

Kurzbeitrag

Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement gegründet

Dem Netzwerk gehört die Zukunft! Dies jedenfalls behaupten zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Das Spektrum möglicher Verbundaktivitäten ist breit. Dabei sind in den letzten Jahren z. T. mit Unterstützung durch öffentliche Mittel vielfältige Netzwerke und Kooperationsverbände entstanden, die sich nicht nur mit der direkten Kooperation von Betrieben, sondern auch mit der Bündelung regionaler und über-regionaler Weiterbildungs- und Beratungstätigkeiten sowie mit der Zusammenarbeit von Akteuren der Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung beschäftigen oder gar Mischformen aus all diesen Aktivitäten hervorgebracht haben.

Die Diskussion um Netzwerke als eine spezifische Koordinierungsform menschlichen Handelns jenseits von Markt und Hierarchie hat inzwischen nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erreicht. Zwischen Netzwerk als neuem Mythos einerseits und Netzwerken als „zentralem Begriff einer anderen Moderne“ (sfs 1998) changiert dabei die Bandbreite der Diskussion. So renommierte Autoren wie der Soziologe Manuel Castells gehen inzwischen sogar so weit, die Gesellschaft des heraufziehenden 21. Jahrhunderts als Netzwerkgesellschaft zu bezeichnen, in der sich alle relevanten Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft um die Organisationsform Netzwerk formieren (Castells 2000).

Worin aber besteht die Bedeutung von Verbänden im Rahmen von betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, wo sind die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, und worin liegen ihre spezifischen Erfolgsfaktoren? Welche Verbund-

typen sind eigentlich in den letzten Jahren entstanden, für welche Ziele eignen sie sich, und wie werden sie gemanagt und organisiert?¹

1 Was Netzwerke leisten können

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

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

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

Aber die Arbeit in Netzwerken bietet bekanntermaßen nicht nur Vorteile. Sie ist zugleich auch mit einer Reihe von Kosten und Risiken verbunden.

- So müssen zunächst die geeigneten Partner gefunden,
- unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut gebracht,

¹ Mit diesen Fragen beschäftigt sich das vom Landesprogramm Quatro und dem Europäischen Sozialfonds geförderte Transferprojekt der Sozialforschungsstelle Dortmund und des RKW-NRW „Erfolgreich im Verbund“. Zur Identifikation und Bestandsaufnahme von Verbundtypen, Verbundzielsetzungen und Erfolgskriterien wurden die Erfahrungen aus mehr als zwanzig Netzwerken in NRW zusammengetragen. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme wurden in einer Reihe von Veranstaltungen mit Praktikern der Netzwerkarbeit weiterentwickelt. Wesentliche Ergebnisse des Projektes sind in unserem Buch „Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements“ (Flocken u. a. 2001) dargestellt.

- geeignete Arbeitsformen und -methoden entwickelt sowie eine netzwerktragende Infrastruktur aufgebaut,
- Spielregeln definiert und Kooperationsvereinbarungen getroffen
- sowie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

2 Was Netzwerke brauchen

Insofern dürfte es nicht verwundern, dass viele Kooperationen trotz des guten Willens aller Beteiligten scheitern. Netzwerke und Kooperationsverbände entstehen nicht im Selbstlauf. Vielmehr sind erfolgreiche Kooperationen an spezifische Voraussetzungen gebunden.

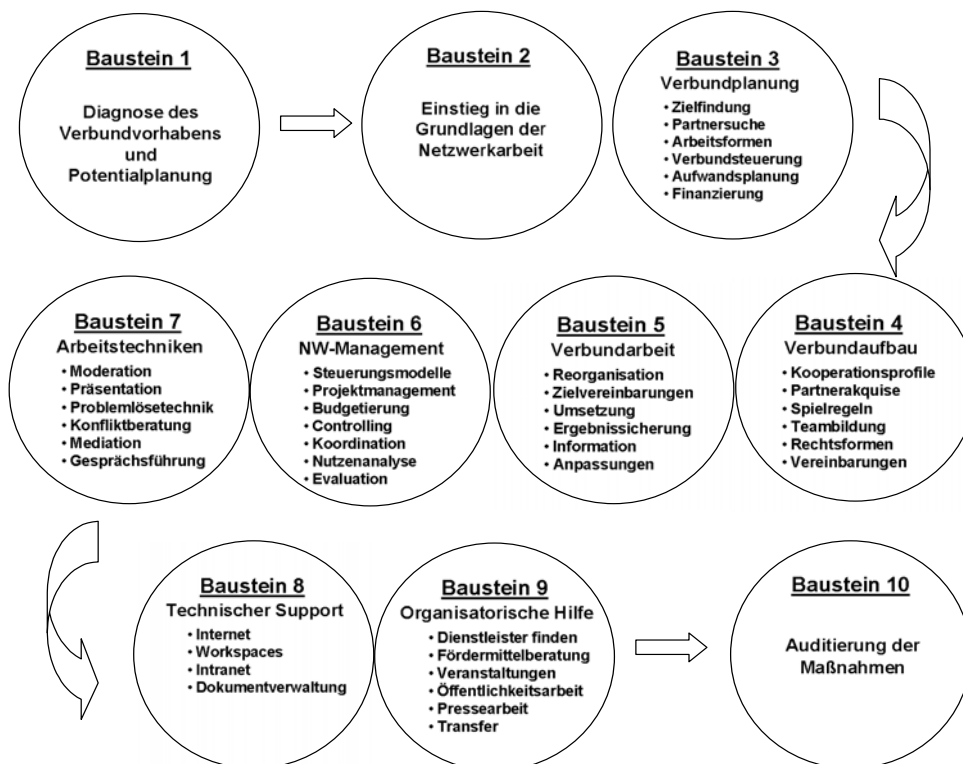
Den hohen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken steht eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das „praktische Management der Netzwerkstrukturen und -prozesse“ gegenüber (Sydow 1999, 304). So greift das Manage-

ment von Netzwerken im Wesentlichen auf die im betrieblichen Projektmanagement entwickelten Konzepte und Instrumente zurück. Die Entwicklung von eigenen Methoden und Instrumenten stehen noch ebenso am Anfang wie die Entwicklung von spezifischen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten für Netzwerkmanager.

3 Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement

An diesem Mangel setzt die Gründung des Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement an. Ziel des Kompetenzzentrums ist es, das vorhandene Know-how im Bereich des Netzwerkmanagements zu bündeln und aufeinander abgestimmte Verbunddienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten. Das Kompetenzzentrum möchte hierzu Lernprozesse zwischen den beteiligten Partnern initiieren und zu gemeinsamen Reflexionsprozessen beitragen. Darüber hinaus sollen offene Fragen zum Thema Netzwerkmanagement

Die Leistungsbausteine des Kompetenzzentrums



gezielt durch eigene Forschungsarbeiten bearbeitet werden.

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement richtet sich an:

- Kleine und mittlere Unternehmen, die Geschäftskooperationen aufbauen,
- Institutionen und öffentliche Einrichtungen, die Innovationsverbände planen,
- Personen, die mit der Steuerung von Netzwerken betraut sind.

Das Angebot versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und soll potentiellen Kunden gezielt bei der Gestaltung eigener Lösungen unterstützen.

4 Die Struktur

Das Kompetenzzentrum besteht aus einem Kernteam und einer Gruppe von assoziierten Partnern. Das Kernteam fungiert als zentrale Koordinierungsstelle mit den Aufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Qualitätssicherung, Produktgestaltung und strategische Weiterentwicklung des Zentrums.

Es wird gebildet von:

- KOKONMEDIA: Gesellschaft für kommunikationswirtschaftliche Beratung und Neuer Medien mbH, Köln
- RKW NRW: Rationalisierungs- und Innovationszentrum NRW e. V., Düsseldorf
- SFS: Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund

Die assoziierten Partner bringen ihre Verbundkompetenz in das Zentrum ein und bieten netzwerkspezifische Leistungspakete an. So erlaubt das Kompetenzzentrum eine bisher einzigartige Bündelung von Netzwerk-Know-how.

Assoziierte Partner des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement sind:

- Becker Training und Beratung, Ahaus
- Böker Beratung, TEMPI GmbH, Bielefeld
- ExperConsult Wirtschaftsförderung und Investitionen, Dortmund
- Fraunhofer-Institut Materialfluss und Logistik, Dortmund
- Friedr. Freek GmbH – Netzwerk „EUROPET“, Menden
- gpdm Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH, Paderborn
- Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V., Köln
- kamm Consult, Köln
- Kommunikatives Outdoor-Training, Team- und Persönlichkeitsentwicklung, Frankfurt

- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest
- MACH 2 Weiterbildung und Personalentwicklung, Herford
- Pleyma Unternehmensnetzwerke GmbH, Hamburg
- RWTH Aachen, Lehrstuhl Institut für Arbeitswissenschaften IAW, Aachen
- Schumann – OE/QE, Wuppertal
- ViaCon GmbH, pzn Kooperationsberatung, Bielefeld
- Wuppertal GmbH Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Wuppertal

Darüber hinaus strebt das *Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement* die kontinuierliche Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Netzwerkexperten an.

5 Aktivitäten

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Kompetenzzentrums standen in den letzten Monaten die gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation. Für die nächsten Monate sind – in Kooperation einzelner Partner des Kompetenzzentrums - Veranstaltungen zu bestimmten Aspekten der Netzwerkarbeit sowie die Weiterentwicklung von Instrumenten des Netzwerkmanagements geplant. Darüber hinaus sind einige Projekte in Vorbereitung.

(Weitere Informationen zum Kompetenzzentrum erhalten Sie unter:

www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de)

Literatur

- Castells, Manuel (2000): The rise of the network society. Oxford, 2. Aufl.
- Flocken, Peter u.a. (2001): Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements. Eschborn
- Howaldt, Jürgen u.a. (2000): Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Münster
- sfs Sozialforschungsstelle Dortmund (1998): Netzwerkbildung als Innovationsstrategie. Dortmund
- Sydow, Jörg (1999): Das Management von Netzwerken - Zum Stand der Forschung; in: Jörg Sydow (Hg.): Management von Netzwerken. Wiesbaden

Dr. Jürgen Howaldt
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund