Einebnung regionaler Unterschiede, gewissermaßen eine McDonaldisierung der Welt vor, gegen die sich insbesondere in Frankreich und Italien schon erhebliche Widerstände entzündet haben.

Gegenentwürfe lassen sich etwa in den, von periodischen Krisen gespeisten Bestrebungen für eine regionalökologische Landwirtschaft und Ernährungsweise erkennen. Erfolgchancen hängen hier aber von der regulativen Bändigung einer zunehmend bio- und gentechnologisch bestimmten kapitalistischen Produktionsweise ab, die sich weltweit natürliche Lebensfunktionen aneignet, diese durchkapitalisiert und in Waren verwandelt. Gegenüber solchen nur am abstrakten Tauschwert orientierten Produktentwicklungen und Produktionsprozessen sind in verstärktem Maße konkrete Gebrauchswert- und Nutzenorientierungen einzubringen. Sie müssen sich ganz allgemein an einer kreislaufwirtschaftlichen Perspektive orientieren, nach der Produktlebenszyklen von der Entwicklung über die Herstellung bis zum Verbrauch nach arbeits- und umweltpolitischen Kriterien gestaltet werden (Warnecke 1992, 30-45). Hierbei können Mindeststandards, Indikatoren-

modelle und erweiterte volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen eine unterstützende Funktion gewinnen (Eurostat 1995, UNDP 1999).

Mit der weiteren Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und regionaler Bedarfssfelder in sozialen und natürlichen Lebenszusammenhängen gewinnen alternative Entwicklungspfade an Gewicht. Sie bedürfen freilich breiter regionaler, nationaler und europäischer Entwicklungscoalitionen (Ennals, Gustavsen 1999), die in der Lage sind, gesellschafts- und umweltpolitische Zielsetzungen in die neoliberale Marktlogik zu implementieren. Denn in der Konkurrenz um Standortvorteile werden durch Vorgaben der Marktkompatibilität und Marktadäquanz und dem ihnen verpflichteten methodischen und konzeptionellen Arsenal systematisch regionale Besonderheiten abgeschliffen und Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt (Rieger, Leibfried 2001, 61-65). Dagegen bedarf ein schon von Max Weber so - im Unterschied zum marktwirtschaftlichen Erwerbskapitalismus in den USA - gekennzeichneter sozialpolitisch domestizierter Bedarfskapitalismus unter den gegenwärtigen Globalisierungs- und Weltmarktbedingungen kontrapunktisch durchgesetzter europäischer makropolitischen Regulierungsformen (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 2001) bis hin zu den bemerkenswerten Vorschlägen von Helmut Schmidt (2000, 246) für eine europäische Finanzaußenpolitik. Sie könnten gegenüber dem TINA-Prinzip („There is no alternative“) wieder sozialstaatliche und regionalpolitische Entwicklungsspielräume eröffnen, die sich als durchaus vereinbar mit den Vorstellungen eines „Post-Washington-Consensus“ (Stiglitz) in Richtung sozio-kultureller Vielfalt erweisen dürften.

Entgegen der oft zitierten Losung vom globalen Denken und lokalen Handeln muß jedoch auf allen Ebenen gehandelt und gedacht werden, sollen überhaupt weitergehende Umsetzungschancen eröffnet werden. Hier spannt sich ein weiter Bogen von konkreten bedarfs- und beschäftigungsorientierten Aktivitäten vor Ort, staatlich und europäisch unterstützten lokalen und regionalen Netzwerken bis hin zu den politischen Diskussionen über „Global Governance“ und ersten Ansätzen emanzipatorischer Politik, die gesellschaftliche Bewegungen für eine nicht vollständig vermarktete und verwertete Welt ins Zentrum rücken (Brand et al. 2000). Sie entstehen mittlerweile - im Unterschied zu geschlossenen traditionellen Parteiformationen - in netzwerkartigen Organisationsformen, die gegenüber einer sich totalisierenden Verwertung von Mensch und Natur wieder menschliche und natürliche Maßverhältnisse artikulieren. Wie sperrig dieser Weg aber trotz erster großer Demonstrationen für eine andere bessere Welt für alle von Seattle bis Genua ist, zeigen bereits die Realisierungsprobleme der

durchaus systemkonformen lokalen Agenda 21, ganz zu schweigen von den anhaltenden Schwierigkeiten einer Verständigung auf eine europäische Sozialverfassung und auf international bindende Sozial- und Umweltklauseln oder gar einer Durchsetzung der Tobin-Steuer und von Kapitalverkehrskontrollen.

**Fazit:**

**Zur Dialektik von internationalem Wettbewerb und regionaler Nachhaltigkeit**

Die ubiquitäre Verwendung der Netzwerkmetapher mit ihren schillernden Ausprägungen von der globalen Finanzspekulation bis hin zur lokalen Korruption deutet auf sich verallgemeinernde Tendenzen einer marktgesteuerten Vergesellschaftung, die zunehmend sozialer und demokratischer Legitimität entbehrt. Dabei sind arbeits- und regionalpolitische Widersprüche transnationaler Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerke durch währungs- und sozialpolitische Deregulierungsprozesse verstärkt, wenn nicht freigesetzt worden, mit denen wettbewerbs- und weltmarkt-orientierte Standortstrategien unter neoliberalen Vorzeichen einhergehen. Dies hat im Zuge der Herausbildung der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion arbeitsmarkt- und regionalpolitische Problemkonstellationen vertieft und angesichts der sich dadurch abzeichnenden Legitimationsdefizite wiederum die europäischen Ausgleichs- und Förderaktivitäten verstärkt, die nationale und regionale Sozial- und Strukturpolitiken ergänzen, überlagern und durchdringen.

In der aufgefächerten und fragmentierten Mehrebenenregulation setzt sich eine angebotsorientierte Ausrichtung der Arbeits-, Struktur- und Beschäftigungspolitik durch. Dabei macht der Ausgleich von Konkurrenzfähigkeit und sozialer Kohäsion eine instrumentelle Konzertierung nationaler und europäischer Politiken erforderlich, mit der die angestrebte Integration der arbeits- und strukturpolitischen Regionalförderung mit übergreifenden sozial-, wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Zielsetzungen verknüpft werden sollte. Dies ist aber nur durch breite Vernetzungen von der regionalen bis zur internationalen Ebene unterschiedlicher Akteure zu bewerkstelligen, die darüber hinaus eine Perspektive für sozialökologische Regulations- und Transformationsprozesse erschließen können. Diese transformatorische Stoßrichtung der anfangs angesprochenen Utopie freier, gleicher und geschwisterlicher Vernetzungsprozesse stellt sich nunmehr auch als konstruktiver Widerstand gegen die sozial und regional restriktiven Auswirkungen globalisierter finanzkapitalistischer Spekulation dar, der eher die Metapher der gefräßigen Spinne im Netz entspricht.

## Literatur

**Altvater, E.** (2001): Die politische Architektur von Finanzmärkten. In: Fricke, W.: Jahrbuch Arbeit und Technik 2001/2002. Grenzüberschreitungen. Bonn.

**Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik** (Hrsg. 2001): Erklärung und Memorandum europäischer WirtschaftswissenschaftlerInnen: Vollbeschäftigung und eine starke Sozialverfassung - Alternativen für eine Neue Ökonomie in Europa. In: Memo-Forum 28.

**Bercusson B. et al.** (1996): Soziales Europa - ein Manifest. Reinbek bei Hamburg.

**Bieling, H-J.** (1999): Dynamiken sozialer Spaltung und Ausgrenzung. Gesellschaftstheorien und Zeitdiagnosen. Münster.

**Birkhölzer, K.** (2001): Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster.

**Bourdieu, P., Wacquant, L.** (2000): La nouvelle vulgate planétaire. In: Le Monde Diplomatique. Mai.

**Berger et al.**(2001): Globalization, Production Networks, and National Models of Capitalism - On the possibilities of New Productive Systems and Institutional Diversity in an Enlarging Europe. In: SOFI-Mitteilungen vom 29. Juni.

**Brand, U. et al.** (2000): Global Governance. Alternativen zur neoliberalen Globalisierung. Münster.

**Brödner, P., Helmstädter, E., Widmmaier, B.** (Hrsg. 1999): Wissens- teilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. München.

**Bullinger, H-J., Zinser, S.** (1996): Lernende Organisationen und virtuelle Unternehmen. In: Hoß, D., Schrick, G. (Hrsg.): Wie rational ist Rationalisierung heute. Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart.

**Castells, E.** (2001): Der Aufstieg der Netzgesellschaft. Teil 1 der Trilogie. Das Informationszeitalter. Opladen 2001.

- Cohen, W., Levinthal, D.A.** (1990): Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quarterly 35.
- Cooley, M. et al.** (1989): European Competitiveness in the 21st Century. Integration of Work. Culture and Technology. EC-Fast. Brüssel.
- De la Porte, C., Pochet, P., Room, G.** (2001): Social benchmarking, policy making and new governance in the EU. In: Journal of European Social Policy 4.
- Deppe, F., Tidow, S.** (Hrsg. 2000): Europäische Beschäftigungspolitik. Forschungsgruppe Europäische Gemeinschaften (FEG). Studie 15. Marburg.
- Dörr, G., Kessel, T.** (1999): Restructuring Via Internationalization - The Auto Industry's Direct Investment Projects in Eastern Central Europe. Wissenschaftszentrum Berlin. Discussion Paper.
- Dörre, K.** (1999): Global Players, Local Heros. Internationalisierung und regionale Industriepolitik. In: Soziale Welt 2.
- Drinkuth, A., Müller, T., Bierter, W.** (1998): Konzept und Typologien Ortsnaher Produktion mit Vorschlägen für ein prozeßorientiertes Förderprogramm aus der Sicht von KMUs und Handwerksbetrieben. Frankfurt/Main.
- Endres, E., Wehner, T.** (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation aus prozessualer Perspektive. In: Sauer, D., Hirsch-Kreiensen, H.(Hg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation. Frankfurt/Main.
- Ennals, R., Gustavsen, B.** (1999): Work Organisation and Europe as a Development Coalition. Amsterdam.
- Esping-Andersen, G.** (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge.
- Eurostat** (1995): The European System of Accounts. Luxembourg.
- Fischer, G., Gensior S.** (Hrsg. 1995): Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit. Berlin.
- Freeman, C.** (1992): Networks of innovaters: a sythesis of research issues. In: Freeman, C.: The economics of hope. Essays on Technical Change, Economic Growth and Environment. London.

**Grabher, G.** (1993): The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London.

**Heinze, R.G. et al.** (1999): Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat. Opladen.

**Hirsch, J.** (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im nationalen Kapitalismus. Berlin.

**Hirsch-Kreienzen, H.** (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 6.

**Hirst, P.; Thompson, G.** (1996): Globalization in Question. Cambridge MA.

**Krugman, P.** (1995): Development, Geography and Economic Theory. Cambridge MA.

**Kurz, C., Wittke, V.** (1998): Using Industrial Capacities as a Way of Integrating the Central and East European Economies. In: Zysman, J., Schwartz, A. (Ed.): Enlarging Europe. The Industrial Foundations of a New Political Reality. Berkely.

**Krätke, M.** (2000): Steuergerechtigkeit in der Europäischen Union. In: Europa des Kapitals oder Europa der Arbeit? Kritische Interventionen 4. Hannover.

**Levy, S.** (2002): Silicon Valley Reboots. In: Newsweek. March 25.

**Matzner, E.** (2000): Monopolare Weltordnung. Zur Sozioökonomie der US-Dominanz. Marburg/Lahn

**Messner, D.** (2000): Netzwerktheorien. In: Altvater et al. (Hg.): Vernetzt und verstrickt. Nicht-Regierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster.

**Noé, C.** (2001): Von Aufholen keine Spur. Das Einzige, was in Ostdeutschland schneller wächst, ist der Abstand zum Westen. In: Frankfurter Rundschau, 12. Februar.

**Oehlke, P.** (1993): Zur gesellschaftspolitischen Ambivalenz der schlanken Produktionsstrategien. In: WSI Mitteilungen 2.

**Oehlke, P.** (1996): Regionale Innovation durch arbeitsorientierte Kooperation. In: Endres, E., Wehner, T. (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Weinheim.

**Oehlke, P.** (2001): The development of labour process policies in the Federal Republic of Germany. In: Concepts and Transformation. International Journal for Action Research and Organizational Renewal 2.

**Ohmae, K.** (1991): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Zukunftsstrategien der internationalen Konzerne. Hamburg.

**Porter, M.** (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. München.

**Priewe, J., Hickel, R.** (1991): Der Preis der Einheit. Bilanz und Perspektiven der deutschen Vereinigung. Frankfurt/Main.

**Putnam, R.** (1992): Social Benchmarking, policy making and new governance in the EU. In: Journal of European Social Policy 4.

**Sauer, D., Döhl, V.** (1997): Die Auflösung des Unternehmens. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin.

**Saxenian, A.** (1994): Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge MA.

**Scharpf, F.W.** (2002): Regieren im europäischen Mehrebenensystem – Ansätze zu einer Theorie. In: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Heft 1.

**Schiller, D.** (1999): Digital capitalism: networking the global market system. Cambridge MA.

**Schiller, K.** (1994): Der schwierige Weg in die offene Gesellschaft. Berlin.

**Schmidt, H.** (1999): Globalisierung. Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen. Stuttgart.

**Schmidt, H.** (2000): Die Selbstbehauptung Europas. Perspektiven für das 21. Jahrhundert. München.

**Schmidt, I.** (1996): Deregulierte Finanz- und gespaltene Arbeitsmärkte. Zur Wirtschaftspolitik des Neoliberalismus. In: WSI Mitteilungen 11.

**Sennett, Richard** (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. München.

**Sydow, J.** (1993): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.

**Telljohann, V.** (1994): Die italienische Debatte um Industriedistrikte. In: Krumbein, W. (Hg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Münster.

**UNDP** (1999): Human Development Report. New York.

**Velling, J.** (Ed. 2000): Germany's Technological Performance. Summary Report 1999. BMBF. Bonn

**Voß, G. G., Pongratz, H. J.** (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1.

**Vring, T. von der** (1996): On Legitimation of the European Union – National Parliaments and European Parliament. In: Winter, G. (Ed.): Sources and Categories of European Union Law – A Comparative and Reform Perspective. Baden-Baden.

**Warnecke, H-J.** (1992): Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin.

**Williamson, O.** (1985): The Economics of Capitalism. New York.

**Wobbe, W.** (1993): Zum Verhältnis von europäischer Industrie- und Arbeitspolitik. In: Grebing, H., Wobbe, W. (Hg.): Industrie- und Arbeitsstrukturen im europäischen Binnenmarkt. Köln.



## **... und zur Entwicklungsdynamik von Netzwerken**

### **Von der Idee zum Netzwerk – ein Fallbeispiel zu sozio-ökonomischen Folgen vertrauensbildender Maßnahmen**

Alexander Frevel

Am Beispiel der 1993 initiierten InSPE – International Society for Participation and Empowerment (als Netzwerk von etwa 70 Consultants, privaten und universitären Wissenschaftlern, Unternehmern und Gewerkschaftern ... aus zur Zeit sechs europäischen Ländern) wird der Prozess des Kennenlernens, der Verständigung und der Entwicklung eines transnationalen und transdisziplinären Verständnisses in gemeinsamen Lernprozessen geschildert. Ein messbares Ergebnis ist die Gründung eines deutsch-italienischen Unternehmens, ein anderes, die erfolgreiche Durchführung von F&E- und Beratungsprojekten. Erfolgssichernd ist das wachsende Vertrauen in Personen und deren Leistungsfähigkeiten.

Die erfolgreichen Förderprogramme HdA (Humanisierung des Arbeitslebens) und AuT (Arbeit und Technik) intensivierten Ende der 80-er Jahre den internationalen Austausch, unter anderem mit der Deutsch-Französischen Gesellschaft. Besonders eng war die Zusammenarbeit mit dem Schwedischen Arbeitsmiljöfonden.

1993 fand eine kleine deutsch-schwedische Konferenz mit dem Schwerpunktthema "Qualifizierung in der Logistik" in Stralsund statt, zu der je ein österreichischer und französischer Wissenschaftler eingeladen waren. Die TeilnehmerInnen diskutierten wie üblich über Sachthemen, Vorgehensweisen und Methoden, Forschungs- und Gestaltungsansätze, Zusammenarbeit mit Verbänden und mit betrieblichen Entscheidern und Interessenvertretungen sowie programmatische (forschungspolitische) Handlungsfelder.

Lag es am eher engen und dunklen Sitzungsraum, dass die Stimmung spürbar sehr offen, lernorientiert, sachlich und zugleich engagiert und kreativ war? Tatsache ist, dass über das übliche Maß hinaus emotional gestritten wurde. Die Idee, eine "Stralsunder Erklärung: Arbeit und Technik in der Logistik" zu verfassen, wurde zwar nicht umgesetzt. Aber etliche Gespräche rund um die Tagung und danach betonten immer wieder die faszinierende Atmosphäre der gemeinsamen Sitzung und den Wunsch nach Wiederholung. Andere mögliche Interessierte wurden angesprochen – und ein knappes Jahr später traf sich eine Gruppe von gut zwanzig Personen aus vier Ländern auf privater Ebene im Bildungswerk der Unternehmer in Schwelm zu einem dreitägigen Gespräch.

Jede/r Teilnehmende fand die Gelegenheit, sich und ihre/seine Arbeit, Erfahrungen und Interessen vorzustellen. Bislang unbekannte Ansätze wurden dargestellt. Alle waren z.B. fasziniert von Peter Schüngel, einem Salzburger Galeristen, der sehr anschaulich aus seiner Praxis der kulturellen Unternehmensberatung berichtete, oder vom Geschäftsführer eines norddeutschen EDV-Unternehmens, der seinen Ansatz kooperativer Arbeitsgestaltung in seinem Betrieb mit 100 Beschäftigten erläuterte.

Im zweiten Teil des Workshops sollte "geschwelmt" werden (eine Hommage an das phantasieanregende Ambiente im Oberbergischen), d.h. unter Nutzung verschiedener Kreativitätstechniken sollte die Frage beantwortet werden, was uns – Menschen unterschiedlicher Professionen und Handlungsfelder (vom Unternehmer bis zum Gewerkschafter, vom Sozialwissenschaftler bis zum Ingenieur, vom Germanisten bis zum Künstler) – ver-/eint in dem, was und wie wir es tun.

Die Antwort war transdisziplinär einfach: Wir begreifen im gemeinsamen Verständnis die Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen als Aufgabe, die nur mit der aktiven Beteiligung der Personen und Institutionen in einem befähigenden Lern- und Entwicklungsprozess zu nachhaltigen Ergebnissen geführt werden kann.

Im (hoffenden) Bewusstsein, dass dies eine notwendig zu entwickelnde künftige (in spe) Unternehmenspolitik und ein Grundverständnis von Entscheidungsträgern sei, und eingebettet in die phantasievolle und konstruktive Emotionalität der gemeinsamen Tage, beschlossen wir die Gründung eines internationalen Vereins, um uns a) regelmäßig auszutauschen und mit internationalem Know-how unsere Arbeit zu befruchten und b) dem o.g. Grundverständnis Raum und Nachdruck zu verleihen.

Ein Jahr später wurde in Göteborg die **InSPE – International Society for Participation and Empowerment** gegründet.

Seitdem treffen sich die Mitglieder und weitere Interessierte mindestens ein Mal jährlich reihum in einem der Mitgliedsländer. Entlang von Rahmenthemen werden aktuelle Forschungs- und Beratungsansätze diskutiert; teilweise referieren Gäste wie der Ex-IBM-Manager John Hormann oder die Personalleiterin von Nokia-Europe. In Workshops werden methodische Fragen behandelt. Exkursionen zu interessanten örtlichen Unternehmen sind zugleich Beispiele für erfolgreiche Arbeiten der örtlichen InSPE-Mitglieder. Und natürlich wird viel Wert auf informellen Austausch und gemeinsame Aktivitäten gelegt. Manches bleibt unvergesslich und führt die Individuen zu einer Gruppe zusammen:

- der Versuch, in einem Salzburger Schlossgewölbe das bekannte Kinderlied "Bruder Jakob" als sechsstimmigen und sechssprachigen Kanon zu singen
- der Cappucino in der Herbstsonne auf der Plaza in Vicenza
- die Smoke-Sauna und das Bad in der mit ca. 8° C erfrischenden Baltic-Sea in Turku
- das Abendessen zwischen Fischen im Meereskundemuseum Stralsund
- das Einüben von Zielorientierung in der Gruppe mit einem Bogenschieß-Workshop in Lund
- die Blues-Einlagen von Jörg – immer da, wo ein Klavier steht.

Aus der phänomenologischen Sichtweise zur messbaren Ergebnisdarstellung: Über die Jahre stellen wir – neben der übungswürdigen Sprachgewöhnung – eine wachsende Verständigungs- und Verständnisfähigkeit fest. Wir lernen die je nationalen kulturellen und sozio-ökonomischen Bedingungen und Besonderheiten wie auch die persönlichen Einstellungen und Kompetenzen kennen.

Und so ergeben sich – quasi naturwüchsig – die intendierten Folgen fast selbstverständlich: das gemeinsame Arbeiten im Netzwerk in Form von nationalen und transnationalen Kooperationen.

Beispiel 1:

Der Filmemacher Paul Jüttner ist erstmals 1997 in Vicenza dabei. Trotz – noch geringer – englischsprachiger Gepflogenheiten nimmt er interessiert wahr, was Paolo Gurisatti über die Besonderheiten der Unternehmenskultur in der Emilia Romagna erzählt. Erste Kontakte zu einem Kleinbetrieb werden geknüpft, der ein Datenbanksystem für die Dokumentenverwaltung entwickelt hat. Innerhalb eines Jahres entsteht ein deutsch-italienisches

Gemeinschaftsunternehmen und binnen zwei Jahren wird aus der Zwei-Personen-Kooperation das neue Unternehmen Sirius mit zur Zeit zehn Beschäftigten.

Beispiel 2:

Der Logistikberater Otto Char entwickelt Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte im Lager- und Umschlagbereich. Über den exemplarischen Austausch zu didaktischen Grundprinzipien mit der Universität Göteborg entsteht eine Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung anfassbarer Simulationsobjekte (Ladebrücke). In einem EU-geförderten Projekt werden weitere Qualifizierungs- und Beratungsmodule entwickelt. Die Folge ist u.a. ein längerfristiger und umfassender Qualifizierungsauftrag für die internationale Expedition S. Zur Abwicklung werden drei weitere InSPE-Trainer eingesetzt.

Beispiel 3:

Arbeitsleben KEG aus Österreich startet mit InSPE-KollegInnen aus Wien, Lund und Düsseldorf ein EU-Projekt zur ressourcenorientierten Unfallverhütung in KMU. Zu entwickeln sind Verfahren der Visualisierung von Beinahe-Unfällen. Das full-scale laboratory in Lund wird zur Simulation von Arbeitsbedingungen genutzt.

Etliche weitere transnationale und transdisziplinäre Beratungs-, Qualifizierungs- und F&E-Projekte finden statt, und wir spüren das zunehmende Zusammenwachsen. Zur Abwicklung von F&E-Projekten in Deutschland wurde 2001 der nationale "Ableger" Arbeit und Zukunft e.V. gegründet.

### **Quintessenzen**

Warum sind Netzwerke wie InSPE auf längere Sicht erfolgreich? Was sind die wichtigen Funktionen und Merkmale von Netzwerken? – Und was unterscheidet sie von Kooperationen?

Vor zehn Jahren veröffentlichten die UnternehmensberaterInnen Boos, Exner und Heitner eine Quintessenz ihrer Erfahrungen ("Soziale Netzwerke sind anders", in: Organisationsentwicklung, H. 1/1992, S. 55 ff.), die nicht nur den wesentlichen Erfahrungen von InSPE entsprechen, sondern m.E. von grundsätzlicher Geltung sind. Sie werden im folgenden leicht paraphrasiert wiedergegeben.

Netzwerke sind Beziehungen von Beziehungs-Optionen; sie leben von der Nichtausschließlichkeit gegenüber Dritten.

Netzwerke sind grenzüberschreitend zwischen dem Innen und Außen; sie überschreiten die Grenzen sozialer Systeme (z.B. Unternehmen) und sind demzufolge selber keine sozialen Einheiten.

Da sie quer zu Funktionssystemen liegen, wirken sie entlastend für funktionelle Differenzierungen und haben zugleich ein hohes Integrationspotenzial. Sie lassen z.B. organisatorisches "Probieren" zu, während Institutionen den Instanzenweg benötigen. Sie fördern Gedanken und Ideen und eliminieren keine Widersprüche, während sich Hierarchien auf "einzig Wahrheiten und Widerspruchsfreiheit" stützen. Sie erproben Neues, während Organisationen erst Erprobtes aufnehmen.

Statt eines Steuerungszentrums haben sie eine Vielzahl von Knoten mit großer Autonomie, also wenig Strukturen bei hoher Eigenkomplexität.

Die Netzwerkpartner haben gemeinsame Intentionen (Basis-Interessen). Die hohe Personenorientierung ist keine Rollen- oder Funktionsorientierung, d.h. Netzwerke sind hierarchie-übergreifend. Wichtig für die Funktion von Netzwerken ist die Freiwilligkeit der fallweisen – mithin bedarfsabhängigen, unregelmäßigen – Kooperation. Kommunikation im Netzwerk ist in aller Regel anlassgebunden. Für die Kooperationspartner zählt die Offenheit des Zugangs zu Know-how, das sie sich erschließen können, wobei immer ein reziproker Tausch vorausgesetzt wird. Wichtig für die Aufrechterhaltung von Netzwerken ist die Gleichwertigkeit von Austauschprozessen.

Das prägende Merkmal von Netzwerken ist das personenbezogene Beziehungsgeflecht mit der individuellen Auffangfunktion im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Anknüpfungsbedürfnis. Hier wird die/der Einzelne zur/zum Unternehmer/in ihres/seines Beziehungskapitals.

Zu beachten ist: Netzwerke kann man nicht gründen! Sie entstehen und entwickeln sich relativ unabhängig vom Willen der einzelnen Netzwerkpartner. Diese können durch ihr Handeln die Entwicklung allerdings fördern oder behindern. Eine relativ sichere Form, die Netzwerkbildung zu behindern, ist beispielsweise die Gründung eines Unternehmens oder jeder anderen Organisationsform mit (Zwangs-) Mitgliedschaft. Netzwerke sollen auch nicht nur aus gleichgesinnten Freunden zusammen gesetzt sein, denn dadurch verlieren sie eine wichtige Lebensquelle – die Andersartigkeit. Die typische Form, in ein Netzwerk zu intervenieren, ist etwas anzubieten.

Netzwerke funktionieren nur auf der Basis einer erwartbaren Wechselseitigkeit, d.h. man muss für Netzwerke Kontextbedingungen aufbauen, die solche Erwartungshaltungen entstehen lassen. Damit diese entstehen können, müssen die Netzwerkunternehmer die Annahme zu Grunde legen können, dass sie eine interessante Gegenleistung erhalten können - von Partnern, die zeitlich, sozial und emotional erreichbar sind und selber eine solche anbieten. Dazu müssen Waren, d.h. Informationen, Dienstleistungen oder Produkte, feilgeboten werden, wobei im Netzwerk etwas als Ware gilt, wenn es wahrgenommen wird. Mangels eines abstrakten Bewertungsmaßstabs wie Geld erfolgt der Austausch immer Ware gegen Ware, auch wenn die Gegenleistung als Forderung, die später getilgt werden soll, stehen bleibt. Netzwerke zerfallen, wenn nicht mehr an die erwartbare Gegenleistung geglaubt werden kann.

Die Autoren bieten ein paar *Handlungsanleitungen* für Netzwerker:

- Man achte auf die Ausbalanciertheit der Beziehungen bzw. vermehre den Nutzen seiner Partner.
- Man fördere Aktivitäten, die eine attraktive Zukunft seiner Netzwerkpartner unterstützen.
- Man beende Kontakte (auch mit Wettbewerbern) im Netzwerk immer so, dass man später wieder anknüpfen kann.
- Man versuche, Dinge im Fluss zu halten, statt sie festzuhalten, d.h. zu dokumentieren oder formal zu entscheiden.
- Man konzipiere jede Intervention ins Netzwerk als Angebot, das auch abgelehnt werden kann.
- Man nutze Kontakte auch für die nicht anwesenden Dritten.

# Über die Nachhaltigkeit vergänglicher Netzwerke

Jochen Tscheulin / Silke Gülker / Harald Hornyak

## 1 Einleitung

Das Arbeiten in Netzwerken ist heute eine praktische Selbstverständlichkeit bei zahlreichen Problemlagen. Dass Netzwerke notwendig und anderen Steuerungsformen häufig überlegen sind, ist in der öffentlichen wie wissenschaftlichen Debatte weitgehend unwidersprochen. Dies gilt zunächst ungeachtet der spezifischen Formen und Inhalte von Netzwerken. Kaum ein anderer Begriff hat in den letzten 10 bis 20 Jahren eine derartige Entwicklung genommen.<sup>1</sup> Dabei liegen nach wie vor wenig systematische und vergleichende Untersuchungen über langfristige Netzwerke und deren Wirkungen vor. Unter welchen Bedingungen ein Netzwerk erfolgreich arbeitet, welche Art von Problemen in Netzwerken effizienter gelöst werden können und zu welchem Preis, kann bislang nur für jeweils einzelne Fälle beschrieben werden.

Mit diesem Beitrag wird die Vergänglichkeit von Netzwerken als wesentliches Merkmal ihres Erfolges zur Diskussion gestellt. Die spezifischen Lösungspotenziale von Netzwerken können vor allem dann voll ausgenutzt werden, wenn mit dem Ziel des Netzwerks auch die Zeitdimension festgelegt wird. Die Auflösung oder die Überführung des Netzwerkes in eine andere Organisationsform als Teil der Strategie trägt wesentlich zur Sicherung nachhaltiger Erfolge bei.

Die These entspricht der Erfahrung des Instituts für Organisationskommunikation (IFOK). IFOK entwickelt und gestaltet unter anderem Netzwerke an der Schnittstelle zwischen privaten Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Für ganz unterschiedliche Typen interorganisationaler Netzwerke hat sich ein erfolgreicher Abschluss als zentrales Erfolgskriterium herausgestellt.

---

<sup>1</sup> Für die deutsche Debatte wegweisend waren vor allem: Scharpf 1992, Benz/Scharpf/Zintl 1992, Mayntz/Scharpf 1995, Messner 1995, Sydow 2001.

Im folgenden wird vor dem theoretischen Begründungshintergrund das spezifische Lösungspotenzial von Netzwerken herausgestellt. Welche Aufgaben in der Praxis des Netzwerkmanagements mit einem erfolgreichen Abschluss verbunden sind, wird im anschließenden Kapitel ausgeführt, um schließlich die These der Nachhaltigkeit vergänglicher Netzwerke spezifizieren zu können.

## **2 Das spezifische Lösungspotenzial von Netzwerken**

Was können Netzwerke leisten und warum gibt es diesen enormen Bedeutungszuwachs in den letzten circa zwei Jahrzehnten? Einführend wird ein kurzer Blick auf den theoretischen Begründungszusammenhang gerichtet, der hinter dem Netzwerkbegriff und seiner heutigen Bedeutung steht. Bezogen auf die hier im Mittelpunkt stehenden organisationsübergreifenden Netzwerke sind dies in erster Linie steuerungstheoretische Aspekte. Etwa seit den achtziger Jahren stellen sich Fragen neu, wie für das Gemeinwohl gute Entscheidungen zu treffen und in steuerndes Handeln umzusetzen sind. Die Handlungsfähigkeit des Staates stand (und steht) am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts vor großen Effizienzproblemen. Die Komplexität der zu lösenden Aufgaben hat rasant zugenommen, gleichzeitig steigt die funktionale Differenzierung. Staatliche Institutionen wie Unternehmen, Verbände und Organisationen konzentrieren sich auf ausgewählte Kerninhalte und gelangen hier zu einem Höchstmaß an spezifischem Wissen. Hierarchische Systeme verfügen damit zunehmend nur noch über einen Teil des Wissens, das nötig ist für eine gemeinwohlorientierte Steuerung. Die Folgen und, wie von Ulrich Beck (1986) mit großer Wirkung ins Zentrum der Debatten gestellt, die Risiken individuellen wie staatlichen Handelns sind nicht mehr adäquat einzuschätzen.

Aus theoretischer Perspektive macht mangelnde staatliche Steuerungsfähigkeit kooperative Steuerungsformen in interorganisationalen Netzwerken erforderlich. In Netzwerken können die Ressourcen gebündelt werden, die zur Erreichung des gemeinsamen Zieles erforderlich sind. Es werden diejenigen einbezogen, die einen Beitrag zur Lösung leisten und ihre Ressourcen beispielsweise in Form von spezifischem Know-how, Informationen, Personal oder Geld einbringen können.<sup>2</sup> Diese jeweiligen Ressourcenbeiträge

---

<sup>2</sup> Mit der Analyse von Ressourcen-Tauschprozessen befasst sich vor allem die Interorganisationstheorie. Für einen Überblick: Hild 1998.



werden in einem Netzwerk weder gehandelt und verkauft wie im reinen Markt, noch per Anordnung eingebracht wie in einer reinen Hierarchie. Verhandlung und Austausch sind die Mechanismen, mit denen in Netzwerken gesteuert wird. In der Verhandlung werden die Steuerungsoptionen gesucht, die allen Beteiligten Nutzen versprechen (win-win-Optionen). Diese für alle nutzenmaximierenden Lösungen sind, so die Herleitung in der Verhandlungstheorie, „wohlfahrtseffizienter“, als es allein hierarchische Entscheidungen sein können.

Dieser, wenn auch nur verkürzt mögliche Blick auf einen theoretischen Begründungshintergrund, soll an dieser Stelle dazu dienen, die Probleme und die Gestaltungsaufgaben zu identifizieren, in denen Netzwerke erwartungsgemäß eine höhere Steuerungsfähigkeit haben als etablierte Institutionen. Bricht man die theoretische Debatte an der praktischen politischen Gestaltung, sind folgende Aufgaben prädestiniert für eine Behandlung in interorganisationalen Netzwerken:

- Komplexe Probleme, die in die Zuständigkeit mehrerer Institutionen oder Verwaltungen fallen: Die Bearbeitung in Netzwerken mit allen Beteiligten reduziert Schnittstellenprobleme und kann die Effizienz erhöhen.
- Probleme und Aufgaben, für deren Bearbeitung keine Institutionen vorhanden sind: Zur Entwicklung eines Regelungsinstruments ist man auf das Wissen und auf die Erfahrung aller in dem Feld arbeitenden Institutionen angewiesen.
- Probleme, die eine schnelle, kurzfristige Lösung erfordern: Die Bearbeitung in einem Netzwerk kann ein Verfahren beschleunigen, in dem Beteiligte und gegebenenfalls Betroffene von Beginn an, und damit früher als im üblichen Regelungsmodus vorgesehen, einbezogen werden.

Nicht zu vergessen ist, dass den viel betonten Vorteilen von Netzwerken auf der anderen Seite aber auch erhebliche Schwierigkeiten und Kosten gegenüberstehen.<sup>3</sup> Der Aufbau eines Netzwerks zur Problemlösung bedarf immer einer Kosten-Nutzen-Abwägung und eine Fülle von Problemstellungen kann schneller und effizienter innerhalb dafür spezialisierter Institutionen und innerhalb dafür geschaffener Regelverfahren erledigt werden. Die Nutzung

---

<sup>3</sup> Parallel zu einer Art „Netzwerkeuphorie“ ist in der Debatte immer wieder auf Gefahren und Grenzen der Steuerungsfähigkeit und vor allem auf die sehr hohen Transaktionskosten von Netzwerken hingewiesen worden: Messner 1994, auch Heinze/Schmid 1994.

interorganisationaler Netzwerke zur Problemlösung entspricht etwa dem projektbezogenen Arbeiten innerhalb eines großen Unternehmens. Die Abteilungszuschüsse ergänzend, können Projektgruppen oft komplexe Aufgaben effizienter erfüllen. Die ständig neue Einrichtung von Projektgruppen für Aufgaben, die bisher gut und effizient innerhalb der Abteilungen erledigt wurden dagegen, würde höchste Effizienzverluste mit sich bringen. Damit ist auch deutlich, dass Netzwerke auch in Zukunft bewährte Institutionen nicht ablösen werden.

### **3 Erfolgreicher Abschluss als Erfolgskriterium**

Interorganisationale Netzwerke werden zur Lösung spezifischer Probleme gebildet. Wo hergebrachte Institutionen allein keine Lösungskompetenzen haben, wo Probleme sehr schnell zu bearbeiten sind oder wo das Regelinstrument zur Lösung überhaupt fehlt, kann die Arbeit in Netzwerken zu effizienten Ergebnissen führen. Diese Betrachtung heißt umgekehrt: Sobald das spezifische Problem gelöst, ein Regelinstrument gefunden oder eine vorhandene Institution sich effizient dem „Restproblem“ zuwenden kann, hat das Netzwerk seine Arbeit erledigt. Entscheidend für die Nachhaltigkeit des Netzwerkes wird aber sein, wie dieses Ergebnis zustande kam und wie die Netzwerkarbeit ihren formalen Abschluss findet. Vor allem letzteres wollen wir hier näher beleuchten.

Um einen erfolgreichen Abschluss zu gewährleisten, sind vor allem folgende zwei Aufgaben von entscheidender Bedeutung:

#### **1. Stetige Anbindung an die entscheidenden Stellen in den beteiligten Organisationen**

Über die gesamte Dauer des Netzwerkprozesses ist sicherzustellen, dass die Entscheidungsebenen der beteiligten Akteure einbezogen sind. Die Verankerung des Netzwerkes in den Entscheidungsebenen der beteiligten Organisationen ist aus zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Zum einen können geplante Schritte nur umgesetzt werden, wenn sie die Rückendeckung der Firmen- und Organisationsleitungen erfahren. Ein zu später Einbezug birgt also die Gefahr von Misserfolgserlebnissen aller Beteiligten. Zum anderen findet in einem Netzwerk neben der Bearbeitung konkreter Probleme immer auch ein Lernprozess in der Kooperation statt. Dieser Lernprozess kann nur von nachhaltiger Wirkung sein, wenn er sowohl von der Arbeits- als auch der Führungsebene der beteiligten Akteure vollzogen wird.

Organisatorisch kann dieser Einbezug durch ein Gremium der Entscheider ermöglicht werden. Darüber hinaus zeigt die Praxis aber vielfach die Not-

wendigkeit, bei anstehenden Fragen auf kurzem Wege die Entscheidungsebenen einzubeziehen. Entscheidend ist, dass die Entscheidungsebene in der Startphase die Richtungsentscheidungen trifft und mit Abschluss der Netzwerkarbeit die Ergebnisse nicht nur zur Kenntnis nimmt, sondern die Umsetzung unterstützt.

## **2. Transfer der Ergebnisse und definierter Abschluss**

Mit dem Transfer der Ergebnisse eines Netzwerkes steht die inhaltliche Dimension des Erfolges auf dem Prüfstand. Wenn interorganisationale Netzwerke zum Zwecke der Erprobung innovativer Lösungsmechanismen gegründet wurden, müssen die Ergebnisse entweder in die Regelorganisation überführt oder eine neue Regelorganisation gefunden werden.

Vielfach wurden aus den Ergebnissen von Netzwerkprojekten Unternehmen oder Gesellschaften mit unterschiedlichen Rechtsformen gegründet, die in eigenständiger Form das Projektziel weiterverfolgen oder die Verwertungsrechte daran übernehmen. Falls dies erfolgt ist, steht das Netzwerk an einem entscheidenden Wendepunkt: Entweder hat das Netzwerk sein Ziel erreicht und kann seine Arbeit einstellen, oder das Netzwerk bleibt bestehen und widmet sich neuen Aufgaben. Mit neuen Aufgaben ist aber auch der Netzwerkprozess neu zu starten. Die gemeinsame Einigung auf die Ziele der Arbeit stellt sich ebenso neu wie die Frage nach einzubeziehenden Partnern.

Ein professioneller Abschluss kann also bedeuten, die Arbeit ist vollständig erledigt und wird eingestellt. Eine Abschlussveranstaltung hat dann die Aufgabe, eine Bilanz zu ziehen und das Ergebnis an der Zielsetzung zu messen. Weiterhin ist es möglich, dass eine bestehende Organisation die Aufgaben künftig übernimmt. Entsprechend ist es Aufgabe des Netzwerkmanagements, die Überführung zu organisieren. Gleiches gilt für den Fall, dass für die weitere Bearbeitung eine Organisation, etwa ein Verein oder auch ein Unternehmen neu gegründet wird.

## **4 Die Nachhaltigkeit vergänglicher Netzwerke**

Warum ist aus unserer Sicht ein erfolgreicher Abschluss so entscheidend?

Negativ formuliert: Gelingt ein solcher Abschluss oder Übergang nicht, gehen Innovationskraft und Lösungsfähigkeit des bestehenden Netzwerkes und auch die Bereitschaft, sich künftig an Netzwerken zu beteiligen verloren. Der Mehrwert der Netzwerkbeteiligung muss dokumentiert werden,

um den großen Aufwand der Beteiligung auf sich zu nehmen. Mit dem häufig zu beobachtenden „langsamen Sterben“ von Netzwerken, die eigentlich ihre Aufgabe erledigt haben, setzt man die positiven auch nachhaltig wirkenden Ergebnisse der Netzwerkarbeit aufs Spiel. Der Organisationsgrad des Netzwerkes nimmt ab, Mitglieder ziehen sich aus der aktiven Arbeit zurück, die Motivation sinkt, der Mehrwert ist kaum zu erkennen. Das Netzwerk entfaltet damit auch keine nachhaltige Wirkung für die Problemlösungsfähigkeit der Akteure.

Wenn im anderen Fall ein Netzwerk nicht nur erfolgreich arbeitet, sondern auch einen klaren Schlusspunkt - zumindest einer Phase - der Netzwerkarbeit setzt, werden neben der spezifischen Problemlösung nachhaltig wirkende Innovationen geschaffen.

*Was bleibt?* Wenn ein Netzwerk erfolgreich gearbeitet hat, gehen die Wirkungen weit über das konkrete inhaltliche Ergebnis hinaus. Wenn etwa aus dem losen Netzwerk heraus eine institutionalisierte Folgestruktur entwickelt werden konnte, werden damit erfolgreiche Lösungsverfahren „auf Dauer gestellt“. Werden neue Regelungsmechanismen in bestehende Institutionen integriert, hat das interorganisationale Netzwerk institutionelle Reformen vorangetrieben.

Eine zentrale nachhaltige Wirkung erfolgreicher Netzwerkarbeit aber ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den Akteuren. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass positive Kooperationserfahrungen in die beteiligten Institutionen hinein wirken. Der regelmäßige Einbezug unterschiedlicher Ebenen der Akteure ist deshalb von so entscheidender Bedeutung. Für das nächste übergreifende Problem, das der Zusammenarbeit vieler Akteure bedarf, sind die Wege schon geebnet. Der sehr aufwendige Aufbau von Netzwerkstrukturen kann schneller und effizienter vorangehen als beim ersten Prozess.

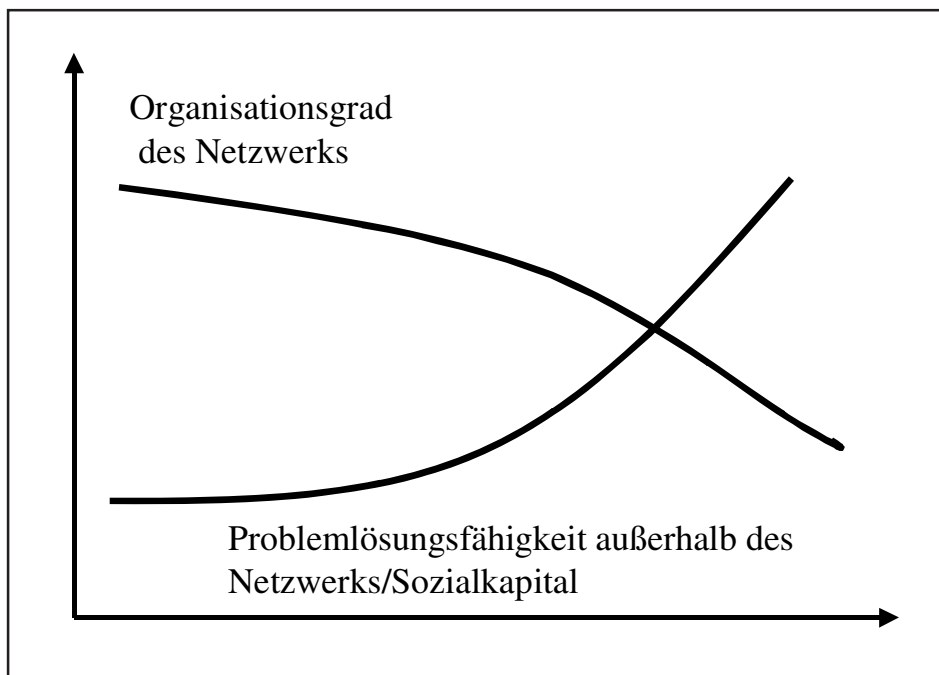
Der Kooperationsfähigkeit von Akteuren wird unter dem Stichwort Sozialkapital<sup>4</sup> heute große Bedeutung beigemessen. In diesem Sinne ist die Steigerung des Sozialkapitals eine nachhaltige Wirkung von interorganisationalen Netzwerken, die zielgerichtet arbeiten und erfolgreich abgeschlossen oder in eine andere Form überführt werden.

---

<sup>4</sup> Putnam 2001, Bourdieu 1985, Burt 2001, Coleman 1990, Fukuyama 1995; 1997, Granovetter 1982, Habisch 1999, Ostrom 2000, Woolcock 1998.

*Was fällt weg?* In dem Maße, in dem für das anstehende Schnittstellenproblem Lösungsverfahren entwickelt werden, sich neue Kooperationsformen einüben und die Lösung voranschreitet, macht sich die ursprüngliche Netzwerkorganisation überflüssig. Dieser Prozess kann bereits während der Netzwerkarbeit beginnen: Mit zunehmender Entwicklung der Arbeit sinkt die notwendige Organisationsdichte. Besonders zu Beginn sind intensive gemeinsame Prozesse zur Zielbestimmung und Netzwerkfindung notwendig. Über eine lange Phase arbeiten die Beteiligten immer auf zwei Ebenen miteinander: An der inhaltlichen Zielstellung und zugleich an der Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsform. Je mehr sich erfolgreiche Arbeitsroutinen innerhalb des Netzwerks herausbilden, desto stärker kann sich ein aktives Netzwerkmanagement zurückziehen.

Idealtypisch kann der Organisationsgrad des Netzwerks und die Problemlösungsfähigkeit außerhalb des Netzwerks im Zeitverlauf wie folgt dargestellt werden:



Eine erfolgreiche Netzwerkarbeit, die in den beteiligten Institutionen verankert ist, setzt Lernprozesse in Gang. In dem Maße, in dem die Problemlösungsfähigkeit der Akteure und das Sozialkapital steigt, kann der Organisationsgrad des Netzwerkes sinken. Ein erfolgreicher, expliziter Abschluss kann die Ergebnisse des Kooperationslernens nachhaltig sichern.

Die Nachhaltigkeit von Netzwerken geht deshalb mit ihrer geplanten und vollzogenen Vergänglichkeit einher.

## Literatur

**Beck, Ulrich** 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.

**Benz, Arthur/Scharpf, Fritz W./Zintl, Reinhard** 1992: Horizontale Politikverflechtung. Zur Theorie von Verhandlungssystemen, Frankfurt/ Main; New York.

**Bourdieu, P.** 1985: The forms of capital. In J. G. Richardson (Hrsg.): Handbook of theory and research for the sociology of education, S. 241-258. New York.

**Burt, Ronald S.** 2001: Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, in: Social Capital: Theory and Research, Hrsg. v. Nan Lin/Karen S. Cook/Ronald S. Burt/Aldine de Gruyter, im Druck.

**Coleman, J. S.** 1990: Foundations of social theory. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

**Fukuyama, Francis** 1995: Trust. The social virtues and the Creation of Prosperity, New York..

**Fukuyama, Francis** 1997: Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace, in: Stern Business Magazine, 4(1).

**Genosko, Joachim** 1999: Netzwerke in der Regionalpolitik, Marburg.

**Granovetter, Mark** 1982: The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited, in: Social Structure and Network Analysis, Hrsg. v. Peter V. Marsden/Nan Lin, S. 105-130, Beverly Hills, London, New Delhi.

**Habisch, André** 1999: Sozialkapital, in: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 4. Ausgewählte Handlungsfelder. S. 472-509, Gütersloh.

**Heinze, Rolf G./Schmid, Josef** 1994: Industrieller Strukturwandel und die Kontingenz politischer Steuerung: Mesokorporatistische Strategien im Vergleich. Arbeitspapier SIT - wp - 2-94 Forschungsstelle für Sozialwissenschaftliche Innovations- und Technologieforschung (SIT) der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.

**Hild, Paul** 1998: Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik, Berlin.

**Levine, Sol/White, Paul E.** 1961: Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: Administrative Science Quarterly 4/61, S. 583-601.

**Scharpf, Fritz W.** 1992: Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, in: Kohler-Koch, Beate (Hrsg.): Staat und Demokratie in Europa. 18. Wissenschaftlicher Kongress der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, Opladen, S. 93-115.

**Sydow, Jörg/Arnold Windeler** (Hrsg.) 2001: Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Wiesbaden.

**Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz** (Hrsg.) 1995: Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt/New York.

**Messner, Dirk** 1995: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik; Bd. 108, Weltforum Köln.

**Messner, Dirk** 1994: Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung, in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 4/94, S. 563-596.

**Ostrom, Elinor** 2000: Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept, in: Social Capital, A Multifaceted Perspective, Hrsg. Partha Dasgupta/Ismail Serageldin, S. 172-214. Washington, D.C.

**Putnam, Robert** 2001: Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. (Bertelsmann-Stiftung).

**Woolcock, Michael** 1998: Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework, in: Theory and Society 27, S. 151-208.

# Interorganisationale Netzwerke aus systemtheoretischer Perspektive

Jana Rückert-John

Ziel des Beitrages ist es, systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerk-begriff vorzustellen und damit den Erklärungsgehalt der Theorie auszuloten. Hierbei soll vor allem an Überlegungen von Kämper und Schmidt (2000) angeknüpft werden, die interorganisationale Netzwerke als strukturelle Kopplung erklären. Im folgenden gehe ich von der soziologischen Netzwerkanalyse aus und mache inhaltliche-theoretische Anschlüsse an die Systemtheorie deutlich. In einem zweiten Schritt werde ich systemtheoretische Überlegungen vorstellen, die Netzwerke als strukturelle Kopplungen auffassen. Neben den sozialen Systemen Organisation und Interaktion soll in einem weiteren Abschnitt Vertrauen als Handlungskordinationsmechanismus in Netzwerken thematisiert werden.

## Soziologische Netzwerkanalyse

Die Netzwerkanalyse stellt in ihrer allgemeinen Form einen strukturellen Ansatz in der Sozialforschung dar. Netzwerkanalysen werden auf einer handlungstheoretischen Basis durchgeführt. Die der Netzwerkanalyse zugrunde liegende Annahme lautet, dass man soziale Handlungen nicht allein aufgrund der Eigenschaften und Interessen des Akteurs erklären kann, sondern dass strukturelle Faktoren in der Erklärung berücksichtigt werden müssen. Akteure, so die Annahme, handeln nicht auf sich allein gestellt, sondern immer in einem sozialen Kontext (Kämper/Schmidt 2000: 213). Das heißt, dass sich Akteure in ihrem Handeln immer auf konkrete andere Akteure beziehen und so in soziale Beziehungen zueinander treten, die das Handeln kontextuieren. Mit der Annahme einer wechselseitigen Konstitution von „sozialem Handeln“ und „sozialen Beziehungen“ werden Netzwerke in diesem Ansatz als unhintergebar sozialer Sachverhalt aufgefasst.

Dem Strukturbegriff kommt in dieser Perspektive eine zentrale Bedeutung zu. Hierunter wird die dauerhafte Beziehung zwischen den Teilen eines Systems (Akteure oder Rollen) verstanden. Aus der Perspektive der Netzwerkanalyse werden die Handlungen der Akteure stärker von ihrer Position



(Status, Rolle) als von ihren Einstellungen, Eigenschaften und Interessen, bestimmt. Der Focus der Netzwerkbetrachtung und –analyse richtet sich somit auf die Beziehungen zwischen den Akteuren und weniger auf einzelne Akteure und ihre Interessen (Kämper/Schmidt 2000). Problematisch hieran erscheint, dass Netzwerke nicht als kontingente Phänomene beschrieben werden können (Tacke 2000: 294). Die nicht prognostizierbare Dynamik von Netzwerken, wie Mitgliederaustausch, die Entwicklung von Interaktionen und die Rückwirkung auf die Netzwerkstrukturen können so nicht beschrieben werden. Netzwerke erscheinen in dieser Perspektive eher als ein starres Beziehungsgeflecht, dem der temporäre Horizont fehlt. Jedoch wirken sich die Beziehungen der Netzwerkakteure unmittelbar auf die Struktur von Netzwerken aus. Obwohl es in der Systemtheorie bislang kein theoretisch umfassendes und empirisch anschlussfähiges Netzwerkkonzept gibt, lassen sich aber Ansätze finden, mit denen diese Dynamik von Netzwerkstrukturen ähnlich denen von sozialen Systemen beobachtet werden können.

## **Systemtheorie und das Netzwerkphänomen**

Bei Luhmann selbst ist keine systematische Verwendung des Netzwerkbegriffs festzustellen. In „Organisation und Entscheidung“ äußert er Skepsis darüber, „für so verschiedene Verhältnisse eine einheitliche Formel zu finden“ (Luhmann 2000: 354). Jedoch entwickeln andere durchaus einen systemtheoretischen Begriff von Netzwerken. Teubner (1992) schlägt vor, Netzwerke als ein „Emergenzphänomen“ zu fassen, als ein Systemtyp, der jenseits von Organisation und Markt angesiedelt ist. Tacke (1995) hingegen sieht die Funktion von Netzwerken in ihrer Selbstbeschreibungsform von Organisationen. Kämper und Schmidt (2000) beschreiben Netzwerke als eine strukturelle Kopplung von Organisationen und sehen ein zentrales Moment in der Inanspruchnahme von Interaktionssystemen. Konsens scheint darin zu bestehen, dass es sich um ein Phänomen wesentlich auf der Ebene von Organisationen handelt. Darüber hinaus bezeichnet der Begriff ein spezifisches System-Umwelt-Verhältnis von Organisationen, das zugleich Folgen für die systeminternen Strukturen der Organisationen hat (Kämper/Schmidt 2000).

Zwei Begriffe sind zentral für den Anschluss der soziologischen Netzwerkperspektive an die Systemtheorie, zum einen der Strukturbegriff und zum anderen das System-Umwelt-Verhältnis. Bei Luhmann (1984) sind die Strukturen sozialer Systeme Verhaltenserwartungen, die für Handlungen eine Struktur darstellen, indem sie die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen vorselektieren. In diesem Sinne lässt sich von strukturierenden

Verhaltenserwartungen sprechen. Hiermit wird insbesondere der Aspekt der Ermöglichung, anstatt der von Restriktionen von Handlungen in den Mittelpunkt gestellt. Gerade für Organisationen und ihre Entscheidungen haben strukturierende Verhaltenserwartungen eine wichtige Bedeutung. Die Verhaltenserwartungen dienen als Entscheidungsprämissen<sup>1</sup>, d.h. sie legen fest, was in der Entscheidung als gegeben voraus gesetzt werden kann (Luhmann 1988). Strukturen haben in dieser Perspektive die Funktion der Absorption von Unsicherheit. Entscheidungsprämissen, unter denen Entscheidungen zu treffen sind, verringern die Unsicherheit und machen so erst organisiertes Entscheiden möglich.

Wenn sich Organisationen auf Netzwerke einlassen, gerät neben dem Strukturbegriff ihr System-Umwelt-Verhältnis in den Blick. Die Spezifik des Umweltverhältnisses von Organisationen besteht darin, dass es sich nicht auf eine allgemeine Umwelt, sondern auf eine Umwelt aus anderen Organisationen bezieht. Als Metapher bezeichnen Netzwerke genau diese Umweltdifferenz von Organisationen zu anderen Organisationen. Darin sehen Kämper und Schmidt einen der wichtigsten Beiträge der Netzwerkforschung zur Organisationstheorie begründet (2000: 217). Mit der Transformation von System-Umwelt-Verhältnissen in Organisation-Organisation-Verhältnisse wird gleichzeitig die Möglichkeit einer Unterscheidung von Ordnung und Unordnung nach innen und außen eröffnet. In dieser Hinsicht funktionieren Netzwerke als Selbstbeschreibungsformen von Organisationen (Tacke 1995), weil die Selbstbeschreibung von Organisationen nur in Differenz zu anderen Organisationen erfolgen kann. Netzwerke machen diese Differenz beobachtbar. Nach Luhmann liegt der Ausgangspunkt für solche „Hybridbildungen“, wie Netzwerke es sind, in den Umweltturbulenzen, die durch jeweils andere Organisationen erzeugt werden. Organisationen brauchen demnach andere Organisationen oder gehen mit ihnen ein „symbiotisches Verhältnis“ ein, um die für sie relevante Umwelt in eine überschaubare Fassung zu bringen, ohne dass es hierbei zu einem Verschwimmen der Organisationsgrenzen kommt (Luhmann 2000: 409 ff.). Beide Aspekte, Struktur und spezifische System-Umwelt-Verhältnisse, weisen darauf hin, dass Organisationen für die Fortsetzung ihrer Operation (Entscheidungen) auf strukturelle, das heißt unsicherheitsabsorbierende Beiträge angewiesen sind, die über andere Organisationen in Netzwerken erbracht werden können.

---

<sup>1</sup> Luhmann (1988) unterscheidet drei Formen organisationaler Entscheidungsprämissen: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und personale Entscheidungsprämissen, wie Ausbildung und Motivation der Organisationsmitglieder.

## Netzwerke als strukturelle Kopplung von Organisationen

Wenn Organisationen in Netzwerken kooperieren, bündeln sie ihre Ressourcen und Kompetenzen, stellen ihre Autonomie jedoch wechselseitig nicht in Frage. Sie verpflichten sich auf ein gemeinsames Ziel, zu deren Realisierung jeder Partner einen spezifischen Beitrag leistet. Netzwerke werden hierbei als Form der Handlungskoordination gesehen, die im Unterschied zur Hierarchie und zum Markt bestimmt werden, in denen sich jedoch Elemente marktförmiger und organisierter Interaktion wiederfinden<sup>2</sup>. Ein wesentliches Motiv für die verstärkte Aufmerksamkeit von Netzwerken ist die Einsicht, dass „die Basiseinheit für die Analyse organisationaler Evolution nicht die einzelne Organisation, sondern eine Population von Organisationen ist. Organisationen ändern sich nicht auf eigene Faust, sondern nur im Verbund“ (Baecker 1999: 360). Es handelt sich also um ein System-zu-System-Verhältnis, das nicht zwischen, sondern jeweils in den Organisations-systemen zu verorten ist. Die Systemtheorie bezeichnet derartige Verhältnisse als strukturelle Kopplungen. Der Begriff der strukturellen Kopplung wurde von Maturana (1982) eingeführt und stellt in der Systemtheorie einen Gegenbegriff zur operativen Geschlossenheit sozialer Systeme dar. Der Begriff weist auf System-Umwelt-Verhältnisse hin und damit auf die Möglichkeit der Umweltoffenheit operativ geschlossener Systeme, die Voraussetzung interner Strukturbildung ist. Strukturelle Kopplungen stellen Umweltsensibilitäten sicher, da sie das System auf bestimmte Umweltaspekte als Irritation aufmerksam machen. Diese kann das System unter besonderen Sinnanschlüssen als Informationen verarbeiten und so eine Aktualisierung der jeweiligen Systemstruktur erreichen (Luhmann 1993). Netzwerke als strukturelle Kopplungen stellen somit neue Formen des Umgangs mit Unsicherheiten dar, die ihre Ursachen in gesellschaftlichen Veränderungen haben. Kämper und Schmidt (2000) bezeichnen diese Unsicherheiten auch als Programmschwäche der Organisationen. Hierunter ist zu verstehen, dass die Programme der Organisation nicht (mehr) in der Lage sind, organisationales Entscheiden so zu bestimmen, dass ein mit der Umwelt des Systems abgestimmtes Operieren möglich ist (Kämper/Schmidt 2000: 229).

---

<sup>2</sup> Hierbei lassen sich zwei Sichtweisen unterscheiden. Einerseits wird das Netzwerk als hybrider Typus verstanden, d.h. Markt und Hierarchie werden als Endpunkte eines Kontinuums mit offenen Zonen begriffen, in deren Mitte das Netzwerk angesiedelt ist. Andererseits wird dem Typus Netzwerk eine eigenständige Qualität zugestanden, die keine graduellen Übergänge in die anderen Typen zulässt. Powell (1990) hat hierfür die Formel „weder Markt noch Hierarchie“ geprägt.

Strukturelle Kopplungen sind zwischen Organisationen<sup>3</sup> als „lose“ und „strikte Kopplungen“ zu beobachten. Die Unterscheidung loser und strikter Kopplungen von Systemelemente lässt sich mit den Begriffen Medium und Form näher bestimmen. „Von der Form unterscheidet sich das Medium nicht der Substanz nach oder natural, sondern allein durch die Art und Weise, in welcher die verwendeten Elemente aneinander gekoppelt sind: als Zustand loser Kopplung von Elementen im Fall des Mediums und als Zustand strikter Kopplung im Fall von Form“ (Luhmann 1995: 165-73). „Lose Kopplungen“ bezeichnen mögliche Bindungen zwischen den Elementen verschiedener Organisationsstrukturen, z. B. Überraschungen, verzögerte Reaktionen, indirekte Wirkungen und unkalkulierbare Beobachtungen. Gerade die „losen Kopplungen“ verleihen den Netzwerken ihre hohe Flexibilität. Je nach Relevanz, die immer nur die jeweilige Organisation für sich bestimmen muss und kann, können „lose Kopplungen“ als Chance und Möglichkeit für Kooperationen begriffen werden. Im Netzwerk wird Engagement darum hoch verfügbar. Engagement, das zu Bindungen führt, ist im Netzwerk immer vorhanden aber auch flüchtig. Realisierte Bindungen hingegen lassen sich als „strikte Kopplungen“ bezeichnen. Darunter sind Formen des formalen Austauschs, z. B. Ziele, Verfahren und Kooperationen zu verstehen. Die Attraktivität des Netzwerkes ergibt sich einzig aus den Relevanzen, die die Organisationen ihm beimessen. Bietet das Netzwerk Möglichkeiten, die als vorteilhaft von den Akteuren angesehen werden, lohnt sich dort das Engagement<sup>4</sup>.

Bis hierher lässt sich festhalten, dass interorganisationale Netzwerke im systemtheoretischen Verständnis als eine Form der strukturellen Kopplung von Organisationen verstanden werden kann, wobei sich „lose“ und „strikte Kopplungen“ unterscheiden lassen. Netzwerke werden in dieser Sichtweise nicht als neuartiger Systemtyp<sup>5</sup> bezeichnet. Kämper und Schmidt (2000) ergänzen dieses Verständnis durch den Systemtyp Interaktion. Sie gehen davon aus, dass Programmschwächen der Organisationen nicht immer dadurch kompensiert werden, dass andere organisationsinterne

---

<sup>3</sup> Bei Luhmann ist der Begriff der strukturellen Kopplungen nur für das Verhältnis von psychischen und sozialen Systemen sowie von Funktionssystemen untereinander ausgearbeitet worden, eine Anwendung auf das Verhältnis von Organisationen zu ihrer sozialen Umwelt fehlt jedoch (vgl. Kämper/Schmidt 2000).

<sup>4</sup> Ähnlich können auch „strong ties“ bereits etablierter Produktionsbeziehungen und „weak ties“ als mögliche Kontakte zu Dritten in Anschluss an Granovetter (1973) verstanden werden.

<sup>5</sup> Nach Luhmann (1975) lassen sich drei soziale Systemtypen unterscheiden: Interaktionen, Organisationen, Gesellschaft.

Entscheidungsprämissen herangezogen werden, sondern Organisationen sich „umweltabhängiger“ machen, d.h. die interne Komplexität der Umweltkomplexität annähern (Luhmann 1988: 174f.). Dieser Prozess erfolgt über direkten Kontakt von Organisationsmitgliedern beiderseits unter Inanspruchnahme von Interaktion, die keiner der beteiligten Organisationen zugerechnet werden kann. Hiermit wird eine Differenz von Interaktion und Organisation eröffnet, was für die Organisation die Folge hat, dass Irritationen durch die Umwelt nicht unmittelbar auf die Struktur des Systems wirken. Interaktionen von Organisationen beschränken sich auf Organisationsmitglieder, auf Personen. Veränderte Entscheidungsprämissen der Personen müssen nicht notwendigerweise in das bestehende System der Organisation übernommen werden. Irritationen setzen als anschlussfähige Informationen evolutionären Wandel in den Organisationen in Gang. Interaktionen stellt sich als zusätzliches soziales System ein bei interorganisationalen Beziehungen in Netzwerken. Die hier realisierten strukturellen Kopplungen sind die Voraussetzung dafür, organisationsexterne Strukturen für das organisationsinterne Operieren zu nutzen (Kämper/Schmidt 2000: 232).

## **Vertrauen als konstitutives Merkmal von Netzwerken**

Netzwerke bieten durch die Vielzahl von „losen Kopplungen“ für die Mitglieder einen erleichterten Ressourcenzugang, der andernfalls nur unter schwierigen Bedingungen und Aufwändungen zu erreichen wäre. Dieser erleichterte Ressourcenzugang macht die Attraktion und Besonderheit von Netzwerken aus. Um jenen zu realisieren binden sich Akteure in spezifischer Weise als Mitglieder im Netzwerk. Durch eine Mitgliedschaft im Netzwerk eröffnen sich die Akteure zusätzliche Möglichkeiten der Differenzierung als Voraussetzung des Ressourcenzugangs. Akteure haben jedoch nicht qua ihrer Mitgliedschaft Zugang zu den Ressourcen, wie Wissen anderer im Netzwerk. Das Wissen ist im Netzwerk nicht einfach verfügbar, es wird vielmehr erst in der Interaktion erzeugt. Hiermit sind gleichzeitig neue Risiken verbunden. Im Netzwerk gibt es keine Garantie, an den möglichen gemeinsamen Ressourcen tatsächlich zu partizipieren. So gesehen würden Netzwerke Unsicherheiten nicht vermindern, sondern zusätzliche eher noch erzeugen. Um Kooperationen zustande zu bringen und aufrecht zu erhalten bedarf es weiterer Voraussetzungen – vertrauensvolle Strukturen.

Luhmann beschreibt Vertrauen als Handlungskordinationsmechanismus (Luhmann 1989). Vertrauen reduziert Ungewissheiten, indem spezifisch selegierte Annahmen über das zukünftige Verhalten dessen, dem vertraut

wird, ermöglicht werden. Jemand, der in Erwägung zieht, einem Netzwerkmitglied zu vertrauen, geht – ohne dafür eine Garantie zu besitzen – von der Annahme aus, dass dieser sich als vertrauenswürdig erweisen wird und das Wohlwollen, das ihm entgegengebracht wird, nicht missbraucht wird (Bachmann 2000: 111). Vertrauen stellt somit eine Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation dar. Um miteinander in Beziehung zu treten, müssen die Netzwerkmitglieder bereit sein, Vertrauen im Sinne einer freiwilligen Vorleistung zu investieren. Dieses Vertrauen in andere Netzwerkmitglieder stellt in gewisser Weise eine Zugangsvoraussetzung für die eigene Netzwerkmitgliedschaft dar und ist gleichzeitig ein konstitutiv wichtiges Merkmal von Netzwerken überhaupt.

Vertrauen bewegt sich immer in der Differenz von Risikominimierung und Risikoezeugung. Die Chance, die Netzwerke bieten, wird mit einem erhöhten Risiko nichtautorisierter Nutzung von Wissen und anderer Ressourcen bezahlt, was bei erhöhtem Engagement eher noch zunimmt. Vertrauen ist somit immer in Gefahr und kann in riskanten Situationen immer zu Verlusten führen. Es muss demnach gute Gründe dafür geben, dass das Risiko, welches der Akteur bereit ist einzugehen, kalkulierbar ist. Dieses Risiko wird in den sozialen Strukturen des Netzwerkes durch allgemein anerkannte Normen sozialen Handelns kalkulierbar. Rechtliche Normen sind nach Luhmann (1989) ein Mechanismus, der das durch Vertrauen<sup>6</sup> erzeugte Risiko minimieren kann. In Netzwerken existieren neben den rechtlichen vor allem soziale Normen, die zur Risikominimierung beitragen. Soziale Normen sind von allen Akteuren getragene Werte, die nicht offen im Netzwerk verhandelt werden, sondern als implizite Regeln gelten. Neben den stillschweigend anerkannten Regeln gibt es in Netzwerken auch explizit ausgehandelte, institutionalisierte Regeln und Verfahren, wie Sanktionsmechanismen (Exklusion in Form von Austritt oder Ausschluss) für den Negativfall des Vertrauensbruch oder vertragliche Vereinbarungen (z.B. letter of intent, Geheimhaltungserklärungen).

---

<sup>6</sup> Zucker (1986) unterscheidet drei Formen des Vertrauens. Er spricht von Vertrauen zwischen Akteuren, die persönlich miteinander im Kontakt stehen (process-based trust), von Vertrauen unter Bezug auf gemeinsame soziale Merkmale, z.B. ethnische Herkunft (characteristic-based trust) und vom Vertrauen, das auf der kollektiven Anerkennung von institutionalisierten Regeln und Verfahren beruht (institutional-based trust). In modernen sozio-ökonomischen Systemen spricht er neben den beiden erstgenannten Formen, vor allem der dritten eine starke Bedeutung zu.

## Dynamik von Netzwerken

Mit zunehmender Institutionalisierung der Netzwerke, die auf Risikominimierung und Zieleffizienz ausgerichtet ist, werden verfügbare „lose Kopplungen“ in formale, „strikte Kopplungen“ gewandelt. Damit besteht jedoch gleichzeitig immer die Gefahr, dass der entscheidende Vorteil der Netzstruktur (Flexibilität durch „lose Kopplungen“ und erhöhtes Irritationspotenzial zur Innovationsgewinnung) verloren geht. Das hat Konsequenzen für die Gestaltung von Netzwerken, da diese immer als labile Zustände zu kennzeichnen sind, die einerseits zur Auflösung (wenn die Ziele erreicht sind), andererseits zur Institutionalisierung tendieren, in jedem Fall zum Verschwinden des Netzwerkes durch Transformation in andere Formen. Hiermit sind z. B. Prozesse der Abgrenzung und des Misstrauen nach außen, das heißt auch mit Diskriminierungen anderer verbunden. Im Extrem können eng begrenzte und nach außen geschlossene Netzwerke Innovationsprozesse verpassen (Grabher 1990) oder Mafiastrukturen aufbauen (Luhmann 1988).

Die Bindungen, die das Netzwerk realisiert, sind nur solange relevant und existent, als sie aktualisierbar sind und aktualisiert werden. Das heißt, sie müssen sich reproduzieren in sinnvollen Anschlüssen der Operationen der beteiligten Organisationen (Akteure). Bedingungen dafür sind offene Peripherien der Organisationen, spezifische Kopplungen zur Relevanzsicherung und Aktualisierung (im Sinne von Problemlösungen). Das heißt, „lose“ und „strikte Kopplungen“ sind für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken unabdingbar, um einerseits Flexibilität und Offenheit andererseits Risikominimierung und Sicherheit zu erlangen. Die strukturelle Labilität der Netzwerke kann jedoch auf diese Art nicht gebändigt werden. Auf Dauer lösen sich Netzwerke auf oder transformieren in andere Formen. Netzwerke sind daher temporär eher begrenzte Strukturen, die einen großen Anteil an „Balancearbeit“ bei der Gestaltung der Kopplungen erfordern. So werden Ressourcen und Engagement gebunden, die von den Organisationen als Investitionen verbucht werden müssen. Die sich aus den Netzwerken ergebenden Chancen für Innovationen durch die über strukturelle Kopplungen erfolgenden gegenseitigen Irritationen rechtfertigen diese aber.

## Literatur

**Bachmann, R. (2000):** Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht, in: Sydow, J./ Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen.

**Baecker, D. (1999):** Organisation als System. Frankfurt am Main.

**Grabher, G. (1990):** On the weakness of strong ties. The ambivalent role of inter-firm relations in the decline and reorganization of the Ruhr. Berlin, WZB.

**Granovetter, M. (1973):** The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology 78: 1360-1380.

**Granovetter, M. (1985):** Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91: 481-510.

**Kämper, E.; Schmidt, J. (2000):** Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerkbegriff. In: Weyer, Johannes (2000): Soziale Netzwerke. Oldenbourg.

**Luhmann, N. (1975):** Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendung der Systemtheorie. In: ders.: Soziologische Aufklärung 2, Opladen: 9-20.

**Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.

**Luhmann, N. (1988):** Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.

**Luhmann, N. (1989):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Auflage, Stuttgart.

**Luhmann, N. (1993):** Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt am Main.

**Luhmann, N. (1995):** Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt am Main.

**Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen.

**Maturana, H. R. (1982):** Erkennen: Die Organisation und Verkörperung der Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig.

**Powell, W. (1990):** Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior 12: 295-336.



**Tacke, V. (1995):** "Netzwerk" als Formel für die Selbstbeschreibung von Organisationen. Eine organisationssoziologische Perspektive auf Prozesse der interorganisationalen Vernetzung im Wirtschaftssystem. Bielefeld.

**Tacke, V. (2000):** Netzwerk und Adresse. In: Soziale Systeme. Jahrgang 6, Heft 2, 291-320.

**Teubner (1992):** Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn/Küppers (Hg.) (1992): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt am Main.

**Zucker, L.G. (1986):** Production of trust. In: Research in Organizational Behavior 8: 53-111.

## Netzwerkkooperation zwischen interner Funktionalität und externem Support: Regionale Weiterbildungsnetzwerke

Rudolf Husemann

Beobachtet man die Förderschwerpunkte in der Weiterbildung und in der darauf bezogenen Forschung, findet man zunehmend eine Konzentration auf Netzwerke. Dies zeigt sich besonders dort, wo nationale und internationale Mittel zusammengebracht werden. Damit wird an die schon traditionelle Praxis des Bezugs von Fördermitteln auf regionale Problemlagen angeknüpft. Die damit verbundenen Zielsetzungen sind eingebettet in den Rahmen einer regionalen Strukturentwicklungspolitik, die auch (berufliche) Qualifizierung als regionalen Entwicklungsfaktor betrachtet (Hagen/Rückert-John 2001).

Die Begründungen, warum Netzwerke in den Mittelpunkt der Förderinteressen rücken, ergeben sich aus den Vorteilen, die einer solchen Weiterbildungsorganisation zugesprochen werden. Diese „Vorteile“ setzen meist an den „Nachteilen“ einer einzelinstitutionellen Angebotspolitik in der Weiterbildung und Erwachsenenbildung an und lassen sich dann beschreiben in der Steigerung der Angebotstransparenz, der regionalen Ausgewogenheit von Angebotsstrukturen, in der Möglichkeit der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und eben in der Kooperation, so wie sie Netzwerke ermöglichen (Dobischat/Husemann 2001). Als Beteiligte in solchen Netzwerken sind diejenigen Einrichtungen denkbar, die über Ressourcen für Weiterbildung verfügen und Angebote unterbreiten und auch solche, die solche Ressourcen koordinieren. Damit sind zunächst Betriebe, Bildungsträger und Hochschulen gemeint, aber auch diejenigen Stellen, die Mittel verwalten und verteilen und/oder in der Regionalentwicklungspolitik tätig sind, wie etwa Ressorts der öffentlichen Verwaltung und Einrichtungen der Wirtschaftsförderung.

Die Berücksichtigung des Netzwerkkonzepts in der Forschungsförderung und in der Organisation der Weiterbildung folgt ähnlichen Begründungen. Beiderseits wird darauf gesetzt, dass damit Arbeitsstrukturen geschaffen werden sollen, die den Rahmen einzelner Einrichtungen überschreiten (Husemann/Dobischat 2001). Im Vergleich zu einer sonst auf kleine Einheiten wie Lehrstühle oder Institute bezogenen Forschungsförderung könnte man

dies als Innovation in der Arbeitsorganisation von Forschung bezeichnen, die damit ein Komplement zu der klassischen personellen Zurechnung von Arbeitsergebnissen schafft. Mit einer so etablierten Kooperation ist auch eine wechselseitige Kontrolle verbunden, die im Rahmen von Forschungsförderung durchaus als wünschenswert angesehen werden kann, wenn sie in Form einer forschungsprozess-begleitenden Evaluation verstanden wird. Für die Organisation der Weiterbildung in Netzwerken besteht die Annahme, dass der Einsatz von Ressourcen und die Schaffung von ausgewogenen regionalen Angebotsstrukturen mit ausreichender Pluralität aufeinander abgestimmt werden können.

Der Zusammenschluss von Weiterbildungseinrichtungen in Netzwerken wirft die Frage der internen Funktionalität auf. Durch die Verschiedenartigkeit der teilnehmenden Einrichtungen und durch die Orientierung an allgemeineren Funktionsprinzipien (z.B. Marktfunktionen) bedarf diese Frage der permanenten Klärung. Erfolgt für solche Netzwerke eine externe Förderung, dann sind weitere Bedingungen gegeben, denen sich die Netzwerkarbeit gegenüberstellt. Die folgenden Überlegungen versuchen, die Bedingungen der Netzwerkarbeit aus der Perspektive der internen Funktionalität und bei externem Support theoretisch und an Beispielen zu beschreiben.

### **Interne Funktionalität**

Bei Netzwerken der Weiterbildung ist davon auszugehen, dass die Netzwerkkoopeation das Zusammenwirken von verschiedenartigen Kooperationspartnern umfasst (vgl. z.B. Benzenberg 1999; Wegge 1996). Zur Beobachtung der Funktionalität von solchen Netzwerken besteht die Möglichkeit, auf das Theorierepertoire der Sozialwissenschaften zurückzugreifen (Husemann 1998). So könnte man Qualifizierungsnetzwerke als soziale Systeme bezeichnen, genauer als Organisationssysteme. Die Bezeichnung als Organisationssystem ergibt sich aus dem Ausschluss einer Klassifikation als personelle Systeme oder Gesellschaftssysteme. Bei Netzwerken müsste man von einer „doppelten“ Organisationsebene ausgehen, denn empirisch finden sich hier Organisationen zu einem Verbund, also zu einer Meta-Organisation zusammen. Verständigt man sich darauf, dass die Elemente solcher Organisationssysteme nicht die teilnehmenden Organisationen sind, sondern die im System vorfindlichen Kommunikationsprozesse, dann kann man sich auf diese konzentrieren. Sinnhafte Kommunikation im sozialen System findet sich in den Dimensionen *Information*, *Mitteilung* und *Verstehen*. Damit ist die Synthese einer Reihe von Selektionen beschrieben, wobei

die Selektion auf der Dimension des Verstehens eine erklärende Selektion abschließt und auf die Stufe einer „verstehenden Übereinkunft“ bringt (Luhmann 1984).

Für die interne Funktionalität wären zunächst die Dimensionen *Information* und *Mitteilung* zu betrachten. Sie umfassen die Prozesse, die sich auf die sachlichen Inhalte und deren Austausch und Selektion beziehen. In Qualifizierungsnetzwerken wäre dies die Verteilung von Informationen, für die inzwischen technische Hilfsmittel geschaffen wurden, die diese Prozesse deutlicher in ihrem „Selektionsproblem“ erkennbar machen können. Bezüglich der organisationellen Doppelstruktur von Netzwerken verdoppelt sich auch die Selektionsleistung von Kommunikationsprozessen bezüglich Information und Mitteilung, und zwar nach Maßgabe dessen, wie Versorgung zwischen den beiden Ebenen erfolgt. Die Annahme, dass solche doppelten Selektionsvorgänge einen systemgerechten Transport und eine systemgerechte Verarbeitung von Informationen leisten, ist eher unwahrscheinlich. Dies wäre jedenfalls dann anzunehmen (und man sucht ja den positiven Fall), wenn der Sinngehalt von Informationen auf allen Ebenen gleichermaßen erkannt wird.

Mit der Dimension des *Verstehens* ist der Gedanke verbunden, dass im sozialen System selbst Lernprozesse erfolgen, die auf die Produktion von Übereinkünften gerichtet sind. Damit erscheint diese Dimension geeignet, sie für die Beobachtung der Funktionalität von Netzwerken zu entleihen. Der Gedanke knüpft an ein Funktionsprinzip von Netzwerken an, welches deren Stellung zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ klassifiziert als Systemtyp, der auf der Ebene von gemeinsam entwickelten Normen und damit auf einer durch Übereinkünfte geschaffenen (Vertrauens-) Basis anzusiedeln ist. Sie erfüllen damit die Bedingung des sinnhaften Aufeinander-Beziehens von Handlungen (Kommunikation) als wesentliches Merkmal von sozialen Systemen.

Typischerweise geht man bei der Beobachtung von sozialen Systemen davon aus, dass Information, Mitteilung und Verstehen einer „Systemlogik“ folgen. Gemeint ist damit, dass – um in der Differenzierung der Netzwerkdiskussion zu bleiben – marktförmige, hierarchische oder „vertrauensbasierte“ Systeme die zugehörigen Selektionsleistungen innerhalb der jeweiligen Systemspezifik erbringen. Am Beispiel eines Industriebetriebes könnte man sich dies so verdeutlichen, dass durch Vermarktlichung von inneren Funktionslogiken auch innerbetriebliche Informationsverarbeitungsprozesse nach Kosten- und Leistungsgesichtspunkten erfolgen, dass also

Abteilungen intern und im Zusammenwirken auf der Basis von (monetären) Kennziffern arbeiten und über den Vergleich von Kennziffern in ein Wettbewerbsverhältnis treten. Deutlich wird dies auch am Beispiel von hierarchisch strukturierten Systemen, wie sie im administrativen Bereich zu finden sind. Selektionsprozesse in solchen Systemtypen sind durch einfache Schrittfolgen (z.B. zuständig – nicht zuständig) mit der Möglichkeit der Delegation ausgestattet, wohlgemerkt dreidimensional: Verschiebungen in der Zeitachse, vertikal und horizontal sind denkbar.

Wirken in Netzwerken Systeme mit verschiedenen Systemlogiken zusammen, obliegt es der Dimension des „Verstehens“, Übereinkünfte zu schaffen, die diese Differenzen überbrücken, d.h. „verstehbar“ machen. Erfahrungsgemäß (Dobischat/Husemann 1998) bereitet diese Überbrückung insofern Schwierigkeiten, als die an Netzwerken partizipierenden Einrichtungen tief von ihrer Systemlogik durchdrungen sind, oder dies doch zumindest als Kriterium der Abgrenzung von anderen Systemtypen für sich reklamieren. In der Praxis werden die entsprechenden Argumente mit dem Hinweis auf Markt- bzw. Kundenbeziehungen, Verwaltungsvorschriften oder auch Zeitregimes geführt. Offensichtlich ist weniger die Einsicht in andere Systemlogiken ein Problem der Verstehensbasis sondern vielmehr die Notwendigkeit der Selbstvergewisserung, d.h. der Reproduktion der sinnstiftenden Kommunikation des eigenen Sozialsystems.

Neben dem Bedarf an „Sinnproduktion durch Selektion“ haben Weiterbildungsnetzwerke einen Bedarf an internen Organisationsleistungen, der eine Ausstattung mit einer personellen und materiellen Infrastruktur erfordert. Offensichtlich sind die Möglichkeiten, diese Ressourcen aus dem Netzwerk selbst zu generieren, daran gebunden, wie weit Affinitäten zwischen der Sinnstiftung innerhalb der beteiligten Einrichtungen und auf der Netzwerkebene hergestellt werden können, und in welchem Umfang durch den Zusammenschluss in einem Netzwerk Dienstleistungen organisiert oder sonstige Vorteile (Transaktionskosten) für die einzelnen Einrichtungen erzielt werden können. Möglicherweise sind solche Arbeitsformen neben der typischen einzelwirtschaftlichen Verfassung von Wirtschaftsaktivitäten oder der hierarchischen Struktur von Verwaltungsaktivitäten noch so selten, dass „selbsttragende“ Beispiele eher selten sind, aber jedenfalls dokumentierbar. Bekannt sind Organisationslösungen, in denen Netzwerke Geschäftsstellen unterhalten, die Dienstleistungen für die Partner erbringen und die von den Netzwerkpartnern gemeinsam getragen werden (vgl. z.B. Helbich 2000). Eine andere Möglichkeit wäre, bei einem der Partner eine Koordinationsstelle einzurichten.

## Externer Support

Die oben erwähnte Förderpraxis zeigt, dass Netzwerke auch mit externem Support arbeiten. Ist schon das Netzwerk aufgrund seiner doppelten Systemstruktur kompliziert, so könnte man annehmen, dass mit externem Support noch mehr Komplexität zu bewältigen ist, weil nun noch auf einer dritten Ebene sinnstiftende Selektionsleistungen zu erbringen sind. Denkbar ist aber auch, dass darüber kommunikative Leistungen spezifiziert werden, dass durch extern zugewiesene Sinnstrukturen (und materielle Ressourcen) die Funktionalität von Netzwerken gesteigert werden kann. Wir wollen im folgenden anhand von einigen Punkten darauf eingehen, wie durch externen Support eine Organisation geschaffen wird, die ihrerseits als sinnstiftend gelten kann. Wir orientieren uns dabei an denjenigen Organisationsleistungen, die im Rahmen von Projektarbeit allgemein bekannt sind.

- Üblicherweise erfordert der externe Support, wenn er in Form einer Projektförderung erfolgt, eine *Antragstellung*. Durchweg ist für das Erstellen eines Projektantrages schon ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und eine Abstimmung auf gemeinsame Interessenlagen unabdingbar. Somit kann man schon in diesem Schritt davon ausgehen, dass die (potenziellen) Netzwerkpartner gemeinsame Zukunftsplanung betreiben. Neben der Erwartung von einrichtungsspezifischen Erträgen umfasst die Zukunftsplanung auch zeitliche, sachliche und personelle Festlegungen. Bei möglicherweise deutlich unterschiedlichen Zeithorizonten in den einrichtungsspezifischen Planungsperspektiven zeigt sich meist auf dieser Ebene schon ein erheblicher Bedarf an Abstimmung und an „Verstehensleistungen“.
- Für die *Ablauforganisation* von Netzwerkprojekten gelten ähnliche Rahmenbedingungen. Ein gemeinsam getragener und gegenüber einer externen Fördereinrichtung zu verantwortender Projektantrag nötigt zu einer zielgerichteten und auf Vertrauen gegründeten Kooperation, wobei die Kategorie des Vertrauens mehr umfasst als das planmäßige Erfüllen von Zusagen, nämlich das (Mit-)Tragen einer Netzwerkphilosophie, die in den Aspekten *Form* und *Inhalt* innerhalb der Netzwerkarbeit und nach außen eine sinnstiftende Identität erkennen lässt, was nichts anderes bedeutet, dass diese Netzwerkphilosophie kontinuierliches Arbeitsprogramm ist.
- In der *Ergebnisdarstellung* lässt sich der Aspekt des externen Supports daran verorten, dass zeitlich und sachlich im Hinblick auf Ausgangslage, Arbeitsauftrag, Beitrag der Netzwerkpartner und Zielerreichung zu re-

flektieren ist. Die Mehr-Ebenen-Struktur von Netzwerken bietet hier eine Vielfalt der Reflexion der Arbeitsformen und Ergebnisse, da eben auch mehrere Bezugspunkte dafür ausgemacht werden können.

- Die *zeitliche Befristung*, wie sie meist mit dem externen Support durch Projektförderung verbunden ist, provoziert eine bindende zeitliche Taktung, aber auch einen zeitlich abgeschlossenen Rahmen der Kooperation. Wenn auch mit einer gemeinsamen Antragstellung schon ein gewisses Maß an Kooperationswillen und/oder Kooperationsfähigkeit dokumentiert wird, so ist damit jedoch nicht eine Dauerabsicht zu unterstellen. Die zeitliche Befristung mag daher eine der möglichen Bedingungen darstellen, unter denen eine Entscheidung für Kooperation getroffen wird.
- Eine der typischen Bedingungen für die Förderung von Netzwerkprojekten ist die *Interdisziplinarität* der teilnehmenden Einrichtungen oder der mitwirkenden Personen, oder auch die Zugehörigkeit der Einrichtungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionsbereichen. Dies ermöglicht die grenzüberschreitende Bearbeitung von Querschnittsfragen, Perspektivenwechsel auf Methoden, Theorien und Alltagsvorstellungen und somit eine Reflexion der eigenen Arbeitsweise. Die den Netzwerkstrukturen immanente Möglichkeit der wechselseitigen (systemaren) „Beobachtung“ scheint eine bisher wenig entwickelte Ressource der Wissensproduktion zu sein.

Alle diese Komponenten extern unterstützter Netzwerkarbeit weisen eine hohe Verbindlichkeit für alle Netzwerkpartner auf, was den „Eigenaufwand“ des Netzwerks an Sinnstiftung reduziert. Betrachtet man die typischen Gründe für das Scheitern von Netzwerken, so können diese gerade in diesem Bereich vermutet werden, wenn etwa Erwartungen an Effizienzsteigerung nicht erfüllt werden, Einzelinteressen den Netzwerkvereinbarungen vorangestellt werden oder interne kommunikative Leistungen unzureichend sind, um den für den Bestand erforderlichen Bedarf an Sinnproduktion zu erzielen. Alle diese Scheiternsrisiken dürften zunehmen, wenn die Kooperationspartner über unterschiedliche Systemlogiken verfügen.

Entwicklungen in der Organisation der Wissensproduktion sind meist langsamer als die Wissensproduktion selbst. Offensichtlich bedarf es beharrlicher Versuche, aber auch externer Unterstützung, um solche Entwicklungen zu ermöglichen. Manches Argument geht in die Richtung, dass sich leistungsfähige Organisationsformen auch ohne externe Unterstützung

durchsetzen würden, wenn ihnen genügend Raum zur Entfaltung geboten würde. Das könnte immerhin sein. Wie sich zeigt, liegen aber die Argumente für die Unterstützung von Netzwerken nicht nur auf der Ebene der materiellen Ressourcen. Wie zu erwarten, schafft man damit erweiterte Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Partnern im Hinblick auf übergeordnete politische Zielsetzungen, die anderweitig unerschlossen bleiben würden.

## Literatur

**Benzenberg, I.** (1999): Netzwerke in der beruflichen Weiterbildung. Bochum.

**Dobischat, R., Husemann, R.** (1998): Berufliche Bildung als regionale Stimulanz. In: Schulz, M. u.a. (Hg.): Wege zur Ganzheit. Profilbildung einer Pädagogik für das 21. Jahrhundert. Weinheim.

**Dobischat, R., Husemann, R.** (2001): Betriebe und Bildungsträger als „lernende Organisationen“ im Kooperationsverbund – Interpretationsmuster der Beteiligten und praktische Perspektiven zur Organisation. In: Benzenberg, I., Dobischat, R., Husemann, R. (Hg.): Lernende Organisationen im regionalen Kooperationsverbund. Projektbericht Forschungszentrum Karlsruhe 5/2001.

**Hagen, K., Rückert-John, J.** (2001): Netzwerke – Ein Beitrag zur regionalen Innovations- und Beschäftigungssicherung? In: Hoß, D., Schrick, G. (Hg.): Die Region – Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster.

**Helbich, B.** (2000): Weiterbildung und Personalentwicklung im regionalen Verbund: Das Beispiel MACH 2 Herford. In: Hoffmann, Th., Kohl, H., Schreurs, M. (Hg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Neuwied.

**Husemann, R.** (1998): Netzwerke als regionale Organisationsmodelle beruflicher Weiterbildung. In: Bayer, M., Dobischat, R., Kohsiek, R. (Hg.): Die Zukunft der AFG/AFRG-geförderten Weiterbildung. GEW-Reihe Berufliche Bildung & Weiterbildung 5. Frankfurt.

**Husemann, R., Dobischat, R.** (2001): Regulierung, Institutionalisierung und Professionalisierung als Gestaltungsdimensionen einer regionalen Berufsbildungspolitik. In: Hoß, D., Schrick, G. (Hg.): Die Region – Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster.

**Wegge, M.** (1996): Qualifizierungsnetzwerke. Opladen.



# Zufälle und andere Regelmäßigkeiten: Die Logik des Management of Change

## Ein Beitrag zur Indikatorenfrage in der sozialgeographischen Netzwerkforschung

Markus Hilpert / Andreas Huber

### 1 Auf dem Weg zu einer „Theorie der Praxis“

Beinahe paradigmatischen Stellenwert bekommt die Aussage, dass der Staat heute für viele Aufgaben gleichzeitig zu groß und zu klein geworden ist (vgl. Danielzyk; Ossenbrügge 1993). Regulationstheoretisch betrachtet war der Staat in der fordistischen Phase eine zentrale Institution, die mit dem Konzept der Globalsteuerung die Rahmenbedingungen für effiziente Wachstumsstrategien schaffte, sich aber auch ausgleichend zwischen die antagonistischen gesellschaftlichen Kräfte stellte. In diesem Rahmen nahmen staatliche Aktivitäten an Breite und Intensität zu (vgl. z.B. die Raumordnungspolitik der 60er und 70er Jahre). Angleichung der regionalen Lebensverhältnisse war dementsprechend die Leitnorm vieler politischer Strategien.

In neueren Entwicklungsmodellen hat die Vorstellung einer homogenen Gesellschaft vielfach an Bedeutung verloren. Das Bild der „Solidargemeinschaft“ wird durch soziale Differenzierung und individualisierte Lebensformen bei gleichzeitiger Akzentuierung der Lebensstile verwischt. Im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Staat und privaten Haushalten gelingt es immer seltener allein einer Position, konzeptionelle Vorstellungen in konkrete Entwicklungsprojekte umzusetzen. Im intermediären Bereich, in den Schnittflächen unterschiedlicher Zuständigkeiten, Interessen und Funktionen gewinnen auf Kooperation basierende Formen der Raumgestaltung (z.B. Stadtentwicklung, regionale Wirtschaftsförderung, Dorferneuerung, Regionalmanagement, Citymarketing, Agenda 21, lokale Beschäftigungsstrategien usw.) zunehmend an Bedeutung.

Die angewandte Sozialgeographie, speziell die interaktive Sozialgeographie (vgl. Schaffer 1997) thematisiert solche bewusst inszenierte räumliche Veränderungen als sozialräumliche Gestaltungsprozesse. Ihr Ziel ist es, neben der aktiven Teilhabe in Form einer interaktiven Begleitforschung, im reflexi-

ven Diskurs Standards der Implementation (Theorie der Praxis) zu erarbeiten, um Handlungsempfehlungen (Politikberatung, Prognosen usw.) jenseits der vorherrschenden muddling-through-Strategien und über den Horizont des ohnehin Absehbaren bereitstellen zu können (vgl. Hilpert 1999).

Die Erfolgsbedingungen sozialräumlicher Gestaltungsprozesse und die Verlaufsformen ihrer Lernprozesse sind bisher noch kaum systematisch untersucht. Im Folgenden soll daher der Versuch einer Annäherung an ein Modell erfolgreichen Netzwerkmanagements skizziert werden, um die in fast jedem Kooperationsprojekt (unabhängig vom projektbezogenen fachlichen Inhalt) beobachtbaren Muster zu ordnen. Das Systematisieren derartiger Gemeinsamkeiten, oftmals abgetan als nicht übertragbare Singularitäten oder Zufallserscheinungen, erlaubt es, Prozessabläufe transparent, transferierbar und insbesondere bis zu einem gewissen Grade (innerhalb von Unschärferelationen) prognostizierbar zu machen.

## **2 Steuern universelle Gesetze unser Handeln?**

Wenn wir die Notwendigkeit von sozialräumlichen Veränderungen begreifen, damit oftmals aber so wenig erfolgreich sind, dann muss es dafür Gründe geben. Es sollen daher zunächst aus der Alltagspraxis des Managements sozialräumlicher Gestaltungsprozesse typische Vorgehensweisen aufgezeigt werden, die unserer Erfahrung nach vielen Misserfolgen zugrunde liegen. Diese Fehler passieren nicht zufällig, sondern sind vielmehr bereits im System selbst angelegt. Sie haben sozusagen eine Logik. Denn viele gutgemeinte Absichten erzielen letztendlich das Gegenteil. Derartiges Scheitern ergibt sich logisch aus klar identifizierbaren Denk- und Handlungsmustern der handelnden Akteure sowie aus den ebenso typischen Reaktionsmustern anderer betroffener Akteursgruppen (vgl. Dörner 1989).

Wenn Kollegen, die in der regionalen Politikberatung oder der lokalen Standortentwicklung tätig sind, im gemeinsamen Gespräch nach getaner Arbeit von ihren Erlebnissen in der Praxis berichten, hört man häufig Anekdoten. Der Satz „Sowas hab ich auch schon mal erlebt“ fällt dabei nicht selten. Was hat das zu bedeuten, wenn Begleitforscher - unabhängig von ihrem fachlichen Tätigkeitsfeld - in der Praxis des Netzwerkmanagements vergleichbare Erfahrungen machen? Drückt sich darin eine Systematik aus? Diese „Sowas ist mir auch schon mal passiert“-Erlebnisse sind mehr als Zufälle, sie sind erste Hinweise auf wiederkehrende Regelmäßigkeiten. Dass sie in der Praxis in ähnlichen Mustern beobachtet und diagnostiziert werden

können, nährt die Hoffnung auf ihre Verallgemeinerbarkeit, um letztendlich Veränderungsprozesse künftig effizienter prognostizieren und umsetzen zu können. Auch aus den klassischen Naturwissenschaften wie etwa der Physik wird von ersten Ansätzen berichtet, historische und soziale Ereignisse in Modelle (universelle Logik) der Selbstorganisation, der Chaostheorie oder der Mathematik zu fassen (vgl. Buchanan 2000). Und in der Tat deutet vieles darauf hin, dass hinter menschlichen Kooperationsbeziehungen in sozial-räumlichen Netzwerkprozessen aus unterschiedlichen Bereichen ähnliche Grundstrukturen feststellbar sind. Mehr noch: Die Erfahrungen aus der Physik, Medizin, Psychologie, Biologie etc. können anregen, Systematiken auch in zwischenmenschlichen Kooperationen (trotz Berücksichtigung des „spezifisch menschlichen Charakters“) aufzudecken. Sie sind wichtige Meilensteine auf dem Weg zu einer Wissenschaft vom menschlichen Handeln. Beim gegenwärtigen Forschungsstand lässt sich jedoch, trotz der teilweisen Inanspruchnahme dieses Themas durch die Kybernetik, Unternehmensforschung o.ä., eine einigermaßen zutreffende Definition der Handlungswissenschaft bzw. der „Praxeologie“ (vgl. Kaufmann 1968) noch nicht geben.

### **3 Einige Gründe des Misslingens: „Irgendwie kam's ganz anders...“**

Um Indikatoren für die erfolgreiche Umsetzung von Gestaltungsprozessen in Netzwerken zu identifizieren, ist es zunächst hilfreich, sich vor Augen zu führen, welche entscheidenden Muster und Verhaltensweisen (ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben) dabei immer wieder auftreten bzw. tangiert werden:

- **Gegenwind:** Wer Veränderungen einleitet, greift bei den betroffenen Akteuren in eine Vielzahl äußerst komplexer Strukturen persönlicher Sinngestaltung (Lebenswelten) ein. Je einschneidender und radikaler sich die Veränderungen auf Arbeits- und Lebensumstände auszuwirken drohen, desto brutaler wird der Eingriff erlebt. Solange nicht klar ist, was das Vorhaben bewirkt, wer Nutznießer der Veränderung sein wird, welcher Sinn sich daraus für die Beteiligten ergeben kann, solange sind Angst und Abwehr die natürlichen Reaktionen. Widerstand gegen die geplante Veränderung entwickelt sich als Automechanismus zum Schutz des scheinbar bedrohten Sinnzusammenhangs. Dies umso mehr, wenn in der frühen Projektphase folgende Probleme auftreten: Zeitdruck (den man sich durch mangelnde Planung meist selbst geschaffen hat), Orientierung am kurzfristigen Ergebnis (statt am langfristigen Erfolg), Bedürfnis nach

Selbstdarstellung, Unfähigkeit auf andere einzugehen, Befürchtung, die eigenen Vorstellungen korrigieren zu müssen (wenn man sich auf Diskussionen einlassen würde) oder die Angst, das Handeln könnte einem aus der Hand gleiten (wenn man nicht ununterbrochenen Druck machen würde).

- **Autoritäts-Gehabe:** Entscheidend für akzeptierte Problemlösungen ist meist die Berücksichtigung des bottom-up-Ansatzes, der es allen involvierten Akteuren erlaubt, sich mit dem Vorhaben zu identifizieren und in den Prozessablauf zu integrieren. Auf diese Weise kann man auch dem „not invented here“-Syndrom vorbeugen, das aus dem natürlichen Selbstwertgefühl und dem Grundbedürfnis der Akteure nach eigener Profilierung und Mitgestaltung resultiert (vgl. Doppler; Lauterburg 2000). Andernfalls sträuben sich viele Akteure dagegen, vorgefertigte Ideen kritiklos (denn Kritik ist doch Ausdruck der eigenen Kompetenz!) zu übernehmen. Im schlechtesten Fall werden sie beweisen, dass die vorgeplante Veränderung so nicht funktioniert, ja nicht funktionieren darf. Im günstigsten Fall versuchen die Betroffenen, die vorgeschlagene Lösung nachträglich zu bearbeiten und mit ihren jeweiligen „Duftmarken“ zu versehen, was in jedem Fall zu Zeitverlust, höheren Kosten, zusätzlichem Koordinierungsaufwand usw. führt.
- **Einseitigkeit:** Das natürliche Bestreben nach Selbstdarstellung und persönlicher Profilierung kann oftmals über das Angebot von Lösungen stärker befriedigt werden als durch den Versuch, die Dinge erst einmal zu verstehen. Dadurch gerät nicht selten aus dem Blickwinkel, dass die Lösung Teil des Problems ist. So könnte bspw. die Profilierung eines Ortes unter einem bestimmten Themenschwerpunkt (z.B. Tourismusregion) zwar zu einer zusätzlichen Einkommensquelle führen, auf der anderen Seite könnten, aufgrund einseitiger Lancierung von Interessen (und Finanzressourcen!) bestehende Einkommensquellen (z.B. die Holzwirtschaft) vernachlässigt werden.
- **Steif und starr:** Eine wesentliche Leitlinie moderner Organisation nennt sich „form follows function“ (vgl. Doppler; Lauterburg 2000). Maßgeblich sind die Ziele, die es zu erreichen gilt. Die Organisationsform, um diese am besten zu erreichen, hat sich dieser Funktion unterzuordnen und muss von ihr abgeleitet werden. Insofern muss sie sich als permanent offenes Experiment vollziehen, das jeweils neu auf den Prüfstand gestellt wird. In der Realität schaffen es die meisten Netzwerkkonstrukte allerdings lediglich in ihrer Initialphase, diesem flexiblen Anspruch gerecht zu

werden. Haben sie sich einmal mehr oder weniger erfolgreich etabliert, tritt oftmals ein Beharrungsmechanismus ein und es folgt das Prinzip „function follows form“.

- **Selbsttäuschung und Hiobsbotschaften:** Schlechte Nachrichten vermitteln, und zwar so, dass trotzdem oder gerade deshalb die betroffenen Akteure sich ganz besonders engagieren – dies ist eine Kunst, die gerade in der Anfangsphase von Projekten, meist aus taktischen Gründen, selten anzutreffen ist. Verantwortlich hierfür sind Aspekte wie befürchteter Akzeptanzverlust, mangelndes Vertrauen und Offenheit sowie das „Prinzip der sukzessiven Wahrheiten“. Dabei wird oftmals die Belastbarkeit des Systems unterschätzt, die Aktivierung von Selbstheilungskräften („empowerment“) verhindert und letztendlich der Bestand des Netzwerkes bzw. des Veränderungsprozesses gefährdet.
- **Prinzip Titanic:** Bei der Sensibilisierung der Akteure für Veränderungsprozesse ist derzeit in der Praxis vor allem eine Vorgehensweise zu beobachten. Im Gegensatz zum Prinzip der „Abwiegung“, das beruhigend versucht, Abwehrreaktionen zu vermeiden, wird oftmals mit dem Prinzip der „Dramatisierung“ gearbeitet. Die Betroffenen werden aus verdeckten Motiven manipuliert, ihre Energien zu aktivieren. Allerdings besteht die Gefahr, dass dieses Prinzip durchschaut wird und dass es zu einer Paralyse des Gesamtnetzwerkes kommt. Vernachlässigt man die Grundlagen menschlichen Wohlbefindens und sozialen Zusammenhalts (Sicherheit, Geborgenheit, Anerkennung, Vertrauen usw.), produziert man geradezu die Probleme, mit denen man später zu kämpfen hat. Insofern ist der Umgang mit der Dramatisierung, die zweifelsohne notwendig ist, um für Probleme zu sensibilisieren, ein schwieriger Balanceakt für prozessorientierte Arbeit.
- **Fremder unter Fremden:** Netzwerke unterscheiden sich nicht nur in ihren Zielsetzungen, ihrer Ausgangssituationen und Problemlagen, sondern auch im Hinblick auf ihre „Kultur“ (Milieu) (vgl. Fromhold-Eisebith 1995). Kultur ist dabei die Gesamtheit der geistigen Ausdrucksformen, der geschriebenen und ungeschriebenen Traditionen, Gesetze und Werte, die das Denken, Fühlen und Handeln der Akteure beeinflussen. Ein Veränderungsprozess hat um so geringere Aussicht auf Erfolg, je stärker er im Gegensatz zur vorherrschenden spezifischen Kultur steht. Veränderungen einführen wollen, die neues Denken erfordern, die ein Verhalten voraussetzen, das bisher weder üblich noch beabsichtigt war, noch viel weniger belohnt und deshalb auch nicht gelernt wurde, ist wie der Versuch ein Meer zu pflügen.

- **Misstrauen:** Vielfach ist die Verteilung der Aufgaben in einem kooperativen Projekt geprägt von fehlendem Vertrauen in die Kompetenzen der anderen Involvierten. So kommt auch die Management of Change-Studie von ILOI zu dem Schluss, dass Veränderungsprojekte häufig an mental-kulturellen Barrieren, wie z.B. einer unzureichenden Vertrauenskultur, an gegenseitigen Schuldzuweisungen, am Widerstand gegen Neuerungen oder an fehlenden Feedbacks scheitern. Wo aber kein Vertrauen in die Vernunft und Kompetenz der anderen Akteure vorhanden ist, gibt es auch keine Chance für diese, ihre Interessen einzubringen. Dies wirkt sich negativ auf die Aktivierung endogener Ressourcen und die kollektive Akzeptanz des Veränderungsprozesses aus und verhindert, dass sich selbsttragende Strukturen entwickeln. Die Art und Weise des Umgangs miteinander, der Grad an Offenheit, Vertrauen und Direktheit, den man sich gegenseitig zumutet und zutraut, das Ausmaß der Teilhabe an Entwicklungen, die einen selbst betreffen – aus all dem macht man sich ein Bild davon, wer Glaubwürdigkeit verdient und vor wem man sich besser hüten sollte. Der Grad an Vertrauen entscheidet letztlich darüber, ob man bereit ist, sich mit jemandem auf unbekanntes Terrain zu begeben.

### **Gibt es ein Erfolgsrezept für Netzwerkmanagement? oder „Wir sollten doch eigentlich...“**

Ziel des Management of Change ist es zunächst, das Bewusstsein für die Relevanz der Probleme und die Betroffenheit durch die jeweilige Thematik bei den Akteuren zu entwickeln. Erst dann ist mit einem „social learning“ (vgl. Friedmann 1987), mit einem reflektierten und pragmatischen Reagieren auf den Mangelzustand zu rechnen. Zuggpferde dieses Lernprozesses sind in der Regel einige wenige Agents of Change (vgl. Hilpert; Huber 2001). Falls Akteure ihre Situation für selbstverständlich und unveränderbar halten, fehlt jede Voraussetzung für Veränderung. In diesem Fall kann mit Hilfe der oben beschriebenen Destabilisierung, bspw. unter Verwendung von Szenarien über die zukünftige Entwicklung, ein gewisses Problembewusstsein erreicht werden. Von dessen Ausmaß hängt auch die Motivation ab, mit der die Beteiligten bereit sind, sich zu engagieren. Um für diesen Prozess das richtige Vorgehen wählen zu können, muss man den Ausgangszustand und die Rolle der Handlungsträger gut kennen. Insofern ist Information der erste Baustein für Sensibilisierung. Deshalb sind zu Anfang jeden Projektes geeignete Sender und Empfänger zu wählen und für die Mitarbeit zu gewinnen, um Informationen gezielt, effizient und wirksam zu steuern und zu streuen und damit Betroffenheit zu initiieren. Um genaueres über die Ausgangssituation

zu erfahren, ist es wichtig, folgende Punkte zu überprüfen: Klarheit der Ziele, Informationsstand der Akteure, Problembewusstsein sowie Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Akteure. Erst nach diesen Schritten macht es Sinn, in die Phase der konkreten Problembearbeitung zu gehen, wobei hier stets dem Prinzip eines offenen und sensiblen Dialogs mit den Betroffenen zu huldigen ist. Dabei gilt es folgende Punkte zu berücksichtigen:

- **Vertrauen und Identität schaffen:** Netzwerke bleiben von sich verändernden Rahmenbedingungen nicht unbeeinflusst. Sie stehen unter einem kritischen Entwicklungsdruck, weil die eigene Flexibilitätsorientierung auch kollektive Bindungsstrukturen lösen kann. Gemeinschaften verlieren in diesem Prozess scheinbar ihren Stellenwert. Daher übernehmen Charaktereigenschaften wie Vertrauen oder ein gemeinsamer Zielkanon eine wichtige Steuerungsfunktion. Aus der relativen Geschlossenheit des Beziehungsnetzes resultiert letztendlich eine gemeinschaftliche Identität. Coleman, Putnam u.a. verweisen dabei auf das Sozialkapital, das als Entwicklungspotential definiert wird, welches in Gemeinschaften erzeugt wird. Es umfasst Merkmale wie Netzwerke, Normen und Vertrauen, die die Menschen befähigen, gemeinsam effektiver zu handeln und gemeinsame Ziele zu realisieren (vgl. Putnam 1995). Eine zentrale Rolle spielen dabei die Bereitschaft zur Kooperation und eine zuersichtliche Erwartung in das Handeln der anderen Akteure. Im Unterschied zu anderen Kapitalformen ist Sozialkapital nicht nur an den einzelnen Akteur gebunden, sondern resultiert aus den Beziehungen zwischen den Akteuren (vgl. Fürst et al. 1999). Der Nutzen liegt für die Akteure in der Verfügbarkeit von sozialen Strukturen, um individuelle Interessen zu verwirklichen (vgl. Coleman 1988, 1990). Damit Sozialkapital eine verbindende Brücke sein kann, über die Ressourcen gegenseitig ausgetauscht werden können, bedarf es weniger einer Erhöhung der Flexibilität denn des Verbindens offener Netzwerkoptionen (vgl. Coleman 1988). Dieses Zusammenschließen von Netzwerklücken („Kreuzung sozialer Kreise“, Simmel 1908) setzt das Zusammenleben in demselben Lebensraum, den Besuch derselben Ereignisorte, das Teilen derselben normativen Erwartungen und Bindungsfähigkeit voraus. Der kommunikative Austausch und die Aktivität in Netzwerken können ohne die soziale Einbettung (im Sinne von Granovettters „Embeddedness“) nicht erfolgreich realisiert werden. Jeder Rückzug aus Beziehungsnetzen reduziert das Sozialkapital. Weil die Akteure die Ressourcen, die ihre Interessen befriedigen können, in der Regel nicht vollständig kontrollieren, sind Transaktionen mit anderen Akteuren erforderlich. Kooperation vermindert jedoch Eigenständigkeit. Eine größere Unabhängigkeit korrespon-

diert hingegen aufgrund des schwächeren gegenseitigen Verpflichtungsniveaus mit einem geringeren Potential sozialen Kapitals. Die Gründe liegen nach Coleman in der Veränderung des „Maßes der Vertrauenswürdigkeit“, des „Grades der Geschlossenheit von Akteursnetzwerken“ und der „Logistik sozialer Kontakte“ (vgl. Coleman 1990). Hierarchische Netzwerke, in denen wenige Akteure ein überdurchschnittliches Potential von Sozialkapital mobilisieren können, sind in ihrer innovativen Kombinierbarkeit von Akteursressourcen eingeschränkt und können als weniger produktiv angesehen werden als die flachen Hierarchien freiwilliger Zusammenschlüsse. Die Ausdifferenzierung und Anwendung eines Sanktionierungs- und Belohnungskodex innerhalb der sozialen Verflechtungsstruktur stellt eine Erfolgsbedingung dar, um extern orientierte Akteure im eigenen Netzwerk zu binden. Sanktionen begünstigen das Entstehen von Normen, die auf externe Akteure über die Internalisierung eine hohe Bindungskraft ausüben können.

- **Denken in Prozessen statt Strukturen:** Man findet selten etablierte Netzwerke, die sich am Grundsatz „form follows function“ orientieren. Noch ungewohnter ist das Denken in Kraftfeldern, Energieströmen und offenen Prozessen. Alles, was in seiner Wirkung nicht eindeutig einschätzbar und dessen Verlauf nicht exakt steuerbar scheint, wird als dubios und chaotisch erachtet. Die Einsicht, dass man diesen als bedrohlich empfundenen Zustand nur deshalb als unkalkulierbares Durcheinander bezeichnet, weil er in seiner inneren Logik nicht zugänglich ist, ist noch wenig verbreitet. Die Wirkungszusammenhänge dynamischer Systeme bleiben einem Beobachter, der direktiv zu steuern versucht, weitgehend verschlossen, da oft mit der falschen Aktivität die Aufmerksamkeit in eine falsche Richtung gelenkt wird, was dann fast zwangsläufig zu einem Aus-dem-Ruder-Laufen des fehl gesteuerten Systems führt. Deswegen gilt es nach dem Prinzip des Judo die vorhandenen Kräfte zu erkennen und zu kanalisieren, anstatt sie zu zerstören. Dynamische Systeme, die in ihrer Existenz von vornherein gefährdet sind, können ihr Überleben nur durch kluge Anpassungsstrategien und ein Denken in offenen Prozessen sichern. Dazu ist es wichtig, die innere Logik von sich selbst organisierenden Systemen zu verstehen, uns in diese Systeme zu integrieren und unterstützenswerte Faktoren zu identifizieren sowie Entwicklungen erspüren zu lernen.
- **Vernetzung durch Kommunikation:** Die internen Vernetzungen durch Kommunikation sicherzustellen ist eine zentrale Aufgabe des Management of Change. Ziel muss sein, das Netzwerk als lernende Organisation zu begreifen. Eine Vielzahl von Sensoren liefern Informationen, die für



den erfolgreichen Ausgang des Projektes von Bedeutung sind. Dabei sind die äußeren Einflüsse (gesellschaftliche Strömungen, politische Einflussnahme, Machtkonstellationen, Wettbewerb etc.) ebenso wichtig wie die inneren Faktoren (Know-how, Motivation, Kompetenzen etc.). Nur wer selbst ein guter Sensor ist und seine Antennen am richtigen Ort ausfährt, erhält die Informationen, die es ihm ermöglichen, in einem sozialen System sinnvoll lenkend Einfluss zu nehmen. Je sensibler die Themen und je stärker eigene Interessen berührt sind, desto mehr Zeit muss den Menschen eingeräumt werden, sich an die relevanten Fragen heranzutasten. Hierbei geht es den Betroffenen nicht zuletzt auch darum, die Glaubwürdigkeit der Akteure zu testen und eine Vertrauensbasis und Kooperationsfähigkeit aufzubauen. Wachsende Kooperationsfähigkeit bildet die Grundlage für leistungsfähige Netzwerke, die neue Problemfelder bewältigen können (kreative Milieus). Nur dann wird es gelingen, dass aus dem Kokon eines Netzwerks eine lernende Organisation schlüpft. Sie muss hinreichend stabil aber auch im notwendigen Umfang flexibel sein, um auf die dynamischen Veränderungen des Umfeldes reagieren zu können. Folgende Voraussetzungen erscheinen nach ersten empirischen Beobachtungen schon bei Entwicklung solcher Netzwerke wichtig für einen späteren erfolgreichen Projekterfolg: Eine limitierte Größe (nicht zu viele Einzelakteure im Netzwerk), Präsenz von Entscheidungs- und Handlungsträgern (und ihre aktive Mitarbeit im Netzwerk), kein Akteur mit „Kampfauftrag“, nicht zu viele konkurrierende Akteure aus dem gleichen Segment (Konkurrenz) und klare Prioritätensetzungen in den verschiedenen Phasen. Darüber hinaus muss es im Management of Change selbstverständlich sein, die Strategie, die daraus abgeleiteten operativen Maßnahmen, die dafür eingerichtete Trägerorganisation sowie die praktizierten Formen der Kommunikation und der Kooperation in regelmäßigen und genügend kurzen Zeitabständen daraufhin zu überprüfen, ob sie den aktuellen Anforderungen noch entsprechen. Weiterhin ist der Aufbau eines sensiblen Frühwarnsystems (Netzwerkmonitoring) von besonderer Bedeutung. Durch systematisches „Management by wandering around“, durch laufende Auswertung aller Informationen, aber auch durch gezielte Feed-backs aller am Projekt Beteiligten können der aktuelle Stand und die Entwicklungstendenzen erfasst werden.

- **Organisation und Dialog:** Die oben gewonnenen Erkenntnisse gilt es miteinander zu verbinden. Zum einen, dass ein Netzwerk nur im Zusammenspiel mit seinen relevanten Umwelten zu definieren ist, und zum anderen, dass sich die Struktur an den Bedürfnissen orientieren muss. Dabei gibt es drei Gruppen, die in diesem Sinne Ansprüche an das Netzwerk stellen: die Mitglieder der Kerngruppe, strategische Partner

und sonstige Betroffene. Da es nicht immer möglich sein wird, allen drei Bedürfnisträgern in ausgewogener Weise gerecht zu werden, stellt sich die Frage nach den Prioritäten und ihren Konsequenzen für die Organisation. Außerdem sollte die gewählte Form die typischen Lernprobleme von Organisationen vermeiden: So werden etwa Routinen meist auch bei Ineffizienz beibehalten. Der experimentelle Spielraum ist oft zu gering und es bestehen zu wenig Vergleichsmöglichkeiten, so dass das Anspruchsniveau nicht steigen kann. Auch wenn Organisationsmitglieder über das Nichtfunktionieren von Lernschleifen Bescheid wissen, muss dies die Organisationsleitung noch lange nicht zur Kenntnis nehmen, weshalb es nicht selbstverständlich ist, dass etwas Defizitäres verändert wird. Probleme gibt es auch, wenn Fehler verschwiegen werden, aus Angst (z.B. groupthink) oder weil sie mikropolitisch nicht nutzbar sind. Zur Vermeidung dieser Fehler bietet sich an, Organisationsformen zu wählen, die ein reflexives Prozesslernen ermöglichen, das bewusst den Einsatz von Lerntechniken und Experimenten zulässt und als kontinuierlicher Prozess der Entdeckung neuer Strategien dient. Entsprechend der modernen Organisationstheorie bieten sich prinzipiell anstelle von Einliniensystemen etwa Matrixsysteme an, die bewusst mehrere Ziele in der Organisation verankern. Weitere Bestandteile sollten nicht-strukturelle Abstimmungsmodi, professionelles Personal, adäquate Organisationskulturen, realistische Leitbilder und nicht-dauerhafte Strukturen wie Projektgruppen, Dezentralisierungen oder flache Hierarchien sein.

#### **4 Fazit: „Sowas hab ich auch schon mal erlebt“**

Nur in den Extrempositionen wird heute noch die Auffassung vertreten, die Dynamik und das Ergebnis eines sozialräumlichen Gestaltungsprozesses seien restlos zufällig. Die überwiegende Mehrzahl der in der Praxis tätigen Begleitforscher weiß aus eigener praktischen Erfahrung, dass in der Komplexität und scheinbaren Singularität des konkreten Netzwerkmanagements immer wieder typische Muster, vergleichbare Situationen oder bekannte Konstellationen auftreten, auf die der Begleitforscher auf Grund seiner Erfahrung und seiner Routine reagiert. Allein das Erkennen der Bedeutung von Erfahrung ist bemerkenswert, drückt sich doch darin eine gewisse Systematik von Situationen aus, die der Begleitforscher (wieder)erkennt. Um solche Ordnungen beschreiben (und auch prognostizieren) zu können, bedarf es Gesetze. Obwohl solche Gesetzmäßigkeiten für sozialräumliche Phänomene ungleich schwerer allgemeingültig zu formulieren sind als etwa für naturwissenschaftliche Prozesse, unterliegen doch auch Menschen in

ihren Handlungen gewissen Gesetzmäßigkeiten oder - um es wissenschaftlicher zu formulieren - systembedingten Zwängen. Der Unterschied zwischen den deterministischen Gesetzen der Naturwissenschaften und den statistischen Gesetzmäßigkeiten der Sozialwissenschaften ist demnach nicht prinzipiell, sondern allenfalls graduell. Im Kontinuum zwischen individuellen, generellen und universellen Aussagen müssen sozialgeographische (Quasi) Gesetze durch intensive Praxisbegleitung permanent überprüft, gegebenenfalls modifiziert und damit auf eine höhere, verallgemeinerbare Stufe ihrer Aussagekraft gehoben werden. Eine besondere Bedeutung wird bei der Erarbeitung einer solchen Theorie der Praxis der Kontingenz zukommen, d.h. der systemtheoretischen Aussage, dass sich Akteure in gegebenen Situationen üblicherweise nach bestimmten Mustern verhalten, jedoch auch gänzlich anders handeln können. Auch der aus der Chaosforschung bekannte Schmetterlingseffekt gehört zu diesen nur schwer kontrollierbaren Phänomenen. Die wissenschaftliche Bewältigung dieser Beobachtungen wird aber weniger im intellektuell-philosophischen Feld als vielmehr im methodisch-analytischen Aufgabenbereich stattfinden (Hilpert 2002).

Die flüchtige Betrachtung der empirischen Realität von verschiedenen Netzwerken mag zunächst singulär, willkürlich und für den Experten banal erscheinen. Auffällig ist jedoch, dass die meisten angewandten arbeitenden Sozialgeographen oft von sehr ähnlichen Erlebnissen berichteten, was die Möglichkeit der Ableitung von Standards für sozialräumliche Gestaltungsprozesse erhöht. Denn wenn verschiedene Forscher in unterschiedlichen Situationen und unabhängig vom thematischen Inhalt bei der Umsetzung kooperativer Projekte mit vergleichbaren Strukturen und Handlungsmustern der Akteure konfrontiert werden, liegt die Forderung nahe, diese nicht als zufällige und ortsspezifische Hemmnisse zu interpretieren (die später in der Publikation möglichst zu verschweigen sind), sondern den Versuch einer Typisierung und Einordnung in verallgemeinerbare Problem- und Situationszusammenhänge zu unternehmen. Erst die Systematisierung scheinbar singulärer Problemfelder rückt das Ziel einer Theorie der Praxis für das sozialräumliche ‚Management of Change‘ näher und führt damit möglicherweise zur Entwicklung von Instrumenten, um scheinbar einzigartig ausgeprägte Hemmnisse standardisieren und damit rasch und erfolgreich bewältigen zu können.

## Literatur

**Buchanan, M.:** Das Sandkorn das die Erde zum Beben bringt. Dem Gesetz der Katastrophen auf der Spur oder warum die Welt einfacher ist, als wir denken. Frankfurt/Main, New York, 2000.

**Coleman, J.:** Foundations of social theory. Cambridge, 1990.

**Coleman, J.:** Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, 94 Supplement, 1988, S. 95-120.

**Danielzyk, R.; Oßenbrügge, J.:** Perspektiven geographischer Regionalforschung. „Locality Studies“ und regulationstheoretische Ansätze. In: Geographische Rundschau, Heft 4, 1993, S. 210-216.

**Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbeck bei Hamburg, 1989.

**Doppler, K.; Lauterburg, C.:** Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York, 2000.

**Friedmann, J.:** Planning in the Public Domain. From Knowledge to Action. Princeton, New Jersey, 1987.

**Fromhold-Eisebith, M.:** Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. In: Geographische Zeitschrift, (83), 1995, S. 32-47.

**Fürst, D. et al.:** Regionale Akteursnetzwerke zwischen Sozialkapital und regionaler „Governance“. Hannover, 1999.

**Granovetter, M.:** Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91, 1985, S. 481-510.

**Hilpert, M.:** Angewandte Sozialgeographie im reflexiven Diskurs. Überlegungen zum Management räumlicher Planung. Augsburg, 2002.

**Hilpert, M.:** Experimentelle Imitation. Selbstorganisation regionaler Lernprozesse: Strategie oder ‚muddling through‘? In: Goppel, K. et al. (Hrsg.): Lernende Regionen. Organisation - Management - Umsetzung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 5. Augsburg, 1999, S. 101-120.

**Hilpert, M.; Huber, A.:** Regionales Arbeitsmarktmanagement als neuer Ansatz territorialer Beschäftigungspolitik. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster, 2001, S. 252-262.

**Kaufmann, A.:** Entscheidungstechnik im Management. Modelle für menschliches Handeln. München, 1968.

**Putnam, R.:** Tuning In, Tuning Out: the Strange Disappearance of Social Capital in America. In: Political Science and Politics, XXVIII, 4, 1995, S. 664-683.

**Schaffer, F.:** Interaktive Sozialgeographie. Zur Konzeption einer praxisbegleitenden Implementationsforschung. In: DELA 12, Schriftenreihe des Departments of Geography, Faculty of Arts, University of Ljubljana, Ljubljana, 1997, S. 31-57.

**Simmel, G.:** Die Kreuzung sozialer Kreise. Berlin, 1908.

## **Praxiserfahrungen mit Netzwerken ...**

## ... zur Optimierung der Wertschöpfungskette

### Netzwerke zwischen Industrie und Handel

#### **Antagonistische Kooperation zwischen Lebensmitteleinzelhandel und Konsumgüterwirtschaft**

Daniel Bieber / Beatrix Rumpel

#### **1 Einleitung**

Damit der Kunde Waren des täglichen Bedarfs in den Regalen des Einzelhandels vorfinden kann, bedarf es einer Vielzahl von Prozessen, die im Absatzkanal zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen abgewickelt werden müssen<sup>1</sup>. Diese Prozesse sind im letzten Jahrzehnt unter dem Druck des Strukturwandels durch stagnierenden Absatz, Globalisierung, verschärften Wettbewerbsdruck und zunehmende Konzentration, ähnlich wie in anderen Bereichen, auch in diesem Wirtschaftssektor auf den Prüfstand gekommen. Seit Mitte der 90er Jahre gibt es bereits Bestrebungen, einen grundle-

---

<sup>1</sup> Diese Prozesse wurden in dem vom BMBF geförderten Verbundvorhaben „Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik – Innovative Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette“ analysiert. An diesem Projekt beteiligten sich von Seiten des Handels die Rewe-Handelsgruppe, von Seiten der Industrie Kraft Jacobs Suchard und Henkel, und von Seiten der Dienstleister zwei Logistikunternehmen, nämlich Pfenning Kontrakt- und Handelslogistik und Rudolph Logistik Gruppe. Der zusammenfassende Bericht kann unter <http://www.vdiivde-it.de/homepage/publikationen/default.html> heruntergeladen werden (vgl. auch Bieber, Larisch, Moldaschl 1996 und Larisch, Bieber, Hien 1999 für die mit diesem Projekt in Zusammenhang stehenden Fragen einer Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Logistikbereichen des Handels. Dieser Projektstrang wurde von der BAUA gefördert).

genden Wandel in den unternehmensübergreifenden Wertschöpfungspartnerschaften<sup>2</sup> herbeizuführen, der zu einer Intensivierung der Kooperationsbeziehungen beitragen und netzwerkartige Strukturen aufbauen soll. Konzepte wie Category Management (CM), Efficient Consumer Response (ECR) oder Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), die vor allem von der Industrieseite vorangetrieben werden, zielen darauf ab, mit Hilfe moderner Technologien alle Prozessschritte zwischen Lieferanten, Handel und Kunden zu optimieren und rücken, anders als viele Rationalisierungsstrategien der 90er Jahre, den Kunden bzw. die Nähe zum Kunden in den Mittelpunkt (Zentes et al. 1999, Sparks/Wagner 2001).

In der Praxis des deutschen Lebensmittelsektors zeigt sich jedoch, dass Managementkonzepte, die darauf abzielen, die Versorgungsketten nach dem Leitprinzip einer schnellen und kundenorientierten Reaktion umzustrukturieren, nur wenig Durchsetzungskraft erfahren haben. Unsere These hierzu ist, dass diese Bemühungen auf eine Kooperationsstruktur stießen, die durch das traditionell als „Nullsummenspiel“ verstandene Verhältnis zwischen Industrie und Einzelhandel geprägt war. Anders als in den üblicherweise als Netzwerk verstandenen Austauschbeziehungen, in denen die Maximierung des gemeinsamen Ertrags vorrangiges Ziel ist, dominierte in dieser Beziehung die Strategie der einseitigen Vorteilnahme durch Begrenzung des Ertrags der anderen Seite. Diese Situation bezeichnet Pohlmann (1996) in Anlehnung an Kliemt (1986) als *antagonistische Kooperation*. „Erst nach der Durchsetzung der auf Basis der Markt- und Machtkonstellationen möglichen Verteilung wird die Verfolgung gemeinsamer Produktionsziele erwogen – dies aber nur insoweit, wie sie den durchgesetzten Verteilungsmaßstab nicht in Frage stellt“ (Pohlmann, 1996, S. 59). Die Situation im Konsumgütersektor und insbesondere im Lebensmittelbereich, auf den sich unsere Untersuchungen konzentrieren, zeichnet sich jedoch seit den 80er Jahren dadurch aus, dass sich die Markt- und Machtkonstellationen verschoben haben. Rationalisierungs- und Innovationspotenziale, die in der

---

<sup>2</sup> Als Wertschöpfungspartnerschaft werden Kooperationsformen bezeichnet, die darauf abzielen, Effizienzsteigerungen im Distributionsbereich und eine Verbesserung der Kundenorientierung durch eine Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette von der Herstellung bis zum Verkauf an den Endverbraucher zu erreichen (vgl. Meffert 1999, Swoboda 1997). „Diese Art von Zusammenarbeit ist vertikal ausgerichtet und unterscheidet sich von horizontalen Kooperationsstypen. (...) Die Steigerung der Wertschöpfung bzw. Effizienz bei allen Kooperationspartnern kommt als Ziel der Wertschöpfungspartnerschaft durch das ihr eigene Win-Win-Konzept und durch die Einbeziehung der Endverbraucher zum Ausdruck. Bei Wertschöpfungspartnerschaften geht es um eine kooperative Optimierung der Schnittstellen Hersteller-Handel-Konsument“ (Swoboda 1997, S. 449).



Restrukturierung der logistischen Kette vom Vorlieferanten über den Lieferanten, den logistischen Dienstleister und den verschiedenen Stufen innerhalb von Handelsunternehmen liegen, traten angesichts der Positionskämpfe in den Hintergrund.

Konzepte wie ECR oder CPFR stehen nun vor der Herausforderung, diesen traditionellen Antagonismus zwischen Industrie und Handel zugunsten einer Dominanz der kollaborativen Zusammenarbeit aufzuheben. Dies impliziert, dass man davon abkommt, nur einzelne Prozessschritte zu optimieren, sondern dass der Fokus auf die gesamte logistische Kette gerichtet wird. Die aktuellen Bemühungen sind daher vor allem darauf ausgerichtet, die Kooperationsbeziehungen zu verbessern und ein neues Modell von Wertschöpfungspartnerschaften umzusetzen, das die Verfolgung gemeinsamer Ziele, einheitlicher Wege der Entscheidungsfindung und einen intensiven Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen ermöglicht.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es jedoch nicht, den Stand der Forschung zur Transformation der Kooperationsbeziehungen zwischen Industrie und Handel aufzuarbeiten (vgl. hierzu Bieber u.a. 2002), vielmehr sollen die grundlegenden ökonomischen Rahmenbedingungen dargestellt werden, denen zufolge die Markt- und Machtkonstellation in den letzten Jahrzehnten ins Wanken gerieten und den Verteilungskonflikt zwischen Industrie und Einzelhandel verschärft haben. Nur vor diesem Hintergrund wird deutlich, welche Anstrengungen auf der Seite der Unternehmen und der Beschäftigten zu erbringen sind, wenn die Kooperation aus der Tradition des „Nullsummenspiels“ in einen Ansatz der Schaffung von „win-win-Situationen“ überführt werden soll<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Dieser Frage wird in einem Vorhaben nachgegangen, das vom BMBF und den Firmen Henkel Waschmittel GmbH und dm – drogerie markt unter dem Titel „Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel“ seit Oktober 2000 gefördert wird. Informationen über dieses Projekt, das vom VDI/VDE-IT, Bereich Gesellschaft gemeinsam mit der sfs Sozialforschungsstelle Dortmund und der Gerhard Mercator Universität Duisburg durchgeführt wird, können unter <http://www.vdivde-it.de/vertiko> abgerufen werden.

## 2 Strukturelle Veränderung im Konsumgüter- und Lebensmittelsektor

Vor dem Hintergrund des stagnierenden Absatzmarktes für Lebensmittel, der veränderten Konsumgewohnheiten (Stichwort: hybrider Kunde) und dem Einsatz moderner I&K-Technologie (Scannerkassen, Warenwirtschaftssysteme, EDI) verstärkten sich in den letzten Jahrzehnten auf dem deutschen Lebensmittelmarkt die Konzentrations- und Internationalisierungstendenzen. Diese Entwicklung, die auch als „Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt“ (Meffert 1999, S. 409) bezeichnet wird, ging mit einer Veränderung der Machtkonstellation zwischen Industrie und Handel einher. Hierbei geriet jedoch nicht der Kunde, sondern vor allem der Handel in den Mittelpunkt, d.h. er wurde sich seiner strategisch günstigen Position bewusst.

„... modern retailers are not at all transparent to the manufacturer and they are making efforts to become even more opaque. They have woken up to the value of their control with the consumer and the importance of the marketing variables (price, display, promotions) under their control. As they begin to manipulate these marketing variables to further their own objectives, they construct an obstacle between the manufacturers and the end consumer, about as welcome as a row of high-rise hotels between the manufacturer's villa and the beach.“ (Corstjens/Corstjens 1995, S. 5).

Daneben verstärkte sich sowohl zwischen den Produzenten als auch zwischen den Handelsunternehmen der Verdrängungswettbewerb, der die Zielkonflikte zwischen Produzenten und Handelsunternehmen, insbesondere den Verteilungskampf um die Vertriebsspanne zu verschärfen scheint (vgl. Bieber 2000, Irrgang 1989, S.7) und der zu weiteren Konsolidierungsprozessen auf beiden Seiten führen könnte.

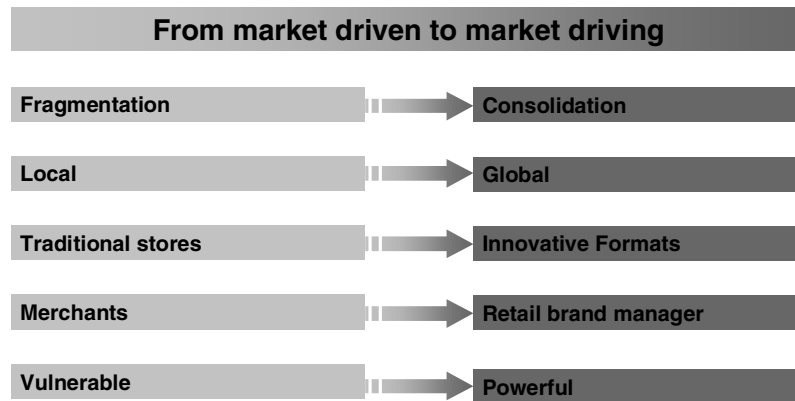
### 2.1 Strukturwandel im Einzelhandel

Nach der gesetzlichen Aufhebung der Preisbindung 1973 bildeten sich auf Seiten des Handels große Unternehmen und Einkaufskooperationen, die durch eigenständige Marketing- und Handelsmarkenpolitik ihre Verhandlungsposition gegenüber der Industrie ausgebaut haben<sup>4</sup>. Kumar

---

<sup>4</sup> So weist z.B. die Bilanz des größten deutschen Handelsunternehmens Metro AG für 2000 einen Gesamtumsatz von 46,9 Mrd. Euro bei einer Netto-Rendite von 0,9% ([http://www.lz-net.de/marketfacts/firmenprofile/toph027\\_.html](http://www.lz-net.de/marketfacts/firmenprofile/toph027_.html)) und die Bilanz des größten deutschen Lieferanten Henkel KGaA einen Gesamtumsatz von 12,8 Mrd. Euro (bei einer Netto-Rendite von 3,95%!) aus ([http://www.lz-net.de/marketfacts/firmenprofile/topi020\\_.html](http://www.lz-net.de/marketfacts/firmenprofile/topi020_.html))

beschreibt den Wandel im Handel als „from market driven to market driving“ (Kumar 1997, S. 831) folgendermaßen:



Quelle: Kumar 1997, S.831

Bild 1: From market driven to market driving

Hinter den einzelnen Faktoren verbergen sich allgemeinere Trends, die die Entwicklung des Konsumgüter- und Lebensmittelsektors in den letzten Jahren bestimmen. Einige dieser Trends sollen im folgenden näher beschrieben werden.

### From Fragmentation to Consolidation

Die Zahl der selbständigen Lebensmittelhändler, die in den 70er Jahren noch mit einem Umsatzanteil von 57,8% den Markt dominierten, hat sich zwischen 1970 und 1998 von 135.000 auf ca. 35.000 reduziert und ihr Anteil am Gesamtumsatz beträgt nur noch 16,7% (BVL 1999, S. 75). Heute sind diese jedoch überwiegend in großen Handelsgruppen, d.h. straff geführten Einkaufsgruppen (z.B. Rewe, SPAR, Edeka) eingegliedert, die neben den Filialisten (z.B. Metro, Tengelmann) und reinen Discountern (Aldi, Lidl, Norma) den Markt beherrschen. Filialisten und Handelsgruppen zeichnen sich jedoch auch durch die Vereinigung unterschiedlicher Betriebstypen (Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte, Discounter und Drogeriemärkte) unter einem Dach aus, die relativ eigenständig am Markt operieren und von den Kunden meist nicht einzelnen Handelsunternehmen zugeordnet werden können. Hinter einer Vielzahl von Namen wie Kaufhof, Real, Plus, Kaiser's, Penny, HL, MiniMal usw. verbergen sich nur wenige Handelsunternehmen, die sich den Markt teilen. Im Jahr 2000 fielen 98% des Gesamtumsatzes (Food- und Non-food) von 364,5 Mrd. DM auf die größten 30 Unternehmen in Deutschland (vgl. Bild 2) .

### Top 30 des deutschen LEH

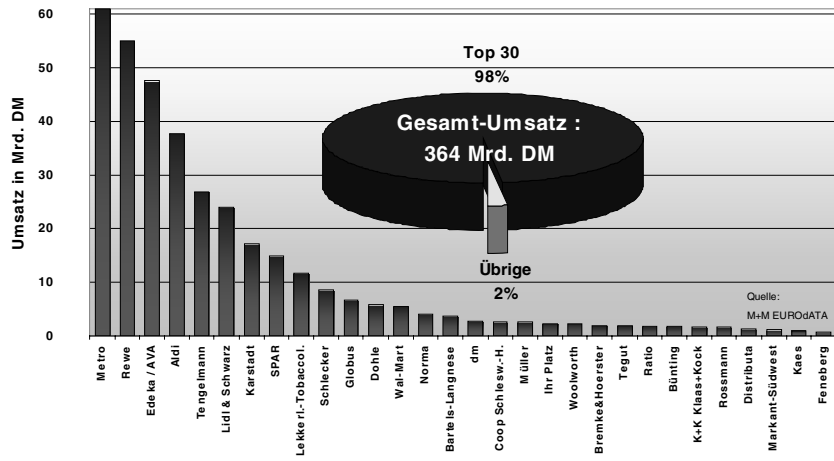


Bild 2: Top 30 des deutschen Lebensmittelhandels

Dabei hat sich in den vergangenen Jahrzehnten vor allem der Anteil der Top 5 gesteigert (vgl. Bild 3). Vereinigten sie im Lebensmittelhandel 1980 gut 1/4 des Gesamtumsatzes auf sich, so konnten sie diesen Anteil im Jahr 2000 bereits auf etwa 2/3 steigern und werden den Prognosen zufolge 2010 mehr als 80% des Marktvolumens umsetzen.

### Marktanteile der Top 5 im LEH

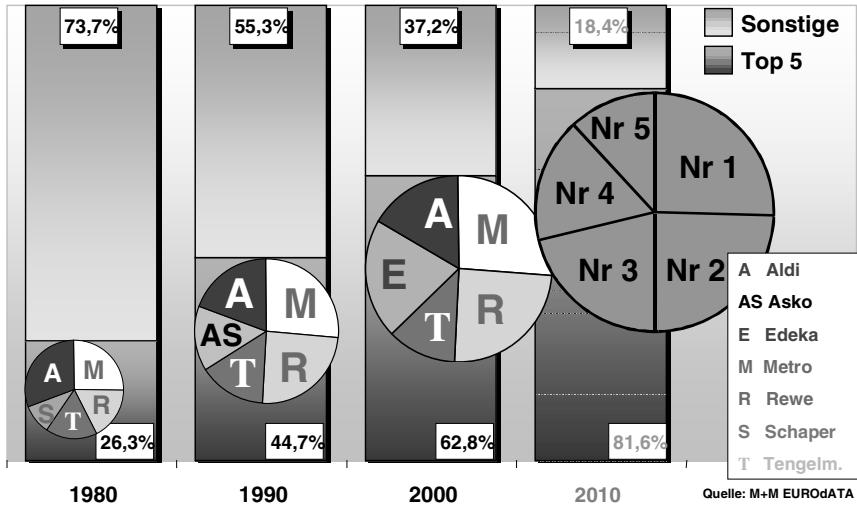


Bild 3: Marktanteile der Top 5 im LEH

### From Traditional Stores to Innovative Formats

Der intensive Wettbewerb auf der Einzelhandelsstufe wurde durch das Aufkommen neuer Vertriebs- und Geschäftstypen wie Discounter, Verbrauchermärkte und Drogeriemärkte zusätzlich verstärkt. So ist beispielsweise der Umsatzanteil der Discounter zwischen 1983 (8,9%) und 1998 (31,2%) um das Vierfache gestiegen (BVL 1999, S. 72). Auch Drogeriemärkte sind - angesiedelt bei den Filialisten, den Handelsgruppen oder selbständigen Unternehmen - eine innovative Vertriebsform, die sich am Markt behauptet und im Gegensatz zu anderen Vertriebslinien steigende Umsätze zu verzeichnen hat. So stieg die Zahl dieser Märkte von ca. 5.000 im Jahr 1989 mit einem Umsatz von 6,7 Mrd. DM auf ca. 11.000 im Jahr 1998 mit einem Umsatz von 15,6 Mrd. DM (BVL 1999, S. 82). Deutlich wird auch hier eine sehr starke Konzentrationstendenz, was darauf zurückzuführen ist, dass auch im Bereich der Drogeriemärkte das Modell des Lebensmitteleinzelhandels kopiert wurde, demzufolge „der Gewinn vor allem im Einkauf gemacht wird.“

#### Marktanteile der Top 10 Drogeriemarkt-Unternehmen 1998

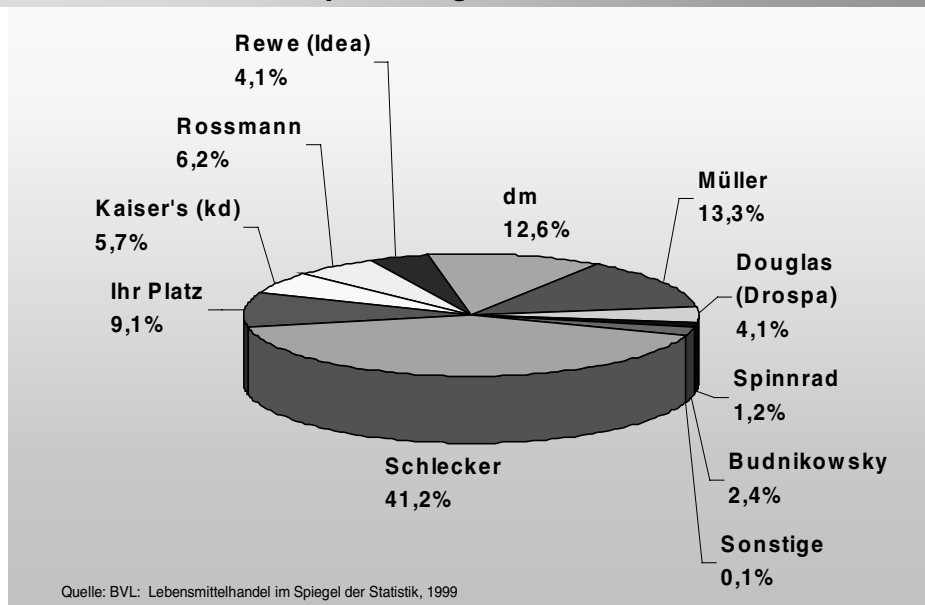


Bild 4: Marktanteile Drogeriemarkt-Unternehmen

## From Local to Global

Über die Volumina internationaler Aktivitäten der Handelsunternehmen auf ihren Beschaffungsmärkten liegen keine statistischen Daten vor. Schätzungen gehen für 1994 von ca. 25 % des wertmäßigen Wareneingangs aus (Lingenfelder 1996, S. 340) und es ist zu vermuten, dass mit zunehmender Aktivität auf den Auslandsmärkten dieser Anteil inzwischen gestiegen ist, denn seit den 90er Jahren sind auch die deutschen Handelsunternehmen zunehmend auf den internationalen Absatzmärkten anzutreffen. Als Ursachen hierfür nennt Kumar (1997, S. 831) das niedrige Wachstum auf dem heimischen Markt, ausgereifte Vertriebskonzepte, die immer leichter auf andere Märkte übertragbar sind (Discounter), die Verfügbarkeit der notwendigen Technologien, globale Konsummuster und die Öffnung von Märkten mit relativ unterentwickelten Handelssektoren. Insbesondere der polnische Markt, der als „Brückenkopf“ für die Expansion nach Osteuropa gilt, ist derzeit heiß umkämpft. In den vergangenen drei Jahren sind in Polen dreimal so viele Läden eröffnet worden wie im ebenfalls begehrten Spanien zwischen 1980 und 1995, wo sich vor allem Aldi ansiedelt (KPMG, EHI 2001, S. 19). Metro<sup>5</sup> und Rewe expandieren in die südosteuropäischen Märkte Bulgarien, Kroatien und Rumänien. Im restlichen Europa etablieren sich Lidl (Finnland und Schweden) und Rewe (Italien) (KPMG, EHI 2001, S.19).

Auf dem deutschen Markt sind bis jetzt noch kaum ausländische Anbieter anzutreffen. Dies wird vor allem auf den harten Wettbewerb im deutschen Lebensmitteleinzelhandel zurückgeführt, der mit einer durchschnittlichen Rendite von 0,8% weit hinter anderen Ländern wie z.B. Großbritannien mit 6-8% zurückliegt (KPMG, EHI 2001) und somit wenig attraktiv für ausländische Handelsunternehmen erscheint. Erst mit dem Eintritt des US-Handelsriesen Wal-Mart in den deutschen Markt, der im Jahr 2000 mit einem Umsatz von 5,5 Mrd. DM (M+M Eurodata 2001) an 13. Position der Top Handelsunternehmen - gemessen am Gesamtumsatz - liegt, sind auch hier ausländische Akteure anzutreffen, die den Markt in Aufruhr versetzen, weil sie den Verdrängungswettbewerb verschärfen. Bei einem weltweiten Nettoumsatz von ca. 199 Mrd. Euro und einer Rendite von ca. 6% wird ersichtlich, warum sich die deutschen Handelsunternehmen, von denen die größten gerade ein Drittel umsetzen, vor dem Handelsgiganten fürchten.

---

<sup>5</sup> Bis Ende 1997 erzielte beispielsweise die Metro nur 5% ihres Umsatzes im Ausland. Durch Unternehmensübernahmen erweiterte sie jedoch 1998 ihr Engagement auf 21 Länder und setzt nun 43% ihres Gesamtumsatzes im Ausland um (<http://www.lz-net.de>, Pressemitteilung vom 10.05.2001).

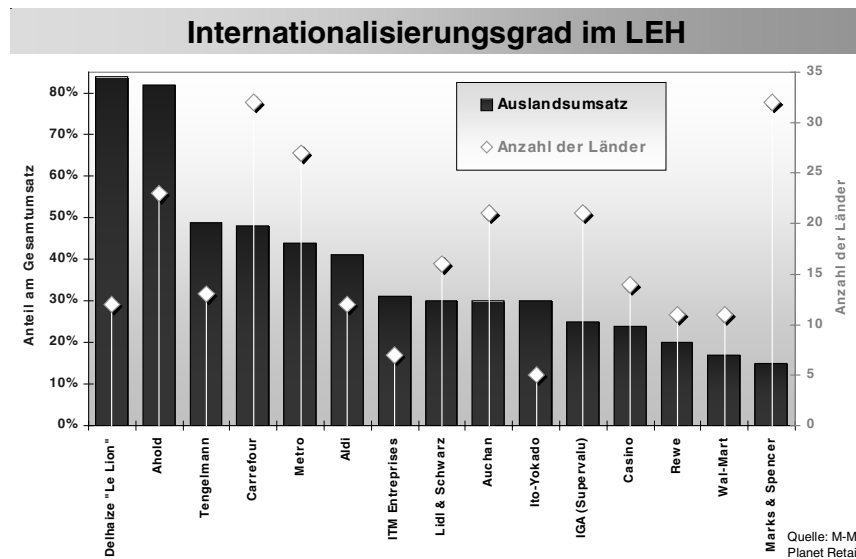


Bild 5: Internationalisierungsgrad der Handelsunternehmen

Insgesamt vereinen die 30 Handelsunternehmen 10% des weltweiten Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel, wovon alleine auf Wal-Mart 2% fallen, trotz des geringen Anteils am Gesamtumsatz und der wenigen Länder, in denen das Unternehmen vertreten ist. (<http://www.lz-net.de>, Pressemitteilung vom 10.05.2001).

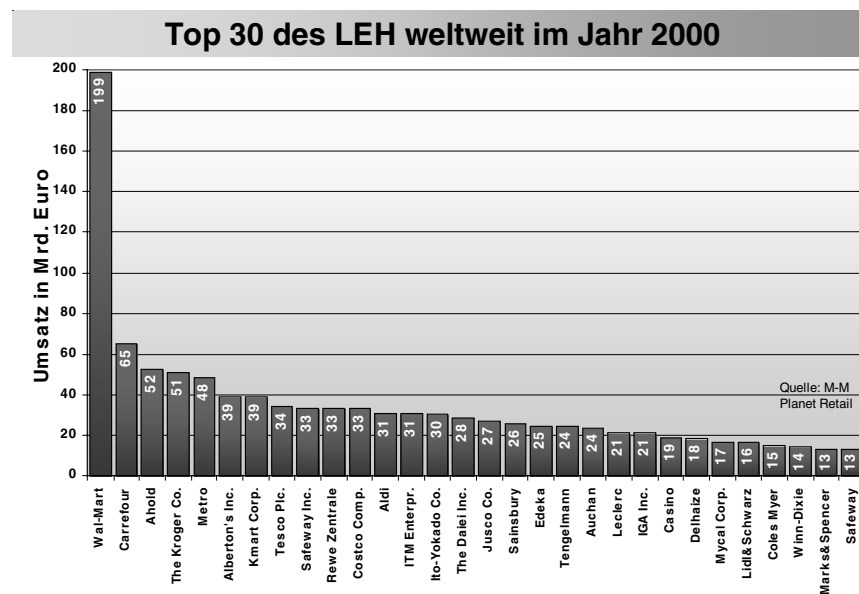


Bild 6: Die 30 größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels

### From Merchants to Retail Brand Managers

Die Entwicklung von Handelsmarken stellt eine der grundlegendsten Veränderungen im Einzelhandel dar. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie Frankreich oder Großbritannien, wo Handelsmarken zur Produktdifferenzierung dienen, werden sie in Deutschland vorwiegend als preispolitisches Instrument im horizontalen und vertikalen Wettbewerb genutzt (KPMG, EHI 2001, S. 30). Im horizontalen Wettbewerb wurden sie gegen die in den 70er Jahren aufkommenden Discounter eingesetzt, deren Sortiment überwiegend aus Eigenmarken besteht. Im vertikalen Wettbewerb werden sie dazu genutzt, Preisdruck auf die Markenartikelhersteller auszuüben und größere Handlungsspielräume und damit Machtpotentiale zu schaffen. Bio-Eigenmarken, die angesichts des in der letzten Zeit (kurzfristig) angestiegenen Qualitätsbewusstseins der Konsumenten zunehmend nachgefragt wurden, werden zwischen 10% und 50% teurer angeboten als industrielle Produkte (KPMG, EHI 2001, S. 31). Der Anteil der Handelsmarken am Gesamtumsatz variiert je nach Vertriebstyp. Im Durchschnitt lag er 1998 bei 26%.



Bild 7: Anteil von Handelsmarken am Umsatz

### From Vulnerable to Powerful Players

Aufgrund des intensiven Verdrängungswettbewerbs auf der Einzelhandelsstufe entwickelte sich im deutschsprachigen Raum eine kontroverse wissenschaftliche und wettbewerbsrechtliche Diskussion über die Nachfragemacht des Handels (vgl. u.a. Gaitanides/Westphal 1990; Kaas/Gegenmantel



1995; Lademann 1986, S. 11ff.; Monopolkommission 1977 und 1994; Schulze 1998). Einige Autoren sehen die Handelsunternehmen, denen erst ihr Größenwachstum ein professionelles Management ermöglichte, nun endlich als ernst zu nehmenden Partner der Industrie (vgl. Westphal 1991). Andere Autoren wiederum sehen den Handel generell nun in der Position des „Gatekeepers“, der über Marktzugang und Gestaltung des Marktauftritts entscheidet (Meffert 1999, S.409) und sich durch rückwärtige Vertikalisierung in die Produktentwicklung und Steuerung der Produktion einmischt. Einig ist man sich jedoch darüber, dass sich die Machtkonstellation im Absatzkanal seit den 70er Jahren zugunsten des Handels verschoben und der Handel sich vom Erfüllungsgehilfen zum selbständigen Marktpartner gewandelt hat.

## 2.2 Strukturwandel der Lieferanten

Angesichts der komplexen Beziehungen im Absatzkanal ist es kaum möglich von „der“ Industrie zu sprechen, da sich die Lieferanten eines Handelsunternehmens strukturell stark unterscheiden und sich nicht in jedem Fall gleichwertige Marktpartner gegenüberstehen. Es werden weder

„... alle Nachfrager von einem bestimmten Anbieter in gleichem Maße ausgebeutet, noch beuten die verschiedenen Nachfrager einen bestimmten Anbieter in gleicher Art und Weise aus. Aus dieser Heterogenität der Machtbeziehungen folgt, dass eine Gegengewichtsbildung [...] zwar ein Gleichgewicht gegen einen marktstarken Anbieter herstellen kann, andererseits aber schon ein Übergewicht gegen einen schwächeren darstellt“ (Moog 1980, S.9).

Der Beschaffungsmarkt des Lebensmittelhandels zeigt demnach ein heterogenes Bild. Das Datenmaterial des statistischen Bundesamtes ermöglicht keinen Überblick über die gesamte Lieferantenstruktur des Lebensmittelhandels, weil vor allem viele Großunternehmen in mehreren Kategorien vertreten sind, wie z.B. Henkel, das neben Wasch-, Putz und Reinigungsmitteln auch andere - nicht über den Lebensmittelhandel vertriebene - Produkte herstellt und weil sich viele Lieferanten auch aus dem Handwerk und der Landwirtschaft rekrutieren, die vom Statistischen Bundesamt in getrennten Kategorien aufgeführt sind<sup>6</sup>. Eine Hauptgruppe der Lieferanten

---

<sup>6</sup> Darüber hinaus sind aufgrund der Statistikumstellung von 1997 keine Aussagen über die Entwicklung im zeitlichen Verlauf möglich.

ist jedoch die Ernährungsindustrie, die ca. 70% ihres Umsatzes mit dem Lebensmitteleinzelhandel tätigt und sich aus den in Bild 8 gezeigten Warengruppenproduzenten zusammensetzt. Mit ca. 6.000 Betrieben, 550.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 235 Mrd. DM beträgt ihr Anteil am Umsatz der gesamten Industrie in Deutschland ca. 10% (<http://www.bve-online.de/>).

### Umsatzanteil der Ernährungsindustrie im Jahr 2000

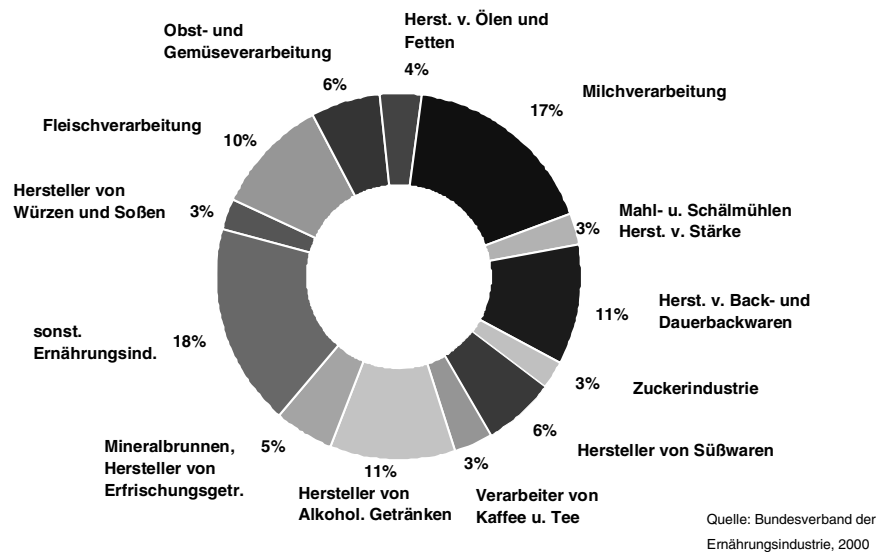


Bild 8: Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie

Die Herstellerunternehmen waren bis Mitte der 80er Jahre weitgehend mittelständisch strukturiert und konzentrierten sich auf die Bearbeitung des jeweiligen heimischen Marktes (vgl. Breitenacher/Täger 1990, S.96). Nur in einigen Warenbereichen bildeten sich Großunternehmen (wie z.B. Henkel, Nestlé, Philipp Morris, Procter & Gamble, Unilever), die grenzüberschreitend tätig wurden. Seit Mitte der 80er Jahre nehmen die Unternehmensaufkäufe und die Konzentration auch hier zu. Die 5 größten europäischen Nahrungsmittelhersteller tätigten zwischen 1986 und 1989 viermal so viele Unternehmensaufkäufe wie im Vergleichsraum zwischen 1982 bis 1985 (Staudacher 1993, S. 31ff.). Auch im vergangenen Jahrzehnt häuften sich die Fusionsmeldungen. Henkel übernahm 1995 die Hoechst-Tochter Schwartzkopf, im Jahr 2000 kaufte Unilever Bestfoods, die Holsten Brauerei die Königsbrauerei usw. (vgl. <http://www.lz-net.de>).

Einer Prognose der Rabobank zufolge, wird sich die Zahl der unabhängigen Lieferanten des Lebensmittelhandels bis zum Jahr 2005 um 2/3 verringern (Rabobank <http://www.rabobank.com>). Insbesondere in der Ernährungsindustrie, die weitgehend aus mittelständischen Unternehmen besteht, werden dramatische Konzentrationsprozesse erwartet. In einer Befragung der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (<http://www.bve-online.de/>) nannten 62% der befragten Unternehmen aus dem Ernährungssektor die Konsolidierung im Lebensmitteleinzelhandel als wichtigen bzw. sehr wichtigen Fusionsgrund.

Die Marktbedeutung der größten Herstellerunternehmen hat sich laut Sondergutachten der Monopolkommission zwischen 1988 und 1991 mit Ausnahme der Philipp Morris-Gruppe, die ihren Marktanteil von 4,1% auf 6,6% steigern konnte, nicht wesentlich erhöht (Monopolkommission 1994, S.123). Betrachtet man allerdings die Konzentration nach Warengruppen, dann ergibt sich ein differenzierteres Bild. Die Top 10 der deutschen Ernährungsindustrie setzen in einem nach 25 Warengruppen differenzierten Gesamtmarkt durchschnittlich ca. 70 % der jeweiligen Warengruppen um (Lademann 1996). Hohe Konzentrationsraten finden sich z.B. in der Warengruppe Waschmittel bereits Ende der 80er Jahre, wo die Top 3 Unternehmen 83% des Umsatzes auf sich vereinten, den sie in den folgenden 10 Jahren jedoch kaum noch steigern konnten.

#### Marktanteil führender Waschmittelhersteller in Deutschland

Unternehmen	Marktanteil in % des Gesamtumsatzes der Warengruppe Waschmittel	
	1987	1997
Henkel	39	45
Procter & Gamble	29	26
Unilever	15	13
Andere (inkl. Aldi)	16	16

Quelle: Euromonitor 1998

Tabelle 1: Marktanteil der führenden Waschmittelhersteller in Deutschland

Ebenso hohe Konzentrationsgrade weisen die Warengruppen Margarine und andere Nahrungsfette auf, in denen Unilever (Rama) mehr als 3/4 des Marktvolumens beherrscht (vgl. Bild 9). Die restlichen 22,8% dürften überwiegend auf Handelsmarkenproduzenten entfallen. In den Warengruppen

der leicht verderblichen Produkte herrscht hingegen ein niedrigerer Konzentrationsgrad. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass diese Produkte überwiegend für den regionalen Markt produziert werden.

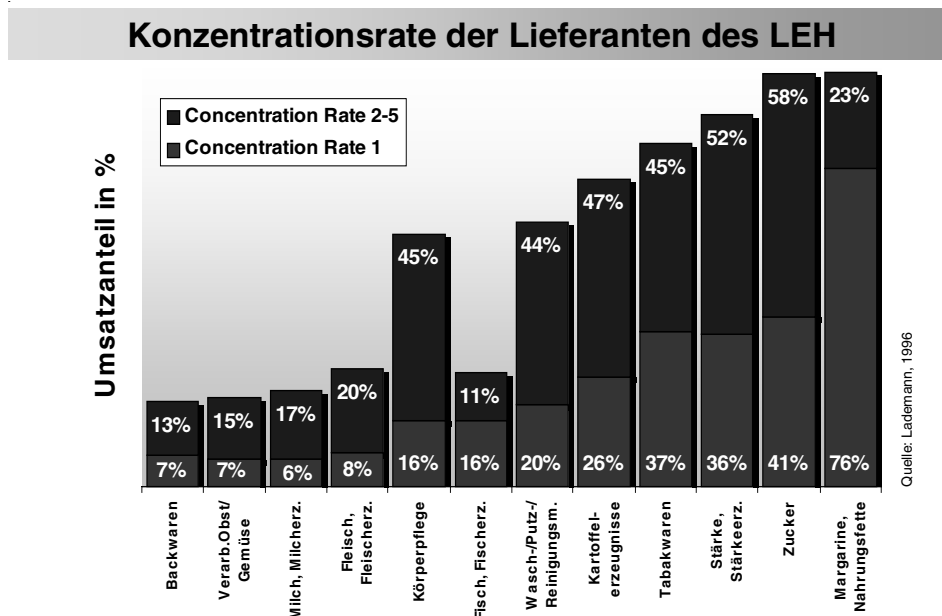


Bild 9: Konzentration in der Lebensmittelindustrie

Das unter Effizienzgesichtspunkten nachvollziehbare Bestreben der Hersteller, ihre Produktionsanlagen auszulasten und die Absatzmengen zu steigern, intensivierte jedoch auch die Konzentrationsprozesse im Einzelhandel und den horizontalen Wettbewerb. Um ihre Kapazitäten auszulasten, begannen die Hersteller Handelsmarken und No-Name-Produkte anzubieten, was dem Handel wiederum die Möglichkeit bot, die Abhängigkeit von großen Markenartikelherstellern zu verringern. Dies führte zu einem Substitutionswettbewerb zwischen Markenartikeln und den Handelsmarken der großen Handelskonzerne. Um die Absatzmengen zu steigern, sahen sich die Hersteller dazu veranlasst, den Handelsunternehmen Anreize in Form von Rabatten zu gewähren. Dadurch kam es zur Konditionenspreizung, wodurch Großabnehmern höhere Nachlässe eingeräumt wurden als Kleinabnehmern, was wiederum die Wettbewerbsposition der selbständigen kleinen Händler verschlechterte und die Kooperations- und Konzentrations-tendenzen im Einzelhandel verstärkte. Die Vertiefung und Verbreiterung der Sortimente führten zu einer ständig wachsenden Artikelzahl und erhöhten den horizontalen Wettbewerb der Hersteller um die Regalplätze im Handel.

## 2.3 Der Verteilungskonflikt

Am deutlichsten schlagen sich die aufgezeigten strukturellen Veränderungen in der Einkaufspolitik der Handelsunternehmen nieder, die durch die gesetzliche Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand 1973 begünstigt wurde. Die Autonomie zur Festlegung der Endverkaufspreise ging in die Hand der Handelsunternehmen über, die dieses Mittel vor allem dazu nutzen, günstigere Einkaufskonditionen durchzusetzen. Diese Fokussierung auf den Preis hat in Deutschland eine auf den Einkauf konzentrierte Unternehmenskultur entstehen lassen (Bieber 2000, S. 13). Wie in kaum einem anderem Aktionsfeld offenbaren sich in der Konditionenpolitik die konfliktären Zielsetzungen der Hersteller und der Absatzmittler im vertikalen Wettbewerb. Während das vorrangige Interesse der Hersteller darin besteht, durch die Zahlung möglichst geringer Konditionen den Handel zu einer Kooperation im Sinne der verfolgten Umsatz- und Erlösziele zu bewegen bzw. Gegenleistungen des Handels durchzusetzen, versucht der Handel, den Herstellern möglichst hohe Konditionenzugeständnisse abzurufen, um dadurch seine Einstandskosten zu senken. Sowohl die Hersteller als auch die Handelsunternehmen streben danach, die Aufteilung des sogenannten „Channel Profits“ zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Von beiden Parteien wird der Verteilungskonflikt häufig als Nullsummenspiel verstanden, bei dem jede Verbesserung der einen Partei durch Einbußen der anderen Partei ausgeglichen werden muss (vgl. Bieber 2000, Münzberg 1989).

In den vergangenen Jahren ist die restriktive Preispolitik der mächtigen Handelsunternehmen gegenüber der Industrie immer wieder in die Schlagzeilen geraten. Die „Abzocker“-Mentalität (Jensen 1997) des Handels führte demnach zu einem Rabattsystem, dessen Ausgestaltung der „Phantasie keine Grenzen“ setzte und Jubiläums-, Hochzeits-, Juniorrabatte usw. hervorbrachte. Diesem könne sich die Industrie aufgrund des Konkurrenzdruckes, des Kampfes um den Regalplatz und der Verhandlungsmacht der Einzelhandelsriesen (vgl. Tagesspiegel vom 28.05.1998) nicht widersetzen. Seltener wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Industrie in den vergangenen Jahrzehnten den Rationalisierungseffekt einer mengenbezogenen Rabattgestaltung genutzt hat, der erst durch die Konzentration im Lebensmittel-Einzelhandel möglich wurde (vgl. Schenk 1984, S. 91f.). Konzentrationsfördernd wirkte darüber hinaus die sog. Rabattspreizung (vgl. Irrgang 1989, S. 47; Monopolkommission 1977, S. 64), die die Differenz zwischen dem maximal zu gewährenden und dem minimal einzuräumenden Rabatt, den man selbst kleinsten Abnehmern noch zugesteht, beschreibt. Die Klein- und mittelständischen Unternehmen, die nicht nur ungünstigere

Kostenstrukturen sondern auch Rabattnachteile haben, werden somit gezwungen, sich großen Einkaufskooperationen anzuschließen oder aufzugeben.

Die Einzelhandelsunternehmen setzen die Preispolitik im Wesentlichen nicht direkt zur Profitsteigerung ein, sondern geben im vertikalen Wettbewerb, im „ruinösen Preiskampf“ mit ihren Konkurrenten, die Preise auf dem Absatzmarkt weiter. Der Verkauf einiger Produkte unter dem Einstandspreis, d.h. unter dem Bezugspreis wurde Wal-Mart und Aldi im letzten Jahr durch das Bundeskartellamt untersagt (Bundeskartellamt 2000).

Da der Handel in den vergangenen Jahrzehnten den Positionskampf um Markt- und Machtanteile zu seinen Gunsten beeinflussen konnte, sehen sich die Herstellerunternehmen dazu gezwungen, neue Wege des Absatzkanalmanagements zu suchen. „Noch stärker als bisher wird es erforderlich sein, neben Mitbewerbern und Verbrauchern auch den Absatzmittler als Bestimmungsfaktor der Marketing-Konzeption zu berücksichtigen“ (Irrgang 1989, S. 2.). Kooperative Managementkonzepte wie ECR sind daher nicht nur in ihrer - zweifellos berechtigten - Funktion als Rationalisierungsinstrument, sondern auch unter dem Aspekt der Machterhaltungs- bzw. -rückgewinnungsstrategie der Industrie zu sehen.

### **3 Schlussbemerkung**

Die beschriebenen strukturellen Veränderungen in den Beziehungen der Lebensmittelindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels zeigen einen zentralen Ausschnitt der Bedingungen, unter denen die Umsetzung neuer, stärker auf Kooperation abzielender Managementkonzepte in Deutschland erfolgen könnte. Die Analyse der makroökonomischen Daten belegt dabei, dass die strukturellen Voraussetzungen des mit dem Begriff der antagonistischen Kooperationsbeziehung gefassten Beziehungsmusters zwischen Hersteller- und Handelsseite nach wie vor Gültigkeit haben.

Der zentrale Unterschied gegenüber der Situation von vor zwanzig Jahren besteht jedoch darin, dass sich mit den Konzentrationsprozessen auf Handelsseite die Machtverhältnisse verschoben haben. Ob dies auf Dauer so bleiben wird, ist allerdings fraglich. Schon deuten einige Anzeichen darauf hin, dass sich die Konzentrationsprozesse in Zukunft auch auf der Herstellerseite verstärken werden. So zeigen die Fusionsmeldungen der vergangenen

Jahre, dass sich vor allem Großunternehmen, verstärkt aber auch mittelständische Unternehmen zusammenschließen, um ihre Positionen gegenüber der Handelsseite zu stärken.

Neue Konzepte wie ECR lassen deutlich werden, wie technische, organisatorische und soziale Komponenten zu einem ganzheitlichen Konzept zusammen zu führen sind, um einen Umbruch in den eingespielten, nicht allzu erfolgreichen Kooperationsbeziehungen zu vollziehen. Neu ist, dass damit erstmalig Handlungen zum Ausgangspunkt der gesamten Prozesskettenplanung gemacht werden, die im „alten“ Denken den Abschluss des Wertschöpfungsprozesses bildeten. So stellt die Grundidee von ECR, den Herstellungsimpuls vom Verkaufspunkt an der Scannerkasse des Handelsunternehmens auszulösen, eine Umkehr des bisher gültigen Prinzips dar, nach dem die Produkte vom Hersteller in den Verkauf hinein „gedrückt“ wurden. Der Übergang vom Push- zum Pull-System markiert, zumindest auf der Ebene strategischer Planung, eine grundlegende Veränderung der bis dato herrschenden Herstellungs- und Distributionsprinzipien.

Vor diesem Hintergrund verwundern die Berichte über die zögerliche ECR-Umsetzung in Deutschland nicht. Die weit verbreitete Einschätzung, dass die ECR-Hemmnisse in erster Linie technischer Natur seien, lässt sich bei genauerer Sichtung empirischer Studien jedoch nicht belegen. Genauere Analysen (vgl. hierzu Bieber et al. 2002) zeigen vielmehr, dass neben den fortbestehenden Antagonismen die Probleme viel stärker in organisatorischen, sozialen und kulturellen Faktoren zu suchen sind. Es sind die unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Technisierungspfade und Logiken von Herstellung und Vertrieb, die wesentlich dazu beitragen, die Umsetzung des ECR-Konzeptes zu hemmen. Es fehlt insbesondere an einer Beziehung des Vertrauens zwischen den Partnern, ein Problem, das nicht nur auf die Geschichte antagonistischer Kooperationsbeziehungen verweist, sondern auch auf Qualifizierungsdefizite in der gesamten Wertschöpfungskette. Insbesondere die Personen, die an den Schnittstellen zwischen Unternehmen, aber auch diejenigen, die an der Schnittstelle zwischen Funktionen in der Wertschöpfungskette innerhalb eines Unternehmens arbeiten, müssen erst lernen, dass eine Gesamtsicht auf die Optimierung der logistischen Kette andere Maßnahmen erfordert als die Optimierung einzelner Prozessschritte. In der Empirie, die wir gegenwärtig bei Industrie- und Handelsunternehmen durchführen, deutet sich an, dass die Beziehungen innerhalb von Unternehmen für die Beschäftigten oftmals schwieriger zu gestalten sind als die Beziehungen zu Außenstehenden. Das Arbeiten mit „Vertrauensvorschüssen“, das eine essentielle Voraussetzung unternehmensübergreifender

Kooperation darstellt, bedarf, insbesondere unter den Bedingungen antagonistischer Beziehungen zwischen Industrie und Handel, noch weitergehender Qualifizierungsanstrengungen. Um diese erfolgreich bewältigen zu können, ist nicht nur auf der technisch-organisatorischen Ebene anzusetzen, sondern vor allem auch an den „weicheren“, sozialen Qualifikationen. Angesichts der Tatsache, dass nicht mehr einzelne Funktionen, sondern zunehmend Wertschöpfungsketten im Wettbewerb stehen, kommt diesen „weichen“ Faktoren eine wachsende, „harte“ ökonomische Bedeutung zu.

## Literatur

**Bieber, D./ Larisch, J./ Moldaschl, M.** (1996): Ganzheitliche Problemanalyse und –lösung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Lager des Lebensmittelhandels. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz – Forschungsanwendung Fa 33; Dortmund/ Bremerhaven. 1. Auflage 1995.

**Bieber, D.** (2000): Innovation und Prävention in der logistischen Kette. In: Schnittstellenoptimierung in der Distributionslogistik – Innovative Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette. Dokumentation zur Abschlusskonferenz. Berlin.

**Bieber, D.:** Der weite Weg zur „guten Arbeit“ – Widersprüche betrieblicher Rationalisierung im Einzelhandel. Vortrag auf dem Soziologie-Kongreß 2000, Ms. 33 S.

**Bieber, D./ Lippert, I./ Buhr, R./ Rumpel, B.** (2002): Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel - Neue Managementkonzepte in der Lebensmittel- und Konsumgüterwirtschaft, Teltow (im Erscheinen)

**Breitenacher, M./ Täger, U.**(1990): Ernährungsindustrie. Berlin/ München.

**Bundeskartellamt** (2000): [www.bundeskartellamt.de](http://www.bundeskartellamt.de).

**Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVL)** (1999): Lebensmittelhandel im Spiegel der Statistik. Bonn, 1999.

**Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie:** <http://www.bve-online.de/>

**Corstjens, J./ Corstjens, M.** (1995): Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace. Chichester.

**Euromonitor** (1998): : <http://www.euromonitor.com>



- Gaitanides, M./ Westphal, J.** (1990): „Nachfragemacht“ und Erfolg, In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 2/ 1990, S. 135-153.
- Irrgang, W.** (1989): Strategien im vertikalen Marketing: handelsorientierte Konzeptionen der Industrie. München.
- Jensen, S.** (1997): Die Abzocker. In: manager magazin, 27. Jg, Nr. 10, S. 57-66, 1997.
- Kaas, K. P./ Gegenmantel, R.** (1995): Ökonomische Determinanten der Macht auf dem Lebensmittelmarkt, In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., Heft 8. S. 885-904.
- Kliemt, H.** (1986): Antagonistische Kooperation. Freiburg.
- KPMG, EHI** (2001): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel. Eine Marktanalyse von KPMG und des EHI Köln, Frankfurt/ Main.
- Kumar, N.** (1997): The Revolution in Retailing: from Market Driven to Market Driving. In: Long Range Planning, Vol 30., No. 6, pp. 830 – 835.
- Lademann, R.** (1996): Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft. Göttingen.
- Larisch, J./ Bieber, D./ Hien, W.** (1999): Qualitätsmanagement und integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz im Lebensmittelhandel, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 47. Bremerhaven.
- Lingenfelder, M.** (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel – Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme. Berlin.
- M+M Eurodata:** <http://www.mm-eurodata.de>.
- Meffert, H.** (1999): Zwischen Kooperation und Konfrontation. Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal. In: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München. S. 407-425.
- Monopolkommission** (1977): Sondergutachten 7, Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Baden Baden.
- Monopolkommission** (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Sondergutachten Nr. 23, Baden Baden.
- Moog** (1980): Die Bildung gegengewichtiger Marktmacht nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Berlin.

**Münzberg** (1989): Ihre Konditionen bitte! In: Absatzwirtschaft, Sondernummer, Oktober 1989. S. 266 – 279.

o.V. (1998): Einzelhandel überrascht Lieferanten mit immer neuen Tricks, Tagesspiegel vom 28.05.1998.

**Pohlmann, M.:** Antagonistische Kooperation und distributive Macht. In: Soziale Welt, Jg. 47, Heft 1, S. 44 – 65.

**Rabobank** (2000): <http://www.rabobank.com>

**Schenk, H.-O et al.** (1984): Die Konzentration im Handel, Berlin.

**Schulze, M.** (1998): Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel: ökonomische und kartellrechtliche Aspekte, Wiesbaden.

**Sparks, L./ Wagner, B.** (2001): All Around the World? Retail Exchanges and Retail Supply Chains. Paper presented on the 10<sup>th</sup> International IPSERA Conference 2001.

**Staudacher, F.** (1993): Auswirkungen der Herstellerkonzentration auf das vertikale Marketing. In: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel. München, 1993, S. 25-48.

**Swoboda, B.** (1997): Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft. Ökonomische und ökologische Aspekte des ECR-Managements. In: WiSt, Heft 9, September. S. 449-454.

**Westphal, J.**(1991): Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie.

**Zentes, J. et al.** (1999): New Dimensions in Retail Marketing. Saarbrücken.

# Von der Idee zur leistungsfähigen Zusammenarbeit – Probleme und Lösungsansätze bei der Kooperation<sup>1</sup> von Mikro- und Kleinunternehmen des Handwerks

Alexander Frevel

Vor dem Hintergrund verschiedener Beispiele aus abgeschlossenen und laufenden Beratungs- und Forschungsprojekten mit unterschiedlichen Reichweiten von Zusammenarbeit werden Anforderungen an Netzwerke/Kooperationen bezüglich Qualifikation/Kompetenzen, Innovation, Kooperationsfähigkeit usw. beschrieben. Entwickelt wird das "magische Viereck der Chancen und Grenzen überbetrieblicher Kooperation" als heuristische Orientierung. Kooperationen erfordern weitergehende Formen des Managements und mithin die Befähigung der Kooperierenden.

Historisch betrachtet sind erwerbsorientierte Formen der Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustausches, also soziale und ökonomische (Aus-)Tauschbeziehungen, so alt wie die Manufaktur, die handwerkliche Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Das Handwerk lebt und arbeitet immer wieder – und immer wieder neu – in vielfältigen wettbewerblichen und interessenvertretenden kooperativen Bezügen. Historische Beispiele finden sich in dem nach wie vor interessanten Buch "Das Ende der Arbeitsteilung" von M. Piore und C. Sabel (Berlin 1985).

Was ist das Besondere an der aktuellen Diskussion um Netzwerke, Kooperationen und strategische Allianzen? Warum ist das eine für KMU / insbesondere Handwerksbetriebe (überlebens- ?) wichtige Frage?

Die gegenwärtige Situation vieler tausend Handwerksbetriebe kann in wenigen ausgewählten Strukturbildern skizziert werden.

- Die Globalisierung findet lokal statt.  
Große industrielle und dienstleistende Unternehmen dringen verstärkt in

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff Kooperation fassen wir die freiwillige und gleichberechtigte wirtschaftliche Zusammenarbeit mehrerer rechtlich selbständiger Partner, die ein gemeinsames Ziel verfolgen (Unteraufträge und Fusionen sind demzufolge definitorisch ausgeschlossen).

angestammte Geschäftsfelder des Handwerks ein. Diese Entwicklung finden wir im gesamten Bereich des Bau- und Baunebengewerbes; mindestens ebenso gravierend aber auch im Lebensmittelhandwerk (Bäcker, Metzger) und bei den Schustern oder Schneidern.

- Der demografische Wandel verursacht Nachwuchsprobleme.  
Wir wissen, dass der demografische Wandel mindestens zwei Effekte zeitigen wird.
  - a) Es wird einen erbitterten Kampf um eine geringere Zahl von Auszubildenden geben, die häufig in Orientierung auf Attraktivität von Arbeitsbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommen nicht unbedingt einen handwerklichen Beruf ausüben wollen.
  - b) Die Altersstruktur der Betriebsinhaber lässt erwarten, dass bei weiterhin sinkender Zahl von nachkommenden Führungskräften viele Betriebe ihre Existenz aufgeben.
- Einzelne Gewerke verlieren ihre Ganzheitlichkeit.  
Mit der durch zunehmende Komplexität, Technisierung/Modularisierung und Arbeitsteilung bedingten und in Normen festgeschriebenen fachlichen Differenzierung drohen Bereiche des Handwerks ihre Ganzheitlichkeit zu verlieren. Wesentliches Beispiel ist auch hier wieder die Erstellung von Gebäuden, bei der die Orientierung am gesamten Endprodukt von einzelnen ausführenden Betrieben nur selten realisiert wird.
- Der Markt verlangt komplette Problemlösungen.  
Bisher eher produktorientierte Leistungen sind aus Sicht der Kunden um Service- und Beratungsleistungen zu ergänzen. Die Leistungsempfänger erwarten bei komplexeren Arbeiten zunehmend häufiger eine Freistellung von eigenen Koordinierungsleistungen, also Leistungen aus einer Hand. Herausragendes Beispiel für die Anforderung, die Wertschöpfungskette möglichst vollständig abzubilden, ist der Dienstleistungsbereich des Gebäude-/ Facility-Managements. Gefordert ist die Beherrschung von Gesamtprozessen und die Lieferung von Lösungen statt der Beschäftigung mit Schnittstellenproblemen.

Der – gerade in der Baubranche – verzweifelte Kampf um Erhaltung des Betriebes und der Arbeitsplätze, der Marktpositionen und neuer Geschäftsfelder, ist infolge struktureller und konjunktureller Schwäche im Wesentlichen entweder durch Wachstums- und/oder durch Qualitätspolitik zu gewinnen. Eine geeignete Strategie zum Ausgleich von großen bedingten Nachteilen ist die der (strategischen) Kooperation. Allerdings können die

Kooperationen sehr unterschiedlich sein in ihrer Marktausrichtung, in Tiefe und Reichweite der Zusammenarbeit, in der Rechtsform usw. (s. u. Tabelle 1: Kooperationsarten). Die folgenden knappen Beispiele<sup>2</sup> verdeutlichen das Spektrum an Kooperationsmöglichkeiten.

- Vier Damenschneiderinnen entwickeln Ansätze für eine gemeinsame Verkaufspräsentation und ergänzen sich in ihren wechselnden Auslastungsgraden. Dafür arbeiten sie mit CAD-gestützten Schnittmustern, die sie via Intranet austauschen können.
- Sechs Tischlermeister arbeiten in einer gemeinsamen großen Werkstatt, so dass die Investitionen in eine gute Maschinenausstattung geteilt werden können.
- Metzger und Bäcker schließen sich mit Handelsbetrieben zu einer Liefergemeinschaft zusammen, um Großaufträge im Catering von Krankenhäusern abwickeln zu können.
- Neun Betriebe des Bau- und Ausbaugewerbes schließen sich zu einem Bauteam zusammen und beauftragen einen Architekten mit der technischen Leitung ihrer Arbeitsgemeinschaft. Das Besondere am Bauteam ist, dass die Handwerksbetriebe schon in der Planungsphase des Objektes beteiligt sind und durch die gemeinsame Orientierung am Gesamtprodukt zu Synergien und Kostenreduktionen gelangen.
- Zehn Betriebe aus verschiedenen Gewerken sowie Architekten wollen ganzheitliche Angebote im nachhaltigen/ökologischen Modernisieren/Sanieren im Bereich Bauen und Wohnen anbieten und planen einen gemeinsamen Marktauftritt als Handwerker-Ring, ggf. in Form einer Genossenschaft.
- Mehr als 150 Betriebe aus ca. 20 Gewerken gründen eine Aktiengesellschaft, um ganzheitliche Leistungen im Gebäudemanagement abwickeln zu können.

---

<sup>2</sup> Siehe auch: Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hg.): Kooperationen. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks, ZDH-Schriftenreihe Bd. 56, Berlin 2000 sowie Frevel/Heinen: Facility Management. Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk, ZDH-Schriftenreihe Bd. 58, Berlin 2000

Was ist das Gemeinsame bei diesen unterschiedlichen Ausprägungen von Kooperationen, die in der Regel geschlossen werden, um Kostenvorteile zu realisieren oder um Marktanforderungen besser gerecht werden zu können?

Gleichartig ist, dass zunächst in der Aufbau- und dann in der Marktphase zusätzliche Abstimmungen erforderlich sind, die in die einzelne betriebliche Organisation hinein wirken und bestimmte Einstellungen bei allen beteiligten Personen erfordern.

Für den Aufbau eines breiteren Angebotes durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind zur Sicherung der Prozesse in der Leistungserstellung wie auch zur Bündelung aller wichtigen Angebotssegmente eine Reihe von Aufgaben erforderlich, die aufgrund ihrer Komplexität kaum von einzelnen Betrieben allein geleistet werden können.

Das Zusammenfügen von Betrieben, die ihre Eigenständigkeit bewahren wollen (und sollen), macht deshalb abgestimmte Lösungen notwendig, die einerseits viel Vertrauen und andererseits möglichst klare Regelungen voraussetzen. Häufig ist der Zeit- und Kapitalbedarf erheblich, vor allem dann, wenn externe Unterstützung durch Innovations-, Technologie- oder Unternehmensberater beansprucht wird.

Selbst die vorbereitende Planung von Kooperationen kann nicht ohne zusätzlichen Aufwand und Kompetenzen und natürlich nicht risikofrei realisiert werden.

- Es gibt keine einfach übertragbaren Konzepte zur Entwicklung strategischer Allianzen in der Kooperation.
  - ↳ Das Management der Abstimmung zwischen Wettbewerbern sieht notwendigerweise andere Regelungsfelder vor, als wenn ein Großunternehmen Leistungen zukauf.
- Die grundsätzlichen Regeln verbündeter Netzwerkpartner sind strikt zu beachten, insbesondere, dass es für alle Beteiligten zu einem Ausgleich von Aufwand und Nutzen (Ertrags-Kosten-Rechnung) kommen muss. Das sind die berühmten Gewinner-Gewinner-Situationen.
  - ↳ Der Aufbau neuer Dienstleistungen im Verbund geschieht in den KMU notwendigerweise parallel zum Tagesgeschäft – Handwerksbetriebe haben in der Regel keine Stabstellen. Das Verhältnis von verfügbarer Zeit zur Menge an Aufgaben geht immer zu Lasten der Aktiven.

- Es sind eine Vielzahl von Themen gleichzeitig zu regeln, die in enger Regelkreis-Beziehung stehen (z.B. Formen der Auftragsvergabe und Abrechnungsmodi, interne Kooperation und externe Kommunikation usw.).
- Die Diskussionsfelder reichen von der Beziehungskultur („cultural fit“) der beteiligten Betriebe bis zur Investitionsentscheidung, von der Corporate Identity bis zum alle einschließenden Marketing, von der Regelung der internen Abrechnungsmodalitäten bis zur Abstimmung über vorhandene Ressourcen.
  - ↳ Die Transaktionskosten zur Entwicklung der optimalen Dienstleistungstiefe und -breite sind beträchtlich.
- Es sind eine Menge an Abstimmungen zwischen den beteiligten Betrieben (und möglichst auch innerhalb der Betriebe), mit externen Beratern, mit Kammern, Innungen und Verbänden, mit weiteren potenziell beteiligten Anbietern (auch handwerksübergreifend), mit strategischen Partnern, mit Kapitalgebern, mit Wettbewerbern und mit Kunden notwendig.

### **Theorie und Praxis von Kooperationen – das „Magische Viereck“ der Chancen und Grenzen überbetrieblicher Kooperation**

Aus der Kooperationsforschung ist bekannt, dass in solchen Systemen mit einer größeren Anzahl unterschiedlicher Akteure eine Reihe wechselwirkender Elemente gegeben ist – ein Beziehungsgeflecht. Für die Untersuchung der Chancen und Grenzen überbetrieblicher Kooperation sind vier relevante Dimensionen dieses Geflechts zu betrachten:

- **Konkurrenz** – untereinander und im Wettbewerb.
- **Handlungsautonomie** – rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit bewahren und gleichzeitig Teile der eigenen Aufgaben (z.B. Marketing, Akquisition, Abrechnung) auf den Kooperationsverbund übertragen.
- **Qualifikation** – fachliche und überfachliche Kompetenzen, d.h. auch für die Prozessbeherrschung, das Projektmanagement, die Qualitätssicherung usw.
- **Kommunikation** – im innerbetrieblichen Zusammenhang und im überbetrieblichen Verbund zählen vertrauensvolle Offenheit, Konsens über Regeln der Zusammenarbeit und Entscheidungsfähigkeit.

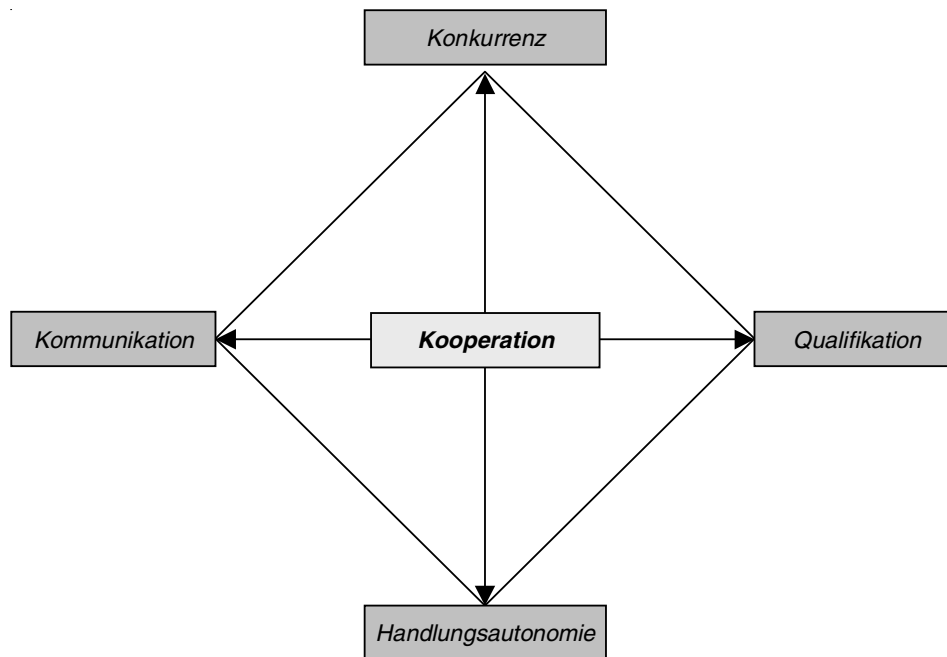


Bild 1: Magisches Viereck der Chancen und Grenzen überbetrieblicher Kooperation

Die aufeinander wechselseitig wirkenden (interdependenten) Verhältnisse sind in Stärke und Richtung der Beziehungen nicht eindeutig. Für die hier geführte Diskussion reicht zunächst das Grundverständnis, dass die hemmenden Faktoren zu minimieren und die förderlichen Faktoren betrieblicher Entwicklung (einschließlich Innovationen) zu forcieren sind. Dies gilt natürlich für jeden einzelnen Betrieb auch; in Kooperationen wiegen die Aspekte häufig ungleich schwerer, weil mehrere Interessenlagen zu einem marktfähigen Konsens gebracht werden müssen.

Als **hemmende** Faktoren sind die nach innen wirkenden Aspekte zu betrachten:

- Die **Komplexität** des Marktes (Globalisierung, Komplettleistungen, electronic commerce usw.) bildet eine gewichtige Hemmschwelle. Viele KMU und Handwerksbetriebe erwarten/befürchten eine Überforderung durch die Größe des Vorhabens, die Unübersichtlichkeit der Nachfrage, die Schnelligkeit von Veränderungsdruck u.ä.m.



- Das Beharrungsvermögen von Organisationen (**Strukturkonservatismus**) und Personen („Das haben wir schon immer so gemacht und das war so erfolgreich.“) ist häufig höher als die Veränderungsbereitschaft. Jede Veränderung ist von Unsicherheit über den Erfolg und der Furcht begleitet, etwas von der eigenen Entscheidungsfreiheit aufzugeben. – Und sie ist immer anstrengender als das, was aktuell schon bewältigt wird.
- Die **Spezialisierung** Einzelner und einzelner Betriebe ist für die Sicherung des Überlebens in spezifischen Marktnischen eine Notwendigkeit. Für Kooperationen ist sie nur dann erfolgsträchtig, wenn sie gut in das Mosaik der Gesamtleistungen hineinpasst; ansonsten kann Spezialisierung auch Begrenzung und Enge bedeuten.
- **Kosten** müssen als Nenner der Produktivitätsberechnung immer niedriger sein als der Ertrag. Viele Betriebe „rationalisieren“ eher auf der Kostenseite (mit weniger Aufwand das Gleiche machen), was häufig mit Personalabbau verbunden ist. Damit verlieren Betriebe im Dienstleistungsbereich ihre entscheidende Stärke, nämlich Erfahrungen, Kompetenzen, Qualität usw.

Als **förderliche** Faktoren sind die nach außen wirkenden Aspekte zu betrachten:

- Gerade im Dienstleistungsbereich gibt es einen engen Zusammenhang zwischen hoher Kundenzufriedenheit und
- dem Einbinden des Kunden in die Produktion und Qualitätsverbesserung (Co-Produzenten, Innovationsanreger) und dem Engagement und dem Können der eigenen Mitarbeiter/-innen.  
Beide sind während der Erbringung einer Dienstleistung (extern) und an der Zielorientierung des Unternehmens (intern) aktiv zu **beteiligen**.
- Die **Dynamik** der Märkte erfordert eigene dynamische Entwicklungen zur Gestaltung neuer Produkte, Verfahren, Prozesse, Geschäftsfelder, Arbeitsweisen ... Die Geschäftsstrategie sollte auf Expansion und Wertschöpfung („Bereicherung des Kunden“) ausgerichtet sein.
- Lebenslanges Lernen, lernende Organisationen, **flexible** Anpassung an Kundenwünsche sind keine Schlagworte, sondern Strategien erfolgreicher Unternehmen. Voraussetzung ist immer, die eigenen Beschäftigten

durch entsprechende Arbeitsorganisation und Personalentwicklung zu **befähigen** bezüglich kooperativer Projektarbeit und hoher Problemlösungskompetenz.

- Eine **Nutzenorientierung** hat immer den Kunden im Mittelpunkt des Interesses. Es gibt dabei eine deutliche Verbindung zwischen (engagierter) Kundenzufriedenheit und Profit.<sup>3</sup> In Kooperationen hat die Aussage des wechselseitigen Nutzens gleichermaßen Gültigkeit. Als zentrale Voraussetzung gilt das gegenseitige Vertrauen der Kooperationspartner, das nur in Grenzen durch Verträge und Regeln ersetzt werden kann.

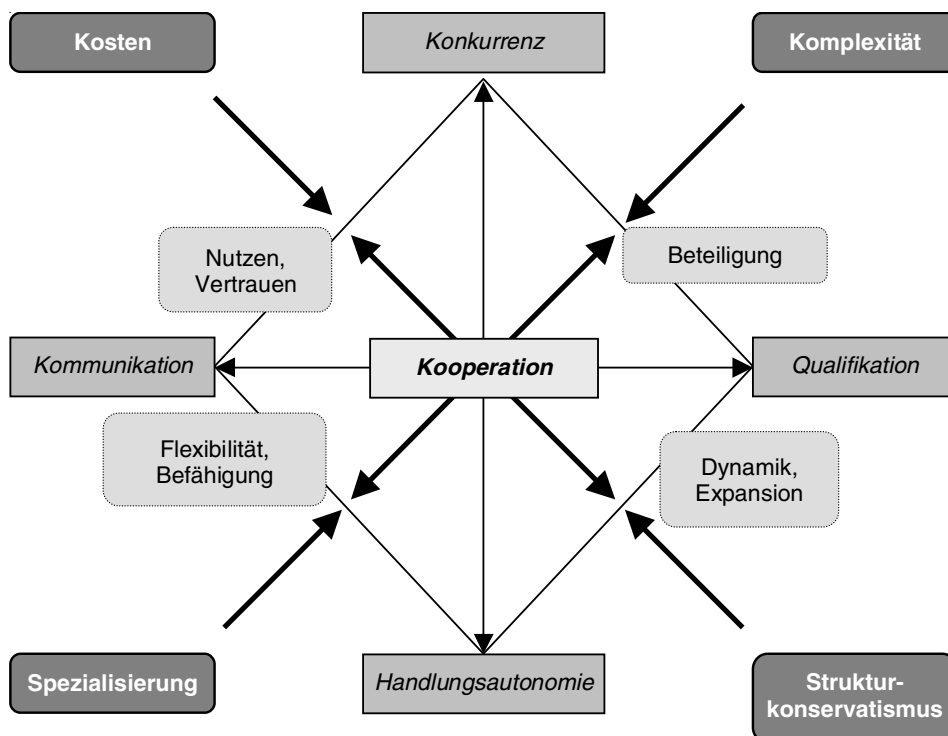


Bild 2: Hemmende und fördernde Bedingungen überbetrieblicher Kooperation

<sup>3</sup> Vgl. beispielgebend Brödner: Die hohe Kunst des Bereicherns, und Volkholz: Auf der Suche nach ergänzenden Produktivitätskennziffern, beide in Hoß/Schrick (Hg.): Beschäftigung und Produktivität oder Die hohe Kunst des Bereicherns, Münster 2000.

Wie können nun in dem Wechselwirkungsgeflecht die Chancen für eine erfolgreiche Kooperation verbessert und die Ursachen für ein Scheitern verringert werden?

Die Chancen überbetrieblicher Kooperation verbessern sich (die Raute wird nach außen gedehnt), wenn in dem Beziehungsgeflecht alle Anstrengungen unternommen werden, die spezifischen Stärken der Beteiligten und der Kooperation zu fördern, die Schwächen zu minimieren und einen Mehr-Nutzen durch die Zusammenarbeit zu erzielen.

- Das Verhältnis von Konkurrenz und Qualifikation verbessert sich durch eine Vergrößerung der Freiheitsgrade betrieblicher Handlungsmöglichkeiten, also durch eigenständig arbeitende, motivierte, qualifizierte, an Entscheidungen und am Erfolg beteiligte Beschäftigte.
- Das Verhältnis Qualifikation und Handlungsautonomie verbessert sich durch organisatorische Dynamik, also Verbesserung der internen Service-Mentalität, durch Innovation und kontinuierliche Verbesserungsprozesse.
- Das Verhältnis Handlungsautonomie und Kommunikation verbessert sich durch größere inhaltliche Flexibilität in der Kundenorientierung, durch Steigerung des Qualifikationspotenzials, durch Sicherung von Erfahrungswissen, durch eine höhere Befähigung der Beschäftigten.
- Das Verhältnis Konkurrenz und Kommunikation verbessert sich durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, also Offenheit im Erfahrungsaustausch, im Voneinander-Lernen und durch Regeln, die in der Zusammenarbeit für die jeweils Beteiligten einen positiven Nutzen erwarten lassen.

Veränderungsbereitschaft:	Das Richtige wollen	Veränderungsfähigkeit:	Das Richtige können
Veränderungseffizienz:	Das Richtige tun	Veränderungseffektivität:	Veränderung richtig tun

Der erforderliche Interessenausgleich zwischen den unmittelbar Beteiligten wird dann erfolgreich sein (können), wenn sie sich auch auf einen innerbetrieblichen Reorganisations-Prozess einlassen. Dieser setzt Ansätze der Beteiligung und Befähigung voraus.

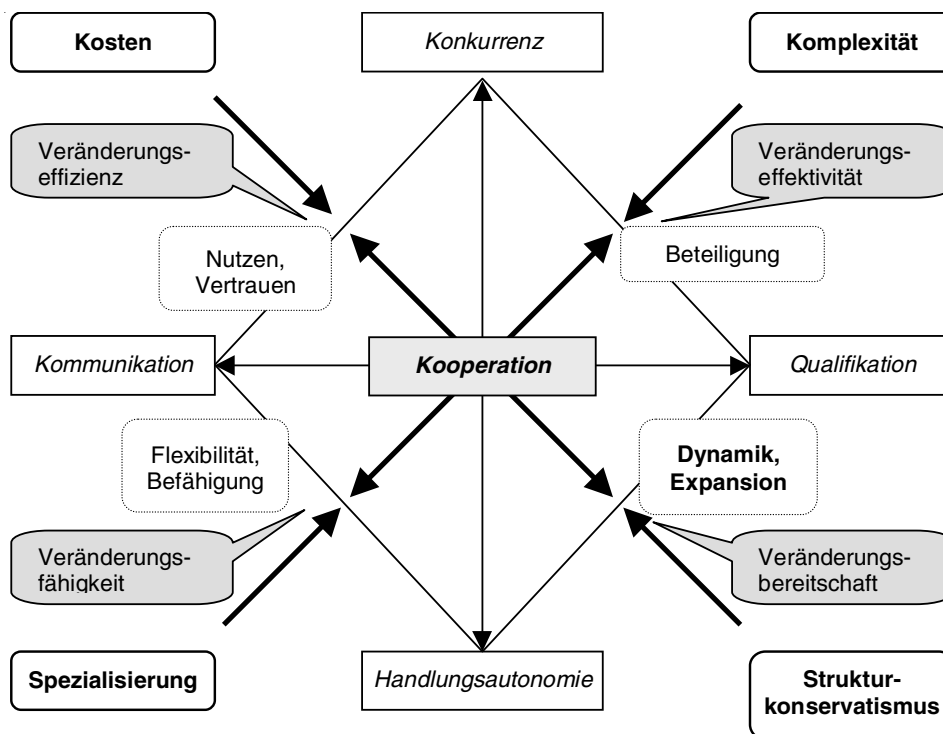


Bild 3: Dimensionen von Veränderung

### Organisationsprinzipien von Kooperationen

Für die Entscheidungsfindung etwa über die Art, Größe und Reichweite von Kooperationen gibt es grundsätzlich eine größere Menge von Entscheidungsmöglichkeiten. Der folgende Entscheidungskasten (s. Seite 46) beschreibt zu verschiedenen Aspekten eine Reihe analytischer Ausprägungen. Die Tabelle versteht sich als Denkanstoß, nicht als vollständige Beschreibung.

Kooperationsarten	Zukauf von Leistungen (Unter-auftrag)	fallweise Weitergabe von Aufträgen	Kooperationsverträge für Einzelleistungen	Kooperationsverträge für gemeinsame Angebote	ARGE-Beteiligungen	Generalunternehmer/ -übernehmerLeistungen/ Angebote	Strategische Allianz/ Verbund in der Wertschöpfungskette
Kooperationsreichweite	Zwischen Einzelbetrieben	innerhalb eines Gewerkes (horizontale Kooperation)	Betriebe aus zwei Gewerken (vertikale Kooperation)	mehrere gleichartige Gewerke (z.B. Ausbau)	mehrere verschiedenartige Gewerke (diagonale Koop.)	Handwerksübergreifend	
Anzahl Teilnehmer	1 + 1	1 + n (n < 10)	nx (x > 10)				
Gesellschaftsform	ohne (GbR)	GmbH	GmbH & Co. KG	e.G.	(kleine) AG		
Vertragsformen	Gesellschafter-Vertrag	Satzung	Kooperationsvereinbarung	Konsortialvertrag	Franchise-Vertrag	Joint-venture	
Einbeziehung von Großunternehmen	Gleicher Branche	Abnehmer	Hersteller	Kreditinstitute	Versicherungen		
Geschäftsfelder - Portfolio der Gemeinsamkeiten	Einkauf	Vertrieb, Akquisition	Marketing	Service Call-Center	Angebote / Preise	Vor-/ Nachkalkulation, Abrechnung, Inkasso	Gewährleistung
Qualitätskriterien	Termin-treue	Preise	ISO 9000 ff.	Öko-Audit	Arbeitschutz	Kommunikationsregeln	Kooperationsregeln
Geschäftsziele	neue Kunden	neue Produkte und Leistungen	Rentabilität	Arbeitsplatzsicherung / -steigerung			
Phasen	Kooperationsbereitschaft	Kooperationsfähigkeit	Kooperationsdurchführung	Kooperationserhalt	Kooperationsausbau		

Tabelle 1: Übersicht über Ausprägungen einzelner Kooperationsarten

## **Auswahl an Themenfeldern und Leitfragen beim Aufbau einer gewerkeübergreifenden Kooperation**

Für den Aufbau einer gewerkeübergreifenden Kooperation sind eine Reihe inhaltlicher Fragen zu beantworten, um ein aussagefähiges Unternehmenskonzept mit einem Businessplan erarbeiten zu können. Hier sind beispielhaft einige Aspekte zusammengestellt, um ein wenig Übersichtlichkeit bei dem anstehenden Berg von Aufgaben zu strukturieren.

- Marktanalyse
  - Welche Nachfragepotenziale gibt es in der Region?
  - Welche Wettbewerbsangebote gibt es schon?
  - Welche neuen Angebotsleistungen müssen formuliert werden?
  
- Art und Reichweite von Kooperation
  - Welche Gewerke und weitere Fachangebote sind mindestens zu bündeln?
  - Wie können diese Betriebe und Experten aktiviert und beteiligt werden?
  - Wie ist die Zusammenarbeit mit Handwerkskammer(n), Kreishandwerkerschaften, Innungen und Fachverbänden, (Absatz-) Genossenschaften des Handwerks zu regeln?
  
- Marketingkonzept
  - Was ist das Alleinstellungsmerkmal?
  - Wer sind die wichtigen Zielkunden(gruppen)?
  - Welche Kernaussagen sind in der eigenen Werbung (kundenorientierte Broschüre, Flyer) wichtig?
  
- Aufbau- und Ablauforganisation
  - Welche Geschäftsbereiche (Vertrieb, Projekt-/Objektmanagement; Finanzen, Personal; Technik; Marketing; Rechnungswesen ...) sollen in dem neuen Unternehmen eingerichtet werden, was wird von den beteiligten Betrieben und was von externen Dritten durchgeführt?
  - Welche Regelungen sind zu treffen bzgl. interner Ausschreibungen, Auftragsvergabe, Abwicklung, Abrechnung, Dokumentation, Gewährleistung usw.
  
- Qualitätsstandards und Qualitätsmanagement
  - Definition der eigenen „Erfolgsstandards“ für die Kooperation
  - Aufbau eines QM-Systems

- Personalentwicklung und Qualifizierung
  - Verschiedene Zielgruppen: Meister/-innen, Bauleitung, Fachkräfte, Verwaltungspersonal
  - Fachliche, informationstechnische und überfachliche Qualifikationen (Prozessbeherrschung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ...)
- Informations- und kommunikationstechnische Strukturen
  - Internet, Intranet
  - Rechnungswesen, Prozesscontrolling
- Rechtsform des Gemeinschaftsunternehmens
  - (GbR, GmbH, eG, AG ...)
  - Satzung
- Unternehmenskonzept
- Businessplan
- Vertragswesen
  - AGB
  - Leistungen nach BGB (Werk-, Dienstvertrag), VOB/VOL; HOAI
  - GU-Vertrag, FM-Vertrag,
  - Bürgschaften und Avalkredite
  - Versicherungsschutz (Unternehmen; Partnerbetriebe)
  - Willenserklärungen der Partnerbetriebe (Zeichnungsschein/Kaufauftrag)

Wir fassen zusammen: Die Anforderungen des Kunden an die Leistung eines Handwerksbetriebes umfassten bislang die üblichen Kriterien wie ein möglichst breites Angebot zu einem angemessenen günstigen Preis, verbunden mit Qualität und Zuverlässigkeit. Diese Leistungsmerkmale werden mehr und mehr als selbstverständlich vorausgesetzt. In den Vordergrund treten inzwischen zusätzliche Kriterien wie z.B. die Ergänzung der Leistung eines Betriebes durch Leistungen anderer, wobei es dem Kunden in der Regel gleichgültig ist, ob die Leistung von einem Betrieb allein oder von mehreren gemeinsam erbracht wird. Der Kunde ist interessiert an einer möglichst kompletten Leistung.

Die im Handwerk relevanten Wettbewerbskriterien haben im Zeitverlauf eine gewisse Entwicklung erfahren. Zunächst standen die Produkte, die

eigentliche handwerkliche Leistung, ganz eindeutig im Vordergrund. Diese ist zwar immer noch wichtig, aber sie ist die selbstverständliche Grundlage, auf der die übrigen Merkmale aufbauen. Zusätzlich zu den Produkten stellt die Fähigkeit der Unternehmen zur kompletten Problemlösung mittlerweile ein wichtiges Kriterium dar. Um diese aber anbieten zu können, müssen häufig verschiedene Betriebe in Partnerschaft miteinander arbeiten, um die zunehmend komplexer werdenden Anforderungen erfüllen zu können. Die vier Begriffe Produkte, Problemlösungen, Prozesse und Partnerschaft drücken die Verschiebung der Wettbewerbskriterien aus.

Den beschriebenen Kooperationen im Handwerk liegen in der Regel aktive (also marktverändernde) Strategien zugrunde: Sie warten nicht darauf, dass die Trennung von Kopf- und Handarbeit erneut zu Lasten des Handwerks beschleunigt wird, sondern wollen durch eigene Managementkompetenz die Leistungsbündelung so erreichen, dass ein größerer Teil der Wertschöpfung im Handwerk selbst bleibt.

Ein solcher Ansatz erfordert notwendigerweise eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit, zunächst von Handwerksbetrieben (ggf. aus mehreren Gewerken), dann aber auch von (Fach-)Planern, Experten aus der Informationstechnik und der Betriebswirtschaft. Auch wenn die Bereitschaft zum gemeinsamen Arbeiten besteht, so bleibt doch vielfach festzustellen, dass die Kooperationsfähigkeit noch wenig ausgeprägt ist. Dies gilt nicht so sehr für die „kleine Zusammenarbeit“ zwischen einzelnen Betrieben, die häufig auf der Grundlage langjähriger Bekanntschaft (Vertrauen) funktioniert.

In strategischen Allianzen wird das Vertrauen in die Qualität der Partner und die Funktionsfähigkeit der Zusammenarbeit nicht direkt erworben, sondern nur mittelbar über das Management des neuen gemeinsamen Unternehmens: Weil die direkte Erfahrung mit der Mehrzahl der Partner fehlt, wird das Vertrauen in die Auswahlentscheidung und Qualitätsentwicklungskompetenz als Vorschuss in die Partnerschaft eingebracht. Es kann nur über die Zeit eingelöst werden, z.B. durch ein funktionierendes Qualitätsmanagement oder durch Erreichen eines gemeinsamen Niveaus von Mindest-Standards (Dienstleistungsgüte, Corporate Identity ...) mit Hilfe von Personal- und Unternehmensentwicklung.



Als Grundansatz für eine Problemlösung sind folgende Gesichtspunkte zusammenzufassen:

- Das Handwerk muss Strukturen und Kompetenzen bilden, die eine ausgewogene Mischung aus handwerklicher Qualifikation, technischer Innovation, aktueller und flexibler Markt- und Kundenorientierung sowie hoher Organisationsreife darstellen.
- Diese Strukturen sollten die Handwerksbetriebe als eigenständige Partner einbinden und deren Existenz auf Dauer sichern.
- Von den einzelnen Betrieben ist zugleich die Einbindung in die Prozesslenkung der Gesamtorganisation zu erwarten.
- Dies setzt eine veränderungsfähige inner- und überbetriebliche Ablauforganisation voraus.
- Die Marktanforderungen verlangen aber auch neue, andere Qualifikationen der MitarbeiterInnen: Neben spezielle fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten treten vor allem soziale und organisatorische Kompetenzen, die in einem dienstleistungsorientierten Marktfeld zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Auch unter Beachtung der bisher erfolgreichen Strukturen handwerklicher Betriebe und Berufsbildung sind Änderungsbedarfe zu erwarten. Die folgenden Stichworte sollen Anstöße zum Weiterdenken liefern – zum Erstellen von Frühwarnsystemen, von Visionen und von handwerkstauglichen Gestaltungen.

- Die wichtigsten individuellen Änderungsbedarfe lassen sich als Qualifikationsanforderungen beschreiben:
  - Beherrschung des Fachlichen und weit darüber hinaus:  
Die Arbeit im erweiterten Dienstleistungsbereich hat erhöhte Anteile von Virtualität, weil sie
    - \* hochgradig auf konzeptionelle und planerische Aspekte abhebt und
    - \* die intensive Anwendung informations- und kommunikationstechnischer Systeme (Datenbanksysteme, Kalkulationssysteme; Internet uaw.) voraussetzt.Zugleich gilt die exzellente Beherrschung des Fachlichen (Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen) als unabdingbare Voraussetzung.

- Kundenorientierung:  
Aufgabe von Dienstleistern ist es, die Kundenwünsche optimal zu erfüllen. Dies setzt natürlich voraus, dass der Kunde weiß, welche Wünsche er hat – sprich: es gilt, die Interessenlagen und Bedarfe so weit zu klären, dass ein abgestimmtes Gesamtbild entsteht. Dies ist modern formuliert das Wissensmanagement, also die Fähigkeit, Daten und Informationen so zu strukturieren, dass sie wiederholbar (reproduzierbar) und nachvollziehbar sowie entscheidungsfähig aufbereitet sind.
- Prozessbeherrschung:  
Aufgabe ist es, die erforderliche Reichweite und Güte von Dienstleistungen (service levels) in vereinbarungsfähige und überprüfbare Leistungen zu „übersetzen“. Dies setzt voraus, dass eine hohe Kommunikationskompetenz verknüpft ist mit der Fähigkeit, ungeordnete Strukturen zu ordnen und handlungsinstruktiv zu beschreiben.
- Qualitätsmanagement:  
Mehr als zuvor bestehen hohe Anforderungen an die Qualität der Ausführung. Neben die Beherrschung des Fachlichen einschließlich der unsichtbaren Improvisation treten Anforderungen an die Güte im Prozessmanagement, also hohe Termintreue (Zeitmanagement), klare Schnitt- und Übergabestellen, aussagefähige Dokumentation von Leistungen und Kosten-Nutzen-Bewertungen.
- Änderungsbedarfe im Handwerk – Qualifizierungs- und Innovations-offensive:
  - Viele Aufgabenfelder sind neu, hochkomplex und sehr dynamisch. Es ist eine gewerblich-technische Grundbildung für hybride Anforderungsbilder zu entwickeln, die nicht die Berufsstrukturen aus den Angeln hebt, aber disziplinübergreifendes Wissen und Können vermittelt und vor allem die Schlüsselqualifikationen deutlich zum Gegenstand hat.  
Die Erfahrungen in den Gewerken SHK und Elektro (Haustechniker, Gebäudetechniker) oder bei den Gebäudereinigern („Technischer Betriebswirt“) sind auf ihre Übertragbarkeit und handwerkstaugliche Harmonisierung zu prüfen.
  - In Zusammenarbeit mit Hochschulen unter Nutzung internationaler Erfahrungen sind mit dem Handwerk abgestimmte post-graduate Angebote zu konzipieren, an denen auch Meisterinnen und Meister teilnehmen können.

- Die betrieblichen Änderungsbedarfe erfordern erweiterte Managementkonzepte:
  - Die Wachstumsstrategien im Dienstleistungsmarkt erfordern ein Umdenken in bezug auf tradierte Unternehmensstrategien. Die neuen Anforderungen lauten: Kooperation (teilen) und Kommunikation (sich mitteilen).
  - Die Betriebe müssen die „Scheuklappen-Autarkie“ aufgeben und lernen, als autonome Betriebe miteinander zu kooperieren - offen und geregelt.
  - Die externe und die interne Dienstleistungsmentalität ist offensiv - im Sinne eines total quality management - zu entwickeln.
  - Nach außen heißt das: Produkt- und Prozessinnovation sind aktiv voranzutreiben, die Angebote von Innovations- und Wissenstransfer (F&E) sind intensiver zu nutzen.
  - Nach innen heißt das: bewusst geplante Organisations- und Personalentwicklung sowie eine stärkere Beteiligung und höhere Befähigung der Beschäftigten.

# Aufbau eines Kooperations- und Weiterbildungsnetzes für das regionale Bauhandwerk – Erfahrungen aus einem ADAPT-Projekt

Andreas Diettrich / Sabine Finke / Sigrid Heinecke

## 1 Problemstellung

In der Diskussion um die Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen (vgl. z. B. Balling, R. 1998) im Handwerk stellt sich die grundsätzliche Frage, ob betriebsgrößenbedingte Defizite von Kleinbetrieben durch verstärkte Kooperation mehrerer Handwerksbetriebe ausgeglichen bzw. ob – positiv formuliert – kleinbetriebliche Stärken durch Bündelung zu einem Wettbewerbsvorteil werden können. Vor dem Hintergrund übergreifender gesellschaftlicher und ökonomischer Megatrends in einer zunehmend wissensstrukturierten Praxis (Sloane, P. F. E. 1998), großbetrieblicher Konkurrenz, z. B. im Bauhandwerk, und kleinbetrieblicher Limitationen wird diese Frage im allgemeinen positiv beantwortet. Zwar wurde die Bedeutung von Kooperationen auch mehrfach in der soziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur herausgestellt und durch Forschungs- und Entwicklungsprojekte belegt, dennoch existiert bisher eine systematische Aufarbeitung von Erfahrungen und eine Entwicklung praxisnaher, transferierbarer Strategien und Instrumente für die Anbahnung und die erfolgreiche Arbeit kleinbetrieblicher Netzwerke u. E. nicht. In den folgenden Ausführungen werden nach einigen grundsätzlichen Überlegungen zentrale Erfahrungen aus dem „Pilotprojekt zum Aufbau eines regionalen Kooperations- und Weiterbildungsnetzes in KMU der Bauwirtschaft“, durchgeführt vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (Außenstelle Apolda), dargestellt. In diesem Projekt (Laufzeit: 1997-2000) sollten die Kompetenzen der Handwerker in unterschiedlichen Dimensionen verbessert und gemeinsam Instrumente entwickelt werden, um durch kooperatives Zusammenwirken unterschiedlicher Unternehmen und Gewerke einer Region, insbesondere vor dem Hintergrund der schwachen Baukonjunktur, die Wirtschaftskraft des Bauhandwerks zu erhöhen (vgl. auch Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. 2000).

## 2 **Netzwerkbildung als Unternehmensstrategie im Handwerk**

Handwerksbetriebe zeichnen sich durch Strukturmerkmale wie geringe Betriebsgröße, Schlüsselposition des Handwerksmeisters, Kundennähe oder individuelle Fertigung aus. Zukünftigen Herausforderungen (Einsatz neuer Technologien, aktives Aufsuchen von Marktnischen, ökonomische Betriebsführung usw.) an die Unternehmen stehen betriebsinterne Problembereiche und Schwierigkeiten gegenüber, die in organisationsinterne (Management) Probleme und in Qualifikationsdefizite differenziert werden können. Traditionell wird versucht, diese Defizite durch eine herausragende Fachkompetenz, wobei sich allerdings handwerkliches Wissen eher als individualisiertes, implizites Wissen zeigt, und vor allem durch die Delegation von Unternehmensaufgaben an Dritte (Familienangehörige, Steuerberater, Kammern) zu kompensieren. Diesbezüglich kann die Handwerksorganisation (Kammern, Innungen, Fachverbände usw.) als ein Netzwerk zur Externalisierung von Betriebsaufgaben interpretiert werden. Da kleinen Unternehmen menschliche, zeitliche und finanzielle Ressourcen häufig nicht ausreichend zur Verfügung stehen, sind sie demnach grundsätzlich auf Transferleistungen im Rahmen von Netzwerken angewiesen. Handwerksbetriebe gliedern traditionell wesentliche Betriebsfunktionen aus und nutzen entsprechende Dienstleistungen aus Netzwerken, z.B. der Handwerksorganisation oder die Steuer- und Betriebsberatung. Somit sind Handwerker mit der Nutzung von Netzwerken grundsätzlich vertraut (Diettrich, A. 2000, S. 151 ff.), sind sich dieser Erfahrung und Strategie jedoch häufig nicht bewusst.

Bei der Gründung und Etablierung von Netzwerken zum Zweck des (gemeinsamen) Austauschs bzw. Lernens, aber auch der Entwicklung von Marktstrategien auf der Beschaffungs- und Absatzseite, ist es wichtig, dass folgende zentrale Merkmale eines Netzwerkes erfüllt werden:

- Gemeinsames Ziel
- gewisses Maß an Offenheit und Vertrauen
- Personenorientierung (keine Delegation auf andere)
- Prinzip der Unabhängigkeit (der Beteiligten)
- einerseits Freiwilligkeit der Teilnahme, andererseits ein gewisser ‚ökonomischer Zwang‘
- eine auf dem Tauschprinzip beruhende Beziehung
- institutionalisierte Moderation und Kommunikation
- Vorhandensein gemeinsamer Experten für bestimmte Fragestellungen

- alle Beteiligten sind Lehrende und Lernende zugleich (Bildungsnetzwerke).

Die Entwicklung von Kooperationen sollte in der Regel nach folgenden Phasen ablaufen (Hirschmann, P. 1998, S. 28): Zuerst ist es notwendig, den Kooperationsbedarf der Betriebe zu ermitteln, d. h. zu prüfen, in welcher Hinsicht Kooperationen für die betriebliche Entwicklung zweckmäßig sein könnten. Anschließend sind langfristige Ziele der Kooperation zu definieren, die leitend für die Phasen der Partnersuche und Partnerauswahl sein sollen; u. U. ist hier der Einbezug kompetenter Beratung notwendig und sinnvoll. Im Rahmen der Kooperationskonfiguration sind zentrale 'Spielregeln' für die Kooperation bzw. für das Netzwerk zu vereinbaren und eventuell schriftlich zu fixieren, ebenso ist eine geeignete Rechtsform zu bestimmen. Während der eigentlichen kooperativen Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen bzw. Personen sind diese 'Spielregeln' in Rückkopplungsprozessen immer wieder zu hinterfragen und an geänderte Rahmenbedingungen, aber auch an den 'Reifegrad' der Kooperation anzupassen.

Die letzte Phase ist die Beendigung der Kooperation aufgrund der Erreichung der gesteckten Ziele bzw. des Abschlusses eines gemeinsamen Vorhabens oder aufgrund mangelnder Funktionalität der Kooperation (unlösbare Probleme oder Konflikte), wobei in der Praxis aufgrund mangelnder Erfahrungen in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit bzw. korrespondierenden Problemsituationen Kooperationen oft vorschnell beendet werden. Auch in der Beendigungsphase ist eine Rückkopplung zu den ursprünglichen Zielen und Erwartungen zweckmäßig, um hemmende und fördernde Faktoren der Zusammenarbeit zu bestimmen und aus eventuellen Fehlern lernen zu können. Von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Arbeit handwerklicher Kooperationen und Netzwerke ist u. E. neben der Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur der Aspekt der Kommunikation bzw. der Schaffung einer Kooperationskultur.

Hierzu ist sicherzustellen, dass ein Partner die Funktion des Netzwerk-Moderators übernimmt und diese Dienstleistung professionell ausführen kann; die Auswahl eines geeigneten Moderators aus dem Umfeld des Netzwerkes ist von zentraler Bedeutung. Diese Moderationsaufgabe, die auch Züge eines 'Coachings' haben kann, fällt in allen Phasen des Kooperationsprozesses an: In der Phase der Kooperationsbedarfsanalyse sind die Handwerksunternehmen zu beraten und zu informieren, ob bzw. wozu Kooperationen den Betriebszweck unterstützen können (z.B. Beschaffungsoperationen oder gemeinsame Bewerbung um Aufträge). Die

Unternehmen sind bei der Definition geeigneter, langfristiger Ziele der Kooperation zu unterstützen, insbesondere auch bei Bestimmung von Erfolgskriterien. Auch die Partnersuche und -auswahl kann durch entsprechende Kontakte oder Datenbanken der Moderatoren erleichtert werden und senkt die Informations- und Transaktionskosten der Betriebe. Hinsichtlich der Kooperationskonfiguration und -beendigung ist u. a. die Vermittlung einer Rechtsberatung durch die Moderatoren notwendig, im Rahmen der eigentlichen Kooperationsdurchführung ist die Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit, auch durch informelle ‚events‘, zentral. Letztendlich gehört es auch zur Aufgabe der Moderatoren, kurzfristige und langfristige Rückkopplungsschleifen zur Messung des Kooperationserfolges und zur Entwicklung von Modifikationen (Integration neuer Partner, Schaffung von Infrastruktur, Beseitigung von Hemmnissen usw.) anzuregen und zu organisieren. Wesentlich für die Förderung von Kooperationen und eines damit verbundenen Technologietransfers ist die Wirkung der Moderatoren als ‚Beziehungspromotoren‘.

Barrieren können in allen Formen von Kooperationen und Netzwerken auftreten und sind durch den Moderator entsprechend zu verringern. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass KMU Beratungs- oder Moderationsleistungen nur ungerne oder in Krisen- oder Mangelsituationen in Anspruch nehmen. Die Inanspruchnahme externer Berater oder Bildungsinstitutionen findet häufig überhaupt nur dann statt, wenn z. B. aufgrund massiver Finanzierungsprobleme oder Fehlentscheidungen - möglicherweise auf dringendes Anraten von Banken hin - die Qualifikation des Entscheiders von diesen als nicht mehr ausreichend erkannt und definiert wird. Dies führt einerseits zu einer ‚Feuerwehrfunktion‘ der Berater (kurzfristige, problemorientierte Hilfe), andererseits entwickelt sich hieraus jedoch häufig die Erwartung auf eine langfristige, allumfassende Problemlösung, d. h. ‚Beratung als Allheilmittel‘.

Dies bedeutet einerseits einen langfristigen Prozess der Entwicklung vertrauensbildender Maßnahmen vor und während der eigentlichen Moderationstätigkeit, um falsche Erwartungen, aber auch Misstrauen, Ängste, Kompetenzzweifel usw. zu verringern. Dies impliziert wiederum hohe Anforderungen an die Fach-, Methoden- und insbesondere auch Sozialkompetenz der Moderatoren und die strategische Ausrichtung der Beratungs- bzw. Moderationsinstitution. Notwendig ist ein umfassender, integrativer Zugang in der Beratung.

Andererseits ist die organisatorische Anbindung der Moderatoren - und damit auch ihre Finanzierung - von entscheidender Bedeutung: Partner hierbei können grundsätzlich alle Informations-, Organisations- und Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. die jeweiligen Interessenverbände oder auch private Bildungsträger sein. Perspektivisch betrachtet, wäre hier eine marktgerechte Lösung systemadäquat, d. h. die Herausbildung eines Marktpreises für netzwerkorientierte Moderations- und Beratungsleistungen, analog zur Erstellung von rechnergestützten Netzwerken. Allerdings stellt sich die Frage, ob aufgrund der (noch) geringen Kooperationsneigung vieler Handwerker und vielfach (noch) mangelnder Einsicht in den Nutzen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit überhaupt eine größere Anzahl von Kooperationen zustande käme. Aus Motiven der Regionalentwicklung und Mittelstands- bzw. Wirtschaftsförderung scheint es dementsprechend – wie auch im vorliegenden Fall - notwendig und zweckmäßig zu sein, entsprechende Kooperationen im Handwerk im Rahmen von Modellprojekten zu fördern oder durch öffentliche Finanzierung zu unterstützen, solange das eigentliche langfristige Ziel einer letztendlich sich auch ökonomisch selbst tragenden Kooperation nicht aus den Augen verloren wird; allerdings stellt sich die ungelöste Frage, wie z. B. die Moderatoren in passiven Phasen der Kooperation (Phasen ohne Beratungs- und Moderationstätigkeit) entlohnt werden sollen.

### **3 Ausgangssituation und Zielsetzung : Förderung des Bauhandwerks im Weimarer Land**

Zu Beginn der Projektstätigkeit im dreijährigen „Pilotprojekt zum Aufbau eines regionalen Kooperations- und Weiterbildungsnetzes in KMU der Bauwirtschaft“ stand als zentrales Ziel die Stärkung der Marktchancen kleiner und mittelständischer Bauunternehmen der Region Apolda/Weimarer Land vor dem Hintergrund einer zunehmend schlechten Konjunktur im Baugewerbe. Die Betriebe sollten durch das Projektteam des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e. V. unterstützt werden hinsichtlich der Entwicklung und Etablierung von kooperationsorientierten Informations- und Kommunikationsansätzen, des produktiven und kooperativen Umgangs mit dem alltäglichen Problem- und Konfliktpotential am Bau, der Verbesserung der Kundenorientierung bezüglich Dienstleistungsangebot und im direkten Kundenkontakt und der Aufarbeitung von fachspezifischen und fachübergreifenden Wissens- und Kompetenzdefiziten bei Führungskräften und Mitarbeitern.



Wesentliches Instrument zur Erreichung dieser Ziele war die konzeptionelle Entwicklung und Implementierung eines regionalen, branchenbezogenen Kooperationsnetzes bzw. eines leistungsfähigen Informationsnetzes, wobei dieser Prozess wissenschaftlich begleitet wurde. Mit Hilfe von Unterstützungsmaßnahmen (Qualifizierung, Beratung, Coaching usw.) sollten im wesentlichen vier Einzelziele erreicht werden:

1. Sicherung der zukunftsorientierten Entwicklung der Firmen und der Wirtschaftsregion durch Leistungsbündelung mittelständischer Unternehmen hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen.
2. Förderung von Anpassungsprozessen an den strukturellen Wandel durch Einleitung von Veränderungsprozessen in den Unternehmen.
3. Schaffung neuer Lernstrukturen zur Ermöglichung selbstorganisierter Lernprozesse in den Einzelunternehmen und in der Kooperationsgemeinschaft vor dem Hintergrund des Modells einer Lernenden Organisation.
4. Einrichtung eines leistungsfähigen Informationsnetzes zur Erreichung einer neuen Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und Kunden, des Informationsmanagements und des Marketings.

Diese Ziele wurden im Projekt mehrfach modifiziert und konkretisiert bzw. mit anderen Schwerpunkten belegt, wobei die Projektteilnehmer einerseits in diesen Prozess mit einbezogen wurden, andererseits jedoch auch zum Teil das Projekt verließen bzw. neue Teilnehmer andere Interessenschwerpunkte in die Projektarbeit einbrachten.

#### **4 Verlauf des Projektes und Aktivitäten**

Zu Beginn des Projektes orientierten sich die Aktivitäten des Projektteams an der bestehenden „Leistungsgemeinschaft mittelständischer Handwerksbetriebe e. V.“ vor dem Hintergrund der Idee, ein gemeinsames Produkt, das „Meisterhaus“ gemeinsam zu erstellen und diesbezüglich ein Netzwerk der beteiligten Betriebe zu entwickeln. Aufgrund der ökonomischen Entwicklung im Bauhandwerk wurde jedoch diese Orientierung verworfen und dementsprechend der Teilnehmerkreis an Unternehmen mehrfach geöffnet bzw. modifiziert. Es zeigte sich, dass Handwerksunternehmen nur dann zur

Teilnahme am Projekt bereit sind, wenn kurzfristig ökonomische Vorteile durch die Mitwirkung erzielt werden können, verbunden mit der Erwartungshaltung, dass diese durch das Projektteam „garantiert“ werden können. Zudem bestanden zu Beginn gewisse Berührungspunkte zwischen Projektteam und Unternehmen sowie vor allem auch Vorbehalte bezüglich der Kooperationen mit Betrieben des gleichen Gewerkes (Gefahr der Konkurrenz bzw. des Know-How-Verlustes) und Betrieben anderer Gewerke, da hier in der Regel kein Kommunikations- und Kooperationsbedarf gesehen wurde. Hinzu kommt eine tradierte und intensiv gepflegte „Selbständigkeit und Unabhängigkeit“ einiger Handwerksbetriebe. Die häufigen Wechsel der am Projekt beteiligten Firmen, die sich auch darin ausdrücken, dass auch ein Jahr vor Ablauf des Projektes neue Teilnehmer akquiriert wurden, führten zu Defiziten bezüglich einer vertrauensbildenden Kontinuität der Zusammenarbeit.

Neben der Akquise von Teilnehmern stand zu Beginn des Projektes die technische Unterstützung der Netzwerkkommunikation im Vordergrund (Aufbau eines Intranet), wobei nach einer Analyse der vorhandenen Hard- und Software-Ausstattung in den Betrieben die Einigung auf einen gemeinsamen Standard und die mit einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen unterstützte Anschaffung von Hard- und Software zuerst im Zentrum der Projektaktivitäten stand. Auf dieser technischen Basis aufbauend entschieden sich die Teilnehmer gemeinsam, das Kooperations- und Weiterbildungsnetz zu nutzen, um an Ausschreibungen größerer Bauvorhaben teilnehmen zu können. Dieser neue Akzent führte einerseits zu einem Attraktivitätszuwachs des Projektes für die beteiligten Firmen, erforderte andererseits jedoch erhebliche Moderationsleistungen sowie umfangreiche Qualifizierungen z.B. hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen der Bildung von ARGEs. In dieser Phase des Projekts stellten sich drei wesentliche Aspekte heraus, die für den weiteren Verlauf und den letztendlichen Erfolg leitend waren:

- Professionalisierung der Moderationsfunktion der Projektteams und ständige Aktivierung der Teilnehmer durch Initiierung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen.
- Verdeutlichung der möglichen Zielerreichung im Sinne der Entwicklung konkreter, für die Betriebe auch unmittelbar ökonomisch verwertbarer Projektergebnisse. Es hat sich gezeigt, daß Aktivitäten, die erst mittelbar zu ökonomischem Erfolg beitragen können, wie z.B. einzelne Qualifizierungsvorhaben, für die Projektteilnehmer deutlich weniger motivie-

rend sind; dies läßt auf eine geringe strategische Ausrichtung der Handwerker schließen.

- Qualifizierung und vor allem Motivierung der Teilnehmer für die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationsnetze.

Im weiteren Verlauf zeigte sich, dass einerseits Instrumente für die konkrete Zusammenarbeit von Unternehmen auf einer Baustelle fehlten und andererseits, dass Erfahrungen bezüglich der Kooperation mehrerer Bauunternehmen nur im „Ernstfall“, das heißt an einem konkreten Bauvorhaben gesammelt werden können; ein entsprechendes Training im Rahmen der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen wurde von den beteiligten Firmen nur sehr begrenzt frequentiert.

Letztendlich hat der Erfolg des ersten konkreten Bauprojektes unter Einbezug des entwickelten Instrumentariums gezeigt, dass Klein- und Mittelunternehmen der Bauwirtschaft durchaus in der Lage sind, zu kooperieren und auf dieser Grundlage auch ökonomische Erfolge zu erzielen. Das entwickelte rechnergestützte Baustellendokumentationssystem, das einen Austausch von Daten, Informationen, Plänen, Leistungsbeschreibungen zwischen den an einer Baumaßnahme beteiligten Gruppen ermöglicht, wurde in Pilotprojekten erfolgreich eingesetzt.

Im Anschluss galt es nun, die entwickelten Instrumente weiter zu erproben und zu modifizieren und die Kompatibilität auch in vertikaler Hinsicht zu erhöhen (z.B. Einbezug von Projektsteuerern oder Planungsbüros). Die Weiterentwicklung und Anpassung des Baustelleninformationssystems entsprechend der Erfahrungen bzw. der betrieblichen Bedürfnisse (verbunden mit entsprechenden Qualifizierungen) hat die Eignung und Attraktivität der im Projekt entwickelten Instrumente weiter erhöht und einen „Akzeptanzschub“ in der Region ausgelöst. Intensive Bemühungen dienten dazu, die Breitenwirkung des Instrumentariums zu erhöhen und die Nutzerklientel über die beteiligten Handwerker hinaus zu erhöhen, aufgrund der Einsicht, dass alle am Bauprozess beteiligten Akteure in die Netzwerkstruktur unter Verwendung einheitlicher Systeme einzubeziehen sind. Allerdings stellt sich hier das Problem der Vereinheitlichung, Normierung bzw. Passung unterschiedlicher Instrumente und Programme (auch i. S. technischer und organisatorischer Schnittstellen), das einen dauerhaften Beratungsbedarf bedingt; eine „zwanghafte“ Nutzung des Baustellendokumentationssystems könnte jedoch zum Ausschluss potentieller Partner führen.

Parallel hierzu wurden auch die Weiterbildungsaktivitäten fortgesetzt, insbesondere mit der Durchführung unternehmensindividuell zugeschnittener Inhouse-Seminare, Fachvorträgen zu unterschiedlichen Themenbereichen sowie einem Lernstudio, das insbesondere die selbstorganisierte, lerner-gerechte Aneignung von IT-Kompetenz ermöglichte.

Somit kann konstatiert werden, dass insbesondere in der letzten Projektphase ein Stand erreicht worden ist, der den ursprünglichen Zielsetzungen entsprach, ohne dass jedoch das Projektteam seine dominierende Rolle und Funktion an handwerkliche Partner aus dem Projekt abgeben konnte. Allerdings stellt sich, typisch für Modellvorhaben dieser Art, die Frage, was nach Rückzug der Projektgruppe von den erreichten Ergebnissen Bestand haben wird und inwieweit ein Transfer auf andere Kooperationen und Verbände möglich ist bzw. sichergestellt wird.

## **5 Ergebnisse und Problembereiche**

Nach Aufgabe der Meisterhaus-Idee und nachlassender Orientierung an der Leistungsgemeinschaft stellte sich die Frage nach dem *Weg* der Integration und Leistungsbündelung von Betrieben. Da sehr schnell deutlich war, dass auch in Zukunft das Volumen an Einzelaufträgen in der Baubranche keineswegs anwachsen würde, konnte es nur darum gehen, geeignete Kooperationsformen zu finden, damit mehrere Kleinbetriebe gemeinsam an einem Auftrag arbeiten und somit in gewissem Ausmaß mit der Bauindustrie konkurrieren können. Lange Zeit wurde versucht, über ARGEn die Bauhandwerker zur Zusammenarbeit zu motivieren. Letztendlich stellte sich heraus, dass die Entwicklung eines zielgruppengerechten, standardisierten, IT-gestützten Baustellendokumentationssystems dazu beitragen kann, Kooperationen bezüglich konkreter Bauvorhaben zu erleichtern bzw. erst zu ermöglichen und Schnittstellenprobleme zu vermeiden, d. h. geeignete Partner *und* Hilfsmittel sind zentral für den Kooperationserfolg. Als wesentlicher Fortschritt stellte sich hierbei der Einbezug weiterer Gruppen bzw. an der Erstellung von Bauleistungen mitwirkender Personen in der vertikalen Wertschöpfungskette dar. Dies bezieht sich sowohl auf die Entwicklung informationstechnischer Instrumente als auch auf die Etablierung kommunikativer Strukturen, die Schaffung eines gemeinsamen Informationsstandes und die Herausbildung eines Vertrauensverhältnisses, die letztendlich die Teilnahme am Projekt für die beteiligten Firmen zu einem Wettbewerbsvorteil werden lässt.

Hinsichtlich der Schaffung neuer Lernstrukturen und der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen ist zu konstatieren, dass die Betriebe die Notwendigkeit von Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Teil erkennen, aber ein entsprechendes Weiterbildungsengagement nur bedingt gewährleistet werden konnte. Auch wechselnde Organisationsformen und Weiterbildungszeiten führten nur begrenzt zur Teilnahme größerer Gruppen. Andererseits zeigte sich ein zunehmender Bedarf an firmenspezifischen Schulungen (Inhouse-Schulungen) und an konkreten EDV-Schulungen, wobei auch offene Lernangebote (Lernstudio) von einigen Betrieben intensiv genutzt wurden. Es ist jedoch nur in Einzelfällen gelungen, weite Mitarbeiterkreise der Unternehmen in die Weiterbildungsbemühungen einzubeziehen, obwohl zu Beginn des Projektes auch die Qualifizierung von Mitarbeitern (Kundenorientierung, Kommunikation auf der Baustelle) intendiert war.

Positiv zu bewerten ist die Verbindung von Unterweisung und Anwendung in vielen Weiterbildungsmaßnahmen, die sowohl den individuellen Lernvoraussetzungen der Teilnehmer als auch den beabsichtigten Intentionen und Inhalten entspricht. Auch die Nutzung des Intranets als Lernmedium eröffnete neue lernorganisatorische und didaktische Dimensionen, wobei dem Lerner auch die Möglichkeit zur Selbstorganisation gewisser Lernsequenzen eröffnet wurde, so dass in Einzelfällen durchaus von selbstgesteuertem Lernen gesprochen werden kann. Zusammenfassend ist die Bedeutung impliziten Lernens bzw. Erfahrungslernens herauszuheben.

Im Projekt wurden umfangreiche Qualifizierungs- und Beratungsleistungen erbracht, die für die Lernenden zu einem erheblichen Kompetenzzuwachs (vor allem EDV-Kompetenz) führten. Zwar bedeutete die Lösung einer Vielzahl von einzelbetrieblichen diesbezüglichen Problemen einen umfangreichen Beratungsaufwand, der nach einer Marktkriterien entsprechenden ökonomischen Analyse wohl kaum zu vertreten wäre, andererseits erforderte das Einleiten betrieblicher Veränderungsprozesse auch maßgeschneiderte Hilfen und Problemlösungen. Insbesondere die intensiver in das Projekt eingebundenen Betriebe haben hier stark profitiert und ihre betrieblichen Strukturen im dialogischen Prozess verbessern können.

Die Einrichtung eines leistungsfähigen Informationsnetzes sollte zur Erreichung einer neuen Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und Kunden, des Informationsmanagements und des Marketings führen. Ein zentrales Problem war hier die rechnerische Vernetzung der Unternehmen, bedingt zum einen durch begrenzte EDV-Ausstattung bzw. Investitionsbereitschaft der Unternehmen und zum anderen durch den zeitintensiven Prozess der Einigung auf einen

Standard. Somit bestand in der ersten Projektphase eine Hauptaufgabe darin, die vorhandenen technischen Ausstattungsmerkmale zu analysieren, zu dokumentieren und einheitliche Mindeststandards zu entwickeln. Die netzgebundene, an konkreten Problembereichen orientierte, betriebsindividuelle Qualifizierungs- und Beratungsarbeit sowie der im Netz dargestellte erfolgreiche Verlauf eines konkreten Pilotprojektes deutet die Potentiale des Informations- und Kommunikationsnetzes an und belegt das grundsätzliche Leistungspotential der entwickelten Strukturen. U. E. ist es jedoch nach Abschluss des Projektes nicht gewährleistet, dass Netzwerk- bzw. Kooperationsprozesse ohne eine intensive Unterstützung bzw. Moderation seitens eines Projektteams oder einer anderen „institutionalisierten Führung“ möglich sind bzw. konkret zustande kommen könnten, d. h., zukünftig stellt sich weiterhin die Frage, inwieweit handwerkliche Netzwerke einen „selbsttragenden Charakter“ erwerben können.

Trotz der intensiven Bemühungen, insbesondere in der zweiten Hälfte des Projekts, hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit und der Schaffung eines internen und externen Kommunikationsnetzes, mussten Kommunikationsprozesse immer wieder vom Projektteam selbst initiiert und etabliert werden, d.h. die Moderation des Netzwerkes oblag im wesentlichen dem Projektteam. Dennoch oder gerade deshalb ist es gelungen, eine Vielzahl von Partnern in das Netzwerk zu integrieren bzw. neue Partner über die angesprochenen Kommunikationswege zu akquirieren. Transferaktivitäten erfolgten in überregionalen Arbeitsgruppen und in EU-Konferenzen; ein direkter Transfer, z.B. auf andere Gewerke, fand nicht statt. Das entwickelte Konzept einer „moderierten Netzwerkbildung“ wurde somit nur im vorliegenden Projekt verwandt; Regelungen und Empfehlungen zur Bildung von Kooperationen zwischen KMU wurden noch nicht erarbeitet, was jedoch bei der geringen „Projektreife“ (in bezug auf über das Netz organisierte und abgewickelte, konkret durchgeführte Bauvorhaben) nicht verwundern kann; hier besteht das grundsätzliche Interesse an weiteren Kontakten bzw. Möglichkeiten des Austauschs.

## **6 Fazit**

Im Projekt hat sich die in anderen Forschungs- und Entwicklungsprojekten gewonnene Erfahrung, dass Handwerksbetriebe bzw. Handwerksunternehmer nicht zuletzt aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Situation eine kurzfristige Zielperspektive verfolgen und nicht strategische, langfristige Unternehmensziele setzen, bestätigt. Die während der gesamten Laufzeit schwache Baukonjunktur hat zu einer erheblichen Wettbewerbsverschärfung

geführt, die Mitarbeiterentlassungen und Insolvenzen bedingte. Somit ist die Sicherung des „Überlebens“ des Betriebes zentrale Aufgabe des Unternehmers; andererseits führen eine relativ transparente Marktsituation und persönliche Verflechtungen im regionalen Bauhandwerk zu einer massiven Konkurrenz zwischen den Betrieben, die kooperatives Verhalten eher verhindert denn fördert. Demzufolge richtete sich die Projektstrategie - aus Sicht der Handwerker - eher gegen die Konkurrenz aus der Bauindustrie oder des überregional tätigen Handwerks.

Der ökonomische Engpass führt zur Annahme auch von unter Umständen betriebswirtschaftlich nicht lukrativen Aufträgen, aber auch zu einer „Gering-schätzung“ nicht-monetär meßbarer Investitionen, z. B. in Qualifizierung. D.h. Betriebe arbeiten nur bei der Erwartung kurzfristiger ökonomischer Vorteile (Akquise von Aufträgen) im Projekt mit, eine strategische Ausrichtung der Unternehmensführung (Aufbau von langfristigen Kooperationsbeziehungen) ist den Handwerksunternehmern eher fremd. Als typisch für das Handwerk zeigt sich auch in diesem Projekt die ‚Angst‘ von Handwerkern vor Konkurrenz und Verlust unternehmerischer Autonomie, die eindeutig die Erwartung von Vorteilen durch Kooperation dominiert. Andererseits musste den Unternehmen deutlich gemacht werden, dass unternehmerische Entscheidungen allein durch die Betriebsleitung gefällt werden können und sollen, nicht durch die moderierende Institution.

Nach unseren Erfahrungen kann das Zusammenwirken von KMU in Netzwerken durchaus dazu beitragen betriebsgrößenbedingte Nachteile z.B. der Auftragsakquisition zu kompensieren. Andererseits sind diesbezüglich umfangreiche Überzeugungs- und Qualifizierungsarbeit sowie die Entwicklung geeigneter Instrumente für die betriebliche Zusammenarbeit notwendig. Letztendlich stellt sich die Frage, ob die Idee eines sich selbsttragenden Netzwerkes im Rahmen einer dreijährigen Projektlaufzeit umgesetzt werden kann. Zur Entwicklung von marktreifen Produkten zur Unterstützung von Kommunikationsprozessen ist es sinnvoll, eine entsprechende Anschubfinanzierung frühzeitig zu akquirieren bzw. Folgeprojekte zu beantragen; ebenso wäre die Gewährleistung bzw. die Finanzierung der Moderationsfunktion im geschaffenen Netzwerk (noch) notwendig und wünschenswert. Der Übergang von der geförderten zur ungeförderten Phase erscheint uns auch aus rechtlicher Perspektive (z. B. Status der Moderatoren) ein zentrales, bisher ungelöstes Problem im Spannungsfeld zwischen öffentlich geförderter, zukunftsorientierter Netzwerk- und Projektarbeit einerseits und der Gefahr des immerwährenden, lukrativen und bequemen ‚Abgreifens‘ von Fördermitteln unterschiedlicher Herkunft andererseits zu sein.

Gezeigt hat sich, dass die Institutionalisierung einer Moderationsfunktion, die sehr aktiv Kommunikationsprozesse inszeniert und entsprechendes Know-How anbietet, von erheblicher Bedeutung für das Zustandekommen kooperativer Strukturen im Handwerksbereich ist. Im Projekt sind erste Wege konturiert und erfolgreich erprobt worden, um die Leistungen mittelständischer Unternehmen zu bündeln. Jedoch sind die Zukunftsaussichten der beteiligten Unternehmen und des Netzwerkes aufgrund der noch nicht gesicherten ‚Bestandssicherung‘ bezüglich der existierenden Kommunikations- und Kooperationsstrukturen offen. Zudem wäre wohl eine wissenschaftliche Langzeitstudie erforderlich um zu prüfen, ob und unter welchen Bedingungen kleinbetriebliche Kooperationsverbände erfolgreich gegenüber großbetrieblicher Konkurrenz bestehen können. Im Projekt wurde eine erfolgsversprechende Perspektive unter Einbezug neuer IT-Technologien entwickelt, konnte aber aufgrund des Endes der Projektlaufzeit nicht als stabiles Element der Leistungsbündelung implementiert werden, dennoch wurden wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen, deren weiterer Transfer auf andere Kooperations- und Weiterbildungsnetzwerke von KMU durchaus möglich und erfolgsversprechend ist.

## Literatur

**Balling, R.** (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main u. a. 1998

**Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V.** (2000) (Hrsg.): Kleine Firmen im globalen Netz – Möglichkeiten und Grenzen der IuK-Technologien, Erfurt 2000

**Diettrich, A.** (2000): Der Kleinbetrieb als Lernende Organisation - Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse, Markt Schwaben 2000

**Hirschmann, P.** (1998): Kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, Wiesbaden 1998

**Sloane, P. F. E.** (1998): Funktionen im Wandel. Das neue Verhältnis von Arbeiten und Lernen in einer wissensstrukturierten Praxis, in: Franke, N. / von Braun, C.-F. (Hrsg.): Innovationsforschung und Technologiemanagement. Konzepte, Strategien, Fallbeispiele, Berlin: Heidelberg; New York u. a. 1998, S. 89-104



# Produzieren und Lernen in KMU-Netzwerken

Klaus Gersten

Diesem Beitrag zugrunde liegt die Erfahrung einer fünfjährigen, erfolgreich gewachsenen Kooperationsanbahnung der T.O.P. GmbH Heidenau (T.O.P. ff.) für vorwiegend kleine und mittelständische sächsische Unternehmen im Raum des Industriestandortes Dresden. Dabei setzte sich die Erkenntnis durch, dass Netzwerkarbeit und die sie einschließende Kooperation in ihrer jeweiligen konkreten Ausprägung von mehreren eng miteinander verflochtenen Faktoren beeinflusst werden. Beim Vergleich der von Unternehmen wahrgenommenen Möglichkeiten, zumeist im Rahmen zweiseitiger Kooperation oder in Netzwerken, entziehen sich die Erklärungsversuche für die gewählten Formen der betrieblichen Zusammenarbeit sehr oft rationalen Überlegungen. Die Begründungen dafür sind meist von überraschender Logik.

Entscheidungen im Sinne von Für und Wider zu Netzwerkarbeit und Unternehmenskooperation sind in erheblichem Umfang, so die Beobachtung, eher psychologisch eingefärbt. Vor allem solche Aspekte wie Vertrauen, Erfahrung, Erwartung oder emotionale Sicherheit sind zumeist handlungsleitend bei kooperationsbezogenen Entscheidungen.

Gut zu erkennen war, dass Unternehmen mit hohen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten gegenüber zurückhaltend kooperierenden Unternehmen ein zum Teil deutlich höheres Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, insbesondere auf den Gebieten Sozial- und Fachkompetenz aufwiesen.

Ab 1995 entwickelte die T.O.P. GmbH Heidenau gezielte Aktivitäten zum Aufbau von Unternehmensnetzwerken sowie zur Initiierung und Intensivierung von zwischenbetrieblicher Kooperation. Sehr schnell kristallisierte sich der aus unserer Sicht enge Zusammenhang zwischen überbetrieblicher Kooperation, einer daraus resultierenden Aufgabenerweiterung für die mit Kooperationsaufgaben Beschäftigten, den sich daraus ergebenden Lernerfordernissen und der offensichtlich im Ergebnis davon eingetretenen Zunahme an Qualifikation seitens der Beschäftigten sowie Flexibilität und Leistungskraft der Unternehmen insgesamt heraus.

Die von T.O.P. entwickelten, vielfältigen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten hatten zum Ziel, für leistungsstarke und innovative sächsische Unternehmen auftragsrelevante Akzeptanz bei potentiellen Auftraggebern aus den alten Bundesländern bzw. die Vergabe von Produktionsaufträgen zu erreichen.

Nach einer relativ kurzen Anlaufphase begann ein von T.O.P. gecoachter, zügiger kooperationsvorbereitender Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen. Im Ergebnis gelang darauf aufbauend eine beachtliche Produktions- und Warenumsatzsteigerung bei den beteiligten Unternehmen.

Die ersten Kontaktabbahnungen und deren Vertiefung gestalteten sich zu Beginn vorwiegend entlang der Wertschöpfungsketten. Erst dann waren die Unternehmen bereit zu Netzwerkbildungen mit vertikalen und horizontalen Ausprägungen.

Die so erreichten Kooperationsumsätze und -zuwächse wurden, von der Startphase abgesehen, unter marktrelevanten Bedingungen, d.h. ohne Drittmiteinsatz, erzielt.

Die Erklärung für dieses phasenweise Vorgehen ist mit großer Wahrscheinlichkeit im Faktor Vertrauen zu finden. Demnach steigt erst im Ergebnis von erfolgreich durchgeführten Kooperationsvorhaben die Bereitschaft der Unternehmen zu intensiver Netzwerkarbeit.

Neben den die Produktionskooperation betreffenden Aktivitäten bildete das Initiieren und inhaltlich-organisatorische Coachen von Lernnetzwerken ein weiteres Arbeitsfeld der T.O.P. GmbH Heidenau. Hierbei wurden neben KMU auch größere Unternehmen in partielle und umfassendere Weiterbildungsprozesse einbezogen.

Der dadurch möglich gewordene Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben erwies sich nicht allein als ein sehr gut geeignetes Instrument für Lernprozesse, sondern wirkte in unterschiedlichster Art und Weise als insgesamt förderlich beim strukturellen Neuaufbau der ostdeutschen Industrie.

Ein weiterer Erfahrungshintergrund bildete die tägliche Arbeit mit einem über Jahre gewachsenen Unternehmenspool, dem annähernd 250 sächsische Unternehmen mit territorialer Konzentration am Industriestandort Dresden und dessen wirtschaftlichem Umfeld angehören.

Dieser KMU-Gesamtpool besteht aus 9 branchenorientierten Leistungspools mit folgenden Schwerpunktsetzungen:

1. Prismatische und rotationssymmetrische Teile (Drehen-Fräsen-Schleifen)
2. Elektrotechnik/Elektronik
3. Präzisionsteile (Komponenten und Baugruppen)
4. Maschinenbau
5. Kunststoffverarbeitung
6. Wärme- und Oberflächenbehandlung
7. Blechbearbeitung
8. Stahl- und Anlagenbau
9. Gießereierzeugnisse

Im Ergebnis des Auseinandersetzens mit Fragen der Kooperationsgestaltung und sich daraus ergebenden Lern- und Weiterbildungserfordernissen setzte sich die Auffassung durch, dass von den verschiedenen Inhalten der Zusammenarbeit von Unternehmen (Einkauf, Vertrieb, Produktentwicklung usw.) die der Produktionskooperationen sehr gut geeignet ist, als Basis für Innovations- oder betriebliche Weiterbildungsgemeinschaften und damit als Ausgangspunkt für das Lernen in Netzwerken zu fungieren. Denn Produktionskooperation trägt nahezu von selbst dazu bei, dass über die Prozesskette hinweg Lerneffekte entstehen können.

Bedeutsam insbesondere für kleinere Unternehmen dabei ist, dass bereits mit Beginn der Planung von Kooperationen Lernprozesse einsetzen, zumindest aber ausgelöst werden. Wesentlich für die Nachhaltigkeit und Leistungsrelevanz der Lernvorgänge wiederum sind die jeweiligen Beweggründe, die den konkreten Kooperationsvorgang auslösen. Motivationsprobleme bei den Beteiligten bestimmen sicher sehr wesentlich die Intensität des arbeitsplatzbezogenen Lernens im Rahmen der vorstehend beschriebenen Kooperation bzw. Netzwerkarbeit.

Wesentliche, beobachtete Gründe für Kooperation sind u. E.:

1. Effizienzsteigerung und Beseitigung von Kapazitätsdefiziten (Fertigungs-kooperation).
2. Produktentwicklungen und Beseitigung von Kompetenzdefiziten (Innovationskooperation).

3. Markterschließung und -bearbeitung (Distributionskooperation)

4. Einkauf (Beschaffungskooperation)

Beobachtet werden konnte, dass alle diese vier Kooperationsgründe in der mittelständischen Industrie anzutreffen sind, wobei die beiden Erstgenannten, Fertigungs- und Innovationskooperation, auch in dieser Rangfolge dominieren.

Besonders im Rahmen der Innovationskooperation, aber auch bei der „reinen“ Produktionskooperationen, vollzieht sich praktisch parallel zur Produktionsdurchführung ein vielschichtiges Lernen bei den Beschäftigten. Als besonders wertvoll ist einzuschätzen, dass in diese Vorgänge auch das Personal auf der Arbeits- bzw. Ausführungsebene (besonders bei Gruppenarbeit) direkt einbezogen ist.

Dieses wesentlich durch Kooperation initiierte arbeitsplatzbezogene Lernen trägt wesentlich zum stetigen und effizienten Lernen der Beschäftigten im Prinzip auf allen Hierarchieebenen bei. Daraus lässt sich ableiten, dass überbetriebliche Kooperation deutlich zur Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationspotentiale beiträgt und sich damit als ein Instrument darstellt, welches, wie schon angemerkt, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt verbessert.

Desweiteren zeigte sich, dass Lernen in Netzwerken als eigenständiger Bestandteil von Kooperationen bisher zu wenig und zudem meist nur sporadisch realisiert wurde. Lernvorgänge durch Netzwerkarbeit oder Kooperation werden von den Beteiligten vielfach als solche nicht wahrgenommen und entziehen sich somit einer bewussten Gestaltung.

Gleichzeitig konnten wir feststellen, dass im Rahmen kooperativer Auftragsbewältigung und den damit verbundenen Lernprozessen besonders in kleinen und mittelgroßen Unternehmen erhebliche Lernpotentiale erschlossen werden können.

Gelingt das Erschließen dieser Potentiale, z.B. durch gründliche Vorbereitung sowie Festlegung erreichbarer Ziele und geeigneter Lernformen, lassen sich erhebliche Innovationskräfte in den Unternehmen freisetzen und weiterentwickeln.

Nachfolgend soll dieser Zusammenhang beispielhaft erläutert werden:  
Eine bedeutsame Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation stellt wie vorstehend angesprochen, die Komponente „Vertrauen“ dar. Diesen Sachverhalt zu beachten ist schon deshalb von Bedeutung, weil für die Kooperierenden neben den genannten Vorteilen auch z.T. erhebliche Risiken auftreten können.

Einem Akteur entgleitet zumindest über den Kompetenzanteil den er selbst in die Kooperation einbringt, oft die Verwertungskontrolle. Sehr schnell verliert er außerdem seinen Wissensvorsprung, vielfach gibt er dem Kooperationspartner Einblick in seine Marktstellung.

Darüber hinaus hat er auf das Ergebnis der Kooperationsleistung nur bedingten Einfluss, was bei Auftreten von Fehlleistungen anderer Kooperations- oder Netzwerkpartner neben ökonomischen Nachteilen auch zu Image- und Marktverlusten führen kann.

Eine wichtige Komponente, die Flexibilität des Unternehmers, wird zudem bei kurzfristigen Änderungen von Auftragsparametern durch oft nicht beherrschte Informations-, Koordinations- und Entscheidungsabläufe sehr schnell beeinträchtigt.

Eine weitere, bei der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen zu beachtende Komponente besteht in der Unterschiedlichkeit der von den einzelnen Kooperationspartnern eingesetzten Informationsverarbeitungssysteme. Dadurch können Koordinierungsaufwände notwendig werden, die mögliche Kooperationsvorteile eliminieren.

Von den hier auszugsweise angesprochenen Komponenten und Einflüssen gehen zweifellos auch gleichzeitig Kernimpulse, z.B. zur Beherrschung oder Beseitigung kooperationsbedingter Reibungsverluste oder Nachteile, und damit neue Anforderungen mit der Notwendigkeit zur Anpassung und zum Erwerb neuen Wissens aus.

Wir erachten es für sinnvoll, kooperationsbezogene Lernprozesse wie folgt zu zuordnen:

- Lernen in der vorkooperativen Phase,
- Lernen in der Kooperationsphase und
- Lernen in der postkooperativen Phase.

Daraus lässt sich in Verbindung mit dem Vorgesagten ableiten, dass kooperierende Unternehmen in erweitertem Umfang in der Lage sind, die aus Kooperation ableitbaren Vorteile für Ihre Entwicklung zu nutzen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie die Kooperation begleitenden Lernschleifen bewusst organisieren, die beteiligten Mitarbeiter dafür qualifizieren und das Niveau der Kooperation in einer Art permanentem Benchmarking regelmäßig auf den Prüfstand stellen.

Die Lerninhalte und Lernformen (nicht Gegenstand dieser Kurzfassung) sind selbstverständlich vom Kooperationsgegenstand, den Kooperationserfahrungen und der vorherrschenden Unternehmenskultur entscheidend beeinflusst.

Abschließend wird mit Nachdruck empfohlen, konkrete Lernziele, wie z. B. die Bewältigung von Netzwerkkoperation zu formulieren und die Beschäftigten mit lernförderlichen Bedingungen und geeigneten Anreizsystemen zu unterstützen.

## ... zur Stärkung regionaler Potentiale

### Regionale Qualifizierungsnetzwerke: Eine Möglichkeit für mehr Wachstum und Beschäftigung?

Kurt Hornschild

#### 1 Die Herausforderung

Die neuen Bundesländer bleiben in den letzten Jahren im Wirtschaftswachstum hinter den alten zurück. Statt aufzuholen, wie es notwendig wäre, um allmählich eine annähernd gleiche Wirtschaftskraft je Kopf der potenziell Erwerbstätigen zu erzielen, ist das Gegenteil Realität: der Abstand in der ökonomischen Leistungskraft beider Regionen wird wieder größer, verbunden mit der Gefahr anhaltend hoher Arbeitslosigkeit und einem negativen Wanderungssaldo, insbesondere bei den jungen, qualifizierten Erwerbspersonen.

Was ist zu tun, um diese Entwicklung nicht nur zu stoppen, sondern möglichst ins Gegenteil zu verkehren?

Um von vornherein keine falschen Erwartungen zu wecken: zur Lösung dieser Probleme gibt es keinen Königsweg, auch lassen diese sich nicht von heute auf morgen lösen. Es gibt aber Wege, die, wenn sie konsequent beschritten werden, allmählich in eine ökonomisch bessere Zukunft führen.

Eine Arbeitslosenquote von im Durchschnitt rund 17 % kann kein Normalzustand sein:

- ökonomisch bedeutet diese Ressourcenverschwendung und Verzicht auf Wirtschaftswachstum,

- aus dem Blickwinkel der Demokratie birgt sie die Gefahr der politischen Instabilität, eine Situation, bei der die Politik geneigt ist, durch Subventionen kurzfristig Brandherde zu löschen,
- für die betroffenen Menschen bedeutet Arbeitslosigkeit nicht nur unfreiwilligen Verzicht auf Einkommen und entsprechenden ökonomischen Wohlstand, sondern teilweise Ausschluss aus der „normalen“ Gesellschaft und damit verbunden mit Einbußen im individuellen Wohlbefinden.

Eine an kurzfristigen Erfolgen orientierte Politik ist ökonomisch ineffizient und geht generell zu Lasten der längerfristig zu erreichenden Ziele. Es gibt genügend Beispiele für eine solche Subventionspolitik. Bestand ihre vorrangigste Aufgabe darin, den Problemdruck zu lindern, aber nicht in der Lösung des eigentlichen Problems, bewirkte sie in der Regel einen Anpassungsstau, der sich im Zeitverlauf sogar noch vergrößerte und der dann quasi mit der Brechstange aufgelöst werden müsste. In Anbetracht der unbefriedigenden ökonomischen Entwicklung bei gleichzeitig hohen Transfers, die jährlich von West nach Ost in einer Größenordnung von 150 Mrd. DM fließen, wird die Frage nach deren Effizienz, so meine Einschätzung, mit zunehmender Intensität gestellt werden.

Meine Aufgabe heute sehe ich vorwiegend darin, Sie in aller Kürze aus dem Blickwinkel der empirischen Wissenschaft zu informieren, welchen Beitrag innovative regionale Netzwerke zur Verbesserung des Humankapitals leisten können, damit die neuen Bundesländer in ihrer Gesamtheit, aber auch einzelne Regionen, auf einen höheren Wachstumspfad einschwenken und damit auch das Beschäftigungsniveau angehoben wird.

Es ist eine Binsenweisheit, doch wird diese leider nicht immer berücksichtigt: Ohne eine richtige Diagnose lässt sich der Patient in der Regel nicht effizient therapieren. Das gilt für Heilbehandlung des Menschen und die Wirtschaft gleichermaßen.

Für Ostdeutschland werden für die aktuell unbefriedigende wirtschaftliche Entwicklung häufig drei zentrale Ursachen genannt:

- der Einbruch der Bauwirtschaft, die zunächst Wachstumsmotor war und heute schrumpft;
- gemessen an der Produktivität zu hohe Löhne und zu geringe Flexibilität beim Faktor Arbeit;
- immer noch unzureichende Ausstattung der Infrastruktur.



Alle genannten Ursachen sind zwar unstrittig, doch werden aus mangelndem Verständnis für die sich hier vollziehenden ökonomischen Prozesse vielfach falsche wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen gezogen. Dies ist meist dann der Fall, wenn die Wachstumsschwäche in Ostdeutschland als ein konjunkturelles Phänomen interpretiert wird, den aber noch immer erheblichen strukturellen Verwerfungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Der Produktionsrückgang der Bauwirtschaft war vorhersehbar, es handelt sich hier nach den zu Beginn der Vereinigung sehr hohen und durch öffentliche Transfers ermöglichte Nachfrage nach Bauleistungen um einen Prozess der Normalisierung. Diesen aufs neue anzustoßen und damit künstlich zu verlängern, würde falsche Anreize setzen und den notwendigen Strukturwandel nur vertagen.

In Anbetracht des Preisniveaus, das für viele Produkte durch die Vereinigung mehr oder weniger vorgegeben wurde und des bereits im Vergleich zu westlichen Bundesländern vielfach deutlich niedrigeren Lohnniveaus sind die Löhne weniger Ausdruck überzogener Forderungen der Arbeitnehmer als vielmehr der immer noch großen Leistungsschwäche der Wirtschaft Ostdeutschlands. Diese wird aber kaum durch Lohnsenkung, als vielmehr durch weitere Modernisierung der Produktionsprozesse behoben werden können.

Um das Leistungsniveau der Wirtschaft zu erhöhen, müssen neue Wachstumsfelder erschlossen und die Standortqualität verbessert werden. Dazu gehören sicherlich nach wie vor Investitionen in die klassische Infrastruktur wie Verkehrsanbindung, Energie- und Wasserversorgung sowie eine gute Versorgung mit anderen öffentlichen Einrichtungen. Mindestens ebenso wichtig sind aber sogenannte weiche Faktoren wie Verfügbarkeit von qualifizierten und leistungswilligen Menschen, eine effiziente Verwaltung sowie eine möglichst hohe Attraktivität der Region.

Es gibt inzwischen einige Beispiele für Regionen in Ostdeutschland, die in der ökonomischen Leistungskraft sich mit westdeutschen durchaus messen können. Stimulierend hatten die vergleichsweise niedrigen Faktorpreise und die staatlichen Subventionen gewirkt. Längerfristig erfolgreich werden diese Regionen allerdings nur sein, wenn sie weiter auf Innovationen setzen und sich im Qualitätswettbewerb behaupten. Zu nennen sind Regionen wie Dresden, Leipzig, aber auch Erfurt.

Insbesondere im High-tech-Bereich und bei den an Bedeutung zunehmenden sogenannten wissensintensiven Dienstleistungen ist die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal der Schlüssel zum Erfolg. Statistiken belegen eindeutig, dass mit der Qualifikation auch die Mobilität der Menschen zunimmt. In Bereichen, bei denen Humankapital der Engpassfaktor ist, werden deshalb vor allem solche Regionen oder Unternehmen erfolgreich sein, die entsprechend attraktive Arbeitsplätze anbieten können. Dazu gehören aus dem Blickwinkel der Erwerbstätigen Zukunftschancen, eine angemessene Entlohnung und ein gutes Arbeits- und Wohnumfeld. Um im Standortwettbewerb zu bestehen und um vor allem qualifizierte Menschen für den Standort zu gewinnen oder zu halten, ist mithin eine Politik, die diesen Kriterien Rechnung trägt, erforderlich.

Die neuen Bundesländer in ihrer Gesamtheit, aber auch die vergleichsweise erfolgreichen Regionen haben immer noch den Schock der Vereinigung, der sie in das Konkurrenzsystem der Marktwirtschaft katapultiert hat, zu verdauen. Wenn man bedenkt, wie lange die westliche Wirtschaft gebraucht hatte, die beiden Ölpreisschocks in den siebziger Jahren und zu Beginn der achtziger Jahre zu verkraften, dann wird deutlich, wie groß die Aufgabe ist, die in den neuen Bundesländern zu lösen ist, und man wird auch rasch erkennen, dass die Anpassungsprozesse Zeit benötigen.

Wir finden heute Produktionsstrukturen vor, bei denen Klein- bis Kleinstbetriebe dominieren. Diese sind aber nicht Ergebnis einer evolutorischen Entwicklung von Marktprozessen, vielmehr handelt es sich dabei um einen Steinbruch, der aus dem Vereinigungsschock hervorgegangen ist. Heute besteht die Aufgabe darin, diese atomisierte Wirtschaft wieder zu einem funktionierenden System zusammen zu führen. Dabei hat es keinen Sinn, über Strukturen zu klagen, die sowieso kurzfristig nicht zu ändern sind, sondern es müssen Wege gefunden werden, wie aus der Not eine Tugend gemacht werden kann. Netzwerke könnten hier eine Möglichkeit sein, die Vorteile der Flexibilität, die in der Regel Kleinbetriebe auszeichnen, mit den Vorteilen, die sich aus der Unternehmensgröße ergeben, den sogenannten Skalenvorteilen, zu kombinieren.

Aus den genannten Aspekten ergibt sich für die Wirtschaftspolitik ein Maßnahmenpuzzle, bei dem regionalen Netzwerken eine große Bedeutung zukommt.

## 2 Innovative Netzwerke aus theoretischer Sicht

Innovationssysteme können als Netzwerke von Akteuren begriffen werden, die zum gegenseitigen und gesamtwirtschaftlichen Nutzen interagieren. In der Innovations- bzw. Regionalliteratur werden regionale Netzwerke von Unternehmen und Organisationen, die miteinander durch eine Vielzahl von Wertschöpfungsketten bzw. Innovationsaktivitäten miteinander verbunden sind, auch als sogenannte Cluster definiert (vgl. u.a. Porter 1990, Roelandt, den Hertog 1998, Porter 1998). Empirische Studien bestätigen, dass Regionen häufig dazu tendieren, sich auf bestimmte technologische Gebiete zu spezialisieren. Dabei bilden sich regionale Innovationssysteme in Form von Netzwerken oder Clustern heraus (Porter 1990, Archibugi, Pianta 1994, Feldman 1994, Saxenian 1994 sowie die gesamte Industrial District-Schule, u.a. Sabel 1984, Sengenberger 1992, Nadvi, Schmitz 1994). Sie belegen auch, dass gerade im Zusammenhang mit dem Aufkommen neuer Technologien und vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft der regionalen Ebene im Innovationsprozess eine hohe Bedeutung zukommt (Porter 1990, Porter 1998, World Bank 2000). Erklärt wird diese Entwicklung mit den zunehmenden Anforderungen im Innovationsprozess: Wissen wird komplexer und kann in der arbeitsteiligen Wirtschaft nur noch effizient beherrscht werden, wenn Systeme entwickelt werden, die einen möglichst reibungslosen Wissenstransfer ermöglichen. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen und Institutionen, die über neue Formen der Kooperation die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen können. Insbesondere für die Übertragung von nicht-kodifizierbarem Wissen sind persönliche Kontakte eine wichtige Voraussetzung. Diese werden durch die regionale Nähe begünstigt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Der Nutzen von Netzwerken im Innovationsprozess bestimmt sich im wesentlichen durch

- die Erweiterung der Kapazitäten einzelner Akteure (Verfügbarkeit von externem Wissen);
- die Erschließung von Synergieeffekten durch das Zusammenwirken komplementärer Kompetenzen;
- die Beschleunigung der Wissensaneignung durch gemeinsame Lernprozesse;

- die Verbesserung der zukünftigen Kooperationskompetenz (Vertrauensbildung und Routinen senken Transaktionskosten und erleichtern die Zusammenarbeit).

Auch wenn sehr viel für regionale Netzwerke spricht, so gibt es doch viele, nicht zu unterschätzende Hemmnisse, die diesen entgegenstehen. In der Regel fallen zunächst vergleichsweise hohe Anlaufkosten an, bis die angemessene Form der Zusammenarbeit gefunden ist. Erschwerend hinzu kommen häufig unzureichendes Vertrauen in die Kooperationspartner, die erst einmal lernen müssen, welche Informationen in das Netzwerk zum gegenseitigen Vorteil einzuspeisen sind und welche weiter exklusiv bleiben sollen. Vermindert wird der Anreiz zusätzlich durch das sogenannte Free-Rider-Risiko, bei dem auch Nicht-Teilnehmer von dem Netzwerk profitieren. Wegen der zu erwartenden positiven externen Effekte für die Region bzw. die Volkswirtschaft und der schwierigen Anlaufphase ist insbesondere für die Startphase von Netzwerken eine staatliche Förderung angebracht und auch ordnungspolitisch vertretbar. Neben monetären Transfers ist die Schaffung adäquater institutioneller Rahmenbedingungen Ansatzpunkt für eine netzwerkfördernde Politik (Drewello, Wurzel 2002).

### **3 Humankapital und Netzwerke**

In der Wissenschaft besteht heute weitgehend Konsens darüber, dass Innovationen die Voraussetzung für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung sind. Mitte der achtziger Jahre, mit dem Aufkommen der endogenen oder Neuen Wachstumstheorien (Romer, 1994), wurde nach den das langfristige ökonomische Wachstum bestimmenden Faktoren gefragt und versucht, den technischen Fortschritt endogen zu erklären. Im Zuge dieser Entwicklungen in der ökonomischen Theorie wurde sehr bald auch der Blick auf das Bildungssystem gelenkt. Robert E. Lucas jr. (1988, 1993) sah im Bildungssystem einen zentralen Schlüssel, um höheres wirtschaftliches Wachstum zu erzielen. Er betonte, dass Volkswirtschaften, die sich auf wissensbasierte Aktivitäten konzentrieren, höhere Wachstumsraten erzielen würden. Insbesondere könnten Volkswirtschaften wie die US-amerikanische, die japanische oder diejenigen Europas längerfristig mit Routineproduktionen gegenüber Niedriglohnländern nicht konkurrieren. Die logische Schlussfolgerung von Reich (1991) war die Qualifikation des Humankapitals.

Unternehmen und Regionen, die in ihrer Innovationskraft nachlassen, bleiben im Wettbewerb zurück und müssen entsprechende Einbußen bei Gewinn bzw. Wohlstand hinnehmen. Dabei wird die Bedeutung von Humankapital immer wichtiger. Besser ausgebildete Erwerbspersonen ermöglichen eine höhere Wissensproduktion und tragen zu einer schnelleren Verbreitung von Wissen bei. Humankapital wird deshalb als der strategische Faktor angesehen. Nicht umsonst wird deshalb eine sehr intensive Diskussion über die Gestaltung der Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungssysteme geführt. Es gibt genügend Untersuchungen, die eindeutig den Zusammenhang zwischen Qualifikation und technischem Fortschritt belegen (ZEW: Blechinger, Pfeiffer 1997). So lässt sich auch feststellen, dass der Produktivitätsfortschritt in den hoch entwickelten Industrieländern mit einer ständigen Höherqualifizierung der Erwerbstätigen verbunden ist. Dabei besteht – folgt man den Ergebnissen der Analyse von ZEW und DLR zum Fachkräftemangel im IKT-Bereich (ZEW 2001) – dass der relative Fachkräftemangel in einer inversen Beziehung zur Unternehmensgröße steht. Je kleiner die Unternehmen sind, desto schwieriger fällt die Rekrutierung von Fachkräften.

Mit besonderer Dringlichkeit stellt sich die Frage nach dem Qualifizierungssystem in Deutschland. Die deutsche Volkswirtschaft galt hier lange Zeit als führend, scheint heute aber im internationalen Vergleich zurückzufallen. Im Zuge sich neu gestaltender wissensbasierter Produktionsprozesse ergeben sich auch andere Anforderungen an das Bildungs- und Qualifizierungssystem. So wird die berufliche Qualifizierung als wichtiger regionaler Standortfaktor erkannt. Es spricht viel dafür, dass die beschriebenen Vorteile der Netzwerkkooperation auch für die Qualifizierung von regionalem Humankapital genutzt werden können.

In diesem Zusammenhang ist das insgesamt erfolgreiche System der dualen Berufsausbildung in Deutschland anzusprechen. Es hat dazu beigetragen, dass Deutschland sich als Standort für hochwertige Industrieproduktion qualifizieren und im internationalen Wettbewerb zuletzt gut behaupten kann. Wenn wir heute von einer Weiterentwicklung von der Industrie- in die Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft sowie von lebenslangem Lernen sprechen, dann wird damit nur deutlich, dass die Ansprüche an das Humankapital und die Qualifizierungssysteme noch zunehmen. In dem dualen Ausbildungssystem, in dem theoretische und praktische Ausbildung arbeitsteilig in der Region angeboten wird, sind bereits Elemente von regionalen Qualifizierungsnetzwerken enthalten. Allerdings wird dieses System den heutigen und zukünftigen Anforderungen der Qualifizierung nicht mehr in dem Umfang gerecht, wie dies früher der Fall war.

Der technologische Wandel hat zweifellos an Tempo gewonnen. Dadurch verändern sich rascher und nachhaltiger Produktionsprozesse sowie Wettbewerbspositionen. Gefordert ist auch beim Wissen Anpassungsfähigkeit auf hohem Niveau. Dies gilt für Unternehmen, Institutionen und Menschen gleichermaßen. Ob man es will oder nicht: wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass es keine Schutzmauern gegen den internationalen Wettbewerb gibt, deshalb müssen wir uns dieser Herausforderung stellen und Strategien entwickeln, die es erlauben, dass wir möglichst von dessen Chancen profitieren und die sich ergebenden Risiken klein halten. Das duale Ausbildungssystem ist zwar immer noch vergleichsweise modern, doch es weist inzwischen Schwächen auf: es ist in seiner Anlage als regionales Qualifizierungsnetzwerk zu statisch, da es zu langsam auf die Veränderung von Anforderungen in der Berufswelt reagiert und den Aspekt des lebenslangen Lernens weitgehend ausklammert.

Einen großen Stellenwert hat das Angebot an Fachkräften auf dem regionalen Arbeitsmarkt – viele Unternehmen sehen darin eine zunehmend wichtiger werdende Standortbedingung. Wurde in früheren Umfragen des DIW Berlin das Arbeitskräfteangebot in Ostdeutschland von den Unternehmen im Schnitt noch positiv eingestuft, überstiegen bei der Umfrage vom Sommer 2000 erstmals die negativen Urteile die positiven Bewertungen (Wochenbericht des DIW Berlin, 3/2002).

#### **4 Bedeutung von Qualifizierungsnetzwerken für die Neuen Bundesländer**

Die Arbeitslosigkeit kann in den neuen Bundesländern nur zurückgeführt werden, wenn es dort gelingt, mehr Produktionen anzusiedeln, die sich im internationalen Wettbewerb behaupten. Dabei müssen sie sich gegenüber den Niedriglohnländern im Osten und den produktiven Industrieländern im Westen behaupten. Dies wird nur mit einer Strategie gelingen, die auf Innovation, Wissen und qualifiziertes Humankapital setzt. Dies ist leichter gesagt als getan, da die Bedingungen dafür immer noch vergleichsweise ungünstig sind. Zur Erinnerung:

- Die neuen Bundesländer sind im Durchschnitt FuE-schwach, die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind auch deutlich niedriger als in Westdeutschland.
- In der Hierarchie der technologiestärksten Regionen Deutschlands taucht keine ostdeutsche unter den ersten fünfzehn auf.

- Die Arbeitslosigkeit ist zwar sehr hoch, doch wandern immer noch mehr qualifizierte, vor allem jüngere Erwerbstätige ab als zu.
- In den neuen Bundesländern ist der Anteil von Kleinst- und Kleinunternehmen extrem hoch.

Besonderes Augenmerk möchte ich auf den Aspekt der kleinbetrieblichen Wirtschaftsstruktur legen. Sie ist Spiegelbild der spezifischen Problemstruktur und mithin auch Ansatzpunkt für spezifische Politikansätze. Dabei muss die atomisierte Wirtschaftsstruktur in regionale Produktionssysteme überführt werden. Da Großunternehmen nicht von heute auf morgen entstehen, müssen kritische Massen auf anderem Weg erreicht werden.

#### Beschäftigte und FuE-Personal in der deutschen Industrie

	Beschäftigte (1999)		FuE-Personal (1977)	
	NBL	ABL	NBL	ABL
	<i>in Mill. Personen</i>		<i>in Tsd. Personen</i>	
insgesamt	0,6	5,8	18,4	244,5
	<i>in %</i>			
In Betrieben mit ...				
bis zu 500 Beschäftigten	81	55	65*	16*
mehr als 500 Beschäftigten	19	45	35*	84*
* Schätzung				
<i>Nachrichtlich:</i> Steigerung der FuE-Gesamtaufwendung 1997/1999 in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten um 21 %, in Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten um 7 %.				
Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft.				

Die Unternehmen sind nicht nur klein, sondern in den Märkten, in denen sie agieren, mehr oder weniger Neulinge. Junge Unternehmen, auch technologieintensive, zeichnet ein hohes Überlebensrisiko aus. In der Marktwirtschaft können auch Unternehmensgröße und Unternehmensstruktur als Ergebnis einer Spezialisierung im Ausleseprozess des Wettbewerbs in einer insgesamt arbeitsteiligen Wirtschaft interpretiert werden. Anders ist die Situation noch immer in Ostdeutschland. Unternehmen und Unternehmensstruktur sind hier nicht Ergebnis eines evolutorischen Prozesses, sondern eines gravierenden Schocks. Viele Unternehmen müssen ihre optimale Vernetzung zu Abnehmern, Zulieferern sowie auch zu Akteuren der Region erst aufbauen. Im Zuge dieses Prozesses wird sich ihre Funktion im Markt festigen und die dafür adäquate Unternehmensgröße entwickeln.

Kleine Unternehmen haben zwar den Vorteil, dass sie sehr flexibel auf sich verändernde Marktsituationen reagieren können, sie haben aber den Nachteil, dass zur Ausübung von bestimmten Funktionen, bei denen Skalenvorteile wichtig sind, die notwendige Größe fehlt. So können kleine Unternehmen zwar auch sehr wichtige Felder im Bereich von FuE besetzen, für andere fehlen ihnen die Voraussetzungen. Dies gilt vor allem für Forschungsaktivitäten, bei denen erhebliche Investitionen erforderlich sind und der Marktzugang nur über ein entsprechendes Vertriebssystem zu erreichen ist. Das gleiche gilt für den Ausbildungs- und Qualifizierungsbereich. KMU haben häufig nicht die Kapazität, um bestimmte Ausbildungsgänge und Qualifizierungen anzubieten. Hinzu kommt ein im Vergleich zu Großunternehmen anderes Arbeitsumfeld, verbunden mit anderen Berufs- bzw. Karriereperspektiven. Einer Erhebung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) zufolge zählt im Bereich der Investitionsgüterindustrie etwa die Hälfte der kleineren zu den ausbildenden Betrieben. Mittlere und große Betriebe sind demgegenüber zu mehr als 80 Prozent in der gewerblichen Ausbildung engagiert. (ISI: Mitteilungen aus der Innovationserhebung, 24/2001)

Durch die Ansammlung von Kleinbetrieben bei gleichzeitigem Fehlen von Großunternehmen, die im Wirtschaftssystem zu KMU in vielfältiger Weise komplementäre Funktionen übernehmen, besteht in den neuen Bundesländern eine spezifische, systemische Schwäche. Die immer noch vergleichsweise niedrige Exportquote und FuE-Orientierung sind u.a. Spiegelbild dieser Struktur. Da die kleinbetriebliche Struktur nicht von heute auf morgen zu ändern ist, müssen Wege gefunden werden, wie daraus resultierende Wettbewerbsschwächen kompensiert werden können. So wie Großunternehmen inzwischen Organisationsformen gefunden haben, um auch die Vorteile von kleinen Betriebseinheiten für sich zu nutzen, so müssen Kleinunternehmen den umgekehrten Weg beschreiten und dort, wo die Skalenvorteile eine wichtige Rolle spielen, entsprechende Voraussetzungen schaffen. Dazu bieten sich an:

- Externe Einrichtungen, die den KMU im Bedarfsfall Leistungen anbieten, die von Großunternehmen wegen des anderen Bedarfs inhouse angeboten werden, aber sich bei kleinen Unternehmen größenbedingt nicht rentieren. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen bei der Entwicklung neuer technischer Lösungen.
- Kooperationen mit anderen Unternehmen;
- die Einbindung in (regionale) Netzwerke;



Kooperationen und Netzwerke sind Instrumente, um sich flexibel auf unterschiedliche Markterfordernisse anzupassen. Durch die Zusammenarbeit mit Partnern können dafür die spezifischen Voraussetzungen geschaffen werden. Die Bauwirtschaft praktiziert mit der sogenannten „Arge“ diese Form des kooperativen Wettbewerbs schon seit geraumer Zeit.

Regionale Netzwerke könnten mithin eine Form sein, um über eine zielgerichtete Zusammenarbeit von Unternehmen und Institutionen regionale Spezialisierungsmuster zu entwickeln, bei denen die Nachteile, die sich aus der mangelnden Unternehmensgröße ergeben, kompensiert werden und die Vorteile der größenbedingten Flexibilität genutzt werden können. Allerdings wird dies nur möglich sein, wenn

- die Partner von den Vorteilen einer solchen Zusammenarbeit überzeugt und auch dazu bereit sind;
- wenn sie das erforderliche Vertrauen aufbauen, adäquate Steuerungsmechanismen entwickeln und auch das Konfliktmanagement beherrschen;
- die Zusammenarbeit nicht nur einen höheren Ertrag verspricht, sondern die dafür notwendigen Investitionen in absehbarer Zeit beginnen, Erträge abzuwerfen.

Ein Bereich, für den sich unter den Gegebenheiten der neuen Bundesländer mit den vielen Kleinunternehmen regionale Qualifizierungsnetze geradezu anbieten, ist die Qualifizierung des Erwerbstätigenpotenzials. Über eine Zusammenarbeit der regionalen Unternehmen und Institutionen könnte

- ein breiteres Ausbildungsspektrum bereitgestellt werden, vorausgesetzt Unternehmen schließen sich zu Ausbildungsgemeinschaften zusammen und stimmen sich mit den regionalen Ausbildungseinrichtungen ab;
- der Bedarf an gegenwärtigen und zukünftigen Qualifizierungen transparenter gemacht werden und es könnten zu seiner Deckung rechtzeitig Maßnahmen eingeleitet werden;
- die Region und mit ihr die regionalen Unternehmen ihre Attraktivität erhöhen, damit insbesondere auch qualifizierte Personen in der Region bleiben und neue für die Region gewonnen werden.

## **5 Erste Erfahrungen mit InnoRegio**

InnoRegio ist eine Fördermaßnahme des Bundes, mit der im Wettbewerb regionale innovative Netzwerke angeschoben werden sollen. Dazu gehören auch Aktivitäten zur Verbesserung des regional verfügbaren Humankapitals. Das DIW Berlin und Partner führen die Begleitforschung für dieses Programm durch. Im Folgenden soll über erste empirische Erfahrungen der Bedeutung von Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb der InnoRegio – Initiativen berichtet werden.

### **5.1 Die Situation**

Trotz der insgesamt hohen regionalen Arbeitslosigkeit gaben mehr als 40% der von im Jahr 2000 befragten 445 Unternehmen der InnoRegio-Initiative an, dass sie vakante Stellen mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern nicht besetzen können. Die 445 befragten InnoRegio-Unternehmen beschäftigten zur Zeit der Befragung 34 000 Personen und meldeten knapp 1 400 offene Stellen.

In den InnoRegio-Netzwerken wurden im Durchschnitt auf 100 Beschäftigte 4 offene Stellen angegeben. Diese Relationen entsprechen etwa dem vierfachen derer, die von der Bundesanstalt für Arbeit im Durchschnitt für Ostdeutschland ermittelt wurden. Danach ergaben sich im Durchschnitt des Jahres 2000 in Ostdeutschland bei 5,7 Mill. Beschäftigten 62 000 offene Stellen, das entspricht 1,1 offene Stellen je 100 Beschäftigte. Die bei den InnoRegio Unternehmen deutlich höhere Relation dürfte neben einer anderen Erfassung weitgehend darauf zurückzuführen sein, dass die von uns befragten Unternehmen überdurchschnittlich innovationsaktiv sind, aber die dafür notwendigen Qualifikationen in Ostdeutschland offensichtlich nur schwer zu bekommen sind. Die ein Jahr später durchgeführte zweite Befragung ergab, dass bis zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2001 zwar etwa die Hälfte der benötigten Mitarbeiter eingestellt werden konnte, aber an der Gesamtsituation hatte sich wenig geändert: noch immer suchten etwa 40% der befragten Unternehmen neue Mitarbeiter und verweisen dabei auf erhebliche Schwierigkeiten, vakante Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern besetzen zu können.

### **5.2 Maßnahmen**

In den Unternehmen ist die Bedeutung von qualifiziertem Personal für die eigene Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit weitgehend erkannt, auch besteht insgesamt eine große Bereitschaft, in Humankapital zu investieren.

Auf die Frage: „Was tun Sie, um die benötigten Qualifikationen bereitzustellen?“ antworteten mehr als zwei Drittel, die benötigte Qualifikation durch Weiterbildung im eigenen Unternehmen sichern zu wollen.

Arten der Qualifikation in den InnoRegio-Unternehmen

<b>Was tun Sie, um die benötigten Qualifikationen bereitzustellen?</b>	<b>Prozent</b>
Einstellung von Mitarbeitern	36,0
Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter mit eigenen Kräften	69,1
Weiterbildung Mitarbeiter durch externe Schulung	61,7
Trifft nicht auf uns zu	8,1
Quelle: DIW Berlin.	

Wie verbessern Sie Ihre Konkurrenzsituation?

<b>Wir verbessern unserer Konkurrenzsituation durch ...</b>	<b>Prozent</b>
Einführung neuer Produkte / Leistungen	78,9
Intensivierung von Kooperation	62,3
Weiterbildung der Mitarbeiter	53,6
Intensivierung von Forschung und Entwicklung	49,4
Verbesserung beim Vertrieb	45,3
Senkung der Kosten	43,4
Steigerung des Absatzes	41,9
Verbesserung beim Einkauf	20,6
Quelle: DIW Berlin.	

Im Rahmen eines Erfahrungsaustausches mit Teilnehmern aus den InnoRegios hatte die wissenschaftliche Begleitforschung von InnoRegio im Rahmen einer Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema Aus- und Weiterbildung befasste, folgende Schwerpunktthemen identifiziert und diskutiert:

- a) Wie gewinnt man Unternehmen, sich im Rahmen der Ausbildung zu engagieren?
- b) Welche Anforderungen werden an Personen gestellt, die sich im Rahmen von Aus- und Weiterbildung in Netzwerken engagieren?
- c) Akzeptanz von Weiterbildungsdienstleistungen/-dienstleistern?
- d) Wie kann es gelingen, eine durchgehende Ausbildungskette zu realisieren?

#### Zu a): Engagement von Unternehmen

Finanzielle Restriktionen und „irrationale“, d.h. wenig konkretisierte Befürchtungen halten viele KMU davon ab, selbst als Ausbilder tätig zu werden. Ein bedarfsorientiertes Bildungsmarketing, Auftaktworkshop, persönliche Kontakte zu Unternehmen und zwischen Unternehmen herstellen, kann dazu beitragen, diese Bedenken abzubauen. Dem sollte eine gezielte Recherche der Gründe, welche die Unternehmen davon abhalten als Ausbilder tätig zu werden, sowie die Entwicklung von Lösungswegen vorausgehen. Dies sei schon allein wegen der regionalen industriellen Infrastruktur notwendig. Intensität und Wege um auf die Unternehmen zuzugehen, seien darauf abzustimmen. Aus einem InnoRegio-Netzwerk wurde berichtet, dass über ein solches Marketing für Bildungsmaßnahmen, trotz einer sehr geringen Industriedichte, 20 neue Ausbildungsplätze entstanden seien.

#### Zu b): Anforderungen an Personen

Als Schlüsselkompetenz für diejenigen Promotoren, die innerhalb von Netzwerken Aus- und Weiterbildungsaktivitäten forcieren, wurde vor allem soziale Kompetenz, berufspädagogische Kompetenz, Institutionenkenntnis, Organisationskompetenz und ein gewisses inhaltliches Verständnis für die Thematik des Netzwerks herausgestellt.

#### Zu c): Akzeptanz

Im Hinblick auf die Frage, wie hoch die Akzeptanz von Weiterbildungsdienstleistungen in Netzwerken sein könne und welches Engagement der Unternehmen notwendig sei, wurde festgestellt, dass erfahrungsgemäß vor allem ein wechselseitiger Austausch der Unternehmen zum Thema Aus- und Weiterbildung angeregt werden müsse. Nur auf diesem Wege können sich die Unternehmen kennen und schätzen lernen und feststellen, inwieweit und in welcher Form bei der Ausbildung kooperiert werden könne. Auch sei für gemeinsame Seminare/Weiterbildungsveranstaltungen eine kritische Masse der Nachfrage notwendig.

#### Zu d): Ausbildungseffekte

Nach den Erfahrungen eines InnoRegio-Vertreterers hat sich aufgrund von InnoRegio das Bewusstsein der Unternehmen in der Region für die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung durchaus verbessert. Gerade im Aus- und Weiterbildungsbereich sei es notwendig, eine öffentliche Förderung zu gewähren; daher könne InnoRegio als Türöffner fungieren und die Unternehmen zu Mitwirkung motivieren.

Zur Frage, wie es gelingen kann, eine durchgehende Ausbildungskette zu realisieren, wurde berichtet:

- dass es z.B. in einer Region nicht nur eine sehr hohe Quote von Studienabbrechern gebe, sondern auch viele Studierende, die ihre Ausbildung abschließen, im Anschluss jedoch die strukturschwache Region verlassen. Schon deshalb seien neue Wege der Ausbildung gefragt, welche die zukünftigen Absolventen stärker an die Region bzw. die dort ansässigen Unternehmen binden würden;
- dass es sehr wichtig sei, auch in den Lehrberufen ein Bewusstsein für die nach der Lehre mögliche Karriere zu schaffen. Betont wurde, dass auch ohne Studium eine Karriere in den regionalen Unternehmen möglich sein müsste, und dass dies den Lehrlingen in geeigneter Weise zu vermitteln sei;
- ein erhebliches Defizit sei die in KMU oftmals unzureichend praktizierte Personalentwicklung, weshalb es zur unnötigen Abwanderung qualifizierter Kräfte käme.

Zusammenfassend wurde festgehalten, dass – unabhängig von Lehr- oder Hochschulberufen – auch in KMU eine aktive Personalentwicklungspolitik betrieben werden müsse, um dort Karrierewege zu öffnen bzw. die Zielgruppe der gut ausgebildeten Fachkräfte auf entsprechende Möglichkeiten hinzuweisen.

## **6 Fazit**

Sowohl theoretisch als auch praktisch spricht sehr viel für ein verstärktes Engagement zum Aufbau regionaler Qualifizierungsnetzwerke. Dies gilt insbesondere in Ostdeutschland mit seiner sehr kleinbetrieblichen Wirtschaftsstruktur. Hier können über die Zusammenarbeit verschiedener Akteure in Netzwerken Qualifizierungsangebote geschaffen werden, zu denen einzelne Unternehmen nicht in der Lage sind. Tatsächlich werden diese Möglichkeiten aber – so die Erfahrungen mit den von der wissenschaftlichen Begleitforschung „InnoRegio“ befragten Netzwerke – noch relativ wenig genutzt. Zwar gibt es einen großen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern, auch werden inzwischen von mehr Akteuren die Vorteile der Zusammenarbeit in regionalen Qualifizierungsnetzwerken durchaus erkannt, ohne dass ein entsprechender Umsetzungswille erkennbar ist. Im Zuge der weiteren

Begleitforschung von InnoRegio werden das DIW Berlin und Partner der Frage nach der Entstehung von regionalen Qualifizierungssystemen, ihren Möglichkeiten und der Hemmnisse weiter nachgehen.

## Literatur

**Archibugi, D., Pianta, M.** (1994):

Aggregate Convergence and Sectoral Specialisation in Innovation. In: Journal of Evolutionary Economics, 4 (1994) 1. S. 17-33.

**Blechinger, D., Pfeiffer, F.** (1997):

Humankapital und technischer Fortschritt, in: Clar, G., Doré, J., Mohr, H. (Hrsg.): Humankapital und Wissen – Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin, 1997, S. 255-276.

**Brenke, Karl** (2002):

Standortbedingungen in Ostdeutschland aus der Sicht der dort ansässigen Industrieunternehmen. Wochenbericht des DIW, 3/2002.

**Drewello, H.-J., Wurzel, U.** (2002):

Humankapital und innovative Netzwerke – Theoretischer Hintergrund und empirische Untersuchungsergebnisse. Erscheint in DIW Berlin, Arbeitspapiere 2002.

**Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI** (2001):

Mitteilungen aus der Innovationserhebung, 24/2001

**Feldmann, M.** (1994):

The Geography of Innovation, Dordrecht, 1994.

**Kinkel, S.; Lay, G.; Schirmeister, E.; Wengel, J.** (2001):

Die Arbeitswelt der Auszubildenden – zukunftsweisend oder von gestern? Facharbeiterausbildung in der Investitionsgüterindustrie. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Fraunhofer Institut – Systemtechnik und Innovationsforschung, Nr. 24, Nov. 2001.

**Lucas, R.E. jr.** (1988):

On the Mechanics of Economic Development. In: Journal of Monetary Economics, 22,, pp. 3-42.

**Nadvi, K., Schmitz, H.** (1994):  
Industrial Clusters in Less Developed Countries. A Review of Experiences and Research Agenda. IDS Discussion Paper 339, Brighton, 1994.

**Porter, M.E.** (1990):  
The Competitive Advantage of Nations, New York, 1990.

**Reich, R.** (1991)  
The work of Nations, 1991

**Roelandt, T.J.A., d. Hertog, P.** (1998):  
Cluster Analysis and Cluster-Based Policy, Draft, Paris, 1998.

**Romer, P.M.** (1986):  
Increasing Returns and Long-Run Growth. In: Journal of Political Economy, 94, pp. 1002-1037.

**Saxenian, A.** (1994):  
Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Cambridge, MA., 1994.

**World Bank** (1999):  
World Development Report 1998/99, Oxford, 1999.

**ZEW** (2001):  
IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland. Endbericht vom 1.7.2001, Mannheim, 2001.

## Netzwerke zwischen Unternehmen und Hochschulen und andern öffentlichen Forschungseinrichtungen beschleunigen Reindustrialisierung in den neuen Bundesländern

Herbert Berteit

In den neuen Bundesländern ist inzwischen eine breitgefächerte öffentliche Forschungslandschaft entstanden, und zwar sowohl im Hochschulbereich als auch außerhalb der Hochschulen. Zu den außeruniversitären öffentlichen Forschungseinrichtungen zählen solche wie Institute der Fraunhofer- und Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Zentren, Akademien, Institute der Leibnitz-Wissenschaftsgemeinschaft, Fachinformationszentren und andere. Nicht dazu gehören Technologie- und Gründerzentren und Technologietransferstellen. Mittlerweile sind diese Einrichtungen personell fast genauso stark in den neuen Bundesländern vertreten wie in den alten. Auf je 100 000 Einwohner sind in Forschung und Entwicklung in den Hochschulen in den neuen Bundesländern 110 Personen und in den alten Bundesländern 115 vollzeitig tätig. Die Relation bei den außeruniversitären öffentlichen Forschungseinrichtungen ist mit 86 zu 74 in den neuen Bundesländern bereits günstiger.

Diese Potentiale bieten eine große Chance, durch beschleunigten Wissens- und Technologietransfer in Unternehmen schneller neues Wissen in neuartige oder verbesserte Produkte und Verfahren umzusetzen. Das wird in den neuen Bundesländern um so wichtiger, weil erstens vor allem nur über neue Produkte und Verfahren die Unternehmen neue Märkte erschließen können und weil zweitens die wirtschaftsintegrierten Forschungspotenziale trotz erheblicher staatlicher Unterstützung seit 1995 auf einem relativ niedrigen Niveau verharren.

Erfreulicherweise nehmen in letzter Zeit Beispiele zu, dass Unternehmen, Forschungseinrichtungen und die verschiedensten regionalen Akteure entsprechend ihrer spezifischen Zielstellung versuchen, durch Vernetzung Wissens- und Technologietransfers aus Hochschulen und außeruniversitären



Forschungseinrichtungen zu beschleunigen und gleichzeitig durch Bündelung von Ressourcen in Kooperationen Innovationen auf ihren Gebieten schneller hervorzubringen.

Noch reicht diese Entwicklung in den neuen Bundesländern nicht aus, um mit der sich auf diesem Gebiet in den alten Bundesländern und international rasant vollziehenden Entwicklung mithalten zu können. Denn die internationale Entwicklung auf diesem Gebiet zeigt, dass Innovationen immer weniger Ergebnis einzelner Aktivitäten sind, sondern sie entstehen zunehmend in mehrdimensionalen Kooperationen unterschiedlichster Akteure. Dabei nimmt im Zuge der Globalisierung der Märkte die internationale Dimension zu. Das trifft auch auf die Verwertung von Forschungsergebnissen zu. Damit steigen auch die Anforderungen an vernetzte Kommunikations- und Infrastrukturen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sehen sich immer mehr und immer schneller mit komplexen unternehmerischen Fragestellungen wie Globalisierung, Systemanbieter, komplexen Kundenwünschen und anderem mehr konfrontiert, die nur mit anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen gelöst werden können. Deshalb sind Netzwerke gefragt, die die Kräfte innovativer kleiner und mittlerer Unternehmen mit denen von Forschungseinrichtungen für die Erschließung vorhandener Innovationspotenzen entsprechend den Markterfordernissen bündeln.

In den letzten Jahren sind eine Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema Vernetzung und Netzwerke erschienen. Netzwerke sind gegenwärtig neben Globalisierung das am meisten gebrauchte Schlagwort. Oft werden sie als das Instrument bezeichnet, „mit dessen Hilfe reale Probleme angegangen, Diskussionsprozesse organisierbar und Umsetzungsprozesse gefördert werden können“<sup>1</sup>. Bei der Begriffsbestimmung zeigt sich ein sehr unterschiedliches - meist jedoch unbekümmertes - Herangehen.

Bei den Diskussionen über ökonomisch orientierte Netzwerke sind zwei Ansätze zu erkennen: Einmal die Beschreibung der Netze aus der Sicht der Transaktionskostenanalyse bzw. -theorie und zum anderen aus der Sicht qualitativer Beziehungen<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Hellmer, F. et al.: Mythos Netzwerke – regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin, Ed. Sigma, 1999.

<sup>2</sup> Weinert, R.: Modernisierung, Differenzierung und Neuer Ökonomischer Institutionalismus. In: Göhler, G. (Hrsg.): Institutionenwandel, Opladen 1996, S. 70 –93.

Für die folgenden Netzwerkbetrachtungen erscheint eine Verbindung dieser beiden Ansätze als sinnvoll. Einerseits die Transaktionskostentheorie, die die ökonomische Relevanz von Kooperationen erklärt und zum anderen die qualitative Betrachtung, die die Wissens- und Innovationskooperation aufzeigt. Damit sollen in die Betrachtungen sowohl die ökonomischen Austauschbeziehungen als auch die sozialen Beziehungen der Akteure einbezogen werden. Die Akteure können Individuen und/oder Gemeinschaften sein. Die sich zwischen den jeweiligen Akteuren ergebenden Beziehungen können nach Inhalt (z. B. Produkt- bzw. Prozessinnovationen), Form (z.B. Anzahl der Akteure, Dauer der Beziehungen) und Art (z. B. Zustandekommen der Beziehungen) unterschieden werden<sup>3</sup>.

Ausgehend davon werden Innovationsnetzwerke in den neuen Bundesländern wie folgt beschrieben:

*„Innovationsnetz besteht aus einem System von Akteuren und Beziehungen, in dem unterschiedliche, im allgemeinen juristisch selbständige Akteure durch Bündelung (zumeist) komplementärer Ressourcen und arbeitsteilig aufeinander bezogener Aktivitäten für das Ziel miteinander verbunden sind, Innovationen hervorzubringen und zu vermarkten“.*<sup>4</sup>

In innovativen Netzen nimmt die Vernetzung der Forschung sowohl von der Grundlagenforschung zur angewandten Forschung als auch zwischen den einzelnen Forschungsprozessen über die Produktion hinweg bis zur Vermarktung zu.

Dadurch kann

- die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Netzsynergien und Größenvorteile verbessert,
- der Strukturwandel in Regionen durch Schaffung qualifizierter, miteinander abhängiger Arbeitsplätze und durch eine Erhöhung des Wissensaustausches („Sanieren durch Innovieren“) gefördert,
- die Wettbewerbsfähigkeit regionaler Anwenderindustrien durch Zunahme von Lieferantenbeziehungen und Nutzung der vorhandenen wissenschaftlich-technischen Ressourcen verbessert werden.

---

<sup>3</sup> Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1993

<sup>4</sup> Berteit, H. et al.: Rahmenbedingungen für Innovationsnetze in den neuen Ländern und Berlin-Ost, In : Materialien zur Wissenschaftsstatistik Heft 10, 1998. Hrsg.: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Oft ist die Ausschöpfung dieser Möglichkeiten auf Grund fehlender Mittel einzelner Akteure nicht möglich. Die Organisation der Netzwerkbildung und –gestaltung sind nicht selten für alle Akteure mit zusätzlichen finanziellen Aufwendungen verbunden. Für Ostdeutschland wird es deshalb als erforderlich betrachtet, Koordinierungs-, Management- und Infrastrukturleistungen zur Entwicklung und Umsetzung von Konzeptionen für innovative Netzwerke vor allem durch den Bund zu fördern. Dies insbesondere deswegen, weil effiziente Entwicklungen von innovativen Netzen nicht an Ländergrenzen scheitern dürfen.

Die internationalen Erfahrungen zeigen, dass bei der Herausbildung innovativer Netzwerke der Staat oft eine wichtige begleitende Funktion einnimmt. Dies ist vor allem dort geschehen, wo regionale Wirtschaften schnelleres Wachstum organisieren. Wie die empirische Netzwerkforschung zeigt, ist in sich entwickelnden regionalen Wirtschaften das Entstehen von innovativen Netzen in Regie der einzelnen Akteure nur sehr zögerlich abgelaufen. In den meisten Fällen hat der Staat dazu mehr oder weniger sowie in unterschiedlichen Formen und auch in den unterschiedlichsten Phasen Unterstützungen gewährt.

In wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern wie in den USA, Kanada, Österreich, Schweden und Australien haben staatliche Initiativen zur Netzwerkbildung zwischen Unternehmen und universitären und außer-universitären Einrichtungen zu bedeutendem wirtschaftlichen Wachstum und zunehmender Beschäftigung beigetragen<sup>5</sup>.

Für die meisten ostdeutschen Unternehmen bleibt auch noch für einen längeren Zeitraum die Aneignung von technologischem Wissen und das Schließen der technologischen Lücke ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, um Nachfrage- und Marktzutrittsprobleme zu erleichtern. Darüber hinaus sind ostdeutsche Unternehmen wegen ihrer lokalen Orientierung noch unzureichend in überregionale Netze eingebunden, so dass mögliche „spill-over-Effekte“ sie noch nicht genügend erreichen.

Da in Ostdeutschland Großunternehmen fehlen, die im Allgemeinen Ausgangspunkt für die Entwicklung von Innovationsnetzen sind, zeigen sich in der gegenwärtigen Phase besondere Entwicklungsmuster bei der Entstehung von Netzen. Auf der einen Seite sind es Forschungseinrichtungen und

---

<sup>5</sup> OECD: „Wissenschafts-, Technologie- und Industrieausblick 1996“, Paris 1995, S. 113 ff

auf der anderen Seite viele kleine und mittlere Unternehmen, die als Initiatoren der Vernetzung fungieren. Gefördert und unterstützt werden die Bestrebungen dieser Akteure bei der Bildung von Netzen durch regionale und überregionale politische Akteure.

Unterschiedliche Untersuchungen<sup>6</sup> in Ostdeutschland und auch in den alten Bundesländern zeigen dabei verschiedene Entwicklungsmuster der Entstehung von innovativen Netzen. Bei allen bisher bekannten Mustern kann übereinstimmend festgestellt werden, dass Förderaktivitäten des Bundes und der Länder meistens den Anstoß für die Bildung solcher Netze geben. Initiativen zur Netzwerkbildung von Unternehmen sind noch sehr selten.

Die entstandenen Netze knüpfen gewöhnlich an die räumliche Nähe vieler kleiner innovativer und externer Forschungseinrichtungen an. Ihr vorrangiges Ziel ist es, durch Bündelung der Kernkompetenzen neue Produkte und Verfahren zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen, die Akquisition von Aufträgen und deren Realisierung gemeinsam durch die Netzwerkpartner durch Leistungsplanung und gemeinsame Nutzung der Ressourcen effizient durchzuführen.

Für die erfolgreiche Netzwerkbildung müssen nicht immer Großunternehmen der Ausgangspunkt sein. Von der Bündelung der Potentiale kleiner innovativer Unternehmen und externer Forschungseinrichtungen können gleiche Wirkungen ausgehen.

Nachfolgend sollen an drei ausgewählten Beispielen die Ergebnisse der Herausbildung von Innovationsnetzen dargestellt werden. Um die Vielfalt der sich gegenwärtig herausbildenden Innovationsnetzwerke, Kompetenzzentren und ähnlicher Kooperationen zu zeigen, wurden drei unterschiedliche Fallbeispiele untersucht. Alle drei Beispiele sind erfolgreiche Wege der Reindustrialisierung Ostdeutschlands unter Nutzung der vorhandenen Potentiale in Hochschulen und außeruniversitären öffentlichen Forschungseinrichtungen.

Das erste Fallbeispiel ist durch die Initiative mehrerer kleiner und sehr kleiner innovativer Unternehmen entstanden, die sich im Transformationsprozess aus einem großen Kombinatbetrieb ausgegründet haben. Diese kleinen

---

<sup>6</sup> DIW/SÖSTRA: Wirksamkeit der Programme zur Förderung von Forschung, Technologie und Innovation auf die Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft, Berlin, April 2001

Unternehmen befinden sich an einem Standort im Norden Brandenburgs. Keines der Unternehmen und FuE-Dienstleister hat mehr als zwanzig Beschäftigte.

Alle diese Unternehmen wurden und werden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und dem Land Brandenburg über Projekte gefördert. Eine Unterstützung des Kooperationszentrums setzte erst ein, als sich die ersten Erfolge einstellten. Es ist nicht auszuschließen, dass aus dem nun entstandenen Kompetenzzentrum ein größeres Unternehmen durch Fusion der beteiligten Akteure entstehen wird.

Das zweite Fallbeispiel zeigt, wie sich an einem Standort, wo zu DDR-Zeiten staatlich organisiert und gelenkt Forschung und Produktion auf dem Gebiet der Mikroelektronik entstanden waren, nach der Wende verbliebene Potenziale neu strukturiert haben und nun erfolgreich am Markt tätig sind. Sowohl die neu entstandenen innovativen Unternehmen als auch die Forschungspotenziale wurden vom Bund und vom Land gefördert.

Leistungen dieser geförderten Forschungseinrichtungen und innovativen Unternehmen haben dazu geführt, dass sich internationale Spitzenfirmen und Investoren anbieten, eine Großinvestition an diesem Standort zu tätigen.

Das dritte Fallbeispiel ist ein Pilotprojekt, das mit Unterstützung des Bundes entwickelt wird. Es knüpft an die räumliche Nähe vieler sich mittlerweile an einem ehemaligen Standort der Akademie der Wissenschaften der DDR in Berlin-Adlershof angesiedelten kleinen innovativen Unternehmen und externen Forschungseinrichtungen an. Der Bund hat dieses Projekt angestoßen mit dem Ziel, die Akquisition von Aufträgen und deren Realisierung durch Bündelung der Kompetenzen und Ressourcen der Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu unterstützen, um schneller mit neuen Produkten und Verfahren auf einem zukunftsorientierten technologisch anspruchsvollen Erzeugnisgebiet auf den Markt zu kommen.

### **1. Fallbeispiel: Kompetenzzentrum Optik Rathenow**

Im Kompetenzzentrum Optik Rathenow arbeiten gegenwärtig 23 Unternehmen, Forschungseinrichtungen und FuE-Dienstleister an der Entwicklung neuer Produkte und Verfahren sowie an der Erschließung neuer Märkte.

Der Kooperationsverbund hat vor etwa zweieinhalb Jahren seine Tätigkeit mit sechs Unternehmen begonnen. Alle sechs Unternehmen sind Ausgründungen aus dem ehemaligen Optikbetrieb in Rathenow, der dem Kombinat Carl-Zeiss Jena angehörte. Die Initiative zur Vernetzung ging von diesen Unternehmen aus.

Nach erfolgreichem Start des Kompetenzzentrums schlossen sich diesem Netzwerk regionale Akteure an. Heute agiert das Kompetenzzentrum als Pilotprojekt des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg und ist mit einer Anschubförderung dieses Ministeriums ausgestattet.

Mit deutlich sichtbar zunehmenden Nutzen für die einzelnen Unternehmen ist das Kompetenzzentrum auf seine heutige Größe angewachsen.

Die Arbeit des Kompetenzzentrum „Optik Rathenow“ wird über drei Komplexe (Arbeitsgruppen) organisiert. Koordiniert wird die Arbeit über diese drei Arbeitsgruppen von einem Regionalbeauftragten, der aber gleichzeitig auch Geschäftsführer eines beteiligten Unternehmens - der Design GmbH - ist, die wiederum im Innovationsverbund allen drei Arbeitsgruppen angehört.

Zum ersten Komplex gehören Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Technologietransfereinrichtungen entlang der Wertschöpfungskette. Unternehmen und Einrichtungen, die in diesem Komplex mitwirken, sind beispielsweise: Rathenower Optik GmbH, SOLIRA Sonderlinsen GmbH Rathenow, Rathenower Mechanik und Werkzeugfertigung GmbH, Oberflächentechnik Rathenow GmbH, Mikroskoptechnik Rathenow GmbH, Optik Brillen GmbH, Brillengläser GmbH & Co. KG, Brillenmoden GmbH, Fachhochschule Brandenburg, Technologie- und Gründerzentrum Havelland, T.I.N.A des Landes Brandenburg. Geleitet wird diese Arbeitsgruppe von dem Geschäftsführer des größten Unternehmens, das Finalprodukte herstellt, der Firma OPTOTEC GmbH, Rathenow. Wesentliche Impulse für die Entstehung dieses Kompetenzzentrums gingen von der OPTOTEC GmbH aus.

Im zweiten Komplex sind alle Akteure für Vertrieb und Marketing zusammengefasst. Hier arbeiten Vertreter der Unternehmen mit eigenen Vertriebs- und Marketingabteilungen mit Vertretern der Stadtverwaltung Rathenow, des Landkreises Havelland, des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg und Vertretern solcher Einrichtungen wie dem Verein zur Förderung, Pflege und Erhaltung der optischen Tradition, der Industrie- und Handelskammer Potsdam und der Augenoptikerinnung des Landes

Brandenburg zusammen. Geleitet wird diese Arbeitsgruppe vom Bürgermeister der Stadt Rathenow. Die Arbeit ist so angelegt, dass „Ausstrahlung“ durch Standortmarketing erzeugt werden soll.

Den dritten Komplex bilden die regionalen und politischen Akteure, die die Rahmenbedingungen des Netzwerkes gestalten. Dieser Komplex wird vom zuständigen Landrat geleitet. Der Arbeitsgruppe gehören u.a. weiterhin an: IG Metall, die Stadtverwaltung Rathenow, der Landkreis Havelland, die IHK Potsdam, das Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg und Vertreter der beteiligten Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

Die Arbeit des Kompetenzzentrums verfolgt folgende Zielstellungen: Entwicklung neuer Produkte und Verfahren, Erschließung neuer Märkte und Gewinnung neuer Kunden, Vereinfachung und kostengünstigere Gestaltung des Managements, Verbesserung der Personalentwicklung und Qualifikation und Erschließung von Synergieeffekten.

Heute befindet sich das Kompetenzzentrum mit seinen Unternehmen und Forschungseinrichtungen in einem sich „selbstverstärkenden Kreislauf“ mit der Bearbeitung von insgesamt 41 unterschiedlichen Projekten im Verbund von jeweils 3 bis 6 Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

Seit der Arbeit im Verbund konnten die beteiligten Unternehmen und Einrichtungen ihren Umsatz um über drei Millionen DM steigern und außergewöhnliche Innovationen, so als Weltneuheit eine CNC-gesteuerte Maschine zur Bearbeitung von Brillengläsern aus Kunststoff oder ein Lötgerät ohne Umweltbelastung zur Reparatur von Brillenfassungen, auf dem Markt absetzen.

Darüber hinaus konnten nach Jahren der Ruhe und des Schrumpfens in der Branche Optik in den neuen Bundesländern zwei Neuansiedlungen zur Stärkung der gesamten Wertschöpfungskette Optik in der Region realisiert werden:

- Im innovativen Bereich der Laseroptik die Firma CONOSENS
- Die Firma VOG Vertrieb Optischer Geräte GmbH mit einem leistungsfähigen Entwicklungsbereich.

Einen wichtigen Schwerpunkt bildet die Vermarktung der Leistungen der Unternehmen, die im Rahmen des Kompetenzzentrums erreicht wurden. Zur Zeit wird sehr intensiv versucht, mit Unterstützung der Landesregierung

Brandenburgs über 12 teilweise geförderte Projekte die Optikindustrie am Standort Rathenow national und international wieder zu einem anerkannten Begriff in der Branche werden zu lassen. Dies wurde bisher u. a. durch folgende Aktivitäten unterstützt:

- gemeinsames Auftreten der Akteure des Kompetenzzentrums auf nationalen und internationalen Optikmessen,
- Berichte und Werbeanzeigen über das Kompetenzzentrum in Fachzeitschriften, u.a. auch mit einem kundenorientierten Informationsdienst und Internetpräsentationen,
- Vorbereitung des Jubiläums 200-Jahre Optik in Rathenow im März 2001 und Mitgestaltung der Brandenburgischen Wirtschaftswoche im September 2001.

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Stand und die Ziele der Aktivitäten des Kompetenzzentrums Optik Rathenow mit seinen gegenwärtig mitwirkenden 23 Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

Tabelle: Stand der Bearbeitung der Projekte im Rahmen des Kompetenzzentrums Optik Rathenow

Bearbeitungs- Stand der Projekte	Projektziele				
	Projekte	neue Produkte u. Verfahren	Markter- schließung	Personal- fragen	Management u. Sonstige
Vorbereitungs- Phase	14	5	3	2	4
Umsetzungs- Phase	26	2	18	3	3
Abgeschlossene	10	1	7		2
Zurückgest.	3	2			1
Gesamt	53	10	28	5	20

Quelle: Stadtverwaltung Rathenow



## **2. Fallbeispiel: Kompetenzzentrum Mikroelektronik Frankfurt (Oder)**

Die Konzentration von Unternehmen, Industrieforschungseinrichtungen, öffentlich geförderten Forschungseinrichtungen und produktionsnahen FuE-Dienstleistern der Mikroelektronik in und um Frankfurt (Oder) war bis 1990 staatlich gelenkt. Fast 10.000 Menschen waren am Standort Frankfurt (Oder) in dieser Branche beschäftigt. Viele der Unternehmen überlebten den Übergang zur Marktwirtschaft nicht. Die Beschäftigung ging in dieser Branche in Frankfurt (Oder) auf unter 10 Prozent zurück. Im wesentlichen blieben nur wissenschaftliche Kompetenzen in kleinen Unternehmen erhalten. Mehrere davon anfänglich nur durch die Förderung vom BMWi. Ab 1992 wurde diese Förderung auch durch das Land Brandenburg unterstützt.

Auf Initiative der Landesregierung Brandenburg ist gemeinsam mit der Gewerkschaft im Mai 1999 eine Initiative zur Bildung eines Kompetenzzentrums Mikroelektronik Frankfurt (Oder) ausgelöst worden mit dem Ziel, die noch vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und neu zu profilieren, um vorhandene Forschungseinrichtungen und Unternehmen „in der Branche international wettbewerbsfähig zu machen“. Der Initiative liegt ein Aktionsprogramm zu Grunde, in dem 35 Unternehmen, Forschungseinrichtungen aus Industrie und Wissenschaft sowie Dienstleister auf dem Gebiet der Mikroelektronik in der Region Frankfurt (Oder) zusammengeführt werden. Die Zusammenführung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen der Mikroelektronik in Frankfurt (Oder) trägt alle Merkmale eines Branchen-Netzwerkes (Produktion mit Forschung und Entwicklung, Dienstleistung, Wissenschaft).

Heute bearbeiten diese Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Kompetenzzentrum gemeinsam 25 Projekte auf folgenden Gebieten:

- Chipherstellung
- Werkstoffveredlung und –herstellung
- Bilderkennungssysteme in der Recyclingwirtschaft mit INFINEON
- Personalentwicklung und –qualifizierung zur Sicherung des Nachwuchses (z.B. Erstausbildung Mikrotechnologe, Weiterbildung von Chip-Designer, Mikromechaniker-Ausbildung für regionale KMU)
- Unternehmensansiedlung und Existenzgründungen.

Kern dieses Verbundes bildet das Institut für Halbleiterphysik (IHP) Frankfurt (Oder) mit seinen rund 240 Mitarbeitern. In den ersten Jahren nach der Wende wurde dieses Institut auch vom BMWi gefördert. Heute gehört es zur Leibniz-Gesellschaft und wird zu je 50 Prozent von Bund und Land gefördert.

Das Institut für Halbleiterphysik hat in den letzten Jahren bedeutende wissenschaftliche Leistungen aufzuweisen, z.B. zur Dotierung von Kohlenstoffatomen in Silizium-Germanium-Chips sowie zum Einsatz von Praseodym in leistungsfähigen Transistoren.

Dabei werden Aufgaben von der Grundlagenforschung und angewandten Forschung über die technologische Entwicklung bis zur Prototyplösung für die Industrie bearbeitet.

Dazu hat das Institut für Halbleiterphysik Verbindungen zur Universität Frankfurt (Oder) und zu der Brandenburgischen Technischen Universität (BTU) in Cottbus sowie weltweite Kooperationen aufgebaut, so u.a. mit Motorola und Intel.

Die Tätigkeit im Kompetenzzentrum wird durch eine Lenkungsgruppe bestehend aus fünf Personen (Geschäftsführer beteiligter Unternehmen und Forschungseinrichtungen, je einem Vertreter der IHK und der regionalen Verwaltung) organisiert.

Der Zusammenschluss der Unternehmen und Forschungseinrichtungen zum Kompetenzzentrum Mikroelektronik hat zu einer Bündelung der vorhandenen Potenziale geführt, die internationale Beachtung erzielt. Insbesondere das im Institut für Halbleiterphysik entwickelte Know-how für neue zukunftssträchtige Chiptechnologien auf der Basis der Silizium-Germanium-Kohlenstofftechnologie steht dabei im Mittelpunkt. Damit werden Chips hergestellt, die mehr und schneller Informationen per Internet übertragen als herkömmliche Netz-Elemente.

Dies ist der entscheidende Grund dafür, dass Anfang Februar 2001 die Vertragsunterzeichnung für den Bau einer neuen Chipfabrik mit einem Investitionsvolumen von rund 3,2 Mrd. DM unter Beteiligung des weltweit größten Chipherstellers Intel und des Emirats Dubai erreicht werden konnte. Der gegenwärtige Planungsstand sieht vor, dass die Produktion von speziellen Chips für die mobile Daten- und Sprachübertragung in der neuen Fabrik schon im ersten Quartal 2003 aufgenommen wird. In dieser Fabrik werden 1.500 neue Arbeitsplätze geschaffen. Weitere 2.000 Arbeitsplätze sollen in

den direkten Zulieferbetrieben und Dienstleistungseinrichtungen entstehen. Diese Investition stellt eine neue Qualität in den auslösenden Faktoren zur Industrieansiedlung dar. Die Investoren kommen nicht wegen hoher Förderungen nach Frankfurt (Oder), sondern wegen der Verknüpfung vorhandenen Wissens am Standort.

Ein erster Großauftrag für die Chipfabrik und das Institut für Halbleiterphysik liegt bereits vor. Dabei geht es um die Ausrüstung der Messehallen in Hannover mit einem neuartigen „Local Navigator“ auf der Basis der Bluetooth-Technologie.

Zur Sicherung eines reibungslosen Anlaufs der Chipfabrik liegt ein Schwerpunkt der Arbeit des Kompetenzzentrums darin, den benötigten fachlichen Nachwuchs für den Personalbedarf der neuen Chipfabrik und des jetzigen Kompetenzzentrums zu sichern. So sind bereits auf folgenden Gebieten Ausbildungsprogramme in einem extra aufgebauten Qualifikationszentrum angelaufen:

- Elektronik-Bereich
- Mikrotechnologen
- Chip-Designer
- Qualitätsmanagement.

Zielgerichtet werden gegenwärtig auch an den entsprechenden Fachrichtungen der Universitäten und Fachhochschulen zusätzliche Studienplätze angeboten und die Wissenschaftskooperation zwischen diesen Einrichtungen und dem Kompetenzzentrum Mikroelektronik ausgebaut. Beispielsweise wurde ein Studiengang Halbleiterphysik an der BTU Cottbus eingerichtet, der von der BTU und dem Institut für Halbleiterphysik betrieben wird. Zudem haben beide Partner in das gemeinsame Labor, das den Namen „IHP-BTU-Joint-Lab“ trägt, in Cottbus investiert.

Kontakte zum Aus- und Aufbau einer wissenschaftlichen Zusammenarbeit sind auch bereits mit Forschungseinrichtungen in Berlin (TU Berlin, WISTA Adlershof) und in Dresden und Freiberg (TU Dresden, ZMD Dresden, AMD Dresden, Bergakademie Freiberg, Forschungseinrichtungen für Werkstoffe Freiberg) aufgenommen worden.

Auch wurde bereits mit rund 200 hochspezialisierten Fachkräften, die ehemals in Frankfurt (Oder) arbeiteten und heute in anderen Regionen auf

gleichen Fachgebieten tätig sind, Verbindung mit dem Ziel aufgenommen, sie für eine Tätigkeit an ihrem alten Standort wiederzugewinnen.

Noch sind nicht alle Fragen geklärt. Die ins Land gekommenen Investoren benötigen ein Umfeld, damit sie sich nicht zurückziehen. Dazu gehören klare Aussagen der Interessenten – der EU, des Bundes und des Landes. Empfehlenswert ist für andere solcher Vorhaben, dass eine Abstimmung zwischen diesen Entscheidungsträgern für ein gutes Investitionsklima vor Bekanntgabe einer solchen Investition erfolgt.

### **3. Fallbeispiel: Innovationsnetzwerk „Intelligente Meßsysteme“ Adlershof**

Das Innovationsnetzwerk „Intelligente Meßsysteme“ am Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Berlin-Adlershof (WISTA) ist ein Pilotprojekt des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), das seit 1998 gefördert wird. Dieses Netzwerk entsteht an einem Standort, der zu DDR-Zeiten durch die Akademie der Wissenschaften geprägt wurde. Nach der Abwicklung der Akademie der Wissenschaften versuchten an diesem Standort viele Neugründungen als selbständige Forschungseinrichtungen oder produzierende innovative Unternehmen neu am Markt Fuß zu fassen.

Mit zunehmendem Erfolg der Forschungseinrichtungen und der Unternehmen interessierte sich die Politik von Bund und Land für den Wiederaufbau des Wissenschaftsstandortes Adlershof.

Im Mittelpunkt der Initiative des BMWi steht eine stärkere Vernetzung von Forschung, Produktion, Marketing und Management in Unternehmen und nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen. Damit sollen die entstandenen Potenziale unterstützt und Synergieeffekte organisiert werden. Anfänglich gab es dazu bei den einzelnen Forschungseinrichtungen und innovativen Unternehmen große Vorbehalte gegenüber einem solchen Zusammenschluss. Ausschlaggebend dafür war das Drängen der Politik, die Vorbehalte zielten auf den Erhalt der gewonnenen Selbständigkeit.

An die räumliche Nähe von etwa 270 innovativen kleinen Unternehmen, vielen universitären, außeruniversitären und anderen Forschungseinrichtungen am Standort in Adlershof knüpft das Netzwerk an.

Gegenstand des Netzwerkes sind Technologien der Messtechnik mit den Schwerpunkten Röntgenmesstechnik und Bildverarbeitung.

Ziel dabei ist es, in Kooperation die Akquisition von Aufträgen und deren Realisierung durch

- Bündelung der Kernkompetenzen der Netzwerkpartner
- gemeinsame Leistungsplanung
- Nutzung der Ressourcen im Netzwerkverbund

zu erreichen und damit die einzelbetrieblichen Engpässe zu überwinden<sup>7</sup>. Damit sollen die Marktchancen für gemeinsame Innovationsvorhaben wesentlich erhöht werden. Dies geschieht vor allem durch ständige Erweiterung der Kompetenzen des Netzwerkes, insbesondere durch die auftragsbezogene Gewinnung neuer Kooperationspartner und durch die Organisation von Wissens- und Technologietransfer bei fehlendem Know-how.

Gründer des Netzwerkes sind acht innovative Unternehmen und externe Forschungseinrichtungen sowie drei in Gesellschaften zusammengefasste Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die heute noch den Kern des Netzwerkes bilden. Dazu gehören u. a.:

Gfal Gesellschaft zur Förderung angewandter Informatik

GOS Gesellschaft zur Förderung angewandter Optik, Optoelektronik, Quantenelektronik und Spektroskopie e. V.

Heliocentris Materialentwicklung und Energiesysteme GmbH

IFG Institut für Gerätebau GmbH

IIEF Institut für Informatik in Entwurf und Fertigung GmbH

LTB Lasertechnik Berlin GmbH.

Im Prozess der Arbeit sind in das Netzwerk weitere 16 technologieorientierte innovative kleine Unternehmen und sechs externe Industrieforschungseinrichtungen aus dem WISTA sowie mehrere weitere innovative kleine Unternehmen aus Oberschöneweide und aus dem Innovationspark Wuhlheide einbezogen worden. Technologieorientiert und auftragsbezogen wird von diesem Netzwerk auch mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Chemnitz und Mittweida kooperiert. Damit werden die technologische und technische Lücke des Netzwerkes geschlossen und die marktorientierte

---

<sup>7</sup> DIW: Zukunftssicherung durch Innovation, Studie für die IHK Berlin, Regioverlag 1997, S. 13.

Ausrichtung des Netzwerkes verstärkt. Diese Herangehensweise führt zur Erschließung von Synergieeffekten bei den einzelnen Partnern. Beispielsweise auch dadurch, dass heute bei den einbezogenen Akteuren neue eigenständige Netzwerke entstehen wie auf dem Gebiet der angewandten Photonik.

Im Rahmen dieses beschriebenen Netzwerkes wirken gegenwärtig rund 4.000 Personen, darunter etwa 500 Wissenschaftler in den beteiligten innovativen Unternehmen und externen Forschungseinrichtungen. Nicht immer sind jedoch alle diese Mitarbeiter an den gemeinsamen Netzwerkprojekten beteiligt. Neben den Netzwerkprojekten werden von den einzelnen Netzwerkakteuren auch einzelbetriebliche Projekte bearbeitet. Sowohl die Netzwerkprojekte als auch die einzelbetrieblichen Projekte werden von Anfang an vom Bund und von den Ländern Berlin, Brandenburg und Sachsen gefördert.

Durch die Kooperation im Netzwerk werden viele Erfahrungen bei der Bearbeitung der einzelbetrieblichen Projekte mit genutzt. Die dadurch bei den einzelnen Netzwerkakteuren erreichten Synergieeffekte, die vor allem bei der Einsparung von Kosten und Zeitgewinn liegen, sind jedoch nicht immer zu quantifizieren. Von einigen Gesprächspartnern wurden für einige einzelbetriebliche Projekte Einsparungspotenziale von einem Fünftel bis einem Drittel an Kosten und Zeit eingeschätzt. Von den Gesprächspartnern wird auch darauf verwiesen, dass genauso positive Wirkungen von den Erfahrungen bei der Arbeit an einzelbetrieblichen Projekten auf die Bearbeitung und den Erfolg der Netzwerkprojekte ausgehen.

In der Größe und Breite des Netzwerkes liegt auch ein Problem. Die Netzwerkakteure müssen immer wieder auf die Netzwerkprojekte der Messtechnik focussiert werden. Um dieses zu sichern und ein „Auseinanderlaufen“ zu verhindern, wurde ein Netzwerkmanagement eingesetzt.

Das Netzwerkmanagement wird durch die Technologiestiftung Innovationsagentur Berlin GmbH wahrgenommen, deren Geschäftsstelle auch auf dem Standort der WISTA liegt. Dadurch ist eine sehr enge und kooperative Zusammenarbeit gewährleistet, Organisationsfragen können schnell gelöst werden und die inhaltliche fachliche Zusammenarbeit ist ohne große Zeitverzögerungen (z.B. Dienstreise) möglich.

Als entscheidender Vorteil wird von allen beteiligten Akteuren eingeschätzt, dass dadurch die Abstimmung über gemeinsame Aktivitäten besonders effizient gestaltet werden kann.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit sind

- Forschung und Entwicklung
- Marketing
- Auftragsaquisition
- Service
- Controlling/Erfahrungsaustausch
- Personalentwicklung und Qualifikation.

Bei allen Fragen steht dabei immer im Mittelpunkt: Wie können neu entwickelte Produkte und Verfahren schnell vermarktet werden und wie können dadurch neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Diese beiden Kriterien werden somit auch zum Bewertungsmaßstab der Netzwerkarbeit.

Im Rahmen der Netzwerkarbeit sind alle Akteure ständig bestrebt, kontinuierlich die Potenziale des Netzwerkes weiter auszubauen und dabei auch neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die erfolgreiche Arbeit des Netzwerkes belegt, dass diese Strategien bisher erfolgreich umgesetzt werden konnten. So konnten seit dem Start des Netzwerkes „Intelligente Meßsysteme“ im April 1999 durch die zusätzliche Aquisition von ganz neuen Aufträgen bei neuen Auftraggebern und der Zusammenführung technologischer Kompetenzen über 150 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Darüber hinaus bildet diese Herangehensweise gute Bedingungen für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer sowie für gegenseitige Unterstützung im Innovationsverhalten.

Gegenwärtig werden 13 unterschiedliche Projekte auf diesen Technologiefeldern im Netzwerk bearbeitet. Die Zahl der an der Bearbeitung der Projekte mitwirkenden Netzwerkteilnehmern liegt zwischen fünf und zwölf.

Durch die gemeinsamen Anstrengungen und Aktivitäten der Netzwerkakteure und des Netzwerkmanagement konnten bisher für rund fünf Mio. DM Aufträge akquiriert werden, davon rund die Hälfte aus der deutschen Industrie. Der Auslandsanteil ist mit etwa vier Prozent noch sehr gering. Das macht deutlich, dass die in Ostdeutschland formierten Netzwerke noch keinen festen Platz in der internationalen Arbeitsteilung haben.

## **Fazit der Fallbeispiele**

Die Netzwerkbildung steht in Ostdeutschland nicht mehr am Anfang, sondern durch Bund, Länder sowie Unternehmen und Forschungseinrichtungen selbst werden viele Initiativen zur Netzwerkbildung ausgelöst. Noch sind jedoch keine Muster zu erkennen, die als beispielgebend und erfolgreich verallgemeinert werden können. Der Suchprozess nach solchen geht weiter und wird noch eine längere Zeit in Anspruch nehmen. Erkennbar ist, dass transformationsbedingte Vorbehalte bei den ostdeutschen Akteuren diesen Prozess noch hemmen. Die am Anfang stehenden Mehrkosten können in der Regel aus eigener Kraft der Unternehmen und auch der Forschungseinrichtungen nicht aufgebracht werden, um die Vernetzung zu beschleunigen und zu internationalisieren.

Die analysierten Ergebnisse bei der Netzwerkbildung in Ostdeutschland zeigen, dass durch Innovationsnetzwerke, Kompetenzzentren oder ähnliche Kooperationen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wesentlich erhöht und Arbeitsplätze gesichert und neu geschaffen werden. Innovative Unternehmen werden fester in Wertschöpfungsketten integriert, externe Forschungseinrichtungen werden Ausgangspunkt der Entwicklung marktgerechter neuer Produkte und Verfahren, Technologie- und Wissenstransfer werden wesentlich beschleunigt. Die Akquisition von Aufträgen wird koordinierter durchgeführt, die Planung und Realisierung der Aufgaben vereinfacht und beschleunigt, der Vertrieb und die Markterschließung effizienter gestaltet.

Die Förderung des Entstehens solcher Netze ist mit einer vergleichsweise geringen Anschubfinanzierung verbunden. Hemmnisse und Vorbehalte werden leichter abgebaut. Relativ schnell tragen sich die Netze aus sich heraus.

Dass solche Konzepte aufgehen, zeigen die drei Fallbeispiele: Die Teilnehmer können als Systemanbieter auftreten und schneller in Verbindung mit großen nationalen und internationalen Investoren und Auftraggebern gelangen. Dies kann auch ein erster Schritt zur Überwindung der kleinbetrieblichen Strukturen in den neuen Bundesländern sein. Anreize für die Fusion der Unternehmen und Forschungseinrichtungen solcher Netze zu großen Einheiten sind durch ihren vor allem gemeinsam organisierten und erarbeiteten Erfolg absehbar.



In Zukunft kommt es darauf an, solche Netze breitenwirksamer aufzubauen. Die Bereitschaft dazu ist vorhanden. Sie bedarf jedoch weitere Unterstützung und Moderation. Dabei könnte schon sehr behilflich sein, wenn das Netzwerkmanagement durch Bund und Länder unterstützt werden würde. Dabei ist die Arbeitsteilung zwischen Bund und Ländern einfach zu regeln. Netze innerhalb eines Landes sollten auch im Land gefördert werden. Der Bund hingegen sollte überall dort mit aktiv werden, wo es darum geht, Kooperationen über Ländergrenzen hinaus und auf internationaler Ebene zu organisieren.

# Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen - ein erfolgversprechendes Modell der Netzwerkförderung

Gerhard Ernst / Manfred Hempe / Werner Lederer /  
Barbara Reddig<sup>1</sup>

## 1 Problemstellung

Zur Erschließung der Innovationspotenziale in den neuen Ländern fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit dem Wettbewerb "InnoRegio" und der ab 2001 angelaufenen Förderung zu 'Innovativen Wachstumskernen' die Entstehung regional orientierter Netzwerke. Das Förderprogramm 'InnoRegio' fand bei seiner Ausschreibung 1999 eine große Resonanz mit insgesamt 444 eingegangenen Anträgen. Nach einem Auswahlprozess werden in der entscheidenden 3. Phase 24 gefördert. Es war klar, dass damit das Innovationspotenzial der Regionen in den neuen Bundesländern keineswegs ausgeschöpft war. So entschloss sich das BMBF im Jahre 2000 aus den "Nicht-Gewinner-Regionen" weitere Regionen auszuwählen, um sie mit der Förderinitiative "Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen" zu unterstützen. Im Unterschied zu InnoRegio sollte Wert auf eine eng umrissene thematische Ausrichtung in einer inter-regionalen Zusammenarbeit gelegt werden. Damit solche Netzwerke entstehen und sich festigen können, wurde ein standardisiertes Vorgehen und das Instrument der „Innovationsforen“ als Programmbestandteile vorgeschrieben. Die Auswahl aus den ca. 400 InnoRegios erfolgte in zwei Phasen. Aufgrund einer Bewertung hinsichtlich ihres Netzwerkpotenzials und der Zukunftsfähigkeit ihrer thematischen Fokussierung wurde eine Reihe von Kandidaten nominiert. In den abschließenden Auswahlprozess wurden die Länder intensiv eingebunden. Insgesamt wurden 23 Regionen ausgewählt. Alle Maßnahmen werden im Dezember 2001 abgeschlossen werden, die Gesamtevaluation der Fördermaßnahme im Jahre 2002. Als formaler Abschluss dieser Maßnahme ist eine Tagung aller Foren für das Jahr 2002 vorgesehen. Im Einzelnen verfolgt die Förderinitiative folgende Zielsetzung:

---

<sup>1</sup> Wir möchten Herrn Constantin Skarpelis für die Unterstützung und seine Hinweise danken.

- Zusammenführen von Leistungsträgern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik mit gleichen bzw. ähnlichen thematischen Entwicklungszielen
- Herausbildung einer klaren inhaltlichen Fokussierung für ein Forum
- Initiieren von dauerhaften tragfähigen wissensrelevanten und markt-orientierten Bündnissen
- Entwicklung neuer Produkte und Verfahren für die Märkte von morgen
- Stärkung der Kompetenzen und Marktpotenziale der Regionen.

Um dem Vorwurf der 'Mythenbildung' zu entgehen, ist es wesentlich, den Begriff des Netzwerkes genauer zu fassen oder zumindest den Versuch zu machen, zu klären, welches Netzwerk im Mittelpunkt steht. Die Schwierigkeit besteht u.a. auch darin, dass das Netzwerk von jeder Wissenschaftsdisziplin anders betrachtet wird. (Vgl. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht: Howaldt, Kopp, Flocken, (2001) oder Borchert, Markmann, Steffen, Vogel, (1999) und Ahlert (2001) aus Marketingsicht). Aus Sicht von Howaldt, Kopp und Martens handelt es sich bei den hier im Mittelpunkt stehenden Allianzen um koevolutionäre Kooperationsverbünde. Tabelle 1 beschreibt die Einordnung.

Tabelle 1: Beschreibung der Allianzen

<b>Hauptakteure und Initiatoren</b>	<b>Basis der Kooperation</b>	<b>Formen der Kooperation</b>	<b>Foci der Kooperation</b>	<b>Rolle von Politik und Öffentlichkeit</b>
Techn. orientierte Vorreiterbetriebe, fast nur KMU; verbunden mit Technologiezentren oder Universitäten	Vorhandensein einer gemeinsamen Idee und eines grundlegenden Netzwerkes; guter Ansatz im Wettbewerb; Verbundenheit mit einer Region.	Komplementäre Kooperation im Hinblick auf Erzeugung von Synergien, Versuch der interregionalen Vernetzung. Workshops	Vorantreiben gemeinsamer Entwicklung; Versuch durch gemeinsames Handeln neue Finanzierungsmöglichkeiten zu schaffen; vernetztes Handeln auf Teilmärkten	Einbindung in die Innovationsstrategien der Länder, Kreise und Kommunen in unterschiedlicher Intensität. Politische Unterstützung wird gezielt gewonnen. Gezielte Ansprache der Öffentlichkeit durch ein öffentliches 'Innovationsforum'

Das Ablaufschema war in allen 23 Regionen ähnlich. In der ersten Phase sollte durch nach innen gerichtete Workshops eine Präzisierung der Zielstellung und eine Erarbeitung für weitere Verfahrensschritte stattfinden. Die zweite Phase war durch das öffentliche Innovationsforum gekennzeichnet. In dieser Phase sollten Partner aus anderen Regionen gewonnen und die binnenpolitische Unterstützung verankert werden. Die dritte Phase dient der Stabilisierung des neuen 'überregionalen' Netzes. Allen Innovationsforen wurden standardisierte Printmedien angeboten. Zum einen, um ihnen unter dem Markendach der von Bundesregierung, BMBF und den Ländern gestützten Initiative 'Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen' den Aktivierungsgrad zu erleichtern, zum anderen aber auch, um eine spezifische Dachmarke für das eigene Forum zu erarbeiten. Der Förderer ging davon aus, dass durch eine zeitlich und thematisch engbegrenzte Förderung mit dem Instrument der Innovationsforen diese koevolutionären Kooperationsverbände stabilisiert und ihre regionale /interregionale Bedeutung gestärkt werden könnte.

## 2 Bewertungsmethode

Eine Reihe von durchgeführten Innovationsforen wurde vom DLR-Projektträger qualitativ und quantitativ evaluiert. Im weiteren werden nur *quantitative* Indikatoren vorgestellt, die auf den Erfahrungen mit den Netzwerken beruhen, die ihre öffentliche Veranstaltung bis Oktober 2001 abgeschlossen hatten. Vor und nach den öffentlichen Veranstaltungen folgen in der Regel weitere Aktivitäten zur Erweiterung und Festigung des Netzwerkes. Diese Aktivitäten sind erst nach Abschluss der Foren bewertbar. Vier Indikatoren wurden gebildet: Allgemeiner Mobilisierungsgrad, Mobilisierungsgrad der Leistungsträger, Überregionalität und politische Bedeutung.

Der allgemeine Mobilisierungsgrad bezieht sich auf die Mobilisierung von Partnern außerhalb des Netzwerkes. (Verhältnis der teilnehmenden Netzwerkmitgliedern/ neue Teilnehmer). Der Mobilisierungsgrad der Leistungsträger bezieht sich auf die Teilnahme spezifischer Partner aus bestimmten Bereichen der Gesellschaft.

Der Indikator 'Überregionalität' wird aus dem Verhältnis von Teilnehmern aus der Region gegen andere gebildet.

Der Indikator politische Bedeutung betrifft die Präsenz Politik verschiedener Ebenen und der Presse. Welche Bedeutung eine Region "ihrem" Innovationsforum beimisst, lässt sich daher an der Beteiligung der lokalen und regionalen

politischen Vertreter, der Beteiligung von Land und Bund sowie an der Resonanz der Veranstaltung in der Presse ablesen. Zur Bewertung der Präsenz bei den Innovationsforen wurde ein "Bedeutungsindex" vergeben, der in einer Bandbreite von 0 (keine Bedeutung) bis 8 (sehr hohe Bedeutung) das Engagement der politischen Vertreter und der lokalen und regionalen Presse ausdrückt.

### 3 Darstellung der (Zwischen)Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt die Auswertung der Teilnehmeranalysen für die 6 Foren. Die Beteiligung an den Forenveranstaltungen war mit durchschnittlich 129 Teilnehmer pro Veranstaltung ausgesprochen gut. Hochgerechnet werden mit den 23 Foren damit ca. 2500 Fachpersonen angesprochen und für die Netzwerke interessiert. Daraus kann man schließen, dass die fachliche Attraktivität der gewählten Themen gut gewählt war und eine hohe Relevanz für die "Märkte von morgen" aufweisen. Die Teilnehmerbeteiligung reichte von 65 Besuchern bei dem Innovationsforum "PT" bis zu insgesamt 162 Teilnehmern bei "PO".

Tabelle 2: Teilnehmeranalyse der Innovationsformen

Forum	Anzahl Teilnehmer	davon nicht Netzwerkmitglieder	Teilnehmern aus			Überregionale Beteiligung		
			Wirtschaft	Wissenschaft	Unterstützer	Überregional	Davon International	
					Politik, Verwaltung	Verbände		
PO	162	69%	38%	27%	23%	7%	65%	Unternehmen aus Tschechien, Schweiz, Schweden, GB und Taiwan
DK	123	76%	38%	14%	6%	9%	43%	Universität aus Polen, Unternehmen aus USA, Ministerium aus Osteuropa
FS	156	70%	36%	13%	11%	9%	35%	keine
ZZ	138	67%	57%	29%	8%	6%	41%	Universitäten aus UK und Südamerika
IV	130	65%	35%	30%	10%	16%	17%	Universität aus China
PT	65	75%	60%	23%	15%	2%	45%	Universität aus Österreich
Quotient	129	70%	44%	23%	12%	8%	41%	

## **Mobilisierungsgrade**

Die Mobilisierungsquote der Teilnehmer, die noch nicht dem ausrichtenden Netzwerk angehören, lag bei 70 %. Damit ist es den Innovationsforen gelungen, für jedes Netzwerkmitglied mehr als 3 neue potenzielle Mitglieder anzusprechen. Die Streuung der Werte ist dabei erfreulich niedrig.

Der Grad der Mobilisierung von Leistungsträgern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik mit gleichen bzw. ähnlichen thematischen Entwicklungszielen läßt sich aus der Spalten 3 bis 6 der Tabelle 2 ablesen. Mit 44% waren Teilnehmer aus Wirtschaftsunternehmen am stärksten vertreten. Herausragend waren die Foren ZZ und PT mit ca. 60% Unternehmensbeteiligung. Damit ist deutlich, dass die Wirtschaftsunternehmen ein großes Interesse an den Thematiken haben und eine einseitige theoretische Ausrichtung vermieden wurde. Im Durchschnitt kam einer von 5 Teilnehmern aus einer Wissenschaftseinrichtung. Für das Herausbilden und Festigen eines Netzwerkes sind regionale Unterstützer und Promotoren aus Politik, Verwaltung und aus den Verbänden hilfreich. Die Innovationsforen konnten aus dieser Zielgruppe (Spalten 5 und 6) 20% der Teilnehmer akquirieren. Die zahlenmäßig geringste Unterstützung erfuhr das Innovationsforum "ZZ" mit einer Quote von 14%, die höchste Mobilisierungsquote unter den Unterstützern fand das Innovationsforum "PO" mit einem Mobilisierungsgrad von 30%.

Die hier nicht aufgeführten Teilnehmer gehören der Zielgruppe "Sonstige" an, die sich aus Bildungseinrichtungen, Finanzdienstleistern und sonstigen Einrichtungen zusammensetzt.

## **Überregionale Beteiligung**

Im Durchschnitt kamen über 40 % der Forenteilnehmer aus anderen Regionen (nationale und international). Die höchste überregionale Beteiligung konnte das Innovationsforum "PO" mit 65% erzielen. Als ein mehr regionales Thema erwies sich "IV" . Die überregionale Beteiligungsquote lag bei 17%. Von den 6 untersuchten Innovationsforen konnten 5 auch internationale Partner zur Teilnahme gewinnen. Die Beteiligung kann neue Kontakte und Märkte eröffnen, sie signalisiert aber ganz besonders, dass in Ostdeutschland neue Innovationszentren entstehen.

## Bedeutung der Foren in der Region

Tabelle 3 zeigt den Bedeutungsgrad der Foren für die Region

Forum	Bedeutungsindex	Beteiligung von			
		Region (Landkreis, Stadt)	Land	Bund	Presse
PO	8	Amt für Wirtschaftsförderung, Bürgermeister, Rektor FH 2	Landesregierung Leitungsebene Ministerium Leitungsebene Landestiftung Leitungsebene 2	Staatsminister BMBF MdB 2	ja 2
DK	7	Amt für Wirtschaftsförderung Oberbürgermeister 2	Ministerien für Wissenschaft und Wirtschaft 1	BMBF, MdB 2	ja 2
FS	6	Landrat, Oberbürgermeister 2	Landesregierung Leitungsebene Innovationsbeauftragter MdL 2	BMBF 1	ja 1
ZZ	6	Regierungspräsident, Oberbürgermeister, Rektor der Universität 2	Ministerium, MdL 2	BMBF 1	ja 1
IV	4	Wirtschaftsförderung Universitätsleitung 2	Ministerium 1	BMBF 1	ja 1
PT	5	Landrat, Rektor der FH 2	Ministerium 1	Staatsminister BMBF 1	ja 1

Tabelle 3: Bedeutungsgrad

Der Durchschnitt des Bedeutungsindex (auf Skala von 0 - bedeutungslos bis 8 – sehr bedeutend) liegt bei 5,7, allerdings mit großen Schwankungen. Die regionalen Vertreter kamen meist aus der Wirtschaftsförderung und aus den politischen Leitungsebenen. Auf allen Veranstaltungen waren die zuständigen Landesministerien vertreten, in zwei Foren war die Landesregierung auf Leitungsebene vertreten. In informellen Gesprächen wurde deutlich, dass diese hochrangige Unterstützung für bisher unbeteiligte Unternehmen ein Grund war, auf dem Forum vertreten zu sein. Ebenso war die regionale Presse überall vertreten und hat ausführlich über die Veranstaltungen berichtet.

tungen berichtet. Wie aus den unterschiedlichen Bewertungen hervorgeht, war die Einbindung der Presse unterschiedlich. Dies betrifft insbesondere die Einbindung der Presse in den Vorprozess.

#### **4 Interpretation und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse lassen insgesamt darauf schliessen, dass mit dem Instrument der 'Innovationsforen' und den damit verbundenen Verfahrensschritten das Ziel erreicht wurde, koevolutionäre Kooperationsverbünde zu stabilisieren und ihre regionale/interregionale Bedeutung zu stärken. Erste Vergleiche mit dem auf regionale Verbünde konzentrierten Förderprogramm "InnoRegio" lassen erkennen, dass bei der Förderinitiative "Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen" die Mobilisierung überregionaler Partner deutlich höher ausfällt. Daraus lässt sich schließen, dass das Ziel einer überregionalen Netzwerkbildung erreicht werden konnte. Ebenso lässt der hohe Anteil der Unternehmen darauf schließen, dass die gewählten Innovationsfelder Entwicklungen zum Gegenstand haben, die für die 'Märkte von morgen' von großer Bedeutung sind. Die hohe Unterstützung durch die Länder deutet weiter daraufhin, dass es gelungen ist, die regionale Innovationsstrategie in die Konzepte der Länder einzubinden. Die Erfahrungen zeigen außerdem deutlich, dass das Instrument der Innovationsforen als eigenständiges Instrument eingesetzt werden kann, um die Netzwerkbildung in einer frühen Innovationsphase zu unterstützen.

Zur wirklichen Sicherung der Nachhaltigkeit der Innovationsforen müssen aber noch vier Problembereiche gelöst werden:

- der Übergang in eine angemessene Organisationsform und damit verbunden
- der Übergang in eine eher privatrechtliche Finanzierung
- Personalentwicklung in ostdeutschen Netzwerken sowie
- Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Produktgestaltung.



## Die Organisationsform im Netzwerk

Netzwerke in den neuen Bundesländern sind nicht aus der organisationswissenschaftlichen Praxis wie z.B. der Ansatz der virtuellen Unternehmen (Davidow und Malone, 1993) geboren worden, sondern aus dem wirtschaftlichen Strukturbruch mit allen seinen Verwerfungen. Dementsprechend wirkt auch der heutige Entwicklungsstand eher naturwüchsig. Ein wesentlicher Schritt in der Zukunft wird sein, besonders koevolutionäre Kooperationsverbände aus diesem Stadium herauszuheben. Dazu ist neben einer Systematisierung der Kommunikations-, Kooperations- und Hierarchieprozesse eine Ausrüstung der Netzwerke mit betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen wie entsprechenden Führungs- und Controllingkonzepten, Ansätzen der strategischen Steuerung (Ahlert, 2001), Entwicklung eines dezidierten Kooperations- und Wissensmanagements (Rohde, Rittenbruck, Wolf 2001) und entsprechenden rechtlichen Bindungen (Luczak und Schenk, 1999) notwendig. Diese Ansätze standen bisher gegenüber den technisch-orientierten Entwicklungsansätzen im Hintergrund. Dies ist umso bedauerlicher, da die ersten Erfahrungen aus den InnoRegio-Vorhaben vermuten lassen, dass Netzwerke mit homogenen Kooperationsstrukturen und ‚zentralen Knoten‘ den Netzwerken mit loser Vernetzungsstruktur und fast unabhängigen Teilnetzwerken überlegen sind.

Zur Organisationsentwicklung gehört auch eine entsprechende systematische Personalentwicklung der Mitglieder eines Netzwerkes, die Führungsaufgaben übernehmen. Brenner und Fornahl (2001) weisen im Zusammenhang mit der Bildung branchenspezifischer Cluster auf die Bedeutung der Promotoren der Netzwerke hin. Der Erfolg regionaler Netzwerke hängt sehr stark davon ab, inwieweit Personen aus Organisationen oder Unternehmen bereit sind, eine führende und treibende Rolle im Netzwerk zu übernehmen. Selektion, Platzierung, Qualifizierung und auch Motivierung der Promotoren, die dazu auch noch vom Netzwerk und der Region akzeptiert sein müssen, ist eine wichtige Aufgabe, die von den Netzwerkakteuren gelöst werden muss. Nach den bisher vorliegenden Erfahrungen ist ab bestimmten Stadien der Netzwerkentwicklung eine unternehmerische Orientierung des Promotors erfolgreicher als eine wissenschaftliche. Damit verbunden ist nach den bisherigen Erfahrungen die Einbindung des Promotors in eine unternehmensorientierte Organisation (Beispiele aus den Netzwerken sind Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Unternehmen, Technologiezentren) erfolgversprechender als eine Einbindung in eine Universität.

Neben den organisatorischen Aspekten wird auch den arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Aspekten (Endemann, 1999) in Zukunft mehr Bedeutung zugemessen werden müssen. Fast alle Netzwerke beruhen z.Z. noch auf unverbindlichen Absprachen oder soweit staatliche Förderung betroffen ist auf Kooperationsvereinbarungen. Unverbindliche Absprachen beinhalten keine Rechte und Pflichten, ihre Einhaltung kann nicht gerichtlich erzwungen werden, aber - im Gegensatz zu vielen Vermutungen - sind Schadenersatzansprüche möglich. Im Rahmen der vertraglichen Zusammenarbeit werden - wenn überhaupt - eher atypische Verträge geschlossen, verkehrstypische Verträge, wie z.B. Zulieferabkommen oder Franchiseverträge werden nicht genutzt. Eine beliebte Kooperationsform ist auch der eingetragene Verein. Der Verein besitzt Vorteile in der Gründung, in der Neuaufnahme der Mitglieder, zeigt jedoch in der Fremdfinanzierung wegen der Haftung der Mitglieder deutliche Schwächen, soweit nicht Großunternehmen oder -organisationen zu den Mitgliedern gehören. Die gesellschaftsrechtliche Organisation kann neben der gemeinsamen Gesellschaft durch verschiedene andere Formen wie die Kooperation durch gegenseitige Beteiligungen oder die Arbeitsgemeinschaft gestaltet werden. Wird aber eine gemeinsame Gesellschaft gegründet, ist wegen des Typenzwanges im Gesellschaftsrecht eine bestimmte Form zu wählen. Dabei wird zwischen Personengesellschaften und Körperschaften unterschieden. Zu den Personengesellschaften gehört die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die sehr einfach zu gründen ist, die jedoch wegen der persönlichen Haftung große Schwierigkeiten bei der Kreditfinanzierung bereitet. Die bekannten Körperschaften sind die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit den verschiedenen Ausprägungen, die Genossenschaft und die kleine Aktiengesellschaft. Obwohl die kleine Aktiengesellschaft unabwiesbare Vorteile besitzt, wird sie bisher nur selten zur gesellschaftsrechtlichen Gestaltung von Netzwerken genutzt. Sie kann für breite Zielsetzungen gegründet werden, verfügt über Haftungsbeschränkungen und gestattet eine einfache Aufnahme neuer Mitglieder bzw. das Ausscheiden von alten Mitgliedern.

### **Die privatwirtschaftliche Finanzierung**

Ein kritischer Erfolgsfaktor, für dessen Einschätzung bisher wenig Daten vorliegen, ist die Finanzierung eines nachhaltigen Netzwerkes. Hier ist unklar, wie die Allianzen die Netzwerkfinanzierung für den kritischen Zeitraum nach Förderende bis zur Erreichung eines stabilen Umsatzes der Netzwerkpartner aus dem Neugeschäft sicherstellen. Einigen Netzwerken ist eine Nachfolgefinanzierung durch staatliche Mittel gelungen. Zwei der

sechs betrachteten Innovationsforen konnten sich für das Förderprogramm "Innovative Wachstumskerne" qualifizieren. Zwei weitere Netzwerke der "Interregionalen Allianzen" erhielten Finanzierungszusagen vom Land. Die privatwirtschaftliche Finanzierung wird zum einen durch die o.a. Probleme bei den Gesellschaftsformen erschwert, zum anderen durch unternehmensinternen Mangel an Wissen um entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten und die Entwicklung auf den Finanzmärkten. Auf Grund der immer kleiner werdenden Gewinnmargen, den Auswirkungen der Neuordnungen bei der Kreditvergabe (Stichwort 'Basel II') und dem Druck, dem sich die Sparkassen durch die Diskussion um die Gewährleistungshaftung gegenübersehen, wird die Kreditvergabe für die Netzwerke immer schwieriger. In Fragen der Finanzierung der Innovationsforen in den Regionen besteht daher ein erheblicher Forschungs-, Beratungs-, Betreuungs- und Regelungsbedarf, der in Zukunft abgedeckt werden sollte.

Privatwirtschaftliche Finanzierung ist natürlich auch durch die Einbindung eines großen strategischen Partners möglich.

### **Die Personalentwicklung**

Ein spezifisches Problem ostdeutscher Netzwerke ist die Personalentwicklung. Auf Grund der wirtschaftlichen Situation und des damit verbundenen Gehaltsniveaus sehen sich die Netzwerke kaum im Stande, qualifiziertes Personal zu halten, geschweige denn in Westdeutschland oder im Ausland anzuwerben. Diese Problematik geht in der Debatte um Lohnspreizung und Niedriglohnsektor häufig unter. Wenig Beachtung wird hier zur Zeit den Möglichkeiten einer Laufbahnentwicklung im Netzwerk geschenkt. Die Gestaltung vieler Netze macht einen Laufbahnwechsel zwischen Forschung in Forschungsorganisationen, Entwicklung in verschiedenen Unternehmen und Produktionsgestaltung in Unternehmen möglich. Damit könnte auch für nicht akademisch Ausgebildete ein Tätigkeitsspektrum eröffnet werden, das Potenziale für einen späteren Aufstieg in sich birgt. Wird dies noch mit den Möglichkeiten der Existenzgründung oder einer akademischen Karriere verknüpft, müsste es möglich sein, die monetären Nachteile auszugleichen.

## **Marketing und Produktgestaltung**

Die meisten der Innovationsforen sind auf technische Entwicklungen konzentriert. Treibende Kräfte auf Seiten der Forschung und der Betriebe sind meist Ingenieure und Techniker. Diese Konstellation führt dazu, dass Aspekte der Öffentlichkeits- und Pressearbeit, des Marketing und der Produktgestaltung häufig nicht zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt ins Auge gefasst werden. Geht man davon aus, dass die meisten Produkte 'Hybride Produkte', also aus Dienstleistung und materiellem Produkt zusammengesetzt sind (Bullinger, 1999), fehlt die Entwicklung des Dienstleistungsteiles. Das kann zu Problemen führen, wenn für die neuen Dienstleistungen bestimmte Qualifikationen oder neue Partner erforderlich werden. Ebenso ist die Frage des 'Time-To-Market' bisher kaum geklärt. Technische Entwickler zögern häufig, früh genug mit ihren Produkten auf den Markt zu gehen, und verlieren damit wichtige Zeit der Markteinführung. Hier müssen verstärkt Marketingexperten in die Innovationsforen eingeschaltet werden. Insbesondere da die Öffentlichkeitsarbeit, die einige Foren schon während der Laufzeit betrieben haben, eine gute Grundlage bildet.

## **5 Fazit**

Fazit: Innovationsforen sind ein erfolgreiches Instrument, um einen bestimmten Typ von Netzwerken weiterzuentwickeln. Es bleiben aber eine Reihe von Herausforderungen, um eine erfolgreiche Entwicklung weiterzutreiben.

## Literatur

**Ahlert, Dieter:** Handbuch Franchising & Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Luchterhand Verlag, Neuwied und Kriftel (2001)

**Borchert, Stefan; Markmann, Frank, Steffen, Marion; Vogel, Stefan:** Netzwerkarrangements - Konzepte, Typologie und Managementaspekte, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (1999)

**Brenner, Th.; Fornahl, D.:** Politische Möglichkeiten und Maßnahmen zur Erzeugung lokaler branchenspezifischer Cluster(unveröffentlichtes Papier, Veröffentlichung für 2002 geplant)

**Bullinger, Hans-Jörg:** Dienstleistungen - Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Gabler Verlag (1999)

**Davidow, W.H.; Malone, M.S.:** Das virtuelle Unternehmen - Der Kunde als Co-Produzent, Campus, Ffm (1993)

**Endemann, Thomas:** Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmenskooperation, in: Luczak, H. und Schenk, M. (Hg.): Kooperationen in Theorie und Praxis, Fortschritt Berichte VDI, Düsseldorf, S. 155-207 (1999)

**Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf, Flocken, Peter:** Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung - Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden (2001)

**Luczak, Holger; Schenk, Michael:** Kooperationen in Theorie und Praxis, Fortschritt-Berichte VDI, Bd. 104 (1999)

**Rohde, Markus; Rittenbruch, Markus, Wulf, Volker:** Auf dem Weg zur Virtuellen Organisation, Physica Verlag, Heidelberg (2001)

# Netzwerkstrukturen und Praxiserfahrungen im Rahmen des LEADER-Ansatzes

Jan Swoboda

## Was ist LEADER?

Seit 1991 erprobt die EU mit der Gemeinschaftsinitiative LEADER einen gebietsbezogenen Entwicklungsansatz.

Die grundlegenden Ideen von LEADER sind:

- Jede Region hat ihre Spezifika, die es als Chance für ein eigenständiges Profil und eine stärkere Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region zu entdecken und zu entwickeln gilt – **Territorialer Ansatz**.
- Das Aufgreifen solcher Chancen setzt eine breite Bürgerbeteiligung mit demokratischen Spielregeln voraus. Neue Organisationsstrukturen und Eigeninitiative sind gefragt – **Bottom-up-Ansatz**.
- Die privaten und öffentlichen Akteure entwickeln gemeinsam eine Strategie, wie der Entwicklungsrückstand ihrer Region abgebaut werden, Marktnischen gefunden und privates Kapital mobilisiert werden können – **Regionales Entwicklungskonzept**.
- Durch engere Beziehungen zwischen den Regionen und sektorübergreifende Kooperationen werden die Diversifizierung der lokalen Wirtschaft und der gesellschaftliche Austausch gefördert – **Integrierter Ansatz**.
- Durch die **Vernetzung** der Akteure und gebietsüberschreitende Kooperationen können die beteiligten Gruppen europaweit voneinander lernen.

LEADER-Regionen sind Gebiete, die kulturgeschichtlich, naturräumlich oder wirtschaftlich eine Einheit bilden. Die Bevölkerungsgrenze liegt bei 100.000 Einwohnern und bei maximal 120 Einwohnern pro Quadratkilometer.

## **Lokale Aktionsgruppen als Schnittstellen**

Der Regionalentwicklungsansatz im Sinne von LEADER ist eine Querschnittsaufgabe. Deren Organisation und Koordination nehmen Lokale Aktionsgruppen (LAGs) wahr. Dies sind Zusammenschlüsse privater und öffentlicher Akteure der Region, die sich zum Beispiel als Verein oder als privatrechtliche Gesellschaft organisieren. Wesentlich ist, dass die Zusammensetzung der LAG eine für die Region repräsentative Mischung lokaler Akteure darstellt und auf der Entscheidungsebene mindestens zur Hälfte lokale Wirtschafts- und Sozialpartner vertreten sind.

Die LAGs begleiten und steuern den Entwicklungsprozess, sind Anlaufstelle für Projektideen und Projektanträge und vernetzen die verschiedenen Akteure in der Region. Sie können aber auch selbst Projekte initiieren und umsetzen.

## **Besonderheiten der bundesweiten LEADER-Vernetzung**

### **Die Grundlagen**

Vernetzung ist ein in den Leitlinien von LEADER+ benanntes zentrales Anliegen der Initiative. Aber nicht alle Knoten im Netz sind gleich. Bereits bei der Vorgängerinitiative LEADER II gab es eine Vernetzungsstelle, die auf Bundesebene alle Akteure in Kontakt bringt und bei der Arbeit unterstützt. Das Netz hat somit eine institutionalisierte Mitte. Die Deutsche Vernetzungsstelle (DVS) ist als eigenständige Projektgruppe mit aktuell fünf Mitarbeitern in die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) mit Sitz in Frankfurt/Main eingegliedert.

Um alle LEADER-Akteure in Deutschland erreichen zu können, ist diese Vernetzung auf Bundesebene angelegt. Die LEADER-Programme werden aber auf Ebene der Bundesländer erarbeitet und umgesetzt. Das betrifft auch die Begleitung, z.B. durch Evaluatoren. Daraus ergeben sich vielfache, in Nuancen abweichende Herangehensweisen oder Vorgaben innerhalb der Programme und damit in der Summe ungleiche Startpositionen für die Akteure vor Ort. Diese Besonderheiten müssen bei der Vernetzungsarbeit berücksichtigt werden.

LEADER wird nicht flächenhaft zur Förderung ländlicher Gebiete eingesetzt, sondern modellhaft in ausgewählten Regionen. Die LEADER-Gebiete haben deshalb mit Ausnahme weniger Länder nicht nur räumlich selten direkten

Kontakt mit der „Nachbargruppe“. Außerdem sind die Arbeitsinhalte nicht auf ein Thema begrenzt, sondern reichen von Telekommunikation über Umweltschutz bis zu Urlaub auf dem Bauernhof. Der Schwerpunkt der Begleitung liegt also auf den eingeleiteten Prozessen und weniger auf den nur selten zu übertragenden thematischen Inhalten.

Eine weitere Besonderheit ist die „Auskunftspflicht“ der am LEADER-Netz beteiligten Akteure. Um neue Entwicklungsansätze oder Projektinhalte vernetzen zu können, müssen Informationen darüber vorliegen. Es handelt sich aber um einen eher theoretischen „Vorteil“ für die Vernetzungsarbeit. Denn wie sich in der Praxis gezeigt hat, sind ohne persönliche Beziehung alle Appelle vergebens, und eine wirkliche Handhabe gegenüber Verweigerern gibt es nicht. Eine Hierarchie innerhalb des Netzes leitet sich aus dieser Vorgabe ebenfalls nicht ab.

Erste Arbeitsinhalte zur Vernetzung wurden von der EU vorgegeben. Die Kernpunkte sind Information bereitzustellen, Kooperationen zu ermöglichen und die Regionalentwicklungsprozesse sowie die Arbeit der LAGs zu unterstützen. Die Ausgestaltung dieser und weiterer Aktivitäten lag im Ermessensspielraum der DVS. Es wurde also ein Angebot entwickelt, das von den Akteuren nur wahrgenommen werden muss. Die Dauer dieser Vernetzungsarbeit ist allen Beteiligten klar. Sie entspricht der Laufzeit der EU-Initiative und deckt den Förderzeitraum ab. Sie ist damit von vornherein zeitlich begrenzt.

Die Deutsche Vernetzungsstelle steht nicht in wirtschaftlicher Konkurrenz zu anderen vergleichbaren Einrichtungen und ist als Netzwerk eine Non-profit-Organisation. Auf Bundesebene steht sie aber in Deutschland wegen der dargestellten Konstellation von LEADER besonders im politischen Spannungsfeld.

Der Netzwerkgedanke ist in LEADER breit angelegt. Die Netzwerke der anderen EU-Mitgliedstaaten stehen der DVS mehr oder weniger automatisch als Kooperationspartner, z.B. beim Aufbau von Transnationalen Kooperationen für LAGs innerhalb Europas, zur Verfügung. Die europäische Dimension ist also quasi im Netz eingebaut.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die LEADER-Vernetzung nicht eher ein Serviceangebot mit beschränkter Teilnehmerschaft denn ein „echtes“ Netzwerk ist? Alle Aktivitäten der DVS werden aber von Informationen aus dem gesamten Feld der Regionalentwicklung abgeleitet. Da weiterhin die Angebote wie [www.LEADERplus.de](http://www.LEADERplus.de) und die Zeitschrift



LEADERforum, das EU-Info sowie „Such- oder Informationsdienstleistungen“ offen und kostenfrei, Veranstaltungsmitschriften gegen Selbstkostenpreis für Jedermann zugänglich sind und alle wesentlichen Inhalte der Arbeit transportieren, deckt das Netz zumindest die Informationsseite eines Netzwerks ab. Einschränkungen gibt es nur für die Veranstaltungsteilnahme. Die Seminare, Workshops und Schulungen sind auf den direkten „Kundenkreis“, die LEADER-Akteure zugeschnitten und können auch nur für diese Klientel durch EU und BLE finanziert werden. Auf der Kooperationsseite entwickelt sich das Netz aktuell durch vielfältige Kontakte zu Organisationen und Einrichtungen mit ähnlichen thematischen Inhalten weiter. Bei diesen Partnern sind die Interessenlagen aber anders als bei den LAGs, so dass auf dieser Ebene andere Inhalte, die auch zu gemeinsamen Projekten führen, dominieren.

### **Die Praxis**

Der erste Schritt für die DVS waren „Startseminare“ in verschiedenen Teilen Deutschlands. Der direkte Kontakt zu den Akteuren und aus deren Sicht eine Vernetzungsstelle zum „Anfassen“ und Mitgestalten waren für die weitere Arbeit positiv. Um von Beginn an kundenorientiert arbeiten zu können, wurden mit einem Fragebogen die Prioritäten der Vernetzungsarbeit ermittelt. Der weiterhin aufrechterhaltene ständige Kontakt mit den Akteuren – z.B. auch in Form von Arbeitstreffen, um die jeweils aktuellen Probleme der LAGs für die Netzwerkarbeit aufzugreifen – ermöglichte es der DVS, ihr Angebot immer wieder an die Bedürfnisse der Akteure anzupassen.

Der direkte Kontakt entsteht aber auch auf Seminaren, Workshops oder Schulungen. Der Besuch dieser Veranstaltungen ist für die Akteure freiwillig; entsprechend passgenau muss das jeweilige Angebot sein – sonst bleibt der Tagungsraum leer. Ein Ziel dieser Veranstaltungen ist es, dass die Akteure ihre eigene Position bestimmen können und übertragbare Handlungsansätze für ihre Regionen reflektieren. Es geht darum,

- die regionale Handlungskompetenz zu steigern,
- Zeit zu sparen und Fehler beim Organisationsaufbau, der Projektentwicklung und -abwicklung zu vermeiden,
- beim Aufbau neuer Tätigkeitsfelder und Entwicklungsschwerpunkte zu unterstützen.

Grundlage dafür ist die Offenheit der Akteure bzgl. ihrer Aktivitäten. Diese Bereitschaft ist grundsätzlich vorhanden. Dies auch vor dem Hintergrund, weil die wenigsten der Akteure ursprünglich mit Regionalentwicklung beauftragt waren und als Quereinsteiger einen hohen Bedarf an Information und Austausch haben. Aber nicht alle Arbeitsinhalte werden mit der gleichen Offenheit diskutiert.

Je größer die Relevanz für einen potentiellen ökonomischen Erfolg, desto geringer war die Offenheit. Das heißt: Organisations- oder Entwicklungswege, sei es der LAG- oder Projektstruktur, waren abrufbar; Entwicklungswege von Produkten dagegen nur eingeschränkt. Dies entspricht aber auch dem LEADER-Ansatz, prozessbegleitend eine neue, sektorübergreifende Gesprächskultur zu schaffen.

Die meisten LEADER-Gruppen wollen regionale Wirtschaftskreisläufe stärken und verfolgen deshalb auch Direktvermarktungsansätze. Da die Fördergelder meist auf Kreisebene und nur selten vom jeweiligen Land bewilligt und kofinanziert werden, ist die Konkurrenz in der laufenden Arbeit eher gering.

In der aktuellen Bewerbungsphase für LEADER+ gibt es aber mehr LAG-Bewerber, als von den Ländern finanziert werden können. Die Gruppen stehen deshalb mit ihren Entwicklungskonzepten für die Regionen in Konkurrenz. Wenn überhaupt, werden der DVS diesbezügliche Informationen nur mit der Auflage, sie anderen Gruppen aus demselben Land nicht zugänglich zu machen, überlassen.

Das recht reibungslose Funktionieren der LEADER-Vernetzung hängt also auch damit zusammen, dass kaum echte Konkurrenzen zwischen den Gruppen und den Projekten bestehen. Ein offener Austausch und der dazugehörige Wissenstransfer ist unter diesen Bedingungen leichter möglich.

In die Beteiligung am Netz muss auch Zeit investiert werden. Die Interaktion im Netzwerk ist nur ein Teil der Arbeit der LAG-Akteure. Welcher Stellenwert diesem Teil zugewilligt wird, hängt überwiegend von den damit verbundenen Vorteilen, aber eben auch vom verfügbaren Zeitkontingent ab. Im LEADER-Netzwerk wurde dies an der unterschiedlichen Beteiligung hauptberuflicher LAG-Manager und ehrenamtlich arbeitenden Managern deutlich. Für die aktiven Partner wird die Arbeit der DVS transparenter als für den nur Nutzenden. Der Diskussionstand ist bekannt und die daraus entwickelten Angebote sind in der Regel nachvollziehbar. Die reinen Nutzer erfahren

das Angebot dagegen eher als „vorgesetzt“. Deren wirkliche Integration ist unter solchen Rahmenbedingungen schwierig. Diese Situation ist zu Beginn der Arbeit, wenn das Netz noch nicht viel zu bieten hat, natürlich ausgeprägter als nach einigen Jahren Arbeit. Ein Netzwerk sollte jedoch nicht zu eng geknüpft sein und von einigen wenigen dominiert werden, sondern immer offen für neue Akteure sein.

Für LEADER+ wurde unter anderem aus den vorgenannten Gründen in der Vorlaufphase besonderer Wert auf die Darstellung der Vorteile des hauptberuflichen LAG-Managements gelegt. Für ein funktionierendes Netzwerk ist die Professionalität der Akteure auch in diesem Sinne nötig.

Die Hauptberuflichen und eher einer breiten Partizipation verpflichteten LAG-Manager sind also eher Partner im Netz. Um hier Filz und Klüngel vorzubeugen, ist so transparent wie nur möglich zu arbeiten. Inhalte, die von einer begrenzten Teilnehmerschaft erarbeitet wurden, müssen grundsätzlich allen zugänglich sein, entsprechende Sitzungsprotokolle ins Netz gestellt, zugesandtes Material anderen zugänglich gemacht werden – auf Wunsch anonym.

Neben eigenen Erfahrungen konnten auch Ergebnisse der Begleitforschung die Angebotsentwicklung unterstützen. Wissensträger einzubinden erhöht die eigenen Erkenntnismöglichkeiten und das nutzbare Wissen. Dies wirkt sich auf das Angebot aus. Aktuelle Erkenntnisse können sofort nutzbar gemacht werden. Eine grobe Vorstrukturierung bietet dabei den Rahmen für die Angebotsentwicklung.

Während der Projektbegleitung haben sich vier Arbeitsphasen der LAGs herauskristallisiert:

1. Die Mobilisierung und die Konsolidierungsphase der LAGs
2. Der Organisationsaufbau in und um die Gruppe
3. Die Projektinitiierung und -abwicklung, das Management und das Marketing
4. Die Verselbständigung der Gruppen, z.B. als Regionales Entwicklungsbüro

Jede Phase hat ihren spezifischen Informationsbedarf. Aber auch innerhalb dieser Phasen müssen das Angebot flexibel entwickelt, die Inputs der

Akteure aufgearbeitet werden. Die ungeklärten thematischen Fragestellungen sind aber zusätzlich abhängig von den Rahmenbedingungen in der jeweiligen Region und damit nicht in allen Fällen einfach zu übertragen. In LEADER+ kommt erschwerend hinzu, dass wieder benannte ehemalige LEADER-II-Gruppen in Kombination mit dem Einstieg neuer Gruppen in entsprechend verschiedenen Entwicklungsphasen gleichzeitig begleitet werden müssen. Durch die Vermittlung von Partnerschaften zwischen „alten“ LEADER-Akteuren und neuen Gruppen wird eine weitere zielgerichtete Hilfestellung gewährt.

Im Verlauf der Vernetzungsarbeit war zu bemerken, dass durch die vielfältigen Workshops, Seminare und Schulungen neben den thematischen Inhalten z.B. die „Kommunikationsfähigkeit“, das Arbeiten mit und in Gruppen mit entsprechendem Equipment und verschiedenen Strukturierungsmethoden verinnerlicht wurde. Diese Kompetenzen sind identisch mit den vor Ort für die interne LAG-Arbeit verlangten.

## **Die LAG- und Vernetzungsarbeit auf regionaler Ebene**

Wie funktioniert eine LAG im LEADER-Sinne und was sind die Voraussetzungen für ihre erfolgreiche Arbeit? Es muss klar sein, dass Lokale Aktionsgruppen sich nicht von selbst ergeben. Sie müssen entwickelt und gestaltet werden. Und das z.T. mit Partnern, die bisher nicht oder nur ungern miteinander redeten – und häufig im Ehrenamt auch noch ihre Freizeit opfern.

### **Akteure**

Eine wesentliche Aufgabe des Regionalmanagements ist es, die unterschiedlichen regionalen Akteursgruppen zu koordinieren und einzubinden. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass:

- die Einbindung dieser unterschiedlichen Akteursgruppen nicht über Zwang, sondern nur auf freiwilliger Basis stattfindet, da keine institutionelle Macht- oder Anordnungsmöglichkeit besteht,
- die Akteure aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Fachplanung, Kommunen, private Träger, Wirtschaft, Vereine oder Bürgerschaft kommen und daher aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Interessen Koordinierungsbedarf besteht,

- die Mitarbeit durch Anreize geschaffen wird wie zum Beispiel die Aussicht auf Fördermittel und damit erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten für die Region, das Sich-Kennenlernen in der LAG, die Möglichkeit, Dinge anzustoßen und Einfluss auf Prozesse nehmen zu können.

Die Anreize sind also direkt mit Zielen, Aufgaben und Wirkungen des Regionalmanagements verbunden. Sie entsprechen am ehesten denen eines Interessenverbandes.

### **Die Praxis**

Auf regionaler Ebene bewegt sich die Vernetzung einer LAG einerseits von Informationsaufbereitung und -verbreitung in Richtung Öffentlichkeitsarbeit und andererseits im Rahmen der Initiierung von Projekten mit verschiedenen Partnern in Richtung Kooperation. Bei diesen Aktivitäten steht die LAG im vollen Spannungsfeld zwischen Markt, Politik, den unterschiedlichen Interessen und Machtverhältnissen sowie der Integration sozialer Belange. Im Folgenden sollen Ergebnisse und Herangehensweisen von LAGs, die im LEADER-Sinne arbeiten, dargestellt werden. Es gilt zu bemerken, dass erfolgreiche LAGs i.d.R. nicht nur in die Initiative LEADER eingebunden sind, sondern auch in anderen (Förder-) Bereichen aktiv mitarbeiten.

Einrichtungen wie Gemeindeparlamente, Ämter, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Verbände, Vertreter von Agenda-Prozessen usw. werden häufig in die LAG eingebunden. Dabei sollen keine Konkurrenzorganisationen zu diesen Institutionen entstehen, also keine Paralleleinrichtungen ohne entsprechenden politischen und rechtlichen Hintergrund geschaffen werden. Hier gilt es die Rollen der verschiedenen Partner zu klären, das mögliche Konfliktpotential im Vorfeld abzuschätzen. Deren Arbeit soll außerhalb fest installierter Umsetzungsstrukturen zur Entwicklung beitragen und in „unterversorgten Feldern“ ergänzt werden. Hierzu müssen auch das eigene Angebot und eventuelle Kooperationsmöglichkeiten geklärt und kommuniziert werden.

Dennoch werden im Prinzip durch eine LAG demokratisch nicht legitimierte Vorentscheidungsstrukturen geschaffen. Die LAGs setzen mit ihren Maßnahmen Schwerpunkte in der regionalen Entwicklung. Andererseits werden durch den integrativen Ansatz sektorales Handeln und Denken etwas aufgebrochen und damit Themenfelder bearbeitbar die sonst nicht angegangen werden könnten.

Vor allem zu Beginn der Arbeit war es deshalb wichtig, den gemeinsamen Nenner, die Schnittmengen in den Problemlagen vor Ort zu finden – also den Themenbereich, den alle Beteiligten mit tragen können. Häufig ein kleiner Bereich, aber ein Anfang und damit die Chance für ein erstes positives Beispiel. In gut abgegrenzten Regionen mit klar erkennbaren Problemlagen wird dieses Vorgehen im Rahmen der Vernetzung erleichtert. In anderen Fällen muss der Bezug zur Region mit erheblichem zeitlichen Vorlauf erst geschaffen werden. Das Gebilde LAG als Kommunikations- und Organisationsraum entsteht.

Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben gliedert sich die LAG in themenbezogene und meist auch Know-how bündelnde Bausteine, wie z.B. Arbeitskreise. In dieser Situation muss der Zusammenhalt und der Gesamtüberblick durch gute Informationsflüsse aufrechterhalten werden. Auch Lobbyarbeit wie z.B. Stellungnahmen zu bestimmten Vorhaben oder Trends gehört dazu. Information bedingt Handeln. In Kooperation passiert dies nicht auf Basis von Einzelwissen, sondern im Gruppenprozess.

Die breite Beteiligung - wie sie LEADER auf Landkreisebene verfolgt - baut auf unterschiedliche Interessengruppen. Das setzt in vielen Bereichen auch ehrenamtliches Engagement voraus und schafft dafür neue strukturelle und räumliche Formen. Neue Strukturen, da sich interessierte Bürgerinnen und Bürger z.B. in Form von Arbeitsgruppen vereinsunabhängig und selbstbestimmt engagieren können. Ein neuer räumlicher Bezug, da die Handlungsebene das Dorf verlässt und die ganze Region einbezieht. Diese Ausweitung der Akteursbasis führt zu einer tieferen Kenntnis der Potentiale in der Region, einem gemeinsamen Vorgehen und häufig zu neuen Projektideen.

Durch diesen integrativen Entwicklungsansatz war es für viele LAGs erstmals möglich, eine verbindende Funktion zwischen Bürgern, Ämtern und Verbänden verschiedener Fachdisziplinen zu übernehmen – ein Novum im ländlichen Raum. Die Bündelung des Know-how erhöht die Handlungskompetenz der Gruppe. Ein weiterer Vorteil ist, dass Probleme und Konflikte bereits im Vorfeld in der LAG oder im Arbeitskreis bearbeitet werden und es weniger Konflikte bei der späteren Umsetzung der Projekte gibt.

Auch diese regionale Vernetzung braucht einen Rahmen. In welchem Feld soll es wohin gehen, und wann ist das Ziel erreicht? Hier sind die Regionalen Entwicklungskonzepte (REKs) hilfreich. Sie bieten eine gewisse Orientierung und wirken entlastend für die Vernetzungsarbeit. Deren Inhalte und hinterlegten Leitbilder können den potentiellen Netzwerkpartnern leichter vermit-

telt werden. Dies wird besonders im Vergleich von LEADER-II-Gruppen mit und ohne REK deutlich. Ein gutes REK hat offensichtlich zur Folge, dass die prozessstrukturierende Arbeit für den LAG-Manager abnimmt. Zuständigkeiten, Handlungsfelder und Zielsetzungen sind klarer erkennbar und die Arbeit in und mit der LAG wird dadurch effektiver. Besonders bei kleinen Gruppen ohne Entwicklungskonzept besteht dagegen die Gefahr, dass erfolgreiche Projekte in bestimmten Themenfeldern die Aktivität der LAG absorbieren und die Offenheit gegenüber anderen Problemlagen und die Chance auf weitere Lösungsansätze verloren geht.

Der persönliche Kontakt des LAG-Managers zu den Mitgliedern einer LAG (z.T. deutlich über 100) und den Multiplikatoren und Entscheidungsträgern der Region ist wichtig. Diese Personen sollen Projekte entwickeln und umsetzen. Der Prozess wird überwiegend von einer Kerntruppe, häufig dem LAG-Manager und den Arbeitskreisleitern begleitet. Der Manager hat dabei i.d.R. kein Mandat oder eine hierarchisch abgeleitete Handhabe. Er soll aber Querschnittsarbeit leisten und politisch legitimierte Entscheidungsträger in das LAG-Netz einbinden. Der Vorteil dieser Konstruktion: Niemand ist in seinem Status bedroht, die Strukturen sind rechtlich nicht bindend. Win-Win Situationen sind so realisierbar, also passiert häufig auch nur das, was wenig Konflikte aufwirft. Nur mit der persönlichen Positionierung des Managers und entsprechender politischer Unterstützung kann auch in kritischen Punkten etwas bewegt, innovative Ansätze, die eben wegen ihrer Neuartigkeit noch nicht breit akzeptiert sind, umgesetzt werden. Erschwerend kann hinzu kommen, dass Projekte z.T. von der LAG im Auftrag der kofinanzierenden Gemeinden abgewickelt werden müssen. Die LAG-Akteure sind hier teilweise in mehr oder weniger ausgeprägten hierarchischen Strukturen massiver Einflussnahme ausgesetzt.

Viele erfolgreiche LAG-Manager klinken sich einerseits als eine Art „Streetworker der Region“ punktuell in die Diskussion ein, sind also hoch kommunikativ und offen für die Suche von Problemfeldern und Bedürfnislagen. Sie sind auch für „verrückte“ Akteure und deren Ideen offen und somit gegenüber dem Experimentiercharakter der Initiative. Das ausschließliche Streben nach sicherem wirtschaftlichen Erfolg und Konsens in allen Fällen lässt sonst „riskante“ Projekte mit großem Innovationspotential bereits im Vorfeld scheitern. Andererseits sind aber viele Aktivitäten auf Projektebene möglichst konkret mit straffem Zeitplan abzuwickeln, also auf ein enges Ziel und die Problemlösung fixiert. Die Kunst liegt darin, phasenweise einen hierarchiefreien Raum zu schaffen, Ideen spielen zu lassen und erst dann den organisatorisch-verwaltungstechnischen Rahmen darum zu gießen. Die

Organisationsstrukturen in der LAG müssen aber auch, bei großer Transparenz bzgl. der Vorgehensweise, die Balance zwischen Beteiligung und Entscheidungsfähigkeit bieten. Dies verlangt situationsbezogen eine völlig verschiedene Herangehensweise, die von wenigen oder nur einer Person in ein und derselben Organisation zu leisten ist.



# Unternehmensnetzwerke von KMU als Antwort auf den regionalen Strukturwandel und technologische Herausforderungen

Petra Gärtner

Netzwerke in Ostdeutschland erwachsen hauptsächlich aus Erfordernissen des anhaltenden wirtschaftlichen Strukturwandels, der insbesondere KMU auf dem Weg zur neuen Standortbestimmung im Markt und in der Region einerseits und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen andererseits veranlasst, Kräfte zu bündeln und strategische Allianzen einzugehen. Netzwerke erweisen sich hier als Hilfsmittel, um im regionalen und technologischen Kontext horizontal und vertikal nachhaltige Wirtschaftsstrukturen und Austauschbeziehungen auf- und auszubauen.

Dabei spielt der Ausgleich von betriebsgrößenspezifischen und / oder strukturellen Nachteilen eine zentrale Rolle. Unternehmensnetzwerke sind eine gemeinsame Antwort der KMU und ihrer Partner auf den Wettbewerb und konzentrieren sich auf:

- die Bündelung von Kräften zum gegenseitigen Vorteil
- gemeinsame Problemlösung durch effiziente Kooperationsbeziehungen
- die Schaffung eines innovationsorientierten Klimas in der Region.

Die Ergebnisse der Netzwerkarbeit schaffen Impulse für die Gestaltung nachhaltiger Wirtschaftsstrukturen und -beziehungen in den Regionen. Dabei geht es nicht um Hilfskonstruktionen für „Rettungsanker“ im zähen Ringen im Wettbewerb sondern überwiegend um strategische Entscheidungen der Wirtschaftsakteure zur Standortsicherung und -entwicklung durch gemeinsame Erschließung von Potenzialen.

In Abhängigkeit von der inhaltlichen und strukturellen Ausrichtung der Netzwerke schlägt sich die gemeinsame Konzentration der Beteiligten auf wettbewerbsfähige Handlungsansätze in den Marktpositionen nieder.

Als typische Netzwerkprofile haben sich herausgebildet:

1. Branchennetzwerke, die Konkurrenzsituationen nicht ausschließen und Synergien vor allem durch Bündeln von gleichen oder ähnlichen Kapazitäten und Bedarfslagen schaffen
2. Netzwerke in der Wertschöpfungskette mit und ohne Hierarchisierung
3. thematische und regionale Netzwerke (z.B. KMU-Netzwerke zur Lösung von Fachkräfteproblemen oder zur Etablierung eines regionalen Standortmarketings).

Netzwerke schaffen wichtige Impulse für betriebliche Arbeitsbeziehungen. Die Definition von Netzwerkaufgaben und –projekten erfordert eine einzelbetrieblich teilautonome Umsetzung als Baustein im Gesamtmosaik der gemeinsam abgestimmten Aktivitäten. Diese einzelbetrieblichen Reflexionen des abgesteckten Handlungsrahmens für das Zusammenwirken in Netzwerken treffen auf die bestehenden Arbeitsbeziehungen im Unternehmen. In Abhängigkeit von Gegenstand und Zielsetzung der Netzwerkarbeit setzen diese innerbetrieblichen Beziehungen jeweils die entsprechenden Teilaufgaben um bzw. unterliegen damit letztlich selbst Veränderungsprozessen.

Dies erfolgt aus unserer Erfahrung in verschiedene Richtung:

- a) Netzwerkarbeit führt dazu, dass in den einzelbetrieblichen Arbeitsbeziehungen veränderte Prioritätensetzungen als Ergebnis eines Erkenntnisprozesses ausgelöst werden, z.B. zum Stellenwert strategischer Personalarbeit oder zum Aufbau eigener FuE-Kapazität
- b) die betriebliche Arbeitsteilung wird in Abhängigkeit vom strategischen Stellenwert der Netzwerkarbeit präzisiert, korrigiert oder neu koordiniert – ressortübergreifende Verantwortlichkeiten treten in den Vordergrund, z.B. Systemlieferanten in der Kooperation erfordern ganzheitliche Arbeitsorganisation
- c) in Abhängigkeit vom methodischen Vorgehen in der Netzwerkarbeit und deren inhaltlicher Ausrichtung bieten hierarchieübergreifende Problemlösungsansätze Chancen für die Ausprägung einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur, z.B. im Erfahrungstransfer der Unternehmen für Innovationen in der betrieblichen Organisationsentwicklung im Ergebnis von Investitionen oder neuen Kunden-Lieferantenbeziehungen

- d) die Sozialpartner begegnen sich auf der betrieblichen Ebene im gemeinsamen Ringen um die Lösung von Sachfragen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen vor dem Hintergrund des gemeinsamen Handlungsrahmens im Netzwerk, z.B. Sicherung von Qualifizierungsstandards der Beschäftigten in Phasen des Firmenwachstums.

In Abhängigkeit von der Reichweite der Aufgaben eines Netzwerkes werden die Kernprozesse der einzelnen Netzwerkakteure berührt. So ist es ein Unterschied, ob ein Netzwerk neue Produkt- und Verfahrensentwicklung zur Geschäftsfeldprofilierung fokussiert oder ob ein Netzwerk im Umfeld der Produktionsprozesse in den Feldern Aus- und Weiterbildung, Einkauf, Vertrieb und Marketing tätig wird. In letzterem wird eine Optimierung dieser produktionsbegleitenden Geschäftsprozesse über das Netzwerk auch einzelbetrieblich erreicht. Gerade in diesen Bereichen erwachsen zusätzliche Partizipationspotentiale für die betrieblichen Akteure, teilweise hervorgerufen durch praktische Beispielgebung von anderen Netzwerkpartnern, teilweise als zwingende Voraussetzung für eine tragfähige Lösung von Kooperationsaufgaben. Hohe Anforderungen an Transparenz, Information und Kommunikation zwischen den Netzwerkteilnehmern erzeugen häufig einen notwendigen Veränderungsdruck in den Unternehmen.

Die betrieblichen Sozialpartner erweisen sich häufig in Netzwerken als Gestalter der Netzwerkaufgaben zwischen den Unternehmen und benötigen dafür eine breite Knowhow-Unterstützung. Dem trägt im Freistaat Sachsen die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen mit entsprechender Hilfestellung für beide Seiten Rechnung. Unternehmensleitungen erhalten Unterstützung bei der Formierung und im Management von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt und Bruttowertschöpfung in der Region. Betriebsräte werden bei der Ausgestaltung neuer, auch einzelbetriebliche Grenzen überschreitender Themen der Mitbestimmung und Koordinierung von Arbeitnehmerinteressen unterstützt (z.B. in Zuliefernetzwerken oder Branchennetzwerken). Diese Unterstützungsleistungen, teilweise parallel und abgestimmt, tragen letztlich zur Qualifizierung der Arbeitsbeziehungen im Netzwerk ebenso bei wie zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit der Einzelunternehmen und ihrer betrieblichen Akteure. Es ist eine Herausforderung an das jeweilige Netzwerkmanagement, diese Folgewirkungen der gemeinsam definierten Aufgabenstellung für die einzelbetrieblichen Arbeitsbeziehungen aufzugreifen und optimal zu unterstützen.

Unsere Erfahrungen in der Unterstützung und Begleitung von Netzwerken zeigen, dass an der Schnittstelle zwischen Netzwerk und einzelbetrieblichem Netzwerkakteur zwei Dimensionen von Lernprozessen ausgelöst werden:

- A) Lernprozesse zur Organisation und Strukturierung von Kooperationen und Arbeitsbeziehungen in Unternehmensnetzwerken (Zusammensetzung der Akteure, Grad der Verbindlichkeit, Projektcontrolling / Ergebnisorientierung)
- B) Lernprozesse zur inhaltlichen, thematischen Gestaltung von Netzwerken (Schaffung von Synergien zwischen verschiedenen Handlungs- und Gestaltungsfeldern, z.B. Forschung und Entwicklung – Sicherung des Fachkräftebedarfs – Branchenmarketing)

Diese Lernprozesse befähigen die Netzwerkteilnehmer zu einer ergebnisorientierten Problemlösungskompetenz, die auf folgende Lernergebnisse zielt:

- Vertrauensbildung (Information und Kommunikation)
- Kooperationsfähigkeit (Konsensbildung, Grad der Verbindlichkeit)
- Transparenz der gemeinsamen Prozesse und Entscheidungen
- Ergebnisorientierte Schwerpunktsetzung (Nutzenorientierung).

Damit befördert das Lernen der Netzwerkakteure die innerbetriebliche Optimierung der Austauschbeziehungen sowohl zwischen Hierarchien als auch zwischen den Ressorts. Jeder Netzwerkpartner ist letztlich so gut, wie er in der Lage ist, die eigenen Potenziale zu mobilisieren, zu bündeln und neu auszurichten. Die gemeinsam gewonnene Problemlösungskompetenz „Gemeinsam sind wir stark“ strahlt auf die Stärkung der einzelbetrieblichen Position aus. Die gewonnene Flexibilität und am Bedarf ausgerichtete Interessenbündelung der Netzwerkakteure wirkt sich förderlich auf die Qualität und Ergebnisorientierung der Netzwerkarbeit aus.

*Beispiel:*

Je präziser der innerbetriebliche Fachkräftebedarf ermittelt und charakterisiert wird, desto besser ist eine Verknüpfung der verschiedenen Bedarfslagen gleicher Zielstellung für gemeinsame Projekte des Netzwerkes möglich. Das setzt die Erkenntnis im Netzwerk voraus, dass gemeinsame Lösungen effektiver, wirksamer und nachhaltiger sind als unternehmens-

spezifische Teillösungen mit begrenzter Umsetzung und Wirksamkeit. Überalterte Belegschaften und ein Fachkräftedefizit bei gleichzeitigem Firmenwachstum in Unternehmen einer Branche führen dazu, in der Abstimmung mit den einzelbetrieblichen Akteuren zu Kooperationsprojekten im Netzwerk zu kommen, die dem systematischen Personalaufbau und der Personalqualifizierung in der Branchenspezifik für die Region entspricht. An dieser Zielstellung wirken die Sozialpartner im Netzwerk engagiert mit. Nicht zuletzt werden durch diese Kooperationsprojekte des Netzwerkes betriebsgrößenbedingte Kapazitätsengpässe reduziert und sogar neue regionale Dienstleistungen z.B. in Aus- und Weiterbildung aufgebaut.

Lernprozesse vollziehen sich in bestehenden bzw. geschaffenen Arbeitsbeziehungen zielorientiert. Je verbindlicher eine gemeinsame Aufgabenstellung im Netzwerk definiert ist, desto größer ist der Lerneffekt auf den beiden Ebenen Netzwerk und Netzwerkakteur (Unternehmen).

Maßgebliches Kriterium für den Lerneffekt der Netzwerkakteure ist der Grad des Engagements - der Identifikation mit der Aufgabenstellung. Netzwerke sind in sich nicht homogen. Die Stellung der einzelnen Akteure ist durch deren jeweilige Handlungsrahmenbedingungen, die Interessenlagen und die Zielrichtung der Nutzenorientierung geprägt. Es gibt Protagonisten in der Netzwerkarbeit und aber auch Unternehmen, die mit abgestuftem Engagement vom Nutzeffekt der Netzwerkarbeit profitieren. Schließlich sind in den Netzwerken auch Partner aufgestellt, die Dienstleistungs- und Unterstützerfunktionen verschiedenster Art übernehmen und teilweise auch Impulsgeberfunktion übernehmen. Erfahrungsgeleitetes Lernen erfährt in KMU-Netzwerkstrukturen einen spürbaren Bedeutungszuwachs. Sogenannte „AHA-Effekte“ lösen Hemmnisse im gemeinsamen Vorgehen auf und führen nutzenorientiert bewusst oder unbewusst zur stärkeren Identifizierung mit den gemeinsam definierten Aufgabenstellungen und damit letztlich zur besseren Bewältigung der eigenen Aufgaben und Leistungsanteile.

Effekte aus den beschriebenen netzwerkimmanenten Lernprozessen sind vor allem :

- Unternehmensentwicklung durch Kooperation
- Aufbau von Innovationspotential in den Unternehmen und der Region durch Kooperation
- Einordnung des Unternehmensstandortes in die Region

- Schaffung einer gemeinsamen Infrastruktur der Netzwerkakteure / Clusterbildung.

Mit der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen wirken in den Regionen Sachsens Wirtschafts- und Sozialpartner auf der Ebene der Verbände, Gewerkschaften ebenso wie auf der betrieblichen Ebene bei der Konstituierung von Netzwerken in Sachsen initiierend und begleitend. Es ist zu beobachten, dass im Verlauf der Netzwerkarbeit häufig Initiativfunktionen von der institutionellen Ebene allmählich durch die betrieblichen Akteure abgelöst werden oder unternehmensnahe Netzwerkpartner wie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als Unternehmensdienstleister diese Initiativfunktion übernehmen. Beispielsweise ist die Problematisierung der Notwendigkeit erweiterter regionaler und überregionaler Wertschöpfung, häufig noch gepaart mit der Erkenntnis über den erforderlichen Ausgleich struktureller Defizite durch politische Akteure ein Impuls für die Entstehung von Netzwerken, der im Bottom-up-Ansatz aufgegriffen und ausgestaltet wird. Dies hängt stark mit der Identifikation von unternehmenskonkreten Aufgabenstellungen in der Netzwerkarbeit zusammen. Infrastrukturelle und politische Unterstützung der Verbände und Gewerkschaften bleibt bestehen und hat in Abhängigkeit von der Bedeutsamkeit der angestrebten Vorhaben auch einen hohen Stellenwert, z.B. durch paritätisch besetzte begleitende Beiräte, und stellt die notwendige Flankierung der Kernaufgabenstellungen dar. Die Hauptverantwortung liegt dennoch bei den betrieblichen Akteuren mit deren Kreativität und Engagement.

Dieser betriebliche Ansatz trägt zu stabilen Netzwerkstrukturen bei. Wirtschafts- und Sozialpartner müssen für diese Form der Wirtschaftsbeziehungen qualifiziert werden, da ressortübergreifendes, regionales Herangehen erforderlich ist und traditionelle Strukturen und Funktionen dem aktuellen Handlungsbedarf angepasst werden müssen. Die neu entstehenden Beziehungsgeflechte entsprechen häufig nicht diesen traditionellen Arbeitsbeziehungen und Arbeitsteilungen. Hier erwächst ein Handlungsbedarf, der darauf abzielt, neue Verbands- und institutionelle Aufgaben aus Netzwerkerfahrungen und –erfordernissen abzuleiten und dabei auf neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zu reagieren und die bisher häufig ausschließliche Systematisierungen der Arbeit ( z.B. nach Branchen, nach Standorten usw.) zwangsläufig zu korrigieren. Nicht zuletzt sind Unternehmensnetzwerke ein Weg über die Schaffung von Kompetenzknoten zur angestrebten Bildung von Clustern beizutragen und damit den ostdeutschen Strukturwandel aktiv durch die Wirtschaftsakteure mit zu gestalten.

# APPOLONIUS<sup>1</sup> – Lernende Region Berlin Marzahn-Hellersdorf - Eine Region lernt gemeinsam -

Klaus Jacob / Brigitte Stieler-Lorenz

## 1 Lernen im regionalen Bezug und in der Vernetzung

Im Titel dieses Beitrages wird die inhaltliche *Verknüpfung von drei Aspekten* deutlich, mit der sich differenzierte Erwartungen auf erhebliche Verbesserungen für das Lernen, Leben und Handeln von Menschen einer Region und für die regionale Ökonomie verbinden:

1. Es geht um *Lernen* in seinen vielfältigen Formen unter Berücksichtigung der sich rasch verändernden Lernherausforderungen aus der gesellschaftlichen Umwelt, der Arbeitswelt wie auch der persönlichen Lebenswelt des Einzelnen wie der Familien.
2. Es geht um die *Be-Gründung von Lernen* in einem dreifachen *regionalen Bezug*:
  - A. aus der Lebenswelt der Bürger und aus den Institutionen der Region kommen Anforderungen an das Lernen der hier ansässigen und hier tätigen Menschen;
  - B. die Region / das Territorium entwickelt Bedingungen und Einrichtungen für das Lernen der Bürger weiter;
  - C. dieses Lernen nützt mit seiner Ergebnisform „Kompetenzentwicklung der Bürger“ sowohl den Menschen als auch der weiteren Entwicklung der Region.
3. Es geht darum, gemeinsames und lebensumfassendes Lernen in der Region für unterschiedlichste Interessenten durch eine nutzbringende *Vernetzung* der Vielzahl von Verantwortungsträgern und Akteuren immer besser zu ermöglichen und zu effektivieren.

---

<sup>1</sup> Gleich dem griechischen Mathematiker Apollonius von Perge suchen die Akteure der Region den „Kreis, der alle verbindet“

Die Frage, die sich aus den genannten Herausforderungen ergibt, ist:  
Wie kann Lernen in der Region vernetzt werden?

## 2 Paradigmatische Trends in der Entwicklung von Lernen und der zunehmende Zwang zur Vernetzung

Die Bildungsforschung arbeitet seit längerem *tiefgreifende Veränderungen klassischer Aus- und Weiterbildung* in Verbindung mit dem Übergang von der Industrie - in die Wissensgesellschaft heraus, die hier nur andeutungsweise benannt werden können:

- Aus- und Weiterbildung verlaufen zunehmend in *Interaktion mit der Tätigkeit*;
- es entwickelt sich eine *neue Lernkultur* in enger Verbindung mit der sich gravierend verändernden Arbeitskultur;
- Lernen ist zunehmend auf *Kompetenzentwicklung*<sup>2</sup> der Menschen im Sinne von anwendungsorientierten Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, insbesondere von Handlungsfähigkeiten für alle Lebensbereiche gerichtet, die nicht allein oder vorrangig über Schulungssysteme im Sinne von „Unterweisungslernen“ erworben werden können, sondern dem „Erfahrungslernen“<sup>3</sup> breiten Raum einräumen müssen;
- Kompetenzentwicklung schließt auch die Befähigung der Menschen zu einem weiteren, in eigener Verantwortung und Regie stattfindenden Lernen ein;
- Lernen wird immer mehr geprägt durch eine sinnvolle *Verknüpfung* von institutionellem, fremdorganisiertem Lernen mit informellen, selbstorganisierten, selbstbestimmten Lernformen;
- Lernen durchdringt *alle Lebensbereiche und -phasen* des menschlichen Lebens. Es wird in wirklich umfassendem Maße noch stärker als bisher schon zum lebensbegleitenden Lernen;

---

<sup>2</sup> Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM e.V.) (Hrsg.) 1992 ff, QUEM-Report/QUEM Bulletin zur Kompetenzentwicklung, Münster, New York, Berlin, Waxmann

<sup>3</sup> Donnenberg, Action Learning, Klett Cotta, Berlin 1999, S. 7



- das hohe Tempo des *Wissensumschlages* und der weltweite *Informationszugriff* drücken sich in der verstärkten Nutzung *elektronischer Medien* für das Lernen in verschiedener Art und Weise aus;
- *kurze Innovationszyklen, zunehmend komplexer werdende Arbeitsinhalte* und das Arbeiten in *Teams* über die Organisation hinaus - und dies regional, interregional bis international - zwingen zu einem Lernen, das rasch ändernden Prozessen folgt sowie zu einer neuen *Qualität des Wissensaustausches*, d.h. zu einem zeitnahen erkundenden, „entdeckenden“ (ebenda) Lernen miteinander und voneinander;
- die *Rolle der Lehrer, Ausbilder, Weiterbildungseinrichtungen* muss sich unter diesen veränderten Bedingungen gravierend wandeln – vom Lehrenden - zum Berater und Begleiter des Lernenden;
- diese Lernbegleiter sollten in ihrer sich verändernden Rolle den Lernenden zunehmend darin unterstützen, *neue Lernziele zu definieren* und ihn befähigen, sich die erforderlichen verändernden *Kompetenzen* auch *selbstbestimmt und selbstorganisiert* anzueignen;
- aber auch die *Lernenden selbst* sind in diesen Prozessen vor neue Herausforderungen gestellt, um selbstbestimmt, sich selbst steuernd und auch reflektierend diese veränderten Kompetenzprozesse lebenslang bewältigen zu können.

Die hier nur kurz skizzierten grundsätzlichen Veränderungen in der Aus- und Weiterbildung erfordern vor allem, dass

- die vielen Lernverantwortlichen in der Aus- und Weiterbildung,
- die unterschiedlichen Planer / Gestalter / Finanzierer / Organisatoren / Verwalter von Lernen,
- die Anbieter der verschiedenen Lernmedien, die künftigen „Abnehmer“ (Unternehmen und Organisationen) und nicht zuletzt
- die „Aneigner“ und „Konsumenten“ von Bildung, d.h. also die Lernenden selbst sich auf weitgehend vereinbarte und ergänzende Bildungsinhalte, -formen und -methoden verständigen, gemeinsame Lernkonzepte erarbeiten und diese arbeitsteilig vertreten.

Das schließt ein, dass alle Akteure die zahlreichen Lernorte (Schulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Unternehmen, Arbeitsplätze, Wohnorte, öffentliche Orte, aber auch virtuelle Lernorte – wie das Internet und auch die Intra- und Extranets) als spezifische und sich ergänzende Orte des Lernens und der Kompetenzentwicklung begreifen, nutzen und gezielt den neuen Anforderungen entsprechend entwickeln.

Nur so kann zugleich den neuen Herausforderungen beim Übergang in die Wissensgesellschaft mit zugleich wachsenden Erfordernissen einer hohen Bildungseffizienz, d.h. einem hohen individuellen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen bei effektivem Mitteleinsatz entsprochen werden.

Diese Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Lehrenden und Lernenden, aber auch denjenigen, die Bedingungen für adäquate Lehr- und Lernkulturen in den verschiedenen Lernorten einer Region zu gestalten haben, ist am günstigsten über *Netzwerke* zu erreichen.

Netzwerke sind eine erprobte und mittlerweile bewährte Form des Zusammenwirkens von verschiedensten Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, um komplexe Leistungen, die ein Einzelner nicht effizient erbringen kann, zu gewährleisten.

### **3 Zur Rolle regionaler Netzwerke**

Die Region ist der Raum, in dem alle Verantwortungsträger und Akteure sich lokal zusammenfinden und die Einzelinteressen aller Beteiligten untereinander mit den regionalen Interessen so weit wie möglich in Übereinstimmung gebracht werden können.

So geht es z.B. darum,

- die Lebensqualität der Menschen zu verbessern,
- die Bevölkerung und die Unternehmen an regionale Standorte zu binden,
- die regionale Infrastruktur besser zu nutzen und auszubauen,
- die Alleinstellungsmerkmale der Region besser ausprägen, damit sie im regionalen Wettbewerb besser bestehen kann,

- ein qualifiziertes und entwicklungsfähiges „Humanpotential“ potentiellen Investoren und ansiedlungswilligen Institutionen zur Verfügung zu stellen,
- und nicht zuletzt eine hohe Attraktivität der Region insgesamt nachhaltig zu sichern.

Diese Art des regionalen Netzwerkes kommt dem Infrastrukturverbund sehr nahe.<sup>4</sup>

Auf diesen hohen Anspruch gründen sich auch die Erwartungen an eine „lernende Region“ und die dafür unerlässlichen regionalen Netzwerke mit ihren spezifischen Verantwortungen, Möglichkeiten und dem zu erbringenden Nutzen für die Kompetenzentwicklung der in einer Region lebenden Menschen.

Die bereits vorliegenden langjährigen Erfahrungen mit regionalen Netzwerken und deren wissenschaftliche Begleitung haben zur Identifikation vieler Typen und Arbeitsweisen von Netzwerken geführt<sup>5</sup>. Dennoch gibt es noch keine definitorische Klarheit über die vielfältigen Netzwerkformen und die entscheidenden Netzwerkmerkmale.

Aus der Forschung und aus den in den vergangenen Jahren gewonnenen Erkenntnissen in direkt von uns (der CORE BUSINESS DEVELOPMENT GmbH) betreuten Netzen<sup>6</sup> lassen sich folgende wesentliche Merkmale von

---

<sup>4</sup> Flocken,P.;Hellmann-Flocken,S.;Howaldt,J.;Kopp,R.;Martens,H::Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements, RKW-Verlag.2001. S. 33

<sup>5</sup> Vgl. u.a. J. Sydow, A. Windeler (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen, Westdeutscher Verlag 1997; R. Wetzel, J. Aderhold, C. Baitsch, S. Keiser, Netzwerkmoderation-Betrachtungen aus der Innenperspektive, Arbeitspapier Nr.6 ifip Chemnitz 2000; S. Wirth, A. Baumann, Kooperationsmanagement in kundenorientierten regionalen Netzen, Institut Betriebswirtschaft TU Chemnitz-Zwickau; verschiedene Beiträge in: D. Hoß, G. Schrick, Die Region - Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation; Theoretischer Referenzrahmen des Projekts Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner, Universität der Bundeswehr Hamburg, 2001; Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit, Unternehmensnetzwerke und regionale Netzwerke, 2001; O. Donnerberg, Neue Arbeitsstrukturen – neue Lernformen, Hinweise für die Einrichtung von Lernnetzwerken, Sonderdruck, im Original in H. Dekker, Netzwerkend lernen, Deventer, Kluwer, 1999).

<sup>6</sup> K. Jacob, R. M. Lorenz, B. Stieler-Lorenz, Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken. Erkenntnisse aus dem Projekt „Förderung der Innovationskraft durch Vernetzung der technologieorientierten Unternehmen miteinander und mit den Forschungspotentialen des Wirtschaftsraumes Berlin – Pilotprojekt Marzahn / Hellersdorf als Teil des Stadtraumes Ost“. Das Vorhaben wurde durch den Europäischen Fond für regionale Entwicklungen (EFRE) finanziert. Laufzeit des Projektes 01.01.2000 bis 31.12.2000.

regionalen Lernnetzwerken ableiten, die auch bei der Konstruktion des Netzwerkes „APPOLONIUS! Lernende Region Marzahn-Hellersdorf“ eine Rolle spielten<sup>7</sup>:

- Es handelt sich bei dem Entwicklungsprojekt „Appolonius!“ um ein „polyzentrisches regionales Netzwerk, das ein Zusammenwirken von staatlichen, kommunalen und privaten Institutionen, Vertretern der Sozialpartner, der Lehrenden und Lernenden sowie staatlichen und kommunalen Verwaltungs- und Förderungsinstanzen ermöglicht“<sup>8</sup>.
- Diese polyzentrischen interaktiven Netzwerke
  - sind nur begrenzt formell organisiert (in Anlehnung an Donnerberg, a.a.O.),
  - bestehen aus rechtlich selbständigen Mitgliedern,
  - haben zeitweiligen Charakter,
  - sind auf eine vereinbarte spezifische Gegenstandsbearbeitung fokussiert,
  - von einer Reihe gleicher Interessen der Partner und von Vertrauen getragen,
  - sie beruhen auf freiwilliger Teilnahme der Mitwirkenden,
  - sie orientieren sich auf Austausch mit dem Ziel von Win-Win-Situationen
  - und können relativ schnell, selbstorganisiert wechselnden Herausforderungen und Teilaufgaben nachkommen.

Die Überwindung von *Grenzen und Problemen* einer Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken<sup>9</sup> erfordern

- eine regelmäßige *Kommunikation* sowohl face to face als auch IT-gestützt,

---

<sup>7</sup> K. Jacob, R. M. Lorenz, B. Stieler-Lorenz, Sachbericht zum Projekt „Förderung der Innovationskraft durch Vernetzung der technologieorientierten Unternehmen miteinander und mit den Forschungspotentialen des Wirtschaftsraumes Berlin – Pilotprojekt Marzahn / Hellersdorf als Teil des Stadtraumes Ost“. Das Vorhaben wurde durch den Europäischen Fond für regionale Entwicklungen (EFRE) finanziert. Laufzeit des Projektes 01.01.2000 bis 31.12.2000.

<sup>8</sup> P. Faulstich, P. Vespermann, C. Zeuner, Regionale Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände im Bereich lebensbegleitenden Lernens, in: D. Hoß, G. Schrick, Die Region, Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation, Westfälisches Dampfboot 2001, S. 145).

<sup>9</sup> siehe u.a. P. Faulstich u.a. a.a.O. S. 145/147, S. Böhm-Ott, Vertrauen und Kooperation – Unternehmensnetzwerke in ihrem regionalen Kontext, in D. Hoß u.a. a.a.O. S. 124, sowie : Flocken, P; Hellmann Flocken, S.; Howaldt,J.; Kopp, R.; Martens, H: Erfolgreich im Verbund. . Die Praxis des Netzwerkmanagements,RKW-Verlag.2001

- die ständige *Überprüfung und Neubestimmung der Ziele* und der vereinbarten Schritte im *Netzwerk*,
- die *adäquate Anpassung der beschlossenen Grundsätze* und Regeln der Zusammenarbeit an die sich im Laufe der Netzwerkarbeit verändernden Bedingungen und Ziele,
- die Sicherung der erforderlichen *Transparenz* der Arbeit des Netzwerkes nach außen,
- die abgestimmte *Begrenzung von Einzelinteressen* der beteiligten Akteure durch die Mitglieder des Netzwerkes und immer wieder neu *vertrauensbildende Maßnahmen*, die auch gemeinsame Zeit dafür erfordern.

An die *Steuerung solcher Netzwerke* werden, insbesondere wegen der hohen Verschiedenartigkeit der Interessen der Netzwerkakteure, besonders hohe Anforderungen gestellt. Sie erfordern hohe Sensibilität gegenüber institutionellen Empfindlichkeiten und politischen Interessen bei hohem organisationalen und politischem Legitimationsdruck.<sup>10</sup>

## 4 APPOLONIUS. Lernende Region Marzahn- Hellersdorf

### Der Ansatz eines regionalen Netzwerkes und erste Erfahrungen seiner Umsetzung

„APPOLONIUS! Lernende Region Marzahn-Hellersdorf“ bildet entsprechend diesen Erkenntnissen ein interorganisationales regionales Netzwerk mit dem Ziel, im Berliner Bezirk Marzahn – Hellersdorf<sup>11</sup> Kräfte für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung der Bewohner und damit des Bezirkes zu bündeln, eine progressive Lernkultur und Lernmotivation zu aktivieren und so zur bewussten demokratischen Gestaltung der strukturellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen maßgeblich beizutragen. Im besonderen Maße wird „Appolonius!“ Mittel und Wege entwickeln und fördern, die ein selbständiges, selbstbestimmtes, selbstorganisiertes Lernen

---

<sup>10</sup> Vgl. Fußnote 4.a.a.O.

<sup>11</sup> Der Bezirk Marzahn/Hellersdorf hat mehr als 260.000 Einwohner (vergleichbar z.B. mit der Stadt Halle) und verfügt über eine junge Altersstruktur sowie eine ausgeprägt gute Bildungsstruktur der Bevölkerung.

der Menschen der Region sowohl aufgrund deren aktiver Lernhaltung als auch durch die Entwicklung der entsprechenden sachlichen, räumlichen und inhaltlichen Bedingungen ermöglichen.

Im Ergebnis des BMBF-Projektes<sup>12</sup>, das zunächst in einer Planungsphase läuft, die bei Erfolg in die eigentliche vierjährige Durchführungsphase münden soll, wird ein komplexes, regionales, nachhaltiges Lernnetzwerk existieren und weiter wirken, das aus dem Entwicklungskonzept des Bezirkes abgeleitet ist, auf den vorhandenen Vernetzungspotentialen und infrastrukturellen Voraussetzungen des Lernens in der Region aufbaut, diese gezielt verknüpft und innovativ weiter entwickelt. Dabei geht es insbesondere darum, die in der Region vorhandenen (Lern)Potentiale zu identifizieren, zu erschließen und zum Nutzen der Menschen in der Region miteinander zu vernetzen.

Sechs Partner aus der Region – Unternehmen und freie Träger - arbeiten unter der Projektleitung des Helliwood Medienzentrums Berlin NordOst im Förderverein für Jugend und Sozialarbeit auf der Basis einer *Kooperationsvereinbarung* zusammen. Hinzu kommen als Kompetenzpartner Vertreter des Bezirksamtes, der Volkshochschule und des zuständigen Arbeitsamtes. Zahlreiche weitere Akteure sind in die Arbeit einbezogen.

Die Zusammenarbeit im Projekt ist so konzipiert, dass ein *Lernrat* die Aktivitäten steuert. Er ist intermediärer Koordinator, stellt mit seinen Mitgliedern<sup>13</sup> selbst ein Netzwerk dar, das seine eigenen Arbeitsmethoden entwickelt, die dann den „Basisnetzwerken“, die zu einzelnen Arbeitsgebieten gebildet werden, zugrunde liegen. Neben der Abstimmung der vernetzten Aktivitäten sowie der Kontrolle des Projektfortschrittes trifft der Lernrat auch jene Entscheidungen, in denen Projektabläufe erweitert beziehungsweise konkretisiert oder neue Partner einbezogen werden. Diese Konstruktion ent-

---

<sup>12</sup> Das Projekt wird gefördert durch das BMBF, die Europäische Union, den Europäischen Sozialfonds sowie das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf; Schirmherrin von Appolonius! ist die Bundesministerin für Familie, Senioren Frauen und Jugend Dr. Christine Bergmann

<sup>13</sup> zum Lernrat gehören:

- Helliwood Medienzentrum Berlin Nordost([www.helliwood.de](http://www.helliwood.de))
- ABU, Akademie für Berufsförderung und Umschulung gGmbH ([www.abu-ggmbh.de](http://www.abu-ggmbh.de))
- Bauakademie. Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH, [www.bauakademie.de](http://www.bauakademie.de)
- BDL, Computer+Software Systemhaus GmbH, [www.bdlberlin.de](http://www.bdlberlin.de)
- CORE,CORE BUSINESS DEVELOPMENT GmbH, Institut für Produkt- und Prozeßinnovation, [www.cbd-berlin.de](http://www.cbd-berlin.de)
- FIPP, Fortbildungsinstitut für die pädagogische Praxis, Mail: batema@snaflu.de

spricht in etwa den auch in der Literatur angesprochenen erforderlichen „Supportstrukturen“ (Faulstich u.a., a.a.O. S. 147) oder „Dachorganisationen“ als „ideelle Plattform“ der Netzorganisation (Böhm-Ott, a.a.O. S. 125).

Das eigentliche regionale Netzwerk besteht gegenwärtig aus fünf *Teilnetzen*. Für jedes dieser Teilnetzwerke trägt ein Partner aus dem Lernrat die inhaltliche Verantwortung. Jedem Netzwerk ist ein Kompetenzpartner aus der Region zugeordnet (z.B. eine Wohnungsbaugesellschaft, eine Volkshochschule) sowie jeweils ein politischer Verantwortungsträger aus dem Bezirksamt. Der Bürgermeister von Marzahn-Hellersdorf hat dem Projekt Appolonius! höchste Priorität für die Arbeit des Bezirkes zugeordnet. Jedes Teilnetzwerk versammelt um sich weitere Kompetenzpartner, über deren Zuordnung im Lernrat beraten wird, und kooperiert selbständig mit einer Vielzahl von weiteren Akteuren.

Das gesamte Netzwerk ist im Falle der Bewilligung der Durchführungsphase in seiner dann noch vierjährigen Laufzeit offen für das „Andocken“ und die Mitwirkung vieler weiterer Partner und ist somit auf Wachstum und Veränderung ausgelegt.

Diese Konstruktion gewährleistet, dass ein breites Bündnis von interessierten, engagierten und qualifizierten Kooperationspartnern Maßnahmen entsprechend den vereinbarten Projektinhalten beschließt, realisiert und im jeweiligen fachlichen Verantwortungsbereich weiter verfolgt. Diese Netzstruktur dient vor allem dem interaktiven Transfer von Ideen und Erfahrungen sowie der Initiierung neuer Maßnahmen, Lernorte und Initiativen, die Lernen im regionalen Netz für die vielen Menschen im Bezirk fördern und ermöglichen.

Die fünf gegenwärtig existierenden Teilnetzwerke sind:

### **Teilnetz 1 : Initiierung und Qualifizierung neuer Lernorte**

Um im Sinne von lebensumfassendem Lernen nachhaltig Prozesse hin zu einer lernenden Region zu initiieren, müssen über die schon vorhandenen Strukturen hinaus neue Lernorte in verschiedenen Lebensbereichen aufgeschlossen werden. Lernen, besonders informelles Lernen, soll an vielen Orten ermöglicht werden, wozu auch sachkundige Beratung und eine adäquate technische Ausstattung der Räumlichkeiten gehört.

Lernorte sind u.a.

- im Gemeinwesen die neuen Bürgerbüros,
- die Wohnung – hier besonders sog. Multimediawohnungen in einem Beispielwohnkomplex mit uneingeschränktem Zugang zur regionalen IT-gestützten Lernplattform über rückkanalfähige Kabelanschlüsse (siehe auch: [webwohner.de](http://webwohner.de)),
- Schule u.a. Bildungsstätten – Schüler sollen die Möglichkeiten ihrer Schule über die „Normalschulzeit hinaus“ nutzen können, um selbst umfassend mit der IT – Technik kompetent zu werden, aber auch z.B. um ihre Eltern, aber auch andere Bürger in der Arbeit mit neuen Medien zu unterstützen,
- die Unternehmen – über die regionale Lernplattform wird Mitarbeitern die Möglichkeit des direkten Zugriffs auf relevante Informationen, wie Angebotsstrukturen, Forschungsergebnisse, Marktanalysen, Gesetzblätter usw. gegeben. Es ist die Entwicklung eines Lernverbundes mit Unterstützung des Marzahn-Hellersdorfer Wirtschaftskreises angestrebt, in dem sich Unternehmen gemeinsam lernend für Veränderungen entwickeln können.

Im Rahmen dieses Teilnetzwerkes hat bereits im September 2001 ein sehr gut besuchtes Symposium stattgefunden, auf dem über die verschiedenen Möglichkeiten der Entwicklung von Lernorten sehr intensiv diskutiert wurde. Das reichte vom face to face- Lernen in der direkten Wohnumgebung, über das Lernen in Kaufzentren oder auch Bürgerämtern bis hin zu kontroversen Diskussionen zum „ Lernen im Lernort Netz“ und den verschiedenen Formen des damit verbundenen E-Learning in der Wohnung, der Schule und im Unternehmen.

### **Teilnetz 2: Implementierung regionaler Kommunikations- und Lernplattformen**

In Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung Berlin- Marzahn-Hellersdorf, den Bildungsträgern im Netzwerk und durch die Unterstützung von Wirtschaftsunternehmen sollen in der Region Kommunikations- und Lernplattformen implementiert werden, die allen Beteiligten des Gesamtvorhabens einen leichten Zugang und die vielfältige Nutzung innerhalb der verschiedensten Beispielvorhaben ermöglichen.



Angedacht ist hier insbesondere:

- der Aufbau eines bezirklichen Kommunikationsnetzwerkes auf der Grundlage der bestehenden hervorragenden technischen Netzstrukturen,
- die Entwicklung einer virtuellen Volkshochschule für das Lernen im Netz,
- ein einheitliches regionales Austauschsystem soll im direkten Kontakt mit den Nachfragern entstehen, um direkten IT-basierten Zugang zu Stellenbörsen, Materialpools, Wissensspeichern usw. zu ermöglichen,
- Entwicklung eines Marzahn-Hellersdorfer Lernforums.

### **Teilnetz 3: Entwicklung und Verankerung neuer Lernarrangements**

Ziel dieses Handlungsfeldes ist es, primär innovative Lernformen und Lernarrangements zu initiieren und weiter zu entwickeln, die das eigenständige selbstgesteuerte Lernen als Voraussetzung für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und Lebensqualität zum Gegenstand haben.

In diesem Teilnetzwerk ist z.B. geplant:

- Entwicklung eines Lernmodells für selbstorganisiertes Lernen in der Region unter Nutzung britischer Erfahrungen mit dem System „open and flexible learning“,
- Entwicklung eines „Sprungbretts (Wieder)Einstieg in die Berufsausbildung“ für jugendliche Berufsabbrecher unter Einsatz sozialpädagogischer Betreuung und innovativer Lernarrangements.

Im November 2001 hat im Rahmen der Projektrealisierung ein Symposium zu diesem Thema in Marzahn-Hellersdorf stattgefunden. Dabei ging es u.a. um neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule, um die Aktion „Noteingang für Jugendfreizeitstätten“, die als Teil der Aktionen für die „Opfer rechter Gewalt“ zu verstehen ist, sowie um die Entwicklung eines Kieztreffpunktes für Kinder und Jugendliche an der Wuhle, bei der es sich um den Umbau einer Plattenbaukinderkombination handelt. Stolz waren die Veranstalter auch auf einen Life-chatt mit einer Bürgerinitiative in Porto Alegre (Brasilien), das Lernanregungen dafür brachte, wie BürgerInnen in Entscheidungen über Projekte ihrer Region einbezogen werden können.

#### **Teilnetz 4: Entwicklung regionaler Partnerschaften und Lernbegleiter vor Ort**

In diesem Teilnetz sollen neue Möglichkeiten der Unterstützung für die Bürger entwickelt werden, um ihre Fähigkeiten und Bereitschaften zum lebensbegleitenden Lernen weiter auszugestalten.

Dies umfasst u.a.

- in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Arbeitsamt der Region den Aufbau eines Fortbildungsprojektes für Lernbegleiter, um Fachkräfte als Unterstützer für die vielfältigen Projekte der lernenden Region Marzahn-Hellersdorf heranzubilden.
- Dabei geht es sowohl um den Aufbau eines Tutorenpools für die Begleitung von IT-gestützten Lernprozessen, als auch um die Entwicklung von Lernbegleitern / Coachs. Diese sollen sowohl Lernbenachteiligten als auch besonders Begabten begleitende Unterstützung beim lebensumfassenden Lernen geben. Einen besonderen Schwerpunkt wird dabei die Entwicklung von Lernbegleitern zur Unterstützung der etwa 20 000 MigrantInnen in der Region bilden.  
Im April 2002 wird über die Entwicklung dieses anspruchsvollen Projektes in der Öffentlichkeit berichtet werden.

#### **Teilnetz 5: Kampagne für lebenslanges Lernen in der Region**

Wohl kaum eine Region kann ohne eine breite öffentliche Kampagne tatsächlich zu einer „Lernenden Region“ entsprechend den Anforderungen an das lebenslange Lernen möglichst aller seiner Bürger werden. Weiterbildungsmarketing ist zwar noch ein junges und mit vielen Schwierigkeiten verbundenes Feld der Öffentlichkeitsarbeit, aber einige sehr erfolgreiche Ansätze, wie bundesweite Lernfeste, „das Hellersdorfer Projekt“ im Rahmen der Expo oder die Netd@ys zeigen, dass man durch kreative Ansätze sehr wohl in der Lage ist, tragfähige Brücken zwischen den attraktiven Angeboten der Anbieter und den Wünschen und Nachfragen der Nutzer zu bauen.

Die Lernende Region plant dafür:

- Die Durchführung eines jährlichen Lernfestes zur Präsentation von Möglichkeiten des vernetzten Lernens und zur Aktivierung der Menschen für ihre Teilnahme an den unterschiedlichen Lernmaßnahmen.

- Die Propagierung des Bezirkes als Lernende Region in der Öffentlichkeit.
- Das Netzwerk wird eine Zertifizierung „Akteur der lernenden Region“ vornehmen, um eine hohe Qualität der Bildungsangebote durch Bildungsträger, aber auch anderer Akteure bei der Unterstützung des lebensbegleitenden Lernens zu sichern.

Das im November an drei Tagen im Kaufzentrum „Helle Mitte“ in Hellersdorf durchgeführte Lernfest des Projektes „Appolonius!“ mit dem Titel „Helle Köpfe in Helle Mitte. Braindays 2001“ - war mit seinen vielfältigen Veranstaltungen und mehr als 4.000 Teilnehmern ein erster und voller Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit dieses Projektes der Lernenden Region in Marzahn-Hellersdorf. An mehr als 50 Computern betätigten sich vor allem junge Leute. Es war aber auch zu beobachten, wie Lernkontakte mit älteren Bürgern dabei entstanden. „Englisch für Vorschulkinder“ war z.B. ebenso ein Thema wie „Multimedia für Senioren“, die „vernetzte Schule“ oder auch „Themen zum EURO“ u.v.a.. (weiteres siehe [www.appolonius.de](http://www.appolonius.de)). Den krönenden Abschluss bildete ein Familientag, der auch von der Schirmherrin von Appolonius, Frau Bundesministerin Dr. Christine Bergmann besucht wurde.

Die Arbeit im hier geschilderten regionalen Lernprojekt Appolonius, das, obwohl noch in der Planungsphase, bereits überzeugende Aktivitäten zeigt, soll auch - in Weiterführung bereits vorliegender Erfahrungen – wissenschaftlich fundierte verallgemeinerungsfähige Aussagen über den Nutzen von regionalen Lernnetzwerken für die beteiligten Menschen wie auch für die gesamte Region treffen. Deshalb wird das Projekt auch wissenschaftlich begleitet<sup>14</sup> und unterzieht sich auch einer Eigenevaluation.

Die vorhandene Literatur zum Thema wie die bisherigen Erfahrungen im hier geschilderten Projekt zeigen:

Das Management solcher Netzwerke und die von den Akteuren getragene Form der vertrauensvollen Kooperation - trotz marktwirtschaftlich konkurrenzialer Bedingungen - sowie die kommunale Unterstützung solcher komplexen regionalen Vorhaben sind letztlich die entscheidenden Voraussetzungen für deren Gelingen.

---

<sup>14</sup> Durch CORE BUSINESS DEVELOPMENT, Prof. Dr. sc. B. Stieler-Lorenz

# Netze, nichts als Netze

## **Einige Anmerkungen zur Förderung von und mit Netzwerken in den neuen Bundesländern**

Rolf Schmachtenberg

Neulich, bei einer Besprechung von Hochschullehrerinnen und -lehrern mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der brandenburgischen Ministerien für Wissenschaft und Arbeit, in dem es um Optionen zur Verbesserung der beruflichen Weiterbildung durch neue Formen der Kooperation zwischen Hochschulen und Arbeitsförderung ging, streifte das Gespräch mehrfach, gerade zu zwangsläufig, den Begriff Netzwerke. Jeder, der darauf zu sprechen kam, stellte zunächst klar, dass ihm dieser Begriff wenig sympathisch sei, er ihn als irreführend empfände, aber ja gleichwohl jeder in der Runde wisse, was er damit meine. Welches Spannungsfeld verbirgt sich hinter solchen merkwürdigen Distanzierungen von einem offenbar doch zentralen Begriff?

Auch mehr als 10 Jahre nach der Vereinigung Deutschlands, die für Ostdeutschlands Wirtschaft und Gesellschaft so etwas wie ein harter Bruch mit zahlreichen Chancen war, ist Ostdeutschland ein Ziel-1-Gebiet der EU-Strukturfondsförderung. Sein durchschnittliches Bruttoinlandsprodukt pro Kopf liegt unterhalb 75 % des EU-Durchschnitts. Wirtschaftskraft und Verbrauch befinden sich in einem Ungleichgewicht: in einem Gegenwert von rund 75 Milliarden Euro werden in den neuen Bundesländern jährlich mehr Waren und Dienstleistungen konsumiert, als produziert.

Bundesweit wirksame Systeme des Finanzausgleichs, organisiert im Rahmen des Steuer- und Sozialversicherungssystems, leisten den im Hinblick auf das Verfassungsgebot der Angleichung der Lebensverhältnisse notwendigen Transfer von Kaufkraft. Darüber hinaus wurden von EU, Bund und Ländern viele Förderprogramme aufgelegt, die mittelbar und unmittelbar in das wirtschaftliche Geschehen eingreifen und Impulse für den „Aufbau Ost“, wie es nun schon seit mehr als 10 Jahren heisst, geben. Eine Übersicht über diese Aktivitäten gibt der „Jahresbericht 2001 der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit“, Bundestagsdrucksache 14/6979 vom 26. September 2001.

1990 war Eile geboten. Daher wurden im Hinblick auf den erwarteten Wirtschaftszusammenbruch für Ostdeutschland zunächst Förderprogramme konzipiert, die auf eingeführte westdeutsche Regelungen und Programme aufbauten. Durch Modifikation, wie z. B. geringere Auflagen bezüglich zu erbringender Eigenanteile, wurden sie auf die ostdeutschen Verhältnisse angepasst. Bis 1994/95 nahm die Entwicklung die erwartete Form an: Einem scharfen Zusammenbruch folgte nach einer kurzen Phase der Konsolidierung von 1992 bis 1994 eine Phase raschen Wachstums, so dass auch die Beschäftigung - wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau als 1989/90 - wieder zunahm. Doch ab 1995 verlangsamte sich die Entwicklung. Seit 1997 öffnete sich dann sogar die Schere wieder, das Bruttoinlandsprodukt wuchs und wächst in Westdeutschland schneller als in Ostdeutschland. Spätestens ab diesem Zeitpunkt musste hinterfragt werden, ob die Förderprogramme gerade auch im Hinblick auf die ostdeutschen Rahmenbedingungen tauglich sind.

- Sind die Förderprogramme klar zielorientiert?
- Entfalten die Förderprogramme eine nachhaltige Wirkung in dem Sinne, dass sie Effekte auslösen, die über den letzten Tag des Förderzeitraumes auch deutlich hinausreichen?
- Wie hoch ist die Wirksamkeit der jeweiligen Förderprogramme auf die Beschäftigung?
- Inwieweit sind die Förderprogramme finanziell attraktiv durch „Hebeleffekte“, mit denen jeweils Mittel Dritter einbezogen und mitbewegt werden?

Beispielhaft für diese Art der Prüfung der Förderprogramme sei hier an Aktivitäten aus Brandenburg erinnert. Im Januar 1996 beschloss die Landesregierung eine Arbeitsplatzstrategie, mit der die Förderaktivitäten aller Ressorts der Landesregierung auf das Ziel einer Erhöhung der Beschäftigungswirksamkeit ausgerichtet wurden. Es wurde versucht, systematisch direkte und indirekte Arbeitsplatzeffekte der Förderung zu analysieren. Ein Förderprogrammausschuss wurde eingerichtet, der zu einer Koordination der Förderpolitik beiträgt. Alle Kabinetttvorlagen müssen seit diesem Zeitpunkt ausweisen, wie sich die vorgeschlagenen Entscheidungen auf die Beschäftigung im Land auswirken würden. Große Anstrengungen auch kreativer Verwaltungskunst wurden unternommen, um zu einem „intelligenten Fördermix zu kommen“. EU-, Bundes- und Landesmittel wurden ressortübergreifend kombiniert, um Synergien freizulegen. Ein besonderes

Augenmerk wurde darauf gerichtet, wie vom Land verwaltete Förderprogramme auch mit Förderungen der Bundesanstalt für Arbeit verknüpft werden können; etwa im Bereich des Städtebaus, des Infrastrukturausbaus und der Flächenkonversion.

Hierbei darf nicht verkannt werden, dass diese Aktivitäten ihren stärksten Impuls aus der Notwendigkeit zur Einsparung von Landesmitteln erhielten. Die Erfahrung lehrte, dass die Schranken der Ressortskulturen erst dann aufgebrochen werden, wenn die ressortspezifischen politischen Ziele ohne die Unterstützung und ohne die Kooperation der anderen Ressorts finanziell nicht mehr verfolgbar waren.

Als ein weiteres Instrument zur Verstärkung der Förderwirksamkeit wurde die Konzeption der Netzwerke an vielen Stellen nahezu zeitgleich neu (wieder-?) entdeckt. Indem an die Vergabe von Fördermitteln die Bildung eines Netzwerkes der jeweils relevanten Akteure gebunden wurde, übernahmen die Netzwerke für den Förderer mehrere Funktionen.

1. Einen Beitrag zur Einbettung des Vorhabens in der jeweiligen Region.
2. Einen Beitrag zur Koordination des Vorhabens bezogen auf den jeweils angesprochenen Sektor.
3. Ein Vehikel für angestrebten Ergebnistransfer.
4. Eine mögliche breite Einbindung von Akteuren auch zur Eindämmung von potenzieller Kritik.
5. Verstärkungsfunktion für die Öffentlichkeitsarbeit.

Im Zuge der Reform des Landesprogramms „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“, dem im Wesentlichen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gespeisten Arbeitsförderprogramm des Landes Brandenburg, wurde zur Jahreswende 2000/2001 eine systematische Verknüpfung von Förderung und Netzwerkansatz vorgenommen. Im Ergebnis der Reform können insbesondere die folgenden Beispiele genannt werden, die zum Teil auch auf Erfahrungen aufbauen, die in den Vorjahren gesammelt wurden:

- In der Förderung der betrieblichen Ausbildung dominiert nunmehr endgültig die Förderung von Ausbildungsverbänden. Durch den Zusammenschluss mehrerer Betriebe untereinander oder auch mit einem Bildungsträger wird die betriebliche Ausbildungskapazität erweitert und qualita-

tiv verstärkt. Die Ausbildungsverbünde haben eine klare Netzwerkstruktur. Sie können die Basis bilden für weitergehende Kooperationen der im Ausbildungsverbund zusammengeführten Unternehmen.

- In der Förderung der Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit wurden die Lotsendienste eingeführt. Im Fordergrund steht nicht mehr wie zuvor die Bezuschussung von Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen, sondern vorrangig ein Lotsenservice für arbeitslose Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die für sich die Möglichkeiten der Existenzgründung prüfen und sie gegebenenfalls vorbereiten. Aufgabe der Lotsendienste, in der Regel angesiedelt bei Einrichtungen der regionalen Wirtschaftsförderung oder den Kammern, ist es, ein Netzwerk in einer Region für die Unterstützung der potenziellen Existenzgründer zu bilden, zu pflegen und die Existenzgründer durch das Netzwerk zu „lotsen“. Region wird hierbei mit Landkreis bzw. kreisfreier Stadt gleich gesetzt. Der Lotsendienst kann durch die auf den einzelnen Existenzgründer abgestimmte Kombination der unterschiedlichen Qualifizierungs- und Beratungsleistungen ein auf ihn optimal zugeschnittenes Unterstützungspaket erschließen.
- Zur Unterstützung des Gender-Mainstreaming-Prinzips fördert das Land Brandenburg in 14 Kreisen bzw. kreisfreien Städten Regionalstellen für Frauen und Arbeit. Ihnen obliegt es, die verschiedenen regionalen Einrichtungen zur Wirtschafts-, Struktur-, Arbeits- und Qualifizierungsförderung unter dem Aspekt des Gender-Mainstreams zu vernetzen und für seine Aufgabenstellung zu sensibilisieren.
- In Brandenburg fördert das Arbeitsministerium bereits seit 1992/93 ein landesweites Netz an regionalen Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung. Die Beratungsstellen wurden zunächst mit je einem Standort in den fünf Arbeitsamtsbezirken des Landes eingerichtet; später sind drei Außenstellen hinzugekommen. Neben ganzheitlicher individueller Beratung zu Fragen der beruflichen Weiterbildung wird auch Betrieben Beratung angeboten. Die Beraterinnen und Berater arbeiten mit allen an der beruflichen Weiterbildung beteiligten Stellen in der Region zusammen. Im Zuge der Programmreform wurde die Aufgabenstellung dahingehend verändert, dass sie nun den Aufbau eines flächendeckenden Informations- und Kommunikationsnetzes umfasst, das als Plattform regionaler Kooperationen und Aktivitäten dienen soll. Die Weiterentwicklung der regionalen Kooperationszusammenhänge zu Netzwerken wird als ein tragfähiger Ansatz betrachtet, um regionale

Qualifizierungsstrategien zu formulieren und systematisch Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln.

- Mit einem neuen Ansatz der Projektförderung, den Wettbewerben der so genannten INNOPUNKT-Kampagnen, enthält das Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ nun die Möglichkeit, jährlich zu drei bis vier Themenbereichen Wettbewerbe durchzuführen, mit denen Vorschläge zur Lösung einer Aufgabenstellung eingeworben werden. Je Wettbewerb werden in der Regel fünf bis sechs Projekte ausgewählt, für die dann insgesamt ca. 2 Millionen Euro an Förderung für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren bereitstehen. Insgesamt werden für das INNOPUNKT-Programm im Zeitraum von 2000 bis 2006 50 Millionen Euro aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes zur Verfügung gestellt. Mittlerweile hat das brandenburgische Arbeitsministerium vier Kampagnen auf den Weg gebracht:

1. „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg - Förderung von Initiativen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und zum Abbau von Überstunden“.
2. „Frauen in IT-Berufen - Frauen-IT-Kompetenz für Brandenburg“.
3. „Qualifizierung nach Maß in Brandenburg - Förderung von Netzwerkinitiativen zur vorausschauenden Qualifikationsbedarfsermittlung und passgenauen Qualifizierung“.
4. „Neues Lernen Made in Brandenburg - Modelle neuer Lernform der beruflichen Bildung zur Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung“.

Anliegen dieser Kampagnen ist es, zunächst ein bestimmtes Thema, eine bestimmte Problemstellung in der Öffentlichkeit stärker publik zu machen und zugleich zu konkreten Problemlösungen aufzurufen. Klar ist, dass die jeweilige Problemstellung in der Regel nicht allein durch fünf ausgewählte Modellvorhaben gelöst werden können. Umso wichtiger ist es, von vorne herein sicherzustellen, dass die Ergebnisse aus den Modellvorhaben Dritten zur Verfügung gestellt werden und im Land - und möglicherweise auch darüber hinaus - transferiert werden können. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist es für die Bewerbung in einer INNOPUNKT-Kampagne ratsam, auf Netzwerk-Verbindungen hinzuweisen, auf die dann sowohl bei der Durchführung als auch beim späteren Transfer der Projektergebnisse zurückgegriffen werden kann. Darüber hinaus ist in der dritten Kampagne sogar die



Förderung von Netzwerkiniciativen explizit Gegenstand der Vorhaben. Die Grundidee hierbei war, dass in einem Netzwerk aus Betrieben, wissenschaftlichen Einrichtungen und Bildungseinrichtungen am besten künftige Qualifizierungsbedarfe ermittelt und dann passgenau Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Diese Liste der fünf Beispiele aus dem Landesprogramm „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“ (Ausbildungsverbände, Lotsendienste für Existenzgründer, Regionalstellen Frauen und Arbeit, Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung, INNOPUNKT-Wettbewerbe) ist nicht abschließend, sondern nur exemplarisch. In jedem einzelnen Förderpunkt erscheint es sinnvoll und allzu notwendig, die Förderung jeweils entweder regional in Netzwerkbezügen oder aber auch sektoral - etwa bei den INNOPUNKT-Kampagnen zu Arbeitszeitgestaltung, IT-Berufen oder Qualifizierungsbedarfen oder neuen Lernformen - einzubetten.

Dabei wurde in der Weiterentwicklung des Landesprogramms von der Annahme ausgegangen, dass Netzwerke für die gemeinsame Strategieentwicklung und Problemlösung geeignet sind, zu der insbesondere einzelne Klein- und Mittelunternehmen auf sich allein gestellt nur sehr beschränkt in der Lage sind. In Netzwerken bringen die beteiligten Partner unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen ein, durch die neue und innovative Lösungswege analysiert und umgesetzt werden können. Insofern kommt Netzwerken eine große Bedeutung bei der Gestaltung zukunftsfähiger Wettbewerbsstrategien zu. Wissenschaftliche Untersuchungen und Praxisbeispiele zeigen, dass Netzwerke dann erfolgreich sind, wenn es gelingt, Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren sowie Stabilität und Kontinuität durch gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten. Netzwerke setzen jedoch sorgfältige Planung, engagierte Partner, geeignete Arbeitsformen und ein kompetentes Netzwerkmanagement voraus.

Doch bei aller Überzeugung von der Sinnhaftigkeit des Netzwerkansatzes besteht nunmehr zunehmend die Gefahr einer Netzwerk-Diffusion, die über kurz oder lang zu einer Art Netzwerkverdruss führen kann. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass dieser sich andeutende Verdruss in Ostdeutschland aber noch tieferliegende Ursachen hat.

Die Vereinigung 1990 brachte nicht nur einen Bruch in der Wirtschaft, in der von einem Tag auf den anderen von einer staatlich gesteuerten Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft umgeschaltet wurde. Zeitgleich verloren die alten Netzwerke zumindest offiziell jegliche Bedeutung, häufig wurden sie

noch eine Weile lang als „alte Seilschaften“ beargwöhnt. Das zusammengebrochene Wirtschaftssystem war Teil eines expliziten Netzwerkesystems, in der neuen Wirtschaftsordnung herrschen meines Erachtens stärker versteckte oder verdeckte (implizite) Netzwerkstrukturen vor.

Das Nebeneinander von staatlicher Organisation, Parteistruktur und gesellschaftlichen Organisationen, insbesondere dem FDGB, hatte in der DDR ein enges Geflecht von Netzwerken geschaffen, das dem Informationsfluss und der Herrschaftsausübung diene. Doch auch das westliche System der Marktwirtschaft ist nicht frei von Netzwerkstrukturen, über die informell und zum Teil sehr wirkungsvoll Informationen ausgetauscht und letztlich auch Macht ausgeübt wird. In Frankreich werden insbesondere durch die Rekrutierung der jungen Leute für die nationalen Eliteschulen ganz offensichtlich frühzeitig die Grundlagen für starke Verbindungen gelegt, die auf der persönlichen Ebene zu Vernetzungen führen, die dann in der Regel ein ganzes Berufsleben lang tragen. In England erfüllt diese Funktion eine bestimmte Auswahl guter und anerkannter Universitäten, die bekanntesten sind Oxford und Cambridge. Ähnliches kann von den USA mit seinem Netz der sogenannten „Efeu“-Universitäten berichtet werden. Das westdeutsche System kennt die Institution der Elite-Hochschulen nicht. Doch auch hier bilden sich im Kontext von Schule und Hochschule frühzeitig die Verbindungen heraus, die als implizite Netzwerkstrukturen tragen. Studentenverbindungen leisten dies ganz offensichtlich. Doch auch jenseits dieser Einrichtungen, die nur relativ wenige Studierende erreichen, bilden sich insbesondere längst der einzelnen akademischen Fächer Netzwerke über den Austausch zwischen den Hochschulen etwa auf Fachkonferenzen. Daneben spielt sicherlich in Deutschland das Verbands- und Vereinswesen eine ganz zentrale Rolle in der Formierung von informellen Netzen.

Hier musste zumindest in Kategorien des neuen Systems in Ostdeutschland 1990/91 fast bei Null wieder angefangen werden. Die etablierten alten Netzwerke waren ja aufgrund ihrer engen Verquickung mit der Herrschaftsausübung im sozialistischen System nicht mehr brauchbar. Wie viele andere Schlüsselkompetenzen, die zu einem Leben im Realsozialismus notwendig waren, waren auch sie über Nacht wertlos geworden. Und bis heute ist es nach meiner Ansicht nicht gelungen, in Ostdeutschland regional und sektoral tragfähige Netzwerke zwischen den Akteuren aufzubauen, die an die Qualität westdeutscher heranreichen.

Man mag gegen die hier vorgetragene Einschätzung einwenden, es würden von mir zwei doch strikt zu unterscheidende Begriffe von Netzwerken nicht

analytisch klar genug voneinander abgegrenzt: Einerseits das explizit eingerichtete Netzwerk mit einem klaren Inhalt (eines Projektes, etwa fixiert in einem Auftrag oder Zuwendungsbescheid) und zumindest teilweise vorgegebener Struktur (Verantwortlichkeiten, Abläufe). Andererseits implizit bestehende Netzwerke, die mal gänzlich ruhen, mal gerade auf der informellen Ebene sehr aktiv und fruchtbar sein können. Tatsächlich vermischen und überlagern sich aber auch in der Praxis beide Arten von Netzwerken. Und explizit eingerichtete funktionieren gerade dann gut, wenn sie aus implizit schon vorhandenem geknotet werden. Ganz abgesehen von der sprachlichen Unschärfe, die ebenfalls diese Verknotungen begünstigt.

So folgerichtig es erscheint, in Ostdeutschland den aufgrund des Umbruchs 1990 eingetretenen Mangel an funktionierenden Netzwerken durch die Verknüpfung von Förderung mit Netzwerken zu mildern, so bleibt doch fraglich, wie wirkungsvoll dies sein kann. Denn tragfähige Netzwerke sind wohl häufig gerade diejenigen, die eher implizit bestehen, auf die jeder Zeit im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann, die aber nicht einer ständigen starken Pflege bedürfen. Und diese implizit bestehenden Netzwerke sind dann oft solche, die von in Westdeutschland sozialisierten Personen geprägt werden. Somit sehe ich zusammenfassend letztlich drei Gründe für einen zunehmenden Verdruss über die Netzwerk-Förderung in Ostdeutschland:

1. Der Zwiespalt darüber, ob etwas, das implizit und allmählich wachsen muss, explizit herbeigefördert werden kann.
2. Das Gefühl, abgeschlagen zu sein gegenüber den ständig zum Vergleich herangezogenen westdeutschen Strukturen, in denen ja die Netzwerke der guten Beziehung sichtlich funktionieren.
3. Das schlichte Problem, das entsteht, wenn des Guten zu viel getan wird.

In der Tat - dies sei noch zu dem dritten Punkt zugefügt - wird in Ostdeutschland inzwischen von vielen unterschiedlichen Förderern in vielfacher Weise die Etablierung von Netzwerken gefördert. Und es ist mittlerweile davon auszugehen, dass sich immer wieder dieselben in den Regionen besonders aktiven Partner in den verschiedenen Netzwerken zu unterschiedlichen Themen wieder begegnen. Netze, nichts als Netze sind zu befürchten, in denen sich dann letztlich auch Entwicklungen sprichwörtlich verheddern können. So merkwürdig dies zunächst vielleicht klingen mag, halte es ich es für zunehmend überlegenswert, stärker auf ein systematisches Netz der Netze hinzuwirken. Überschneidungen können vermieden werden. Regio-

nen übergreifend kann Erfahrungs- und Wissenstransfer zum Beispiel auch in der Netzwerkmoderation geleistet werden. Diese Überlegung für den Bereich der beruflichen Qualifizierung aufgreifend wird das Brandenburger Arbeitsministerium im 3. Quartal 2002 alle Lern- und Qualifizierungsnetzwerke im Land (unabhängig davon, ob und wie sie durch wen gefördert werden) zu einer Veranstaltung einladen, um so einen Beitrag zur Vernetzung der Netze zu leisten.

Wie weit der von mir wahrgenommene Netzwerkverdruss verbreitet ist, welche Ursachen ihm zugrunde liegen und welche Hemmnisse für die Entwicklung Ostdeutschlands hieraus resultieren, könnte Thema eines möglicherweise interessanten Forschungsprojektes sein. Mit den hier vorgebrachten Anmerkungen konnte das Thema nur angerissen werden.

## ... zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

### Qualifizierungsnetzwerke im Wandel - Unternehmensnetzwerke auf dem Weg zu regionalen Kompetenznetzwerken

Ingo Benzenberg / Rolf Dobischat

#### 1 Vorbemerkung

Die Ressource Humankapital hat sich in den letzten Jahren in Politik, Gesellschaft und in der Wirtschaft als „weicher“ Standortvorteil zunehmend etabliert. Der Weiterbildung im Sinne des lebensbegleitenden Lernens wird vielfach eine bedeutendere Funktion zugeschrieben als der beruflichen Erstausbildung.

Die Relevanz der vom Betrieb initiierten oder finanzierten Weiterbildung resultiert dabei aus mehreren, ineinander greifenden Entwicklungen, die aber vor allem durch den sich rapide entwickelnden technischen und technologischen Fortschritt und die zunehmende Globalisierung der Märkte geprägt sind und sich deutlich auf Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisationen auswirken (vgl. Weiß 1994). In dieser Argumentation wird davon ausgegangen, dass qualifiziertes Personal einen effektiven, weitgehend störungsfreien Arbeitsablauf ermöglicht und die Umsetzung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen ermöglicht bzw. fördert. Somit wird die betriebliche Weiterbildung heutzutage auch nicht mehr ausschließlich als Prozess der Personalentwicklung verstanden, sondern zunehmend als Gestalter und Initiator von betrieblichen Reorganisationsprozessen (vgl. Dobischat 1999a) gesehen.

Im Boom der beruflichen Bildung wurde aber auch deutlich, dass besonders die betriebliche Weiterbildung erhebliche Kosten verursacht und viele, besonders Klein- und Mittelbetriebe, nicht in der Lage sind, die benötigten finanziellen Mittel für Weiterbildungsplanung, die Freistellung der Mitarbeiter und die Kosten des Lehrpersonals zur Verfügung zu stellen. Um gleichen Wettbewerbsbedingungen wie Großunternehmen zu unterliegen, ist es für Klein- und Mittelbetriebe notwendig, zu agieren. Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen wurden vielfach als innovationsfördernd und als den Bereich der betrieblichen Weiterbildung befruchtend angesehen. Wie zur theoretischen Begründung der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen in anderen Wissenschaftsdisziplinen werden auch für den Bereich von betrieblichen Netzwerken in der Weiterbildung ökonomische (Grenzdörffer 1996) sowie lernprozessförderliche Aspekte herangezogen.

## **2 Betriebliche Qualifizierungsnetzwerke**

### **2.1 Betriebliche Netzwerke als Zugangsmöglichkeit zu Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe**

Legt man das Hauptaugenmerk zunächst auf eine effizient organisierte und durchgeführte Weiterbildungsmaßnahme, dann wird mit dem Transaktionskostenansatz ein theoretisches Modell zur Verfügung gestellt, welches Kosten zu minimieren versucht. Der Ansatzpunkt dieser Betrachtungsweise lässt sich aus der Problematik ableiten, dass das System der Weiterbildung aufgrund verschiedenster Anbieter und Nachfrager und der daraus resultierenden Informationsdefizite aller Beteiligten sehr intransparent ist.

Innerhalb der Transaktionskostentheorie sind die Kosten für das Zustandekommen des Gutes Weiterbildung von Relevanz. Den Weiterbildungsmaßnahmen vorangestellten Kosten wie Informations-, Such-, Verhandlungs- und Vertragskosten sind Kosten zu differenzieren, die für die Absicherung, Durchsetzung und Anpassung von Transaktionen in der Weiterbildung anfallen. Jene, den Weiterbildungsmaßnahmen vorangestellte Kosten fallen regelmäßig bei den Nachfragern von Weiterbildung an und sind aufgrund der Intransparenz am Markt sowie der Diffusität der nachgefragten Spezifika in ihrer Größenordnung nicht zu unterschätzen.

Ziel des Transaktionskostenansatzes in der beruflichen Weiterbildung ist somit die Minimierung der Gesamtkosten der Weiterbildungsmaßnahme. Neben diesem organisationstheoretischen Ansatz wird zur Begründung der

Effizienzsteigerung durch Netzwerke auch der austauschtheoretische Ansatz herangezogen. Hintergrund dieses Ansatzes, bei dem Austauschbeziehungen mehrerer Betriebe zum Zweck der optimalen Zielerreichung eingegangen werden, ist die Annahme, dass die Interaktion mit der Absicht verfolgt wird, dass der Nutzen des Austausches die Kosten übersteigt (vgl. Hild 1997, S. 105). Die Kostenvorteile von Qualifizierungsnetzwerken sind dabei besonders unter dem Aspekt der optimalen Ressourcennutzung, wie z.B. der Dozenten, der Lehr- und Lernmittel sowie der Räumlichkeiten, in denen die Weiterbildung stattfindet, zu sehen (vgl. Hilbert, S. 213). Gerade dieser Aspekt lässt einen Vergleich mit der betrieblichen Ausbildung zu, in der es zum Aufbau überbetrieblicher Lehrwerkstätten und zur arbeitsteiligen Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe kam, da Klein- und Mittelbetriebe meist nicht in der Lage sind, alle Forderungen, die an eine Ausbildung gestellt werden, erfüllen zu können. Die Erfahrungen aus dieser Verbundpraxis zeigen, dass die arbeitsteilige Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe ein beachtliches Qualitätspotenzial für die Berufsausbildung birgt und Modernitätsrückstände zu überwinden hilft (vgl. Hensge 1989, S. 6).

Gerade die besonders in Kleinbetrieben ausgeprägten Marktnischenstrategien verlangen zudem nach maßgeschneiderten, betriebspezifischen Maßnahmen. Diese betriebsnahen Weiterbildungsangebote sind aber aufgrund ihrer Entwicklung und praktischen Realisierung erheblich teurer als Standardangebote, so dass Kooperationen zur Realisierung dieser individuellen Weiterbildung wesentlich beitragen können und damit die Nutzung höchst effektiver Weiterbildungsangebote ermöglichen (vgl. Weimer 1991, S. 88).

Neben diesem auf Effizienz der betrieblichen Weiterbildung gerichteten Bestreben können auch lernprozessfördernde Aspekte die Effektivität der betrieblichen Zusammenarbeit begünstigen.

## **2.2 Betriebliche Netzwerke zur Förderung des Lernprozesses**

Bekannt ist, dass der Prozess der Zusammenarbeit vielfach kreative und innovatorische Elemente fördert, die für das Lernen in betrieblichen Netzwerken unverzichtbar sind. Denen, die Weiterbildung planen und Personalangelegenheiten verantworten, wird durch Kooperation bereits in dieser Phase der Weiterbildungsorganisation die Chance zur Information und vor allem zum Erfahrungsaustausch gegeben, um letztendlich auch durch diese Kommunikation Bedarfe erst zu entdecken und Weiterbildungsmaßnahmen

kooperativ zu organisieren. Diesem Erfahrungsaustausch kann dann auch die Aufgabe zukommen, Inhalte der Weiterbildungsveranstaltungen zu koordinieren und Curricula zu entwickeln, nicht zuletzt, um auf differenzierte Lernanforderungen und auf jene in vielen Betrieben dominierenden arbeitsplatznahen Lernprozesse Bezug nehmen zu können.

Neben diesen organisatorischen Aspekten stellt sich bei der Organisation von betrieblichen Netzwerken auch die Frage, inwieweit kooperative betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zur subjektiven Verbesserung bei betrieblichen Bildungsprozessen führen können. Abstrakt kann dazu festgehalten werden, dass die Sinnfrage der Weiterbildung so gelöst werden muss, dass die individuellen, subjektiven Bilanzierungen von Mühe, Aufwand und Ertrag positiv ausfallen oder zumindest Chancen bieten müssen. Kooperatives Lernen, speziell im Betriebsverbund, erhöht aber vor allem zunächst die Lernfähigkeit, da übliche traditionelle Lösungswege der betrieblichen „Einzelfalllösung“ oft die Sicht für kontextuelle Bedingungen der Realisationen von Innovationen versperren (vgl. Arbeitskreis Netzwerk-bildung, S. 4).

Mit dem zunehmenden Einsatz programmgesteuerter Informationstechniken, begleitet von neuen Formen der Arbeitsorganisation, die einen Abbau hierarchischer und eine Zunahme gruppenorientierter und somit kooperativer Arbeitsstrukturen implizieren, werden Eigenschaften, die allgemein mit den Begriffen Schlüsselqualifikationen und Teamfähigkeit umschrieben werden, immer wichtiger. Maßnahmen, die jene berufsübergreifenden Fähigkeiten vermitteln sollen, brauchen aber nicht mehr im jeweiligen Unternehmen intern zu erfolgen, sondern können auch in anderen Betrieben und auch mit Betrieben anderer Branchen durchgeführt werden. Durchgeführte kooperative Qualifizierungsmaßnahmen im Betriebsverbund zeigten deutlich, dass der zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch den Weiterbildungserfolg positiv beeinflusst und dass kooperatives Lernen aus Sicht der Teilnehmer motivations- und ergebnisoptimierend sind (vgl. Düsseldorf 2001). Um diese positiven Effekte auf weitere Unternehmen zu transferieren, wurde bereits Ende der achtziger Jahre damit begonnen, den Gedanken der betrieblichen Kooperationen in Form von regionalen Qualifizierungsnetzwerken (vgl. Wegge 1996) zu bündeln und durch Projektförderung zu unterstützen. Solche Projekte stehen auch im Zusammenhang mit einer Politik für regionale Strukturentwicklung, deren Konzept die Entwicklung von „endogenen Ressourcen“ umfasst (vgl. Bosch 1997).



### **3 Regionale Qualifizierungsnetzwerke**

Befunde der regionalen Struktur- und Berufsbildungsforschung deuten bereits seit langem darauf hin, dass die regionale wirtschaftliche Entwicklungsdynamik wesentlich von solchen Betrieben getragen wird, die die steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten erkennen und durch eine systematische, auf die betriebliche Organisationsentwicklung bezogene Qualifikationsentwicklung bearbeiten (vgl. Höfkes 1995).

Aufbauend auf die betrieblichen Weiterbildungsnachfrager integrieren regionale Qualifizierungsnetzwerke somit alle regionalen Akteure, die mit Fragen der Weiterbildung und auch der Strukturierung regionaler Politik in Verbindung stehen. Die handelnden Akteure in diesem Zielsystem definieren sich als ausgewiesene Kenner der Problemlagen und sind die Experten bei der Formulierung strukturpolitischer Zukunftsleitbilder, die in einem netzwerktypischen dialogorientierten Diskussionsprozess die Region stärken sollen.

Der in jüngster Zeit zu verzeichnende Bedeutungsgewinn von Netzwerken als Gestaltungsarena für neue Kooperations- und Koordinierungsnotwendigkeiten in der Weiterbildung speist sich auch aus anderen Quellen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und der Ausdifferenzierungen innerhalb von Lernprozessen sind deutliche Grenzverschiebungen mit neuen Brückenschlägen im traditionell institutionell-organisatorischen wie auch im didaktisch-methodischen Gefüge der Weiterbildung erkennbar.

Mit der Durchsetzung unternehmerischer Prinzipien am Weiterbildungsmarkt und dessen Rückwirkung auf die institutionelle Weiterbildungsinfrastruktur hat das Paradigma der Betrieblichkeit in der Aufgabebearbeitung die normative Hegemonie angetreten. Die klassischen Bildungsträger sind in einen Anpassungs- und Legitimationsdruck gezwungen, der unter den Bedingungen verknappter öffentlicher Finanzierung zunehmend von der betrieblichen Handlungslogik der Produktorientierung und Vermarktung definiert wird (vgl. Harney 1998). Konsequenz dieser Entwicklung bei den Bildungsträgern, und dies vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz um bestehende und neu zu erschließende Marktsegmente, ist die forcierte Durchsetzung moderner Management- sowie Organisations- und Professionalisierungskonzepte, veränderter Marketingstrategien wie auch die Umsetzung von Verfahren der Qualitätssicherung, der Kunden- und Dienstleistungsorientierung, des Benchmarkings und des Controllings. Die

Notwendigkeit der Anpassung wird zudem durch die veränderten Formen der Lehr- und Lernorganisation erzeugt. Der Einsatz neuer Lerntechnologien im Sinne multimedial-unterstützter, selbst organisierter und selbst gesteuerter Lernprozesse im Kontext des „lebenslangen Lernens“, der die traditionellen institutionell-organisatorischen Strukturen, Lernorte, Curricula wie auch Zeitdimensionen in der Verteilung von Lern- und Arbeitsphasen in der Erwerbsbiographie nachhaltig beeinflusst, wird nicht ohne Auswirkungen auf die Bildungsträgerlandschaft bleiben können. In der Konsequenz werden sich das Selbstverständnis, das Aufgabenprofil, das Autonomiebestreben und das Angebots- und Leistungsspektrum, welches gegenwärtig noch weitgehend durch die Exklusivität des traditionellen Lernortes „Bildungsträger“ charakterisiert wird, wandeln müssen, denn die Grenzen der Leistungsfähigkeit mit dem klassischen Aufgabenzuschnitt und dem tradierten Aktionsradius sind aufgrund veränderter externer Nachfrageanforderungen überschritten.

Besonders durch neue finanzielle Förderkulissen der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung hat sich die Weiterbildungspolitik auch verstärkt einer regionsbezogenen Gestaltungsperspektive zugewandt (vgl. Dobischat 1997; Dobischat 1999; Dobischat/Kutscha 2000), die neue Kooperationsformen und Kommunikationsstrukturen erfordert.

#### **4 Vom regionalen Qualifizierungsnetzwerk zum regionalen Kompetenznetzwerk**

In der wissenschaftlichen Diskussion wird darüber heftig debattiert, den Qualifikations- wie auch den Weiterbildungsbegriff durch den Begriff der Kompetenzentwicklung zu „ersetzen“ (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999; kontrovers dazu Arnold 1997). Festzustellen ist, dass der Kompetenzbegriff Gegenstand der Persönlichkeitstheorie ist, und es im Kern um den biographischen Erwerb von Fähigkeiten, Wissensbeständen, Denkweisen und Handlungspotenzialen geht, die in der Summe und mittels permanenter Interaktionsbeziehungen zwischen Individuum und Umwelt Identitätsbildung ermöglichen. Aus dieser Identitätsbildung resultiert, dass Kompetenzentwicklung ein Bestandteil und eine zusätzliche Dimension im Rahmen beruflicher Qualifikations- und Lernprozesse ist, und es auch somit nicht verwundert, dass im Kontext des Netzwerkbegriffs der Begriff der Kompetenzzentren jüngst häufiger Verwendung findet. Beispielsweise wird im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik des Landes NRW (Bündnis für Arbeit) der Aufbau von regionalen Kompetenznetzwerken vorangetrieben, die

schwerpunktmäßig Beschäftigentransfer betreiben sollen. Auch die berufsbildenden Schulen (Berufskollegs) sind verstärkt in die Diskussion um den Aufbau von Kompetenzzentren geraten, da sie derzeit den Versuch unternehmen, ihren Handlungsspielraum auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung auszuloten (vgl. Roß/Dobischat 2001) bzw. sich auch als Weiterbildungsträger zu etablieren. Mit ihrem differenzierten Geflecht an Kompetenz, Organisation und Professionalität befinden sich die berufsbildenden Schulen bereits seit langem aufgrund der institutionellen Arbeitsteilung im Bereich der beruflichen Ausbildung in netzwerkartigen Kooperationen mit den Unternehmen und den Kammern. Dass somit als Modernisierungsstrategie eine verstärkte Durchlässigkeit zwischen Berufsschule und trägerstrukturierter beruflicher Weiterbildung gefordert wird (vgl. Harney 1997, S. 117-119), kann die Debatte um eine Integration von Berufsschulen in regionale Kompetenzzentren nur stützen. Dass eine Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der Berufskollegs vielfach gewünscht ist, zeigte in Nordrhein-Westfalen bereits die Änderung der Rechtsverordnung über die Ausbildung und Prüfung in den Bildungsgängen des Berufskollegs (APO-BK) im Jahr 1999, in der erstmals als Bildungsziel auch die „berufliche Weiterbildung als eine zu anerkannten Weiterbildungsabschlüssen führende Qualifikation“ (APO-BK, § 1, Abs. 3) genannt wird und in den Bildungsgängen der Fachschule (APO-BK, Anlage E, § 1, Abs. 1) für jene, die bereits über berufliche Erfahrung verfügen, ihre Anwendung findet.

Trotz einiger Versuche, regionale Kompetenznetzwerke zu etablieren, lässt sich aus den vorläufigen Ideen und Konzepten, aber auch aus den vorfindbaren Projekten und Modellen bisher kein idealtypisches und generalisierbares Konstrukt für die Praxis ableiten. Dennoch lassen sich einige Kriterien festhalten, die regionale Kompetenznetzwerke im Feld lebensbegleitenden Lernens charakterisieren:

- Kompetenznetzwerke sind offene, institutionell verfasste Zusammenschlüsse von Akteuren der Weiterbildung (z.B. Weiterbildungsträger, Kammern, Arbeitsverwaltung, berufliche Schulen, Bildungsnachfragende usw.) in einer Region, welche nachhaltig die Lernmöglichkeiten erweitern und verbessern und die Bildungsbereitschaft der Menschen stärken helfen.
- Kompetenznetzwerke sehen sich als innovativer Motor mit dynamischem Potenzial im Sinne einer „lernenden Region“, die die endogenen Potentiale und Ressourcen berücksichtigt, indem sie die ökonomischen, sozialen und kulturellen Interessen zu handlungsanleitenden Leitbildern

mit innovativem Charakter bündeln und die politischen Umsetzungs- und Ausgestaltungsaktivitäten danach ausrichten und neue übertragbare Strukturen entwickeln.

- Kompetenzzentren verstehen sich als Foren der Verhandlungsdemokratie und wenden entsprechende Instrumente und Verfahren bei der Ziel- und Aufgabenbestimmung an.

Darauf aufbauend bieten Kompetenznetzwerke ein Aktivitätsspektrum an, welches die Kooperation und Koordination zwischen den Akteuren (Synergien, Ressourcensharing) fördert und eine verbesserte Kommunikation zwischen den verschiedenen Politikressorts (Finanzierung und Instrumentierung von Maßnahmen) anregt, um vorhandene Ressourcen und Potenziale zu bündeln und letztendlich zu optimieren (vgl. Dobischat 2000). Durch Kooperation geschaffene einheitliche Rahmenbedingungen dienen dann auch dazu, die Zugangsproblematik (Transparenz, Beratung, Bedarfsermittlung, usw.) und die Qualitätsproblematik (professionelles Personal, Zertifizierung, Controlling usw.) von Weiterbildung zu lösen und das Ergebnis einem Standard zuzuführen, welcher dem der beruflichen Ausbildung gleichwertig ist, aber ohne vergleichbarer Gesetze bestehen kann.

Auch wenn dieses Profil noch teilweise dem Wünschbaren entspricht, werden Schnittstellen und Gestaltungsfelder sichtbar, welche das Konzept der (bestehenden) regionalen Qualifizierungsnetzwerke in ein Konzept der Kompetenznetzwerke erfolgreich überführen könnte. Dabei würde die durch den Kompetenzbegriff stärker transportierte personenbezogene Perspektive von Bildungsprozessen die individuelle Lebensgestaltung im Wechsel zwischen Beruf und außerberuflicher Zeit positiv beeinflussen. Gerade diese personenbezogene Perspektive von Bildungsprozessen in das Zielsystem regionaler Kompetenzzentren einzubinden, könnte zum Kristallisationspunkt der Entwicklung einer neuen Lernkultur in einer Region werden. Das nicht zu erwarten ist, dass sich Kompetenzzentren überall von selbst implementieren und kontinuierlich und stabil arbeiten werden, zeigen diesbezügliche Projekterfahrungen (vgl. Dobischat/Husemann 1998). Bildungspolitisch ist der Handlungsbedarf bereits vielfach erkannt worden. Mit finanzieller Hilfe wird die Entwicklung einer neuen Lernkultur angeregt, indem u.a. die Initiierung lernender regionaler Netzwerke gefördert wird (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000).

## 5 Ausblick

Der Erfolg von Netzwerken in der beruflichen Weiterbildung ist in der Minderung der Transaktionskosten, des Nutzens von Synergien, der Erhöhung des gemeinsam verfügbaren Wissens und in einer Standardisierung zu finden.

Dem Einzelnen soll mit Hilfe von regionalen Netzwerken die Entwicklung von Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werten erleichtert werden, die zur Etablierung einer neuen Lernkultur für die gesamte Lebenszeit eines Menschen beitragen (vgl. Dehnbostel 2001). Somit gilt heute auch als zentrale Intention der Netzwerkförderung im Bereich der Weiterbildung, Motivation und die Befähigung zum selbstständigen Lernen anzuregen und durch ein Netzwerk von Bildungsanbietern und Bildungsnachfragern (Individuen, Betriebe usw.) sowie anderen Interessierten im regionalen Umfeld qualitative und quantitative Verbesserungen, im Sinne einer stärkeren Nutzerorientierung, zu bewirken (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2000, S. 4).

Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung zum Aufbruch in eine lernende Gesellschaft zu nutzen (vgl. Faulstich 2001, S. 100) und diese als Regulationsmechanismen für ein weitestgehend dereguliertes Weiterbildungssystem zu verstehen (vgl. Benzenberg 1999), wird vielfach als Chance gesehen. Die regionalen Problemlösungsfähigkeiten dieser Netzwerke im Auge behaltend sind auch überregionale Intentionen von Netzwerken erkennbar. Besonders die Frage der Qualitätssicherung durch die Etablierung von Qualitätsstandards, einhergehend mit der Professionalisierung der Arbeit, des Personals und auch des Netzwerks selbst wird diskutiert, um letztendlich auch für den Bildungsbereich der beruflich/betrieblichen Weiterbildung Qualitätsmerkmale zu entwickeln, wie sie z.B. für akademische Berufsfelder bekannt sind (vgl. Husemann 1998).

Die Förderung von regionalen Netzwerken wird sicherlich Impulse für die Kooperation in den Regionen geben. Ohne einen regionsübergreifenden Rahmen werden zwar durchaus neue Dispositionschancen für einzelne regionale Netzwerke eröffnet werden können, aber für die Mehrheit, besonders für die nichtgeförderten Regionen, auch neue Risiken und Verunsicherungen hervorbringen. Diesem Manko zu begegnen und den einzelnen Netzwerken einen professionellen regionsübergreifenden Transfer zu ermöglichen, ist vielfach Aufgabe von wissenschaftlichen Begleitungen. Auch das Bundesprogramm „Lernende Regionen – Förderung von

Netzwerken“, mit dem ab dem Jahr 2002 ca. 80 regionale Netzwerke gefördert werden, um Impulse zur Weiterentwicklung des Bildungssystems im Sinne der Förderung des lebenslangen Lernens zu geben, hat sich um eine derartige Begleitung bemüht. Aufgabe dieser wissenschaftlichen Begleitung ist es u.a. die geförderten, wie auch die nicht geförderten Netzwerken einem überregionalen Erfahrungsaustausch zuzuführen, aus dem sich wiederum ein gewisser Standard, eine gewisse Norm herausarbeiten lässt, mit der schließlich das Konzept des Lebenslangen Lernens auf eine organisierte, geregelte und vor allem auf eine von allen Beteiligten akzeptierte Basis gestellt werden kann.

## Literatur

**Arbeitskreis Netzbildung der Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut:** Netzbildung und Verbundprojekte in Wirtschaft und Arbeit, Dortmund o.J.

**Arnold, Rolf:** Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster/New York/München/Berlin 1997, S. 253–307.

**Benzenberg, Ingo/Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.):** Lernende Organisationen im regionalen Kooperationsverbund, Ergebnisbericht des Verbundprojektes Qualifikationsentwicklung im Kooperationsfeld von innovativen Betrieben und Bildungsträgern zur Stützung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen (KOBRA), Karlsruhe 2001.

**Benzenberg, Ingo:** Netzwerke als Regulations- und Aktionsfeld der beruflichen Weiterbildung, Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven, Bochum 1999.

**Bosch, Gerhard/ Dobischat, Rolf/ Husemann, Rudolf:** Berufliche Weiterbildung und regionale Innovation, in: Dobischat, Rolf/ Husemann, Rudolf (Hrsg.), Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension, Berlin 1997, S. 87-103.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung:** Bekanntmachung von Förderrichtlinien für das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Heft Nr. 01/2000.

**Dehnbostel, Peter:** Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? in: GdWZ, Heft 3/2001, S. 104-106.

**Dobischat, Rolf:** Kompetenzzentren in der Region. Eine Innovation für die Organisation der beruflichen Weiterbildung?, in: Faulstich, Peter (Hrsg.): Innovation in der beruflichen Weiterbildung. Bielefeld 2000, S. 63-72.

**Dobischat, Rolf / Kutscha, Günter:** Berufliche Weiterbildung und Lernende Region – Gestaltungsoptionen für den Modernisierungsprozeß. In: Buchmann, Ulrike/Schmidt-Peters, Anne (Hrsg.): Berufsbildung aus ökologischer Perspektive. Hamburg 2000, S. 199–237.

**Dobischat, Rolf:** Reichweiten und Grenzen des Beitrags von beruflicher Weiterbildung zum regionalen Strukturwandel. Netzwerke zwischen Betrieben und überbetrieblichen Weiterbildungsträgern – eine Allianz mit Zukunft? In: Hendrich, Wolfgang/Büchter, Karin (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung. Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. München und Mering 1999, S. 89–115.

**Dobischat, Rolf:** Personalentwicklung und Arbeitnehmer, in: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Opladen 1999[a], S. 645-658.

**Dobischat, Rolf / Husemann, Rudolf:** Berufliche Bildung als regionale Stimulanz – Ausgestaltung der Berufsbildungspolitik durch Projektforschung. In: Schulz, M./Stange, B./Tielker, W./Weiß, R./Zimmer, G. M. (Hrsg.): Wege zur Ganzheit. Profilbildung einer Pädagogik für das 21. Jahrhundert. Weinheim 1998, S. 422–436.

**Dobischat, Rolf / Husemann, Rudolf (Hrsg.):** Berufliche Bildung in der Region, Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension, Berlin 1997.

**Düsseldorf, Karl / Stuhldreier, Jens: Kooperative Weiterbildungsmaßnahmen:** Zwischenbetriebliche Transferaktivitäten als Grundlage für kooperatives Lernen, in: Benzenberg, Ingo/Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.): Lernende Organisationen im regionalen Kooperationsverbund, Ergebnisbericht des Verbundprojektes Qualifikationsentwicklung im Kooperationsfeld von innovativen Betrieben und Bildungsträgern zur Stützung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen (KOBRA), Karlsruhe 2001.

**Faulstich, Peter / Zeuner, Christine:** Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung, in: GdWZ, Heft 3/2001, S. 100-103.

**Grenzdörffer, Klaus:** Ökonomie von Kooperation in der Weiterbildung - wirtschaftstheoretische Überlegung, Bremer Diskussionspapiere zur Institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie, Nr.11, Bremen 1996.

**Harney, Klaus:** Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart 1998.

**Harney, Klaus:** Der Sektor der Weiterbildung als Ausdehnungsraum der Berufsschule. Eine Rekonstruktion der Regionalisierungsproblematik beruflicher Bildung, in: Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region - Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension, Berlin 1997, S. 105-120.

**Hensge, Kathrin / Meyer, Klaus:** Arbeitsteilige Ausbildung im Verbund mehrerer Betriebe, Berlin und Bonn 1989.

**Hilbert, Josef / Voelzkow, Helmut:** Das System der beruflichen Bildung in den 90er Jahren - Steuerungskapazitäten und Regulierungsbedarf, in: Strikker, Frank/ Timmermann, Dieter (Hrsg.), Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in den neunziger Jahren : aktuelle Entwicklungen in der Berufsausbildung im Kontext veränderter Arbeitsmarktstrukturen und systematischer Rationalisierungen im Produktions- und Dienstleistungsbereich, Frankfurt am Main u.a. 1990, S. 193-216.

**Hild, Paul:** Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik – Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin 1997.

**Höfkes, Uwe / Beyer, Joachim:** Berufliche Weiterbildung im Kontext regionaler Steuerung und ordnungspolitischer Gestaltung, in: Dobischat, Rolf/ Husemann, Rudolf (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Berlin 1995, S. 111-134.

**Husemann, Rudolf:** Netzwerke als regionale Organisationsmodelle beruflicher Weiterbildung, in: Bayer, Mechthild/Dobischat, Rolf/Kohsiek, Roland, Die Zukunft der AFG/AFRG-geförderten beruflichen Weiterbildung. Frankfurt am Main 1998, S. 243-258.

**Roß, Ruth / Dobischat, Rolf:** Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren, Grundsatzreferat für die Kooperationsveranstaltung der Länder Hessen und Rheinland-Pfalz am 13. September 2001 in Limburg, Manuskript.

**Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd:** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 99. Aspekte einer neuen Lernkultur, Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York/München/Berlin, S. 17-59.

**Wegge, Martina:** Qualifizierungsnetzwerke - Netze oder lose Fäden? Opladen 1996.



**Weimer, Stefanie:** Kooperative Unternehmensstrategien unter Kleinbetrieben: Das Beispiel Weiterbildungskooperation, in: Hilbert, Josef/ Kleinaltenkamp, Michael/ Nordhause-Janzen, Jürgen/ Widmaier, Brigitta (Hrsg.), Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Opladen 1991, S. 83-94.

**Weiß, Reinhold:** Betriebliche Weiterbildung, Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994.

# Reorganisieren und Qualifizieren im Unternehmensverbund

Paul Fuchs-Frohnhofen / Elke Küppers / Ralf Schimweg

## 1 Kooperation in zwischenbetrieblichen Netzwerken

In diesem Beitrag wird über die Erfahrungen mit zwei überbetrieblichen Unternehmensnetzwerken berichtet, und es werden Erfolgsfaktoren für überbetriebliche Kooperationen aufgezeigt.

Die sich kontinuierlich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen fordern von vielen Betrieben Innovationen in den Bereichen Organisations-, Personal- und Produktentwicklung. Oft versuchen die Unternehmen, diese Innovationen selbständig voranzubringen. Dabei fällt es gerade kleinen und mittleren Betrieben schwer, das notwendige Know-how zu organisieren, wenn sie ihre Organisation und Produkte modernisieren wollen. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die in zwischenbetrieblichen Netzwerken kooperieren, voneinander lernen und Innovationen erfolgreicher gestalten können.

Als Beratungsunternehmen haben wir in der Vergangenheit zahlreiche Erfahrungen auf diesem Gebiet sammeln können. An dieser Stelle möchten wir nun genauer auf zwei Quatro-Projekte eingehen, an denen wir in den vergangenen Jahren verantwortlich beteiligt waren, und die die Bildung eines Netzwerkes bzw. eines Verbundes von Unternehmen zum Ziel hatten: „regioR.U.N“ und „Kompenetz“.

Netzwerke in unserem Sinne sind durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

- Es handelt sich um offene Kooperationsformen, die auf einen bestimmten Zeitraum hin ausgelegt sind.
- Es gibt keine feste Organisation – Flexibilität der Struktur wie der Akteure sind von großer Bedeutung.

- Eine wesentliche Voraussetzung für die Bildung eines Netzwerkes ist, dass sich die Akteure über die Ziele, die in einem solchen Kooperationsverbund angestrebt werden, verständigen müssen.
- Netzwerke sind auf die Mitarbeit aller Beteiligten angewiesen.
- Die Bildung eines Netzwerkes bedarf eines hohen Maßes an sozialer Kompetenz der beteiligten Akteure, d.h. insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft der Beteiligten zu kooperieren und zu kommunizieren.

Im folgenden sollen die beiden genannten Projekte und die in ihnen entstandenen Netzwerke vorgestellt werden. Abschließend werden wir unsere Erfahrungen, die wir als Projektmoderatoren gemacht haben, darlegen und versuchen, übertragbare Aussagen über Kooperationen in zwischenbetrieblichen Netzwerken zu treffen.

## 2 Das Beispiel „regioR.U.N“

Das Projekt „regioR.U.N“ (Regionaler Qualifizierungs- und Kooperationsverbund „Reorganisation von Unternehmen am Niederrhein“) war ein durch die EU und das Land Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Quatro-Programms gefördertes Verbundprojekt. Das Projekt lief von Oktober 1997 bis April 2000. Seit Dezember 2000 läuft das Nachfolgeprojekt „regioR.U.N 2“.

Acht Unternehmen am Standort Niederrhein und zwei Unternehmensberatungen haben sich 1997 zu einem Unternehmensverbund für den Standort Niederrhein zusammengeschlossen. Eine Besonderheit war die Zusammensetzung des Verbundes aus einem „Vorreiterbetrieb“, drei „Modellbetrieben“ und zwei „Brückenbetrieben“. Sie trug dazu bei, den Erfahrungstransfer innerhalb des Verbundes ebenso wie nach außen fundiert und effektiv zu gestalten.

Als Verbundpartner kooperierten die Unternehmen CLYDE BERGEMANN GmbH in Wesel, COLT International GmbH in Kleve, ESW Röhrenwerke GmbH in Eschweiler, LEMKEN GmbH & Co. KG in Alpen, PINTSCH BAMAG Antriebs- und Verkehrstechnik GmbH in Dinslaken, STEINHOFF GmbH & Cie. OHG in Dinslaken, GEBRÜDER TROX GmbH in Neukirchen-Vluyn und IMI Norgren GmbH in Alpen. Diesem Verbund standen wir, MA&T GmbH aus Aachen sowie eine weitere Unternehmensberatung, die IABOS GmbH aus Minden zur Seite. Hinsichtlich des Ergebnistransfers (insbesondere durch eine CD-ROM) wurden die Partner von dem Institut IMA/HDZ der RWTH Aachen unterstützt.

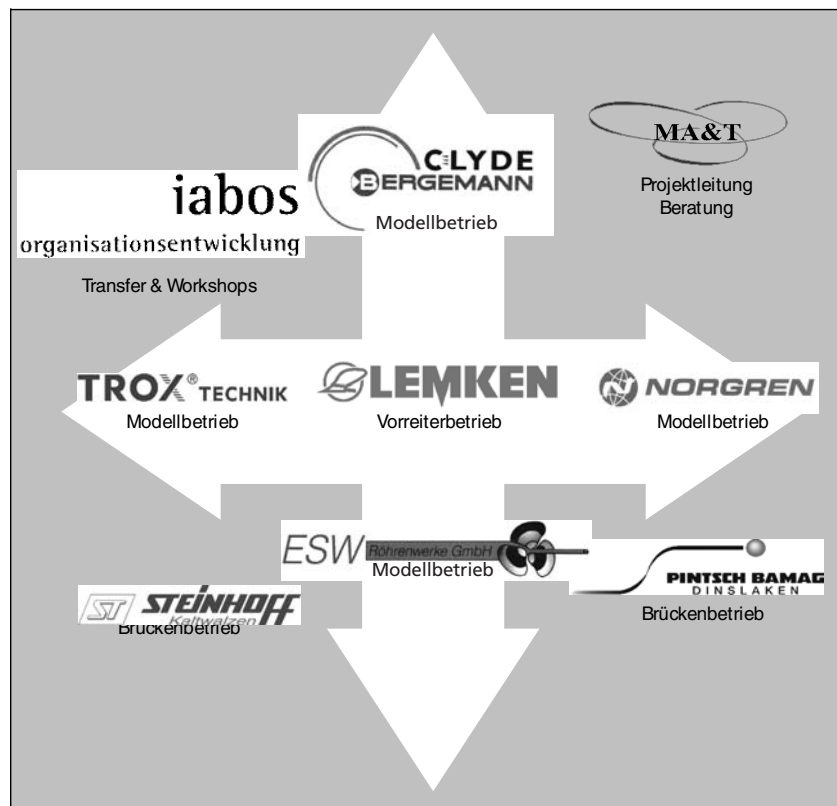


Bild 1: Die Partner des Quatro-Projektes „regioR.U.N“

### Wettbewerbsfähigkeit und humane Arbeitsplätze

Erklärtes und oberstes Ziel der Partner war es, auch zukünftig von Nordrhein-Westfalen aus wettbewerbsfähig zu sein und humane Arbeitsplätze in der Region zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, war die zentrale Aufgabe des Projektes, innovative Reorganisationsprozesse in den Unternehmen zu unterstützen, Erfahrungen der einzelnen Unternehmen im Verbund auszutauschen und den Partnerunternehmen zugänglich zu machen.

Typische Reorganisationsziele waren dabei u.a.

- die Schaffung produktorientierter Abläufe,
- eine verstärkte Ausrichtung auf den Kundennutzen,
- der Aufbau von Teamstrukturen,
- die Verbesserung interner Kooperationen und

- die Kostensenkung ohne Abbau von Arbeitsplätzen,
- die Beteiligung der MitarbeiterInnen und
- die Schaffung humaner Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen.

Ein wesentliches Merkmal der Reorganisationsprozesse in „regioR.U.N“ war die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen in Form von Mitarbeiter-Know-how und Mitarbeiterbeteiligung. Dabei arbeiteten das Management und die Betriebsräte intensiv zusammen.

Durch das Projekt wurden die Strukturänderungen in den einzelnen Unternehmen über den Verbund erleichtert und unterstützt. Neben der Beratung und Qualifizierung der einzelnen Unternehmen durch MA&T und IABOS wurde das Erfahrungswissen der Unternehmen gesammelt und den Verbundpartnern zur Verfügung gestellt. Dadurch, dass die Verbundworkshops immer in einem der beteiligten Unternehmen stattfanden, konnten schon auf diesem Wege – durch Betriebsbesichtigungen - Gemeinsamkeiten zwischen den Projektpartnern identifiziert werden.

**Projektaktivitäten:**

- ✓ Anstoß und Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen
- ✓ Überfachliche Qualifizierung in den Unternehmen
- ✓ Überbetriebliche Workshops
- ✓ Überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen
- ✓ Anregung und Durchführung von Erfahrungsaustausch und gegenseitigen Betriebsbesuchen
- ✓ Verbundzeitung

**Projektziel:**

→ Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit durch vorbeugende Beratung und Qualifizierung

Bild 2: Aktivitäten und Ziele des Quatro-Projektes „regioR.U.N“

Auf solchen und anderen überbetrieblichen Workshops – für Führungskräfte, für Meister und das mittlere Management - wurden Ideen, Anregungen und ebenso Probleme bei Umstrukturierungsmaßnahmen ausgetauscht und diskutiert. Begleitend hierzu und zu den diversen anderen Projektaktivitäten erschienen fünf Ausgaben der Projektzeitschrift „regiotransfer“. Zudem fanden auch zahlreiche überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen statt, die wiederum als Foren zum Austausch genutzt wurden.

## **Erfahrungsaustausch auf Verbundworkshops**

Der gegenseitige Erfahrungsaustausch lieferte Denkanstöße sowohl durch die Diskussion über Schwierigkeiten bei den Reorganisationsprozessen als auch über mögliche Lösungsansätze. Weiterhin bestand die Möglichkeit zu direkter Kooperation der Unternehmen miteinander, so dass gemeinsame bzw. identische Probleme oder Aufgaben auch gemeinsam gelöst werden konnten. Diese Form der Zusammenarbeit wurde häufig und mit Erfolg genutzt. Die Bandbreite reichte von der Weitergabe von Fachwissen über die Durchführung gemeinsamer Seminare bis zum Austausch von Mitarbeitern. Gegenseitige Hilfe bei technischen Problemen wurde ebenso praktiziert wie der Erfahrungsaustausch zwischen Prozessbegleitern, Betriebsräten oder Führungskräften im Kontext der Umstrukturierungsprozesse.

Zu besonders wichtigen Themen im Verbund wurden Workshops durchgeführt:

- am 24.03.98 bei TROX GmbH, Anholt mit acht Betrieben „Arbeitszeitmodell und Prozessbegleitung“
- am 23.06.98 bei Clyde Bergemann, Wesel mit acht Betrieben „Meister und mittleres Management in Neuen Formen der Arbeitsorganisation“
- am 21.07.98 bei MA&T, Aachen mit acht Betrieben „Entgeltsysteme“
- am 22.09.98 bei Pintsch Bamag, Dinslaken und Steinhoff, sechs Betriebe „Erfahrungen mit BVW und KVP auf dem Hintergrund sich ändernder Arbeitsorganisationen“
- am 26.01.99 bei Lemken GmbH & Co. KG, Alpen mit fünf Betrieben „Betriebliche Kennzahlen und Selbststeuerungsprozesse in der Gruppenarbeit“
- am 08.06.99 im Berufsinformationszentrum (BIZ) des Arbeitsamtes Wesel mit acht Betrieben „Betriebliche Qualifizierungsbedarfe und wirtschaftlicher Strukturwandel: Welche Möglichkeiten bieten Ausbildungskooperationen?“
- am 23.11.99 bei IMI Norgren, Alpen mit acht Betrieben „Entgeltsysteme“.

Diese Verbundworkshops zeichneten sich durch ein offenes Klima ebenso aus wie durch die Aktualität der jeweiligen Themen, weil diese von den Partnern relativ zeitnah gewählt werden konnten.

Insgesamt kam es zu vielfältigen Lernkooperationen, zu denen auch die von beiden Beratungsunternehmen angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen gehörten. Diese waren meist auf die verschiedenen Gruppen von Akteuren zugeschnitten, z.B. in Meister-Workshops, Betriebsräte-Workshops (mit der Technologieberatungsstelle des DGB) oder Veranstaltungen für und mit Geschäftsführern und zweiter Hierarchieebene (Führungskräfte-seminare). Des Weiteren fanden aber auch Moderatoren-Schulungen statt sowie Erfahrungsaustausche und Netzwerktreffen. Zusätzlich fand im Rahmen des Projektes eine Prozessbegleiterausbildung statt.

Neben diesen organisierten Veranstaltungen gab es noch diverse andere, teils unkonventionellere Aktivitäten; so z.B. bilaterale Beratungen von Akteuren aus verschiedenen Betrieben zu Themen wie Energiemanagement, Härteverfahren, Disziplinierung von „Betonköpfen“. Nicht zuletzt diese nicht organisierten Kontakte trugen dazu bei, dass es bspw. zu gemeinsamen Produktentwicklungen zwischen Unternehmen kam.

In einzelnen Unternehmen fanden zudem auch intern ähnlich ungewöhnliche Aktivitäten statt wie bspw. Suppenrunden (d.h. ein regelmäßiges Treffen von Führungskräften zum gemeinsamen Mittagessen als Kommunikationsforum); „Weißer-Rauch“-Workshops (gemeinsame Workshops von Betriebsrat und Unternehmensleitung zu strittigen Themen, die erst dann beendet werden, wenn eine Vereinbarung erzielt wurde) oder Betriebsversammlungen am Baggersee.

### **Positive Gesamtbilanz**

Insgesamt kann sich der Erfolg des Projektes sehen lassen – denn die Bilanzen der beteiligten Unternehmen können sich sehen lassen. So ließen sich bei der Clyde Bergemann GmbH eine pro Kopf-Umsatzsteigerung, eine erhebliche Steigerung der Umsatzrendite sowie eine verbesserte Zusammenarbeit und höhere Mitarbeiterzufriedenheit verzeichnen. Die Lemken GmbH & Co. KG konnte neue MitarbeiterInnen einstellen, erzielte eine deutliche Umsatzsteigerung und konnte eine bessere Zusammenarbeit und Kommunikation in und zwischen Teams in der Fertigung feststellen. Bei der Gebrüder TROX GmbH kam es zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit

zwischen Fertigung und Auftragssteuerung sowie zu einer Steigerung der Termintreue. Die ESW Röhrenwerke GmbH stellte 25 neue MitarbeiterInnen sowie 4 neue Auszubildende ein und konnte eine Reduzierung des Stadtwasserverbrauchs um 30% verzeichnen. Und auch bei den anderen Projektpartnern konnten zum Teil neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Bei den wirtschaftlichen Erfolgen ist aber zu bedenken, dass nur schwer zwischen direkten Projektergebnissen und Verbesserungen aufgrund allgemeiner konjunktureller Entwicklungen unterschieden werden kann.

Allen Betrieben gemeinsam war eine rege Teilnahme an überbetrieblichen Seminaren und Workshops; alle zeigten eine hohe Zufriedenheit bezüglich der Seminarinhalte, der Seminarabläufe und der Umsetzbarkeit in die Praxis, sowie ein großes Interesse an überbetrieblichem Austausch.

Es ließen sich aber auch Entwicklungen beobachten, die sicher nicht zu den Erfolgen des Projektes zu zählen sind. Trotz aller Kooperationsbereitschaft ließen sich Eifersüchteleien zwischen manchen Projektpartnern beobachten – nicht zuletzt, wenn es um die Außen-Präsentation der Unternehmen, also Pressemitteilungen u.ä. ging. Zudem hat die Einordnung der Betriebe in Vorreiter-, Modell- und Brückenbetriebe Vorbehalte erzeugt, die sich nur schwer abbauen ließen. Ein etwas unsystematisches Berater-Benchmarking schließlich führte dazu, dass auch in diesem Bereich Eifersüchteleien entstanden.

Die Versuche, zusätzliche Ausbildungsplätze durch überbetriebliche Lern-Kooperation zu erzeugen, führten nicht im gewünschten Ausmaße zum Erfolg, obwohl der Bedarf und die Kapazität vorhanden waren. Fachliche Qualifizierungen im Verbund fanden nicht in nennenswertem Umfang statt, obwohl die Potentiale vorhanden und gemeinsame Interessen offenkundig geworden waren.

### **3 Das Beispiel „Kompenetz“**

Betriebliche Modernisierungsmaßnahmen haben im Laufe der vergangenen Jahre eine solche Dynamik und Komplexität erreicht, dass die bestehenden Strukturen der Gewerkschaften zur Unterstützung der Betriebsräte nicht mehr ausreichen. Zudem nehmen in vielen Betrieben die Betriebsräte eine neue Rolle ein, indem sie sich – z.T. sogar mit Unterstützung der Arbeitgeber - aktiv an Reorganisationsprozessen beteiligen und Gestaltungsspielräume im Sinne der Beschäftigten ausschöpfen. Die Unterstützung für Betriebsräte



zur Mitarbeit an Reorganisationsprozessen einerseits, andererseits aber auch die Unterstützung für Betriebe und betriebliche Führungskräfte zur kooperativen Gestaltung von Veränderungsprozessen waren die Schwerpunkte des Projektes „Kompenetz“, das im November 1998 als QUATRO-Projekt aus der Taufe gehoben wurde.

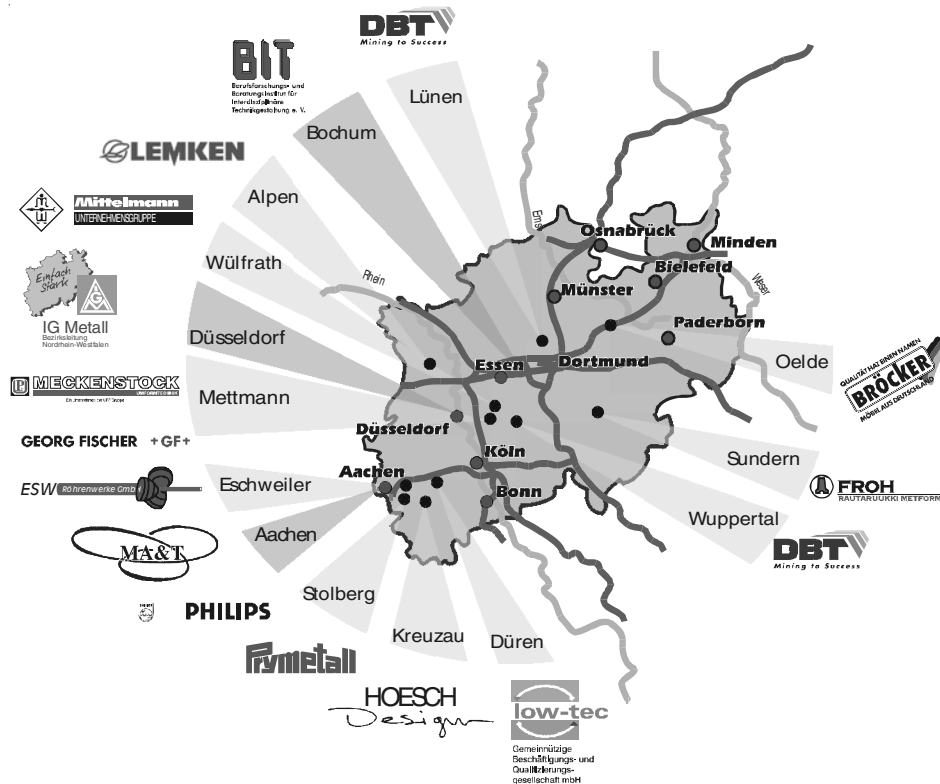


Bild 3: Die Betriebe des „Kompenetz“

Die Geschichte von „Kompenetz“ reicht allerdings viel weiter zurück: Dem vor sieben Jahren initiierten „Netzwerk Arbeit und Technik“ des damals noch bestehenden Bezirks Wuppertal lag die Idee zugrunde, innovative Konzepte zu entwickeln, mit denen Betriebsräte und Verwaltungsstellen den neuen Anforderungen gerecht werden können (vgl. Bild 4).

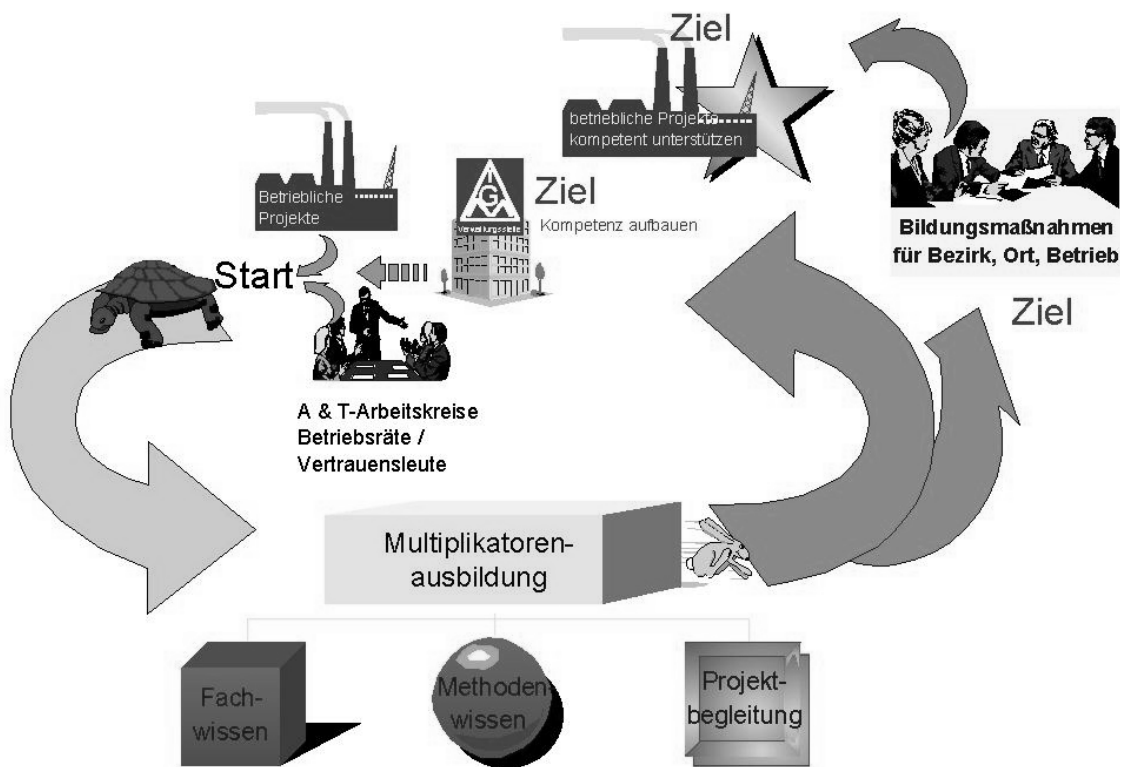


Bild 4: Projektverlauf von „Kompetenz“

### Neue Wege in der Qualifizierung und Beratung von Betriebsräten

Auf diese neuen Anforderungen wurde reagiert, indem den Betriebsräten Gestaltungs-Know-how und Methoden vermittelt wurden, die für die Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse wichtig sind. Den Akteuren wurden Werkzeuge an die Hand gegeben, mit deren Hilfe sie in die Lage versetzt wurden, in ihren Unternehmen kompetent und flexibel zu reagieren.

Mit Unterstützung und Weiterentwicklung des regionalen Beratungs- und Qualifizierungsnetzwerkes der IG Metall wurde im Projekt „Kompetenz“ eine entsprechende Ausbildung, die „Multiplikatoren-ausbildung“ angeboten. Hierbei wurden Qualifizierungen durchgeführt, die fachliche und fachübergreifende Themen (Projektmanagement, KVP, EFQM, Moderne Entgeltsysteme u.ä.) zum Inhalt hatten. Die spezifischen „Module“ wurden von den Multiplikatoren selbst in den jeweiligen Kick off-Workshops ausgewählt.

Während der Projektlaufzeit fanden drei Schulungsdurchläufe statt, an denen jeweils 12 bis 15 Personen – wo möglich je ein Vertreter des Betriebsrats und eine Führungskraft aus jedem Projektbetrieb – teilnahmen. Diese Qualifizierungen wurden vom Projekt inhaltlich und didaktisch unterstützt und weiterentwickelt. Die bereits bestehenden Kompetenzen innerhalb des Netzwerkes (TBS, Know-how der Netzwerkakteure) wurde immer einbezogen. Zusätzlich ergänzten Betriebsworkshops zu den entsprechenden Themen die Seminare. Die Schulungen wurden so konzipiert, dass die teilnehmenden Netzwerkakteure in die Lage versetzt wurden, ihr Wissen in Beratungen und innerbetrieblich weitergeben zu können.

Die Multiplikatoren Ausbildung richtete sich allerdings nicht nur an Betriebsräte, sondern ebenso an Führungskräfte aus den teilnehmenden Betrieben. Und auch Akteure der IG Metall-Verwaltungsstellen in NRW nahmen an der Schulung teil.

Wesentliche Merkmale der Multiplikatoren Ausbildung waren:

- Kombination von fachlichen mit methodischen Modulen;
- 26 Tage gemeinsamer Ausbildung in drei heterogenen Gruppen;
- Betriebe entsandten Pärchen aus BR und Management in die Ausbildung;
- auch Hauptamtliche nahmen teil;
- die Teilnehmer wurden als Co-Referenten in Folgeseminare und Kurzberatungen einbezogen;
- die Ausbildung begleitete reale Projekte in den Betrieben und war handlungsorientiert angelegt.

Die Beteiligung aller Interessenvertreter war jedoch nicht nur Bestandteil der Struktur der Ausbildung, sondern Hauptziel des ganzen Projektes. Dies stellte keinen Selbstzweck dar, sondern folgte dem Bedarf der Betriebe und der gewerkschaftlichen Organisationen nach einer neuen, effizienteren Form der Mitbestimmung und der problemangemessenen Bildungsarbeit. Neben der Vermittlung von Gestaltungskompetenz war ein wesentlicher Aspekt der Multiplikatoren Ausbildung die Orientierung der Seminarinhalte an den praktischen, in den Betrieben aktuell sich abspielenden Reorganisationsprozessen. Den Teilnehmern wurde also nicht nur „trocke-

ne Theorie“ vermittelt, sondern – ebenso wichtig – ihnen wurde darüber hinaus die Möglichkeit gegeben, sich durch den Praxisbezug über eigene Erfolge und Misserfolge auszutauschen und somit aus den Erfahrungen der anderen zu lernen.

Durch die Entwicklung eines zusammenhängenden Ausbildungskonzeptes für die Multiplikatoren wurden diese in die Lage versetzt, ehrenamtlich vor Ort in den Betrieben beratend tätig zu werden. Dabei konnten die Berater nicht nur auf ihr erworbenes Know-how, sondern auch auf die Erfahrungen zurückgreifen, die sie selbst bereits in ihrem Unternehmen mit Reorganisationsmaßnahmen gemacht hatten. Dieses Konzept konnte aber nur auf der Basis von Gegenseitigkeit funktionieren. Kontinuität und Verbindlichkeit der Akteure waren also grundlegende Anforderungen.

### **Ermittlung und Transfer von Erfolgs- und Misserfolgskriterien**

Ein weiteres Element des Projektes „Kompenetz“ waren die Ermittlung und der Transfer von Erfolgs- und Misserfolgskriterien für betriebliche Reorganisationsprozesse.

Es gibt überaus erfolgreiche Unternehmen, die ohne Versuche, Modetrends wie z.B. „lean production-Konzepte“ oder „Business Reengineering-Projekte“ zu kopieren, ihren eigenen Weg gefunden haben. Sie zeichnen sich durch eine überaus starke Stellung am Markt, flexible und für die Beschäftigten attraktive Arbeitsstrukturen, durch hohe Qualitätsstandards, Kundennähe und hohe Wirtschaftlichkeit aus.

Im Rahmen des Projektes sollten beispielhafte Unternehmen der Metall-, Textil- sowie Holz- und Kunststoffindustrie Nordrhein-Westfalens hinsichtlich ihrer hauptsächlichen Erfolgskriterien und Misserfolgskriterien bzw. Überwindungsstrategien ermittelt und bewertet werden. Einerseits wurden besonders erfolgreiche Unternehmen und deren „exzellente Praktiken“ durch gezielte Workshops den Netzwerkakteuren vorgestellt, andererseits wurde aber auch eine geringere Anzahl von Unternehmen analysiert, deren Reorganisationsprojekte tendenziell gescheitert waren.

Im Rahmen von Workshops wurden diese Erfahrungen und entsprechende Firmenbeispiele den Netzwerkakteuren und beteiligten Unternehmen kommuniziert.

## **Begleitung von betrieblichen Reorganisationsprojekten**

Als weiteres Erfahrungsfeld im Projekt „Kompenetz“ wurden in sechs Betrieben Reorganisationsprojekte mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Schwerpunkten begleitet. In diesen Betrieben fand eine beratende Prozessbegleitung durch die Antragsteller und Netzwerkakteure statt. Es handelte sich dabei um Betriebe, die entweder generell unerfahren mit der Einführung neuer Managementkonzepte oder aber nur mit neuen Teilaspekten von Reorganisationsprozessen befasst waren.

Die ausgewählten Betriebsprojekte fußten alle jeweils auf einem weitgehenden Grundkonsens zwischen Arbeitnehmervertretungen und Management über die betrieblichen Ziele und die gestalterische Rolle der Betriebsräte und des Netzwerkes. Es wurde auch als Chance begriffen, von den Erfahrungen und Erfolgskriterien anderer Betriebe zu profitieren. Dabei standen nicht nur Gruppenarbeitsprojekte im Mittelpunkt der Reorganisationsprozesse, sondern unterschiedlich gelagerte umfassendere Maßnahmen. Die Vorgehensweisen in den einzelnen Betriebsprojekten waren abhängig von der Ausgangssituation, den betrieblichen Zielen und Gestaltungsgegenständen sowie einer sinnvollen „Synergiebildung“ im Projektverbund.

Darüber hinaus wurden Erfahrungen aus Reorganisationsprojekten und Erfolgskriterien systematisch identifiziert. Eine spezielle Rolle spielten dabei besonders erfolgreiche Unternehmen in NRW - innerhalb und außerhalb des Netzwerkes. Auch andere durch das QUATRO-Programm geförderte Betriebe kamen dafür in Frage.

Den drei Stützpfeilern des Projektes lag gemeinsam ein Gedanke zugrunde: die Vernetzung der einzelnen Akteure und ihr kontinuierlicher Erfahrungsaustausch, der u.a. über regelmäßige, halbjährlich stattfindende Klausurtagungen (Konzeptions-Workshops) sichergestellt wurde. Die Erkenntnisse aus den Betriebsprojekten wurden über Betriebsworkshops an die Netzwerkakteure vermittelt. Weiterhin wurden diese Erfahrungen systematisch in die Qualifizierungskonzepte eingearbeitet und kontinuierlich weiterentwickelt. Für die Projektbeteiligten war hierbei ein Kriterium von wesentlicher Bedeutung, wenn es nach Abschluss von „Kompenetz“ im Herbst 2000 darum gehen sollte, den Erfolg des Projektes zu bemessen: die Nachhaltigkeit und Fortführung der geschaffenen Strukturen, ohne dass es noch einen organisierenden „Motor“ durch die Projektleitung geben würde. Das Netzwerk „Kompenetz“ sollte sich dann durch sich selbst tragen.



Bild 5: Die „Bausteine“  
des Projektes

Daher lag ein besonderes Augenmerk darauf, schon im Laufe des Projektes entsprechende Strukturen zu schaffen, die dazu in der Lage sein würden, den Kontakt, den Erfahrungsaustausch der Akteure zu erleichtern und dadurch sicherzustellen.

Hierbei standen insbesondere die neuen Medien im Mittelpunkt. Denn neben Schulungen, Workshops und Netzwerktreffen nutzte das Projekt „Kompenetz“ auch neue Kommunikationsmöglichkeiten wie Email oder das Internet – auch um einen Beitrag dazu zu leisten, dass diese zukunftssträchtigen Technologien auch in die gewerkschaftliche Betriebspolitik Einzug halten. Hierzu konnten sich die Netzwerker ausbilden lassen und – etwa bei der Einrichtung eines Internet-Zuganges – technische Unterstützung in Anspruch nehmen. Unter „[www.kompenetz-nrw.de](http://www.kompenetz-nrw.de)“ konnte und kann sich jeder Interessierte über das Netzwerk informieren. Zusätzlich verfügt die

Website über zugangsbeschränkte Bereiche, die den Akteuren vorbehalten sind und die einen Ort bieten, an dem diese sich treffen und austauschen können.

Nachhaltigkeit kann aber nur dann erreicht werden, wenn ein Netzwerk für alle Beteiligten von erkennbarem Nutzen ist. Durch die oben genannten Maßnahmen wurde erreicht,

- dass die Betriebsräte schneller an Unterstützung in ihrem Alltagsgeschäft kommen,
- dass den Betrieben anschauliche Beispiele für die beteiligungsorientierte Modernisierung von betrieblichen Strukturen im Konsens zwischen Management und Betriebsräten geliefert wurden,
- dass die Hauptamtlichen in der IG Metall bei ihrer Arbeit in der Region auf die Gestaltungskompetenz zahlreicher Multiplikatoren zurückgreifen können und
- dass die Verwaltungsstellen als eines der wichtigsten Ziele des Projektes zu Koordinationsstellen werden, die Informationen geben können, wann und wie beratend und helfend zur Verfügung stehen kann.

### **Eine vorläufige Bilanz des Projektes „Kompenetz“**

Nachdem das Projekt nun seit einigen Monaten abgeschlossen ist, kann im Rückblick auf die stattgefundenen Projektaktivitäten ein erstes Fazit gezogen werden:

- Die Multiplikatorenschulung kann, bezogen auf die Beteiligung und die Rückmeldungen der Teilnehmer über das Gelernte, als voller Erfolg gewertet werden. Auch die Bildung von betrieblichen Pärchen aus Führungskraft und Betriebsrat innerhalb dieser Ausbildung hat sich bewährt. Von den Teilnehmern der ersten Multiplikatoren Ausbildung wurden bezüglich der Inhalte, des didaktischen Konzepts und der formalen Rahmenbedingungen einige Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die in den folgenden zwei Lehrgängen umgesetzt werden.
- Die Verbindung zwischen IG Metall-internem Netzwerk und einem Förderprojekt, das im wesentlichen von den Beratungsfirmen MA&T und BIT getragen wurde, erscheint als geeignetes Mittel, dem Netzwerk

einen neuen Schub und eine gute Basis für ein selbständiges Funktionieren in der Zukunft zu geben. Es wurde aber bis zum Projektende weiterhin dynamisch darüber diskutiert, ob die professionellen und dafür bezahlten „Projektmanager“ der Beratungsfirmen den Betriebsräten im Netzwerk genügend Raum lassen.

- Die Frage, ob nach Abschluss des Förderprojektes der Selbstläufereffekt tatsächlich eintritt oder ob es einer weiteren bezahlten Netzwerkmoderation z.B. durch Hauptamtliche der IG Metall bedarf, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschließend beantwortet werden. Erste Entwicklungen nach Projektende geben aber Anlass zu Optimismus.
- Die produktive Auseinandersetzung darüber, wieweit „Co-Management“ denn gehen darf, wird sicherlich im „Kompenetz“ Gegenstand weiterer Debatten sein.
- Ein weiterer Diskussionsbedarf besteht in der Frage, ob das Konzept, Betriebsräte als „Berater“ in anderen Betrieben zu engagieren, wirklich tragfähig ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass „Kompenetz“ in den Betrieben, bei den Betriebsräten und in der IG Metall dazu beigetragen hat, dass wichtige Zukunftsthemen auf die Tagesordnung gekommen und durch gut ausgebildete „Netzwerker“ kompetent und engagiert angegangen worden sind – dass also das Projekt seine wesentlichen Ziele erreicht hat.

#### **4 Fazit - Erfolgsfaktoren überbetrieblicher Kooperation**

Hier sollen nun abschließend die Erfahrungen, die wir mit der Leitung bzw. Moderation dieser beiden beschriebenen Projekte gemacht haben, dargelegt und versucht werden, daraus allgemeingültige Aussagen über Kooperationen in zwischenbetrieblichen Netzwerken abzuleiten.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation muss sein, dass für jeden Partner ein Zusatznutzen erfahrbar ist, ob nun finanzieller, zeitlicher oder sonstiger Art. Ohne die Motivation zur Teilnahme durch einen ganz praktischen Effekt werden die Akteure nicht lange bei der Stange bleiben. Ein weiteres wesentliches Kriterium für den Erfolg und die Nachhaltigkeit betrieblicher Zusammenarbeit ist, dass die Verbundpartner sich ausreichend „kennen“ müssen. Je intensiver und persönlicher der Kontakt während der Projektlaufzeit war, umso eher ist damit zu rechnen, dass er auch nach



Projektende aufrechterhalten bleibt. Persönliche Kontakte aus denselben Ressorts können dabei helfen. Allerdings funktioniert eine überbetriebliche Kooperation nur dann gut, wenn es gemeinsame Themen, aber keine direkten Konkurrenzbeziehungen gibt.

Betriebsworkshops können als „Türöffner“ dienen. Zu einem Erkenntnisgewinn auf solchen Begegnungen kann es aber nur kommen, wenn eine Vertrauenskultur vorherrscht – und das braucht meist Zeit. Bemühen sich die Akteure aber um Offenheit einerseits und andererseits um den Verzicht auf Eitelkeiten und Nabelschau, so kann der Besuch in einem anderen Unternehmen ein erster Anknüpfungspunkt für die erfolgreiche Kontaktaufnahme sein.

Unsere Erfahrung mit Unternehmensnetzwerken hat uns zu dem Schluss geführt, dass eine kontinuierliche Netzwerkmoderation von einer Stelle aus unabdingbar ist. Vor-Ort-Besuche, Workshops und unternehmensübergreifende Qualifizierungen helfen, Kontakte und Kooperationen zu initiieren und zu stabilisieren. Diese müssen aber organisiert und moderiert werden – Aufgaben, für die im betrieblichen Alltag der Akteure häufig keine Zeit bleibt.

Für eine erfolgreiche externe Moderation von Verbänden sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Es ist notwendig, Verbindlichkeit zu erzeugen. Hier hat es sich als hilfreich erwiesen, zum Auftakt eines Kooperationsprojektes mit einem ganztägigen Workshop zu starten, auf dem die gemeinsamen Spielregeln, d.h. die von allen Akteuren gewünschten Verhaltensweisen verbindlich festgelegt werden. Abwanderungserscheinungen müssen dabei in Kauf genommen werden.
- Es sollte schon zu Beginn zu einer Terminierung von Workshops (zunächst ohne Inhalt) über einen größeren Zeitraum hinweg – bspw. für zwei Jahre im voraus – stattfinden. So wächst einerseits die Verbindlichkeit; andererseits erhalten die Akteure einen ersten Eindruck über den zeitlichen Aufwand, der auf sie zukommen wird.
- Der externen Moderation sollte immer bewusst sein: die Kooperation gehört nicht zum Kerngeschäft der Betriebe. Das Ausmaß der Aktivitäten bzw. des zeitlichen Aufwandes sollte sich daran orientieren.

- Eine externe Moderation bzw. Projektleitung muss sich darüber im klaren sein, dass sie eine Gratwanderung zu meistern hat zwischen fester Struktur und Zentralismus (der die Beteiligten zu Statisten werden lässt) einerseits und einer vollkommenen Offenheit des Verbundes andererseits, der wegen mangelnder Zielorientierung und Verbindlichkeit ins Leere laufen kann.

# Lernen in Netzwerken – Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionale Lernnetzwerke

Jürgen Howaldt

## 1 Einleitung

Im Kontext der Herausbildung der Wissensgesellschaft erfährt der Begriff des Lernens wieder eine zunehmende gesellschaftliche Bedeutung. Zugleich verschiebt sich jedoch die Perspektive. Wenn wir heute über Lernen sprechen, dann geht es dabei verstärkt um organisationale und interorganisationale Lernprozesse. Begriffe und Konzepte wie die „Lernende Organisation“, das „Lernende Unternehmen“ oder die „Lernende Region“ symbolisieren diesen Wandlungsprozess. Vor diesem Hintergrund werden – so meine These – organisationsübergreifende Netzwerke immer mehr zu einer wichtigen Arena für erfolgreiche Lernprozesse.

Organisationsübergreifende Netzwerke tragen insbesondere der erhöhten Interdependenz zwischen den Teilsystemen von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Bildung Rechnung und ermöglichen teilsystemübergreifende koevolutionäre Veränderungsprozesse (vgl. Weber, Sauerwein 1998; Howaldt, Kopp, Martens 2000). Am Beispiel erfolgreicher „Koevolutionärer Kooperationsverbände“ sollen Probleme und Chancen für die erfolgreiche Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen in Netzwerken dargestellt werden.

## 2 Ein Zukunftsszenario – Lernen in Netzwerken

In den letzten Jahren erfahren Netzwerk als Lernarenen für interorganisationale Lernprozesse wachsende Aufmerksamkeit. Wie Prange zeigt, werden bedingt durch Faktoren wie den wachsenden Innovationsdruck verbunden mit kürzer werdenden Halbwertszeiten des Wissens immer stärker Kooperationen eingegangen, in denen interorganisationales Lernen zum eigentlichen Kooperationszweck wird (1996, 164ff.). *„Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird zur Lernarena für fundamentale Wandlungsprozesse“* (Müller Stewens; Hillig 1997, 250). Netzwerke entste-

hen, „wo Organisationen an ihre Grenzen stoßen. Sie helfen gleichsam, diese Grenzen zu überwinden, indem sie zwischen Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen, Personen aus unterschiedlichen Wertsystemen und auch zwischen verschiedenen sozialen Systemen sinnvolle Verknüpfungen ermöglichen. Sie erfüllen damit eine Querschnittsfunktion zu bestehenden Strukturen und eröffnen einen Experimentierraum für Themen, deren sich die Organisationen nicht annehmen können oder wollen“ (Boos u. a. 1992, 59f.). Aber nicht nur für Organisationen werden Netzwerke zur Voraussetzung künftiger Prozesse der Wissensgenerierung, sondern ebenso für Berater und Wissenschaftler. „Berater, die in der Regel über keine Managementpraxis verfügen, müssen diese Managementpraxis beobachten und erschließen, um - wiederum gemeinsam mit dem Klienten - einen Prozess in Gang zu bringen, der für beide Seiten neues Wissen hervorbringt“ (Willke 1997, 13).

Aber auch die Ebene der Politik ist, wie am Beispiel regionaler Lernnetzwerke bzw. der Diskussion um Konzepte der „Lernenden Region“ erkennbar, sowohl inkrementeller Bestandteil als auch (Mit)Initiator derartiger Verbünde. Entscheidend ist dabei, dass es sich bei den skizzierten Grenzauflösungen bzw. Grenzüberschreitungen nicht vorrangig um ökonomisch motivierte „Geschäftsfelderweiterungen“ handelt, sondern dass Netzwerke zur unabdingbaren Voraussetzung der Wissensgenerierung und des Wissensaustausches werden. Qualitative Weiterentwicklungen der jeweiligen Wissensbestände und innovative Ideen entstehen künftig weniger innerhalb einzelner Systeme, Organisationen, Institutionen, sondern in dem „Dazwischen“ der Netzwerke.

### **3 Koevolutionäre Kooperationsverbünde als regionale Lernnetzwerke**

Vor diesem Hintergrund lässt sich die wachsende Bedeutung eines Netzwerktyps verstehen, den wir als „Koevolutionäre Kooperationsverbünde“ (KoKo) bezeichnen (vgl. Howaldt, Kopp, Martens 2000, 2001) und im Rahmen unseres Projektes „Erfolgreich im Verbund“ gemeinsam mit Netzwerkpraktikern beschrieben und analysiert haben (Flocken u. a. 2001).

Koevolutionäre Kooperationsverbünde sind Netzwerke, in denen Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen zusammenkommen, um gemeinsam organisationale oder organisationsübergreifende Innovationsprozesse zu bewältigen. Wir finden in diesen Netzwerken Vertreter aus

Unternehmen, Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen, Kammern, Wirtschaftsförderungen, Verbänden, Gewerkschaften usw.

Diese Kooperationsverbünde lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- Die thematischen Schwerpunkte dieser Verbünde sind vielschichtig. Sie reichen von „Qualifizierung“, „Personal- und Organisationsentwicklung“ über Themen wie „Marketing und Vertrieb“, „Technologie- und Produktentwicklung“ bis hin zur „Branchen- und Regionalentwicklung“.
- Zur Bearbeitung dieser Themen führen die Kooperationsverbünde Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen zum Austausch von Dienstleistungen sowie zu gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozessen zusammen.
- Sie werden heterarchisch gesteuert und arbeiten ohne ausdrückliche Verfügungsgewalt einzelner Partner. Die Mitwirkung ist freiwillig.
- Persönliche Beziehungen und Vertrauen spielen als Koordinationsmechanismus eine zentrale Rolle.
- Zudem werden solche Verbünde häufig durch öffentliche Förderung initiiert und gestützt und sind insofern Element regionaler Innovationspolitik.

Das Bild 1 gibt einen Überblick über konkrete Beispiele solcher Kooperationsverbünde<sup>1</sup>.

Diese Kooperationsverbünde sind *eine effektive* Organisationsform, um den vom Wirtschaftssystem ausgehenden - verstärkt auch andere gesellschaftliche Teilsysteme erfassenden - wachsenden Innovations- und Modernisierungsdruck zu bewältigen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf kleinere und mittelgroße Unternehmen, deren Ressourcen in der Regel nicht ausreichen, die wachsenden Innovationsanforderungen aus eigener Kraft zu bewältigen (vgl. Wassermann 1997). „Wo die großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“.

---

<sup>1</sup> Weitere Beispiele solcher Verbünde sind in der Projektbörse unseres Handlungsleitfadens beschrieben (vgl. Flocken u. a. 2001)

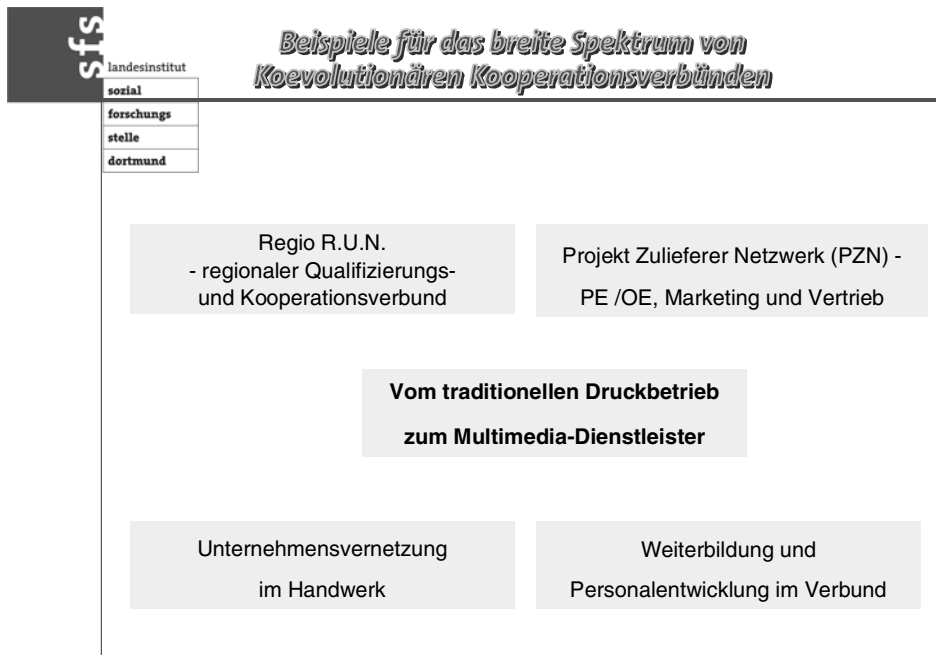


Bild 1: Beispiele für das breite Spektrum von Koevolutionären Kooperationsverbänden

Der *besondere Charme* solcher Kooperationsverbände liegt in vier Teilaspekten:

- In Bezug auf *Innovationsprozesse*, für die kein Rezeptwissen verfügbar ist und die deshalb mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden sind, ermöglichen sie die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen sowie gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse, die helfen können, Unsicherheiten zu reduzieren.
- Im Hinblick auf die wachsende Bedeutung *regionaler Standortfaktoren* für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen - wie sie bspw. von der sich auf „industrial districts“ oder „cluster“ konzentrierenden regional-ökonomischen und –soziologischen Forschung betont werden - erlauben sie eine abgestimmte Entwicklung von (Produktions-)Unternehmen, unternehmensnahen Dienstleistern (Beratung, Weiterbildung, Marketing, neue Medien usw.) und regionalen Akteuren (Weiterentwicklung des Rollenverständnisses von Kammern, Verbänden und Wirtschaftsförderern).

- Durch die gemeinsame Arbeit tragen Sie zur Entwicklung einer Kooperationskultur, gemeinsamer Sichtweisen und (regionaler, sektoraler) Identitäten bei. So ermöglichen Sie eine *Einbettung wirtschaftlicher Effizienzkriterien in einen erweiterten Referenzrahmen* („arbeitsorientierte Modernisierung“).
- Schließlich und endlich stellen sie aus Sicht der Politik *ein Erfolg versprechendes Modell moderner Innovationspolitik* dar, welches eine Beeinflussung von Entwicklungsprozessen durch gezielte Impulsgebung, Netzwerkbildung und Aktivierung der Akteure jenseits traditioneller Formen politischer Steuerung ermöglicht (vgl. Verbund Sozialwissenschaftlicher Technikforschung 1997).

Die Zusammenarbeit in diesen Kooperationsverbänden stellt jedoch nicht nur eine erfolgreiche Bewältigungsstrategie im Hinblick auf den zunehmenden Innovations- und Modernisierungsdruck dar. Zugleich konfrontiert sie die beteiligten Akteure mit *neuen Anforderungen*. Die bewusste Koordinierung von Akteuren in Netzwerken bietet nicht nur Chancen, sondern ist zugleich mit *Kosten und Risiken* verbunden. Dies gilt bereits für die Arbeit in reinen Unternehmensnetzwerken (vgl. bspw. Sydow 1999, 291). Umso problematischer ist die *Koordination von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen* mit je spezifischen Interessenlagen, Erwartungshaltungen, Sprachen usw. „Deshalb können die korporativen Akteure nicht einfach miteinander kommunizieren, als wären Sie per du“ (Willke 1995, 94).

#### **4 Die praktische Gestaltung von Lernprozessen im Netzwerk – eine offene Frage**

So interessant diese Überlegungen zur gesellschaftlichen Relevanz solcher netzwerkförmigen Strukturen auch sein mögen, es gilt theoretische Entwürfe und die Praxis derartiger Netzwerke zusammenzuführen. Insbesondere die praktischen Befunde hinken derzeit den hochgespannten, theoretisch begründeten Erwartungen hinterher. Flexibilität, Selbstorganisationsfähigkeit, Innovationskraft, Entwicklungsoffenheit gehören zu den positiven Eigenschaften, die Netzwerken zugeschrieben werden. Ungelöste Probleme, die aus der hohen Eigenkomplexität und der tendenziellen Unterdetermination von Netzwerken resultieren, treten genauso in den Hintergrund, wie Aspekte der konkreten Gestaltung von Netzwerken.

Dieses Manko gilt umso mehr im Hinblick auf die *Gestaltung von organisationsübergreifenden Lernprozessen in Netzwerken*. Wie ein Blick auf die umfangreiche Literatur zur regionalen Innovations- und Netzwerkforschung (vgl. u. a. Sydow 1999, 304) zeigt, sind solche organisationsübergreifenden Lernprozesse höchst voraussetzungsreich. Sie vollziehen sich weder im Selbstlauf, noch lassen sie sich durch die Politik verordnen. Vielmehr setzen sie die Schaffung eines gemeinsamen Erfahrungskontextes voraus.

#### **4.1 Erfolgsfaktoren**

Wie aber müssen solche Netzwerke strukturiert sein, damit sie gemeinsames Lernen ermöglichen? Welche Rahmenbedingungen, Strukturen und Regelsysteme sind zu schaffen? Welche Arbeits- und Lernformen sind für solche kollektiven Lernprozesse geeignet? Mit diesen Fragen beschäftigte sich das Projekt „Erfolgreich im Verbund“ (vgl. Flocken u. a. 2001). Im Mittelpunkt des von der NRW-Landesregierung aus dem Programm Quatro mit Mitteln der EU kofinanzierten Projektes stand die Auswertung von erfolgreichen Verbänden und Netzwerken in NRW. Von besonderem Interesse war die Frage nach den Erfolgsfaktoren und der konkreten Gestaltung der Netzwerkarbeit sowie der angemessenen Arbeits- und Lernformen. Im Rahmen der Untersuchungen unseres Projektes konnten wir folgende Faktoren herausarbeiten, die wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Praxis der Netzwerkarbeit darstellen.

##### ***Erfolgsfaktor ‚Promotoren‘***

Koevolutionäre Kooperationsverbände weisen per Definition eine heterogene Partnerstruktur auf. Die verschiedenen Akteure verfolgen in Kooperationsverbänden z.T. unterschiedliche Ziele und gehen eine Interessenallianz ein. Zum Aufbau brauchen Kooperationsverbände ‚Promotoren‘ mit einer überzeugenden Idee, einem langen Atem und ausreichenden Ressourcen. In der Verbundidee sollten konkretes Eigeninteresse der Promotoren, die Handlungsprobleme möglicher Kooperationspartner und übergreifende Zielsetzungen verbunden sein.

##### ***Erfolgsfaktor ‚Kompetentes Netzwerkmanagement‘***

Kooperationsverbände benötigen ein kompetentes Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden und eine hohe Effizienz und Effektivität der gemeinsamen Arbeit sicherzustellen.



### ***Erfolgsfaktor ‚Stabile Kerne‘***

Erfolgreiche Verbünde 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‘***

Das 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 Verbundpartner gerecht zu werden, müssen flexible Regelsysteme geschaffen werden, die unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen zulassen.

### ***Erfolgsfaktor ‚Entwicklungsspielraum für Innovationen‘***

Die Arbeit in Kooperationsverbänden 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 Kooperationsverbände 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.

### ***Erfolgsfaktor ‚Praxiswissen und Erfahrungsaustausch‘***

Koevolutionäre Kooperationsverbände, selbst von hoher Komplexität gekennzeichnet, bergen die Chance, die Komplexität ‚verdaubar‘ zu machen, die betriebliche und regionale Modernisierungsprozesse mit sich bringen. Um den Anforderungen des schnellen Wandels in Markt und Technologie sowie neuen Kunden- und Qualifizierungsbedürfnissen gerecht zu werden, ist „Lehrbuchwissen“ nicht mehr ausreichend. Praxiswissen aus anderen Betrieben und Bereichen erweitert die Perspektive aller Mitwirkenden nicht nur für das konkrete Verbundthema, sondern erhöht nachhaltig ihre Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit.

### **4.2 Arbeits- und Lernformen**


Damit sind wesentliche Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Gestaltung der Arbeit von Verbänden und organisationsübergreifenden Lernnetzwerken beschrieben. Welches aber sind geeignete Arbeits- und Lernformen, die kollektive Lernprozesse im Rahmen solcher Netzwerke initiieren und befördern können? Wie lässt sich die gemeinsame Praxis so gestalten, dass ein gemeinsamer Erfahrungskontext entsteht? Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die Organisation von gemeinsamen Lernprozessen zwischen den Akteuren in Verbänden höchste Anforderungen an das Management stellt. Informationsflüsse sind nicht nur auf Ebene einer einzelnen Organisation zu steuern, sondern in mehreren gleichzeitig. Hinzu kommt die Organisation des Austauschs von Erfahrungen auf den unterschiedlichen Netzwerkebenen.

Dies setzt die Fähigkeit voraus, verschiedenste Organisationskulturen nicht nur miteinander ‚ins Gespräch‘, sondern in einen *gemeinsamen Arbeitszusammenhang* zu bringen. Die Verzahnung von Arbeit und Lernen, das Einweben von Lernprozessen in konkrete Arbeitsvorhaben und Verbundaktivitäten ist die zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse. Über die Netzwerkebenen sind strategische und operative Aufgaben so miteinander zu verzahnen, dass gemeinsame Lernprozesse möglich werden. Und zu allem Überfluss hat dies ohne Anweisungsbefugnis und ohne nennenswerte Durchsetzungsmacht der Verbundmanager zu erfolgen.

Zentrale Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es, das im Netzwerk vorhandene Wissen als „Netzwerkwissen“ (Sydow, van Well, 206ff.) für die Netzwerkteiligten verfügbar zu machen. Diese Aufgabe der Wissensorganisation beschreiben Sydow/van Well folgendermaßen: „Die Organisa-

*tion von Wissen ...umfasst dabei notwendig die reflexive Überwachung und eher intentionale Gestaltung interorganisationaler Praktiken, die dafür sorgen, dass das erforderliche Wissen zu angemessenen Kosten zur rechten Zeit und am richtigen Ort generiert und gespeichert, ggf. transferiert oder auch vor dem Zugriff durch Dritte geschützt wird.“ (ebd. 207)*

Dazu sind gemeinsam mit den Netzwerkakteuren verschiedenste neue organisationsübergreifende Arbeits- und Lernformen (Arbeitskreise, Workshops, Schulungen, Erfahrungsrunden, Transferveranstaltungen, bilaterale Abstimmungen usw.) zu initiieren und entsprechende Dialogstrukturen zu bilden. Das Bild 2 gibt einen Überblick über die im Rahmen der Arbeit in den von uns untersuchten Netzwerken angewandten Arbeits- und Lernformen (angeordnet nach ihrer von den Netzwerkmanagern eingeschätzten Bedeutung).



**Arbeits- und Lernformen in Koevolutionären Kooperationsverbänden**

- Thematische Workshops
- Erfahrungsaustausch
- Überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen
- Beratung und Qualifizierung vor Ort
- Kontinuierliche Arbeitsgemeinschaften
- Geschäftsbezogene Kooperationen
- Medialer Informationsaustausch
- Personaltransfer

Bild 2: Arbeits- und Lernformen in Koevolutionären Kooperationsverbänden

Ein Blick auf diese Arbeits- und Lernformen nährt zunächst einmal den

Verdacht, dass die Arbeit in Netzwerken weitestgehend auf in anderen Kontexten „Bewährtes“ zurückgreift. Feststellen lässt sich, dass es ein breites Spektrum von Arbeits- und Lernformen gibt, bei denen Formen der direkten Kommunikation und die ‚Arbeit vor Ort‘ im Vordergrund stehen. Die Organisation thematischer Workshops und Arbeitskreise, der Einbezug verschiedener Perspektiven (Erfahrungsaustausch) bei der Problembearbeitung, die Notwendigkeit der Sicherstellung zeit- und arbeitsplatznaher Unterstützung (Beratung sowie Qualifizierung) dürften zu Routine-tätigkeiten betrieblicher Praktiker aus den Bereichen interner Organisations- und Personalentwicklung gehören. Aber auch zur Initiierung der vielschichtigen Prozesse des Erfahrungsaustauschs und Erfahrungslernens in Netzwerken gehören Formen der direkten Kommunikation und des unmittelbaren Dialogs zum Alltagsgeschäft.<sup>2</sup>

Netzwerkspezifisch ist aber die *Errichtung eines Systems an Kommunikationskanälen sowie die Koordination der Informationsflüsse zwischen den Ebenen*. Während seitens des Verbundmanagements auf der überbetrieblichen Ebene der Dialog über den Verbund hinaus, d. h. zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen einer Region/einer Branche sicherzustellen ist, geht es auf der zwischenbetrieblichen Ebene eher um die Gewährleistung eines Erfahrungsaustauschs innerhalb eines Netzwerkes. Ein Stück weit handelt es sich darum, einen Beratungs- und Qualifizierungsprozess zwischen verschiedenen Betrieben bzw. ihren Vertretern nach dem Motto ‚Betriebspraktiker beraten Betriebspraktiker‘, zu organisieren. Hier stehen problemorientierte Impulse, gemeinsame Problembearbeitungen, gemeinsame Schulungen usw. im Mittelpunkt. Aber auch die strategische Ausrichtung und Thematisierung der Verbundarbeit selbst, die Integration verschiedener Zielperspektiven (inklusive der Projektförderer), die Klärung der Vorgehensweise usw. müssen auf dieser Ebene ausgehandelt und regelmäßig neu justiert werden.

---

<sup>2</sup> Interessant scheint die Tatsache, dass den technisch vermittelten Kommunikations- und Lernformen eine nachgeordnete Bedeutung zukommt. Hier ist nach meiner Einschätzung ein großer Nachholbedarf bei der Entwicklung, Erprobung und Anwendung neuer, elektronischer und internetbasierter Lehr- und Lernformen erkennbar.

## 5 Fazit

Die *Wissensorganisation* bzw. das *Wissensmanagement* gehört zu einer der bedeutenden Funktionen des Netzwerkmanagements. Kooperationsverbände sind Erfahrungsdrehscheiben, die nur in Schwung bleiben, wenn themenbezogene Transparenz über die Wissensbestände auf den drei Netzwerkebenen hergestellt wird. Für den Wissens- und Informationsfluss sind die jeweiligen Wissensträger bzw. Wissensgeber und potenziellen Wissensempfänger bzw. Wissensnehmer zu identifizieren, zu aktivieren und zu ‚verlinken‘, d. h. miteinander in Beziehung zu bringen. Die ‚linking-pins‘ sind auf Unternehmensseite überwiegend Geschäftsleitungen, Führungskräfte sowie ausgewählte Funktionsträger und -gruppen, auf Seiten der Aus- und Weiterbildungsinstitutionen die konkreten betrieblichen Berater und auf Seiten der übrigen Institutionen wichtige Kontaktpersonen. Diese Beziehungen sind durch eine hohe Dynamik, in der die Rollen von Wissensgebern und Wissensempfängern kontinuierlich wechseln können, geprägt. Entsprechende kommunikative Situationen und Anlässe zur effektiven Wissenszirkulation müssen organisiert und methodisch unterstützt werden.

Im Hinblick auf die netzwerktypischen Anforderungen an die erfolgreiche Gestaltung von Lernprozessen stellt sich die *Verzahnung von individuellen Lernprozessen* der Netzwerkteilnehmer einerseits und *organisationalen Lernprozessen* auf Ebene der von Ihnen repräsentierten Organisationen andererseits dar. Prange definiert interorganisationales Lernen als „eine aus Sicht des jeweiligen fokalen Systems vorgenommene Identitätsveränderung“ und führt aus: „Die Anschlussfähigkeit“ von Lernprozessen ist an bestehendes Wissen gebunden, und die Lernmöglichkeiten aus der Umwelt müssen in die Sprache des Systems übersetzt werden bzw. werden erst in solcher wahrgenommen. ‚Wissenstransfer‘ hat in dieser Terminologie die Funktion der Übersetzung in systemeigene Sprache.“ (1996, 174)

Dies setzt voraus, dass die Netzwerkteilnehmer in die Lage versetzt werden – ggf. mit Unterstützung weiterer Akteure – ihre individuellen Lernerfahrungen in ihre jeweiligen Organisationen zu transferieren und dort notwendige Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieser Verzahnung ist die Entwicklung von Arbeits- und Lernformen, die die unterschiedlichen Ebenen der beteiligten Organisationen einbezieht. Kooperation ist dann nicht mehr nur eine Sache ausgewählter Vertreter des Managements, sondern wird auch auf den operativen Ebenen der an den Netzwerken beteiligten Organisationen eingeübt und weiterentwickelt (vgl. Endres 2001, 108).

## Literatur

**Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara** (1992): Soziale Netzwerke sind anders, in: Organisationsentwicklung, Nr. 1, S. 54 - 61

**Endres, Egon** (2001): Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken, in: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Flocken, Peter (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Gabler, Wiesbaden

**Endres, Egon; Wehner, Theo** (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen, Weinheim

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

**Jacobsen, Heike; Howaldt, Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Pröll, Ulrich** (1999): Arbeit und Gesundheit in der Lernenden Organisation. Bericht zum Forschungsvorhaben F 1753 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

**Howaldt, Jürgen; Kohlgrüber, Michael; Kopp, Ralf; Mola, Eva; Schulze, Georg; Sträter, Annette; Wicke, Walter** (2000 a): Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie - Ein Handlungsleitfaden – Münster

**Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Martens, Helmut** (2000): Koevolutionäre Kooperationsverbünde als regionales Innovationsarrangement, in: Peter, Gerd; Naegele, Gerhard (Hg.): Arbeit - Alter - Region, Münster, S. 239 - 269

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

**Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Flocken, Peter (Hrsg.)** (2001 a): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Gabler, Wiesbaden

**Müller Stewens, Günter; Hillig, Andreas** (1997): Kooperationskompetenz für organisationales Lernen im Rahmen strategischer Allianzen, in: Wieselhuber & Partner (Hg.): Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotenziale erfolgreich erschließen, Wiesbaden, S. 249 - 256

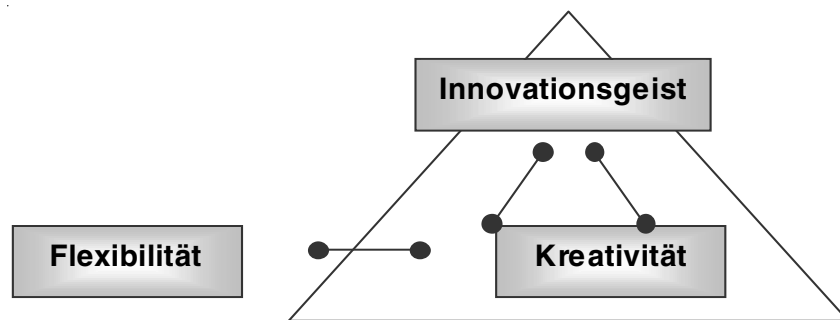
- Porter, Michael E.** (1999): Strategie und Wettbewerb, München
- Prange, Cristian** (1996): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 6 - Wissensmanagement, Walter de Gruyter, Berlin, New York, S. 163 - 190
- Sydow, Jörg** (1999): Das Management von Netzwerken - Zum Stand der Forschung, in: Sydow, Jörg (Hg.): Management von Netzwerken, Wiesbaden
- Sydow, Jörg; von Well, Bennet** (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 6 - Wissensmanagement, Walter de Gruyter, Berlin, New York, S. 191 - 234
- Verbund sozialwissenschaftlicher Technikforschung** (1997): Mitteilungen Heft 19/1997
- Wassermann, Wolfram** (1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe – Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung, Gutachten im Auftrag des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund
- Weber, Hajo; Sauerwein, Rainer** (1998): Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken - Chancen und Hemmnisse, in: Heinze Rolf G.; Minssen, Heiner (Hg.) Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion, Diskussionspapier Nr. 98 - 4
- Willke, Helmut** (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Willke, Helmut (1997): Wissensarbeit, in: Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 5 - 18
- Willke, Helmut** (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart, Jena

# Kompetenzentwicklung in Netzwerken

Gudrun Keilbar / Yvonne Wolf / Jana Voigt

## Netzwerke als Zukunftsmodell

Die aktuellen Rahmenbedingungen unternehmerischen und marktorientierten Handelns sind durch eine hohe Wettbewerbsintensität, anspruchsvollere Kunden sowie einen rasanten technologischen Fortschritt charakterisiert. Zukunftsweisende Trends der Wirtschaft sowie die zunehmende Dynamisierung von Märkten aber auch Komplexitätsanforderungen bezüglich von Leistungsbereichen verlangen von Unternehmen und Institutionen:



Dies führt dazu, dass Zielsetzungen wie höhere Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung und Flexibilität gleichzeitig realisiert werden müssen. Im Hinblick auf die synchrone Erfüllung dieser drei Ziele erscheinen ständig neue Managementkonzepte. Konzentrierten sich diese in der Vergangenheit auf die Optimierung interner Prozesse, werden Organisationen in Zukunft neue Potentiale durch Kooperationen in Form von Netzwerken erschließen. Durch die Initiierung ebendieser Organisations- und Kooperationsformen können vorhandene Ressourcen besser genutzt, Kosten reduziert und Synergien entwickelt werden.

Interne wie externe Kommunikations- und Kooperationsstrukturen bieten eine Möglichkeit zum Austausch von strategischem und methodischem Know-how. Durch Netzwerke können nicht nur organisationsinterne Aktivitäten weiterentwickelt werden, sondern auch institutionsübergreifende Beziehungen zu externen Partnern auf- und ausgebaut werden.



## **Funktionsweise und Möglichkeiten von Netzwerken**

Gerade KMU sind auf Grund ihres Ressourcenmangels zunehmend auf Kooperationen angewiesen, um ihre Wettbewerbsstellung zu halten und auszubauen. Bei konsequenter Konzentration auf das Kerngeschäft wird der Blick nur einseitig auf Produktion und Marktstellung gerichtet. Synergien bleiben häufig unerkannt und somit ungenutzt. Netzwerke erschließen eine breite Vielfalt von Lernmöglichkeiten und können durch Offenheit, Transparenz und vielfältige Serviceleistungen ein ausschließlich anlassbezogenbegrenzt und somit ineffektives ad-hoc Lernen vermeiden helfen und einen optimalen Lernerfolg sichern.

Durch die Bündelung verschiedenster Kompetenzen in Netzwerken können Unternehmen und Institutionen vermehrt branchenfremde Alternativen für die Lösung ihrer Probleme nutzen. Dabei sollte die Zusammenführung gleichartiger Kompetenzen nicht unterschätzt werden, denn auftretende Multiplikationseffekte können das gemeinsame Lernen erheblich erleichtern.

Arbeitschwerpunkte eines Netzwerkes können unter anderen sein:

- Gezielte Bündelung verfügbarer regionaler Ressourcen durch die Netzwerkpartner und dadurch Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsraumes auf dem lokalen und globalen Markt.
- Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes als zukunftsorientierter Weg für eine neue und positive Beschäftigungsdynamik.
- Durchführung von Workshops zur Förderung des Informations- und Erfahrungsaustausches zwischen den Unternehmen und Organisationen.
- Vermittlung und Anwendung zukunftsorientierter Methoden und Modelle des Lernens und der Personalarbeit.
- Teilnahme an aktuellen Fachdiskussionen durch Netzwerktreffen bzw. Fachveranstaltungen.
- Aufbau einer Kommunikationsschnittstelle bzw. Marketingplattform.

- Sensibilisierung für den Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarf der Zukunft sowie Aufgreifung entsprechender Trends und Bedarfe in der Netzwerkarbeit.
- Vermittlung von Experten, Trainern und Beratern zu Personal- und Organisationsfragen.
- Entwicklung branchenübergreifender Weiterbildungskonzepte sowie Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung von Personal-kompetenz.
- Unterstützung in der Prozess- und Produktinnovation.
- Moderation von außer-, inner- und überbetrieblicher Projektarbeit

Oben genannte Punkte stellen Möglichkeiten dafür dar, wie der Netzwerkgedanke umgesetzt werden kann: Zur Unterstützung und Erweiterung der Medien-, Lern- und Lebenskompetenz sowie als spezifische Interessenvertretung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, des Unternehmens als lernende Organisation und der Region als kooperativem Lernnetzwerk.

Als Kriterien der Arbeit in Netzwerken und Kooperationsbündnissen sind zu nennen:

- richtiges Mischungsverhältnis der Kompetenzen der Partner, d.h. des Verhältnisses zwischen Homogenität und Heterogenität der Netzwerkpartner,
- eine auf gemeinsamer Vertrauens- und Wertekultur basierende Zusammenarbeit,
- die Partner müssen über Fähigkeit und Bereitschaft zum Wissensaustausch und zur Wissensnutzung verfügen,
- Gleichberechtigung der Partner und die Bereitschaft, sich temporär auf die unterschiedlichen Rollen einzustellen – als Gebender und Nehmender (klare Regeln für alle Netzwerker),
- Nutzensfunktion des Netzwerkes: Win-Win-Strategie,

- Qualitätssicherung der Netzwerkarbeit, kritische Reflexion der Netzwerkarbeit – Was war gut? Was kann verbessert werden?,
- Evaluierung des Lernerfolgs und des Anwendungstransfers,
- der Netzwerkaufbau wird in die Hand eines "Wissensmanagers" gelegt, der später auch als Moderator des Netzwerkes fungiert, er hält alle Netzwerkfäden in der Hand und ist auf Grund seiner Kompetenz in der Lage, auch neue Netzwerkfäden zu ziehen,
- Recherche durch den Netzwerkmanager: Welche innovativen Unternehmen streben von sich aus eine Netzwerkarbeit an bzw. welche Unternehmen können zur Mitarbeit gewonnen werden? Welche Experten (interne und externe) kommen für eine Zusammenarbeit in Frage?,
- Vertrauenswürdigkeit der zukünftigen Netzwerkpartner in der Vergangenheit,
- Analyse der Probleme der Netzwerkarbeit zur Beseitigung von Hemmnissen,
- Erfassung von Qualifizierungsdefiziten bei den Unternehmen und den Lernenden (Vergleiche Böhm 1999).

## **Erfahrungen mit der Arbeit in Netzwerken**

Erste Erfahrungen mit kooperativen Zusammenschlüssen konnten bereits in den Netzwerken Unternehmerforum Saalfeld-Rudolstadt, "Diskussionsplattform für Personalleiter" und dem Frauennetzwerk "Frauen in Verantwortung" durch das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. gesammelt werden, welche nachfolgend kurz vorgestellt werden sollen:

### **Unternehmerforum Saalfeld - Rudolstadt**

Die zunehmende Komplexität im Leistungsbereich, die Dynamisierung der Märkte sowie der Wertewandel von Gesellschaft und Arbeitswelt verlangen von Unternehmen vor allem Flexibilität und Innovation.

Unternehmen erkennen in diesem Zusammenhang immer mehr das gemeinsame Basisinteresse - Kommunikation und Kooperation.

1994 wurde durch das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. die Idee zur Schaffung eines Netzwerkes geboren und der erste Unternehmerstammtisch initiiert. Den beteiligten Firmen wird bis heute die Möglichkeit geboten, sich außerhalb des eigenen Unternehmens zu orientieren, branchenübergreifend auszutauschen, sich wechselseitig Kontakte zu vermitteln und neue Konzepte zu diskutieren.

Das gegenseitige Vertrauen, das durch den regelmäßigen Kontakt der Unternehmen während der Foren aufgebaut und verstärkt wurde, ermöglicht heute einen informell direkten Kommunikationsstil. Mitgliedsunternehmen bringen ihr Wissen systematisch zum Nutzen aller ein, berichten über Know-How, aber auch über Schwierigkeiten aus dem "Alltagsgeschäft" und entwickeln so unternehmensinterne Aktivitäten sowie unternehmensübergreifende Beziehungen weiter.

Hierbei spielen vor allem die Kontakte und Kooperationen zu "Gleichgesinnten", der Aufbau regionaler Geschäftsbeziehungen, neue Kenntnisse über praxiserprobte Lösungen, Qualifizierung sowie das Lernen von anderen Betrieben eine große Rolle.

Auf der Grundlage gemeinsamer Grundinteressen stehen

- der branchenübergreifende Informations- und Erfahrungsaustausch,
- die Vermittlung von Kontakten zu Forschungs- und Entwicklungsinstituten sowie
- die Vorstellung neuer innovativer Personal- und Entwicklungskonzepte

im Mittelpunkt der regelmäßig stattfindenden Unternehmerstammtische.

### **Diskussionsplattform für Personalleiter**

Im Rahmen der intensiven Firmen- und Personalarbeit des Bildungswerkes der Thüringer Wirtschaft e.V. bestehen vielfältige Kontakte zu Personalleitern und Personalverantwortlichen.

Ziel der Arbeit im Rahmen der "Diskussionsplattform für Personalleiter", welche von uns begleitet wird, ist es, Firmen der Region anzusprechen und mit ihnen Themen zur Entwicklung der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstruktur und der Organisations- und Personalentwicklung zu diskutieren.

Hierbei treten vor allem Fragestellungen aus dem Prozess der Arbeit der Personalleiter und Personalverantwortlichen in den Vordergrund der Diskussionsrunden, wie beispielsweise Fragen

- der Aus- und Weiterbildung,
- der qualitativen Personalplanung,
- der firmeninternen Nachfolgesicherung und
- zu Beurteilungsverfahren.

Der Gesprächskreis lebt jedoch nicht nur von aktuellen Themen sondern auch von den reichhaltigen Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die immer wieder Anregungen und Impulse für die Arbeit im eigenen Unternehmen gewinnen können. Auch der Aha-Effekt für die Bestätigung der Richtigkeit des eigenen Weges und des Wiedererkennens in der Verfahrens- und Entscheidungsweise anderer Unternehmen ist ein wichtiges Ergebnis für die Teilnehmenden.

Die konzeptionellen Schwerpunkte der Diskussionsplattformen liegen somit vordergründig im Erfahrungsaustausch und der Wissensvermittlung, der Initiierung von Gesprächsrunden und dem Informationsmanagement durch das Bildungswerk.

Zudem werden Kontakte zu konkreten Ansprechpartnern in wissenschaftlichen Einrichtungen, Fördereinrichtungen und arbeitsmarktbezogenen Institutionen geknüpft.

### **Frauennetzwerk "Frauen in Verantwortung"**

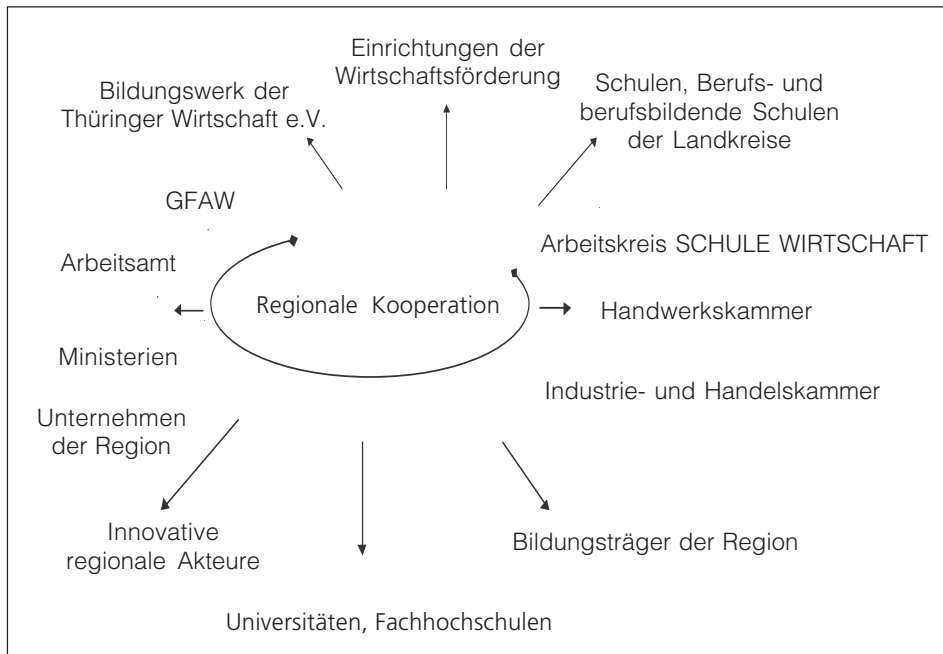
Um die Vernetzung und den Austausch von engagierten Frauen zu fördern, initiierte das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. das Frauennetzwerk Saalfeld-Rudolstadt.

Das Netzwerk soll aus Gruppen aktiver Frauen der Region entstehen und durch Gespräche, Erfahrungsaustausch, Veranstaltungen sowie aktive Mitarbeit wachsen.

Gegenwärtig befindet sich das Netzwerk in seiner Gründungsphase. Bislang fanden vier Treffen interessierter Unternehmerinnen, Existenzgründerinnen, Freiberuflerinnen und Frauen in Führungspositionen statt.

## Netzwerkpartner

Im Rahmen der Netzwerkaktivitäten sind insbesondere folgende Kooperationspartner integriert:



Mit der Installation dieser Netzwerke wird das Ziel verfolgt, die Potenziale der Region zu nutzen und eine stabile und dennoch flexible Vernetzung von Aktivitäten und Akteuren zu erreichen. Anliegen der moderierten Netzwerke aus Unternehmen und Institutionen ist es, die entsprechenden Belange und Ressourcen der "Netzwerker" zusammenzufassen, den Informationsfluss in die richtigen Bahnen zu lenken sowie innovative Ansätze transparent zu machen und zu transportieren. Dadurch werden verfügbare regionale Ressourcen nicht nur gezielt gebündelt, sondern zusätzlich auch die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Institutionen gesteigert.

Im Rahmen der Netzwerke soll die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen erhöht, allgemeine, politische, kulturelle und berufliche Bildung stärker verzahnt und die Zusammenarbeit zwischen Bildungs-, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik sowie anderer Politikfelder mit dem Ziel

gestärkt werden, die Persönlichkeitsentwicklung und Handlungsfähigkeit der Menschen in der Region zu fördern und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Zielsetzung der Netzwerke ist dem zur Folge neben der Schaffung verbindlicher Kooperationsbeziehungen auch der Aufbau von funktionierenden Transferstrukturen.

## Literatur

**Böhm, I.** (1999): Wie entwickelt man ein Expertennetzwerk? In: Report Wissensmanagement, Düsseldorf.

**Dohmen, G.** (2000): Warum Lernnetzwerke? 20 Thesen zur Bedeutung regionaler Lernnetzwerke für die Verwirklichung eines lebenslangen Lernens aller., Universität Tübingen, Tübingen.

**Keilbar, G./ Weitz, R.** (2000): Regionale Unternehmensnetzwerke. Prozesse, Projekte und Perspektiven. Eschborn.

**Schöne, R.** (2000): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden. 2. Auflage. Technische Universität Chemnitz. Chemnitz.

# Wissensaustausch unter Netzwerkpartnern

Bernd Helbich

## 1 Ausgangsüberlegungen und Praxishintergrund

Wenn Unternehmen - und gerade Mittelständler- sich zu Netzwerken zusammenschließen, handeln sie wohlüberlegt und absichtsvoll. Sie wollen von Synergieeffekten profitieren, d.h. Leistungen im Netzwerk günstiger erbringen und/oder beziehen als dies in Eigenregie möglich wäre. Lernen durch Austausch von Wissen und Erfahrungen wird in vielen Netzwerken als willkommenes Beiwerk propagiert. In arbeitsorientierten Netzwerken, z.B. beim Zusammenschluss von Bauhandwerkern oder Zulieferern entlang mehrerer Arbeitsschritte in einem Wertschöpfungsprozess, mag es eher Nebenprodukt sein als in wissensorientierten Netzwerken. Vereinfacht ausgedrückt lautet die These: In arbeitsorientierten Netzwerken wird mehr gearbeitet denn gelernt als in wissensorientierten. Darüber lässt sich streiten. Angegliedert an „MACH 1 Weiterbildung“, das Bildungswerk der Wirtschaft im Kreis Herford, versteht sich „MACH 2 Personalentwicklung“ als ein wissensorientiertes Netzwerk, ein Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen zu einem Personalentwicklungsverbund. Dessen zentrales Anliegen ist es, dass sich Mitarbeiter in den Verbundunternehmen qualifizieren und entwickeln können, gesteuert durch ein zentrales Netzwerkmanagement. Prozesse des Lernens und der Verteilung von Wissen sind damit gewissermaßen Kernprozesse, um das Produkt „Qualifikation“ zu erzeugen. Und deshalb – weil wissensgetränkte Spuren gelegt sind – könnten der Austausch von Erfahrungen und gemeinsames Lernen voneinander in einem wissensorientierten Netzwerk reibungsloser sein als in einem arbeitsorientierten.

An dieser Stelle ist kein empirischer Vergleich vorgesehen, lediglich einige Plausibilitätsüberlegungen aufgrund praktischer Erfahrungen. Wir wollen drei Formen des Wissensaustausches vorstellen und „en passant“ zwei Fragen diskutieren, die im RKW-Diskurs „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“ als klärungsbedürftig formuliert wurden:

- Welche strukturellen Voraussetzungen müssen innerhalb der Organisationen der Netzwerkpartner und im Netzwerk selbst geschaffen werden, um einen lernförderlichen Austausch von Wissen zu ermöglichen?



- Sind Konflikte beim Wissensaustausch hinsichtlich notwendiger Transparenz und bestehender Konkurrenz- bzw. Marktverhältnisse erkennbar?

Zur ersten Diskurs-Frage ist vorab anzumerken, dass neben strukturellen Voraussetzungen etwas hinzukommen wird, das sehr stark an soziale Beziehungen der Akteure anknüpft. Bei der zweiten Frage vermuten „Netzwerkforscher“ regelmäßig Probleme, die Konkurrenzproblematik scheint eine magische Anziehungskraft zu besitzen. Aber liegen die Probleme dort oder ganz woanders? Wir werden den Dingen vor dem Hintergrund der Praxiserfahrungen von MACH 1 Weiterbildung und MACH 2 Personalentwicklung nachgehen.

Das Netzwerk MACH 2 wurde 1993 im Kreis Herford von zehn mittelständischen Unternehmen auf Initiative des Arbeitgeberverbandes gegründet. Zielführende Überlegung war: Weiterbildung und Personalentwicklung sind in Mittelbetrieben genauso notwendig wie in Großunternehmen, können jedoch oft mangels eigener Ressourcen wie z.B. Arbeitskapazität, Know-how und Zeit nicht systematisch bearbeitet werden. Die Ursache liegt in den spezifischen Handlungsbedingungen und der typischen Aufbau- und Ablauforganisation mittlerer Unternehmen. Nur wenige Betriebe bis zu einer Größe von etwa 200 Mitarbeitern haben einen Personalleiter. Personalarbeit ist Chefsache oder Angelegenheit des Kaufmännischen Leiters bzw. für den Produktionsbereich des Betriebsleiters. Hier, wie auch in größeren Betrieben mit bis zu 1000 Mitarbeitern, beschränkt sich Personalarbeit noch zu sehr auf die klassische Personalverwaltung. Sich um Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter zu kümmern, wäre Aufgabe jeder Führungskraft. Wie sie wahrgenommen wird, bleibt oftmals offen und nebulös. Das Tagesgeschäft - die Produktion und die Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen - hat Vorrang. In einer solchen Lage ist die Durchschlagskraft von Weiterbildung und Personalentwicklung sehr von Zufälligkeiten abhängig.

Wenn Unternehmen mit Eigenmitteln Personalentwicklung nicht etablieren können oder wollen, kann eine Partnerschaft im Netzwerk eine professionelle Lösung sein, um angesichts der knappen personellen und finanziellen Ressourcen Synergieeffekte zu erreichen. So können Mitarbeiter in gemeinsamen Seminaren qualifiziert werden, wenn sich aus Kostengründen für einen zu kleinen Teil der Mannschaft ein eigenes Seminar nicht lohnt. Instrumente zur Personalentwicklung können partnerschaftlich entwickelt und genutzt werden, und es ist möglich, von den Erfahrungen anderer Unternehmen wechselseitig zu profitieren.

Voraussetzung für eine kontinuierliche Arbeit ist, dass als Netzwerkmanager hauptamtliche Personalentwickler tätig werden. Sie unterstützen als Angestellte des Verbundes die Unternehmen durch unmittelbare Vor-Ort-Arbeit bei der

- umfassenden Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes der Mitarbeiter, der bedarfsgerechten Qualifizierung und Erfolgskontrolle sowie bei
- allen anderen Ansätzen zur Personalentwicklung wie der Einführung von Zielvereinbarungen, Förderprogrammen, Beurteilungssystemen etc.

Mittlerweile ist der Verbund MACH 2 auf 26 Unternehmen gewachsen, die folgenden Branchen angehören: Maschinenbau, Möbelindustrie, Textilveredelung, Elektrogeräte, Elektronik, Kunststoffverarbeitung, Farben/Lacke sowie Soziale Dienstleistungen. Das kleinste Unternehmen beschäftigt knapp 40 Mitarbeiter, das größte 1000. Insgesamt arbeiten im Verbund über 5000 Menschen. Die Verbundunternehmen finanzieren als Mitgliedsbeitrag über eine von der Firmengröße abhängige Umlage ihre derzeit zwei Personalentwickler, teilen sich also deren Arbeitskapazitäten und Kosten. Betriebliche Weiterbildung in der bekannten Form der Tagesseminare oder Abendkurse wickeln die Unternehmen primär über MACH 1 ab. MACH 1 verfügt über die notwendige Infrastruktur eines modernen Bildungszentrums – vom Dozentenpool über eine schlagkräftige Organisation bis zu den geeigneten Räumlichkeiten und Medien.

## **2 Welches Wissen für welche Akteure?**

Wie wird nun Personalentwicklung in einem Netzwerk betrieben? Die Tagesarbeit beschränkt sich zunächst auf Einzelunternehmen und Personalentwickler. Der Personalentwickler berät und unterstützt ein einzelnes Unternehmen, er greift dabei auf sein persönliches Know-how und einen Erfahrungsschatz zurück, welche sich im Laufe der Zeit angesammelt haben. Insofern unterscheidet sich das Vorgehen nur wenig von einer typischen Unternehmensberatung. Beraterwissen kumuliert sich und wird verschiedenen Interessenten – in unserem Fall Vereinsmitgliedern – zur Verfügung gestellt. Dies allein wäre für ins Auge gefasste Synergieeffekte in einem Netzwerk ein Anfang, aber noch zu wenig. Der Austausch von Wissen zwischen Unternehmen muss forciert werden. Dabei ist zu klären, um welche Art von Wissen und um welche Inhalte es sich handelt.

Nimmt man die Inhalte, so ist es primär ein Wissen um Konzepte bzw. Methoden betrieblicher Personalentwicklung einschließlich Verfahren der Umsetzung. Also: Wie konzipiere ich ein Förderprogramm für Nachwuchskräfte? Wie führe ich Zielvereinbarungen ein? Wie gestalte ich ein Beurteilungssystem? Wie baue ich eine Qualifikationsbedarfsermittlung auf? Diese Themen illustrieren die Bandbreite eines modernen Personalmanagements, wie es heute erfreulicherweise im Mittelstand um sich greift. Daneben gibt es noch eine Vielzahl fachlicher Themenkomplexe, die für Unternehmen im Verbund MACH 2 deshalb interessant sind, weil in ihnen immer Qualifizierungsfragen angelegt sind: Küchenmöbelproduzenten werden sich interessiert an einem Wissensaustausch bei der Frage zeigen, wie man sich nach der neuen Norm DIN ISO 9000: 2000 zertifizieren lässt und welche Qualifikationen Mitarbeiter benötigen, um interne Audits durchzuführen. Ausklammern werden sie Angelegenheiten, bei denen ihre ureigensten Kernkompetenzen berührt sind. Sie werden sich nicht mit anderen Küchenmöbelproduzenten um einen Austausch zu Fragen des Küchendesigns bemühen.

Für einen externen Wissenserwerb aus einem anderen Unternehmen lassen sich genug Themen und Fragen finden: Welche Kennzahlen können für das Controlling erhoben und aufbereitet werden? Wie lassen sich per Internet Lieferanten finden? Wie können innerbetriebliche Transportwege minimiert werden? Unter welchen Bedingungen macht Telearbeit Sinn? In welchem Maß sollten auch kleine und mittlere Unternehmen Public Relations betreiben? Schaut man sich die Fragen genauer an, wird deutlich, dass die Herausforderung speziell für Mittelständler aufgrund ihrer beschränkten Ressourcen gar nicht so sehr in der eigenen Erzeugung des notwendigen Wissens liegt. Sie liegt in der externen Beschaffung, d.h. darin, bereits vorhandene Antworten und Problemlösungen zu identifizieren, zu sichten und zu beurteilen. In Kooperationen mit anderen Unternehmen - mit Partnerfirmen, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Firmen in der Nachbarschaft - liegt dazu ein heute noch wenig beachtetes Potenzial für Wissenserwerb. Es zu nutzen ist für viele Unternehmen ungewohnt. Dabei bietet sich gerade bei Fragen, die nicht mit aller Gewalt sofort detailliert geklärt werden müssen, deren Antworten aber ein großes Reservoir für mittelfristig notwendige Problemlösungen darstellen würden, ein Austausch an. Hier kommt der Begriff des bei anderen vorhandenen Erfahrungswissens ins Spiel.

Erfahrungswissen in einem betrieblichen Kontext zielt ab auf Märkte, Produkte, Technik, Verfahrensabläufe, die Arbeitsorganisation. Als ein weiterer nicht unerheblicher Aspekt kommen Erfahrungen im Umgang mit

Mitarbeitern, Führungskräften, Kollegen, Kunden und Lieferanten hinzu. Sie sagen etwas dazu aus, was mit wem im Unternehmen und Umfeld „geht“ und was nicht. Erfahrungen beziehen sich auf frühere Handlungen oder Ereignisse. Erfahrungen sind genauso wie Informationen Bausteine, die erst durch Lernen, d.h. durch Auswahl, Beurteilung und Reflexion zu persönlichem Wissen verarbeitet werden. Erfahrungswissen ist damit die Chance, neue Situationen und Ereignisse im Rückblick zu betrachten und zu verstehen. Erfahrungswissen ist nicht an das Unternehmen, sondern immer an Personen gebunden. Zum Tragen kommt es nur durch das individuelle Handeln jedes Einzelnen. Über Erfahrungswissen verfügen, heisst etwas in Gang setzen zu können. Dieses in Gang setzen ist nichts anderes, als etwas selbst zu tun, oder sein Wissen einem anderen mitzuteilen, um ihn zum Agieren zu animieren. Durch die Ausführung wird es beim Anderen zum Handlungswissen. Darin liegt der große Ertrag eines Wissensaustausches überhaupt – und unter Netzwerkpartnern im besonderen. In einem Verbund ist immer ein großer Schatz an Erfahrungswissen vorrätig, er muss nur ans Tageslicht gefördert werden, um beim anderen als Handlungswissen wirksam werden zu können (Helbich 2001a).

Unternehmen, die Wissen abgeben, bezeichnen wir als Wissensgeber, Unternehmen, die Wissen aufnehmen, als Wissensnehmer und in der Phase einer möglichen Suche bezeichnen wir die potenziellen Wissensnehmer als Wissenssuchende. Mit diesen Begriffen etikettieren wir im Folgenden der Einfachheit halber auch die handelnden Akteure. Denn wer einen Austausch von Erfahrungswissen zwischen Netzwerkunternehmen diskutiert, muss auf die Ebene der Personen gehen. Sind die handelnden Akteure die Inhaber bzw. angestellte Geschäftsführer oder die Mitarbeiter in der Produktion an der Maschine bzw. in der kaufmännischen Sachbearbeitung – oder dazwischen? Manche Praxismodelle zum Wissensaustausch zwischen Unternehmen sehen Inhaber oder Geschäftsführer allein in der Rolle des Wissensnehmers oder -gebers. Das allein wäre zu wenig, um Breitenwirkung zu erzeugen. Beteiligungsorientierte Konzepte setzen auf die Basis, sind jedoch oft, was die praktische Durchführbarkeit angeht, realitätsfern. Hier soll der Blick auf Führungskräfte gelenkt werden: Personalleiter, Kaufmännische Leiter, EDV-Leiter, Betriebsleiter, Abteilungsleiter von Fachabteilungen, Meister ebenso wie Beauftragte für Marketing, Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Umweltschutz. Sie, die Angehörigen des mittleren Managements, sind als „strategische Knotenpunkte“ zwischen Unternehmensführung und Basis die tragenden Säulen in einem Modell des Wissensaustausches unter Netzwerkpartnern. Es sind Menschen, welche die Mühseligkeiten und Frustrationen betrieblicher Innovationen kennen, von ihrer Gestaltungsfreude aber nichts eingebüßt haben.

Um nicht missverstanden zu werden: Die Geschäftsführer fallen nicht durch den Rost, sind nicht unbeteiligt. Ein guter Geschäftsführer hat immer Interesse an der Frage: Wo sind wir als Unternehmen positioniert, wo stehen andere? Und er macht sich selbst schlau dazu. Ein guter Geschäftsführer animiert aber mehr noch sein mittleres Management, über den Tellerrand zu schauen, Impulse für sein Unternehmen von anderen Unternehmen zu bekommen oder dazu beizutragen, dass Betriebsblindheit abgebaut wird oder gar nicht erst aufkommt. Seine Zeit für fachliche Detailarbeit ist aber zu kurz, er muss sich mit strategischen Fragen befassen.

Und worin besteht das Interesse der Führungskräfte an einem Austausch von Erfahrungswissen? Führungskräfte suchen konkrete Praxishilfe zu technischen, organisatorischen und sozialen Innovationen, und zwar vor allem dann, wenn sie für bestimmte Aufgaben Verantwortung übertragen bekommen haben, ohne gleichzeitig zusätzliche zeitliche Kapazitäten. Sie stehen dann unter einem enormen Druck. Andererseits suchen Führungskräfte in manchen Fällen Argumente, um ihre Geschäftsführer oder Kollegen von der Machbarkeit von Innovationen zu überzeugen. Motto: So machen es die anderen und sind erfolgreich damit. Der Blick über den Tellerrand dient dazu, im Vergleich mit anderen seinen Standort zu bestimmen und Ungewissheit zu reduzieren. Im Wissensaustausch finden Führungskräfte Sparringspartner für die Diskussion eigener Ideen. Was sie schätzen, sind Erfahrungen von Kollegen, die Praktikabilitäten bewerten und aufgrund eigener guter Erfahrungen Mut für Aktionen machen können. Manchmal kommt noch ein weiterer Gesichtspunkt hinzu. Wissen aufzunehmen und weiterzugeben speist sich aus dem Motiv, einen gewissen Expertenstatus im eigenen Unternehmen aufzubauen. Auch wenn dafür kein monetäres Gut einzufordern ist, bekommt man als immaterielles „Ansehen“, mit dem sich möglicherweise später materielle Ergebnisse erzielen lassen.

### **3 Organisatorische Kontexte und Effekte**

Wer forciert und propagiert die Idee des Wissensaustausches in einem Netzwerk, wer organisiert ihn? Dass Impulse aus den Unternehmen kommen – Vorschläge zu Themen und Wunschpartnern - ist der Idealfall. Dass damit verbunden eine Bereitschaft bzw. Initiative zur Organisation des Wissensaustausches signalisiert wird, ist nicht ausgeschlossen, aber eher die Ausnahme. Nun muss der Personalentwickler zum Netzwerkmanager mutieren. Seine Aufgabe ist es, Ideen aufzugreifen und Öffentlichkeit im Netzwerk herzustellen. Grundlage der Arbeit in jedem Netzwerk ist gutes

Beziehungsmanagement (Helbich 2001b): An die entscheidenden Personen als Wissensträger herantreten, fragen, zuhören, sich von Geschäftsführern grünes Licht für die Weitergabe von Wissen geben lassen, sich weitere Ansprechpartner aus den Unternehmen nennen lassen, diese persönlich ansprechen, sie einladen, nach Themen fragen usw. In der Sprache des Marktes bzw. des Direktvertriebes wäre der Begriff „Klinken putzen“ am ehesten für die Beschreibung dieses Vorgehens zutreffend.

Drei organisatorische Kontexte sollen vorgestellt und anhand praktischer Erfahrungen erläutert werden (siehe folgende Tabelle):

1. Wissen indirekt durch dritte (z.B. durch Netzwerkmanager) weitergeben.
2. Einzelne Wissenssuchende mit einzelnen Wissensgebern direkt zusammenbringen, z.B. bei den Wissensgebern.
3. Viele potenzielle Wissensgeber und -nehmer an „neutralem Ort“ zusammenbringen und einen Austausch arrangieren.

<b>Organisatorischer Kontext</b>	<b>Transformationseffekt (von Erfahrungswissen zu Handlungswissen)</b>	<b>Wissenszuwachseffekt, Modi des Wissenszuwachses</b>	<b>Netzwerkeffekt / Beratungseffekt</b>	<b>Rolle der Netzwerkmanager</b>
Wissen indirekt durch dritte (z.B. durch Netzwerkmanager) weitergeben	Erfahrungswissen wird zu Konzeptwissen des Netzwerkmanagements, fließt dann weiter mit zeitlicher Verzögerung	Wissensbestand des Netzwerkes wächst, der Zuwachs liegt aber primär beim Netzwerkmanager	Unternehmensberatungseffekt, allerdings mit ausdrücklicher Legitimation zur Wissensweitergabe, wenig oder keine direkte persönliche Begegnung der Netzwerkpartner	Sammler, Unternehmensberater, Übersetzer
Einzelne Wissenssuchende mit einzelnen Wissensgebern direkt zusammenbringen, z.B. bei den Wissensgebern	Erfahrungswissen zeigt sich im Arbeitskontext, wird erlebbar, sichtbar. Sehr kurzfristige Transformation möglich	Unmittelbare Aufnahme und Verarbeitung beim Wissenssuchenden, hohe Authentizität des Erlebens am Ort der Wissensnahme	Bei zwei Partnern Entwicklung guter bilateraler Beziehungen	Makler, Koordinator, Moderator
Viele potenzielle Wissensgeber und -nehmer an neutralem Ort zusammenbringen und einen Austausch arrangieren	Gruppendynamische Effekte (Aha-Erlebnisse) lösen Impulse für mögliche zukünftige Aktivitäten aus	Anregungen sowohl für unmittelbar als auch mittelbar Interessierte, Speichereffekt	Hoher Netzwerkeffekt, hoher Multiplikatoreffekt: Wissensangebot wird breit gestreut, Öffnung für weitere Interessierte ist Möglichkeit zur Akquisition weiterer Netzwerkpartner	Kundschafter, Moderator, Animator

### **3.1 Wissen indirekt durch dritte (z.B. durch Netzwerkmanager) weitergeben**

Ein Unternehmen des Netzwerkes aus der Metallbranche möchte ein Zielvereinbarungssystem installieren. Seine Führungskräfte sollen mit ihren Mitarbeitern einmal jährlich im Einzelgespräch die in der Vergangenheit festgelegten Ziele überprüfen und neue Ziele für die kommende Periode vereinbaren. Zusammen mit der Geschäftsführung erarbeitet der Personalentwickler ein passendes Zielvereinbarungssystem und führt es im Unternehmen ein. Nach ersten Praxiserfahrungen wird ein anderes Unternehmen des Netzwerkes – aus dem Maschinenbau – vom Personalentwickler über die Existenz des beim Metallunternehmen umgesetzten Zielvereinbarungssystems informiert. Das Unternehmen der Branche Maschinenbau hat Interesse an einer Übertragung. Die Geschäftsführung des Unternehmens der Metallbranche erteilt grünes Licht, das Konzept beim Maschinenbauer und weiteren Interessenten bekannt zu machen. Im Maschinenbauunternehmen wird nun das vorhandene Konzept in geeigneter Form „übersetzt“ und an dessen spezifische Rahmenbedingungen angepasst. Ein direkter Kontakt zwischen Wissensgeber und –nehmer besteht nicht zwischen den handelnden Akteuren. Aber beide wissen voneinander und kennen sich durch das Netzwerk, z.B. über gemeinsame Weiterbildung oder Informationsveranstaltungen.

Die folgenden Voraussetzungen müssen bei Netzwerkpartnern und beim Netzwerkmanagement gegeben sein:

#### *bei Netzwerkpartnern*

- Bereitschaft zur Weitergabe beim Wissensgeber
- Interesse und Kenntnis existierender Erfahrungen beim Wissensnehmer
- Offenheit, von anderen zu lernen, bei beiden
- kurze Entscheidungswege, wie sie im Mittelstand typisch sind, um Konzepte abzustimmen und zu übertragen, ohne mögliche Urheberrechte zu verletzen

#### *beim Netzwerkmanagement*

- Fähigkeit einzuschätzen, wo welches Wissen gebraucht werden kann
- Gespür dafür, wie, wann und wo Legitimation zur Abgabe von Wissen besorgt werden muss

- Fähigkeit, Konzepte in die Welt anderer Unternehmen übersetzen zu können

Der große Vorteil in der Realisierung eines solchen organisatorischen Kontextes liegt darin, dass Lösungen für Wissensnehmer kostengünstig und einfach zu beziehen sind. Der Wissensnehmer hat eine hohe Sicherheit, nicht dieselben Fehler machen zu müssen wie der Wissensgeber. Das Vertrauen, das Wissensnehmer in ihren Netzwerkmanager setzen, nämlich dass er sie professionell und neutral berät und ihnen nichts verkaufen muss, ist ein großes Kapital. Die Gewissheit, auf ein bewährtes und erprobtes Konzept eines anderen Unternehmens zurückgreifen zu können – und nicht irgendeines, sondern eines Partners im Netzwerk – wirkt als Beschleuniger und Katalysator für Prozesse. Wissensgeber können darauf setzen, nach dem Gewinner-/Gewinner-Spiel zu einem späteren Zeitpunkt anderes Wissen zurück zu bekommen. Typische Probleme liegen darin, die richtigen Zeitpunkte für die Weitergabe von Wissen zu erwischen.

### **3.2 Einzelne Wissenssuchende mit einzelnen Wissensgebern direkt zusammenbringen, z.B. bei den Wissensgebern**

Ein Unternehmen produziert Blechgehäuse für elektronische Steuerungen und erwartet einen Großauftrag über Gehäuse aus dem höherwertigen Material Edelstahl mit größeren Abmaßen als bisher üblich. Das Unternehmen muss nun seine Blechbearbeitung optimieren. Zweifel bestehen, ob die Mitarbeiter über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um mit modernen Verfahren umzugehen. Bei den Fertigungsverfahren ist das Optimum nicht erreicht. Bestimmte Vorgänge der Vor- und Nachbearbeitung könnten verbessert werden, darüber bestehen mehr oder weniger konkrete Vorstellungen. Ein Blick in eine vergleichbare bewährte Produktion eines anderen Unternehmens würde zu mehr Entscheidungssicherheit führen. Hier besteht eine Drucksituation der Betriebsleitung, Fertigungssteuerung und des Vertriebes, und in einer solchen schicken sich Führungskräfte gerne an, Grenzen zu anderen Unternehmen zu überschreiten.

Der Netzwerkmanager kennt die Situation aus Gesprächen, er weiß von dem Wunsch, sich in einem anderen Unternehmen Rat und Bestätigung zu holen. Da es im Verbund als potenziellen Wissensgeber einen größeren Hersteller von Küchenherden und Dunstabzugshauben gibt, der sich als Marktführer etabliert hat und damit seine Kompetenz auf dem Gebiet der Blechbearbeitung unterstreicht, liegt es nahe, bei diesem Unternehmen eine



Betriebsbesichtigung mit anschließendem Fachgespräch zu arrangieren. Ein drittes kleineres Unternehmen - Hersteller von Rohren für Filtersysteme - wird vom Netzwerkmanager angesprochen, ob es an der Betriebsbesichtigung teilnehmen und sich in den Erfahrungsaustausch einreihen möchte. Dem Netzwerkmanager war bekannt, dass dieses Unternehmen Interesse signalisiert hatte, grundsätzlich von größeren Unternehmen hinsichtlich moderner Fertigungsverfahren zu lernen.

Betriebsbesichtigung und Fachgespräch finden kurzfristig statt, lange Vorlaufzeiten sind nicht nötig. Es nehmen Betriebsleiter, Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung, Beauftragte für Betriebsorganisation und ein Ausbildungsleiter teil. Der Netzwerkmanager betätigt sich als Moderator im Fachgespräch, setzt Visualisierungstechnik ein, um die Erfahrungen zu dokumentieren und für ein Protokoll festzuhalten. Der Wissensaustausch ist geglückt. Schilderungen, Vorführungen usw. sind die Medien für die Aufnahme und Verarbeitung von Wissen.

Die folgenden Voraussetzungen müssen bei den Netzwerkpartnern und beim Netzwerkmanagement gegeben sein:

*bei Netzwerkpartnern*

- Bereitschaft, Türen zu öffnen für Besuche und dabei Zeit investieren, um Wissen abzugeben
- Überwiegen von sinnbetontem Rechercheinteresse gegenüber einem eher analytischen beim Wissenssuchenden
- Fähigkeit zur schnellen Abstimmung auf dem kleinen Dienstweg ohne großen Formalismus und komplizierte Genehmigungsverfahren

*beim Netzwerkmanagement*

- Sensibilität für Signale aus den Netzwerkunternehmen, insbesondere für das Erkennen von „Druck“
- Überblick über betriebliche Stärken und aktuelle Innovationen in den Unternehmen
- Ansprechpartner kennen, um schnell und unbürokratisch Kontakt herzustellen

Die Vorteile liegen in den unmittelbaren Möglichkeiten, durch eigene Anschauung auch Detailfragen zu klären. In der Regel ergibt sich ein hoher Ertrag für Wissenssuchende mit wenig Zeitaufwand.

### **3.3 Viele potenzielle Wissensgeber und –nehmer an neutralem Ort zusammenbringen und einen Austausch arrangieren**

In jedem Netzwerk lassen sich Themen für einen betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch finden. Bei MACH 1 und MACH 2 sind es Themen aus dem Repertoire der Personalentwicklung, darüber hinaus aus verschiedenen unternehmerischen Funktionsbereichen. Sowohl grobe Vorschläge als auch Detailthemen kommen in der Regel aus den Unternehmen, und meistens sind es Innovationsprozesse, die aufgrund ihres Neuheitscharakters oder eines großen Aktualisierungsgrades in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Weil vieles für die Unternehmen unbekannt ist, ist es natürlich günstig, wenn sie Vorreiter finden, die ihre Erfahrungen preisgeben. Zu unterscheiden ist zwischen eher einmaligen Erfahrungsaustauschen – in jüngster Zeit zu Telearbeit, Vergütungssystemen, Coaching – oder fest installierten regelmäßigen über längere Zeiträume.

Bereits kurz nach Gründung des Netzwerkes kam aus dem mittleren Management eines Unternehmens der Vorschlag, Zirkel als Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch zu bilden und zwar zu den Themen „Qualitätsmanagement“, „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP“ und „Marketing“. Alle Zirkel bestehen nach wie vor, tagen zwei- bis viermal pro Jahr an einem Nachmittag mit jeweils 15 bis 40 Teilnehmern: Qualitätsleiter, Beauftragte für Qualitätsmanagement oder KVP, Betriebsleiter, Meister, Marketingleiter oder -beauftragte, Vertriebsleiter – und immer auch einige wenige Personalleiter und Geschäftsführer. Es besteht hohe Kontinuität und Treue bei den Teilnehmern, die gerne Gebrauch von den kleinen Fluchten ihres täglichen Betriebsalltages und möglicher Betriebsblindheit machen. Die Teilnehmerzahlen steigen – durch Öffentlichkeitsarbeit und Mund-zu-Mund-Propaganda. Veranstaltungen sind für das Netzwerk eine gute Werbung mit Möglichkeiten, Entscheidern aus potenziellen Netzwerkunternehmen einen Einblick in die Arbeitsweise eines Netzwerkes zu geben und die handelnden Akteure persönlich kennen zu lernen. Aus diesem Grund hat sich der Verbund auch Gästen aus Nichtmitgliedsfirmen geöffnet.

Am Beispiel einer Sitzung des Zirkels „Qualitätsmanagement“ soll ein kurzer Einblick in die Vorgehensweise gewährt werden: Nach DIN ISO 9000 zertifizierte Unternehmen müssen sich künftig mit einer Normänderung auseinandersetzen, die mehr Prozessorientierung fordert. Sie benötigen Wissen, um das bisherige Qualitätsmanagementsystem an die neue Norm anzupassen. In dieser Situation hat ein Qualitätsleiter erläutert, wie sich Prozesse normkonform beschreiben lassen, unter anderem bei der Bearbei-

tung von Kundenreklamationen, Materialbeschaffungen oder Wareneingangsprüfungen. Sein Unternehmen war als erstes zum Zeitpunkt der Präsentation in der Region nach der neuen Norm zertifiziert. Das Wissen um diese Vorgehensweise wurde von den anderen Teilnehmern als Wissenssuchende interessiert aufgenommen, weil diese das Verfahren der Zertifizierung noch vor sich hatten.

Eine gute Methodenmischung in den Zirkelsitzungen gewährleistet, dass der Wissenstransfer einsetzt. Vorzugsweise werden zu Beginn Inputreferate von Teilnehmern gehalten, die ihre Erfahrungen zu ihren betrieblichen Problemlösungen dem Kollegenkreis vorstellen. Daran kann sich Kleingruppenarbeit anschließen. Oder: Die Teilnehmer teilen sich auf Gruppen auf und erarbeiten kleine Leitfäden für die Umsetzung in den eigenen Unternehmen, der Referent geht als Experte von Gruppe zu Gruppe. Pro- und Contra-Diskussionen werden geführt, Erkenntnisse über den Ist-Stand in den beteiligten Unternehmen visualisiert.

Interessant sind Bestrebungen, das Wissensnetz noch enger zu ziehen. Dabei hilft ein vom Zirkel „Qualitätsmanagement“ erstellter Verteiler mit „Gelben Seiten“. Auf ihnen sind Themengebiete aus dem Qualitätsmanagement aufgeführt. Den Themengebieten sind Informationen über Zirkel-Teilnehmer zugefügt, die über das entsprechende Wissen verfügen. Sie haben sich für dieses Themengebiet ausdrücklich als Ansprechpartner angeboten, um ihr Wissen im persönlichen Gespräch mit Interessierten weiterzugeben. Dazu sind auf den folgenden Seiten die Zirkel-Teilnehmer mit ihrem Unternehmen, ihrer Funktion, Telefonnummer und Email-Adresse aufgeführt.

In jeder Veranstaltung ist oberstes Gebot, Anonymität erst gar nicht aufkommen zu lassen. Wenn das Netzwerkmanagement in die Moderatorenrolle schlüpft und die Klaviatur der Moderationstechnik beherrscht, kommen die Teilnehmer schnell miteinander ins Gespräch. Kurze Vorstellungsrunden zu Beginn jeder Veranstaltung oder Pausengespräche zum Kennenlernen leisten dazu eine gute Starthilfe. Schlecht wäre der Eindruck einer elitären Expertenrunde, in der sich kein Normalsterblicher traut, das Wort zu ergreifen. Wichtig ist, dass Themen über mehrere Sitzungen behandelt werden können. Das ermöglicht es, bei einer Folgesitzung Erfahrungen über die Anwendung des in der letzten Sitzung erworbenen Wissens zu schildern und zu diskutieren. Zur Nachbereitung werden die Texte der Referate, Kurzprotokolle sowie Fotos der Teilnehmer ins Internet auf die Homepage von MACH 1 gestellt. Und wenn auch mancher Teilnehmer sich vielleicht die

Protokolle nur anschaut, weil er erst über diese Seite an die Fotos gerät, er sich also zunächst nur sein Foto anschauen will, um kleine Eitelkeiten zu befriedigen, ist auch dies ganz im Sinne des Netzwerkes. Die Identifikation mit der Idee „Wissensaustausch“ wächst.

Manchmal fällt es dem Netzwerkmanagement nicht leicht, Referenten zu finden. Dann ist Erfindungsreichtum gefragt, um Mitstreiter zu bekommen. Nicht zu unterschätzen ist z.B. das folgende gern gebrauchte psychologische Argument, mit dem sich schon mancher Referent als Ersttäter gewinnen ließ: Wissensgeber können ihre Präsentationstalente in einem Schonraum unter Kollegen erproben, erhalten damit Testmöglichkeiten für spätere Präsentationen zu anderen Anlässen. In dem Zusammenhang konnte auch schon einigen Wissenssuchenden klar gemacht werden, dass sie immer auch mit ihrem speziellen Wissen potenzielle Wissensgeber sind. Manchen ist nur nicht bewusst, dass sie über Erfahrungswissen verfügen, welches für andere interessant ist.

Die folgenden Voraussetzungen müssen bei den Netzwerkpartnern und beim Netzwerkmanagement gegeben sein:

*bei Netzwerkpartnern*

- Zeit und Interesse bei Angehörigen des mittleren Managements, sich über Betriebs- und Branchengrenzen mit Kollegen anderer Unternehmen zu bestimmten Themen auszutauschen und voneinander zu lernen
- Bereitschaft, Wissen in Form von Kurzreferaten abzugeben

*beim Netzwerkmanagement*

- Fähigkeit, als Kundschafter Wissensgeber aufzuspüren, die bereit sind zu referieren
- Talent zum Aufspüren brandaktueller Themen
- eine gut funktionierende Organisation (Sekretariat) und Räumlichkeiten (großer Versammlungssaal) für die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen
- hohe zeitliche Kapazitäten für Abstimmungen mit Referenten (vom ersten Gespräch bis zur Generalprobe) und die Organisation (von Einladungen über die Vorbereitung der Räume und Medien bis zur Moderation und Dokumentation der Ergebnisse im Internet)

Ein großer Vorteil aus Sicht der Teilnehmer liegt darin, dass Kontakte über die Betriebsgrenzen hinaus auf- und ausgebaut werden können. Nach einer ersten Anlaufphase funktioniert die Kommunikation auch auf dem kurzen Draht außerhalb aller Zirkel. Telefonische Hilfestellungen, der Austausch von Papieren wie Formblätter und Checklisten, aber auch anschließende gegenseitige Betriebsbesuche vertiefen die Kontakte und helfen, sich mit externem Wissen zu versorgen. Räumliche Nähe erleichtert den Zirkel- und Betriebsbesuch beim Kollegen. Die Kontinuität wird über die regelmäßigen Sitzungen in überschaubaren Abständen sichergestellt.

Wenn es zu gegenseitigen Hilfestellungen gekommen ist, kann das Netzwerkmanagement den weiteren Verlauf der Dinge getrost einer sich einstellenden Eigendynamik überlassen. Nun löst Selbstorganisation zwischen Netzwerkpartnern die Fremdsteuerung durch das Netzwerkmanagement ab. Es bleibt gleichwohl in den Informationsprozess eingebunden. Angenehmer Nebeneffekt ist, dass einmal in Gang gekommene Selbstorganisation in vielen Fällen eine breitere Themenpalette zum Vorschein kommen lässt, als am ursprünglichen Ausgangspunkt zu vermuten gewesen wäre.

#### **4 Schlussfolgerungen und Perspektiven**

Mittelständler können einen Wissensaustausch allein nur schwer bewerkstelligen, ihnen fehlen die Ressourcen. Dies gilt für ein Netzwerk, viel mehr noch für nicht in ein Netzwerk eingebundene Unternehmen. Erforderlich sind Anstöße und kontinuierliche Hilfe von außen, z.B. durch das Netzwerkmanagement. Es muss dafür sorgen, dass Wissen an die richtige Stelle gelangen kann, Wissensgeber ausfindig machen und mit Wissenssuchenden zusammenbringen sowie Kontexte schaffen, in denen sich Interessierte austauschen können.

Wenn es dem Netzwerkmanagement in allen drei organisatorischen Kontexten gelingt, sich in die Lage seiner Unternehmenspartner zu versetzen, deren Wünsche nach notwendigem Wissen zu erfahren und zu helfen, Wünsche wahr werden zu lassen, stehen die Chancen für eine langfristige fruchtbare Zusammenarbeit gut. Zufriedenheit stellt sich ein, wenn neben dem inhaltlichen Anspruch auch die Wohlfühlkomponente und kleinere Ambitionen nach Macht und Einfluss befriedigt werden. In der engen Tuchfühlung zwischen Netzwerkmanagement und Unternehmensvertretern liegt sicherlich ein Erfolgsrezept im Sinne eines professionellen Beziehungsmanagements (Seßler 1997).

Auch wenn es nicht für alle Manager der Netzwerkpartner gilt und damit nicht verallgemeinert werden kann, sollte das mögliche Interesse an Macht und Einfluss noch einmal herausgestellt werden. Der Wissensaustausch bietet prinzipiell Chancen, beide Interessen zu befriedigen – für Wissensgeber und –nehmer. Jeder kann neben Wissen Argumente im Sinne von Entscheidungshilfen, moralische Unterstützung und Anerkennung im Tauschprozess beziehen und damit sein Einflusspotenzial im eigenen Unternehmen erhöhen (Bosetzky 1988). Wer auf diese Weise „Mikropolitik“ betreibt, möchte den eigenen Expertenstatus aufwerten, Wissenshoheit erzielen und mögliche Wissensvorsprünge anderer kompensieren.

Der persönliche Ertrag für den einzelnen Teilnehmer aber, so unterschiedlich er sein mag, wird für dessen Unternehmen erst nutzbar, wenn alle aufgenommenen Erkenntnisse aus Berichten, Schilderungen und Besuchen in Aktionen im eigenen Unternehmen einmünden und so erst zu einem wirksamen Wissen werden. Der externe Erfahrungsaustausch unter Netzwerkpartnern muss in einen internen übergehen – ein Kapitel für sich, in dem aber auch das Netzwerkmanagement seine Hilfe anbieten kann. Mittelständler sind auf diesen Fortschritt zutiefst angewiesen. Stellt er sich ein, liegen die Erträge für das Unternehmen auf der Hand. Es spart Beraterkosten, nutzt und entwickelt eigenes Know-how, fördert und stärkt sein mittleres Management und betreibt so nebenbei eine Vorstufe von Benchmarking, die je nach Anspruch ausgebaut werden kann.

Für das Netzwerkmanagement stellt sich ebenfalls die Frage nach einem zu erzielenden Nutzen. Sich diesen Wissensaustausch unmittelbar finanzieren zu lassen ist schwierig, die Finanzierung sollte mittelbar sein. In unserem Fall ist für die Unternehmen das Angebot zum Austausch untereinander Bestandteil der Netzwerkarbeit und damit ein kostenloser Service und ein auch als solcher deklarierter Beitrag zur Mitgliederbindung. MACH 1 und MACH 2 profitieren davon sehr, denn die Teilnehmer aus den Unternehmen sind wichtige Multiplikatoren in Sachen Weiterbildung in ihrem Betrieb. Durch die guten Kontakte können betriebliche Anforderungen und Hinweise über neue Entwicklungen in der Arbeitswelt auf dem schnellsten Wege aus den Unternehmen in die Arbeit eines Bildungswerkes und Personalentwicklungsnetzes transportiert werden.

Obwohl ein endgültiger Beweis nicht erbracht werden kann, liegt die Vermutung nahe, dass in einem wissensorientierten Netzwerk der Austausch unter Netzwerkpartnern leichter zu bewerkstelligen ist als in einem arbeitsorientierten. Dies belegen die vielen Rückmeldungen von Teilneh-

mern des Austausches. Teilnehmer berichten, dass sie die betriebene Weiterbildung – in einem Personalentwicklungsnetzwerk ein Hauptzweck – offener für ein Lernen voneinander gemacht hat. Lernbereite Menschen in wissensförderlichen Umgebungen bewegen sich auf der Wissensspirale schneller nach oben, indem sie ein Lernen im Rahmen traditioneller Weiterbildung in Seminarform mit einem Erfahrungslernen sinnvoll kombinieren. Sie stecken Rückschläge bei einem nicht so ertragreichen Erfahrungsaustausch schneller weg als Mitarbeiter aus arbeitsorientierten Netzwerken, für die ein wenig ertragreicher Austausch schnell die reinste Zeitvergeudung ist und für weitere Veranstaltungen dieser Art demotiviert.

Welche Rolle spielen Intranet und Internet – die ungeahnten technischen Möglichkeiten, sich in Foren auszutauschen, nach Lust und Laune zu kommunizieren und sich dabei nicht persönlich begegnen zu müssen? Wir können die Frage nur für unser Netzwerk beantworten. Technik ist ein Instrument und Managementwerkzeug. EDV lässt sich nutzen, um einen Verteiler zu erstellen, um Partner per Mail schnell zu erreichen. Ins Internet können Ergebnisse gestellt und von Interessierten angesehen und verarbeitet werden. In einem Netzwerk der kurzen Wege, in dem alle Mitarbeiter in kurzer Zeit erreichbar sind, bleibt die persönliche Begegnung entscheidend. Überzeugungsstärke und Ausstrahlungskraft, die Schilderung der eigenen Erfahrungen mit der Möglichkeit nachzuhaken und kritisch zu hinterfragen, sind die wichtigeren Medien, die dafür sorgen, dass der Wissensaustausch gut funktioniert.

Aus organisatorischem Blickwinkel ist zweierlei zu unterscheiden: Das direkte Zusammenbringen einzelner weniger erfordert keinen großen organisatorischen Aufwand, stellt nur hohe Anforderungen an die seismographischen Fähigkeiten des Netzwerkmanagers – er muss Interessenten aufspüren. Das direkte Zusammenbringen vieler verlangt dagegen einen etwas höheren organisatorischen Aufwand, weil regelrechte Veranstaltungen zu organisieren sind. Die Anforderung ist dabei, ein gutes Thema und einen engagierten Referenten zu finden. Ist das Thema nicht von großem Interesse, braucht man sich nicht zu wundern, wenn keiner kommt. Aber auch wenn nicht bestritten werden kann, dass das Thema hochaktuell ist, gibt es die Situation, dass manche Unternehmen die Möglichkeiten eines Wissensaustausches nicht nutzen wollen – in einzelnen Fällen übrigens nicht aus Konkurrenzgründen, sondern eher aus Angst vor einer Blamage. Der Eingeladene folgt der Einladung nicht, weil er aus seiner Sicht wenig Vorzeigenswertes aufzuweisen hat bzw. befürchtet, der Diskussion unter

Fachleuten nicht gewachsen zu sein. Der Netzwerkmanager muss dann beharrlich am Ball bleiben und durch permanente Überzeugungsarbeit neue Teilnehmer zu gewinnen versuchen.

Zu der Frage, ob der Wissensaustausch durch Ängste vor Wettbewerbern behindert wird, ist noch folgendes anzumerken. Unsere Erfahrung ist, dass diese Frage schon viel früher entschieden wird – sie ist eine sehr akademische. In der Begegnung von betrieblichen Praktikern wird ihr, frappierend genug, wenig Platz eingeräumt. Mit der Mitgliedschaft in einem Verbund hat man sich als Unternehmen bereits geöffnet. Wer Ängste hat, schottet sich vorher ab. Und im übrigen sind Themen, welche die Kernkompetenzen eines Unternehmens berühren, nicht Gegenstand des Wissensaustausches.

Für einen Wissensaustausch müssen strukturelle Voraussetzungen geschaffen und in organisatorische Kontexte eingebunden werden. Aber das, was mehr hinzukommt, was wichtiger ist, sind Aktivitäten im Bereich der Mikropolitik und des Beziehungsmanagements. Nicht an großen organisatorischen und strukturellen Hebeln gilt es anzusetzen, sondern an den vielen kleinen Schraubchen und Rädchen im Bereich der mikropolitischen Interessendurchsetzung und der sozialen Beziehungen, an Bedürfnissen der Menschen nach Anerkennung, Gehörtwerden und Geborgenheit im Kreise Gleichgesinnter. Diese Einsicht war einer Netzwerktheorie, die auf die Betonung struktureller Gegebenheiten gesetzt hatte, lange verstellt. Das sind geradewegs aus der Praxis heraus zarte Pflänzchen und vielleicht auch Belege bekannter Konzepte in der Organisationssoziologie – an dieser Stelle sicherlich noch nicht ausreichend erörtert. Es gilt eine Kultur der Offenheit zu schaffen. Begegnungen sind so zu inszenieren, dass ein Wissensaustausch sowohl Wissensgebern als auch Wissensnehmern Spaß macht und ihre Interessen und Wünsche nach Ertrag und Wertschätzung erfüllt.



## Literatur

**Bosetzky, Horst** (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Willi Küpper, Günther Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 27-37

**Helbich, Bernd** (2001a): Wissenstransfer zwischen mittelständischen Unternehmen, in: Karlheinz A. Geißler; Astrid Orthey (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, Kap. 5.21, Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

**Helbich, Bernd** (2001b): Beziehungspflege im Netzwerk – Erfolgsfaktor in einem Personalentwicklungsverbund, in: Jürgen Howaldt; Ralf Kopp; Peter Flocken (Hrsg.): Kooperationsverbände und gesellschaftliche Modernisierung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 121-131

**Seßler, Helmut** (1997): Der Beziehungsmanager, Korter Verlag, Mannheim

# LernLandschaft Wartburgregion

## Wissen schafft Perspektiven

Dietwald Neubauer / Roland Hormel

### Überblick

„Wissen ist Macht“, dieses alte und altbekannte Zitat des britischen Philosophen und Politikers Sir Francis Bacon (1561-1626) ist aktueller als je zuvor. Die *LernLandschaft Wartburgregion* will die „Macht des Wissens“ vergrößern – allerdings nicht im *macht*politischen Sinne. Die *LernLandschaft Wartburgregion* will Bildung in all seinen Facetten fördern: Berufliche Bildung, aber gerade auch die – ökonomisch gesprochen – in einer „Rezession“ befindliche allgemeine und kulturelle Bildung. Denn Bildung ist ein gar nicht hoch genug einzuschätzendes Potential einer Region und damit die Basis zur Schaffung langfristiger Perspektiven.

Die *LernLandschaft Wartburgregion* ist eine Initiative von Institutionen und Unternehmen, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Region wirtschaftlich, sozial und kulturell voranzubringen. Im Mittelpunkt der *LernLandschaft* stehen Bildung, Wissen und Kompetenzen der Menschen. Globale - gesellschaftliche und ökonomische - Veränderungen erfordern *lebenslanges Lernen* des Einzelnen.

Das Netzwerk der *LernLandschaft Wartburgregion* ist kein neuer Anbieter von Bildungsdienstleistungen. Das Netzwerk will Bildungsbedarfe und -angebote analysieren, Lücken schließen und neue Formen der Zusammenarbeit in allen Bereichen der Bildung eröffnen.

Damit diese Ziele verwirklicht werden können, sollen möglichst viele Menschen, Institutionen und Unternehmen in die *LernLandschaft Wartburgregion* integriert werden.

Der Aufbau eines solchen Netzwerks erfordert viel Engagement aller Beteiligten. Deshalb ist es ein großer Vorteil, dass die Initiative in das Programm *Lernende Regionen* des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)* eingebunden ist. Das BMBF fördert vorerst eine Planungsphase bis zum 31.5.2002. Danach besteht die Option einer Weiterförderung bis 2006.

## Die Wartburgregion

Die Wartburgregion ist in Thüringen gelegen und damit im Herzen Europas. Industriebranchen wie Fahrzeugbau, Elektrotechnik oder Uhrenproduktion sind hier fest verankert, und insbesondere der Fahrzeugbau bestimmt seit der Wende maßgeblich die Wirtschaftskraft der Region. Geschichte und Kultur sind mit Namen wie Luther oder Bach verbunden. Heute stellt z.B. das Landestheater Eisenach eine über die Landesgrenzen hinaus geschätzte kulturelle Institution dar. Die herrlichen Landschaften des Thüringer Waldes, der Rhön, des Heinich oder des Werra-Tales bieten Bewohnern wie Touristen einen außergewöhnlichen Erholungsraum. Und nicht zuletzt sind es die hier lebenden Menschen, die mit Engagement, Ausdauer und gegenseitiger Unterstützung die neuen Herausforderungen zu bewältigen versuchen.

Diese Voraussetzungen geben der Region ein markantes Profil und schaffen die Grundlage für die Gestaltung einer erfolgreicher Zukunft.

Dennoch blicken die Menschen der Region mit gemischten Gefühlen in diese Zukunft. Hohe Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel, eine relativ einseitige Wirtschaftsstruktur und das Brachliegen innovativer Potentiale machen das deutlich. Hemmende Faktoren bilden zusätzlich die nach wie vor nicht ausreichenden Bildungs- und Freizeitangebote, die nur mäßig entwickelte Dienstleistungsbranche und vor allem die unvermindert anhaltende Abwanderung von Fachkräften und jungen Leuten.

## Lebenslanges Lernen mit der LernLandschaft Wartburgregion

Deshalb haben sich Menschen aus zahlreichen Institutionen und Unternehmen zusammengeschlossen, um die Wartburgregion zu einer *LernLandschaft* zu entwickeln, die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Potentiale schneller entdeckt und langfristig nutzt.

Lebenslanges Lernen wird in allen Bereichen immer wichtiger. Unsere Welt verändert sich immer schneller. Um diese Veränderungen verstehen und die daraus resultierenden neuen Anforderungen bewältigen zu können, müssen wir *lernen* – lebenslang!

Lernen findet aber nicht nur in Institutionen und unter formalisierten Bedingungen statt. Jeder lernt am Arbeitsplatz, in der Freizeit, im Gespräch mit Freunden und Bekannten. Die Frage ist aber, ob jeder immer die Möglichkeiten hat, das *für ihn Richtige und Notwendige* zu lernen.

Fest steht, dass Weiterbildung, Kompetenzentwicklung oder wie immer man die verschiedenen Facetten des Lernens auch nennen mag, für Menschen, Unternehmen und politische Institutionen immens wichtig sind:

- „Dran zu bleiben“ an den Entwicklungen und Neuerungen ist für viele Menschen die zentrale Voraussetzung, Arbeit zu finden oder zu behalten.
- Unternehmen und Institutionen können nur effizient und wettbewerbsfähig bleiben, wenn ihre Mitarbeiter kompetent und eigenverantwortlich agieren.
- Bildungsniveau der Menschen und Bildungsangebote sind ein wesentlicher Standortfaktor im globalen Wettbewerb. Niedriges Bildungsniveau der Bevölkerung ist nicht nur ein Nachteil für den Arbeitsmarkt, sondern auch eine Gefahr für den sozialen Frieden.

Deshalb muss die Region in eine **LernLandschaft** verwandelt werden, in der jeder Mensch das für ihn richtige Angebot finden kann.

## Was sind die Ziele der LernLandschaft?

Um das zu erreichen, verfolgt das Netzwerk **LernLandschaft** im wesentlichen drei Ziele:

- **Transparenz schaffen:** Was gibt es eigentlich schon an Lern- und Bildungsangeboten in unserer Region?
- **Lücken schließen:** Wo fehlen Angebote, wo sind bestehende Maßnahmen nicht effizient genug?
- **Neue Potentiale erschließen:** Wo können durch die Zusammenarbeit im Netzwerk neue Ideen und Bildungsangebote entwickelt werden?

Das Netzwerk der **LernLandschaft** ist hierfür die Kommunikationsplattform. Anbieter und Nachfrager von (Weiter-)Bildung haben durch das Netzwerk mehrere Vorteile:

- Aktuelle Angebote werden in der Region schnell und umfassend bekannt.
- Neue Ideen werden im Netzwerk diskutiert und auf die aktuellen Bedürfnisse abgestimmt.
- Projekte mit mehreren Partnern sind oft sinnvoll. Das Netzwerk hilft Partner zu finden.
- Mit Hilfe des Netzwerks werden Förderanträge besser auf den konkreten Nutzen für die Zielgruppen und die Region hin konzipiert und haben eine höhere Realisierungschance.

Da das Feld des lebenslangen Lernens, der Bildungs- und Weiterbildungsangebote sehr groß und unübersichtlich ist, wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, um effizient arbeiten zu können:

Ein Arbeitskreis befasst sich mit allen Fragen der *beruflichen Weiterbildung*. Die berufliche Bildung und Weiterbildung stellt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten den unmittelbar wichtigsten Bereich dar. Wenn es nicht gelingt, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen der Unternehmen bzw. der wettbewerbsrelevanten Tätigkeiten sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig zu befriedigen, leidet die ökonomische Basis der Region. Im Feld der beruflichen Bildung und des regionalen Bildungsmarktes können deshalb folgende zentrale Aufgabenfelder unterschieden werden:

- Übergänge zwischen Schule/Hochschule und Beruf;
- Qualität und Effizienz von Erstausbildung und Weiterbildung erhöhen;
- „Passung“ von Angebot und Nachfrage optimieren.

Ein zweiter Arbeitskreis ist für die allgemeine, soziale und gesellschaftliche Bildung zuständig. Die Allgemeinbildung und die verschiedenen Facetten der sozialen, gesellschaftlichen und politischen Bildung sind der Rahmen für den täglichen Umgang der Menschen miteinander. Lücken in diesen Bereichen führen zu Intoleranz, sozialen Spannungen und nicht zuletzt auch zu einer (neudeutsch formuliert) mangelnden „Employability“, also der Fähigkeit,

einen Arbeitsplatz zu finden oder zu behalten. Die in diesem Arbeitskreis vereinten Bildungsbereiche und –inhalte werden politisch oft vernachlässigt, weil der *unmittelbare* ökonomische Nutzen nicht immer erkennbar ist. Aufgabe des Netzwerkes muss es auch sein, diese verkürzte und in seinen Konsequenzen fatale Sichtweise zu korrigieren. Der Arbeitskreis 2 befasst sich deshalb mit folgenden Inhalten:

- Sicherung und Ausbau überfachlicher Kompetenzen;
- Bildungsangebote zur Teilhabe benachteiligter Gruppen an der Wissensgesellschaft;
- Aufbau neuer Bildungsangebote;
- die Schulen stärker für gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange sensibilisieren.

Der dritte Arbeitskreis kümmert sich um Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung unter dem Gesichtspunkt *Lernen* und hat zwei Hauptaufgaben:

- Aufgreifen und „Promoten“ von Projekten im regionalen Zusammenhang (z.B. durch Veranstaltungen oder Veröffentlichungen);
- Anstoßen von regional wichtigen Themen in den Arbeitskreisen 1 und 2. Eine besondere politische Verantwortung besteht hier für soziale Randgruppen.

Der Arbeitskreis 3 kann deshalb noch weniger als die anderen beiden Arbeitskreise „isoliert“ arbeiten, sondern er ist vielmehr gleichzeitig Umsetzer und „Antreiber“ für die anderen Arbeitskreise. An Einzelaufgaben obliegen ihm dabei alle übergreifenden Aspekte von Bildung wie z.B.:

- Analysieren der Strukturen im Bildungsbereich und Optimieren nach den Zielen der Regionalentwicklung;
- System der Bedarfserhebung seitens der Politik, Wirtschaft und Bürgern verbessern;
- Sichern der regionalen Bedarfsdeckung;
- Vernetzung der gleichgerichteten Initiativen der Regionalentwicklung;

- Kooperationsstrukturen fördern und durch Beratung und Qualifikation unterstützen;
- Hinwirken auf einen Einstellungswandel, auf eine Änderung der kulturellen Haltung zum Lernen.

Es steckt viel Arbeit im Aufbau und dem „laufenden Betrieb“ eines Netzwerkes. Informationen müssen gesammelt, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden, Maßnahmen werden koordiniert und eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit ist dringend geboten. Die **LernLandschaft Wartburgregion** wird sich nicht als „Selbstläufer“ entwickeln, sondern vom Engagement vieler regionaler und auch überregionaler Akteure aus Wirtschaft, Politik und Bildung abhängen.

# Regionales Bildungsnetzwerk für lebensbegleitendes Lernen: VIEL – Arbeit

Gerhard Prätorius / Reinhard Zabel

## 1 Der Anlass: BMBF-Wettbewerb „Lernende Regionen“

„Von der Region lernen\_In der Region lernen\_Eine Lernende Region - VIEL“ ist der Titel des Projektes, mit dem sich die Region Südostniedersachsen am Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Lernende Regionen - Aufbau von Netzwerken“ beteiligt. Das Programm ist Teil der Initiativen der Bundesregierung zur Umsetzung des Beschlusses der EU-Kultusminister von 1996: „Lifelong Learning for All“. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Bildung die entscheidende Ressource der Wissensgesellschaft, ein wichtiger Wachstumsgenerator und damit ein differenzierender Faktor im globalen Standortwettbewerb ist. Bildung wird als soziale Frage begriffen und die Bildungsmotivation vor allem bislang bildungsferner Bevölkerungsgruppen als Programmziel hervorgehoben. Es zeigt sich, dass unser Bildungssystem nicht nur die Lösung sozialer Probleme bereithalten kann, sondern zunächst einmal auch ein Teil des Problems selbst ist als Form sozialer Ausgrenzung. Gerade das Programm „Lernende Regionen“ will hier mit der Schaffung einer nachhaltigen Infrastruktur als ein regionaler Bildungsraum für lebensbegleitendes Lernen gegensteuern.

## 2 Die Region und das Projekt

Das BMBF-Programm stützt sich dabei auf die Tatsache, dass die Region inzwischen als wirtschaftsräumlicher Bezugsrahmen zwischen kommunaler Ebene und den Bundesländern in ihrer Bedeutung anerkannt ist. Projektträger für die Region Südostniedersachsen ist die regionale Entwicklungs-

---

<sup>1</sup> Als Verein organisiert, zählen zu den Mitgliedern der Agentur die führenden Unternehmen der Industrie und des Verkehrssektors - so die Konzerne Volkswagen AG und Salzgitter AG mit Sitz in der Region, dazu Siemens, Bosch und Alstom LHB mit ihren regionalen Standorten sowie zahlreiche weitere Unternehmen -, und die Gewerkschaften. Weiterhin gehören dazu die Hochschulen der Region sowie die Gebietskörperschaften. Neben Braunschweig sind dieses noch die kreisfreien Städte Salzgitter und Wolfsburg, die Landkreise und Städte Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel sowie die Landkreise Gifhorn und Goslar.



agentur *reson*.<sup>1</sup> Gemeinsam mit der *Bezirksregierung Braunschweig* und dem *Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)* hat *reson* in einem offenen, dialogorientierten Prozess das regionale Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen (REK) erstellt<sup>2</sup> und damit einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Profilierung der Region geleistet. Eine Verpflichtung unterschiedlicher Interessen auf die Erarbeitung gemeinsamer Strategien zur Regionalentwicklung konnte erreicht werden. Dieser Konsens muss jedoch immer wieder durch die Umsetzung der Leitziele in konkrete Kooperationsprojekte in den etablierten Sektoren von Wirtschaft und Forschung neu hergestellt werden. Für die bislang noch wenig bearbeiteten Sektoren Kultur und Bildung gilt das erst recht. Gleichwohl kann inzwischen auch dafür in der Region auf ein Netz von Entscheidungsakteuren zurückgegriffen werden, das die Implementierung neuer regionaler Entwicklungsvorhaben erleichtert, zumal die Thematik „Arbeit und Qualifikation“ als ein prioritäres Handlungsfeld im regionalen Entwicklungskonzept verankert ist. Allerdings kann es im Rahmen des Programms „Lernende Regionen“ nicht nur darum gehen, für identifizierte regionale Entwicklungspfade - wie z.B. Automobilzulieferindustrie, Biotechnologie oder Tourismus - die entsprechenden branchenrelevanten Qualifikationen bereitzustellen. Gleichzeitig muss die Entwicklung neuer Lernarrangements und die bereichsübergreifende Kooperation weiter gefördert werden. Da *reson* auch Geschäftsstelle für ein lokales Bündnis für Arbeit ist, ist ein Problembewusstsein und eine Lösungskompetenz für Fragen, die Bildung und Ausbildung betreffen, vorhanden. Die Beteiligten, insbesondere der Allgemeine Arbeitgeberverband, der DGB und die IG Metall sowie die Arbeitsverwaltung, sind schon mit innovativen Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zum Beispiel für Jugendliche hervorgetreten (vgl. *Prätorius* 2001).

Die Region Südostniedersachsen ist einerseits - geprägt durch groß- und teilweise altindustrielle Strukturen - durch erhebliche wirtschaftliche Entwicklungsdefizite gekennzeichnet, andererseits zählt sie zu den europäischen Teilräumen mit der höchsten F&E-Intensität (gemessen am Anteil der F&E-Ausgaben am BIP). Mit der gewachsenen Industriekonzentration vor allem von Großbetrieben in den Bereichen Fahrzeugbau, Verkehrstechnik und Mobilität sowie Stahlerzeugung und -verarbeitung weist sie eine hohe Weltmarktintegration auf (vgl. *Prätorius* 2002). Im Rahmen globalisierter Märkte und Konkurrenzen mit stark verkürzten Innovationszyklen bestehen immense Anforderungen an die Produktivität und Innovationsfähigkeit der

---

<sup>2</sup> Das regionale Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen findet der interessierte Leser unter [www.reson-online.de](http://www.reson-online.de).

Betriebe und damit ein permanenter Bedarf an qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräften. Nur mit ausreichend großem Potenzial an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die Betriebe in Kooperation mit den Forschungseinrichtungen ihrer Rolle als Beschäftigungs- und Innovationsmotor der Region gerecht werden.

Eine wesentliche Aufgabe ist, die bislang unterdurchschnittliche Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) insbesondere im verarbeitenden Gewerbe der Region, aber auch im Dienstleistungsbereich und im Handwerk zu verbessern, um hier für die Zukunft eine Stabilisierung und Stärkung der Beschäftigungsentwicklung zu erreichen.

Dabei spielt der Bildungsbereich eine ganz wesentliche Rolle. Hier besteht jedoch - nicht nur in Bezug auf unsere Region - ein grundlegender Modernisierungsbedarf, wie zuletzt die internationalen Vergleichsstudien PISA und TIMMS gezeigt haben. Allerdings braucht gerade die Region Südostniedersachsen entsprechend flexible und innovative Bildungsangebote, um im Rahmen der starken Weltmarktintegration mit ihren Qualifikationen mithalten zu können. Es gilt nicht zuletzt der Gefahr zu begegnen, dass es zu einer dauerhaften Polarisierung des Arbeitsmarktes und infolge dessen auch des privaten Raumes kommt: Hochqualifizierte ModernisierungsgewinnerInnen stehen Personen gegenüber, die als Langzeitarbeitslose, ältere Arbeitnehmer oder Jugendliche, auch als Migrantinnen und Migrantinnen nur über geringe Qualifikationen verfügen und damit auf Dauer vom Arbeitsmarkt und von der gesellschaftlichen Teilhabe ausgeschlossen sind.

Mit der Beteiligung am Bundesprogramm „Lernende Regionen“ nutzt die Region Südostniedersachsen die Chance, im Rahmen der bundesweiten Initiativen zur Reformierung des Bildungssystems ein Netzwerk von Bildungsinstitutionen aufzubauen, das eine kooperative Entwicklung und die Implementierung einer zukunftsfähigen Lernkultur und -infrastruktur für die Region zum Ziel hat. In einem gemeinsam gestalteten Prozess wurden während der Planungsphase des Projektes Stärken und Schwächen der regionalen Bildungsangebote und -strukturen analysiert und zukunftsorientierte Ansätze einer innovativen Bildungslandschaft entwickelt. Mit der anstehenden Durchführungsphase sollen nun in mehreren Teilvorhaben und Prozessschritten bis 2006 neue Lernorte, Curricula und Beratungssettings entwickelt und eingesetzt werden, die es der Region ermöglichen, sich vor dem Hintergrund der spezifischen regionalen Ausgangslage sowie durch Nutzung aller Netzwerkressourcen den Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu stellen.

Das Projekt VIEL passt in das Aufgabenspektrum der regionalen Entwicklungsagentur, indem es die Ziele des BMBF-Programms "Lernende Regionen" mit den Besonderheiten des wirtschaftlichen und wissenschaftlich-technischen Profils der Region verbindet. Vier Handlungsfelder wurden dazu zunächst identifiziert:

*Die Verbesserung der Lernkultur durch neue Lernarrangements und Lernzentren für selbstgesteuertes Lernen*

Hier beschäftigten sich kontinuierliche Arbeitsgruppen u.a. mit der Lernberatung, der Schul- und Ausbildungssituation, den Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen sowie Fragen eines regionalen Bildungsmarketing.

*Die Steigerung der naturwissenschaftlich-technischen Attraktivität über alle Stufen des Bildungssystems in der Region*

In dieser Arbeitsgruppe wurden als wesentliche Defizite erkannt:

- Die Erneuerung von Curricula in Aus- und Weiterbildung hält nicht mit dem Tempo wissenschaftlicher und technischer Innovationen mit.
- Anreize, sich mit Naturwissenschaft und Technik zu beschäftigen, werden mit zunehmender Distanz zu deren Weiterentwicklung geringer.
- Die Konsumhaltung verdrängt Neugier und selbsttätiges Erkunden und Entdecken von Umwelt und Technik.
- Firmen und Universitäten berücksichtigen die Zielgruppe der Mädchen und Frauen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit und ihrem Personalmarketing (Werbung, Stellenanzeigen, Internetpräsenz) nicht systematisch genug.

*Der Aufbau eines Wissensservers und Bildungsportals*

Als technische Infrastruktur wurde ein Wissensserver aufgebaut ([www.viel-wissen.de](http://www.viel-wissen.de)), der als Wissens- und Bildungsmarktplatz der Region zur Verfügung stehen soll. Transparenz des regionalen Bildungsangebots, Mitwirkung an der Entwicklung der Bildungslandschaft Südostniedersachsen sowie Angebote des E-learning gehören zum Leistungsspektrum. Zudem wird die Dokumentation der Netzwerkaktivitäten und die Netzwerkkommunikation auch anderen zugänglich sein.

*Erprobung von Werkzeugen für ein intermediäres Netzwerkmanagement im Landkreis Peine*

Die Ergänzung von organisierten und informellen Lernprozessen exemplarisch für die Handlungsfelder „interkulturelles Lernen“ und „intergenerationales Lernen“ wird hier modellhaft für die gesamte Region erprobt. Dazu gehört die gezielte Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen, Verwaltungen, Betrieben, sozialen Einrichtungen und Vereinen als eine gemeinsame Unterstützungsstruktur für lebensbegleitendes Lernen und Kompetenzentwicklung.

Mit dem VIEL-Prozess soll die Arbeit des Bildungsnetzwerks als Infrastruktur für lebensbegleitend lernende Menschen und lernende Organisationen auf Dauer gestellt werden. Das Projekt soll der Region ermöglichen, über koordinierte Kooperationen die Vielfalt und Bedarfsorientierung der Bildungsangebote zu erhöhen sowie die Reaktionszeiten hinsichtlich innovativer Lern- und Schulungskonzepte zu reduzieren. Die Erkenntnisse aus der Planungsphase führten für die Beantragung der Durchführungsphase zu einer Konkretisierung des Vorhabens in drei Teilprojekte und zwei Querschnittsaufgaben, die über ein gemeinsames Steuergremium verbunden sind:

- Die „*Arbeitsstelle für selbstgesteuertes Lernen (Selbstlernzentrum)*“ entwickelt Ansätze zur Unterstützung selbstverantworteten Lernens in der Region weiter. Dazu wird ein integrierter Lernort in einer öffentlichen Bücherei gemeinsam mit der städtischen VHS als Modell aufgebaut, an dem sich weitere Partner der Weiterbildung beteiligen. Zum Beispiel gehören dazu Themen der gerontopsychiatrischen Beratung einer Sozialstation und ein regionales Umweltzentrum.
- Das „*Intermediäre Management – Schwerpunkt intergenerationales und interkulturelles Lernen*“ wird vor allem von den Partnern der im Landkreis Peine entstandenen Netzwerke getragen. Es werden Unterstützungsstrukturen für interkulturelle und intergenerationale Zugänge in bestehenden Arbeits- und Lebenszusammenhängen aufgebaut.
- Das „*Weiterbildungsnetz Lernende KMU*“ versteht sich als Lern- und Innovationsnetzwerk, das Weiterbildungskonzepte, -instrumente und -angebote für den Lernort KMU entwickelt, um individuelles und organisatorisches Lernen zu fördern. Der Innovations- und Weiterbildungsbedarf von KMU soll besser als bisher identifiziert und gedeckt werden. Träger des Teilvorhabens ist ein Transferinstitut der TU Braunschweig gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband und den Gewerkschaften.

- Das Querschnittsprojekt „*Regionale Bildungskonferenz – Geschäftsstelle und Koordinierung*“ wird von reson betreut. Damit sollen bedarfsgerechte Angebote für selbstverantwortlich lernende Bürger sowie für Betriebe, Verwaltungen, Schulen und Weiterbildungseinrichtungen als lernenden Organisationen in einer Bildungsinfrastruktur zur Verfügung gestellt werden. Die Geschäftsstelle Regionale Bildungskonferenz hat – neben der Vorbereitung und Durchführung jährlicher Bildungskonferenzen entsprechend den Empfehlungen des Bildungsrates beim Ministerpräsidenten des Landes Niedersachsen - die Aufgabe, die Region als Lernort zu erschließen. Der Austausch zwischen Schulen und Berufsschulen, den Universitäten und Forschungseinrichtungen, den Weiterbildungsträgern und den Betrieben soll intensiviert werden und in die Entwicklung gemeinsamer Curricula für praxisorientiertes Lernen münden. Durch die Geschäftsstelle werden Kammern, Verbände, Verwaltungen und Politik in das Netzwerk einbezogen.
- Die *Querschnittsaufgabe „Aufbau VIEL-Server: Wissensmarktplatz und Bildungsportal“* sorgt für eine E-learning-Plattform, die eine Transparenz des Bildungsangebots herstellt und allen Bürgern zielgerichtete Lernangebote zur Verfügung stellt.

### **3 Vernetzung: ein Selbstversuch**

Die im Aufbau befindlichen Bildungsnetzwerke haben während der Planungsphase ausdrücklich den Auftrag, die Akzeptanz bei Kommunen und Gebietskörperschaften sowie den Ländern sicherzustellen. Ob von den Initiatoren gewollt oder ungewollt, es haben sich alle Beteiligten damit in eine Lernsituation begeben, die die Steuerung von Veränderungsprozessen im politischen wie im wirtschaftlichen Raum betrifft. Schließlich geht es darum, sich im Netzwerk ein neues Verständnis von Bildung zu erarbeiten und anzueignen mit möglicherweise nicht unerheblichen Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen und das institutionelle Gefüge des gesamten Bildungssektors. An dieser an sich trivialen Erkenntnis ist gleichwohl interessant, dass die mit der grundsätzlichen Unsicherheit verbundenen Erfahrungen diskutierbar und damit öffentlich und transparent werden. Die Mitarbeit ist für die Beteiligten an Gegenleistungen gebunden, die sich aber erst im Prozess ergeben, so dass bewährte Pfade der Programmplanung und Refinanzierung natürlich nur ungern verlassen werden. Mit dieser Offenheit und Transparenz wird ein wesentliches Element der Netzwerkarbeit be-

nannt: es wird ein Lernfeld geschaffen für Reflexivität, die überall dort einen Ort findet, also institutionalisiert werden muss, wo gelernt werden soll. Das gilt für Organisationen wie für Regionen. Jeder braucht sie zum Lernen und Lernen lernen (vgl. *Siebert 2001*). Erst die Durchführungsphase wird allerdings erweisen, ob die initiierten Lernprozesse bei den Beteiligten mehr als Projektoutine sind und damit Impulse einer Bildungsreform von unten geben können.

#### **4 Cluster - Projekte - Kooperationen - Kartelle: Alles Netzwerke?**

Die Anforderung an jeden Einzelnen, sein Selbstmanagement ständig zu optimieren, beinhaltet den Aufbau eines persönlichen Netzwerkes (vgl. *Schubert 1998*) und natürlich die ständige Bereitschaft, sich neu zu orientieren, sein Lernen zu organisieren. Als soziale Verhaltensweise ist das nicht neu, konnte doch bis vor nicht allzu langer Zeit fast jeder auf die Familie und Freunde im privaten Bereich, auf Kollegen am Arbeitsplatz zurückgreifen, um kritische Situationen und neue Herausforderungen zu bewältigen, wenn er dabei verlässliche Institutionen - die Schule, das Arbeitsamt, die betriebliche Hierarchie u.a. - im Hintergrund hatte. Die Netzwerkdiskussion ist auch ein Anzeichen dafür, dass das Vorhandensein und das Funktionieren von derartigen Netzwerken nicht mehr einfach vorausgesetzt werden kann.

Für einen Bereich an der Schnittstelle zwischen privatem und sozialem Leben hat z.B. das Enschede Coach Projekt in Holland deutlich gemacht, dass der Wegfall fördernder persönlicher Netzwerke für Jugendliche nicht den dauerhaften gesellschaftlichen Ausschluss zur Folge haben muss (vgl. *Riekerink 2001*). Innerhalb eines halben Jahres wird ein neues soziales Netz geknüpft, indem Verwandte, Nachbarn, Freunde als sozial stabilisierende Faktoren gewonnen werden, die dem Jugendlichen helfen, sich wieder eine Perspektive zu erarbeiten. Dafür greifen die Sozialarbeiter selbst auf ein Netz aus Lehrern, Behördenmitarbeitern, Firmeninhabern, Beratungseinrichtungen, Sportvereinen usw. zurück, wobei immer klar ist, dass der Sozialarbeiter für den Jugendlichen erster Ansprechpartner ist. Netzwerke können - wie das Beispiel zeigt - durchaus neu geschaffen werden. Sie werden damit Gegenstand der Reflexion, können also auch in ihrer Funktion und Zusammensetzung verändert werden. Gleichwohl ist die Frage einer gezielten Planung von Netzwerken in der Literatur umstritten.

Informelle Netzwerke garantierten bislang das gesellschaftliche wie das betriebliche Miteinander. Gestiegene technologische Anforderungen, beschleunigter gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Wandel sowie häufig allein das Erreichen kritischer Größenordnungen (der Sozialhilfeempfänger, der Firmenmitarbeiter) waren zunächst eine Herausforderung der Hierarchien und Institutionen, die sich die Fähigkeit zur Selbstorganisation zunehmend zunutze machen wollten (vgl. *Heintel/Krainz* 1990). Projekte und Projektmanagement sind Ansätze bei der Lösungssuche für die Hierarchiekrise. Die unterschiedlichen Reengineering- und Wissensmanagementkonzepte sind weitergehende Versuche, selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen mit den Unternehmenszielen über Controllingverfahren zu verbinden. Die Problemanzeigen mangelhafter Steuerung und Wissenszurückhaltung sind auch aus solchen, nicht immer gelingenden Umstrukturierungsversuchen gespeist.

Networking als systematischer Bestandteil der Organisationsentwicklung im Rahmen unternehmerischen Handelns wird als Erweiterung der selbstorganisierten Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiter zunehmend als notwendig angesehen, stellt aber auch hohe Anforderungen an das Management lernender Organisationen. Dabei sind Netzwerke nicht leicht von anderen Formen informellen Austauschs einerseits, formaler Kooperation andererseits zu unterscheiden. Erfolgreiche Clusterbildung in der Regionalentwicklung funktioniert nur begrenzt durch gezielte Steuerung, entscheidend ist allerdings das Vorhandensein einer „kritischen Masse“ an hochqualifizierten Experten eines speziellen Segmentes sowie einer kommunikationsfördernden Infrastruktur. Cluster haben mit Netzwerken gemein, dass sie auf dem Austausch von Ideen und Know how basieren.

Im Unterschied zu Clustern sind Netzwerke inhaltlich nicht homogen, sondern vielfältig. Vertrauen spielt in Netzwerken eine so große Rolle, weil die Netzwerkkommunikation in der Regel zwar ziel- und umsetzungsorientiert ist, aber nicht immer alle Netzwerkteilnehmer den Nutzen der gemeinsamen Arbeit für sich verbuchen können - zumindest nicht immer unmittelbar. Netzwerkkommunikation fördert das Zustandekommen von Kooperationen einzelner Netzwerkpartner. Der Nutzen für alle stellt sich eher langfristig in Form eines Ringtausches ein. Deshalb bilden eher wenige Beteiligte den Kern eines Netzwerkes mit der Möglichkeit, auf weitere, latent vorhandene Beziehungen im Netz zurückzugreifen und weitere Teilnehmer zu mobilisieren, um für konkrete Projekte Kooperationen zu bilden. Dabei besteht sicherlich auch immer die Gefahr, sich abzuschließen oder sich in Kartelle zu verwandeln (vgl. *Gnahn/Schubert* 1998).

## **5 Von der Lehre zur Lernbegleitung und -beratung - Veränderungen in den (Weiter)-Bildungseinrichtungen**

Weiterbildungseinrichtungen haben große Anstrengungen unternommen, sich zu professionalisieren und ihr Profil zu schärfen - bei gleichzeitigem Kostendruck. Letzterer hat oft auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse - Honorarverträge, Zeitverträge, Scheinselbständigkeit - und damit eine hohe Fluktuation zur Folge. Für die Weiterbildungslehrer bietet der Arbeitsmarkt Bildung häufig zwar ein soziales Netzwerk mit einem zum Teil hohen Austausch mit den Kollegen und den Einrichtungen als Knotenpunkten (vgl. *Schäffter* 1994). Als Basis für ein funktionierendes Bildungsnetzwerk ist diese Infrastruktur jedoch insofern unzureichend, als die Erfahrungen der Mitarbeiter nicht ausreichend in Organisationswissen umgewandelt werden können und einrichtungsübergreifende Partnerschaften und Kooperationen darunter leiden, dass die Ansprechpartner häufig wechseln. Lebensperspektiven für Lernende im Sinne des oben genannten Beispiels müssen ebenso wie Personalentwicklungskonzepte für kleinere Unternehmen als ein neues Geschäftsfeld der Weiterbildung im Rahmen verlässlicher Netzwerkbeziehungen erarbeitet werden (vgl. *Bosch* 1999). Sie können nicht im Sinne einfacher Entsprechung von Angebot und Nachfrage am Markt befriedigt werden. Die neuen Anforderungen, etwa die individuelle Bildung im Kontext sozialer Umweltbezüge und in betrieblichen Praxisfeldern, jedoch mit Bezug auf konkrete persönliche bzw. betriebliche Anforderungen zu organisieren, erfordern neue Formen von Kooperationen mit Schulen, Jugendhilfeträgern, Beratungseinrichtungen und Betrieben und neue Formen des agenda settings gegenüber Auftraggebern (Betrieben, Kommunen, Arbeitsverwaltung). In Bezug auf letzteres ist der Sinn der Netzwerkarbeit durchaus schon erkannt, zumal durch die Förderbedingungen bestimmter Geldgeber die Beteiligung an Netzwerken zwingende Voraussetzung ist (vgl. *Priddat* 2001). Diese Netzwerke müssen offen für neue Mitglieder und Inputs von außen sein. Sie sollten ständig aktiv und nicht nur für bestimmte Projekte oder Kooperationen aktivierbar sein. Bildungseinrichtungen können in diesen Netzwerken ihre Kompetenzen und Ressourcen sowohl für ihre eigene als auch für die Regionalentwicklung gewinnbringend umsetzen. Die Erfahrung in unserem Projekt zeigt, dass hier bilaterale Kooperationen schnell an ihre Grenzen stoßen. Viele Träger und Weiterbildungslehrer teilen diese Erfahrungen und vermischen, dass von ihren gewachsenen fachlichen und sozialen Kompetenzen auch entsprechend Gebrauch gemacht wird.



## **6 Aufwand und Ertrag in offenen Veränderungsprozessen**

Networking gehört zum Handwerk des (Bildungs-)Unternehmers (vgl. *Baecker* 1999). Im Kontakt mit Kunden und Konkurrenten, aufgrund der Beurteilung von Lebensstilen und gesellschaftlichen Trends festzustellen, was fehlt, um dann neue Produkte zu finden, sichert die eigene Marktposition - durch permanenten Wandel. Eine solche Haltung, gekennzeichnet durch Offenheit und Neugier, wird heute als eine so wesentliche Qualifikation für viele Mitarbeiter eingeschätzt, dass es Stimmen gibt, die bereits den Kindergarten zur Vorbereitung auf ein „Lebensunternehmertum“ reklamieren (vgl. *Elschenbroich* 2001). Generell geht es allerdings nicht um einfaches Lernen, um Entwicklung und Kompetenzzuwachs, sondern eher um aufwendige Veränderungsprozesse, die Gewinnen und Verlieren, Risiko und Vertrauen bergen. Die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie der gesellschaftlichen Anforderungen lassen für den Bildungsbereich einen Modernisierungsbedarf sichtbar werden, dem die betreffenden Institutionen nur gemeinsam und in Abstimmung mit Auftraggebern und Kunden gerecht werden können. Die notwendige Öffnung von Bildungseinrichtungen zu anderen gesellschaftlichen Bereichen und die zunehmend nur durch gemeinsame Ressourcennutzung zu erfüllende Aufgabenerledigung benötigen offene Netzwerkstrukturen. Der hohe Aufwand für gelingende Netzwerkarbeit ist eine Investition in zukunftsfähige Strukturen, also in eine jetzt notwendige Veränderung, die erst zu beständigem Wandel befähigt und damit den gegenwärtigen Herausforderungen auch des Bildungsbereichs gerecht wird.

## **7 Voraussetzungen gelingender Netzwerkarbeit**

Für den beschriebenen Prozess braucht die regionale Weiterbildung ein institutionelles „Zuhause“ (vgl. *Bosch* 1999) im Kontext einer trägerunabhängigen Institution, die dafür sorgt, dass die Interessen austariert werden, die Offenheit und Transparenz sicherstellt, eine Vernetzung mit anderen Projekten in den Bereichen Schulentwicklung, Weiterbildung, Regionalentwicklung, Kultur und Soziales usw. herstellt.

Der Umgang mit konfligierenden Interessen und der permanenten Ambivalenz von Kooperation und Konkurrenz sollte ebenso wie die eigenen Lernprozesse als koordinierende Institution deutlich werden und auch dokumentiert werden. Natürlich gibt es, insbesondere am Anfang eines Netzwerk-

prozesses auch Zurückhaltung von Informationen und Beziehungen, es gibt Unterschiede in Bezug auf die Durchsetzungsfähigkeit sowie den Zugang zu Ressourcen. Damit hat das Projekt Anteil an den allgemeinen Problemen der Regionalentwicklung, aber auch an ihren möglichen Lösungen im Rahmen der geschaffenen Institutionen.

Für die Teilnehmer heisst dies, dass sie ein Bewusstsein über die Bedeutung ihrer Rolle als Personen und als Vertreter einer Institution in einem Netzwerk entwickeln sollten. Die Ambivalenz, sowohl als Person als auch als Vertreter einer Organisation im Netz zu handeln, stellt hohe Anforderungen an die Hierarchien in den Einrichtungen, weil sie die Vertrauenswürdigkeit der Personen in den offenen Aushandlungsprozessen im Netz sichern. Daher sollten die am Netzwerk beteiligten Personen ein Wissen über die eigenen Grenzen und die Möglichkeiten der anderen (und umgekehrt) besitzen und darüber auch zur Auskunft bereit sein. Diese Fragen in Bezug auf die Netzwerkarbeit können nicht auf einer Metaebene verhandelt werden.

## Literatur

**Dirk Baecker**, Organisation als System. Frankfurt am Main 1999

**Gerhard Bosch**, Bildung und regionaler Kontext; in: Schöni / Sonntag 1999

**Peter Brödner / Ileana Hamburg / Thomas Schmidtke (Hrsg.)**, Strategische Wissensnetze: Wie Unternehmen die Ressource Wissen nutzen. Gelsenkirchen 1999 (Institut Technik und Arbeit im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen)

**Donata Elschenbroich**, Weltwissen der Siebenjährigen. Wie Kinder die Welt entdecken können. München 2001

**Friedrich Hagedorn, Sabine Jungk, Mechthild Lohmann, Heinz H. Meyer (Hrsg.)**, Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim / Basel 1994

**Peter Heintzel / Ewald E. Krainz**, Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 2.Auflage Wiesbaden 1990

**Dietrich Hoß / Gerhard Schrick (Hrsg.)**, Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster 2001

**ies** – Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover. Humanpotential und Landesentwicklung. Hannover 1998

**Gerhard Prätorius**, Südostniedersachsen: Regionale Entwicklungscoalition zwischen industriellem Establishment und Sozialexperiment; in: Hoß / Schrick 2001

**Gerhard Prätorius**, Global Player und regionale Entwicklung: Auflösung - Hegemonie - Partnerschaft? in: Ulrich Mückenberger / Marcus Menzl (Hrsg.): Der Global Player und das Territorium, Opladen 2002

**Birger P. Priddat**, Neue Formen der Zusammenarbeit in der Region: Net-Policy; in: Hoß / Schrick 2001

**Frank Riekerink**, Coach Project Enschede. Expose zum Workshop „Jugend- arbeitslosigkeit. Blick über die Grenzen – Vorbild Niederlande?.“ am 9. Mai 2001 in Braunschweig

**Ortfried Schöffter**, Weiterbildungsorganisation – ein locker verkoppeltes Netzwerk; in: Hagedorn u.a. 1994

**Walter Schöni / Karlheinz Sonntag (Hrsg.)**, Personalförderung im Unternehmen. Bildung, qualifizierende Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert. Chur / Zürich 1999

**Herbert Schubert**, Entwicklungsperspektiven privater Beziehungsnetze und regionaler Akteursnetzwerke; in: ies 1998

**Horst Siebert**, Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neue Lernkulturen in Zeiten der Postmoderne. Neuwied; Kriftel 2001

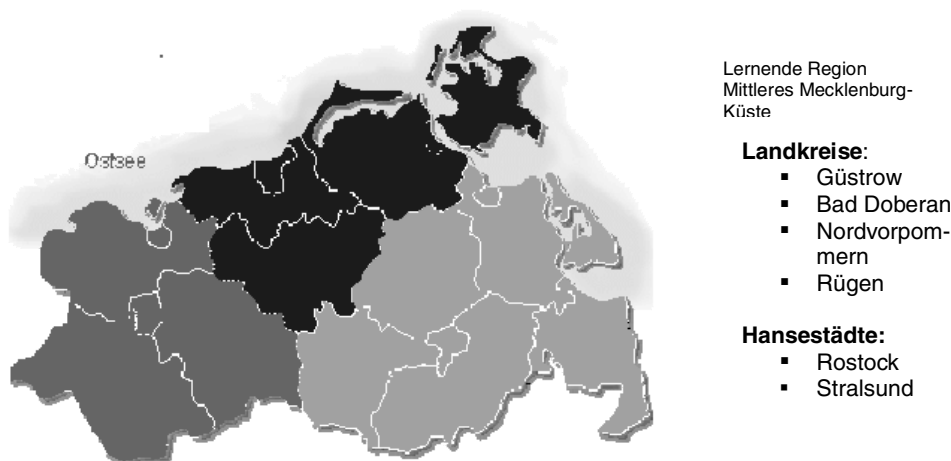
**Hans-Jürgen Weißbach**, Wissensorientierte Dienstleistungsnetzwerke: Wissensarbeit zwischen Emanzipation und Vereinnahmung; in: Brödner / Hamburg / Schmidtke 1999

# Qualifikation und Lernprozesse in sozio-ökonomischen Netzwerken

Birgit Stecker

## Netzwerken in der Lernenden Region

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Güstrow mbH hat sich an der Ausschreibung „Lernende Regionen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung beteiligt und ist eine von derzeit 54 Projekten in Deutschland. Unter dem Projektnamen „Lernende Region Mittleres Mecklenburg-Küste“ werden im Rahmen einer einjährigen Planungsphase ca. 100 Netzwerkpartner zusammenarbeiten. Das Netzwerk, in dem Bildungsanbieter, Schulen, Unternehmen, kulturelle Einrichtung und viele andere mitarbeiten werden, existiert bereits in der Grundstruktur und erstreckt sich auf die Landkreise Güstrow, Bad Doberan, Nordvorpommern, Rügen und die Hansestädte Rostock und Stralsund.



**Ziel der Lernenden Region** ist die Entwicklung einer neuen Lernkultur. Hauptsächlich geht es um die nachhaltige Förderung des lebensbegleitenden Lernens für alle Personengruppen und die Stärkung der Weiterbildung. Lernen ein Leben lang bedeutet nicht nur eine höhere Bildungsbeteiligung,

sondern es geht darum, dass jeder Einzelne für sich das Lernen als einen stetigen Prozess begreift und auch die Chance bekommt, seine persönlichen und individuellen Fähigkeiten zu entwickeln. Mit der Lernenden Region soll das Konzept der „lernenden Gesellschaft“ in größerer Breite als bisher verwirklicht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sowohl die Bildungsbeteiligung aller Menschen gestärkt, als auch die Nutzerorientierung der Angebotsstrukturen verbessert werden. Dabei sollen zum einen die klassischen Lernmethoden, zum anderen auch die Nutzung der neuen Medien zur Anwendung kommen.

Grundlegende Voraussetzung für die Erreichung dieser Ziele ist die Entwicklung einer solchen Bildungsinfrastruktur, die den Anforderungen einer zukunftsfähigen Gesellschaft entspricht. Der Aufbau **regionaler Netzwerke**, in denen verschiedene Institutionen, aber vor allem auch die Bürger, die ihren Wunsch nach Weiterbildung verwirklichen wollen, integriert sind, bietet dafür eine günstige Basis. Gemeinsam mit allen Netzwerkpartnern wurde die Vision für unsere Lernende Region entwickelt, die als Leitbild für die vierjährige Durchführungsphase dienen soll:

**Vision:**

Wir werden vorhandene Einzelaktivitäten und Teilnetzwerke in der Bildung, der Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung zur Förderung des **lebensbegleitenden Lernens** in der **Region Mittleres Mecklenburg - Küste** nachhaltig verknüpfen und effizient gestalten. Wir werden bestehende Defizite in der Bildungslandschaft identifizieren und daraus neue Projekte und Maßnahmen bedarfsgerecht entwickeln und umsetzen.

Um dieser Vision und den dargestellten Zielen Rechnung zu tragen, ergibt sich ein hoher Anspruch an die Netzwerkstrukturen. Unser Netzwerk „Lernende Region“ ist innerhalb weniger Monate von ursprünglich 54 Netzwerkpartnern auf derzeit ca. 100 Partner angewachsen, und es ist ständigen Veränderungen unterworfen. Sicher ist diese breite Resonanz auf die geleistete Öffentlichkeitsarbeit zurückzuführen. Aber ich sehe auch einen Schwerpunkt darin, dass die Beteiligten die Schwierigkeit erkannt haben, Entwicklungen im bildungspolitischen Bereich im Alleingang umzusetzen, dass es leistungsfähiger Zusammenschlüsse bedarf, um zukünftig erfolgreich zu sein. Von Anfang an haben wir das Netzwerk offen gestaltet, d.h. offen für neue Netzwerkpartner aber auch offen für neue Ideen. Und

wir haben versucht, die Arbeitsweise des Netzwerkes transparent zu gestalten. In den zurückliegenden Wochen und Monaten ist uns klar geworden, dass diese Vorgehensweise auch ein Umdenken unter den Netzwerkpartnern erfordert. Sich in den Arbeitsgruppentreffen öffnen, Kompromissbereitschaft, die Bereitschaft neue Wege zu gehen, der Abbau von Hierarchiedenken und Konkurrenzverhalten sind nur einige Schlagworte, die ausdrücken, wie stark diese Verhaltensweisen die Netzwerkbildung beeinflussen. Aus diesem Grund ist die Entwicklung einer neuen Lernkultur stets in Einklang mit der Entwicklung einer neuen Netzwerkkultur zu sehen. Die besondere Situation unseres Netzwerkes, die in der großen Anzahl der Netzwerkpartner, der großen regionalen Ausdehnung und dem Aufeinandertreffen verschiedenster Kompetenzen und Charaktere zu sehen ist, stellt hohe Ansprüche an das Management und die Netzwerkstruktur.

Das Netzwerk setzt sich in der Planungsphase aus den folgenden Einrichtungen/Erfahrungsträgern zusammen:

<b>Projektmanagement</b>	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Güstrow mbH, ATI Küste GmbH
<b>Projektbeirat</b>	Vertreter aus dem Bildungsbereich und Wirtschaft
<b>wissenschaftliche Begleitung</b>	- Universität Rostock, Wirtschafts pädagogik
<b>Externe Moderation</b>	- Firma MA&T, Magdeburg
<b>Netzwerkpartner</b>	z.Zt. ca. 100 Partner
<b>Arbeitsgruppen</b>	z.Zt. 9 Arbeitsgruppen (jeweils ein AG-Leiter)

Das **Projektmanagement** trägt die Verantwortung für die Lenkung und Leitung des Projektes, sowohl inhaltlich, terminlich, personell und finanziell. Treffen des Managements finden im 14-tägigen Rhythmus statt. In regelmäßigen Abständen werden die Arbeitsgruppenleiter (Moderatoren der einzelnen Arbeitsgruppen) hinzu gezogen. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, da aufgrund der Rahmenbedingungen der Planungsphase eine straffe zeitliche und inhaltliche Arbeitsweise notwendig ist.

Der **Projektbeirat** setzt sich aus zehn Personen aus dem Bildungs- und Unternehmensbereich zusammen und hat hauptsächlich eine beratende, begleitende und empfehlende Funktion. Über die Einbringung von Fachkompetenzen der einzelnen Beiratsmitglieder erhält das Management Unterstützung bei der Bewertung der Einzelprojekte. Der Beirat soll aber gleichzeitig als Multiplikator auftreten und Lobbyarbeit gegenüber Politik, Verwaltung, Verbänden leisten.

Darüber hinaus bedienen wir uns einer wissenschaftlichen Begleitung und einer externen Moderation. Die **Wissenschaftliche Begleitung** ist in erster Linie mit einem direkten Nutzen für die Region, den darin integrierten Netzwerkpartnern und für den Projektträger verbunden. Durch die Zusammenarbeit mit der Universität Rostock / dem Institut für Human Resource Development können wir auf langjährige Erfahrungswerte zurückgreifen. Mit dem Einsatz unterschiedlicher Methoden / Instrumente, die in Absprache mit der Projektleitung eingesetzt werden, wird es möglich, IST-Zustände zu dokumentieren und Maßnahmen im Projektverlauf für den Projektträger und alle Netzwerkpartner transparent zu machen. Effektivität der Kapazitätenutzung und Effizienz des Mitteleinsatzes werden hierdurch nachvollziehbar. Nicht zu unterschätzen ist die Rolle der wissenschaftlichen Begleitung als neutraler Beobachter.

Aufgrund der Größe und der räumlichen Ausdehnung unseres Netzwerkes haben wir uns für eine **externe Moderation** entschieden, die darauf ausgerichtet ist, gemeinschaftliches Handeln unterschiedlicher Netzwerkpartner zu organisieren und zu unterstützen. Schwerpunkte sind dabei die Ziel- und Strategiefindung im Netzwerk, die Unterstützung der Ideen- und Projektentwicklung bzw. die Problemlösung und die Vernetzung von Akteuren und Problemstellungen. Die Umsetzung erfolgt über die Durchführung und Gestaltung von Workshops, die für alle Netzwerkpartner offen sind. Ziel der Workshops ist, auch die Vertrauensbildung zwischen den Akteuren zu beschleunigen. Sie tragen somit auch zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Erhöhung der Qualität des Netzwerkes bei. Denn die Lernende Region erhebt auch den Anspruch an alle Beteiligten, die Planungsphase dafür zu nutzen, dass die Grundlagen und ersten Schritte für ein arbeitsfähiges Netzwerk gelegt werden.

Den **Netzwerkgedanken** in die Köpfe der Partner zu transportieren, ist einer der Schwerpunkte unseres Projektes. Es muss uns gelingen, Verständnis für den Netzwerkgedanken zu erzeugen und die Arbeitsweise so transparent zu gestalten, dass die Mitwirkung im Netzwerk als Zukunfts-

investition angesehen wird und nicht für jede erbrachte Leistung eine Gegenleistung erwartet wird. Jeder Netzwerkpartner muss sich mit der Vision, dem Leitgedanken identifizieren. Deshalb ist es um so wichtiger, dass nicht nur die Arbeitsgruppen arbeitsfähig sind, sondern auch das Gesamtprojekt durch die Mitwirkung aller getragen und gestaltet wird.

Eine weitere Schwierigkeit liegt auch darin begründet, dass der Nutzen eines Netzwerkes häufig nur erkannt wird, wenn er materiell begründet ist. Für mich von großem Wert und auch ein Zeichen dafür, dass wir auf dem richtigen Wege sind, sind die Einschätzungen von Netzwerkpartnern zu der Projektarbeit der vergangenen Monate. Obwohl alle Partner in Vorleistung gehen und der Erfolg für ein Weiterkommen in die Durchführungsphase nicht garantiert werden kann, sehen viele Mitstreiter die bisherige Arbeit positiv, besonders in der Hinsicht, dass neue Kontakte geknüpft werden konnten und sich Kooperationen angebahnt haben, die außerhalb der Lernenden Region liegen. Die entwickelten Projektideen sind es wert, auch weiterhin verfolgt zu werden und andere Finanzierungsquellen zu erschließen, sollte unser gemeinsames Projekt nicht zum Erfolg führen.

Damit sich Netzwerke erfolgreich entwickeln können, spielt die **Kommunikation** eine sehr entscheidende Rolle. Wir bedienen uns von Beginn der Projektlaufzeit an einer geschützten Kommunikationsplattform, die online verfügbar ist. Jeder Partner hat über ein selbst gewähltes Passwort Zugang zu dieser Plattform und kann alle das Netzwerk betreffenden relevanten Informationen abrufen. Diese Vorgehensweise macht Sinn, da die Fülle der Informationen, das Netzwerk betreffend, täglich zunimmt und ein Versand auf den herkömmlichen Wegen (Post, Fax) zu kosten- und zeitintensiv ist. Was hier so simpel klingt, ist in Wirklichkeit in der Umsetzung mit Problemen und Startschwierigkeiten behaftet gewesen. Nicht für jeden ist die Kommunikation per E-Mail selbstverständlich. Auch der Umgang mit dem Kooperationsserver ist gewöhnungsbedürftig. Und jeder durchlebt in dieser Hinsicht auch einen Lernprozess, denn als registriertes Mitglied einer solchen Kommunikationsebene hat man eine Holepflicht. Das heisst, jeder Partner muss sich eigenständig mit den Informationen versorgen, die für seine weitere Mitwirkung im Projekt notwendig sind. Aktive Mitarbeit im Netzwerk heisst auch, Kommunikationsbereitschaft zu zeigen. Auf der anderen Seite müssen die Bedingungen für einen guten Informationsfluss durch das Projektmanagement geschaffen werden. Beide Seiten haben sowohl eine Bringe- als auch Holepflicht.



Auch eine gezielte **Öffentlichkeitsarbeit** trägt zum Netzwerkverständnis bei. Von Anfang an haben wir Pressearbeit geleistet und somit Interesse an unserem Projekt geweckt. Unter dem Namen [www.lernburg-kueste.de](http://www.lernburg-kueste.de) ist das Projekt im Internet präsent und bietet allen Beteiligten und Interessierten umfassende Informationen zum Projekt an.

Ich bin mir der Herausforderung bewusst, was es heisst, ein arbeitsfähiges Netzwerk zu installieren und dabei die Erwartungshaltung möglichst vieler Partner zu erfüllen, denn die Erwartungshaltung ist sehr hoch. Jedoch muss auch jeder Beteiligte ein gutes Stück dazu beitragen, indem er nicht nur seine Kompetenzen mit einbringt, sondern auch solche Eigenschaften wie Kompromissbereitschaft, Engagement, Offenheit, die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und nicht nur das „Ich“ sondern das „Wir“ im Vordergrund sieht. Der nachstehende Ausspruch von Henry Ford begleitet unser sich formendes Netzwerk von Beginn an und ist ein Stück Anleitung zum Handeln.

**Zusammenkommen ist der Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeit ist ein Erfolg.  
(Henry Ford)**

# Das RKW-Beraternetzwerk zur Unterstützung von KMU in der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg

Ulrich Hoffmann / Wolfgang Horlamus / Karsten Koitz

## 1 Das RKW-Beraternetzwerk als Lernergebnis

In der kleinteiligen Wirtschaft, die in der Region Berlin-Brandenburg vorherrscht, besteht ein Überlebensmotiv kleiner und mittlerer Unternehmen darin, innovative Strukturen und neue Wege der Zusammenarbeit zu finden, um sich den stets neuen und härteren Anforderungen des Wettbewerbs zu stellen.

Sowohl bei Unternehmen als auch Beratern ist bereits die Erkenntnis gewachsen, dass man besser den vielfältigen neuen Anforderungen des Marktes gerecht werden kann, wenn in Verbänden mit anderen Unternehmen die unterschiedlichen Kompetenzen vernetzt und kundengerecht angeboten werden. Die Herausforderungen und Problemstellungen der Auftraggeber werden komplexer und/oder gehen mehr in die Tiefe. Spezielle Branchen- und Marktkenntnisse werden vorausgesetzt, die das **einzelne** Unternehmen oder **den** Berater überfordern.

Kooperation in Netzwerken ist hier das moderne Zauberwort. Vieles hängt aber davon ab, wie diese Einsicht umgesetzt wird. Arbeiten und Lernen im Netzwerk hat damit ein permanentes und dynamisches Moment. Der Erfolg eines Netzwerkes wird darin bestehen, wie es gelingt, die Balance zwischen klarer Zielstellung und Struktur einerseits sowie zwischen Anpassungsfähigkeit und Offenheit in diesem für alle gewinnbringenden Wirtschaftsorganismus zu meistern.

Das RKW-Beraternetzwerk für die Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg ist seit gut einem Jahr dabei, diese Balance in einem konstruktiven Miteinander der Beteiligten immer wieder neu zu finden. Alle Beteiligten wissen, der Markt für Beratung und Training wird auch in den nächsten Jahren weiter absolut wachsen. Und der Wettbewerb in diesem Dienstleistungsbereich erfordert eine hohe Fitness des eigenen Leistungsvermögens. Die Initiatoren

des RKW-Beraternetzwerk waren sich zumindest in diesem Punkt schnell einig, dass man diesen Anforderungen mit einer gebündelten Kompetenz am besten gerecht wird. Hierzu gibt es klare Aussagen:

Das RKW fördert Innovationen, Rationalisierungsprozesse und die Berufsbildung im Sinne der Anpassung von Qualifikationen an sich ändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in Brandenburg. Beratung, Coaching, Training und Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeiter werden von erfahrenen Beratern und Trainern in großem Umfang geleistet. Der freiberufliche Markt, Institute, wissenschaftliche Einrichtungen, Universitäten, Fachhochschulen oder Unternehmen selbst bieten einen reichhaltigen und vielseitigen Wissens- und Erfahrungsschatz. Dieser wird mit dem Netzwerk weiterentwickelt und den Unternehmen noch besser zugänglich gemacht. Die Situation und die Anforderungen gerade von den kleinen und mittleren Unternehmen in der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg erfordert schnelle und ganzheitliche Antworten, spezielle Lösungen und Mut für innovative Ideen, die dem Anspruch auf Praxisorientierung und Nachhaltigkeit gerecht werden.

Andererseits waren viele Fragen offen: Werden die Berater, die vielfach als „Einzelkämpfer“ agieren die erforderliche Teamfähigkeit und das Vertrauen für die gemeinsame Arbeit aufbringen? Welche Kompetenzen sollen die Akteure des Netzwerkes besitzen, um ein ausgewogenes Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb zwischen den Akteuren zu ermöglichen? Wie muss die Kompetenzmatrix eines solchen Netzwerkes strukturiert sein? Die Initiatoren waren nicht unvorbereitet: Die Vorbereitungsphase für die Formierung des RKW-Beraternetzwerkes umfasste knapp ein Jahr. In mehrstufigen Diskussionsrunden verschaffte man sich Klarheit über Selbstverständnis, Zielsetzung, Struktur und Kompetenzprofil des Netzwerkes. Auch die Akteursebenen des Netzwerkes wurden definiert.

## **2 Grundverständnis des Netzwerkes und Zielgruppen**

Das Netzwerk versteht sich als eine Plattform für den Erfahrungsaustausch, die Weiterbildung und die Zusammenarbeit von Berater(innen) und Trainer(innen) im Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg. Die Inhalte der Arbeit werden bestimmt durch die speziellen Anforderungen und Aufgaben der Zielgruppe kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Im Netzwerk wirken kompetente und professionelle *Teilnehmer, Akteure und Partner*, die an der Ausprägung von seriösen, qualitativ guten und speziell für KMU ausgerichteten Dienstleistungen interessiert sind. Die Aktivitäten sind in besonderem Maße auf die KMU der Wirtschaftsregion konzentriert. KMU-gerechte Beratungs-, Coaching- und Trainingsleistungen - orientieren sich am strategischen Unternehmenserfolg, - sichern Objektivität, Integrität und Seriosität, - berücksichtigen den praktischen Handlungsbedarf und die realistischen Möglichkeiten, - nutzen KMU-adäquate Organisations- und Erfolgsmodelle, - werden mit einem straffen und transparenten Projektmanagement realisiert und - sichern ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis.

Es wird ein ganzheitlicher Beratungs-, Coaching- und Trainingsansatz vertreten, der konzentriert auf den praktischen Unternehmenserfolg die Handlungskompetenz und eigene Kooperationsbereitschaft des Beraters ausprägt. Das Netzwerk ist gleichzeitig auch ein Angebot an Politik, öffentliche Verwaltungen und wirtschaftsnahe Organisationen. Entsprechend deren Aufgabe - nachhaltig und dauerhaft Wirtschaftswachstum und -erfolg zu befördern - unterstützt das Netzwerk durch Vorschläge, Projekte und Ideen eine mittelstandsorientierte Wirtschaftspolitik. Diese Aktivitäten erfolgen politisch neutral und unabhängig. Das Netzwerk agiert als Kommunikations-, Wissens-, Handlungs- und Erfolgspartnerschaft für Analyse, Strategieentwicklung, Lösungsfindung und -umsetzung. Es realisiert selbst und lebt durch die Anwendung von modernen Formen des Wissensmanagements. Schrittweise wird für das Netzwerk als lernender Organisation eine detaillierte Kompetenzmatrix aufgebaut.

Die Mitarbeit im Netzwerk ist für alle Mitwirkenden durch die Bildung leistungsstarker Beratungsteams, die Wissenserweiterung, den projekt-konkreten Vergleich mit Berufskollegen und die Organisation kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozesse von messbarem Vorteil, realisiert jedoch keine „automatische Geschäftsbesorgungsfunktion“. Das Netzwerk setzt die beschriebenen Synergien selbstfinanziert um. Für die Beteiligten (*Teilnehmer, Akteure, Partner*) bildet die Bereitschaft, in das Netzwerk zu investieren und z.B. konkrete Bildungsleistungen zu bezahlen genauso eine Basis, wie die Zielstellung des Netzwerkmanagements, vor allem aus Projekterlösen Refinanzierungsfunktionen zu gewährleisten. Das Netzwerk ist interessiert am Leistungsvergleich mit anderen Organisationen dieser Art und offen für sinnvolle Kooperationen.



Bild 1: Kompetenzfelder für einen Unternehmensberater<sup>1</sup>

### 3 Die Mitglieder des Netzwerkes

Im Netzwerk können mitarbeiten: Berater, Trainer, Dozenten, Projektmanager, Wissenschaftler, Erfahrungsträger aus Wirtschaft und Gesellschaft sowie weitere Personen, die ihre inhaltliche Beziehung zu o.g. Zielstellungen plausibel begründen können. Das RKW-Beraternetzwerk ist eine Organisation von natürlichen Personen. Firmen, Organisationen usw. können das Netzwerk aktiv unterstützen. Für den Zugang, die Mitarbeit und den Austritt aus dem Netzwerk sind gesonderte Regelungen und Bedingungen definiert. Grundsätzliche Bewertungskriterien für die Mitarbeit im Netzwerk sind Qualifikationen, Kompetenzen, Berufspraxis und Referenzen. Ergänzend werden für interessierte Personen zur Vorbereitung der Mitarbeit Assessment-Center und/oder geführte Praktika angeboten.

<sup>1</sup> Albrecht Fridrich: „Beratungsqualität und Qualitätsmanagement für Berater“, RKW-Verlag 2000

Die Mitarbeit im Netzwerk vollzieht sich in drei qualitativen Ebenen:

- als *Teilnehmer* an Aktivitäten des Netzwerkes  
Teilnehmer nutzen das Leistungsangebot des Netzwerkes z.B. für die eigene Weiterbildung, die Angebote der KMU-Beraterakademie oder in geförderten Projekten die Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeit zu den definierten Bedingungen. Die Inanspruchnahme der Angebote der KMU-Beraterakademie ist kostenpflichtig.
- als *Akteur* in Netzwerkprojekten  
Akteure arbeiten aktiv in konkreten Projekten des Netzwerkes mit. Sie bieten eigene Ideen für Entwicklungsarbeiten an und nutzen diesbezügliche Angebote ihrer Berufskollegen. In dieser Projektarbeit werden in der Regel Leistungsverträge abgeschlossen. Voraussetzung für die Mitarbeit sind Kompetenznachweise oder Referenzen/Empfehlungen zur Einbindung in die konkreten Projekte. Die Mitarbeit in Projekten mit definierten Aufgabenstellungen kann auch Gegenstand von Praktika zur Vorbereitung der Aufnahme in das Netzwerk sein. Die Akteure werden zielgerichtet über die Arbeit des Netzwerkes informiert und leisten einen jährlichen finanziellen „Akteursbeitrag“.
- als *Partner* des Netzwerkes mit einer aktiven Einbeziehung in Organisationsaufgaben  
Die Netzwerkpartner sind die fördernden und entwickelnden Mitglieder des Netzwerkes. Sie anerkennen Selbstverständnis und Statut des Netzwerkes und leisten einen eigenen Beitrag zu seiner Organisationsentwicklung. Andererseits werden sie zielgerichtet über Projektideen, -entwicklungen und -realisierungen informiert und einbezogen. Sie leisten einen jährlichen finanziellen „Partnerbeitrag“. Der Ausweis „Partner im Beraternetzwerk des RKW-Brandenburg ...“ kann im Außenverkehr verwendet werden. Das Kollegium der Partner steuert die Arbeit des Netzwerkes und trägt die haushaltspolitische Verantwortung. In seinem Auftrag wird die operative Arbeit nach innen und ggf. auch nach außen von einem Netzwerkmanager/Assistenten realisiert.

Als im September und Oktober 2001 Sondierungsgespräche mit Bewerbern für das Netzwerk stattfanden, stand auch fest: Nicht jeder, der im Netzwerk mitarbeiten will, hat die Voraussetzungen für das Netzwerk. Kompetenzprofil und Teamfähigkeit waren wesentliche Entscheidungskriterien, um einen Partner in das Netzwerk aufzunehmen. Beim Kennenlernen der Akteure stellte sich eine gewisse Stärken- und Schwächenübereinstimmung heraus, was dazu führte, dass noch neue Partner mit einer das Profil des Netzwerkes ergänzenden Kompetenz aufgenommen wurden. Derzeit agieren im Netzwerk zehn Partner und 20 Akteure.

## 4 Erste Projekte und Aktivitäten des Netzwerkes

Eine sachliche Vorabinformation zur Absicht der Netzwerkbildung gab es auf dem RKW-Beratertag in Luckenwalde im Frühjahr 2001. Die Konstituierung des Netzwerkes erfolgte im ersten Halbjahr 2001. Im nächsten Schritt entwickelten die Mitglieder einen konkreten Arbeitsplan, der sich auf die Definition chancenreicher und ausstrahlungskräftiger Startprojekte konzentriert.

Inzwischen kristallisieren sich bereits drei Arten von Projekten im RKW-Beraternetzwerk heraus:

1. erste bilaterale Projekte: Anforderungen an das NW über einen Partner: Teamzusammenstellung. Inhalt sind klassische Beratungsprojekte, die die Kapazitäten und Kompetenzen **eines** Partners übersteigen. Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern entwickeln, um Akquise solcher Projekte voranzutreiben.
2. Gruppenprojekte:  
längerer Vorlauf erforderlich, momentan 3 Projekte mit 2monatiger Vorbereitung, z.B. „QM für Multimedia-Unternehmen“. Es geht vor allem darum, diese Projekte in den entsprechenden Gremien zu platzieren.
3. Großprojekte:  
Das sind Projekte, die für das Netzwerk eine Schlüsselfunktion haben. Hier geht es um Marktanalysen, die sich ein einzelnes KMU kaum leisten kann. Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Präsentation erster Ergebnisse auf dem Unternehmertreffen im April/Mai 2001.

Ab 2001 wurde in Übereinstimmung mit den Zielsetzungen des Netzwerkes das Lernen im Netzwerk durch Wissensvermittlung und Bildungsarbeit begonnen. Die KMU-Beraterakademie bietet im II. Halbjahr 2001 erste Seminare / Workshops an.

Zur weiteren Qualifizierung der Arbeit und Struktur des RKW-Beraternetzwerkes ist die Bildung von zwei speziellen Arten von Fachgruppen vorgesehen:

- a) fachlich-methodische Ansätze mit sachbezogenem Focus;
- b) problembezogene, aktionale Ansätze – Taskforce für Sanierungs- und Konsolidierungsberatung – SOS-KMU.

Für das Jahr 2002 sind die Aufgaben im wesentlichen klar: Die Arbeit im Netzwerk muss sich weiter stabilisieren. Dabei geht es auch um die Motivation, die Potenzen des Netzwerkes noch besser kennenzulernen und „auszubeuten“. Das ist kein formaler Prozess, den man erzwingen kann. Alles braucht seine Zeit. Hier geht es um einen Lernprozess, der sich über die inhaltliche Arbeit in konkreten Projekten realisiert. Als Plattform für den Informationsaustausch wird auch das Internet unter [www.kmu-berater.net](http://www.kmu-berater.net) genutzt.

Ebene	Zugang durch	Aufgaben/Tätigkeit	Finanzierungsbeitrag/Kosten/Erlöse
Teilnehmer	Freie Anmeldung/Bezahlung (inkl. ange-stellte Berater und Trainer)	Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	Vollkosten Netzwerkbeitrag +
		INFO-Dienst über Aktivitäten und Ergebnisse des Netzwerkes („offener Bereich“), öffentliche Kongresse/Veranstaltungen  Bezug von Analyseergebnissen	Frei  Teilnahmebeitrag (Rabattsystem) Vollkosten
Übergang		Kompetenzentwicklung/Bewerbung/ Bildung eines Bewerberpools	
Akteur	Möglichkeiten wie Teilnehmer und zusätzlich Referenzen/ Empfehlungen Leistungsverträge  Ausschreibung/ Bewerbungen	Konkrete Projektarbeit (Beratungs-, Entwicklungs- und Transferprojekte...)  Praktika für Beraternachwuchs (Studenten,...)	Vereinbarter Leistungsbezug aus der Projektfinanzierung  Aufwandsentschädigung  Zusätzlich A-Beitrag: 300 €
			Kompetenz + wirtschaftlicher Erfolg + Risikopotenz
Partner	Nur auf Vorschlag des Partnerkollegiums (ohne aktive Gegenstimme!)	Marktbeobachtung und Analyse Akquise Entwicklung von Produkten und Marken Politikberatung Konferenzen/Veranstaltungen Sponsoring	Erheblicher P-Beitrag: 1250 € + Haftungsrisiko für Defizite Netzwerk

Abbildung: Ebenen-/Zugangs-/Aufgaben-/Finanzierungstabelle für das RKW-Beraternetzwerk



# **Regionale und sektorale Lern- und Projektportale als innovative Chance im Rahmen eines Europas der vernetzten Regionen**

Thomas Freye / Bernhard Rieke / Andreas Bäumer

## **Einleitung**

Vor dem Hintergrund des Globalisierungsproblems entsteht gleichermaßen eine Tendenz zur Rückbeziehung auf gewohnte und gewachsene Strukturen lokaler und sektoraler Einheiten.

Durch ein Rekurrieren auf diese Strukturen bietet sich ein interessanter und vielversprechender Ansatzpunkt, die Herausforderung der Globalisierung in vielfältiger Hinsicht anzunehmen, indem der (regionale) Netzwerkgedanke stärker in den Vordergrund gerückt und dabei seinerseits neu definiert wird.

Dabei wird einerseits auf Bestehendes zurückgegriffen, auf gewachsene regional-soziale Infrastrukturen, die psychologische Ankerpunkte bilden, andererseits aber auch der Netzwerkgedanke vor dem Hintergrund seiner innovativ-technologischen Dimension aktiv eingesetzt. Durch eine Kombination dieser beiden Momente können neue synergetische Effekte entstehen.

Die neuen regionalen und sektoralen Netzwerke verstehen sich nicht mehr als restriktiv-affirmative und abgeschottete Beziehungsnetze alter Provenienz, sondern zeichnen sich als locker geknüpft Kooperations- und Interaktionssysteme vielmehr durch Flexibilität, Offenheit und flachere Hierarchien aus und entwickeln hieraus – verknüpft mit dem verstärkten Einsatz neuer webbasierter Informations- und Kommunikationsmethoden sowie innovativer multimedialer Medien – ihre spezifische Dynamik. Dadurch können sie dem regionalen Entwicklungsgedanken neue effiziente Impulse geben.

Somit können entsprechende Voraussetzungen für die Erfordernisse der zukünftigen Kompetenzgesellschaft gebildet werden, die durch ihren life-

long-learning Charakter neue Bildungsparadigmen – weg vom knowledge-on-stock hin zum knowledge-on-demand – transzendiert.

Dieser Paradigmenwechsel soll im folgenden an Hand eines exemplarischen und innovativen Projektes skizziert werden, das für sich genommen spezifische Anknüpfungspunkte an den o.g. Themenkomplex bildet und im Rahmen der „lernenden Region“ verortet ist.

## Lernende Region

### Internet Bildungsportale & Wissensmarktplätze

Für die Umsetzung einer regionalen Netzwerkidee bietet sich der Aufbau von Bildungsportalen und entsprechenden Wissensmarktplätzen an, die wir in Aufbau und Struktur im folgenden kurz skizzieren möchten.

#### **1 Ziel und Aufbau des regionalen Bildungsportals**

Das Bildungsportal versteht sich als Wissensmarktplatz und als Plattform zur Zusammenführung regionaler Bildungsanbieter und ihrer Angebote sowie der Nachfrager mit ihrem lebenslangen Bildungsbedarf. Insbesondere sollen Qualifizierung und Weiterbildung der regionalen Wirtschaft und hier besonders die kleinen und mittleren Unternehmen, der zweite Arbeitsmarkt sowie Endkunden mit Hilfe des Webportals gezielt gefördert werden. Es bietet Raum für Informationen zur Ausbildung, Weiterbildung und des Transfers von Praxislösungen aus der Praxis für die Praxis.

Neu und innovativ können Online-Schulungen im Virtuellen Lerncenter und Online-Projektarbeit im Virtuellen Projektcenter stattfinden sowie Hybrid-Qualifizierungsmaßnahmen als Veranstaltung kombiniert mit E-Learning Sequenzen als Vor- und Nachbereitung, Gruppenbindung und betreutem binnendifferenzierten Lernen angeboten und gebucht werden.

Zur Gliederung eines regionalen Bildungsportals bietet sich folgende Strukturierung an:

#### **Infoportal**

- Aktuelle Bildungsinformationen, News(letter) & Foren
- Bildungsbedarfsforum
  - zielgruppen-/bereichsspezifisch

### **Angebots- und Qualifizierungsportal**

- Darstellung aktueller Bildungsangebote der regionalen Anbieter mit Auswahl und Buchung über das Internet
- Classroom Training, Online Schulungen und Hybridlernen Online/Offline
- Online Projekt- und Telearbeit

### **Virtuelles Lerncenter**

- Lernorganisation
- Individueller Lernbereich
- Gruppenlernbereich

### **Virtuelles Projekt- und Telearbeitscenter**

- Projektorganisation
- Individuelle Telearbeit
- Projektarbeit in Arbeitsgruppen

## **2 Vorteile und Nutzen des Bildungsportals für die „Lernende Region“**

Für die Region und die beteiligten Akteure ergeben sich durch ein vernetztes gemeinsames Portal folgende Nutzen:

### **Nutzen für die Region**

Wissensmarktplatz und Webplattform für

- eine regionale Qualifizierungsoffensive
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der KMU
- das Lernen mit modernster Bildungstechnologie
- Kompetenzpartnerschaften, Projekte und Telearbeit

### **Nutzen für den Portalbetreiber**

Preiswerte, bedarfsorientierte Bildungsangebote für die regionale Wirtschaft on demand über das Web

- Firmenübergreifende Lernpartnerschaften und Lerngruppen
- Kundenbindung über stets aktuelle Infos und Angebote
- Finanzierung durch Partnerlizenzen und Werbeeinnahmen
- Imagegewinn

### **Nutzen für die regionalen Bildungskunden**

Jederzeit aktuelle Bildungsinformation und bedarfsorientierte E-Learning-Angebote „on demand“

- Ortsunabhängige Bildungsinformation und -buchung
- Individuelle Online-Lernberatung und Wissenscheck
- Online lernen
  - zeit- und ortsunabhängig
  - individuell, in Lernpartnerschaften & Gruppen (E-Communities)
- Online-Plattform zur Unterstützung von Online-Projekten und Telearbeit

### **Nutzen für regionale Bildungsanbieter**

Schneller Einstieg in den E-Learning Markt

- stets aktuelle zielgruppenorientierte Bedarfsinfos
- Portal-Plattform für passgenaue Zielgruppen-Angebote
- neue Chancen durch bessere Marktdurchdringung und direktes Erreichen der Zielgruppen
- „on demand“ Nutzung der E-Learning Plattform
- einfache und effiziente Anbieterkooperation

### **Fazit:**

Eine für jedermann, jederzeit und an jedem Ort zugängliche Angebots- und Nachfrage-Plattform mit vielfältigem Nutzen, d.h.:

*„Lebenslanges Lernen“ leicht gemacht – mit modernster webbasierter Bildungstechnologie und regionaler Vernetzung*

### 3 Rollenmodell

#### Regionales Bildungsportal und Wissensmarktplatz

Im Rahmen des skizzierten Projektes bietet sich zum Aufbau des regionalen Online-Dienstes folgende Rollen- und Aufgabenverteilung an:

Wer	Rolle	Aufgaben /Aktivitäten
<b>Regionaler Träger</b>	Portalbetreiber Projektmanagement	Verantwortlicher Gesamtbetrieb des Portals, verantwortliche Gesamtedaktion und Qualitätskontrolle, Akquise und Lizenzen (Partner, Werbekunden, Bildungskunden), Bildungsbedarfs-erhebung, Marketing und Portal-werbung in anderen Medien
<b>Learning Management Systemanbieter</b>	System- und Kompetenzpartner ASP Partner Projektmanagement GU Lernportalkonzeption Consulting	Portalbetrieb als Application Service Providing (ASP) und Bereitstellung - Contentmanagementsystem, Qualifizierungsmanagementsystem - E-Learning/E-Community/E-Knowledge-Komponenten - Service und Support
<b>Regionale Bildungsdienstleister</b>	Bildungsangebote	Online Curricula und Online Schulungsangebote für verschiedene Bereiche, Branchen, Zielgruppen Bildungsurlaubsangebote
	<b>Trainer</b>	Online Schulung und Lerngruppenmoderation
	Berater	Qualifizierungsberatung, Tests und Assessments
	Coach	Individuelles Coaching ( Führungskräfte... )
	Medienpädagoge/Webeditor	Lehrmedienerstellung
<b>Fachexperten</b>	Expertenberatung	Fachinfos, Problemlösung
<b>Zielgruppen</b>	Unternehmen (KMU), öffentl. Orga.	
	Marketing	Portalwerbung: Produkte/Dienstleistungen
	Personalentwicklung	Bildungsbedarfsmeldung an Portalbetreiber, Auswahl und Qualitätskontrolle Bildungsanbieter
	Mitarbeiter/Bildungsendkunden	Teilnahme an Qualifizierungsberatung, Pre-Tests ,Auswahl und Buchung von Lernangeboten und Teilnahme an (Online) Schulungen und -Projektgruppen
	Vorgesetzte	Genehmigung und Freistellung zur Bildungsteilnahme
<b>Kammern</b>	IHK/HWK	Ausbildungspläne, Prüfungen und Zertifizierung, Bildungsangebote

## 4 Ausblick

Bewährt sich ein so gestaltetes Bildungsportalmodell im regionalen Maßstab, wäre ein Transfer regionaler *E-Learning Wissensmärkte* unter das Dach einer gemeinsamen europäischen Portalplattform ein nächster sinnvoller Schritt zur Förderung von Kompetenzaustausch und –partnerschaften.

Durch den Aufbau eines gemeinsamen europäischen Kompetenzpools und –netzes zwischen den einzelnen regionalen Kompetenzträgern könnten zudem europäische Standards generiert und genutzt werden.

Eine Überprüfung und Beurteilung des Einflusses der verschiedenen europäischen Sprachen sowie insbesondere der unterschiedlichen Lern- und Arbeitskulturen in Bezug auf netzgestützte E-Learning-Aktivitäten, Wissensaustausch und Partnerprojekte kann schließlich zu entsprechenden Synergien in Form einer multilingualen und interkulturellen netzgestützten Lern- und Arbeitsplattform mit regionalen, aber auch europaweit nutzbaren, gemeinsamen Lernangeboten und Projekten führen.

## ... und zur sozialen und politischen Intervention

### Erfahrungen mit regionalen Netzwerken zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung

Manfred Muster

#### 1 Vorbemerkungen

Mit diesem Bericht ziehe ich mehr ein subjektives Resümee als ein wissenschaftliches aus dem Blickwinkel des Arbeits- und Organisationspsychologen. Als ich diese Erfahrungen machte, war ich in einer anderen Funktion, nämlich des Ersten Bevollmächtigten der IG Metall Bremen. Netzwerke haben für mich immer den Reiz des Vorübergehenden, rein am Zweckmäßigen für die Lösung einer Aufgabe Orientierten gehabt. Sie sind frei vom Zwang, sich nach Parkinsonschen Regeln selbst ohne sinnvollen Zweck zu reproduzieren, sondern werden einfach beendet, wenn sie ihren Zweck erfüllt haben oder nicht erfüllen können. Kein Gang zum Gericht zwecks Liquidation, keine Abschiedsdramen, einfach Tschüss und gut ist es. Man kann mit Netzwerken zwar Karriere machen, aber nicht in Netzwerken. Es gibt keine wichtigen Posten zu vergeben sondern nur Arbeit, die man dazu freiwillig aus Interesse übernimmt. Folglich läuft man in Netzwerken bei halbwegs geklärtem Innenleben auch nicht Gefahr, in die Teufelkreise neurotischer Inszenierungen zu geraten, die nach meinen Erfahrungen zwangsläufige Begleiterscheinung der mehr oder weniger erzwungenen Kooperationen in Organisationen zu sein scheinen. Die dramatische Zunahme von Mobbing und anderem psycho-sozialem Elend in der Arbeitswelt der

Organisationen sehe ich als Bestätigung meines latenten Misstrauens gegenüber fest gefügten Organisationen. Daher üben Netzwerke den Reiz der Freiheit zu gehen auf mich aus, den ich aber im ersten der beiden berichteten Fällen kaum genießen konnte.

## **2 Kurzportrait der beiden Netzwerke und ihrer Ausgangssituation**

### **2.1 Der Zusammenbruch des Bremer Vulkan-Verbundes**

Der erste Fall ist für die Freiheit des unverbindlichen auch völlig ungeeignet gewesen, handelte es sich doch um den Zusammenbruch des Bremer Vulkan Verbundes, der die traditionsreiche Werft in Bremen-Vegesack verschwinden ließ. Die Aufgabe des Netzwerkes in diesem Fall bestand in der Schadensbegrenzung. Die Vulkan-Krise traf nicht nur Bremen, sondern Städte wie Bremerhaven, Lübeck, Wismar, Rostock, Stralsund und Mönchengladbach. Dreiundzwanzigtausend Beschäftigte überwiegend in strukturschwachen Wirtschaftsregionen standen vor der bangen Frage, welche Zukunft sie noch zu erwarten haben. Nicht minder sorgten sich viele Geschäfte und Betriebe der regionalen Ökonomie um ihren Fortbestand und schließlich Politiker um ihre Wiederwahl, für die sie professionelle Krisenmanagementfähigkeiten beweisen mussten. Bricht ein großes Unternehmen in einer Region zusammen, geht es nicht mehr nur um die Betroffenheit der Beschäftigten und der Zulieferer, die von ihm leben, sondern es geht immer auch um die regionale Ökonomie. Im Fall des Bremer Vulkan waren die betroffenen Bundesländer, vor allem die Länder Bremen und Mecklenburg-Vorpommern, in ihrer ökonomischen Entwicklung betroffen. Beide Länder haben in ihrer Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik eine starke Ausrichtung auf den Schiffbau. Bremen hatte Bürgschaften in dreistelliger Millionenhöhe geleistet. Insgesamt 23.000 Arbeitsplätze gehörten zum Zeitpunkt des Konkurses zum Bremer Vulkan-Verbund, davon allein ca. 10.000 im Lande Bremen. Das Land hatte sich im Schiffbau sehr stark engagiert. Mit seinem Engagement hatte das Land Bremen, auch mit erheblichem Engagement der IG Metall Bezirk Küste, die Strategie des Vorstandsvorsitzenden Dr. Friedrich Hennemann unterstützt, mit dem größten europäischen Werftenverbund eine industriepolitische Überlebensstrategie gegen die Übermacht der südkoreanischen und japanischen Werftindustrie zu schaffen. Diese Strategie finde ich auch heute noch richtig, denn Europas Schiffbau war auf dem Weg in die Bedeutungslosigkeit. Weder die europäische Union noch die damalige Bundesregierung zeigten industrie-



politische Initiative, den europäischen Schiffbau vor den unfairen Subventionspraktiken besonders der südkoreanischen Schiffbauer zu schützen. Man kann sicherlich darüber streiten, ob es angesichts der Risiken des Schiffbaus verwegen war, dass ausgerechnet das kleinste Bundesland, dazu noch eines der am meisten verschuldeten, sich entschlossen hatte, solche Risiken zu schultern. Ich habe diesen Mut mit großer Sympathie begleitet, mit dem das Land Bremen weitgehend auf sich gestellt versuchte, sich gegen den verhängnisvollen Trend der Erosion dieser Industriebranche zu stemmen. Das Land Bremen und die IG Metall Küste haben sich dafür engagiert, dass der Bremer Vulkan sich nach der Wende bei den ostdeutschen Werften engagierte, um die industriellen Kerne in Mecklenburg-Vorpommern zu erhalten und gemeinsam zu einer Größe wuchsen, welche die Chance bieten sollte, der erdrückenden Übermacht der südkoreanischen und japanischen Werftkonzerne nicht zu erliegen.

In Bremen hatte sich ein Entscheidungsnetzwerk zwischen Banken, Unternehmen, Landesregierung und Gewerkschaft entwickelt, das die Entwicklung des Bremer Vulkan-Verbundes tatkräftig gefördert hat. Mit dem Auftreten der Krise begann sich dieses Netzwerk an der Schuldfrage aufzulösen. Es war damit als Kriseninterventionspotenzial in dieser Konstellation nicht mehr verwendbar. Das zeigte sich im Lande Bremen unter anderem an dem Problem, welcher von den vier Standorten (Bremer Vulkan-Werft/Bremen-Vegesack, Lloyd-Werft/Bremerhaven und Schichau-Seebeck-Werft/Bremerhaven und einem bedeutenden Elektronikstandort (STN Atlas Elektronik) eine Chance zum Überleben bekommen würde. Dazu kamen noch Kocks-Krane und die Diesel-Motorenwerke Rostock, die aus je einem Standort in Rostock und in Bremen-Vegesack bestanden. Die Situation im Verbund im Konkurs war wie bei einer Schiffshavarie, bei der jeder der Schiffbrüchigen weiß, dass nicht genug Platz für alle in den Rettungsbooten sein wird.

Da das Entscheidungsnetzwerk völlig ausfiel, musste ein neues geschaffen werden. Dafür übernahm die Senatskanzlei der Freien Hansestadt Bremen für die Bremer Werften die Koordination. In der so genannten Freitagsrunde trafen sich die Betriebsratsvorsitzenden und Gewerkschaftsvertreter der betroffenen Betriebe aus Bremen und Bremerhaven mit den Vertretern des Senates und der Fraktionen der Bürgerschaft sowie Experten, um die aktuellen Informationen auszutauschen und Entscheidungen abzustimmen. In Bremen leitete ich ein IG Metall-Netzwerk der Betriebsräte und Vertrauensleute, an dem auch Menschen aus dem ehemaligen Management der Werft mitarbeiteten. Der Bezirk Küste organisierte das Netzwerk zwischen den unterschiedlichen Standorten.

## **2.2 Die Reorganisation der Hersteller-Zulieferbeziehungen für regionales Wachstum nutzen**

Im zweiten Fall handelt es sich um ein Netzwerk zwischen den Autoherstellern Daimler-Benz (heute DaimlerChrysler) und Volkswagen mit ihren Standorten in Bremen und Emden mit Zulieferern, das von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen und der Technischen Universität Hamburg-Harburg initiiert wurde, um die Kooperation mit Systemlieferanten zu stärken und durch Ansiedlung von Werken die regionale Wertschöpfung und Beschäftigung zu steigern.

In der Weser-Ems-Region wurden 1995 mit 420.000 Fahrzeugen zehn Prozent der deutschen PKW-Produktion montiert (Daimler-Benz Bremen und Volkswagen Emden zusammen mit 24.000 Beschäftigten). Im Vergleich zur gesamten schwedischen Automobilindustrie waren das zwanzig Prozent mehr. In der Region waren in diesem Zeitraum zweiundzwanzig Automobilzuliefererbetriebe mit insgesamt 6.500 Beschäftigten tätig. Der regionale Wertschöpfungsanteil für die beiden Herstellerwerke betrug aber nur zwei Prozent. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen etablierte ein Netzwerk, um zu überlegen, wie die regionale Wertschöpfung durch Ansiedlung von Zulieferbetrieben gesteigert werden kann. Sie veranstaltete in unregelmäßigen Abständen Workshops mit den beteiligten Akteuren, um das Interesse zu eruieren, sich in der Region anzusiedeln und um die Kooperationsbedingungen in der Region zu verbessern. Dabei war es erforderlich, die Aktivitäten der Wirtschaftsförderungsgesellschaften in der Region Weser-Ems in dieser Frage zu bündeln und abzustimmen. Das gelang nicht einmal mit den unmittelbar an Bremen grenzenden Städten, so dass der Anspruch, für die Weser-Ems-Region zu agieren, fallen gelassen werden musste. Zusätzlich war die Unterstützung und das Interesse der IG Metall im Bezirk und der Verwaltungsstellen der IG Metall in der Region ebenfalls unterentwickelt, so dass die ganze Veranstaltung zu einer bremischen Angelegenheit schrumpfte. Volkswagen hat sich vermutlich deshalb relativ früh aus dem Netzwerk verabschiedet.

## **3 Warum kommen Netzwerke zustande?**

In beiden Fällen handelte es sich um institutionelle Akteure, die sich durch unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Interessen abgrenzen lassen und sich durch eigene Positionen, Strategien und Beziehungen definieren, die eine Zusammenarbeit in einem Netzwerk nur als Ausnahmefall erlauben.

Beide Beispiele weisen das Merkmal der gleichzeitigen Existenz von formalen Beziehungen der Akteure als Vertragspartner auf. Offensichtlich war dies nötig, weil die formalen Beziehungen nicht ausreichten, um die gestellten Aufgaben zu lösen. Deshalb würde ich die beiden Netzwerke als kompensatorische Organisationsformen bezeichnen, mit denen die Akteure innovative Lösungen erzeugen wollten, die mit den Ressourcen eines einzelnen Akteurs nicht zu erzielen sind. Die Akteure überschreiten ihre institutionellen Grenzen zu gemeinsamem Handeln, das die Interessen aller mehr oder weniger befriedigt, weil sie sich davon einen Nutzen versprechen, der höher ist als der Schutz der Abgrenzung. Netzwerke nivellieren nicht die unterschiedlichen Machtpotenziale ihrer Akteure. Doch im Unterschied zu institutionalisierten Kooperationsformen spielen Machtpotenziale und Hierarchien wegen der Angewiesenheit aufeinander eine geringere Rolle. Das mag auch damit zusammenhängen, dass die Akteure sozusagen im extraterritorialen Raum wirken, also außerhalb der eigenen Hierarchie und der Aspekt des Lernens neuer Handlungsmöglichkeiten der Problemlösungskompetenz den Vorrang vor der hierarchischen Kompetenz einräumen muss. Dabei geht es bei der Problemlösungskompetenz keineswegs nur um fachliche Kompetenz, sondern um humane, soziale und methodische Kompetenzen, also um die Fähigkeiten, Werte, Interessen, Ziele und Strategien offen zu kommunizieren und Vertrauen zu schaffen, dass die Ergebnisse für alle einen Vorteil bringen, den alle Seiten respektieren und bewahren helfen. In beiden Fällen versprachen sich die Akteure, den Nutzen dieses Vertrauens in die Sicherheit umzusetzen, dass die mit den Partnern ausbalancierten Interessen ohne Reibungsverluste (z.B. durch plötzliche Störmanöver) umgesetzt werden können. Deshalb sind Netzwerke auch provisorische Koalitionsbildungen, die später in stabile münden können.

#### **4 Klärungsprozesse, ohne die Netzwerke nicht erfolgreich sind.**

Netzwerke, die in politischen Räumen wirken, handeln auf drei Ebenen:

- Der makro-sozialen Ebene (Unternehmen – Staat – Verbände): Auf dieser Ebene sind sie nicht vertraglich bindend wirksam, weil sie keine rechtlichen Subjekte darstellen, sondern höchstens aufklärend und vorbereitend.

- Der meso-sozialen Ebene (Interessengruppen innerhalb des Netzwerkes): Auf dieser Ebene haben sie „interfraktionellen“ Charakter, der Entscheidungen vorbereitend in die Hierarchie der „Heimatorganisation“ wirkt.
- Der mikro-sozialen Ebene (interpersonelle Ebene): Auf dieser Ebene entstehen mehr oder weniger starke persönliche Bindungen, die Einfluss auf die Gruppendynamik des Netzwerkes haben.

Ungeklärte Konflikte wirken sich auf allen Ebenen aus. Die handlungsleitenden Interessen müssen auf allen Ebenen kongruent sein, um Glaubwürdigkeit und Stimmigkeit herzustellen. Deshalb müssen auf allen Ebene des Netzwerkes folgende Klärungsprozesse stattfinden:

- a Klärung der Werte, Interessen und Ziele
- b Klärung der systemischen Zusammenhänge der zu lösenden Aufgabe
- c Klärung der mentalen Modelle und Deutungsmuster der beteiligten Akteure
- d Klärung der Kommunikation und Führung des Netzwerkes
- e Klärung der Spielregeln.

Die Qualität dieser Klärungsprozesse entscheidet darüber, ob ein Netzwerk erfolgreich arbeiten kann oder nicht. Diese Erfahrung habe ich besonders mit dem Netzwerk zum Bremer Vulkan gemacht. Das entzündete Konfliktklima von Schuldigensuche, Verdrängung eigener Versäumnisse, Besserwisseri und Selbstmitleid hat diese Klärungsprozesse oft sehr erschwert. Phasenweise drohte das Netzwerk daran zu zerbrechen. Es bedurfte manchmal einer energischen Konfrontation, um erforderliche Sachlichkeit zu bewahren. Das hat sich aber letztlich ausgezahlt, weil sich durch beharrliche Orientierung an der Sache die „Problemfälle“ selbst aus dem Netzwerk katapultierten.

## **5 Situations- und konstellationsanalytische Betrachtung der beiden Fälle**

Welche Aufgaben von den Akteuren zu lösen waren und welche Konfliktkonstellationen dabei zu bewältigen waren, soll im Folgenden im Überblick vereinfacht dargestellt werden. Die Komplexität der Aufgabenstellung lässt sich damit nur unzureichend abbilden, aber wenigstens eine Positionsbestimmung der Akteure ermöglichen.

### **5.1 Der Bremer Vulkan-Konkurs**

Der Konkurs des Bremer Vulkan hatte für das Land, über dessen staatliche Selbstständigkeit angesichts seiner chronischen Finanzkrise schon vorher öffentlich debattiert wurde, eine existenzielle Dimension. An die Politik des Senates wurden seitens der Betroffenen in ihrer Verzweiflung Forderungen gestellt, die diese objektiv nicht erfüllen konnte. Am 11. Dezember kam es bei einer Demonstration von 2.500 Werftarbeitern vor dem Bremer Rathaus zum Ausbruch der Verzweiflung und Verbitterung. Es half dem Senatspräsidenten nicht, dass das Land in der Vergangenheit hohe Risiken für den Schiffbau im Lande Bremen eingegangen war. Von ihm wollten die Menschen die Erlösung, die er objektiv nicht leisten konnte. In dieser Situation konnte das best gemeinte Handeln und auch die unter den obwaltenden Umständen durchgesetzten Erleichterungen, wie die Auffanglinie, die betroffenen Arbeitnehmer nicht zufrieden stellen. In einer Situation wie dieser war allen Akteuren im Netzwerk klar, dass sie selbst bei meisterlicher Arbeit an der Schadensbegrenzung in den Augen der Betroffenen immer als „die da oben“ eingestuft würden, die „ja irgendwie alle unter einer Decke stecken“. Diese Drucksituation wirkte sich auch auf das Verhalten mancher Akteure im Netzwerk deutlich aus.

	<b>Akteure</b>	<b>Vorherrschende Verhaltensmuster</b>	<b>Interessen</b>	<b>Formulierte Ziele/ Strategien</b>	<b>Konflikte mit über...</b>	<b>Rolle im Prozess</b>
<b>A 1</b>	<b>Beschäftigte</b>	Verzweiflung, Wut, Protest, Resignation	Erhalt der Arbeitsplätze	„Das darf nicht sein!“	Partiell mit allen	Opferrolle
<b>A 2</b>	<b>Betriebsrat</b>	Protest, Versuche die Führung zu behalten	Erhalt der Arbeitsplätze	Uneinheitlich, „Senat muss machen“	Besonders mit A 4 und A 6 „tauchen ab“	Uneinheitlich, zerstritten, nur durch Führung von A 3 funktionsfähig
<b>A 3</b>	<b>IG Metall</b>	Koordinierend Strategisch planend; Netzwerke und Bündnisse aufbauend; Beratend und führend	Erhalt der Arbeitsplätze oder Ersatzarbeitsplätze	Auffanglinie durch BQG1; Schadensbegrenzung für die Beschäftigten Entwicklung von Weiterführungs-Konzepten; Revitalisierungsstrategie	Mit A 2 über Vorgehen; Mit A 6 später über Revitalisierungs-Strategie; Mit A 4 lohnte sich kein Konflikt mehr	Betriebsübergreifender Integrationsfaktor
<b>A 4</b>	<b>Unternehmensleitung</b>	Beschwichtigung	Heile davon zu kommen	keine	Mit A 6; fühlten sich im Stich gelassen	Täterrolle
<b>A 5</b>	<b>Konkursverwalter</b>	Souverän, kompetent, mitfühlend, integrierend, ausdauernd	Seinem Ruf als Sanierer gerecht werden	Sanierungskonkurs statt Zerschlagungskonkurs	Mit den Auftraggebern der Schiffe bzw. den Käufern wegen des Vertrages	„Kluger Kapitän“
<b>A 6</b>	<b>Senat/Politik</b>	Umsichtigkeit, Souverän, pragmatisch, verbindlich, unterstützend	Die Bürgschaften nicht notleidend werden zu lassen; Krisenkompetenz zu beweisen	Schadensbegrenzung für das Land Reorganisation des Schiffbaus im Lande Bremen	Partiell mit A 2; sonst mit der EU-Kommission über Notifizierung von Bürgschaften	Reaktive Rolle auf die EU-Schiffbau-richtlinie; konstruktives Krisenmanagement
<b>A 7</b>	<b>Presse/Medien</b>	Mitfühlend mit den Opfern, hart mit den „Tätern“	Auflage, Einschaltquote; bei Radio Bremen und Weserkurier herrschte sachliche und mitfühlende Berichterstattung vor.	k.A.	A 4 besonders über Hennemann	Insgesamt spielte die Presse eine Rolle, die ihrem Auftrag angemessen war

<sup>1</sup> BQG = Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft

## 5.2 Das regionale Hersteller-Zulieferer-Netzwerk

Das Netzwerk kam auf die Initiative der TU Hamburg-Harburg, Daimler-Benz Bremen und den bereits angesiedelten Zulieferern zustande. Es war darauf orientiert, die strategische Restrukturierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen regional umzusetzen und Chancen für alle Beteiligten zu realisieren. Das Klima der Zusammenarbeit war konstruktiv, Vertrauen fördernd und Ziel führend.

	<b>Akteure</b>	<b>Vorherrschende Verhaltensmuster</b>	<b>Interessen</b>	<b>Formulierte Ziele/ Strategien</b>	<b>Konflikte mit über...</b>	<b>Rolle im Prozess</b>
<b>A 1</b>	<b>Daimler-Benz Bremen</b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit	Sichere Just-in-Time-Anbindung von Systemzulieferern; Überlegungen zur Integration ins Werk	Senkung der Fertigungstiefe, Modularisierung, Optimierung der Kooperation Kostensenkung	Latent mit Betriebsrat und IG Metall beim Thema Integration der Zulieferer	Führungsrolle
<b>A 2</b>	<b>Volkswagen Emden</b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit	Sichere Just-in-Time-Anbindung von Systemzulieferern; Überlegungen zur Integration ins Werk	Senkung der Fertigungstiefe, Modularisierung, Optimierung der Kooperation Kostensenkung	Nicht bekannt	Eher abwartende Rolle, ob Kooperation in der Region möglich und sinnvoll
<b>A 3</b>	<b>bereits angesiedelte Zulieferer</b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit	Festigung der Kunden-Lieferanten-Beziehung	Optimierung der Kooperation mit dem Hersteller	Latent mit Hersteller über Preisgestaltung und Abwälzung von Risiken auf Zulieferer	Abhängigkeit zum Hersteller wurde sichtbar im Verhalten
<b>A 4</b>	<b>Ansiedlungswillige Zulieferer</b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit	Realisierung neuer Marktchancen	Erhöhung des Umsatzes	Latent mit WfG über Ansiedlungs-Beihilfen und mit IG Metall wegen Tarifbindung	Abhängigkeit zum Hersteller wurde sichtbar im Verhalten
<b>A 5</b>	<b>WfG<sup>1</sup></b>	Initiativ	Ansiedlungserfolge	Kooperation in der Region	Nicht bekannt	Koordination
<b>A 6</b>	<b>TU Hamburg-Harburg<sup>2</sup></b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit Strategisch innovativ Vorantreibend	Umsetzung des entwickelten Kooperationskonzeptes	Entwicklung von Partnerschaftlichkeit in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen	Nicht bekannt	Wissens- und Konzeptpromotor, Kommunikation und Integration; Berater
<b>A 7</b>	<b>IG Metall Bremen</b>	Kreativität Offenheit Konstruktivität Sachlichkeit im fremden Netzwerk; im eigenen Netzwerk uninteressiert, unterschwellige Befürchtungen und Konflikte	Akzeptanz als regionaler Akteur für die regionale Wirtschaftsentwicklung erreichen	Mehr Beschäftigung in die Region bringen; Tarif gebundene Arbeitsplätze bei den Zulieferern erreichen	Latent mit A 3 wegen der Tarifbindung; mit den eigenen Leuten, besonders dem BR Daimler-Benz	Ich agierte als Vertreter der IG Metall ohne Interesse und Rückhalt der eigenen Organisation

<sup>2</sup> Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen

<sup>3</sup> Vertreten durch Dr. Egon Endres und Prof.Dr. Theo Wehner

## 6 Verlaufsmerkmale und Resultate der Netzwerke

Beide Netzwerke weisen entsprechend des Zwecks ihres Zustandekommens unterschiedliche Verlaufsmerkmale auf, die im Folgenden kurz skizziert werden sollen.

### 6.1 Phasen und Resultate des Bremer Vulkan-Netzwerkes

Ein Kriseninterventionsnetzwerk wie das beim Bremer Vulkan kam unter dem Zwang der Verhältnisse zustande und hatte keinen Planungsvorlauf. Ausschlaggebend für sein Entstehen war der Schock der Pleite und die Einsicht, dass ein solches Problem von einem einzelnen Akteur nicht erfolgreich bewältigt werden kann. Es war eine Notgemeinschaft, die schnell erkennen musste, dass gegenseitiges Bekämpfen den Schaden für alle nur vergrößert. Der fehlende Gegnerbezug war übrigens ein Problem für manche Gewerkschafter. Er taugte in dieser Frage zu keiner Lösung.

Phasen	Vorherrschendes Verhaltensmuster	Lern- und Handlungsanforderungen	Resultate
1. Auftreten der Krise	Schock, Abwehr, Verharmlosung, Schuldigensuche	Aushalten von Zweifeln und Unsicherheit; Klären der eigenen Rolle	Weder der Senat noch die IG Metall tauchten ab und konnten daher die Lähmung verkürzen
2. Orientierung	Klärung der eigenen Verantwortung für den Prozess, Informationsgewinnung, Ursachenforschung, Prognose über weiteren Verlauf	Informations- und Kommunikationsmanagement; Führungsstärke	Sofort nach Auftreten der Krise haben Senat und IG Metall effiziente Kommunikationsstrukturen etabliert
3. Reorganisation	Schadensbilanz, Suche nach Handlungsoptionen, singuläres Krisenmanagement	Entwicklung und Positionierung der eigenen Problemlösungsressourcen	Die Umsetzung einer Auffanglinie in Form einer BQG wurde sofort eingeleitet.
4. Koalitionsbildung	Klärung der gemeinsamen Interessen, Ziele, Optionen und Ressourcen	Vernetzung von Problemlösungs-Ressourcen; Vertrauensbildung	Das Netzwerk war in sehr kurzer Zeit aktiv und nach Trennung „von Spreu und Weizen“ auch effektiv
5. Leistungsphase	Regelmäßiger Informationsaustausch, Koordination, Strategieentwicklung, Umsetzung, Erfolgskontrolle	Beständigkeit und Verlässlichkeit;	Alle wesentlichen Schritte wurden im Netzwerk vorbereitet.
6. Rückkehr in die Normalität	Restabwicklung, Rückzug, Auflösung des Netzwerkes	Abschied nehmen und sich bedanken	Das Netzwerk endete unspektakulär und diskret, wie es gearbeitet hatte



Es war wichtig, dass die IG Metall in der Lage war, ihr Netzwerk in der Koordination der Krise im Gesamtverbund erfolgreich zu handhaben und dabei vor allem verhinderte, dass die Rettungsversuche des einen nicht zu Lasten des anderen Standortes gingen. Entscheidend war, dass sie die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in enger Kooperation mit den Arbeitsressorts der betroffenen Länder und den Konkursverwaltern verwirklichte. Die rasche Realisierung einer wirksamen arbeitsmarktpolitischen Flankierung der Großhavarie hat eine strategisch nicht zu überschätzende Bedeutung. Ohne diese Auffanglösung wären die Standorte ins Bodenlose gefallen, weil der Konkurs mangels Masse in einen masselosen Konkurs gemündet wäre und damit der sofortigen Entlassung aller Beschäftigten ohne Sozialplan gefolgt wäre. Ohne Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft hätte die nötige Zeit gefehlt, für die verschiedenen Standorte Weiterführungskonzepte zu entwickeln. Die Beteiligten haben mit der raschen Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Auffanglinie wesentlich dafür gesorgt, dass einige der betroffenen Regionen nur mit „einem blauen Auge“ aus der Krise gekommen sind, weil die unmittelbarste Gefahr für die soziale Existenz abgewendet werden konnte.

Für alle Standorte konnte eine Weiterführungslösung erreicht werden. Das war die Arbeit der jeweiligen lokalen Netzwerke. Im Bremer Netzwerk ging es um die drei Werften und STN Atlas Elektronik. Von den vier Standorten überlebte die Vulkan-Werft in Bremen-Vegesack das Desaster nicht. So wurde die Werft am 15. August 1997 geschlossen. In der Folge ging es der IG Metall Bremen darum, eine Industriebrache zu verhindern und den wirtschaftlichen Niedergang von Bremen-Nord. Es gelang durch die Kooperation des Netzwerkes, eine Revitalisierungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Eine Projektentwicklungsgesellschaft wurde gegründet, welche die Neuorganisation und die Bewirtschaftung des Geländes aufnahm. Im Ergebnis davon sind heute nach dem Verlust von 2.000 Arbeitsplätzen wieder 1.250 Menschen auf dem Gelände in 44 kleinen Unternehmen tätig. Die meisten „Vulkanesen“ haben wieder Arbeit gefunden oder sind in den Vorruhestand gegangen. Bremen-Nord blieb das Schicksal des wirtschaftlichen Niedergangs erspart.

## **6.2 Phasen und Resultate des Hersteller-Zulieferer-Netzwerkes**

Das Hersteller-Zulieferer-Netzwerk ging vom wissenschaftlichen Projekt der TU Hamburg-Harburg aus. Das kann als die erste Phase bezeichnet werden, in der im Daimler-Benz Werk Bremen und seinen Just-in-Time-Zulieferern in und um Bremen die Kooperationserfahrungen und ihre Optimierungsmöglichkeiten untersucht wurden.

Darauf folgte die zweite Phase, in der die Kooperation mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Bremen begonnen wurde, um auf der Grundlage des neuen Kooperationsmodells weitere Ansiedlungen zu ermöglichen. Diese Phase wurde im wesentlichen durch Workshops mit den Akteuren und Interessenten gestaltet.

Es lässt sich nur noch eine dritte Phase identifizieren, in der Ergebnisse in räumlich kleinerem Rahmen umgesetzt wurden, nämlich nur auf Bremen beschränkt. Dort siedelten sich in Folge der Aktivitäten des Netzwerkes zwei weitere Zulieferer für das DaimlerChrysler-Werk Bremen an.

Das parallele Netzwerk der IG Metall war in Ermangelung ausreichender Unterstützung erfolglos. Es konnte lediglich durch eine Person konstruktiv an dem Projekt mitarbeiten. Die Aktivitäten spielten weder in der Politik des Betriebsrates des DaimlerChrysler-Werkes in Bremen noch im Bezirk eine Rolle. Ein Kooperationsseminar im April 1996 brachte zwar wichtige Strategieansätze, die aber betrieblich nicht verfolgt wurden. Zwar war das Interesse der Betriebsräte in den Zulieferbetrieben an einer koordinierten Vorgehensweise und am Informationsaustausch groß, es erstarb aber am Desinteresse des Betriebsrates des Hersteller-Werkes in Bremen.

## **7 Schlussfolgerungen**

Beide Netzwerke haben nicht das Optimum erreicht, aber mehr, als mit dem Handeln eines einzelnen Akteurs erreicht worden wäre. Sie waren erfolgreich für das Lernen und Handeln ihrer Akteure. Wenn ich meine persönlichen Schlussfolgerungen ziehe, dann wäre die wichtigste, dass Netzwerke ohne gemeinsame Visionen und Werte nicht zustande kommen. Es war im Fall des Bremer Vulkans nicht einfach, Visionen zu fordern, weil dem allzu visionären Friedrich Hennemann Realitätsverlust zugeschrieben wurde und der Kurs von Visionen nicht gerade hoch stand. Doch in diesem Fall habe ich an das hanseatische Selbstverständnis und die damit verbundenen Tugenden appelliert. Die Hanse war letztlich selbst ein frühes Netzwerk, bei dem ohne Telekommunikation Waren mit hohen Werten über gefährliche Routen und lange Zeiträume ausgetauscht wurden auf der Grundlage von Verträgen, die im Vertrauen und zu gegenseitigem Nutzen abgeschlossen wurden. In beiden Fällen wurden die Netzwerke zwar auch vom handfesten Nutzen für die jeweiligen Akteure getragen, aber das Verbindende war die Verantwortung für die Region und die Menschen, die es wahrzunehmen galt. Jedenfalls habe ich es so gesehen, mag es mancher auch vielleicht nicht so ernst genommen haben.

## Literatur

**Coelho, Paulo:** Handbuch des Kriegers des Lichtes. Diogenes, Zürich 2001  
(empfehlenswert für Krisenmanagement in Netzwerken)

**Endres, Egon/Theo Wehner (Hrsg.):** Zwischenbetriebliche Kooperation –  
Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Belz-Verlag Weinheim, 1996)

# SCHULE und WIRTSCHAFT gemeinsam erfolgreicher

Anette Morhard / Elke Seidler

Durch die Globalisierung der Wirtschaft und das Vordringen der Informationstechnologien in alle Bereiche unseres Lebens sind Kenntnisse zur Wirtschafts- und Arbeitswelt unabdingbar. Sozial-ökonomisches und technisches Wissen helfen beim Begreifen der Zusammenhänge und sollten daher noch stärker Bestandteil des täglichen Schulunterrichts sein. Schülerinnen und Schüler müssen in der Lage sein, eine klare Berufsperspektive zu entwickeln und ihre Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu erkennen und für sich zu nutzen.

Seit fast fünfzig Jahren ist dies Anliegen von SCHULE WIRTSCHAFT. Mit dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch wird der lebendige Dialog zwischen Bildungs- und Wirtschaftssystem gefordert und intensiviert. Die freiwillige Zusammenarbeit von Pädagogen, Schulleitern und Schulamtsleitern mit regionalen Betrieben und Wirtschaftsorganisationen sowie verschiedenen Ausbildungs- und Arbeitsmarktakteuren passiert in Form eines Netzwerkes. Schule kann durch praxisnahe Einblicke in die Wirtschaftswelt den Schülerinnen und Schülern eine realitätsnahe Berufsorientierung vermitteln. Wirtschaftsvertreter lernen im Austausch mit Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern Qualifikationen und Kompetenzen von Schulabgängern einzelner Schularten kennen, wissen um eingesetzte Methoden und Inhalte des Schulunterrichts. Die Schülerinnen und Schüler finden durch Betriebserkundungen oder Unternehmenspraktika Zugang zur Arbeits- und Unternehmenswirklichkeit und damit zu komplexen wirtschaftlichen und technischen Abläufen. Schule lernt Wirtschaft und Wirtschaft lernt Schule besser kennen und verstehen.

## **1 Das Netzwerk SCHULE WIRTSCHAFT**

Das Netzwerk SCHULE WIRTSCHAFT besteht bundesweit aus ca. 450 regionalen Arbeitskreisen. Seit 1965 wird die Arbeit auf Bundesebene durch die Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT vertreten, deren

Geschäftsführung seit 1976 gemeinsam vom Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) wahrgenommen wird.

SCHULE WIRTSCHAFT ist eine freiwillige Kooperation in Form eines Netzwerkes – mit langer Tradition. SCHULE WIRTSCHAFT<sup>1</sup>

- initiiert und gestaltet den Dialog und die Kooperation zwischen Schulen und Wirtschaft;
- fördert die ökonomische und technische Bildung;
- ermöglicht den Lehrern und Schülern, Kenntnisse über die Wirtschafts- und Arbeitswelt zu erhalten und zu vertiefen;
- vermittelt Unternehmen den Einblick in Auftrag, Methoden und Möglichkeiten der Schulen;
- hilft, das Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialsystem in seinen Grundlagen zu verstehen.

und das seit fast 50 Jahren.



<sup>1</sup> Vgl. website der Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT: [www.schule-wirtschaft.de](http://www.schule-wirtschaft.de)

In den Bundesländern wurden jeweils Landesarbeitsgemeinschaften/Studienkreise als Koordinierungs- und Kontaktstelle für die regionalen Arbeitskreise SCHULE WIRTSCHAFT gebildet, die bei den Landesarbeitgeberverbänden bzw. den Bildungswerken der Wirtschaft ansässig sind. Auch hier ist der Vorsitz paritätisch, sowohl schul- als auch wirtschaftsseitig besetzt.

Diese Gremien bieten die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch, geben neue Impulse für die inhaltliche Arbeit. In Arbeitsgruppen werden wirtschaftspädagogische Fragen behandelt, Publikationen und Handreichungen erarbeitet.

Die Landesarbeitsgemeinschaft hält den Kontakt zum jeweiligen Kultusministerium und zu Verbänden, Institutionen, Gremien auf Landesebene.<sup>2</sup>

## **2 Regionale Arbeitskreise SCHULE WIRTSCHAFT in Thüringen**

Die konkrete Durchführung der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft passiert auf regionaler Ebene (Landkreis, kreisfreie Städte) in den Arbeitskreisen SCHULE WIRTSCHAFT. Die Arbeitskreise setzen sich paritätisch aus dem Vorstandsvorsitzenden schulseitig (Schulamt, Schulleitung, Pädagoge) und wirtschaftsseitig (Geschäftsführer, Personalleiter, Mitarbeiter) sowie einem Geschäftsführer zusammen. Weitere Mitwirkende im Arbeitskreis sind Vertreter aus Schulen, Arbeitsämtern, Gewerkschaften, Kammern, Verbänden, Schulverwaltung, Elternvertretern und weitere Akteure. Die Arbeit basiert ausschließlich auf ehrenamtlichem Engagement. Notwendige Sachmittel werden von den Akteuren eingebracht oder durch Sponsoren realisiert. Das Thüringer Kultusministerium erklärt die SCHULE WIRTSCHAFT Arbeit als „Chefsache“. Erster Ansprechpartner für die Wirtschaft ist daher der Schulamtsleiter.

Aktivitäten und Projekte der regionalen Arbeitskreise werden als Fortbildung anerkannt. Trotz dieser förderlichen Rahmenbedingungen stehen und fallen die initiierten und erfolgreich durchgeführten Projekte der Arbeitskreise mit dem Engagement jedes einzelnen Mitgliedes.

---

<sup>2</sup> Zitat Hrsg. Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien, Heft Impulse Nr. 19, 6 Jahre SCHULE WIRTSCHAFT in Thüringen, S. 8

„Durch die steten Kontakte vor Ort kann zum Abbau von Informationsdefiziten beigetragen werden. Diese Interaktion auf regionaler Ebene schafft gute Bedingungen für die Organisation unterschiedlicher Aktivitäten. Hier werden z.B. Betriebserkundungen vorbereitet und durchgeführt oder die Betriebspraktika der Schüler begleitet und deren Vorbereitung und Auswertung unterstützt. Auch Seminare zur Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer zur Vorbereitung und Vertiefung des wirtschafts-kundlichen Unterrichts werden angeboten. Die Organisationsform der Arbeitskreise kann regional recht unterschiedlich sein.“<sup>3</sup>

### **3 Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT Thüringen**

Die 1991 auf Landesebene gegründete Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT koordiniert, befördert und berät die regionalen Arbeitskreise. Initiiert wurde die Landesarbeitsgemeinschaft von den Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden. Jeweils im Frühjahr und im Herbst eines jeden Jahres finden für und mit den regionalen Arbeitskreisen Tagungen zum Zwecke des Informations- und Erfahrungsaustausches statt. Die LAG nimmt SCHULE WIRTSCHAFT- Aufgaben auf Landesebene wahr. Ziel ist es, gegenüber dem Thüringer Kultusministerium und dem Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) bildungspolitische Positionen der Landesarbeitsgemeinschaft und der Wirtschaft anzusprechen und gemeinsam an deren Umsetzung zu arbeiten. Die Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT Thüringen versteht sich als Plattform für Diskussionen, wie z.B. das Thema „Anforderungen der Wirtschaft an Schulabgänger“. Sie will den Dialog zwischen Ausbildern, Personalleitern, Unternehmern, Führungskräften, Betriebsräten und Arbeitnehmern auf der Wirtschaftsseite und Lehrern, Schulleitern, Schulaufsicht, Schülern und Eltern auf der Schulseite fördern.

Damit werden insbesondere folgende Ziele angestrebt:<sup>4</sup>

- Bei den Schulen ein besseres Verständnis und eine vorurteilsfreie Einstellung zur Wirtschafts- und Arbeitswelt zu erreichen;

---

<sup>3</sup> siehe ebenda, S. 9

<sup>4</sup> siehe ebenda, S. 24

- bei den Unternehmen ein besseres Verständnis für den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule sowie ihre Belange und Probleme zu bewirken;
- bei den Schülerinnen und Schülern ein realistisches Urteilsvermögen über Arbeitsplatzbedingungen und Qualitätsanforderungen der Betriebe zu entwickeln und das Interesse und die Fähigkeit der Jugendlichen für Berufsorientierung und Berufswelt zu fördern.

Wichtige Kooperationspartner in diesem Kontext sind das Thüringer Kultusministerium und das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien. Seit vielen Jahren basiert die Zusammenarbeit auf Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und auf der Umsetzung gemeinsam entwickelter Projekte, wie z.B. dem Thüringer Projekt „Berufswahlentscheidung als Bestandteil des Lebenskonzeptes“. Über dieses Kooperationsprojekt hinaus initiiert und führt die Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT Thüringen weitere innovative und interessante Projekte thüringenweit durch. Hierzu gehören die Gründungen von Schülerfirmen sowie die Beteiligung am Thüringer Schülerfirmenwettbewerb sowie der Aufbau und die Durchführung des Projektes „Betriebliche Informationspraktika für Pädagogen an allgemein bildenden Schulen“ (siehe auch Geschäftsbericht 2000/2001).

#### **4 Kooperationsprojekt „Berufswahlentscheidung als Bestandteil des Lebenskonzeptes“**

Das Thüringer Projekt „Berufswahlentscheidung als Bestandteil des Lebenskonzeptes“ ist Teil der Initiative „Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Das gemeinsam von der Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT, dem Thüringer Kultusministerium und dem ThILLM durchzuführende Projekt hat zum Ziel, den Übergang von Schülerinnen und Schülern von der Schule in den Beruf zu erleichtern. Erreicht wird dies durch Verbesserung des Berufswahlverhaltens und der Arbeits- und Berufsfähigkeit sowie durch Unterstützung der Schüler bei ihrer Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung. Im Vordergrund steht das Erlernen einer Berufswahlkompetenz (Lern-, Sach-, Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz) durch intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Arbeits- und Berufswelt „vor Ort“, d.h. in den Betrieben.



Um die Berufswahlentscheidung von Jugendlichen zu unterstützen, aber auch um mehr Wissen über die Arbeits- und Berufswelt zu erlangen, werden folgende Module an Thüringer Regelschulen durchgeführt:

Modul 1: (Info-)Plattform online, Infobörse,

Modul 2: Berufswahl leicht gemacht (durch ein Assessmentcenterverfahren),

Modul 3: Berufswahl entsprechend der Wirtschaftsstruktur,

Modul 4: Typisch Mädchen.

Mehr Informationen zu diesem und zu weiteren Projekten der Landesarbeitsgemeinschaft finden Sie auf der Webseite [www.schule-wirtschaft-thueringen.de](http://www.schule-wirtschaft-thueringen.de)

# Das Projekt „Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie“ NEST

Karl Birkhölzer

## 1 Einführung

Das **Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (NEST)** ist ein Verbund von Stadtteilinitiativen, Netzwerken, gewerkschaftlichen Organisationen, Beschäftigungsgesellschaften sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Die Partner haben sich zusammengeschlossen, um die Umsetzung von innovativen, beschäftigungswirksamen Projektideen auf der Stadtteilebene zu befördern, insbesondere durch den Aufbau einer **Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (BEST)**.

Hintergrund ist die Erfahrung der Partner des Netzwerks, dass eine Vielzahl erfolgversprechender Projektideen nicht zur Umsetzung gelangt, weil

- zum einen die zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten quantitativ wie qualitativ unzureichend sind und
- zum anderen die Rahmenbedingungen der i.d.R. lokal oder sozial begrenzten Märkte für solche Projekte eine Realisierung im Rahmen traditioneller Unternehmensstrukturen nicht zulassen.

Darüber hinaus mangelt es an der Koordinierung, der Erfahrungs- und Wissensvermittlung zwischen den politischen Instanzen und den lokalen Akteuren sowie zwischen den lokalen Akteuren untereinander.

Hier bietet der **Ansatz „Soziale Unternehmen“** – wie erfolgreiche Beispiele insbesondere aus dem europäischen Ausland belegen – eine innovative Lösung. Die Gründung Sozialer Unternehmen ist überall dort angezeigt, wo Privatunternehmen und öffentlicher Sektor nicht allein in der Lage sind, Beschäftigung und soziale Stadtentwicklung zu gewährleisten, insbesondere in den von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung benachteiligten Quartieren. Dass dies möglich ist, haben die im Rahmen des Innovationsforums vorgestellten Initiativen eindrucksvoll belegt. Dies gilt sowohl für

**soziale Kooperativen** in Italien wie für **Stadtteilunternehmen** in den Niederlanden und nicht zuletzt auch für **gemeinwesen-orientierte Soziale Unternehmen** in Deutschland.

NEST entstand zunächst als informelles Netzwerk. Durch die Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung "Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen" konnte im Rahmen des Innovationsforums zum einen die Konsolidierung des Netzwerkes mit einer gemeinsamen professionellen Öffentlichkeitsarbeit erreicht und zum anderen ein umsetzungsreifes Konzept für eine entsprechende Berliner Entwicklungsagentur erarbeitet werden.

Um neue Erkenntnisse für das Innovationsfeld innerhalb, aber vor allen Dingen auch außerhalb des Netzwerkes zu gewinnen, haben wir Experten aus den Niederlanden, Italien und Deutschland nach Berlin eingeladen, um Erfahrungen über den Aufbau, das Management und die Finanzierung von Sozialen Unternehmen auszutauschen.

Gleichzeitig wurden innerhalb wie außerhalb des Netzwerkes innovative Projektideen, die nicht zur Umsetzung gelangt sind, ermittelt und nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Gebietsbezogenheit
- Grad des Entwicklungsbedarfs
- Erfolgsaussichten/Nachhaltigkeit
- Beschäftigungspotential und
- Eignung für den Aufbau eines Sozialen Unternehmens bzw. Stadtteilbetriebs.

Die Auswahl der Projektideen war nicht immer leicht, da die Projektträger nicht ganz zu unrecht befürchteten, dass ihre Ideen abgeschöpft oder gar „geklaut“ werden könnten. Um so mehr ist es anzuerkennen, dass dem Innovationsforum 15 Projektideen zur Bearbeitung zur Verfügung gestellt wurden, wovon drei als Fallbeispiele ausgewählt wurden.

Anhand der ausgewählten Projektideen wird im folgenden beispielhaft aufgezeigt, wie eine künftige Entwicklungsagentur durch

- Beratung
- Begleitung
- Qualifizierung
- Projektentwicklung

und insbesondere durch

- die Bündelung von Ressourcen und
- hierdurch erzielte Synergieeffekte

den Aufbau Sozialer Unternehmen realisieren kann.

Die Fallstudien gliedern sich methodisch in drei Arbeitsschritte:

- Potentialanalyse, d.h. mögliche positive Effekte für Beschäftigung und Stadtteilentwicklung
- Engpassanalyse, d.h. bestehende Hemmnisse und erforderlicher Entwicklungsbedarf
- Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Projektidee in einem Sozialen Unternehmen.

Künftige Aufgabe von **NEST** wird es sein, das bestehende Netzwerk zu erweitern und das entwickelte Konzept umzusetzen. Dazu wäre als nächster Schritt eine Modell- bzw. Erprobungsphase einzuleiten.

## **2 Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie – eine Innovation für Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf**

Bereits vor fünf Jahren erschien eine Studie der Europäischen Kommission, in der neue Wege der Beschäftigungsförderung aufgezeigt wurden. Anhand von Best-Practice-Beispielen aus ganz Europa wurde nachgewiesen, dass vor allem lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen in der Lage sind, Arbeitslosen und/oder sozial Benachteiligten im Bereich der Sozialen Ökonomie eine Existenz zu schaffen (Europäische Kommission, SEK [96]2061: Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen, 1996, S. 8). Seit Anfang der 80er Jahre findet diese Entwicklung europaweit in einer Vielzahl von Neugründungen Sozialer Unternehmen ihren Niederschlag (Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (Hrsg.): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und Soziale Unternehmen, 2. Aufl. Berlin 2001).

Der innovative Charakter dieser Entwicklungen wird im folgenden in drei Thesen vorgestellt:

### **2.1 Die Märkte von morgen befinden sich in der Nähe**

Mit dem Programm „Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen“ wird unter anderem die Frage aufgeworfen, wo sich diese Märkte befinden.

Die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland ist weitgehend exportorientiert und damit abhängig von einer Weltkonjunktur, die sich unmittelbar positiv wie negativ auf die wirtschaftliche Lage und die Beschäftigung auswirkt. Aber selbst bei wirtschaftlichem Wachstum bieten die Exportmärkte keineswegs für alle ausreichende Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten, weshalb die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung immer wieder an bestimmten Quartieren und ihren Bewohnern vorbeigeht. Das bedeutet, dass sich zum Beispiel in bestimmten Quartieren der Stadt Berlin Armut und Arbeitslosigkeit (bis zu 35%) konzentrieren, während gleichzeitig sowohl der Bedarf an sozialen bzw. sozial nützlichen Dienstleistungen steigt, und viele Bedürfnisse aufgrund mangelnder Kaufkraft bzw. mangelnden Zugangs zu Ressourcen unversorgt bleiben.

Deshalb wird im Bereich der personenbezogenen und gemeinwesenorientierten Dienstleistungen auf der lokalen bzw. Stadtteilebene ein erheb-

liches Potential an zusätzlicher Beschäftigung prognostiziert. In der genannten EU-Studie werden insgesamt 19 Wachstumsfelder aufgezeigt, die sich aus unserer Sicht wie folgt zusammenfassen lassen:

- die Versorgung der Grundbedürfnisse wie Ernährung und Wohnen,
- kleinräumige technische Systeme in den Bereichen Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung,
- gemeindenahe Dienstleistungen in sozialer und produktiver Hinsicht,
- die Förderung der lokalen Kultur,
- die Naherholung und Freizeitgestaltung,
- Umweltreparatur und Umweltschutz,
- und nicht zuletzt die kommunale Infrastruktur.

## **2.2 Wertschöpfung durch die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in der lokalen Ökonomie**

Ein wirksamer Abbau von Arbeitslosigkeit setzt eine Erweiterung des Arbeitsmarkts voraus, d.h. eine Entwicklung zusätzlicher Arbeitsplätze, die nicht an anderer Stelle wieder verloren gehen. Eine Erweiterung des Arbeitsmarktes verlangt notwendiger Weise eine Erweiterung der Produktions- und Dienstleistungsmärkte. Lokaler Arbeitsmarkt und lokale Waren- und Dienstleistungsmärkte treffen aber nicht automatisch aufeinander. Die zu erschließenden Märkte haben im Gegenteil ein wesentliches Handicap:

- auf der Nachfrageseite besteht ein Mangel an Kaufkraft und
- auf der Angebotsseite ein Mangel an Eigenkapital und Zugang zu Ressourcen.

Zur Erschließung dieser Märkte sind deshalb Innovationen auf unternehmerischer Ebene erforderlich: Da der Versuch klassischer privater Unternehmensgründungen in der Regel an der mangelnden Kaufkraft und/oder mangelnden Profitaussichten scheitert, während für die Versorgung mit ausschließlich staatlichen Mitteln die Knappheit öffentlicher Finanzen Grenzen setzt, kann nur eine Kombination aus privater unternehmerischer Initiative und öffentlicher Investition aus der Sackgasse herausführen. Im Konzept der Sozialen Unternehmung werden diese Anforderungen erfüllt:

- Soziale Unternehmen versuchen, spezifische **soziale Ziele durch ökonomische Betätigung** zu realisieren.
- Es sind "**not-for-profit**"-Organisationen in dem Sinne, dass alle erwirtschafteten Überschüsse entweder in ökonomische Aktivitäten des Unternehmens investiert oder in anderer Weise so genutzt werden, dass sie den gesetzten sozialen Zielen des Unternehmens dienen.
- Ihre Strukturen sind so angelegt, dass das gesamte Vermögen und der akkumulierte Reichtum des Unternehmens nicht Privatpersonen gehören, sondern dass sie treuhänderisch **zum Wohl derjenigen Personen oder Gebiete** verwaltet werden, welche als Nutznießer der Sozialen Unternehmen bestimmt worden sind.
- Ihre Organisationsstrukturen zielen auf gleiche Rechte für alle und ermutigen alle Beteiligten, auf kooperativer Basis zu arbeiten. Ein weiteres Kennzeichen des Sektors der Sozialen Unternehmen ist, dass er **die wechselseitige Kooperation** zwischen Sozialen Unternehmen und anderen Organisationen der Sozialen Ökonomie und lokalen Ökonomie fördert.

Soziale Unternehmen unterscheiden sich von anderen durch die **Art und Weise des Wirtschaftens**, insbesondere durch ihre Not-for-Profit-Orientierung, die eine private Gewinnaneignung (und damit bestimmte Mitnahmeeffekte) weitgehend verhindert. Für den wirtschaftlichen Erfolg konstitutiv ist vielmehr ein **spezifischer Finanzierungsmix** aus

- Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit,
- öffentlichen Mitteln, soweit öffentliche Aufgaben übernommen werden oder Aufgaben im öffentlichen Interesse liegen und, last not least,
- zusätzlicher Investition von Arbeitszeit (oder auch Geld) durch Dritte (Eigenarbeit von Betroffenen, Nachbarn, Bürgern, privaten Unternehmen) auf der Basis eines in der Regel nicht-monetären Gegenseitigkeitsverhältnisses (Arbeitszeittausch, Ehrenamt, Investition in die Zukunft, soziale Dividende).

Richtig angewandt trägt das Konzept zweifellos zur Entlastung der öffentlichen Haushalte bei, gleichwohl ist vor der Illusion zu warnen, es sei gleichsam "zum Nulltarif", d.h. ohne jedes öffentliche Engagement zu haben. Im Gegenteil beruht der Erfolg gerade auf einer geschickten Kombination von öffentlichen und privaten Mitteln, die sich am sozialen Nettutzen orientiert. Bekanntermaßen ist die Finanzierung von Arbeit statt Arbeitslosigkeit gesellschaftlich in etwa kostenneutral; sie erzeugt zudem neue Angebote und zusätzliche Nachfrage – damit also Multiplikatoreffekte, die sich positiv auf die lokale Ökonomie auswirken.

### **2.3 Herstellung von Rahmenbedingungen für eine neue Unternehmenskultur**

Die im Rahmen des Innovationsforums vorgestellten Beispiele aus Italien und den Niederlanden, aber auch die positiven Erfahrungen aus Belgien, Frankreich, Großbritannien, Irland, Schweden und Spanien belegen eindeutig, in welcher Weise der Erfolg in Gestalt von mehr Beschäftigung und sozialer Integration von zwei externen Faktoren abhängig ist:

- der gesellschaftlichen und politischen Akzeptanz von sozialen Unternehmen als vollgültige wirtschaftliche Organisationsform und legitimer Bestandteil unserer Wirtschaftsordnung (als Dritter Sektor oder Drittes System) und
- den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie der Ausgestaltung einer spezifischen Förderlandschaft mit unterstützenden intermediären Strukturen (die den tradierten Wirtschaftsformen selbstverständlich zur Verfügung stehen).

Der Förderung der Akzeptanz dient die Entwicklung eigenständiger Rechtsformen (wie z.B. in Belgien und Italien) bzw. die Schaffung politisch verantwortlicher Institutionen oder Abteilungen auf Minister- oder Senatsebene (wie z.B. in Belgien, Frankreich, Spanien).

Davon sind wir in Deutschland noch weit entfernt. Gleichwohl existiert bereits eine breite sozialökonomische Bewegung, die nicht zuletzt auch an ältere, wenngleich oft verschüttete Traditionen der Genossenschafts- und Selbsthilfebewegung anknüpfen kann. Sie bewegt sich derzeit noch in verschiedenen Szenen oder Milieus und muss ein gemeinsames Selbstverständnis erst noch entwickeln. Andererseits ist der dringende Bedarf an



Koordination, Vernetzung und unterstützenden intermediären Strukturen in den Veranstaltungen und Diskussionen des Innovationsforums immer wieder artikuliert worden.

### **3 Das Innovationsproblem: Brachliegendes Entwicklungspotential für Beschäftigung und Stadtteilentwicklung**

Ausgehend von der These, dass wir das Rad nicht neu erfinden müssen, sondern dass in den verschiedenen Initiativen, Organisationen und Einrichtungen bereits genügend entwicklungsfähige und entwicklungswürdige Projektideen vorhanden sind, haben wir fünfzehn Fallbeispiele ausgewählt, welche belegen:

Das Innovationsproblem liegt nicht im Mangel an Ideen, sondern im Mangel an geeigneter Entwicklungshilfe.

Dabei geht es im kleinen wie im großen nicht in erster Linie (aber auch) ums Geld, sondern um die gezielte Förderung brachliegenden Entwicklungspotentials, d.h. um Hilfe zur Selbsthilfe durch die Übernahme spezieller Entwicklungsaufgaben, die von den Betroffenen fachlich oder finanziell nicht aus eigener Kraft bewältigt werden können.

Die Untersuchung der Projektideen hat ergeben, dass sich die Engpässe und entsprechend die Entwicklungsaufgaben in gewisser Weise wiederholen und auf einen **Set von typischen Arbeitsaufgaben** konzentrieren lassen:

- Mediations- und Mobilisierungsaufgaben;
- befristete Explorationsaufgaben fachspezifischer Art;
- Erstellung von Machbarkeitsstudien;
- Erstellung von Marketinganalysen und Business Plans;
- Entwicklung von Konzepten für eine soziale Unternehmensgründung;
- Beratung und Begleitung zu Aufbau, Struktur und Betriebswirtschaft Sozialer Unternehmen;
- Entwicklung von Finanzierungskonzepten im Non-Profit-Bereich.

#### 4 Konzept einer Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie BEST

Die **Ausgangslage Berlins** ist bestimmt von wirtschaftlicher und sozialer Ungleichentwicklung in beiden Stadthälften, die zur Herausbildung von benachteiligten Stadtteilen mit hoher Konzentration von Arbeitslosigkeit, Armut und sozialer Ausgrenzung führt.

Das Programm **Soziale Stadt** und die Einrichtung von Quartiersmanagements trägt diesem Umstand Rechnung; es besteht jedoch erheblicher Bedarf an unternehmerischen Initiativen, die zugleich soziale Bedürfnisse erfüllen und einkommenswirksame Arbeit schaffen. Durch Kooperation und Vernetzung von sozialen Unternehmen untereinander und mit anderen lokalen Akteuren aus der privaten und öffentlichen Wirtschaft sollen schließlich die Grundlagen für eine Rekonstruktion funktionierender Stadtteilökonomien gelegt werden.

Das Konzept "Entwicklungsagentur" ist Teil einer Strategie zur Erschließung neuer zusätzlicher Beschäftigungsfelder auf der lokalen und regionalen Ebene im Sinne der europäischen Strategie „Acting Locally for Employment“. Auch in Berlin existieren in den jeweiligen Gebieten jene von der Europäischen Kommission identifizierten Wachstumsfelder für zusätzliche Beschäftigung (s.o.). Im Rahmen der Versorgung bislang unbefriedigter Bedürfnisse können zusätzliche sich selbst langfristig tragende Erwerbsarbeitsplätze im Rahmen von sozialen Unternehmen geschaffen werden.

Derartige Aktivitäten entwickeln sich nicht naturwüchsig, sondern bedürfen der Hege und Pflege durch **intermediäre Einrichtungen**, welche geeignet sind, das lokale soziale Kapital zu stärken und zu entfalten. Hierfür schlagen wir die Gründung einer Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (BEST) vor.

Die Charakterisierung als "Agentur" soll zum Ausdruck bringen, dass die Lösungen **in einem sozialen Prozess** nicht von den Experten für, sondern von bzw. mit den Betroffenen vor Ort, d.h. „*bottom up*“ erarbeitet werden. Das Projekt Entwicklungsagentur versteht sich dabei als Initiator, Moderator und tatkräftiger Förderer dieses sozialen Prozesses mittels **Wissenstransfer, Qualifizierung und Ressourcenvermittlung**.

Im Prozess Entwicklungsagentur kommt es folglich darauf an:

- die vorhandenen Potentiale zu ermitteln und zu mobilisieren,
- sie lokal und regional miteinander zu vernetzen,
- zur Zusammenarbeit an gemeinschaftlichen lokalen Entwicklungsprojekten anzuregen
- und die **Gründung Sozialer Unternehmen** bzw. Betriebsteile voranzutreiben.

Dies soll im Rahmen des Netzwerkes NEST und mit Hilfe von lokalen Partnerschaften in den benachteiligten Gebieten geschehen.

Dabei soll die Zusammenarbeit vom Gedanken der **Gegenseitigkeit** geprägt sein, d.h. es soll nicht nur Gebende oder Nehmende geben, sondern die Beteiligten werden sich abwechselnd in der Rolle des Lehrenden oder Lernenden, des Experten oder des Klienten wiederfinden. Insbesondere die Träger des Entwicklungsagenturprozesses sind nicht als die eigentlichen Problemlöser anzusehen; ihre Rolle ist eher die einer **Vermittlungsagentur**, welche den Raum bereitstellt und Ressourcen für Problemlösungen vermittelt. Das bedeutet nicht zuletzt, dass die Leistungen des Entwicklungsagenturprozesses i.d.R. nicht oder nur in untergeordnetem Maße gegen Bezahlung erfolgen können und für alle zugänglich sein müssen.

Die Entwicklungsagentur versteht sich als nicht-staatliche Einrichtung zur Erfüllung von Aufgaben im öffentlichen Interesse.

Ihr Leistungsprofil umfasst

- Erfassung von Problemen und Problemlagen;
- Bereitstellung eines Ideen- und Ressourcenpools;
- Übernahme von Mediationsaufgaben;
- Erstellen von Defizit- und Ressourcenanalysen, Machbarkeits- und Marketingstudien;
- Beratung und Qualifizierung bei der Entwicklung von Projektideen;

- Organisation des Entwicklungsprozesses;
- Unterstützung bei der Umsetzung, insbesondere bei
- Gründung und Betrieb Sozialer Unternehmen.

Der Aufbau der Entwicklungsagentur erfolgt in einem **Kooperationsverbund**, der sich aus dem derzeit informellen Netz NEST heraus gründet und dem weitere Mitglieder aus Hochschulen, kommunalen Einrichtungen, Trägern von Bildungs- und Beschäftigungsprojekten, Stadtteil- und Gemeinweseninitiativen u.a. beitreten sollen.

## 5 Partner von NEST

- Berufsbildungswerk Berlin/Brandenburg GmbH (bfw)
- Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften e.V. (BVAB)
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Bezirk Berlin-Brandenburg (DGB)
- Kommunales Forum Prenzlauer Berg
- Kommunales Forum Wedding
- Technische Universität Berlin, Zentraleinrichtung Kooperation (ZEK)
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet)

NEST ist auf Erweiterung angelegt.

Zielgruppen sind:

Quartiersmanagements, lokale Beschäftigungsinitiativen, Arbeitsförder- und Beschäftigungsgesellschaften, Nachbarschafts- und Selbsthilfegruppen, Lokale-Agenda-Initiativen, lokale Foren, territoriale Pakte und Partnerschaften, soziale Projekte, Tauschringe, sozial orientierte Genossenschaften, Handwerk und lokales Gewerbe, nicht zuletzt die Bürger selbst, insbesondere Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger.

(Dieser vorstehende Text ist ein Auszug aus der Dokumentation zum Innovationsforum für Soziale Unternehmen / Quartiersmanagement. Der vollständige Text ist zu beziehen über:

Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie NEST, Koordinierungsstelle c/o Technologie-Netzwerk Berlin e.V., Wiesenstraße 29, 13357 Berlin, Tel.: 030/46 98 82 27 oder per E-Mail: [soziale-oekonomie@technet-berlin.de](mailto:soziale-oekonomie@technet-berlin.de))

# Nachbetrachtungen

# Netzwerke – Ein Essay

Reinhard Stransfeld

Netze begegnen uns in vielfältiger Gestalt. Spinnen weben ihre Netze zwischen Zweigen und in Kellerecken; Fischer knüpfen ihre Netze, um sie im See auszuwerfen; Artisten spannen ein Netz in der Zirkuskuppel auf, um beim riskanten Salto nicht alles zu riskieren. Das Stromnetz hat inzwischen das ganze Land durchwoben und gewährt den komfortablen Zugang zur Energie. Netze sind Mittel, derer man sich bedient, um seine Zwecke zu verfolgen. Sie existieren und warten darauf, genutzt zu werden – Folien, auf denen Akteure ihren erfolgreichen Auftritt haben.

Dies alles sind materielle Netzwerke, die man sehen und anfassen kann. Ihre Besonderheit gegenüber anderen Gestaltungsformen liegt in der Mehrfachverknüpfung jedes einzelnen Knoten. Das gibt dem Netz bei großer Durchlässigkeit und Leichtigkeit gleichzeitig eine hohe Festigkeit und Elastizität.

In sozialen Zusammenhängen sprechen wir ebenfalls von Netzwerken: vom Netz der Familie, das dem Einzelnen Halt gibt und ihn gegebenenfalls auffängt, von Beziehungsnetzwerken unter Freunden oder Geschäftspartnern, schließlich vom Netz der Mafia, das ominös und bedrohlich wie ein Krake die Gesellschaften zu durchdringen scheint. Diese Netzwerke entziehen sich dem Sinneseindruck. Sie sind virtueller Natur. Erst wenn ihre Mitglieder in einer abgestimmten Weise aktiv werden, kann der aufmerksame Außenstehende auf die Existenz eines Netzwerks schließen.

Gleich ihren materiellen Namensvettern sind soziale Netzwerke stabile und leistungsfähige Verknüpfungen. Wie kommen sie zustande, und was macht ihren besonderen, wirksamen Zusammenhalt aus?

Soziale Netzwerke stellen eine spezifische Form eines Subsystems bzw. einer Organisation dar. Die ursprünglichste Form sozialen Zusammenhalts ist die Gruppe oder Horde. Deren Mitglieder sind, wie es der Soziologe Dieter Claessens einmal formuliert hat<sup>1</sup>, einander „direkt motiviert“ zugewandt. Es

---

<sup>1</sup> Dieter Claessens: Das Konkrete und das Abstrakte. Soziologische Skizzen zur Anthropologie. Suhrkamp, Frankfurt/M 1980, S. 179.

bedarf keiner formalen Organisation und keiner vertraglichen Regulierungen, um koordiniert zu agieren (selbstverständlich aber Regeln und Rituale, die die Beziehungen immer wieder bestätigen). Die Größe der primär motiviert agierenden Gruppe ist auf etwa 12 Mitglieder beschränkt. Hier liegt die übliche Grenze der „emotionalen Ausdehnungsfähigkeit“ des Einzelnen (S.179).

Das Charakteristikum eines Netzwerks liegt wie gesagt darin, dass jeder einzelne Knoten mit mehreren anderen Knoten verbunden ist, die wiederum mit weiteren Knoten verbunden sind usw. Jeder Knoten ist also mehrfach angebunden. Die Beziehung zu Knoten außerhalb der unmittelbaren Umgebung erfolgt vermittelt über andere Knoten. In Netzwerken gibt es also direkte und indirekte Beziehungen. Je größer ein Netzwerk ist, desto größer wird der Anteil der (latenten) indirekten Beziehungen. Latent deshalb, weil es Beziehungen geben kann, die nie aktiv werden, nichtsdestoweniger im Bewusstsein der Beteiligten als Möglichkeit vorhanden sind.

In diesem Licht stellt die kleine Gruppe noch kein Netzwerk im eigentlichen Sinne dar, denn jeder hat mit jedem eine direkte Beziehung. An ihr lässt sich jedoch ein weiterer Aspekt deutlich machen, der für soziale Netzwerke ebenfalls von konstitutiver Bedeutung ist. Jeder ist mit jedem nicht nur im Hinblick auf ein „Thema“, sondern in vielfältigen Lebenserfordernissen verbunden. In der Urhorde geht man gemeinsam zur Jagd, fertigt gemeinsam oder tauscht Werkzeuge, verteidigt sich gemeinsam, teilt den Lebensraum, nimmt gemeinsam die Sicherung des Nachwuchses wahr usw.

Dieses harmonische Bild wird in der Realität durch Rivalitäten und Unverträglichkeiten getrübt. Mit dem Einen kann man besser, mit dem Anderen schlechter. Entscheidend ist jedoch das Bewusstsein aller Beteiligten, aufeinander angewiesen zu sein. Und aus der Erfahrung der Funktionsfähigkeit der Gruppe erwächst Vertrauen. Keiner der Beteiligten wird dieses Vertrauen leichtfertig aufs Spiel setzen. Denn jeder weiß: Verschafft er sich einen ungerechtfertigten Vorteil, kann ihn die Gruppe in anderen Lebens- und Handlungszusammenhängen „abstrafen“.

Wenn die kulturelle Entwicklung des Menschen nicht auf diesem Niveau verharrte, dann aus zwei Gründen: Die kleine Gruppe bleibt in ihrer Überlebensfähigkeit relativ stark von Zufälligkeiten, etwa der Unversehrtheit ihrer Mitglieder, abhängig. Zum anderen wissen wir um die Wirksamkeit der Arbeitsteilung in größeren organisatorischen Zusammenhängen. Große Gruppierungen haben sich als durchsetzungsfähiger erwiesen und die kleine Gruppe als vorherrschende gesellschaftliche Strukturform überlagert.



Nichtsdestoweniger gibt es auch in modernen Zeiten Formen der noch recht persönlichen Netzwerke. Man kennt sich aus geschäftlichen Verbindungen, teilt den Klub. Die Frauen spielen miteinander Bridge und gehen zum gleichen Frisör, und die Kinder singen zusammen im Chor. Schließlich treffen sich alle in der Kirche. Damit wären wesentliche Klischees zur großbürgerlichen Lebensweise aufgereiht.

Wenn Menschen nicht primär motiviert agieren, muss ein anderes Bindungsprinzip wirken: Organisation. Organisationen unterscheiden sich von Gruppen durch hierarchische Entscheidungsstrukturen, dass Handlungszusammenhänge geregelt sind und dass sie über ausgewiesene Sanktionssysteme zur Behandlung von konformem und abweichendem Verhalten verfügen. Sie sind in einem Wort „formal“. Ihre Vorteile liegen in der aufgaben- und zeitspezifischen Synchronisation von Handlungen, darüber hinaus in der Ermöglichung von kritischen Massen, um aufwändige oder komplexe Aufgaben zu bearbeiten.

Formale Organisationen haben im allgemeinen definierte Aufgaben, die stets nur einen Teilaspekt der menschlichen Handlungs- und Lebenszusammenhänge abdecken. Die wechselseitigen Bezüge der Mitglieder entspringen nicht einer primären Motivation sondern sind zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit der Organisation angeordnet. Diese Beziehungen können durch informelle Beziehungen überlagert werden, etwa, wenn Menschen lange zusammenarbeiten und dadurch sehr vertraut miteinander sind, oder wenn eine entsprechende Unternehmenskultur bewusst gepflegt wird. Letztlich wird aber stets die Unternehmensraison prioritär sein.

Die Beziehungen zwischen formalen Organisationen sind im wesentlichen ebenfalls formaler Natur, sind also durch Verträge oder andere Rechtskonstitute geregelt. Die Beziehungen zwischen Organisationen, beispielsweise Unternehmen, sind zweckbezogen, oft monothematisch. Zuweilen schließt man sich zusammen, um einen gemeinsamen Vorteil wahrzunehmen - man kooperiert. Kooperationen unterscheiden sich also von Netzwerken durch eine definierte, oft monothematische Zweckhaftigkeit. Sie können zeitlich befristet, aber auch ohne zeitliche Befristung sein und „schlafen“ dann ein, wenn zumindest einer der Beteiligten keinen erkennbaren Vorteil mehr aus der Kooperation ziehen kann.

Der vergleichsweise formale Charakter von Kooperationen bedingt klare vertragliche Regelungen. Bevor die Vorteile einer Kooperation von den einzelnen Beteiligten wahrgenommen werden können, müssen sie also

zunächst einmal Vorleistungen erbringen. Das geschieht gewöhnlich nur dann, wenn ein deutlicher Nutzen herauspringt, der anders nicht zu erreichen ist. Selbst dann scheuen viele Einzelunternehmer Kooperationen. Sie befürchten, ob zurecht oder unberechtigt, ihre Unabhängigkeit einzubüßen, ausspioniert oder direkt finanziell übervorteilt zu werden.

Das gilt für Kooperationen zwischen nicht bekannten oder wenig miteinander vertrauten Partnern. Je größer das wechselseitige Vertrauen ist, desto geringer der Widerstand gegen und der Aufwand durch Kooperationen. Hier kommt der große Nutzen existierender Netzwerke ins Spiel. Sie stellen eine zunächst virtuelle Struktur dar, in der dieses Vertrauen besteht (und sind damit gleichzeitig sehr real). Auf dieser Basis können dann mit geringem Aufwand sehr rasch Kooperationen für ein spezifisches gemeinsames Ziel zustande kommen.

Netzwerke sind also Strukturen, Kooperationen sind Aktionsformen, die im günstigen Fall auf Netzwerken aufsetzen können. Wenn dies möglich ist, sind aus den genannten Gründen verschiedene Vorteile, etwa Kostenvorteile zu erzielen.

Die Frage drängt sich auf, wie Netzwerke sich bilden bzw. gebildet werden können. Kristallisationselemente können beispielsweise räumliche Nähe, verwandtschaftliche Gegebenheiten oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fachcommunity sein. Sie können absichtslos, durch Erfahrung und Gewöhnung entstehen, dies in einer lang währenden Entwicklung. Ihre Existenz ist den Mitgliedern ab einem bestimmten Reifegrad aber bewusst.

Das Netzwerk wird subjektiv als existent erlebt, wenn es den einzelnen jenseits rechtlicher oder vertraglicher Verpflichtungen auffängt bzw. dienlich ist, gleichzeitig natürlich auch die Bereitschaft erzeugt – oder das verpflichtende Gefühl vermittelt - gegebenenfalls selbst verfügbar zu sein. Hier wird eine besondere Stärke von Netzwerken sichtbar. Geben und Nehmen erfolgen nicht in proportionaler gegenseitiger Inanspruchnahme wie etwa bei vertraglichen Beziehungen im Rahmen einer Kooperation. Vielmehr nützt man dem Einen, um gegebenenfalls später von einem Anderen Nutzen zu erfahren. Dadurch sind Netzwerke sehr flexibel reaktionsfähig und können in unterschiedlichsten Kontexten wirksam werden.

Dies funktioniert um so besser, je größer ein Netzwerk ist. Je größer, desto anonym ist es. Die Wirksamkeit muss dann über eine stark verinnerlichte Haltung aller Mitglieder, durch eine Netzwerkkultur gewährleistet werden, die sozusagen den „Kitt“ darstellt.

Es versteht sich, dass derartige Netzwerke eine lange Reifezeit benötigen. Sind sie erst einmal existent, sind sie auch sehr stabil – in ihrem weiteren Bestand von einzelnen Mitgliedern weitgehend unabhängig. Es scheiden beispielsweise alterungsbedingt Mitglieder aus, neue treten hinzu. Letztere sind entweder in der generativen Nachfolge in die Netzwerkkultur hineinsozialisiert, oder sie haben als Externe diese Kultur angenommen und nachgewiesen. Ab einer bestimmten Größe bedarf ein solches Netzwerk einer gewissen „Pflege“. Bei sich verändernden oder instabilen Rahmenbedingungen ist anderenfalls die Erosionsgefahr groß.

**Netzwerke stehen** sozialpsychologisch betrachtet also **zwischen der Gruppe** mit ihren primär motivierten Beziehungen **und der formal strukturierten Organisation**. Ihre Bindungskräfte entspringen dem Vertrauen und dessen Kehrseite, dem Eingebundensein in Verpflichtungen, sowohl auf einer persönlicher Ebene als auch dem Empfinden und Erleben einer gemeinsamen „Kultur“.

In der ökonomischen Sphäre weisen Porters Cluster Merkmale von Netzwerken auf<sup>2</sup>. Ob die Schuh- und Lederindustrie in Norditalien oder die Ernährungsindustrie in Dänemark – es handelt sich um gewachsene Geflechte, die speziell in Norditalien ihren Rückhalt in traditionellen Sozialstrukturen familiärer Kleinstbetriebe finden. Als flexibles Netzwerk haben sie eine Leistungsfähigkeit herausgebildet, dank derer sie auf den Weltmärkten bestehen können. Andere Ansätze beruhen auf sogenannten Barter-Konzepten, das sind Verrechnungssysteme auf der Basis des Tauschhandels im Rahmen eines Netzwerkes. Der „Wir-Ring“ in der Schweiz hat 70.000 Mitglieder, 17% aller Schweizer Unternehmen, und schlägt jährlich 3 Mrd. Schweizer Franken um. Das größte Barterssystem in Deutschland, der BCI in Berlin, hat 6000 Mitgliedsfirmen und bewegt ein Umsatzvolumen von jährlich gut 50 Mill. Euro. Vor allem fiskalische Restriktionen stehen in Deutschland einer Ausweitung derartiger Konzepte entgegen. Dies verweist auf die Notwendigkeit günstiger Rahmenbedingungen für die Entstehung und die Stabilisierung von Netzwerken.

In der aktuellen organisationsstrukturellen und förderpolitischen Diskussion steht der Netzwerkbegriff oft in einer unscharfen Beziehung zur „Kooperation“. Die Begriffe werden in einer Weise verwendet, die sie gegenseitig austauschbar erscheinen lassen.

---

<sup>2</sup> Porter: Nationale Wettbewerbsvorteile. Droemer Knauer, München 1991

Eine saubere Definition ist jedoch wichtig, weil anderenfalls mit missverständlichen Begriffen Ziele verkündet und Projekte initiiert werden, deren Erfolgchancen von vornherein gemindert sind.

Wie bereits angedeutet, liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen Netzwerk und Kooperation darin, dass das erstere gewachsen, die letztere grundsätzlich aktuell initiiert ist. Kooperationen können allerdings auch eine Dauerhaftigkeit erlangen. Sie werden sich dann gewöhnlich schleichend mit Kulturelementen anreichern, die ihren Status dem Netzwerk annähern.

In schematischer Übersicht lassen sich die verschiedenen Organisationsformen folgendermaßen charakterisieren:

<b>Merkmale</b>	<b>Präsenz</b>	<b>Dauer</b>	<b>Bindung</b>
<b>Organisationsform</b>			
<b>Netzwerk</b>	Latent	Unbefristet	Mehrfachbindungen in Beziehungen und Themen
<b>Kooperation</b>	Akut	Befristet/Unbefristet	Im allgemeinen direkte Beziehungen/monothematisch
<b>Projekt</b>	Akut	Befristet	direkte Beziehungen/monothematisch

Tritt man mit diesem Verständnis an das heran, was gegenwärtig als Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit propagiert wird, kann man sich eines Erstaunens ob des wuchernden Begriffsgebrauchs nicht verwehren. Aus der Hüfte geschossen: Mindestens 90 Prozent aller sogenannten Netzwerke verdienen ihren Namen nicht. Man muss sich nur einmal folgendes Bild vor Augen halten: Auf der einen Seite das Entstehen von Netzwerken in einem langen, stetigen, vertrauensbildenden Prozess, auf der anderen Seite der dramatische Strukturzusammenbruch in den neuen Bundesländern, in dessen Strudel große Teile des Gewachsenen verschlungen wurden. Die (Wieder-)Herstellung von Vertrauen ist eine essentielle Herausforderung, vor der diese ganze Landschaft, wörtlich und im übertragenen Sinne, steht.

Was gewöhnlich als Netzwerk propagiert wird, ist im besten Fall Kooperation. Im besten Fall deshalb, weil auch gelingende Kooperation alles andere als unambitionös ist. Die Erfahrungen mit Kooperationsprojekten der letzten 10 Jahre zeigen, dass diese oft mit naiven Vorstellungen in die Welt gesetzt wurden, die persiflierend charakterisiert werden können als: „Nun kooperiert mal schön!“

Kooperation als solche bringt für alle Beteiligten zunächst einmal Reibungsverluste. Dies wird man nur hinnehmen, wenn der zu erlangende Vorteil rasch und deutlich erkennbar ist. Daran scheiterten bisher viele Kooperationsprojekte: differierende Zeitvorstellungen in den Erfolgserwartungen, keine Win-Win-Situation im Hinblick auf alle Partner (möglicherweise überhaupt keine klare Vorteilschance für auch nur einen der Beteiligten) und die Sorge vor ungleichen Beanspruchungen bzw. unfairen Praktiken von Kooperationspartnern.

Dann, und nur dann, wenn für jeden einzelnen Partner ein nennenswerter und deutlicher Vorteil aus der Kooperation erlangt werden kann, der durch individuelles Vorgehen nicht zu gewinnen ist, ist eine notwendige Bedingung für Kooperation erfüllt – also eine Win-Win-Situation geschaffen. Dies muss bereits zum Start herausgearbeitet sein. Anderenfalls ist mit rasch abnehmender Motivation einzelner Partner zu rechnen, und das Ganze wird sinnlos.

Mit dem Netzwerkbegriff verbindet sich stärker eine Bestands- bzw. Strukturvorstellung, mit dem Kooperationsbegriff eine Aktionsvorstellung. Das legt nahe, beide Begriffe nicht in einem Gegensatz, sondern durchaus komplementär zu betrachten. Es liegt auf der Hand, dass die Startwiderstände einer Kooperation viel geringer sind, wenn diese auf der Basis eines bestehenden Netzwerkes initiiert wird.

Dies also sind die Vorzüge von Netzwerken: hohe Motivation der Beteiligten sowie geringe Startwiderstände und Reibungsverluste, ferner ein geringer Kontrollaufwand wegen wirksamer Mechanismen der Selbstregulierung. Und nicht zuletzt werden aufgrund des gegebenen Vertrauens Dinge möglich, die sonst nicht angepackt würden.

Wenn heute der Netzwerkbegriff in der Förderszene in aller Munde ist, dann deshalb, weil man sich davon einen Heilerfolg verspricht, wo andere Mittel versagen: bei der Stärkung der regionalen Ökonomien. Angesichts der oft prekären Voraussetzungen in den neuen Bundesländern wird die Schiefelage deutlich. Man will Netzwerke dort knüpfen, wo heute die Voraussetzungen für thematisch definierte Kooperationen oft genug unzureichend sind. Andererseits dürften gelungene Kooperationen im ökonomischen Bereich oft Ausgang einer sich allmählich vollziehenden Netzwerkbildung sein.

Können Netzwerke überhaupt gezielt stimuliert werden? Bei einer Verneinung müsste man geduldig zwei oder drei Jahrzehnte warten, bis sich in den

neuen Bundesländern genügend große Netzwerke gebildet haben. Die gegenwärtig mit diesem Begriff geflaggte Förderung wäre somit obsolet.

Es gibt allerdings ein Argument, das für eine aktive Politik in diesem Feld spricht. Das auf allen Gebieten hohe Innovationstempo lässt eine „natürliche“ Netzwerkbildung, die ja in ein stabiles Milieu eingebettet sein muss, im Grunde kaum noch zu. Somit hat sich ein Druck aufgebaut, das, was sich vormals naturwüchsig herstellte, planvoll zu stimulieren und in seiner Reifezeit abzukürzen – irgendwie.

Wie immer man es angeht – zwei Grundvoraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Netzwerkperspektive begründet werden kann. Erstens muss eine Substanz, eine Win-Win-Situation, für gelingende Kooperationen vorhanden sein, möglichst auf der Basis von Wertschöpfungsbeziehungen. Anderenfalls öffnet man Subventionsfässer ohne Boden. Zweitens müssen auf der individuellen sowie institutionellen Ebene Mehrfachbindungen erzeugt und gesichert werden. Anderenfalls bricht mit dem Auslaufen der Förderung alles wieder zusammen.

Damit ist zugleich ein Hinweis auf die Dauer des notwendigen Anschubs gegeben. Die herkömmlichen Projektstrukturen und Planungszeiträume sind völlig unzureichend. Ohne eine Art Institutionalisierung wird es nicht gehen. Diese wiederum darf nicht zum Selbstzweck geraten, sondern muss in engen Bezügen zu Wertschöpfungsprozessen angelegt sein.

Ob in diesem Lichte heutige Ansätze als angemessen angelegt oder gar als ausgereift gelten können, mag dahingestellt bleiben.

## Workshopergebnisse

Jürgen Howaldt / Rudolf Husemann / Anette Morhard /  
Jörg Hentrich / Dietrich Hoß

Am 24./25. Januar 2002 fand in Erfurt ein workshop zur Diskussion der Diskurs-Beiträge statt. Die mit großem Engagement geführte Debatte diente nicht nur einer Vertiefung und Konfrontation der in den schriftlichen Beiträgen dargelegten Praxiserfahrungen und theoretischen Verallgemeinerungen, sondern erzielte darüber hinaus einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, der sich vor allem auf die Identifizierung unterschiedlicher Netzwerktypen, ihre jeweiligen Charakteristika und Schnittstellen bezog. Darüber hinaus wurden Handlungsfelder identifiziert, die aus Sicht der Teilnehmer vorrangig zu bearbeiten sind. Der folgende abschließende Beitrag unseres Bandes fasst in knapper Form diese Überlegungen und Ergebnisse des workshops zusammen. Er stützt sich auf Protokollnotizen von Rudolf Husemann, Jürgen Howaldt und Anette Morhard, die sich freundlicherweise als Protokollanten zur Verfügung gestellt hatten, und wurde von den Moderatoren der Veranstaltung, Jörg Hentrich und Dietrich Hoß, redigiert.

### **1 Die gesellschaftlichen Kontext- und Ausgangsbedingungen von Netzwerken**

Der workshop begann mit einer Debatte zu der ersten im „call for papers“ gestellten Frage, welches denn die gesellschaftspolitische Bedeutung von Netzwerken heute sei, inwieweit „Netzwerke tendenziell als ‚Netzwerk-ökonomie‘ verallgemeinerbar“ seien oder „begrenzte Konzepte für außergewöhnliche Konstellationen und Herausforderungen“ bleiben, die sich von „den vorherrschenden Austauschbeziehungen (Markt und Hierarchie)“ abgrenzen.

Die Debatte wurde eingeleitet von Dietrich Hoss, der die Beiträge von Semlinger und Priddat zum Ausgangspunkt seines Strukturierungsvorschlages des weiteren Gedankenaustausches nahm. In diesen Beiträgen wird übereinstimmend festgestellt, dass eine Konstitutionsbedingung von Netzwerken heute in der „Tendenzwende“ bezüglich der Erzeugung und Ausprä-

gung von Wissen besteht. Seit der beginnenden Industrialisierung war die fortschreitende Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Expertenwissen Grundlage des Produktivitätsfortschrittes. Die von A. Smith festgestellte Produktivität der Arbeitsteilung bestimmte bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jhd. sowohl die Entwicklung von Wissenschaft und Technik allgemein, als auch besonders die Organisation der „science-based-industries“ im Rahmen des auf die Spitze getriebenen tayloristisch-fordistischen Modells horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung. Erst die Wende der Produktions- und Konkurrenzbedingungen auf dem Weltmarkt in den letzten Jahrzehnten, das Entstehen eines neuen „turbulenten“ Umfelds industrieller Produktion und Distribution, d.h. die neue Komplexität der Anforderungen an Diversifikation, Flexibilität und permanente Innovation, stellten dieses traditionelle Modell der Wissenserzeugung und des Wissensmanagements in Frage. Verbunden mit der Transformation der produktionszentrierten, zentralistischen, großbetrieblichen Strukturen in Richtung dezentralisierter, kundenorientierter Produktionseinheiten traten neue Anforderungen an Wissensgenerierung und -verarbeitung in den Vordergrund: neben formalisiertem Expertenwissen erkannte man die Bedeutung informellen Erfahrungswissens, neben die Vermittlung professionellen Fachwissens trat die Einübung sogenannter „Schlüsselqualifikationen“ wie soziale Kompetenzen ( Team- und Kommunikationsfähigkeit) und kreative Kompetenzen ( wie z.B. Problemlösungs- und Improvisationsfähigkeit).

Die Entwicklung und Anwendung derartiger Wissens- und Lernformen glaubte man einerseits gefördert durch eine neue Marktorientierung traditioneller betrieblicher Strukturen, bezeichnet durch Schlüsselbegriffe wie „interner Kundenbezug“, „profit center“, „learning organization“, Strukturen, in denen im Prinzip alle Betriebsangehörigen unternehmerisch handeln, „intrapreneurs“ werden. Andererseits sah man diese neue Orientierung gewährleistet durch eine vielgestaltige Neukonstituierung formell unabhängig am Markt agierender Organisationseinheiten, eine Entwicklungstendenz, die mit Begriffen wie „outsourcing, virtuelle Organisation und neuer Selbständigkeit“ verbunden ist, hier werden alle wirtschaftlichen Akteure zu „extrapreneurs“, die der „Prosumtion“, d.h. der Verschmelzung von Produktion und Kundeninteressen, dienen.

*Zwischen* den Polen des (reformierten) traditionellen Betriebes und dem der neuen dezentralen Einheiten – nach Williamson zwischen Hierarchie und Markt – ist der Aufschwung neuer Netzwerkformen anzusiedeln. Diese können produktions- und wertschöpfungsorientiert sein, wie im Fall der in den achtziger Jahren (wieder)entdeckten „industrial districts“, regionalen



Netzwerken beispielsweise in der Textilindustrie der Emilia Romagna oder der Automobil- und Maschinenbauindustrie Baden-Württembergs, aber auch vielfältige strategische Allianzen und Branchenverbände (siehe in diesem Band beispielsweise die Typen 1 und 2 im Beitrag von Gärtner und das Beispiel des Beitrags von Bieber/Rumpel). Da solche Strukturen *zwischen* Kooperation und Wettbewerb angesiedelt sind, spricht man auch von „coopetition“ als neuem Regulationsprinzip. Netzwerke können jedoch auch als lockerer, eher informeller Verbund strukturiert sein, um vorwettbewerblich durch Verbesserung der allgemeinen institutionellen Infrastruktur – Ausbildungs- und Bildungseinrichtungen, soziale und kulturelle Einrichtungen, Bürgerarbeit usw. – die Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit und marktrelevante Innovation zu verbessern. In diesem Fall wäre eher von Netzwerken *jenseits* von traditionellen hierarchischen und Marktbeziehungen zu sprechen. Lassen sich mit Habermas die sozialen Beziehungen im hierarchisch organisierten Betrieb in erster Linie als durch das Medium Macht vermittelt bestimmen, die Austauschformen zwischen den Wirtschaftseinheiten auf dem Markt durch das Medium Geld, so wäre die Regulationsform dieses letzteren Netzwerktypes (Typ 3 in der Definition von Gärtner) durch verständigungsorientiertes, „kommunikatives“ Handeln gekennzeichnet. Das Regulationsmedium wäre hier Vertrauen. Bei diesem Netzwerktyp gehen soziales Engagement im Sinne von „überschüssigen“ Visionen und Erwartungen sowie soziales Lernen ineinander über. Mit der Verständigungsbereitschaft steigert sich die Verständigungsfähigkeit der im Netzwerk handelnden „Kommunikatoren“ (Frevel). Vor allem hier wird das in jüngster Zeit vielbeschworene Sozialkapital erzeugt. Und es ließen sich hier eventuell Ansatzpunkte einer neuen emanzipatorischen Dimension von Netzwerken ausmachen, die darin bestehen könnte, dass bei den im Netzworkebildungsprozess Engagierten eine Ablösung von entfremdenden Markt- und Tauschbeziehungen zugunsten einer neuen Identifikation mit der Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte und Dienstleistungen stattfindet. Ein alternativer Begriff von „Netzwerkgesellschaft“ deutet sich hier an. Zusammenfassend lässt sich folgendes Schema aufstellen (siehe Bild 1):

Ausgehend von diesem idealtypischen Denkmodell ergab sich eine breite und lebhaft Diskussions, die sich in verschiedenen Aspekten bündeln lässt. Fragen der Definition dessen, was denn nun ein Netzwerk kennzeichnet, bildeten den Ausgangspunkt. Wenn wir unter Netzwerken im weiteren Sinne Zweckbündnisse verstehen, dann bietet sich ein Blick in die Geschichte an. Waren nicht schon die Hanse und die Gewerbehöfe des zünftischen Handwerks funktionierende Netzwerke mit einer hohen Organisationsqualität, langdauerndem Bestand und hohem Grad an Institutionalisierung?

Sind Netzwerke also verlorengelaubte Formen der Kooperation, die es wiederzuentdecken gilt? Überschätzen wir also die Aktualität des Netzwerkgedankens? Jedenfalls tragen solche historischen Beispiele Züge von Allianzen, Kartellen und Verbänden, sind daher in ihren Machtstrukturen mit einer Tendenz zur Oligopolisierung zu erkennen. Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte der gastgebenden Einrichtung (RKW) scheint die Funktion des Netzwerks als Zweckbündnis zu bestätigen, ging es doch in der Gründungsphase darum, Wirtschaftsinteressen auf nationaler Ebene zu erkennen und zu bündeln gegenüber internationalen Wettbewerbern. Insofern könnten Netzwerke als verlorengegangene bzw. durch Hierarchie- und Marktmechanismen in den Hintergrund gedrängte Formen der Kooperation angesehen werden, die einen neuen Aufschwung erfahren und die es in ihrer aktuellen weitreichenden Bedeutung neu zu entdecken gilt.

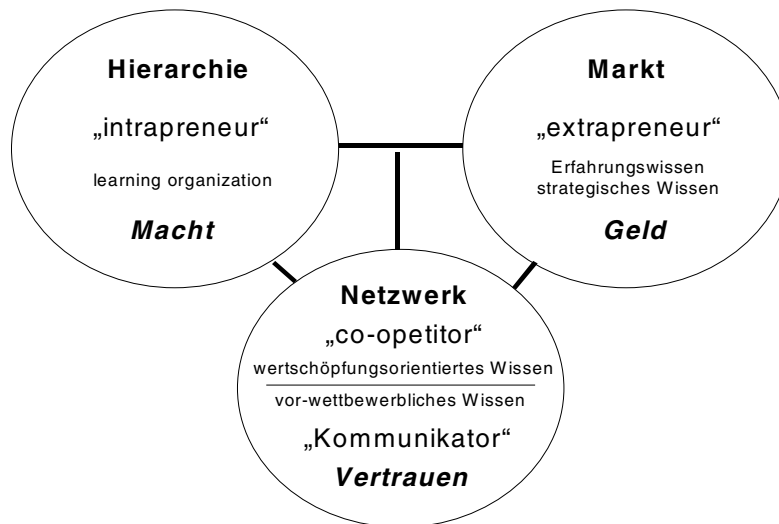


Bild 1: Formen des Wissensaustauschs, Akteure und Regulierungsmedien

Da generelle, abstrakte Definitionen des Netzwerkbegriffs und allgemeine Typologisierungen eher problematisch erscheinen, bleibt die Möglichkeit der Bestimmung über Erkennungsmerkmale. Solche lassen sich zahlreich benennen, sind jedenfalls aber ergänzungsbedürftig um eine Beobachtung der Entstehungs- und Entwicklungsprozesse von Netzwerken, die ihrerseits erst den Hintergrund abgeben für das Verständnis von Merkmalen. Hier wurde

bemerkt, dass sich in der gegenwärtigen Praxis „Dualisierungen“ oder „Polarisierungen“ abzeichnen, wie etwa globale / regionale Netzwerke, Großbetriebs-Netzwerke / KMU-Netzwerke, Spezialisierungen / Generalisierungen (in den Zielstellungen) usw. Die Probleme einer rein klassifikatorischen Definition waren damit deutlich aufgezeigt, und es stellte sich die Frage, ob eine normative Bestimmung dessen, was ein Netzwerk ist, überhaupt möglich ist oder ob nicht vielmehr intentionale Aspekte heranzuziehen sind. Intention oder auch Funktion von Netzwerken könnte beispielsweise sein, als Antwort auf Krisen der Verarbeitung von Wissen in herkömmlichen Strukturen innovative Regulationsformen zu entwickeln. Dies wäre einer politischen Instrumentalisierung des Begriffs entgegenzuhalten. Als Beispiel wurde auf die Forschungsförderung verwiesen, die die Kooperation in Netzwerken als massives Selektions- bzw. Zugangskriterium für die Mittelvergabe eingeführt hat.

Im Hinblick auf das Regulationsprinzip *Vertrauen* wurde bemerkt, dass noch weitgehende Unklarheit über seine „empirische“ Bestimmbarkeit zu konstatieren sei, was seine Handhabbarkeit im Vergleich zu den Regulationsprinzipien *Markt* und *Hierarchie* beeinflusst. Hier sei nochmals auf die korrespondierenden Medien Geld und Macht Bezug genommen, die jeweils eine einfache graduelle oder strukturelle Bestimmbarkeit aufweisen. Die Differenz von „intern“ und „extern“ erlaubte eine weitere Präzisierung dahingehend, dass einerseits von schwer durchschaubaren (internen) Kommunikations- und Steuerungsprozessen auszugehen ist, andererseits von der Möglichkeit klarer (externer) Vereinbarungen bezüglich der Zusammenarbeit und Leistungserstellung. Es ist auch in Rechnung zu stellen, dass Grenzverschiebungen bezüglich der Informationstransparenz angenommen werden können, wenn mit dem Regulationsprinzip *Vertrauen* die Ausdehnung der Kommunikation im Netzwerk auf sonst interne Sachverhalte („Betriebsgeheimnisse“) gemeint ist.

Eine mehr instrumentelle Perspektive auf das Netzwerk eröffnet die Frage, „... was denn dabei herauskommt.“ In dieser Sicht stehen weniger die internen Funktionen und Strukturen im Blickpunkt als vielmehr eine wie immer messbare Leistungsfähigkeit des Netzwerks, implizit gedacht sicherlich im Vergleich mit anderen Organisationsformen von Leistungserstellungsprozessen. In die weiteren Überlegungen zur Entwicklung von Netzwerken sollte deshalb die Frage nach Erfolgskriterien Eingang finden. Das Netzwerk kann als „Handlungsoption“ für sonst autonome wirtschaftliche Einheiten angesehen werden, was die Frage aufwirft, ob Netzwerke für diese generell erweiterte Handlungsoptionen implizieren oder ob sie in der gegenwärtigen

Vielfalt nicht vielmehr den Rahmen für ökonomisch gelagerte Machtkonstellationen darstellen, wenn etwa die großen Branchen mit ihren Zulieferbetrieben gemeint sind? Jedenfalls bleibt (im Einzelfall) zu klären, ob Netzwerke für, mit oder gegen marktförmige Regulierungen wirken und ob sie einen neuen Typ von Ökonomie darstellen. Für eine solche Möglichkeit würden sicherlich die in den Eingangsstatements angedeuteten Formen der „Coopetition“ als Kombination von Kooperation und Kompetition und der „Prosumtion“ sprechen.

Aus mehr existentialistischer Perspektive wurde gefragt, „... ob man ohne Netzwerke überhaupt leben könne“ oder ob Netzwerke nicht „Verzweiflungstaten“ seien, Strohhalme, an die man sich in letzter Hoffnung klammere. Ausgelöst wurden solche Statements durch die Polarität von Euphorie und Skepsis, die offensichtlich nicht nur strukturbezogen, sondern auch im Zeitablauf erkennbar ist. Den Ausgangspunkt für derartige Überlegungen boten vor allem Erfahrungsberichte aus der Netzwerkarbeit, die nachdenklich stimmen. So zeigten sich in Netzwerkprojekten deutliche Polarisierungen in Vor- und Nachteile, Gewinner und Verlierer, was im Verlauf der Netzwerkarbeit zu unübersehbaren Haftungs- und Organisationsproblemen und zu drastischen Reduzierungen im Anspruch an die Netzwerkarbeit geführt hat.

Zusammenfassend wurde gesagt, Netzwerke könnten geeignet sein bei gegebenen Defiziten bezüglich der Bewältigung von Zukunftsproblemen mit den Regulationsformen Markt und Hierarchie proaktiv zu neuen Formen der Problemlösung zu gelangen, die sowohl in der Verbindung mit den bisherigen Regulierungsformen als auch „jenseits“ von ihnen Handlungsmöglichkeiten bieten. Darüber hinaus sind Marktmechanismen und Hierarchieprinzipien eher als Modellkomponenten für die Beschreibung von Wirtschaftsprozessen zu verstehen, die in der empirischen Ausprägung vielfach von Interessen- und Handlungskonstellationen überlagert bzw. durchdrungen werden, die sich aus Netzwerkstrukturen herleiten.

Das Netzwerk ist (noch) ein Phänomen, das sich ohne empirischen Zugriff nur vage, jedenfalls nur recht abstrakt bestimmen lässt. Die Diskussion bleibt offen und damit in Gang, weil mit ihm mehr als eine Kritik an den Regulationsmöglichkeiten *Markt* und *Hierarchie* und auch mehr als Hoffnungen auf Kooperationen mit hoher Ertragserwartung verbunden sind. Soweit Kooperationsstrukturen vor-wettbewerbliche Züge tragen – und das kann z.B. im Bereich der Wissensproduktion durchaus der Fall sein – scheint das Netzwerk eine der Möglichkeiten zu sein, in denen sich längerfristige, eben

auf Vertrauen gegründete Arbeitsbeziehungen ergeben, die ohne die Alternativen *Markt* und *Hierarchie* auskommen (müssen) und daher auch Regulationsformen entwickeln, die andere Optionen verkörpern. Einer der Diskutanten befand, dass mit der Organisation von Arbeit in Netzwerken der Grad an Entfremdung der Arbeit reduziert werden könne, d.h. es finden sich Sichtweisen, die eine rein ökonomische Betrachtung des Ertrags von Netzwerkkonfigurationen ergänzen um die Einbeziehung qualitativer und emotionaler Ansprüche an Arbeitsorganisation. Darin drückt sich ein Wandel einer reinen Output-Orientierung zu einer Prozessorientierung aus, die den Beteiligungsaspekt an Arbeitsprozessen einbezieht. So gesehen bedarf das Netzwerk offensichtlich keiner „produktivistischen“ Legitimation oder Begründung.

Hier noch ein Nachtrag des Protokollanten Rudolf Husemann, der in die Diskussion gepasst hätte: In der Darstellung ihrer Geschichte erwähnt die Universität Jena ein frühes Netzwerk in den „klassisch-romantischen Wunderjahren“, in denen Persönlichkeiten wie Hegel, Fichte, Schelling, Schiller und andere an dieser Universität versammelt waren. Wo immer sich Arbeits- und Lebensbedingungen und gemeinschaftliche Werte und Ziele verbinden lassen und zu Kommunikation verdichtet werden können, ohne dabei dem Zwang formaler Organisation ausgesetzt zu sein, könnte man positive Bedingungen für Netzwerke annehmen.

## **2 Typen und Entwicklungsformen von Netzwerken**

In einer zweiten Diskussionsrunde stand zunächst die Frage nach *Stabilität und Dynamik* von Netzwerken im Vordergrund. Dabei gab es eine weitreichende Übereinstimmung in der Einschätzung, dass stabile Netzwerke sich kontinuierlich wandeln und weiterentwickeln. Anhand zahlreicher Beispiele wurden solche Wandlungsprozesse im Hinblick auf die Netzwerkpartner, die Ziele der Netzwerkarbeit, konkrete Handlungsweise und Strukturen beschrieben. „Gesunde Netzwerke“ – so eine These – „sind flexibel und dynamisch“.

Darüber hinaus wurde auf die Bedeutung von bestimmten Faktoren hingewiesen, die Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit von Netzwerken sind. Hierzu gehören u.a. klare Strukturen und Regelsysteme, ein gewisses Maß an interner oder externer Steuerung, Promotoren und Netzwerkmanager sowie eine ausreichende Transparenz über die Arbeit des Netzwerkes. Anschließend wurde mit der Frage nach unterschiedlichen *Typen von*

*Netzwerken* ein Diskussionsstrang der ersten Gesprächsrunde wieder aufgenommen und vor dem Hintergrund der Fragestellung nach Stabilität und Dynamik von Netzwerken weiterentwickelt. In der Diskussion gelangte man zu einer entscheidenden Klarstellung: Es wurde für notwendig erachtet, grundsätzlich *zwei bzw. drei Netzwerktypen* zu definieren, die sich im Hinblick auf Lebenszyklen, Erfolgsfaktoren, Zielstellungen usw. deutlich voneinander unterscheiden.

Der erste Typ, auf der Tagung als *Optionsnetzwerk* bezeichnet, ist zieloffen und konzentriert sich auf die Bereitstellung unterschiedlicher Kompetenzen. Er ist beschreibbar als eine „latente Struktur“, die sich in der Regel in einem langen zeitlichen Prozess herausgebildet hat. Informelle Aspekte stehen hier im Vordergrund. Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern ist wichtige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Netze.

Der zweite Typ, als *Projektnetzwerk bzw. zielorientierte Kooperation* im engeren Sinne bezeichnet, orientiert sich an klaren Zielvorgaben und hat die gemeinsame „produktorientierte“ Bearbeitung von definierten Aufgaben zum Inhalt. Im Gegensatz zum ersten Typ geht es hier um konkrete Aktivitäten. Solche Kooperationen werden bewusst strukturiert und häufig auch vertraglich geregelt (siehe Handwerkskooperationen). Im Gegensatz zum erstgenannten Typ sind solche Kooperationen „ökonomiefähig“. Vertrauen kann hier durch detaillierte „vertragliche“ Regelungen z.T. ersetzt werden.

Ein dritter Netzwerktyp – *politische Aktionsnetzwerke bzw. Bündnisse* – wurde wegen seiner klaren Aufgaben- und Zielorientierung grundsätzlich dem zweiten Typ zugerechnet. Da er jedoch weniger auf ökonomische Verwertungszusammenhänge als auf sozio-ökonomische und politische Rahmensetzungen hin orientiert ist, wurde den politischen Aktionsnetzwerken in der Diskussion eine eigenständige Rolle zugewiesen. Als Beispiele für diesen Netzwerktyp wurden regionale Bündnisse für Arbeit sowie Kriseninterventionsnetzwerke (siehe M. Muster) angeführt.

Diese Netzwerktypen sind in der Praxis häufig eng mit einander verzahnt. Optionsnetzwerke bilden in der Regel eine gute Grundlage für die Entwicklung konkreter Kooperationsprojekte oder politischer Aktionsnetze, da die beteiligten Partner bereits über entsprechende Netzwerkerfahrungen verfügen und eine gemeinsame Vertrauensbasis entwickeln konnten. Vor dem Hintergrund dieses Diskussionsergebnisses ließe sich das oben wiedergegebene Schema wie folgt modifizieren:

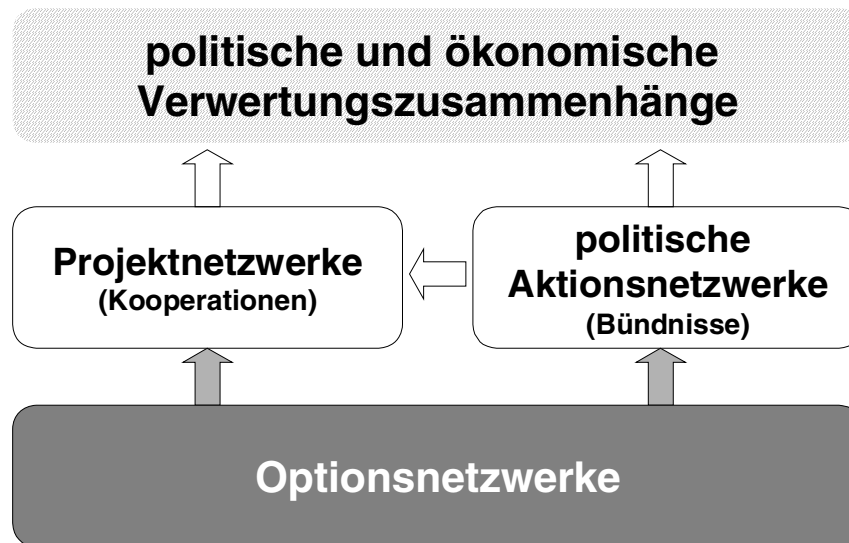


Bild 2: Netzwerktypologie

D.h. der in der Vergangenheit der kapitalistischen Industriegesellschaften eher zurückgedrängte Netzwerkpol hätte die Tendenz, sich in zwei Richtungen auszudehnen und im oben umrissenen Sinne mit den beiden anderen Regulierungsformen zu vermischen: entweder in Richtung politischer und betrieblicher Machtstrukturen durch die Ausprägung „politischer Aktionsnetzwerke“ oder in Richtung marktförmigen Handelns durch die Ausprägung von Projektnetzwerken.

### 3 Lernprozesse und der Umgang mit Wissen in Netzwerken

Im Mittelpunkt der Diskussion zum dritten Themenfeld stand die Frage nach den notwendigen Kompetenzen für die Arbeit in Netzwerken und nach der Lernrealität innerhalb von Netzwerken.

Das im Vergleich zu marktförmigen und hierarchischen Kooperationsformen geringe formale Regulationsniveau sowie die hohe Flexibilität und Dynamik gesunder Netzwerke fordern von den Akteuren spezifische Kompetenzen. Diese in der Diskussion als Netzwerkkompetenz bezeichneten Fähigkeiten sind im wesentlichen darauf gerichtet, die relativ komplexen und dynamischen

Austauschbeziehungen innerhalb des Netzwerkes herzustellen und so zu regulieren, dass der von den Akteuren erwartete Nutzen eintritt.

Als Elemente von Netzwerkkompetenz wurden in der Diskussion Kooperations- und Beziehungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Politikfähigkeit und Problemlösungskompetenz herausgearbeitet. Diese eher affektiven und emotionalen Komponenten sind erforderlich, um „Vertrauen“ als Regulationsprinzip von Netzwerken herzustellen. In diesem Zusammenhang wurde darauf verwiesen, dass die Kategorie „Vertrauen“ als Regulationsprinzip sehr unscharf und die Aneignung entsprechender Kompetenzen curricular nur schwer beschreibbar ist.

Im Hinblick auf die Lernrealität innerhalb von Netzwerken ist es unstrittig, dass die Beteiligten in Netzwerken lernen, wobei dies in der Regel hierarchiefrei geschieht und im besten Fall von Sach- und Fachpromotoren sowie Lernmanagern unterstützt wird. Anknüpfend an die Diskussion im zweiten Themenfeld wurde zwischen drei grundlegenden Netzwerktypen unterschieden. Danach sind Optionsnetzwerke, die eher personengebunden sind und biographische Züge haben, eher intrinsisch motiviert und stärken die Beziehungsfähigkeit, während Aktions- und Projektnetzwerke eher extrinsisch motiviert sind. Aktionsnetzwerke prägen dabei eher die Politikfähigkeit und Projektnetzwerke eher fachliche Kompetenzen aus. Gemeinsam ist allen Netzwerktypen, dass sie wichtige Impulse für Lernprozesse geben und dass in ihnen über „soziales Lernen“ wichtige Schlüsselqualifikationen erworben werden.

Als wichtige, weiter zu bearbeitende Handlungsfelder wurden in der Diskussion herausgearbeitet:

- Beschreibung der Regeln der Netzwerkarbeit. Das Regulativ „Vertrauen“ ist eine Hilfskonstruktion, die für eine nachvollziehbare Beschreibung und Gestaltung sozialer Prozesse nicht hinreichend ist. Erforderlich sind sozio-ökonomische Kategorien zur Beschreibung der Mechanismen komplexer Austauschprozesse in Netzwerken, die geeignet sind, das konkrete Netzwerkgeschehen zu objektivieren und gegebenenfalls zu korrigieren.
- Methodik und Didaktik zur Vermittlung von Netzwerkkompetenz. Netzwerkkompetenz wird in der Regel in Netzwerken erworben. Wie kann dieser Aneignungsprozess methodisch und didaktisch systematisiert und gefördert werden?



- Kompetenzen des Netzwerkmoderators. Bei der Entstehung und Stabilisierung von Netzwerken, aber auch in kritischen Entwicklungsphasen und in Konfliktsituationen hat die Rolle des Netzwerkmoderators eine erhebliche Bedeutung. Häufig ist diese Rolle nicht bewusst definiert und wird – quasi naturwüchsig – von einem der Akteure wahrgenommen. Welche Kompetenzen sind für eine erfolgreiche Netzwerkmoderation erforderlich? Wie können sie vermittelt und erworben werden? Gefragt wurde auch nach einer geeigneten Moderationstechnik für langfristige, offene und komplexe soziale Prozesse.
- Förderung von Netzwerken. Netzwerke erscheinen in der Förderpolitik des Bundes und der Länder vorwiegend als befristete, zielorientierte Projektnetzwerke, deren Erfolg oder Misserfolg an den vereinbarten markt- oder politikorientierten Zielen gemessen wird. Die Förderpolitik sollte Netzwerke in stärkerem Maße auch als Lernfeld zur Aneignung von Netzwerkkompetenz wahrnehmen und eine kontinuierliche Unterstützung gerade von Optionsnetzwerken ermöglichen. Die strukturbildende Intention von Netzwerken, ihre Entwicklungsdauer und die erforderlichen Stützungsmaßnahmen im Rahmen staatlicher Förderpolitik hat R. Stransfeld in seiner abschließenden Betrachtung des Diskurses überzeugend dargelegt.

## Autoren

Bäumer, Andreas	Baeumer Unternehmensentwicklung, Berlin
Benzenberg, Dr. Ingo	Universität Gesamthochschule Duisburg, Duisburg
Berteit, Dr. Herbert	SÖSTRA Sozialökonomische Strukturanalysen, Berlin
Bieber, Dr. Daniel	VDI/VDE Technologiezentrum, Teltow
Birkhölzer, Dr. Karl	Technische Universität Berlin, Berlin
Diettrich, Dr. Andreas	Universität Jena, Jena
Dobischat, Prof. Dr. Rolf	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Duisburg
Ernst, Dr. Gerd	DLR Projektträger des BMBF, Bonn
Finke, Sabine	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Erfurt
Frevel, Alexander	Berater für Organisations- und Personalentwicklung, Hamburg
Freye, Thomas	H.U.T. GmbH, Offenbach
Fuchs-Frohnhofen, Dr. Paul	Mensch, Arbeit & Technik - Sell & Partner GmbH, Aachen
Gärtner, Dr. Petra	Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen (IAS), Regionalbüro Leipzig, Leipzig
Gersten, Dr. Klaus	TOP Heidenau, Heidenau
Gülker, Silke	Institut für Organisationskommunikation (IFOK), Bensheim
Heinecke, Dr. Sigrid	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Apolda
Helbich, Dr. Bernd	MACH 2 Personalentwicklung, Herford
Hempe, Manfred	DLR Projektträger des BMBF, Bonn
Hentrich, Jörg	RKW Bundesgeschäftsstelle, Eschborn

Hilpert, Dr. Markus	Universität Augsburg, Sozial- u. Wirtschaftsgeographie, Augsburg
Hoffmann, Dr. Ulrich	RKW Brandenburg GmbH, Potsdam
Horlamus, Dr. Wolfgang	EuroNorm GmbH, Neuenhagen
Hormel, Dr. Roland	Gesellschaft für Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung mbH, München
Hornschild, Dr. Kurt	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin
Hornyak, Harald	Institut für Organisationskommunikation (IFOK), Bensheim
Hoß, Prof. Dr. Dietrich	Universität Lyon, Lyon
Howaldt, Dr. Jürgen	Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Dortmund
Huber, Andreas	INIFES, Stadtbergen
Husemann, Prof. Dr. Rudolf	Universität Erfurt, Institut für Berufspädagogik, Erfurt
Jacob, Prof. Dr. Klaus	CORE BUSINESS DEVELOPMENT GmbH, Berlin
Keilbar, Gudrun	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Außenstelle Saalfeld, Saalfeld
Koitz, Dr. Karsten	EuroNorm GmbH, Neuenhagen
Küppers, Elke	Mensch, Arbeit & Technik - Sell & Partner GmbH, Aachen
Lederer, Dr. Werner	Koordinator für Regionale Innovationsförderung beim BMBF (KORIF), Berlin DLR Projektträger des BMBF, Bonn
Morhard, Anette	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Erfurt
Muster, Manfred	Muster Consulting, Norderstedt
Neubauer, Dietwald	Bildungswerk Eisenach gGmbH (BWE), Eisenach
Oehlke, Dr. Paul	DLR Projektträger des BMBF, Bonn

Prätorius, Dr. Gerhard	Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen (reson), Braunschweig
Priddat, Prof. Dr. Birger P.	Universität Witten/Herdecke, Witten
Reddig, Barbara	DLR Projektträger des BMBF, Bonn
Rieke, Bernhard	H.U.T. GmbH, Offenbach
Rückert-John, Jana	Universität Hohenheim, Stuttgart
Rumpel, Beatrix	VDI/VDE-Technologiezentrum GmbH, Teltow
Schimweg, Dr. Ralf	Mensch, Arbeit & Technik - Sell & Partner GmbH, Aachen
Schmachtenberg, Dr. Rolf	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Brandenburg jetzt: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn
Seidler, Elke	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Erfurt
Semlinger, Prof. Dr. Klaus	Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin
Stecker, Birgit	Wirtschaftsfördergesellschaft Güstrow, Güstrow
Stieler-Lorenz, Prof. Dr. Brigitte	CORE BUSINESS DEVELOPMENT GmbH, Berlin
Stransfeld, Dr. Reinhard	VDI/VDE Technologiezentrum, Teltow
Swoboda, Dr. Jan	Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II, Frankfurt/Main
Tscheulin, Jochen	Institut für Organisationskommunikation (IFOK), Bensheim
Voigt, Jana	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Außenstelle Saalfeld, Saalfeld
Wolf, Yvonne	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, Außenstelle Saalfeld, Saalfeld
Zabel, Reinhard	Regionale Entwicklungsagentur Südostniedersachsen (reson), Braunschweig

© 2002 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1443  
ISBN 3-89644-190-6

Layout: RKW, Eschborn  
Druck: Druck Partner Rübemann, Hemsbach