



Dr. H.-R. Meißner
meissner-fastev@t-online.de
Dr. A. Rösgen
roesgen.anne@t-online.de

FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT FÜR
AUSSENWIRTSCHAFT, STRUKTUR-
UND TECHNOLOGIEPOLITIK e.V
Schöneberger Str. 19, D-10963 Berlin
Tel.: +49 (0)30 26550213
Fax: +49 (0)30 26550215
Email: fastev-berlin@t-online.de
www.fastev-berlin.de



Netzwerke und Kooperationen

0	Vorbemerkung	1
1	Kooperationen und Allianzen - neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen	2
1.1	Globalisierung, Flexibilisierung, Netzwerkbildung	2
1.2	Empirische Befunde zur Netzwerkbildung	5
1.3	Kooperationen und Netzwerke - was ist gemeint?	6
1.4	Analyseelemente von Netzwerken	7
1.5	Management von Netzwerken	10
2	EQUAL - Entwicklungspartnerschaften und Netzwerkstrukturen	13
3	Anhang: Analyseebenen von Netzwerken	22
4	Literatur	23

Netzwerke und Kooperationen

0 Vorbemerkung

In der Gemeinschaftsinitiative EQUAL haben die Entwicklungspartnerschaften als Organisationsform der Umsetzung der Programmziele einen zentralen Stellenwert. Entwicklungspartnerschaften als neue Form, wie im Rahmen der EU Programme umgesetzt werden, orientieren prinzipiell auf einen Zusammenschluss von verschiedenen Trägerorganisationen zu einem Gebilde „Entwicklungspartnerschaft“, die eigentlich gemeinsam in die Interessenbekundung sowie Antragsphase gegangen sind und sich nun in der Umsetzung befinden. Eigentlich deshalb, da das Zuwendungsrecht in der Bundesrepublik diese Organisationsform nicht kennt und nur eine Institution Zuwendungsempfänger sein kann, die letztlich die Gesamtverantwortung für die immerhin 5 Mio. € Projektvolumen tragen.

Im Rahmen der EQUAL-EPs hat man sich über Hilfskonstruktionen in Form von gemeinsamen vertraglichen Verpflichtungen beholfen, ohne dass von Seiten des Programmträgers (BMWA - Technische Hilfe) hier außer allgemeinen Bestimmungen juristisch abgeklärte Vertragsformen /-formulierungen zur Verfügung gestellt wurden. Gleiches gilt im Übrigen auch für die breit diskutierte vertragliche „Kooperationsbeziehung“ der Teilprojekte zueinander bzw. zum /zur Zuwendungsempfänger/in:

- handelt es sich hier um ein Gesamtkonstrukt aus verschiedenen, eigenverantwortlichen inhaltlich beschriebenen Projekten (z.T. identisch mit dem Teilprojekträger), die in der Gesamtkonstruktion ein EQUAL-Projekt darstellen und für die insgesamt ein Zuwendungsbescheid erstellt wird, so dass jede Trägerorganisation im Rahmen des Zuwendungsbescheides „selbstverantwortlich“ ist
- oder handelt es sich um ein „Auftragsverhältnis“ oder „Leistungsaustausch“ zwischen Zuwendungsempfänger/in und Teilprojekträger - mit (möglicherweise) entsprechenden negativen bis dramatischen Auswirkungen auf die Umsatzsteuerpflicht?

Diese besonderen Fragen sind im Vorfeld und bis heute nicht einheitlich und bundesweit geklärt - jede/r Beteiligte/r hatte und hat hier bis heute erheblichen Klärungsaufwand, der angesichts einer „Nichtfestlegung“ von Finanzämtern im Hinblick auf komplizierte Rechtskonstrukte und Interpretationsspielräume im Umsatzsteuerrecht noch keine endgültigen Früchte getragen hat. Die ursprünglich zwischen Arbeits- und Finanzministerium beabsichtigte Klärung und Regelung dieser Umsatzsteuerproblematik ist erst im Herbst 2003 im Rahmen einer „Stellungnahme“ der Technischen Hilfe an das Finanzministerium weiter verfolgt worden, so dass sich alle Beteiligten an EQUAL zwei Jahre nach Programmstart immer noch auf unsicherem Terrain bewegen.

Diese einleitenden Bemerkungen aus Sicht der (selbst betroffenen) Evaluation sollen den Blick richten auf die Komplexität sowie die juristischen Hemmnisse, denen sich faktische (nicht unbedingt formale) Organisationsformen wie Entwicklungspartnerschaften

gegenüber sehen.¹ Es setzt sich damit fort, dass die Steuerungs- und Koordinationsmechanismen wie vor allem auch die Praxis von Steuerung und Koordination in komplexen Gebilden wie Entwicklungspartnerschaften erst entwickelt und erprobt werden müssen.

Für den Sprachgebrauch des Programms EQUAL in der Bundesrepublik hat sich der Begriff des Netzwerkes zur Beschreibung von Entwicklungspartnerschaften etabliert. Der Begriff des Netzwerkes ist ja seit einigen Jahren ausgesprochen modern - beinhaltet aber erhebliche Fallstricke, wenn genauer hingeschaut wird. Da wir es aber im Rahmen von EQUAL mit Entwicklungspartnerschaften in Form von Netzwerken als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie zu tun haben, soll das hiermit vorgelegte Papier etwas Licht ins Dunkle bringen und - ansetzend an der wirtschafts-, sozial- und politikwissenschaftlichen Debatte - einerseits der Begriffsklärung ein Stück näher helfen sowie andererseits Steuerungs- und Koordinationsmechanismen darstellen, um zumindest erste Antworten darauf zu geben, wie solche Gebilde wie Entwicklungspartnerschaften zu evaluieren sind.

Zunächst gehen wir auf die wissenschaftlichen Debattenstränge zu Globalisierung und Netzwerkbildung ein und stellt kurz und überblicksartig die wesentlichen Befunde und Positionen dar. Im Anschluss setzen wir uns mit der Begrifflichkeit sowie den Abgrenzungen auseinander. Es folgt eine detailliertere Auseinandersetzung mit zu untersuchenden Elementen bei einer Netzwerkbildung /-analyse. Abschließend werden dann die zumeist noch ungelösten Fragen des Lernens in Kooperationen sowie der Netzwerkorganisation und Moderation angesprochen. Im zweiten Teil beziehen wir - hier in einem ersten Schritt - die Ergebnisse aus der Auseinandersetzung mit der Literatur auf die Netzwerkbildung im Rahmen des Programms EQUAL mit ein.

1 Kooperationen und Allianzen - neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

1.1 Globalisierung, Flexibilisierung, Netzwerkbildung

Der Diskurs in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Debatte in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre um neue, flexiblere und wettbewerbsfähigere Organisationsformen hat seinen Ursprung in den radikal veränderten Wettbewerbsbedingungen und der damit zusammenhängenden Unsicherheit für die Unternehmen. Unsicherheit zum einen über die Entwicklung der Märkte und Branchen, die nur noch in einem globalen Kontext begreifbar sind und zum anderen über die sich beschleunigende technologische Entwicklung, die etablierte und traditionelle Geschäftsmodelle in kurzer Zeit wertlos machen. Die Intensivierung der globalen ökonomischen Interdependenzen und damit des globalen Wettbewerbs hat erhebliche Konsequenzen für die Unternehmen - alle Arten bürokrati-

¹ Die EP-Leitungen und Zuwendungsempfänger/innen wurden im Zusammenhang mit dem Zuwendungsbescheid darauf hingewiesen, dass mit der EP faktisch eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) konstituiert wird, obwohl die Antragstellung der Projekte durch alle Teilprojekte erfolgte, die auch im Zuwendungsbescheid genannt sind. Eine Vielzahl von EPs haben sich angesichts der unklaren Situation die Rechtsform der GmbH gegeben, um über den Gesellschaftervertrag das Innenverhältnis zu klären.

scher und hierarchisch geführter Organisation werden mittlerweile als Hemmnis zur Bewältigung der Globalisierungsanforderungen angesehen. Als Leitbild gilt seither die flexible und dezentrale Organisationsform, die im globalen Wettbewerb überlebensfähig ist (Naschold et al 2000).

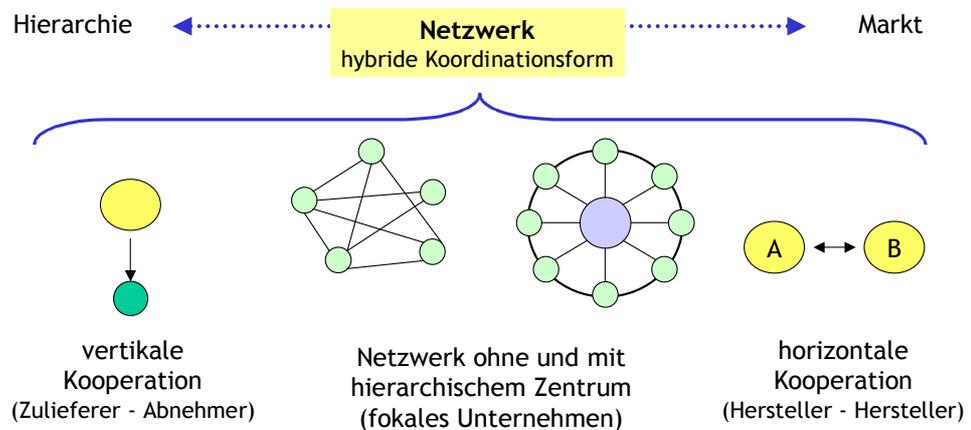
In der Management- und Organisationsliteratur wurden aus den veränderten Flexibilitätsanforderungen Designprinzipien für adäquate Organisationsformen abgeleitet - sie reichen von modularen Organisationen (Daft / Lewin 1993) bis hin zu virtuellen Organisationen oder Organisationsnetzwerken (Baldwin / Clark 1997). Allen neuen Formen gemeinsam ist die Forderung, die umständlichen und aufwendigen hierarchischen Steuerungssysteme der Organisation durch die Fähigkeit zur Selbstorganisation zu ersetzen. Die zentralen Eigenschaften der neuen Organisationsform lassen sich unter dem Begriff der Netzwerk-governance (Governance hier verstanden als Steuerung) fassen. Bekanntester Vertreter der Theorie der strategischen Netzwerke ist Sydow (1992), der Unternehmensnetzwerke definiert als:

„eine auf Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 1992: 160)

Netzwerkartige Steuerungsmechanismen werden damit als eine hybride Koordinationsform zwischen Hierarchie (i.S. von Macht und Herrschaft, Anordnung und Unterordnung) und Markt (Preisregulativ) eingeordnet. Unter dieser Governance-Perspektive herrscht gleichzeitig aber auch ein gewisses Begriffswirrwarr, da Kooperationen (vertikal oder horizontal), strategische Netzwerke, Netzwerke (allgemein) oder strategische Allianzen zumeist undifferenziert nebeneinander gestellt werden. Zugegeben - die Abgrenzung dieser verschiedenen Ausprägungen von „Netzwerken“ ist in der wissenschaftlichen Debatte noch nicht geleistet. Trotzdem lässt sich die Varianz der Formen darstellen und als grobe Einteilung von Kooperationsstrukturen nutzen:

Neben den vertikalen und horizontalen Kooperationsformen die im Sinne von strategischen Netzwerken auch durchaus hierarchische Elemente aufweisen können („fokales Unternehmen, das die Kooperation dominiert und steuert“), ist eine Netzwerkstruktur im engeren Sinne durch einerseits mehrere Akteure (mehr als zwei) gekennzeichnet, wobei die grundlegende Unterscheidung zwischen Netzwerken mit oder ohne koordinierendes und steuerndes Zentrum (fokales Unternehmen) vorgenommen wird.

Governance-Perspektive



Als wesentliche Faktoren, die Struktur und Entwicklung eines Netzwerkes beeinflussen, werden genannt:

- **Komplementarität:** Mitentscheidend für den Erfolg eines Netzwerkes ist die Komplementarität der Akteure sowie der Ressourcen. Es geht wesentlich um die Erschließung von Synergiepotenzialen - hierzu sind Ressourcen zu integrieren und zu kombinieren, um die größtmöglichen Effekte erzielen zu können.
- **Vertrauen:** Eine analytisch schwer fassbare Voraussetzung für Kooperationen und Netzwerkbeziehungen, die auch mit formalen Regelungen nicht gelöst werden kann. Hier spielen vorherige Beziehungen, das gegenseitige Kennen und Schätzen des Kooperationspartners und damit erste Erfahrungen eine wesentliche Rolle.
- **Reziprozität:** Der Prozess der Vertrauensbildung kann gefördert werden, wenn die Reziprozität der Kooperationsbeziehung gestaltet wurde, d.h. für die beteiligten Akteure die jeweiligen Vorteile deutlich formuliert und erkennbar zu erreichen sind. Reziprozität bedeutet jedoch nicht unmittelbar ein zeitlich paralleles Geben und Nehmen - die jeweiligen Vorteile können auch zeitversetzt realisiert werden, in so fern ist eine gehörige Portion Vertrauensvorschuss eher die Regel, denn die Ausnahme.
- **Regelungen:** Jede Kooperation, jedes Netzwerk bedarf der formalen Regelungen (Ziele, Ressourcen, Entscheidungsstrukturen etc.). Darüber hinaus bestehen bzw. entwickeln sich vielfältige informelle Regelungen, die auf dem o.g. Vertrauensverhältnis (oder Goodwill) basieren.
- **Veränderungsfähigkeit / Anpassungsfähigkeit:** Im Sinne von Hirschman (1970) wird im Hinblick auf die Flexibilität der Netzwerkakteure zwischen „Exit“ und „Voice“ als Optionen unterschieden. Die 'Exit-Option' wird immer dann relevant werden, wenn

mindestens eines der beteiligten Unternehmen seine Ziele durch die Kooperation erreicht hat, oder wenn für mindestens eines der beteiligten Unternehmen deutlich wird, dass die verfolgten Ziele mit der Kooperation nicht erreicht werden können. Die zweite Variante - die „Voice-Option“ - besteht in der Möglichkeit der Modifikation und Anpassung der Kooperationsbeziehung an die sich wandelnden Interessen der Akteure. Im Sinne einer fortlaufenden Adaption operativer Kooperationsbeziehungen und strategischer Orientierungen führt diese Flexibilität oder Veränderungsfähigkeit dann zur Netzwerk-Evolution (Doz 1996).

Letztlich müssen sich die Akteure bewusst sein, dass die Entwicklung des Netzwerkes zunächst eine Investition in Zeit ist. Die Beziehungen müssen entwickelt werden - in die Stabilisierung des Netzwerkes müssen Humanressourcen investiert werden, um Abstimmungsprozesse, klare Zielformulierung bis hin zum Aufbau von Vertrauen umzusetzen.

1.2 Empirische Befunde zur Netzwerkbildung

Woher kommt nun diese Tendenz zur Kooperation oder Netzwerkbildung? Kooperationen oder strategische Allianzen im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) werden seit Mitte der 1980er Jahre als integraler Bestandteil globaler Unternehmensstrategien angesehen (Ohmae 1985). F&E-Kooperationen beinhalten die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Unternehmen, wobei konstitutiv für diese Kooperationsbeziehung drei Elemente sind (Teichert 1994, S. 5 ff.; Berg 1996, S 212):

1. eine vereinbarte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit
2. die Beibehaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen sowie
3. die gemeinsame Durchführung oder Koordinierung der Aufgaben.

Der Begriff der strategische Allianzen wurde erstmals von Porter (1985) verwendet. Als Abgrenzung zur traditionellen Unternehmenskooperation sind strategische Allianzen global ausgerichtet oder weisen einen Bezug zum Weltmarkt auf und haben zum Ziel, Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf Produkt- und Prozesstechnologien, Organisationsmethoden oder Managementtechniken zu erwerben und zu verarbeiten. Allein der internationale Bezug rechtfertigt eine derartige Unterscheidung.²

Strategische Allianzen im Unternehmensbereich zielen damit auf die Stärkung der beteiligten Unternehmen in ihrer Position im globalen Wettbewerb. Die Zusammenarbeit der Unternehmen im Rahmen von strategische Allianzen bezeichnen projektbezogene, damit zeitlich befristete Aktivitäten von meist weltweit tätigen Unternehmen aus den Triaderegionen mit dem Ziel, auf strategisch als unverzichtbar angesehenen Märkten ihre Wettbewerbsposition zu verbessern (Berg 1996; IFO 1994).

² Anmerkung: Hier ist schon eine Parallelität im Hinblick auf das Programm EQUAL erkennbar: Die Aspekte der transnationalen Kooperation im Programm, die wir in einem gesonderten Arbeitspapier aufgreifen werden. An dieser Stelle kann aber schon darauf hingewiesen werden, dass transnationale Zusammenarbeit in EQUAL unter den programmtechnisch ungünstigen Rahmenbedingungen stattfindet - beispielhaft hier nur angedeutet die Ungleichzeitigkeit von Bewilligungen, unterschiedliche Akteursstrukturen in den Ländern der EU, begrenzte Budgets etc.

Als Ziel von strategischen Allianzen wurde allgemein formuliert, die Wettbewerbsposition der Unternehmens zu verbessern - ob nun in strategisch erachteten Märkten Wettbewerbsnachteile ausgeglichen oder sich ein Wettbewerbsvorsprung erarbeitet werden soll.

Die OECD hat 1992 die Zunahme von strategische Allianzen als Indikator oder vorherrschende Charakteristik der Globalisierung bezeichnet. Neben einer Reihe von einzelnen empirischen Untersuchungen zu strategische Allianzen basieren die Aussagen zur wachsenden Bedeutung von Kooperationen aus der Auswertung der verschiedenen existierenden Datenbanken (Duysters 1996, S. 158 f.). Strategische Allianzen oder Kooperationen zwischen Unternehmen haben somit quantitativ spätestens seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre an Bedeutung gewonnen und etablieren sich neben den traditionellen Formen wie Export und Direktinvestitionen als eine besondere Form der Internationalisierung von Unternehmen.

1.3 Kooperationen und Netzwerke - was ist gemeint?

Die Liste der Gründe für Kooperationen wird immer länger und über deren Dringlichkeit bestehen immer weniger Zweifel: Internationalisierung, Öffnung neuer Wirtschaftsräume, Verkürzung der Innovationszyklen und Entwicklungszeiten, Notwendigkeit der Risikominderung, neue Technologien (Naschold et al. 2000), technische Vernetzung und „The Death of Distance“ (Cairncross 1997), neue Ansprüche an die Erfüllung von Kundenwünschen (Dienstleistungsgesellschaft) und allgemein komplexere Unternehmensumfelder in der Wissensgesellschaft verlangen - so die einhellige Meinung in der Management- und Consulting- Literatur - die Konzentration auf Kernkompetenzen und deren Ergänzung durch andere.

„Kooperieren zu können und insbesondere die Fähigkeit, eine Kooperation zu ‚managen‘, d.h. zu gestalten, lenken und zu entwickeln, wird zu einer jener Kernfähigkeiten werden, die Unternehmen besitzen müssen, wenn sie in Zukunft erfolgreich überleben wollen.“ (Büchel et al. 1997: 1). Kooperationsfähigkeit als Überlebensfrage ist eine starke Zuspitzung gegenüber anderen Sichtweisen, die dies lediglich für wünschenswert halten und davon sprechen, dass Unternehmen sich besser behaupten können oder allgemein durch Kooperationen wettbewerbsfähiger werden.

Betrachtet man jedoch neuere Tendenzen in der Technologieentwicklung, der Wissensproduktion und die Funktionsweisen von Innovationsnetzwerken, so ist nicht mehr ganz klar, ob die Frage überhaupt richtig gestellt ist, wenn lediglich die bisher gängigen und formalen Kooperationen und Unternehmensnetzwerke und ihre Entstehungsbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten untersucht werden. Es könnte vielmehr sein - so eine weitgehende These -, dass sich die heute bekannten Unternehmensorganisationen in mehreren Etappen verändern und schließlich auflösen, so dass Unternehmen sich selbst zu Netzwerken entwickeln werden.

Begrifflichkeiten und Abgrenzung

Das *Unternehmensnetzwerk* ist zu unterscheiden von der *Netzwerkorganisation* in einem Unternehmen aber auch von einem virtuellen Unternehmen: „Ein Sonderfall der Netzwerkorganisation ist das Virtuelle Unternehmen, das weltweit operiert und für ein-

zelne Projekte kurzfristig auf lokale Partner zurückgreift. (...) Gegenüber dem Markt erscheint das Netzwerk als ein potenter neuer Marktteilnehmer, der die unterschiedlichen Stärken seiner Partnerunternehmen modulartig und flexibel zusammenführt.“ (Müller-Siebers 1998: 29)

Etwas anderes ist ein *regionales Netzwerk*, bei dem Unternehmen informell kooperieren. Sie können eine wichtige Vorstufe zu formelleren Kooperationen sein - als Beispiele werden Technologieparks aber auch Lobbyistentätigkeit genannt.

Eine andere Kategorisierung von Netzwerken wird von Pfirrmann /Hornschild (1999: 50 f) im Hinblick auf industrielle Unternehmen referiert. Unterschieden werden hier

- horizontale Kooperationen (zwischen Wettbewerbern)
- vertikale Kooperationen (auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, also etwa Zulieferer/Abnehmer)
- diagonale Kooperationen (zwischen Unternehmen verschiedener Branchen und auf unterschiedlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses, z.B. elektrotechnische Industrie und Maschinenbau)

1.4 Analyseelemente von Netzwerken

Im Folgenden greifen wir noch einmal die wesentlich zu untersuchenden Bestandteile von Kooperationen / Netzwerken auf, wie sie oben schon allgemein angesprochen wurden und gehen auf diese einzelnen Elemente ausführlicher ein.

Kompetenzen und Regelungsbereiche der Kooperation im Netzwerk

Die ersten Fragen, die die Unternehmen vor dem Eingehen von formalen Kooperationen abarbeiten sollten, sind: Worin bestehen die Kernkompetenzen des Unternehmens, welche Aufgaben will /soll das Unternehmen weiterhin selbst erledigen und welche sollen die PartnerInnen übernehmen? ³

Nach der Feststellung der Kompetenzen erfolgt die Identifizierung von möglichen Partnern und der (auch vertragliche) Abschluss der Kooperation. Hier liegen die nächsten Stolpersteine - denn zu regeln ist

- der Anlass für die Partnerschaft,
- die Form der Zusammenarbeit (zum einen der Charakter, z.B. Exportpartnerschaft und zum anderen die juristische Form, z.B. Joint-Venture)
- Bestimmungen zum Schutz der Kernkompetenzen

³ Schon bei der Definition der Kernkompetenzen treten erste Schwierigkeiten auf, denn was genau sind „die wesentlichen Fähigkeiten, auf denen die eigene Wettbewerbsstärke basiert“? (Müller-Siebers 1998: 29). Selten hat ein Unternehmen eine Definition einfach so parat, zumal diese sich ja in der Unternehmensentwicklung im Laufe der Zeit ändert. Die sogenannten Komplementärkompetenzen unterscheiden sich von den Kernkompetenzen dadurch, dass sie diese unterstützen, nicht unbedingt selbst beherrscht werden müssen und sich somit im Rahmen von Kooperationen einbinden lassen (Müller-Siebers 1998: 30). Peripheriekompetenzen schließlich sind solche, die man weder im eigenen, noch in Unternehmensnetzwerken braucht und damit auf dem Markt einkaufen kann.

- Vereinbarungen über die Qualität der Produkte und Leistungen
- Formen der informationstechnischen Vernetzung
- Zusammenarbeit in Entwicklungsfragen (ggf. F&E)
- Form und Häufigkeit von Abstimmungsprozessen
- Regelungen von Konflikten
- Anpassung der Unternehmensphilosophie

Wenn das Ziel des Unternehmensnetzwerkes erreicht werden soll, einerseits eine Spezialisierung und Verschlanung und gleichzeitig durch die Partnerschaft eine Erweiterung der Möglichkeiten zu realisieren, dann muss eine starke Abstimmung von internen und externen Aktivitäten stattfinden. Die reine Schnittstellendefinition reicht nicht für die Begründung eines Unternehmensnetzwerkes aus - die Unternehmen müssen vielmehr in der Planung eng zusammenarbeiten, um langfristig erfolgreich kooperieren zu können.

Diese Tendenz wird von Pffirmann /Hornschild noch stärker akzentuiert, die über einen durch FuE- Zusammenarbeit ausgelösten tiefgreifenden Wandel in Industrieunternehmen (KMU) berichten: „Bislang hierarchisch ausgerichtete Organisations- und Führungsstrukturen lösen sich durch Dezentralisierung und Modularisierung auf.“ (1998: 57) “Unabhängig von der wissenschaftlichen Perspektive findet die Aussage breite Resonanz, dass stabile Kooperationsbeziehungen zu grundlegend neuen Formen der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung führen und gesamtwirtschaftlich einen zukünftig wichtigen Allokationsmechanismus neben den traditionellen Austauschformen Markt und Hierarchie darstellen werden“ (Grabher 1993, zit. nach Pffirmann /Hornschild: 59).

Nötig ist in jedem beteiligten Unternehmen eine strategische Vision über die langfristige Positionierung im Markt, um mit den PartnerInnen entsprechende Abstimmungsprozesse vollziehen zu können. Begleitend zur Unternehmenskooperation ist im eigenen Unternehmen das Augenmerk auf den Erhalt und den Ausbau der Kernkompetenzen und auf die Restrukturierung der eigenen Prozesse zu richten.

Entwicklungsphasen von Kooperationen

Freundschaft, Verlobung, Heirat, Haushaltsführung - die Entwicklungsphasen von Unternehmenskooperationen gleichen den Entwicklungsphasen von menschlichen Beziehungen. Diese Parallelität weist auf die Bedeutung von zu erfüllenden Bedingungen hin, die jenseits von rechtlichen und finanziellen Aspekten der Kooperation liegen (Kanter 1995; Renneke /Meißner 2000: 329-341).

Zur Gründung eines Unternehmensnetzwerks ist - trotz aller Dringlichkeiten - viel Zeit erforderlich. Dathe (1998:1 ff.) weist darauf hin, dass man zu Anfang nicht unterscheiden kann, ob die vielen Gespräche, Sondierungen und Vorarbeiten vergeudete Zeit sind, bei der man zudem evtl. einen Know-how Vorsprung verliert, oder notwendige - u.a. vertrauensbildende - Maßnahmen darstellen.

In Anlehnung an Büchel et al. (1997), können in etwa folgende Phasen der Entwicklung von Netzwerken angenommen werden, wobei diese sich nicht linear und nacheinander vollziehen, sondern Formierung - Anpassung - Evaluation sich zyklisch oder spiralförmig wiederholen können:

1. Formierung: Zentrale Fragen sind hier die nach den gemeinsamen Zielen, der Ressourcenverteilung und der Organisationsstruktur. Es lassen sich noch einmal zwei Schritte innerhalb der Formierung unterscheiden:

- die Annäherung (Strategische Übereinstimmung? Unterstützung des Managements und anderer Stakeholder? Einschätzung des Wettbewerbsvorteils) und
- die Verhandlung (Interne Unterstützung? Rollenklärung, Planung, Entscheidungen über Rechtsform, Eigentumsstruktur, Personalpolitik, finanzielle Bindung).

2. Anpassung: Wie verwirklicht die Kooperation ihre Ziele in einer sich verändernden Umwelt? Welche Sozialisierungsprozesse finden zwischen den beteiligten Organisationen statt?

3. Evaluation: Sind die gemeinsamen Ziele erreicht worden? Haben die PartnerInnen Ihre Ziele durch die Kooperation erreicht? Wie verändert sich das Unternehmensnetzwerk?

Als Gestaltungsbereiche werden vier Schwerpunkte gesehen (Büchel et al. 1997): Strategie, Kultur, Struktur und Personal. Dabei greifen alle Ebenen ineinander und dies macht das Management komplex.

Organisationsebene: Zum Verhältnis von Vertrauen und Effizienz

Bei Untersuchungen zu interorganisationalen Netzwerken richtet sich das Forschungsinteresses häufig auf die treibenden Kräften hinter dem "inter organizational networking" und ist weniger an deren zukünftigen Möglichkeiten und Konsequenzen interessiert (vgl. Oliver/Ebers: 1998). Unsere Erfahrung aus der Evaluierung von Netzwerkprojekten im Programm Perspektiven betrieblicher Arbeit der Senatsverwaltung für Arbeit in Berlin (ADAPT- und Ziel-4-Projekte im Zeitraum 1999 bis 2001) zeigt, dass nach dem Netzbildungsprozess die Probleme der Stabilisierung, der Steuerung und der weiteren Gestaltung des Verbundes erst richtig beginnen und, dass die Unternehmen in diesem Prozess weitgehend auf sich gestellt sind.

Ebene des Managements: Koordination durch Soft-Integration

Die Koordinationsaufgaben des Managements in virtuellen Verbundunternehmen beschreibt Scholz (2000) als Soft-Integration. Da es bei virtuellen oder Netzwerk-Unternehmen aufgrund ihrer Beschränkung auf bestimmte Kernkompetenzen zu einer Zusammenführung der Ergebnisse ihrer Leistungserstellung kommen muss, ist eine Koordinationsfunktion nötig, die unter Verzicht auf den Rückgriff auf kostenintensive bürokratisch-kontrollierende Maßnahmen eine Integration der von den unabhängigen Einheiten erbrachten Leistungen gewährleistet. Über die Herausbildung einer gemeinsamen Vision der Beteiligten sowie über explizite Fundierung der Zusammenarbeit auf Vertrauen wird die Synchronisation der Aktivitäten angestrebt. Dabei können vier Mechanismen wirksam werden, die

- auf einer breit verfügbaren IuK-Technologie, die die informationelle Kohäsion der beteiligten Unternehmen ermöglicht,
- auf einer Vertrauenskultur als Ersatz für fehlende Sicherheitsmechanismen,

- auf gegenseitiger Fairness und
 - auf einer symbiotischen Co-Destiny der Akteur/innen
- beruhen (Scholz: 2000, S.207; 214).

Ebene der Arbeit

Der Bereich der Arbeit in Netzwerken bzw. virtuellen Unternehmen und damit die operative Ebene in Netzwerken ist forschungsseitig weitestgehend eine Leerstelle (Sydow / Wirth: 2000). In Bezug auf die mit zu berücksichtigende Arbeitssituation der Beschäftigten geht es vor allem darum, die Veränderungen und Auswirkungen projektbasierter Arbeit auf die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen (Belastungen) zu berücksichtigen. Unsere begründete Vermutung ist, dass projektbasierte Arbeitsorganisation häufig zu individuellen Überlastungssituationen und extremen Arbeitszeitarrangements führt.

Im IT-Sektor fällt diese Überlastung besonders auf, weil hier in extremer Weise von den Beschäftigten verlangt wird, Unternehmerfunktionen zu einem Moment der täglichen Arbeit zu machen. Arbeiten im Bereich der Informationsökonomie ist scheinbar viel weniger im herkömmlichen Sinne im Rahmen tayloristisch-bürokratisch kontrolliert, sondern hier greifen Mechanismen, die auf die aktive und loyale Mitwirkung und Selbstverpflichtung der Beschäftigten setzen (vgl. Glißmann: 2000; Deutschmann: 2001; Voß / Pongratz: 1998).

1.5 Management von Netzwerken

Kulturbewusstes Management von Netzwerken

Mit dem Titel „kulturbewusstes Management“ soll ausgedrückt werden, dass es nicht darum gehen kann, Kulturen zu managen. Das Phänomen ist sowohl im Hinblick auf die Unternehmenskultur als auch nationale Kulturen oder die Netzwerk-Kultur zu vielschichtig und kontextgebunden. Es ist zu klären, ob und wie die jeweiligen Kulturen sich diagnostizieren und ggf. steuern lassen. Bei den zur Zeit stattfindenden großen und internationalen Unternehmenskooperationen (z.B. DaimlerChrysler) wird die nicht übereinstimmende Kultur oft als ein Hauptproblem der Zusammenarbeit erlebt (vgl. auch Meißner / Naschold 2000: 79 ff.). Diese interkulturellen Konflikte treten aber keineswegs nur auf, wenn Unternehmen zusammen kommen, die verschiedenen Landeskulturen angehören, daher muss den anderen kulturellen Prägungen ebenso Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Zur Entstehung einer Netzwerk-Kultur ist vor allem Zeit nötig, denn die MitarbeiterInnen der beteiligten Unternehmen (Ebene der Arbeit) müssen die jeweils andere Kultur kennen und verstehen lernen, sollen nicht Widerstände zu Blockaden führen:

„Menschen neigen tendenziell dazu, die Organisationskultur, der sie ursprünglich angehören, für die bessere und erfolgreichere zu halten. Folglich entwickeln viele Mitarbeiter bestimmte Mechanismen zur Wahrnehmung und Beurteilung fremder Kulturen. Diese Regeln - häufig sprechen wir von Stereotypenbildung - dienen der Reduktion von Komplexität und der Verhaltensstabilisierung. Die Wahrnehmung des Fremden wird durch diesen Mechanismus stark vereinfacht, aber auch drastisch verkürzt. Einmal entstandene-

ne und verfestigte Handlungsmuster werden mit der Zeit so stark verinnerlicht, dass der einzelne sich ihrer nicht mehr bewusst ist. Damit avanciert dann oftmals eine völlig unbewusste Konstruktion des Fremden zum vorherrschenden Wirklichkeitsverständnis.“ (Büchel et al. 1997: 116 f)

Lernen zu kooperieren und kooperieren, um zu lernen

Diese doppelte Perspektive ist von großer, wenn nicht ausschlaggebender Bedeutung für das Gelingen von Kooperationen. Es ist wichtig, sich bewusst zu sein, dass Kooperationsfähigkeit gelernt werden muss. Jede neue Kooperation erfordert, dass man sich auf die PartnerInnen neu einstellen muss. Daraus folgt zunächst, dass ein Unternehmensnetzwerk nicht als ein Ergebnis oder Ziel gesehen werden kann, sondern einen (Lern-) Prozess darstellt, den es - wie alle Lernprozesse - zu gestalten gilt. Gerade unter den Bedingungen eines Lernenden Unternehmens können Kooperationen allerdings auch als Lerninstrument gesehen werden - als Möglichkeiten (inter-) organisationalen Lernens.

In der Auswertung eines Modellprojektes in NRW (Durst /Wolff /Kabel 1999) wird betont, dass zum Gelingen einer solchen Strategie nicht nur verstärkte Teambildungsprozesse nötig sind, sondern auch grundlegende soziale und methodische Kompetenzen für die Arbeit in solchen Kooperationsteams trainiert werden müssen. Dies umfasst neben Fähigkeiten zur Kommunikation und Problemlösung auch einen Baustein „Systemdenken“, um die Teams in die Lage zu versetzen, aktuelle Problemstellungen und Einzelmaßnahmen im Gesamtzusammenhang der Kooperation zu sehen, d.h. letztlich auch ein Bewusstsein für die Kooperation zu entwickeln.

Netzwerkorganisation und Moderation

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen ihre Kooperationen selbst gestalten und managen: Kooperation ist Chefsache. Die *Managementfunktionen* werden als sehr wichtig eingeschätzt und die Hilfestellungen reichen von Ratgebern und Leitfäden bis zu eher schlichten Checklisten (vgl. z.B. Dathe 1998).

Sydow (1999: 295 ff) nennt hier vier Funktionen:

1. Selektion: Wer und was soll ins / im Netzwerk aufgenommen werden / verbleiben?
2. Allokation: Wie sollen die Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk verteilt werden?
3. Evaluation: Wie sollen Kosten und Nutzen im Netzwerkzusammenhang bestimmt und verteilt werden?
4. Regulation: Wie und worüber soll die Erledigung der Aufgaben aufeinander abgestimmt werden?

Zur Umsetzung dieser vier Funktionen hat Sydow zwei Ebenen von Managementkompetenzen identifiziert: Erstens die organisationale Ebene, wozu sowohl die Segmentierungs- als auch die Vernetzungskompetenz gerechnet werden. Auf der zweiten, der personalen Ebene werden fachliche und soziale Kompetenzen verlangt und in dem Zusammenhang auch die „interkulturelle Kommunikationsfähigkeit“ und insbesondere die Fä-

higkeit zum Management „der in Netzwerken in besonderer Weise ausgeprägten Spannungsverhältnisse“ (Sydow 1999:300).

Aus den Netzwerken und Projekterfahrungen werden die vielfältigen Herausforderungen als Argumente für professionelle Unterstützung angeführt: „Um die zukünftig wichtiger werdenden Produktionsverbände von kleinen und mittleren Unternehmen oder gar lokale Zusammenarbeit von Kleinstunternehmen in der Fläche zu ermöglichen, muss eine neue Klientel von Dienstleistern erschlossen werden. Kooperationsmanager, „Kümmerer“ etc. müssen mit geeigneten Instrumenten ausgestattet und professionalisiert werden. (...)“ (Dreher 1999: 15).

Die Unterstützung aus der Region wird für Netzwerke und das Netzwerkmanagement für wesentlich gehalten. Genannt wird ein „innovatives Milieu“, das sich durch eine kooperationsbereite Forschungs- und Bildungslandschaft⁴, ein Angebot an qualifizierten Fachkräften, eine breite Kommunikation innerhalb der Branche und zu Politik und Verwaltung auszeichnet (vgl. Drinkuth /Müller 1999: 34 f). Für ebenso wichtig werden der überregionale Erfahrungsaustausch und die Ergänzung durch andere Fachdisziplinen gehalten - beides Aufgaben, die der Unterstützung durch Externe bedürfen.

Das konkrete Management eines Netzwerkes ist auch für die Forschung noch eine Aufgabe. Sydow weist darauf hin, dass es zwar bereits umfangreiche Forschungen in den verschiedenen Disziplinen zu den ökonomischen, technologischen und politischen Bedingungen der Entwicklung und Verbreitung dieser Organisationsform gibt. Dies gilt jedoch nicht für die Managementpraktiken und die Netzwerkorganisation. „Eine wichtige Komponente des Netzwerk Managements ist deshalb das Beziehungs-Management. Das erfordert Moderations- und Coachingleistungen (besonders für die Kümmerer) - zunächst durch Externe mit dem Ziel, den Selbstorganisationsprozess zu fördern und entsprechende Kompetenzen im Netzwerk selbst zu entwickeln. Das braucht Zeit (...)“ (Sydow 1999:304).

⁴ Hierin ist die Frage nach regionalen Netzwerken enthalten, die jedoch ein eigenes Thema darstellt. Es wird hier nur aus der Sicht von unternehmerischen Netzen gestreift. Regionale Netzwerke selbst müssen sehr differenziert betrachtet werden (Stichworte: große Unterschiede in den verschiedenen Regionen - ländliche oder Ballungsräume; Einbettung in regionalpolitische Entwicklungsziele etc.). Aber auch die Betrachtung von Netzwerken zwischen Bildungsträgern und KMU ist nicht unkompliziert. Es gibt zwar wenig Zweifel, dass Weiterbildungs- oder Qualifizierungsnetzwerke zur Koordination der Akteure und Handlungsfelder einen Sinn machen, aber Projekterfahrungen zeigen, dass es (noch?) kaum gelingt, etablierte Institutionen und Träger zu einer Kooperation zu bewegen. (vgl. Dobischat 1999: 17 ff)

2 EQUAL - Entwicklungspartnerschaften und Netzwerkstrukturen

Der Begriff des Netzwerkes hat sich mittlerweile zu einem „linguistischen Virus“ entwickelt. Es ist in Mode gekommen, diesen Begriff über alle möglichen Kooperationsbeziehungen zu legen und Vernetzung ist allgemeine (Heraus-) Forderung. Dabei wird dieser Begriff in vielfältigen Bereichen genutzt⁵:

- im biologischen Bereich finden wir z.B. Spinnen-Netze;
- in technischen /technologischen Bereichen wie z.B. Strom- und Versorgungsnetze, Telefonnetze oder Computernetze bis hin zum world wide web als umfangreichste Form der Vernetzung;
- im Hinblick auf eine Management- oder Unternehmensorientierung werden mit Netzwerken viele Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bezeichnet, angefangen von Kooperationen, strategischen Allianzen, Unternehmensverbänden bis hin zu Unternehmensnetzwerken;
- ebenso werden Netzwerke auch noch auf der sozialen /persönlichen Ebene genutzt - hier geht es um persönliche Beziehungen (von „Vitamin B“ [Beziehungen] über Seilschaften bis hin zum Köll'schen Klüngel), die mit dem Begriff eher negativ besetzt werden.

Im Rahmen von EQUAL ist mit der Entwicklungspartnerschaft bzw. dem Netzwerk eine Form der Zusammenarbeit zwischen Individuen und vor allem Organisationen gemeint, die nicht durch Macht- oder eine marktförmige Beziehungsstruktur gekennzeichnet ist. In EQUAL haben wir es überwiegend auf der Ebene der operativen Partnerorganisationen mit (sozialen) Trägerorganisationen zu tun, die sich im arbeitsmarktpolitischen Feld in dieser Republik bewegen und die zum Teil im Wettbewerb um Fördermittel stehen. Bei diesen Organisationen handelt es sich nicht um klassische kapitalistische Wirtschaftsunternehmen, zugrunde liegen andere Ziele (nicht Gewinnmaximierung), anders strukturierte Wertschöpfungsprozesse, so dass unterstellt werden kann, dass hier aufgrund des arbeitsmarktpolitischen Aktionsraums, der sozialen Aspekte der Klientel sowie der Herausforderung, Innovationen in der Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln, andere Steuerungsmechanismen zum Tragen kommen als sie in der bisher dargestellten Literatur für Unternehmen benannt werden. Andererseits ist der prinzipielle Unterschied der Ak-

⁵ Noch auszuarbeiten ist der Aspekt der geschlechtsspezifischen Zugänge zu Netzwerken. Als Beispiel könnte die Tagung „Computernetze“ von 1996 dienen, die mit der Frage „Frauen: Fliegen oder Spinnen im Netz“ titelte. Deutlich wird hier, dass Frauen sich - auch wenn es um technische Netze geht - gerne auf nichttechnische Bilder - hier: biologische - beziehen. Die Frage, ob sich dies auch in der Gestaltung von Netzwerken niederschlägt, ist noch nicht untersucht worden. Da allgemein gesprochen Organisationsformen von Frauen als weniger hierarchisch gelten und eher mit einem basisdemokratischen Anspruch antreten, sind solche Unterschiede wahrscheinlich. Ein sehr unterschiedliches geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten ist ebenso nachgewiesen wie unterschiedliche Konfliktbewältigungsstrategien, das Verhältnis zu „Beziehungen“ einerseits und „Macht und Konkurrenz“ andererseits ist der klassische Unterschied zwischen den Geschlechtern und bestimmt die geschlechtsspezifischen Werte, Normen und Einstellungen grundlegend - all dies wird sich auch in der Gestaltung von Netzwerken niederschlagen, da es sich um die Kernbereiche auch der Netzwerkbildung handelt.

teur/innen aus dem arbeitsmarktpolitischen Bereich im Vergleich zu Unternehmen nicht so groß, dass Erkenntnisse aus dem Unternehmensbereich nicht fruchtbar gemacht werden könnten.

Diese Ausgangsthese stützt sich vor allem darin, dass ebenso wie auf die klassischen privatwirtschaftlichen Unternehmen auf die sozialen Trägerorganisationen veränderte Bedingungen zukommen, die sich ähneln: Dies gilt für sich verändernde „Marktstrukturen“ (Internationalisierung der Märkte), höhere Anforderungen an die Problemlösungsfähigkeit und an die Innovationskraft bis hin zum Zwang seitens der Auftraggeber/innen, mehrere Anbieter von Leistungen in einer Auftragsvergabe zu binden.

Der Markt für die Akteure der Arbeitsmarktpolitik ist zur Zeit durch grundlegende Reformbemühungen sowie Mittelknappheit gekennzeichnet. Zunehmend wird von den Trägerorganisationen der Weiterbildung das Agieren in Netzwerken verlangt:

- zum Beispiel im Rahmen des in Berlin modellhaft entwickelten Netzwerkes der modularen Weiterbildung zur Erreichung von Berufsabschlüssen (Netzwerk Modularisierung - siehe www.modulnet-berlin.de), einem Ziel 4- /ADAPT-Projekt, in dem sich ein großer Teil der Berliner Weiterbildungsorganisationen zusammengeschlossen haben, um eine angepasste Systematik von Weiterbildung (gekennzeichnet durch eine Modularisierung der beruflichen Bildung und die Anerkennung von bisher erworbenen Kompetenzen) umzusetzen.
- zum Beispiel die Netzwerkbildung der Weiterbildungsakteure im Land Brandenburg, um in Zeiten knapper Kassen die Bündelung von vorhandenen Potenzialen umzusetzen (als ein Gebot der Stunde, wie es Brandenburgs Arbeitsminister formulierte) - hier bilden 150 Anbieter 85 Netzwerke, um die vielfältigen Anforderungen an Weiterbildungsinhalte einlösen zu können; allerdings werden lediglich 21 Akteurskonstellationen als Netzwerke bewertet (BRANDaktuell 1/2003:6; LASA-Studie Nr. 40 2003).

Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg

Merkmale von Qualifizierungsnetzwerken (in Brandenburg)
(siehe BRANDaktuell 1/2003, S. 6)

- ✚ Bearbeitung komplexer und /oder spezifischer Probleme des Erstausbildungs- und /oder Weiterbildungssystems
- ✚ Vorhandensein eines **Steuerungsmechanismus**
- ✚ Interaktion und Dialog der **Netzwerkakteure (Vertrauen)**
- ✚ Prinzip der **Freiwilligkeit** bei der Mitarbeit im Netzwerk
- ✚ **Verschiedenartigkeit** der Akteure - vertikal und horizontal
- ✚ **Identitätsbildung** nach innen und nach außen
- ✚ **gemeinsame** Aufgaben und Ziele

Netzwerkbildung der Weiterbildungsakteure in Brandenburg:

- von der „Beutegemeinschaft“ zur „Leidensgemeinschaft“ (s. Mittelknappheit / aktuelle Arbeitsmarktpolitik)
- 150 Anbieter bilden 85 Netzwerke (21 entsprechen der Definition)

Die Bewertung der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke durch das PIW Teltow basiert auf den Merkmalen, wie sie in der Grafik dargestellt sind und sich an die „gängigen“ Merkmalen wie Vertrauen, Freiwilligkeit, Komplementarität etc. orientieren.

Aus der Evaluation der GI Beschäftigung (vorangegangene Förderperiode des ESF) heraus wurden die Sydow'schen Definitionskriterien zu Beziehungen in Netzwerken aufgegriffen, im Hinblick auf die EQUAL- Perspektive aber noch um einige Hinweise ergänzt: Die Vermeidung von Über- wie auch Unterinstitutionalisierung von Netzwerkstrukturen sowie der Hinweis auf eine klare Zielanalyse, die sich aus der Problemanalyse ableitet (siehe auch Grafik). (Kohlmeyer o.J.)

Netzwerke & GI Beschäftigung

- ✚ Beziehungen in Netzwerken sollen
 - langfristig angelegt sein (Aspekt der Nachhaltigkeit),
 - reziprok angelegt sein (gegenseitiger Nutzen - Geben und Nehmen),
 - die Voice- /Exit-Option beinhalten (Beteiligung und Ausstieg)
 - durch lose Kopplung gekennzeichnet sein (Kooperation)
- ✚ die Akteur/innen sollten sich ergänzende, spezifische Kompetenzen besitzen (**Komplementarität**)
- ✚ Netzwerke müssen ihre innere Struktur selbst entwickeln (Achtung: Gefahr der **Über- wie auch der Unterinstitutionalisierung**)
- ✚ institutionelle Einbindung ist eine **Gradwanderung zwischen Autonomie und Kontrolle** (siehe auch Konkurrenzsituation) - es geht hier vor allem um die produktive Bewältigung dieses Zwiespalts
- ✚ **Reziprozität** ist durch Aushandlungsprozesse herzustellen
- ✚ **klare Zieldefinition** - abgeleitet aus der Problemanalyse - muss von allen Netzwerkmitgliedern geteilt werden und ist Bedingung für den Erfolg des Netzwerkes

Auf dieser Basis wurden auch die Kernfragestellungen zum Netzwerkansatz, zur Kooperation und Steuerung sowie zum Qualitätsmanagement in Entwicklungspartnerschaften von EQUAL- Projekten formuliert (Material zur Tagung der EvaluatorInnen von EQUAL EP in Augsburg, Febr. 2003)⁶:

⁶ Es ist zu begrüßen, dass hier die Gender Perspektive grundsätzlich aufgenommen wurde (letzter Punkt), es wäre aber darüber hinaus interessant, die o.g. Fragestellungen nach der Struktur der Netze und der geschlechtsspezifischen „Passung“ mit zu betrachten. Anhaltspunkte könnten in der Zufriedenheit/Unzufriedenheit von Männern und Frauen mit der Arbeit der EP sein.

Netzwerkansatz, Kooperation, Steuerung, QM

Fragestellung Workshop Augsburg (Evaluator/innen-Auftaktveranst.)

- ✚ Ist das Instrument der Entwicklungspartnerschaft (Vernetzung von Schlüsselakteuren) geeignet, die Ziele von EQUAL zu erreichen?

- ✚ Welche Partnerkonstellationen weisen die Entwicklungspartnerschaften auf?
 - Wie sind die Beziehungen der EP-Akteure untereinander ausgestaltet (Grad der Formalisierung)?
 - Lassen sich unterschiedliche Netzwerktypen identifizieren?
 - Welche EP-Modelle (Partnerkonstellationen) sind erfolgreich?

- ✚ Welches Gewicht und welche Bedeutung haben frauenspezifische und/oder „Gender-Institutionen“ innerhalb der EP?
 - Gelingt der integrale Ansatz oder wird Chancengleichheit von Frauen und Männern additiv behandelt?

Sie werden sich im Hinblick auf die Zielerreichung von EQUAL und im Hinblick auf die erfolgreichen Modelle von Partnerkonstellationen erst am Ende der Projektlaufzeit beantworten, strukturieren aber schon jetzt für die Evaluation und Bewertung das „Untersuchungsdesign“ vor - entsprechend sind die Fragestellungen zu Netzwerken im „Common Minimum“ des Bundesevaluators formuliert, um die unterschiedlichen Strukturen von Netzwerktypen zunächst einmal zu erfassen.

Als weitere Konkretisierung im Hinblick auf die Aufgabe, diese Entwicklungspartnerschaften zu „managen“, können allgemeine Hinweise aus der Literatur hinzugezogen werden, wie sie von Reiss (1998:226 ff.) bezüglich der strukturellen und Steuerungsaspekte genannt wurden. Hier spiegelt sich auch das ambivalente und auszubalancierende Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz wider, dass im Rahmen des Netzwerkmanagements zu gestalten ist, indem den Akteur/innen ausreichende Freiheitsgrade für die Mitgestaltung des Netzwerkes eingeräumt werden.

Netzwerkmanagementaufgaben

+ strukturelle Aspekte

- Gestaltung hierarchiarmer Strukturen
- Gewährung ausreichender Freiheitsgrade
- klare Aufgaben- und Kompetenzzuweisung (eindeutige Kooperationsverträge)

+ Steuerungsaspekte

- Entwicklung einer netzwerkweiten Vision
- kooperative Entwicklung kollektiver Strategien
- kooperative Entwicklung gemeinsamer Ziele (Operationalisierung)
- Etablierung einer gemeinsamen Netzwerkkultur
- Bildung von personalen Netzwerken (Intensivierung persönlicher Kontakte)
- Förderung des Denkens in Netzwerken

Quelle: Reiss, M. (1998): Mythos Netzwerkorganisation, zfo, 67 Jg. H. 4, S. 226 ff.

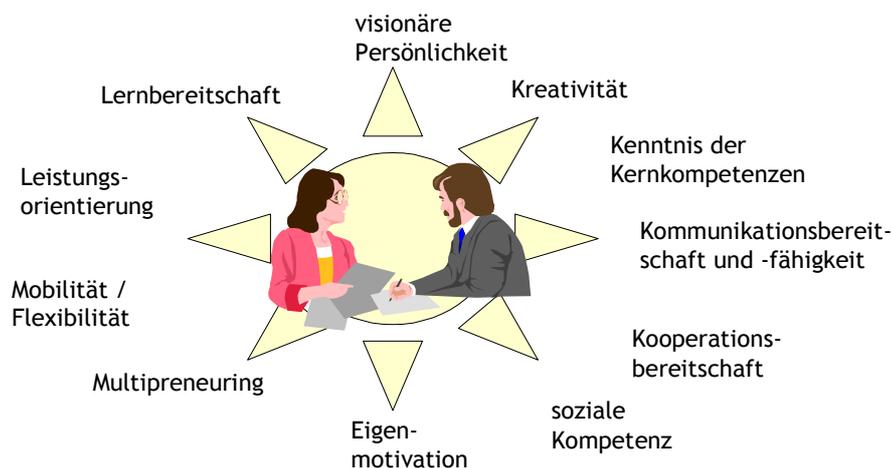
© FAST

Evaluierung EQUAL-EPs

Folie Nr. 8

In Bezug auf die oben angesprochene Ebene der Arbeit in Netzwerken, d.h. die operative Ebene derjenigen im Netzwerk, die das Tagesgeschäft in kooperativen bzw. Netzwerkstrukturen umzusetzen haben, werden an die Beschäftigten oder Netzwerk-Teilnehmer als Individuen umfangreiche Kompetenzanforderungen gestellt, die - wie oben ebenfalls schon dargestellt - zum Teil erst entwickelt werden müssen.

Kompetenzen für Netzwerkarbeit



Grovewell: Virtuell Team Facilitation www.grovewell.com/facilitate-global-teams.html

© FAST

Evaluierung EQUAL-EPs

Folie Nr. 9

Die Einbeziehung der Kooperierenden über die Beteiligten z.B. an Steuerungsgruppensitzungen oder Kernteamtreffen und damit in den Bereichen, die im Sinne der Entwicklung von innovativen Instrumenten zusammen arbeiten, ist für die Beurteilung der Funk-

tionsfähigkeit von Netzwerken nicht unerheblich. Aus dieser Perspektive ergeben sich gleichsam Fragen, wie die je internen Informationsmechanismen und Einbindungsmechanismen im Hinblick auf die eigenen Beschäftigten aussehen - d.h., in wie weit sie in die Netzwerkarbeit einbezogen sind, die halt nicht nur auf der Management- Ebene stattfindet.

Die an Innovationsnetzwerke angelegten Evaluationskriterien (Manske u.a. 2002:252 f.) können auch für die Entwicklungspartnerschaften in EQUAL genutzt werden.

Kriterien zur Evaluation von Innovationsnetzwerken

- ✚ Förderung von nachhaltigen Strukturen (über Projektende hinaus)
- ✚ Reflexivität i.S. der Erhöhung der Selbststeuerungs- und Selbstevaluationsfähigkeit
- ✚ Ausbalancierung von Interessendivergenzen (Partizipation aller Beteiligten)
- ✚ unterschiedliche Sichtweisen der Akteure zulassen - aus mehreren Perspektiven „draufschaun“
- ✚ diskursive Evaluation - intensive Kommunikation

Manske u.a. 2002: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2-2002:252 f.

© FAST

Evaluierung EQUAL-EPs

Folie Nr. 10

Auch hier stehen Fragen der Nachhaltigkeit in Bezug auf die weitere „Überlebensfähigkeit“ der Netzwerke wie auch in Bezug auf die Überlebensfähigkeit der entwickelten innovativen Ansätze am Ende der Projekte auf der Tagesordnung. Deutlich wird an diesen Kriterien auch, welcher Stellenwert dem Diskurs sowie der Kommunikation im Netzwerk zugewiesen wird.

Aus einer ersten Einschätzung heraus kann an dieser Stelle schon darauf hingewiesen werden, dass die Beteiligten an EQUAL den Aufwand für diese Kommunikations- und Abstimmungsprozesse deutlich unterschätzt haben. Auch informationstechnische Vernetzung mit entsprechenden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (siehe Querschnittsthema IuK- Technologien) leisten hier Hilfestellung und Unterstützung - dies aber nur in begrenztem Maße.

Prozessgestaltung - Instrument der Prozessanalyse

In Anlehnung an die oben schon angesprochene Netzwerk-Entwicklung i.S. von Formierung - Anpassung - Evaluation (Büchl u.a. 1997) können diese Phasen zunächst in statischem Sinne beschrieben werden:

Formierung: Beschreibung des Netzwerkbildungsprozesses. Wie wurden gemeinsame Ziele gefunden, definiert? Wie wurden die Ressourcen verteilt bzw. zugewiesen? Wie sieht die tatsächliche Organisationsstruktur der EP aus?

Anpassung: Zielumsetzung. Wie und mit welchen Instrumenten /Mitteln werden die Ziele umgesetzt? Verändern sich bestehende Organisationen in diesem Zusammenhang? Wie sind die Kooperationsprozesse gestaltet? Wie werden sie gesteuert?

Evaluation: Zielerreichung. Wurden die gesetzten Ziele erreicht? Gab es Abweichungen von den gesetzten Zielen und warum?

Eines der u.E. entscheidenden Elemente ist - nicht nur im Rahmen von EQUAL - die dynamische Betrachtung der Entwicklung von Netzwerken und damit die Prozessgestaltung. Die Prozessgestaltung der EP ist im Hinblick auf die Umsetzung des „integrierten Handlungsansatzes“ des PGI EQUAL ein zentrales Moment. Insofern ist die Betrachtung der drei o.g. Phasen durch eine Beschreibung der Netzwerkdynamik zu ergänzen. Als mögliches Instrument schlagen wir vor, die EP-Strukturen sowie Prozessmodelle der EPs zu visualisieren - dabei geht es um die realen Prozessstrukturen und nicht die formale Organisationsstruktur.

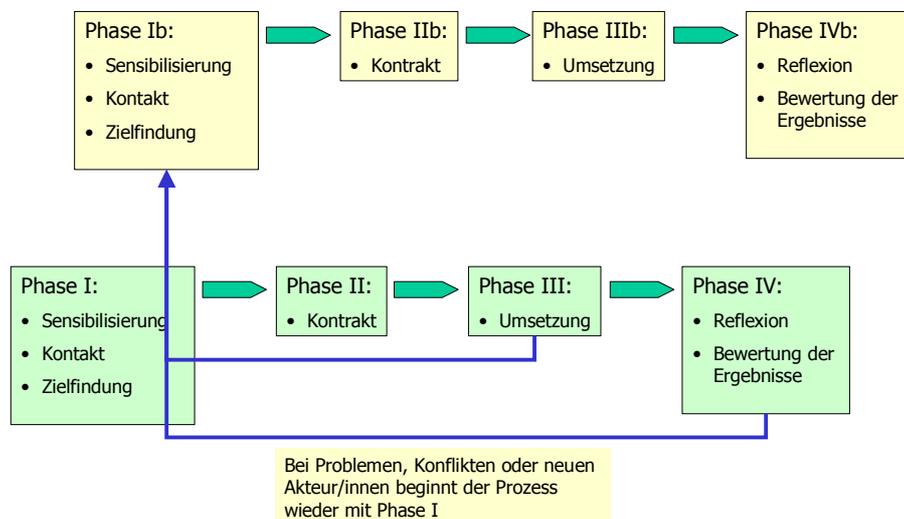
Prozesse können grundsätzlich in vier Etappen unterteilt werden:

1. Sensibilisierung, Kontakt, Zielfindung
2. Kontrakt-Phase (Vereinbarung / Vertrag)
3. Umsetzung
4. Reflexion

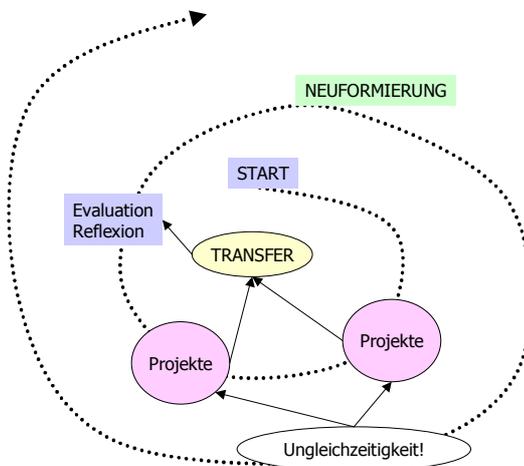
Im Rahmen der Reflexion werden Probleme bei der Umsetzung bis hin zur möglichen Re-Definition der Zielsetzung Gegenstand von Diskussionen sein. Unter Umständen sind externe Einflüsse oder interne Umsetzungsschwierigkeiten so groß, dass der Prozess von vorne beginnen muss und das Netzwerk damit auf eine veränderte Basis gestellt werden muss. Anlässe einer „Revision“ des Netzwerkes können z.B. auch der Ausstieg einer Partnerorganisation oder das Hinzukommen von neuen Kooperationspartnern sein (z.B. strategische Partnerschaften).

Unsere These ist, dass es in der Laufzeit von EQUAL bzw. den Förderphasen für die EPs mehrmals zu derartigen Revisionsprozessen kommt - auch wenn sie oftmals nicht als solche Umbruchphasen von allen Beteiligten erkannt werden und quasi „unter der Hand“ umgesetzt werden. Diese „kritischen“ Entwicklungspunkte dennoch aufzugreifen, zu beschreiben und in ihren Zusammenhang zu stellen, ist u.E. eine der (zentralen) Aufgaben der Evaluation in EQUAL.

Kooperationen & Allianzen



Die Dynamik der Entwicklung (i.S. von Entwicklungsspirale) ist für jede EP entsprechend zu entwerfen, d.h. zu visualisieren - hier ein prinzipieller Versuch:



Ausgehend von der Antragsphase (START) beginnen die einzelnen Projekte (ob nun gemeinsam von verschiedenen Teilprojektpartnern oder Teilprojektpartner mit ihren jeweiligen Projekten) u.U. zeitlich versetzt, bauen aufeinander auf und haben i.S. von Zwischenergebnissen den Transfer von Erkenntnissen zu organisieren, um aufbauend auf diesen Ergebnissen das weitere Vorgehen abzustimmen. Das weitere Vorgehen kann im geplanten Sinne erfolgen oder muss entsprechend der Ergebnisse sowie der Rahmenbedingungen angepasst werden (Reflexion / Evaluation).

Anschließend hat i.d.R. eine Neuformierung / Reformulierung der Netzwerkziele und -inhalte zu erfolgen, so dass der Prozess in eine neue Schleife gelangt.

Abschließend zwei Übersichten, mit welchen Elementen man sich der Aufgabe, Netzwerke zu beschreiben nähern kann und welche Kriterien (als erster Vorschlag) an die Evaluation von EQUAL-EPs als Netzwerke angelegt werden sollten.

Wie können Netzwerke beschrieben werden?

- + Anzahl der Netzwerkknoten (Anzahl der AkteurInnen)
- + Art des Netzwerkknotens (Art der Beziehung zwischen den Akteuren - gleichberechtigt, Auftragsverhältnis ...)
- + Beziehungsintensität zwischen den Netzwerkknoten (Kommunikations- / Interaktionshäufigkeit)
- + relative Offenheit - Zugangs- und Austrittsmöglichkeiten (VOICE - EXIT-OPTION)
- + Bindungsdauer (in Zeiteinheiten)
- + Auftritt als Wettbewerbseinheit (eigene Identität des „Netzwerkes“)

Kriterien

- + Komplementarität der Akteure, unterschiedliche Kompetenzen, Erschließung von Synergiepotenzial
- + Konfiguration: sind die notwendigen Akteur/innen eingebunden (insb. im Hinblick auf die strategischen Partner/innen in EQUAL)
- + Vertrauen ---> Reziprozität (Vertrauensvorschuss auf zukünftige Inputs der Kooperationspartner/innen)
- + Regelungen im Netzwerk (Ziele, Ressourcen, Entscheidungsstrukturen)
 - insb. gemeinsame Zielfindung und -formulierung
 - auch zum Schutz von Kernkompetenzen (Know-how-Abfluss)
- + Veränderungsfähigkeit (Exit- /Voice als Optionen)
- + Zeitperspektive: Anlage der Kooperationsbeziehung als kurz-, mittel- oder langfristig (zeitliche Befristung der Kooperation widerspricht m.E. nicht dem Netzwerkgedanken und auch nicht EQUAL!)
- + Netzwerkorganisation und -management (Auswahl der Partner/innen, Verteilung von Ressourcen und Aufgaben sowie Kosten und Nutzen, Informations- und Abstimmungsprozesse)

3 Anhang: Analyseebenen von Netzwerken /Methoden- Set

Organisation (EP + Teilprojekte)	Management/Koordination	Arbeitsebene
Analyse des Netzwerkbildungsprozesses aus Sicht der beteiligten Unternehmen („Motivation und Intention“): <ul style="list-style-type: none"> • Ereignisse • Probleme • Krisen • Veränderungen 	Zuständigkeiten im Prozess der Koordination der Kernkompetenzen Analyse des aktuellen Prozesses auf den Ebenen: Einzelunternehmen, Netzwerk und virtuelle Projekte: <ul style="list-style-type: none"> • Friktionen • Problemdimensionen • Lösungsstrategien • Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt? 	Analyse der Tätigkeitsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuschnitt • Skills • Neue Anforderungen / Erwerb neuer Fähigkeiten on the job • Welche Belastungen treten auf?
Erfassen der verschiedenen Sichtweisen: <ul style="list-style-type: none"> • Management • Mitarbeiter • Berater • Kunden (Wahrnehmung des Netzwerkes) 	Welche Voraussetzungen existieren zur Implementation von Soft-Integration? Wie sehen die Komponenten <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbeziehungen (Einschätzung der Partner) • Fairness (Partnerschaftliches Verhalten) • Co-Destiny (Abhängigkeiten/Zwänge) konkret aus?	Analyse der Arbeitsteilung zwischen den Netzwerkpartnern: <ul style="list-style-type: none"> • Was macht projektbasierte Teamarbeit aus? • Rhythmen und Zeitstrukturen • Selbständigkeit in der Arbeit • Coping Mechanismen (Anpassung und Flexibilität) • Handeln unter Unsicherheit
Wie hat sich das Netzwerk im Zeitverlauf verändert? <ul style="list-style-type: none"> • Ziele • Umsetzungsstrategien 	Wie wird / wurde der Veränderungsprozess gesteuert? <ul style="list-style-type: none"> • feed-back-Schleifen • Strategie-Diskussion 	
Welche Potenziale ergeben sich daraus für die zukünftige Entwicklung des Netzwerkes im Hinblick auf die Netzwerkorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Management/Koordination • Mitarbeiterpartizipation 	Leitbild / gemeinsame Zielvorstellungen / zukünftige Kooperationsbeziehungen oder gemeinsame Projekte?	Bewältigungsstrategien <ul style="list-style-type: none"> • Balance zwischen Anforderungen und Kompetenzerweiterung • Lernstrukturen • Kompetenzprofile und Weiterbildung

Methoden- Set

<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Qualitative Interviews • Gruppendiskussion mit Themenfokus • Themenzentrierte work shops • Szenario-Technik (Mind Map) • Inputs aus der wissenschaftlichen Diskussion zu Netzwerken • Austausch mit anderen Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Interviews • Beispielhafte Analyse von konkreten Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Interviews • Beispielhafte Analyse von Projekten • Gruppendiskussion im Team • Teilnehmende Beobachtung am Arbeitsplatz • work shops zu Kompetenzprofilen
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 Literatur

- Baldwin, C.Y. /Clark, K.B. (1997): Managing in the age of modularity. In: HBR, S.84-93, September-Oktober, S.84-93
- Benders, J. / Van Hootegeem, G. 1999: Teams And Their Context: Moving The Team Discussion Beyond Existing Dichotomies, in: Journal of Management Studies 36/5, S. 609-628
- Berg, H. (1996): Marktphasen, Zeitwettbewerb und Strategische Allianzen in Kunze, J., Mayer, O.G. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden, S. 195 - 221
- Brütsch, D. 1999: Virtuelle Unternehmen, Zürich
- Büchel u.a. 1997 : Joint Venture - Management. Aus Kooperationen lernen, Bern - Stuttgart - Wien
- Cairncross, F. 1997: The Death of Distance. How the Communications Revolution Will Change Our Lives, Boston
- Daft, R.L. /Lewin, A.Y. (1993): Where are the theories for the 'new' organizational forms? An editorial essay. In: Organization Science, Vol.4, No 4, S.i-vi.
- Dathe, J. 1998: Kooperationen. Leitfaden für Unternehmen. Strategien, Erfahrungen und Grenzen in Europa, München und Wien
- Davidow, W.H. / Malone, M.S. 1993: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt/M./ New York
- Deutschmann, C. 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie - ein Anachronismus, in: Leviathan H. 1/2001, S.58-69
- Dobischat, R. 1999: Reichweiten und Grenzen des Beitrags von beruflicher Weiterbildung zum regionalen Strukturwandel. Netzwerke zwischen Betrieben und überbetrieblichen Weiterbildungsträgern - eine Allianz mit Zukunft? In: Hendrich, W./Büchter, K. (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung. Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis. München/Mehring
www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-1999/dobischat99_01.doc
- Doz, Y. (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. In: Strategic Management Journal, Vol.17, S.55-83.
- Dreher, C. 1999: LOGIK - Lokal und global intelligent kooperieren. Thesenpapier zum Aktionsgespräch am 16.9.1999 in Karlsruhe - www.logik.fhg.de/diskurs/index.htm
- Drinkuth /Müller, 1999: Das Netzwerk-Unternehmen. Handlungsfeldbericht LOGIK REGIONAL
www.logik.fhg.de/
- Durst /Wolff /Kabel, 1999: Lernen in Kooperationsteams. Überfachliche Qualifizierungsmaßnahmen stützen die Teamentwicklung. In: QUEM Bulletin 6'99, S. 11ff
- Duysters, G. (1996): The Dynamic of Technical Innovation, The Evolution and Development of Information Technology, Cheltenham
- EU-Kommission (1995): Panorama der EU-Industrie 95/96, Luxemburg; Strategische Allianzen unter europäischem Blickwinkel, S. 33 - 44
- Freeman, C. / Hagedoorn, J. (1995): Convergence and Divergence in the Internationalization of Technology in: Hagedoorn, J., Technical Change and the World Economy: Convergence and Divergence in Technology Strategies, Hants, S. 34 - 57
- Gleißmann, W. 2000: Die neue Selbständigkeit in der Arbeit -Masslosigkeit und Ökonomisierung der „Ressource Ich“, in: Peters, J. (Hg.) Dienstleistungsarbeit in der Industrie, Hamburg, S. 50-80
grovewell.com o.J.: Virtual Team Facilitation www.grovewell.com
- Hirschman, A. (1970) Exit, Voice- and Loyalty, Cambridge: Harvard University Press
- IFO Institut für Wirtschaftsforschung (1994): Japan: Analysen, Prognosen, Nr. 97/98, München, S. 30 - 38
- Kanter, R. M. 1995: Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden in: HARVARD BUSINESS manager Heft 2/1995, S. 33-43
- Meißner, H.-R./Naschold, F. 2000: Internationalisierung durch strategische Allianzbildung zwischen Siemens und Newbridge in: Naschold u.a. (2000); Kooperieren über Grenzen, Heidelberg, S. 79-124
- Müller-Siebers, K. 1998: Weiterbildung und vernetzte Organisationsstrukturen. In: Bildungswerk der ost-westfälisch - lippischen Wirtschaft - BOW e.V. (Hrsg.); Systematische Weiterbildung und Unternehmenserfolg, Bielefeld, S. 23 ff

- Naschold, F./Dörrenbächer, C./ Meißner, H.-R. / Renneke, L. 2000: Kooperieren über Grenzen: Evolutionsprozesse globaler Produktentwicklungsverbände in der InfoCom-Industrie, Heidelberg
- NRC National Research Council (1992): US - Japan Strategic Alliances in the Semiconductor Industry, Washington D.C.
- Ohmae, K. (1985): Triad Power, New York
- Oliver, A.L. / Ebers, M. 1998: Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Interorganizational Relationships, in: Organization Studies 19/4, S. 549-583.
- Paul, G. 1999: An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion, in: Konrad, W. / Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 77-91
- Pearce, R. / Singh, S. (1992): Internationalization of R and D Among the World's Leading Enterprises, London
- Peters, L.S. 1(1992): Technology Management and the R&D Activities of Multinational Enterprises, CSTP-RPI paper
- Pfirrmann, O. /Hornschild, K. 1999: Neuere Erkenntnisse zur Bedeutung von FuE-Kooperationen industrieller Unternehmen. Ein Literaturüberblick, Berlin
- Porter, Michael E (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
- Renneke, L. / Meißner, H.-R. 2000: Die Bewältigung von Integrationsanforderungen in globalen Produktentwicklungsverbänden in: Naschold, F. u.a. : Kooperieren über Grenzen, Heidelberg, S. 329-340
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: Ein transaktions-theoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart
- Schmiede, R. 1996: Virtuelle Arbeitswelten, Berlin
- Scholz, C. 1994: Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Diskussionsbeitrag Nr. 30 des Lehrstuhls für BWL, insbes. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität Saarbrücken, Saarbrücken
- Scholz, C. 1997: Personalarbeit in virtualisierenden Unternehmen in: Klimecki, R. /Remer, A. (Hrsg.), Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied - Kriftel - Berlin, S. 418ff
- Scholz, C. 1999: Personalmanagement in virtuellen und vernetzten Unternehmen in: Schwuchow/Gutmann (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000, Neuwied - Kriftel, S. 93 ff
- Scholz, C. 2000: Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand? in: ZfB-Ergänzungsheft 2/2000, S. 201-222
- Sieber, P. / Griese, J. (Eds.) 1998: Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet-Workshop April 27-28, Bern
- Sieber, P. / Swagerman, D. 2001: Operational Logic in Virtual Organizations - Example of Application Based on a Case Situation, in: Electronic Journal of Organizational Virtualness EJOV 1 (2001) <http://www.virtual-organization.net/files/articles/swagerman-sieber-01.pdf>
- Sieber, P. 1998: Virtuelle Unternehmen in der IT-Branche. Die Wechselwirkung zwischen Internet-Nutzung, Strategie und Organisation, Bern
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, J. (Hg.) 1999: Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden
- Sydow, J. / Wirth, C. (Hg.) 2000: Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken, München und Mering
- Teichert, T. A. (1994): Erfolgspotential internationaler F&E-Kooperationen, Wiesbaden (Kiel, Universitätsdissertation 1993)
- Vogt, G. 1999: Nomaden der Arbeitswelt. Virtuelle Unternehmen - Kooperationen auf Zeit, Zürich
- Voß, G.G. / Pongratz, H.J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“, in KZfSS, Jg.50, H.1, S. 131-158
- Yin, R.K. 1994: Case Study Research Design and Methods, 2nd ed. Thousand Oaks