

Wie aus Konkurrenten Partner werden Zur Aufbau von Netzwerken zwischen Unternehmungen

Von Susanne Werner

Netzwerke sind uns vertraut und fremd zugleich. Sie sind uns vertraut, weil wir in persönlichen Netzwerken aufwachsen und leben: Die eigene Familie, Freunde und Bekannte, die Kollegen am Arbeitsplatz – sie alle sind Vertreter sozialer Netze und jede und jeder in unserer Gesellschaft ist davon umgeben. Fremd erscheint es uns dagegen, Netzwerke bewusst als Organisationsformen wahrzunehmen und sie in dieser Form konsequent zu nutzen und zu gestalten. Das ist aber genau die Aufgabe, wenn Organisationen, Verbände oder Unternehmen für sich und ihre Ziele Netzwerkstrukturen aufbauen wollen. Netzwerke im Dienste von Unternehmungen entwickeln – das geschieht längst nicht so selbstverständlich und nebenbei wie oftmals im persönlichen Bereich. Sogleich tauchen Fragen unter den Beteiligten auf: Was verbindet uns? Was bringt uns das? Wer steuert das Netzwerk? Der vorliegende Beitrag will hier weiter helfen und skizzieren, wie sich Netzwerke aufbauen lassen.

Als Fachjournalistin und Kommunikationsberaterin bin ich immer wieder selbst umgeben von Netzwerkstrukturen, habe über professionelles Netzwerkmanagement Artikel verfasst, mich selbst darin fortgebildet und Netzwerke gesteuert oder beraten. Immer wieder stelle ich dabei fest, dass sich jedes Netzwerk erst selbst entdecken muss. Oft arbeiten Menschen schon in Netzwerkstrukturen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Das heißt: Die Partner müssen zuallererst selbst erkennen, dass das Netzwerk eine geeignete Organisationsform ist, um das gesetzte Ziel zu erreichen.

Vom Maß der Verbindlichkeit

In der wissenschaftlichen Debatte hat sich die Definition von Jörg Sydow, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, durchgesetzt. Demnach zeichnen sich Netzwerke über stabile und eher kooperative, weniger kompetitive Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmungen aus. In der Praxis bedeutet das: Netzwerke können einerseits über eine feste Struktur und hohe Verbindlichkeit verfügen, auf der anderen Seite gilt ein informeller Zusammenschluss ohne starres Regelwerk ebenso als Netzwerk. Sind Verbindlichkeiten beispielsweise wenig geregelt und informell geprägt, so ist die Sicherheit des Netzwerkes eher gering. Je mehr Verbindlichkeiten und Regelungen es jedoch gibt, umso mehr muss jeder Einzelne die Kontrolle über das vermeintlich richtige Vorgehen abgeben und eben auch Kompromisse eingehen. Der gemeinsame Verbund ist dann der Handelnde und nicht mehr nur einer der Netzwerkpartner. Dies kann auch zur Folge haben, dass sich Netzwerk-Mitglieder in ihren Kernkompetenzen eingeschränkt fühlen. Ich empfehle daher den Grad der Verbindlichkeit im Laufe der Treffen in der Gründungsphase zu entwickeln und zunehmend festzulegen. Meiner Ansicht nach liegt gerade darin der besondere Reiz der Netzwerk-Idee: Das hohe Maß an Flexibilität und die fortschreitende, steuerbare Entwicklung ermöglichen es den Beteiligten, gemeinsam mit den gesetzten Aufgaben zu wachsen.

Identifikation mit gemeinsamen Zielen

Zentral für das Gelingen ist, dass sich die Beteiligten stark mit dem Netzwerk identifizieren. Für jeden Partner muss das Gemeinsame offensichtlich sein und allesamt sollten geradezu stolz sein dazu zu gehören. „Werde attraktiv!“ lautet daher eine der allerersten Regeln beim Aufbau eines Netzwerkes. Das Prinzip stammt, so der Wissenschaftspublizist Michael Gleich, letztlich aus der Natur und ist Teil der Selbstorganisation von Organismen. Nur wo bereits etwas existiert, kann eine Anziehungskraft entstehen. Aus einem Rinnsaal wird einmal ein Gebirgsbach – eben weil an dieser Stelle bereits Wasser fließt.

Schaffen von zusätzlichem Wissen

Eine engagierte Steuerung, um das Netzwerk aufbauen und zum Laufen bringen, ist gerade in der Anfangsphase unerlässlich. Die Netzwerkmanager sind dafür zuständig, jeden Interessierten mitzunehmen und zum Beteiligten zu machen. Sie sollten auch das Schaffen von zusätzlichem Wissen als dem zentralen Vorteil eines Netzwerkes deutlich machen. Wissen wird im Netzwerk nicht nur bereit gestellt, sondern auch ständig erweitert und entwickelt. Wer nicht dazu gehört, hat zu diesem Wissen keinen Zugang. Der Austausch an Informationen, Erfahrungen und Kenntnissen sorgt dafür, dass Synergien genutzt, zusätzliche Kompetenzen ausgebildet und Innovationen ermöglicht werden.

Aushandeln und Kommunizieren

Die Gründungsphase wird oftmals als ein sensibler Prozess des Aushandelns erlebt – gefordert sind da hohe kommunikative Kompetenzen, über die nicht jede und jeder selbstverständlich verfügt. Auch hier ist es die Aufgabe der professionellen Netzwerksteuerung, für eine transparente und offene Kommunikation unter den Beteiligten zu sorgen. Der Austausch untereinander und das Ringen um Verständigung sind Prozesse des Zusammenwachsens. Das jeweilige Wissen der einzelnen Organisationen muss in das Netzwerk einfließen, damit alle daran teilhaben können und Neues und Kreatives entsteht. Jede Information, auch wenn sie noch so unwichtig erscheint, darf daher nicht nur an einen Netzwerk-Partner übermittelt, sondern muss allen Beteiligten gleichermaßen zugänglich gemacht werden.

Vertrauen als Vorleistung

Netzwerke leben in erster Linie von der Qualität, die unsere persönlichen Beziehungen entscheidend bestimmt: vom Vertrauen. Im Netzwerk geht es dabei weniger darum, einzelnen Personen zu vertrauen, sondern dem System Netzwerk. Vertrauen zu können kann nicht einfach vereinbart werden – es muss erfahren werden. Erlaubt aber ist es – und häufig sogar äußerst notwendig –, dass die zentralen Manager des Netzwerkes (oder eben die eingebundenen Moderatoren) einzelne Schritte der gelungenen Kooperationen für alle deutlich machen. Schließlich werden die Akteure Kosten und Nutzen des Zusammenschlusses immer wieder abwägen. Eine zentrale Frage ist dann: Erhalten die Netzwerk-Mitglieder für ihr Engagement und das Einbringen ihres Wissens langfristig jeweils genügend Gegenleistung? Echte Partnerschaft gelingt nur, wenn jeder Beteiligte auch nur *den* Nutzen aus dem System für sich entnimmt, den er durch sein Engagement ins Netzwerk einbringt. Damit das Netzwerk funktioniert, ist es auch wichtig, jene, die nur nehmen, aber nicht geben wollen („Netzwerk-Schmarotzer“), zu benennen und zu sanktionieren.

Kontinuität der Partner

Ein Netzwerk von verschiedenen Organisationen ist ein feinverwobenes Netz aus persönlichen Beziehungen. Die Akteure sollten nicht häufig wechseln, sondern kontinuierlich eingebunden werden sein. Um Einzelne zu entlasten, können die beteiligten Institutionen auch einen kleinen Kreis von Vertretern in das Gremium schicken. Diese sollten jedoch in ihren Organisationen gut eingebunden sein, dass die von ihnen vermittelten Entscheidungen des Netzwerkes auch in der jeweiligen Unternehmung akzeptiert werden.

Startphase endet mit „Kick-off-Verstaltung“

Die Startphase ist also eine aufwändige, grundlegende und wichtige Arbeitsphase: Gemeinsam sind die Ziele abzuklären, geeignete Partner sind einzuladen, die sich gegenseitig prüfen sowie die Chancen und Risiken eines Verbundes ausloten. Wird dann ein Netzwerk als Organisationsform gewählt, so ist im nächsten Schritt zu klären, wie man zusammenarbeiten will, was die Einzelnen beitragen können und wie offen der Verbund sein soll. Erst dann erfolgt die eigentliche Konstituierung – etwa mit einer Kick-off-Veranstaltung. Zum Gründungsakt gehört auch, dass die Ziele schriftlich besiegelt werden und der Grad der Organisation für alle transparent ist. Auch sollten die „Spielregeln“ – beispielsweise zur Konfliktbearbeitung – feststehen.

Arbeitsphase und Auflösung

Nach der Gründungsphase tritt das Netzwerk in seine eigentliche Arbeitsphase. Die Beteiligten verständigen sich darauf, wer im Netzwerk welche konkreten Arbeiten übernimmt. So lassen sich die vereinbarten Ziele arbeitsteilig in Workshops und Arbeitsgruppen bearbeiten. Wichtig ist auch, bei den Zusammentreffen der Pflege der Beziehungen genügend Raum und Zeit einzuräumen. Die Beteiligten müssen erfahren, dass das Netzwerk funktioniert und für alle Beteiligten von Vorteil ist. Die Qualität der Zusammenarbeit muss immer wieder geprüft werden. Notwendige Veränderungen – etwa in der Organisation oder der Kommunikation – können so rechtzeitig erkannt und eingeleitet werden.

Ist die vereinbarte Laufzeit des Netzwerks verstrichen oder sind die Ziele erreicht, so wird das Netzwerk aufgelöst. Es empfiehlt sich, auch das formale Ende eines Netzwerkes offen-siv zu gestalten und die Zusammenarbeit nicht einfach auslaufen zu lassen. Mit einem formellen Akt, einer Festveranstaltung, einem abschließenden Workshop lässt sich der Wert der Zusammenarbeit nochmals deutlich machen und würdigen.

Literatur/ Links:

Gleich, Michael (2002): Web of Life. Die Kunst vernetzt zu leben, Verlag Hoffmann & Campe

Kreuter, Hansheinz et. al. (2005): Transferhandbuch zur Netzwerkarbeit. Dokumentation des Modellprojekts „Vernetzungskonzept von Bildungseinrichtungen und Anstellungsträgern für Weiterbildungsarrangements in NRW und Sachsen-Anhalt“.

Im Internet: <http://www.blk-III.de/>

Sydow, Jörg (2003) (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der „Managementforschung“. Gabler/ Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

Teller, Matthias, Longmuß, Jörg (2007): Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen. Ziel-Verlag, Augsburg

Werner, Susanne: Partnerschaft mit Konkurrenten – zur Struktur und zum Aufbau von Netzwerken (2006) in: Qualität ist kein Zufall! Konzepte zur Qualitätsentwicklung und pädagogischen Umsetzung für den Lernort MTA-Schule, S. 39-54 (Mensch & Buch Verlag, Berlin)