

**Kölner Schriftenreihe für Management und Organisation  
in der Sozialen Arbeit, Band 2 / 2013**

Sigrid Leitner, Michael Mroß, Herbert Schubert (Hrsg.)

# **ONE | Organisations- & Netzwerkentwicklung**

Beratungskonzept zur Deckung des  
Unterstützungsbedarfs von  
Netzwerkkooperationen in Nordrhein-  
Westfalen

**Michael Noack, Olivia Macolic, Rolf Franken,  
Herbert Schubert, Helmut Schulte Herbrüggen,  
Holger Spieckermann**



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Diese Veröffentlichung erscheint im Rahmen der Onlinepublikationsreihe „Kölner Schriftenreihe für Management und Organisation in der Sozialen Arbeit“. Alle Veröffentlichungen dieser Reihe können unter <http://opus.bsz-bw.de/fhk> abgerufen werden.

Die Veröffentlichung des Bandes 2 der „Kölner Schriftenreihe für Management und Organisation in der Sozialen Arbeit“ basiert auf einem interdisziplinären Forschungsprojekt der Fakultäten für Angewandte Sozialwissenschaften, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und der Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion der Fachhochschule Köln. Das Vorhaben wurde von der Fachhochschule Köln finanziell gefördert.

Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften  
Mainzer Straße 5  
50678 Köln  
<http://www.f01.fh-koeln.de/>  
<http://www.sozial-raum-management.de>

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Claudiusstr. 1  
50678 Köln  
<http://www.f04.fh-koeln.de/>

Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion  
Betzdorfer Straße 2  
50679 Köln  
<http://www.f08.fh-koeln.de/>

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Sigrid Leitner  
Prof. Dr. Michael Mroß  
Prof. Dr. Herbert Schubert

### **Schriftleitung**

Holger Spieckermann, M.A.

Institut für angewandtes Management und Organisation in der Sozialen Arbeit  
Fachhochschule Köln  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln

<http://www.f01.fh-koeln.de/fakultaet/institute/imos/>

Köln, Februar 2013

**ISSN 2195-1330**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Grundlegende Anforderungen an die Netzwerkberatung.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Befunde zur Situation interorganisatorischer Netzwerke in Nordrhein-Westfalen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Quantitative egozentrierte Netzwerkanalyse .....	6
2.2 Profil der quantitativen Stichprobe .....	7
2.3 Qualitative egozentrierte Netzwerkanalyse .....	9
2.4 Profil der qualitativen Stichprobe .....	9
2.5 Zusammenfassung der quantitativen Forschungsergebnisse .....	11
2.6 Zusammenfassung der qualitativen Forschungsergebnisse .....	20
2.7 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse .....	29
<b>3 Deckung des Unterstützungsbedarfs.....</b>	<b>31</b>
3.1 Entwicklung der Beratungsinstrumente.....	32
3.2 Theoretischer Exkurs I: Bedeutsame Faktoren in der Aufbauphase .....	40
3.3 Theoretischer Exkurs II: Entwicklungsperspektiven .....	49
3.4 Situations- und Bestandsanalyse.....	53
3.5 Beratungsinstrumente für die Aufbauphase.....	53
3.6 Beratungsinstrumente für die Ausbauphase .....	66
<b>4 Exemplarische Anwendungen .....</b>	<b>79</b>
4.1 Quartierswerkstatt in Mülheim /Ruhr – Generierung von Netzwerkkooperationen in der Sozialwirtschaft .....	79
4.2 GenerationenCenter eG Dortmund-Hörde - Beratung/Begleitung einer Netzwerkkooperation in der Betriebswirtschaft.....	86
4.3 Beratungsbedarfe in der Automobilwirtschaft .....	97
<b>5 Anhang.....</b>	<b>128</b>
5.1 Abbildungsverzeichnis.....	128
5.2 Tabellenverzeichnis.....	129
5.3 Katalog der Beratungsinstrumente .....	130
5.4 Literatur- und Quellenangaben .....	133
5.5 Abbildungsnachweis .....	137
5.6 Fallbeispiel .....	138

## Einleitung

Angetrieben durch technische Innovationen und den Prozess der Globalisierung tendieren Organisationen seit rund einem Jahrzehnt dazu, Kooperationsnetzwerke mit anderen Unternehmen höher zu gewichten als die Arbeit in monobetrieblichen Strukturen. Diese Tendenz zeigt sich sowohl in bedarfswirtschaftlichen als auch erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Beide „organisationalen Felder“ (DiMaggio, Powell 1983) sind in verschiedene organisationale Kontexte eingebettet und verfolgen Kooperationsstrategien, die zu unterschiedlichen Kooperationsmustern führen.

Um das Fachwissen über netzwerkorientierte Organisationsentwicklung weiter zu entwickeln und marktfähig zu machen, wurde an der Fachhochschule Köln ein interdisziplinäres Forschungsprojekt initiiert. An dem Forschungsvorhaben sind die Fakultäten für angewandte Sozialwissenschaften, für Wirtschaftswissenschaften und für Fahrzeugsysteme und Produktion beteiligt, die unterschiedliche organisationale Felder repräsentieren. Die Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften fokussiert auf bedarfswirtschaftliche Organisationen im Feld der Sozialwirtschaft. Im Blickfeld der Fakultäten für Wirtschaftswissenschaften und für Fahrzeugsysteme und Produktion stehen erwerbswirtschaftliche Organisationen aus den Feldern der mittelständischen Wirtschaft und der Mobilitätswirtschaft.

Im Verlauf des Forschungsprozesses wurden (1) im Rahmen einer Situationsanalyse eine quantitative Befragung von Profit- und Non-Profit-Organisationen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt und Ergebnisse zum Stellenwert der Netzwerkorganisation in den aktuellen Organisationsstrategien und -konzepten gewonnen. Durch vertiefende qualitative Fallanalysen in Form von Bedarfsanalysen (2) sind Erfolgsfaktoren und Unterstützungsbedarfe bei einer Einbindung von Organisationen in eine Netzwerkkooperation aufgedeckt worden. In diesem Bericht erfolgt (3) die Beschreibung und Begründung induktiv abgeleiteter Beratungsinstrumente.

Dafür werden zunächst relevante Forschungsergebnisse zusammengefasst und anschließend die von ihnen abgeleiteten Erfolgsfaktoren sowie Beratungs- und Unterstützungsbedarfe tabellarisch geclustert. Auf dieser Grundlage werden die Entwicklung von Beratungs- und Unterstützungsinstrumenten und die Modifizierung bestehender Ansätze für die Netzwerkberatung - differenziert nach den besonderen Anforderungen des bedarfswirtschaftlichen und des erwerbswirtschaftlichen Bereiches - theoretisch begründet. Die entwickelten Beratungsinstrumente werden nach Netzwerkentwicklungsphasen katalogisiert. Zusätzlich wird angegeben, was das jeweilige Instrument leistet und wo seine Grenzen sind. Zudem erfolgt für jedes Instrument die detaillierte Beschreibung der Ziele und des Anwendungsprozesses. Schließlich werden ausgewählte Module Beratungsinstrumente in zwei der drei organisationalen Felder zur Anwendung gebracht. Ziel ist die Beschreibung eines Best-Practice-Beratungsprozesses.

## 1 Grundlegende Anforderungen an die Netzwerkberatung

Zu den Anforderungen und Erwartungen an Netzwerkberatung und -berater schreiben Sydow/Mannig (2006: 29):

„Ihr Know-how muss erstens die fachliche wie auch die prozessuale Ebene umfassen, sie sollten zweitens in der Lage sein, phasenspezifische Besonderheiten des ratsuchenden Netzwerks zu berücksichtigen (...).“

Die an dem Forschungsvorhaben beteiligten Institute können durch ihre Wissensbestände den inhaltlichen Anforderungen der zwei organisationalen Felder gerecht werden. Durch die interdisziplinär generierten Forschungsergebnisse wird es möglich für die prozessuale Ebene der Aufbau- und Ablauforganisation<sup>1</sup> zu eruieren, welche Beratungsinstrumente für die drei organisationalen Felder gemeinsam entwickelt werden können und welche spezifischen Beratungs- und Entwicklungsmodul erforderlich sind, um den einzelnen disziplinären Anforderungen der Netzwerkorganisation gerecht zu werden.

Als interdisziplinäre Hintergrundfolie dient die *Prozesslogik*: Das Prozessdenken weist einen Abstraktionsgrad auf, mit dem sich die interdisziplinären Perspektiven bündeln und einerseits generelle sowie andererseits für die verschiedenen Wirtschaftsfelder bzw. Disziplinen spezifische Anwendungsperspektiven ableiten lassen. Sydow und Mannig (vgl. 2006: 25 ff) unterscheiden 4 Netzwerkphasen: 1. Die Gründungs-, 2. die Konsolidierungs-, 3. die Ausbau- und 4. die Schrumpfungsphase. Da die aufgestellten empirischen Daten für die induktive Ableitung der Beratungsbedarfe aus Fragen zur Gründung von interorganisatorischen Netzwerken und im Ausbau begriffenen Kooperationen gewonnen wurden, werden die Phasen 1 und 3 berücksichtigt. Netzwerktypische Spannungsfelder wie z. B. :

- organisationsübergreifende Gemeinsamkeiten und organisationskulturelle Differenzen,
- Autonomie und Abhängigkeit,
- Stabilität und Flexibilität,
- Kooperation und Konkurrenz und
- Geben und Nehmen

werden im Beratungskatalog netzwerkphasenspezifisch aufgegriffen.

---

<sup>1</sup> Mit der Aufbauorganisation werden die Aufgaben eines Unternehmens gegliedert und die Stellen und Abteilungen festgelegt, von denen sie bearbeitet werden sollen. Die Verbindung dieser organisatorischen Grundelemente lässt sich als Organigramm darstellen. Unter Ablauforganisation wird das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten verstanden (vgl. Zell 2011).

## 2 Befunde zur Situation interorganisatorischer Netzwerke in Nordrhein-Westfalen

Zunächst erfolgt die Beschreibung des Forschungsdesigns sowie der Stichprobe der quantitativen und der qualitativen Befragung. Anschließend werden die Auswertungsergebnisse dargestellt, interpretiert und zusammengefasst, um schließlich die in ihnen enthaltenen Erfolgsfaktoren und Unterstützungsbedarfe zu clustern.

### 2.1 Quantitative egozentrierte Netzwerkanalyse

Um den Stellenwert von Kooperationsnetzwerken und die Erfolgsfaktoren sowie den Beratungsbedarf beim Aufbau und der Steuerung interorganisatorischer Prozessketten aufzudecken, wurden die qualitative und die quantitative egozentrierte Netzwerkanalyse genutzt.

„Unter einem egozentrierten Netzwerk versteht man das um eine fokale Person, das Ego, verankerte soziale Netzwerk.“ (Jansen 1999: 74)

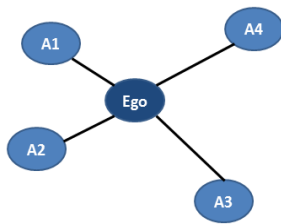


Abbildung 1: Einbettung von Ego

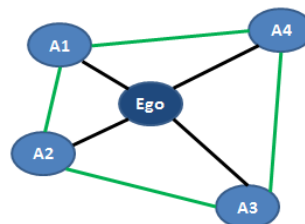


Abbildung 2: Einbettung von Egos Alter

Diese Definition deutet das Ziel der Forschungsmethode an: Über die Angaben eines Netzwerkakteurs (Ego) zu den Partnern seines Netzwerks (Alter) sollen Daten über eine Grundgesamtheit, ggf. repräsentiert durch eine Stichprobe, aufgestellt werden (vgl. Pappi 1987: 20).

Mit dieser Methode kann sowohl die strukturelle Einbettung Egos als auch die strukturelle Einbettung seiner Kooperationspartner in ein Kooperationsnetzwerk – repräsentiert durch die wichtigsten Kooperationspartner bzw. Alter von Ego – beleuchtet werden.

Da für eine quantitative egozentrierte Netzwerkanalyse die exakte Formulierung des Erhebungsraumes eine Voraussetzung ist (vgl. Bock und Polach 2008: 433 f), sei an dieser Stelle bereits angemerkt, dass es sich um eine Vollerhebung bei bedarfswirtschaftlichen Organisationen der Sozialwirtschaft und erwerbswirtschaftlichen Organisationen der mittelständischen Wirtschaft und der Mobilitätswirtschaft in Nordrhein-Westfalen handelt. Die aufgestellten Daten wurden rekursiv mit Theorien zur interorganisatorischen Zusammenarbeit verbunden: Einerseits wurden Hypothesen über den Aufbau und die Steuerung von Kooperationsnetzwerken aus theoretischen Aussagen abgeleitet. Andererseits wurden die Ergebnisse der statistischen Korrelationsprüfung zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variable vor dem Hintergrund der theoretischen Ausgangsbasis interpretiert. Durch die Deutungsrichtung von der Theorie zu den Daten und von den Daten wieder zurück zu den theoretischen Grundlagen wurde die Anwendbarkeit der theoretischen Aussagen für die Beratungsinstrumente empirisch geprüft.

## 2.2 Profil der quantitativen Stichprobe

### *Sozialwirtschaft (Organisationen der Bedarfswirtschaft)*

Im sozialwirtschaftlichen Bereich sind Organisationen in freier, privater und öffentlicher Trägerschaft sowie selbstständige Sozialarbeiter befragt worden. In zwei Erhebungswellen wurden zwischen Oktober 2009 und Januar 2010 sozialwirtschaftliche Organisationen in öffentlicher und freier Trägerschaft aus allen Städten und Gemeinden Nordrhein Westfalens per Email gebeten, an der Onlinebefragung teilzunehmen. Die E-Mail-Adressen der Organisationsvertreter wurden den Homepages

- des Deutschen Roten Kreuzes,
- des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes,
- der Diakonie,
- der Caritas,
- der Arbeiterwohlfahrt,
- des Jüdischen Wohlfahrtsverbandes und
- der Stadt- bzw. Kreis- und Gemeindeverwaltungen entnommen.

Um Selbstständige in der Sozialen Arbeit auf die Befragung aufmerksam zu machen, wurde auch das Netzwerk „Selbstständige“ des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit (DBSH e.V.) informiert. Im Newsletter des Verbandes an Selbstständige Mitglieder wurde auf die Befragung aufmerksam gemacht und der Link zur Befragung angegeben. Bedarfswirtschaftliche Organisationen in privater Trägerschaft wurden außerdem noch durch eine Rundmail des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienstleistungen auf die Befragung aufmerksam gemacht. Insgesamt wurden 5.175 Organisationsvertreter angeschrieben. Von diesen kamen 522 Emails zurück, es gab 47 Abwesenheitsnotizen. 391 Emails waren unzustellbar. Nach 10 Tagen wurde eine Erinnerungsmail verschickt.

### *Betriebs- und Automobilwirtschaft (Organisationen der Erwerbswirtschaft)*

Die Stichprobe des Profitbereichs unterteilt sich in zwei Teilstichproben: Die erste Teilstichprobe beinhaltet Zulieferer und Hersteller der Automobilwirtschaft, die zweite Stichprobe klein- und mittelständische Unternehmen aus anderen profitorientierten Branchen in Nordrhein-Westfalen. Als Grundlage für die Stichprobe der Automobilwirtschaft diente das Branchenverzeichnis der Automobilzulieferer 2007/2008. Insgesamt ließen sich 386 Zulieferer in NRW recherchieren. Diese Teilstichprobe wurde im November 2009 angeschrieben.

Die zweite Teilstichprobe beinhaltet kleine- und mittelständische Unternehmen aus anderen Branchen in NRW. Sie wurden aus dem Telefonbuch extrahiert. Im Dezember 2009 und Januar 2010 wurden 3.283 Unternehmen angeschrieben. Davon waren 101 unzustellbar. Eine Erinnerungsmail wurde jeweils 10 Tage nach dem Erstversand verschickt.

Kleine- und mittelständische Unternehmen wurden auf die Befragung auch über den Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) aufmerksam gemacht. Der BVMW berichtete im Newsletter Dezember 2009 in Nordrhein Westfalen über die Befragung.

*Rücklauf der Befragung*

Die Stichprobenausschöpfung der Onlinebefragung beträgt 3%, wie im Folgenden tabellarisch dargestellt:

**Tabelle 1: Rücklauf der quantitativen Befragung**

<b>Rücklauf und Ausschöpfung der Stichprobe</b>	
<b>(1) Teilstichprobe Bedarfswirtschaft</b>	5.175
ungültige / unbekannte E-Mail-Adresse	391
Bereinigte Untersuchungsstichprobe	4.784
Nichtteilnahme / Verweigerungen	4.608
Teilnahme / Rücklauf	176
Ausschöpfungsquote Sozialwirtschaft	3,68%
<b>(2) Teilstichprobe Erwerbswirtschaft</b>	3.669
kleine und mittelständische Unternehmen	3.283
Automobilzulieferer/-hersteller	386
ungültige / unbekannte E-Mail-Adresse	124
Bereinigte Untersuchungsstichprobe	3.545
Nichtteilnahme / Verweigerungen	3.470
Teilnahme / Rücklauf	75
Ausschöpfungsquote Betriebs- und Automobilwirtschaft	2,12%
<b>(3) Gesamtstichprobe</b>	8.844
Bereinigte Stichprobe	8.329
Nichtteilnahme / Verweigerungen	8.060
Teilnahme / Rücklauf	251
Gesamte Ausschöpfungsquote	3,02%

Aus dem Profitbereich stammen ein Drittel (32,3%) und aus dem Non-Profit-Bereich zwei Drittel (67,7%) der Stichprobe.



### 2.3 Qualitative egozentrierte Netzwerkanalyse

Im zweiten Untersuchungsbaustein – der qualitativen Netzwerkanalyse – wurde mit qualitativen Fallanalysen der Beratungs-, Moderations- und Unterstützungsbedarf, den Organisationen in den drei Wirtschaftsfeldern haben, identifiziert. Für die qualitative egozentrierte Netzwerkanalyse wurde ein Gesprächsleitfaden nach der Logik des problemzentrierten Experteninterviews entwickelt.

„Als Experten könnte man diejenigen Personen bezeichnen, die im Hinblick auf einen bestimmten Sachverhalt als „Sachverständige“ in besonderer Weise kompetent sind.“ (Deeke 1995, zitiert in Flick 2007: 214)

Das problemzentrierte Interview wurde ausgewählt, um die Leitfäden theoretisch orientiert entwickeln zu können. Die theoretisch-konzeptionelle Ausgangsbasis diente für die qualitative Befragung als heuristischer Rahmen zur Formulierung von Messoperationen, mit denen die Befragten Netzwerkakteure ihren Beratungs-, Moderations- und Unterstützungsbedarf dialogisch rekonstruieren konnten. Denn für die Anwendung dieses Analyseverfahrens ist es notwendig, dass die „Fragestellung der Analyse vorab genau geklärt (...) und theoretisch an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden“ (Flick 2007: 409 f) wird.

Ein vergleichendes paralleles Gegenstromverfahren zwischen Theorie, Konzept und Empirie ermöglicht es, diese Aussagen durch die Entdeckung von Parallelen zu bestätigen, durch die Aufdeckung von Abweichungen zu variieren, durch die Feststellung von neuen Aspekten zu modifizieren, bei Widersprüchen neu zu entwickeln oder zu verwerfen und bei bisher theoretisch und konzeptionell noch nicht beschriebenen Phänomenen neue theoretische und konzeptionelle Aspekte inkrementell zu erarbeiten. Diese Vorgehensweise ist notwendig, weil durch deduktive Auswertungsverfahren allein kein neues Wissen geschaffen werden kann und die induktive Ableitung von Erkenntnissen ohne einen theoretisch-konzeptionellen Rahmen zu unsicher ist.

### 2.4 Profil der qualitativen Stichprobe

In den drei Fakultäten für angewandte Sozialwissenschaften, für Wirtschaftswissenschaften sowie für Fahrzeugsysteme und Produktion wurden im Wintersemester 2009/2010 in ausgewählten Lehrveranstaltungen, die das Thema Netzwerkkooperation tangieren, jeweils das Studienprojekt „Befragung von Netzwerkakteuren“ initiiert. Die Studierenden erhielten dabei den Auftrag, offene, qualitative Fragestellungen für ein problemzentriertes leitfadengestütztes Experteninterview (vgl. Flick 2007: 210) zu entwickeln, die sich an fünf Themenkomplexen orientierten:

1. Erhebung der Netzwerkkooperation,
2. Ziele der Netzwerkkooperation,
3. Prozesse der Netzwerkkooperation,
4. Koordination in der Netzwerkkooperation und
5. Unterstützungsbedarf.

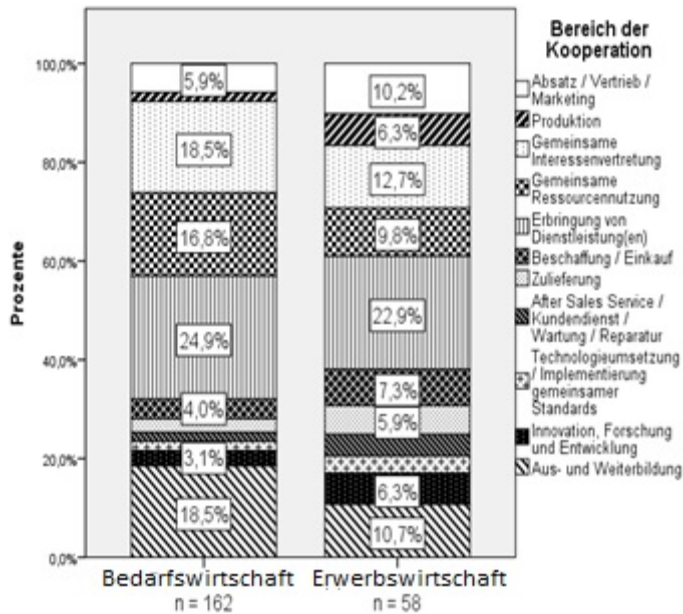
Der Leistungsnachweis für die Studierenden bestand darin, die Interviews zusammenfassend zu transkribieren und mittels der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (vgl. Flick 2007: 409 f) - orientiert an dem spezifischen, inhaltlichen Input ihrer jeweiligen Lehrveranstaltung - auszuwerten. Für das Forschungsprojekt sind die zusammenfassenden Transkriptionen nochmals reanalysiert worden. Dabei wurde das Ziel verfolgt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Unterstützungsbedarfes von Netzwerkkooperationen in den Feldern der Automobilwirtschaft, den Sektoren der Betriebswirtschaft und der Sozialwirtschaft zu ermitteln.

In der Re-Analyse wurde eruiert, welchen gemeinsamen Wissensfundus die beteiligten Institute der Fachhochschule Köln generieren müssen – bezogen auf Grundfragen der Netzwerkorganisation, die in den verschiedenen disziplinären Handlungsbereichen ähnlich sind - und welche spezifisch-differenzierten Beratungs- und Entwicklungsmodule erforderlich sind, um den Besonderheiten einzelner disziplinärer Anforderungen an die Netzwerkorganisation gerecht zu werden. Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden in den Fallstudien für jedes der drei Wirtschaftsfelder sowohl Fragestellungen, die jeweils auf die Besonderheiten eines Handlungsfeldes fokussiert sind, als auch Fragen, die feldübergreifend Gemeinsamkeiten bei der interorganisatorischen Zusammenarbeit beleuchten sollen, berücksichtigt.

## 2.5 Zusammenfassung der quantitativen Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die Forschungsergebnisse der quantitativen Befragung differenziert nach der Gründungs- und Ausbauphase dargestellt und interpretiert.

### 2.5.1 Netzwerke in der Aufbauphase



Einer der wichtigsten Befunde zum Aufbau von zwischenbetrieblichen Netzwerken unterstreicht die geringe Anzahl der Kooperationen im Bereich Innovation, Forschung und Entwicklung. Eine mangelnde Auseinandersetzung mit dem Thema Forschung und Entwicklung hemmt die Genese von neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen. Insofern kann als erster Anknüpfungspunkt für Unterstützungsleistungen die Entwicklung von Beratungsinstrumenten rund um das Thema der Bewerksstellung und des Managements von Innovation benannt werden.

Abbildung 3: Kooperationsbereiche

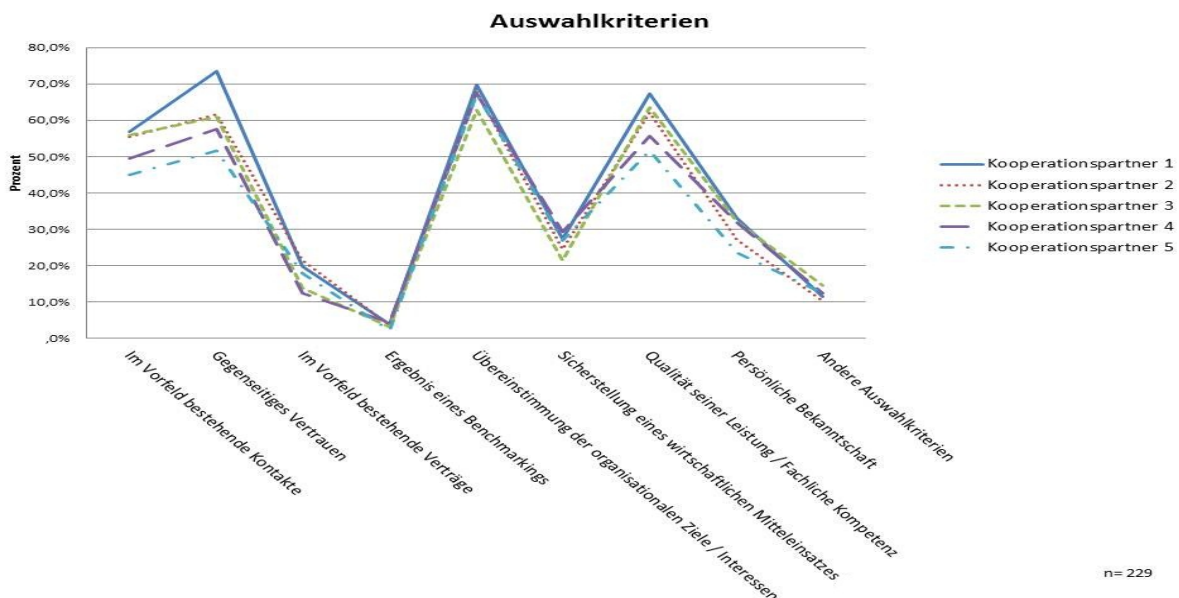


Abbildung 4: Auswahlkriterien

Bei der Partnerauswahl sind „gegenseitiges Vertrauen“ und im „Vorfeld bestehende Kontakte“ die ausschlaggebenden Auswahlkriterien für alle fünf Kooperationspartner gewesen. „Im Vorfeld bestehende Kontakte“ und „gegenseitiges Vertrauen“ korrespondieren insofern miteinander, als dass die Entstehung von Vertrauensverhältnissen durch dauerhafte Beziehungen determiniert wird (vgl. Robin 2001: 395).

Im Vorfeld bestehende Kontakte scheinen durch Vertrauen gekennzeichnet gewesen zu sein; diese vertrauensvollen Beziehungen sind in das Netzwerk eingegangen. Dies wird auch durch persönliche Bekanntschaften bestätigt, die zu 20 % bis 33 % maßgeblich für die Auswahl der fünf Kooperationspartner waren. Persönliche Bekanntschaften sind für die interorganisatorische Zusammenarbeit förderlich, denn Transaktionskosten<sup>2</sup> können gesenkt werden, wenn die Koordination der netzwerkinternen Transaktionen auf der Grundlage von informellen Vertrauensverhältnissen erfolgt (vgl. Gebert, Rosensteil 2002: 172). Zudem ermöglicht die Koordination durch Vertrauen eine bessere Verteilung von Wissen, Kreativität und Talent zwischen den Netzwerkakteuren (vgl. Fuchs 2006: 161). Der Ordnungsprozess mehrerer Organisationen zu einem Netzwerk scheint aber nicht nur spontan zu verlaufen. Die „Übereinstimmung der organisationalen Ziele“ war bei der Auswahl aller fünf Kooperationspartner zu 60 – 70 % ein ausschlaggebendes Kriterium. Dies ist förderlich, weil die Entwicklung gemeinsamer Ziele erleichtert wird, wenn die Ziele der beteiligten Organisation kongruent sind. Gemeinsame Ziele lassen sich dann am besten erreichen, wenn die Kooperationspartner fachlich kompetent sind und qualitative Leistungen erbringen. Dies scheint den befragten Organisationsvertretern bewusst gewesen zu sein. Denn „Fachliche Kompetenz“ und „Leistungsqualität“ waren zu 51 % bis 67 % ausschlaggebend für die Partnerauswahl. In einem Beratungskonzept zur Partnerauswahl werden demnach Aspekte zum persönlichen Vertrauen, zur fachlichen Kompetenz der Organisationsvertreter und zur Zielkongruenz der zu vernetzenden Organisationen behandelt.

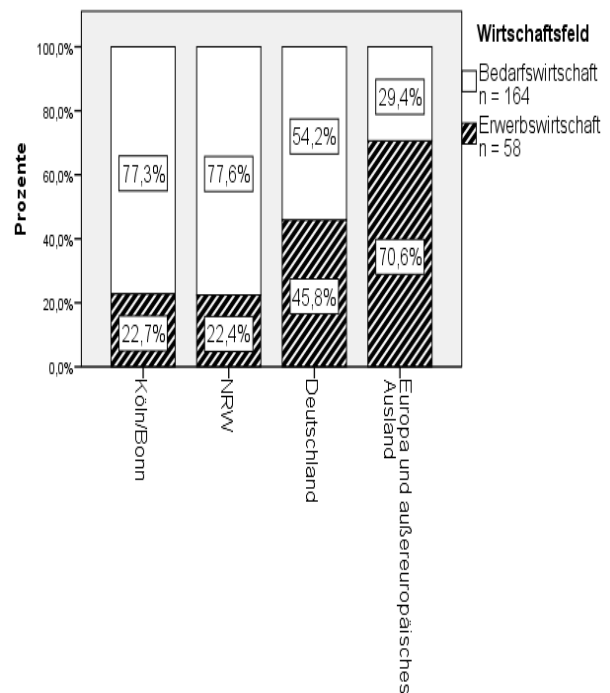


Abbildung 5: Standorte der Kooperationen

<sup>2</sup> Transaktionskosten bestehen ex-ante aus dem zeitlichen und finanziellen Aufwand für: „Institutionenvergleiche, die Überwindung von Informationsasymmetrien, den Entwurf der Transaktion, die entsprechenden Verhandlungen sowie die Absicherung der Vereinbarung“ und ex-post aus dem zeitlichen und finanziellen Aufwand: „für die Regelung von Fehlanpassungen, für die Vermeidung des Feilschens, für die Einrichtung und den Betrieb von Beherrschungs- und Überwachungssystemen sowie für die Durchsetzung verlässlicher Aussagen“ (Williamson 1990: 22-25).

Erwerbswirtschaftliche Organisationen, die sich vernetzen, haben im Allgemeinen größere räumliche Distanzen zu überbrücken, als das bei bedarfswirtschaftlichen Organisationen der Fall ist. Während Erstere auf der Suche nach komplementären Kompetenzen überregional fündig werden, verknüpfen Letztere wegen des Lebensweltbezugs<sup>3</sup> und der lokalen Beschränkung des Wirkungsraums Partner im regionalen Radius. Organisationen des Profitbereichs sind daher auf Informations- und Kommunikationstechnologien angewiesen, die einen gleichzeitigen Austausch zwischen allen Netzwerkpartnern über Raum- und Zeitgrenzen hinweg ermöglichen. In dieser Hinsicht haben statistische Zusammenhangsprüfungen Folgendes ergeben: Eine erfolgreiche Implementierung

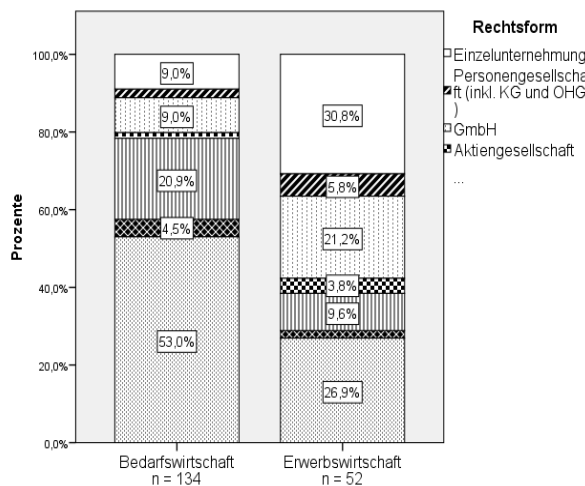


Abbildung 6: Rechtsformen

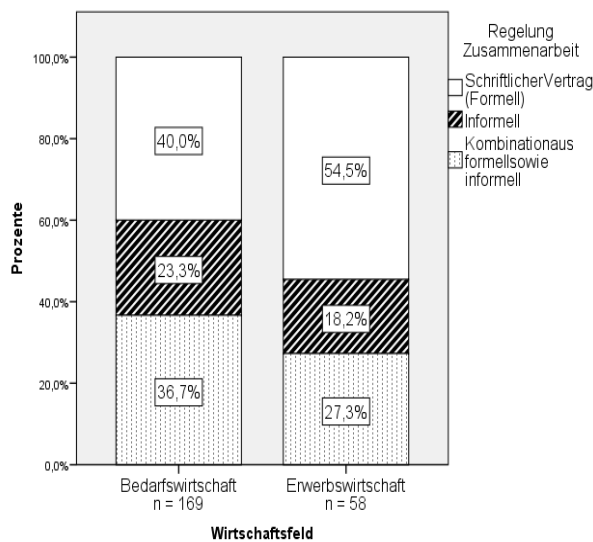


Abbildung 7: Regelung der Zusammenarbeit

entsprechender Kommunikationsgelegenheiten unter den Netzwerkpartnern lässt nicht nur eine Netzwerkkultur, sondern auch Vertrauen entstehen, welches den zeitlichen und finanziellen Kontrollaufwand der getroffenen Vereinbarungen verringert. Demnach können Beratungskonzepte das Ziel verfolgen, Netzwerkkoperationen im Profit- und Non-Profit-Bereich bei der wirkungsraumorientierten Auswahl und dem Aufbau von Informations- und Kommunikationssystemen zu unterstützen.

Mehr als ein Viertel der profitorientierten Kooperationen haben keine Rechtsform festgelegt. In der Sozialwirtschaft weist über die Hälfte der Netzwerke keine Rechtsform auf. In der Zukunft sollte erforscht werden, ob diese Figuren weiterhin gut aufgestellt sind. Denn für das Management von Netzwerken eignet sich eine Balance aus Ordnung und Unordnung, was bedeutet, dass die Aufbauorganisation bzw. die Netzwerkarchitektur aus einem (richtungs-)offenen Handlungsraum und einer festen Grundlage - wie einer Rechtsform - bestehen sollte.

In den beforschten profitorientierten Netzwerkkoperationen dominieren formelle Koordinationsmechanismen mit 54,5 %. In den sozi-

<sup>3</sup> „Lebensweltorientierung als Ausgangspunkt Sozialer Arbeit verweist (...) auf die Notwendigkeit einer konsequenten Orientierung an den Adressaten/innen mit ihren spezifischen Selbstdeutungen und Handlungsmustern in den gesellschaftlichen und individuellen Bedingungen und den sich für sie daraus ergebenden Schwierigkeiten und Optionen. Lebensweltorientierte Soziale Arbeit agiert am Horizont der radikalen Frage nach dem Sinn und der Effizienz sozialer Hilfen aus der Sicht ihrer Adressaten/innen. Sie nutzt ihre rechtlichen, institutionellen und professionellen Ressourcen dazu, Menschen, wo sie auf Hilfe verwiesen sind, in ihrem Alltag zur Selbstständigkeit und zu Chancen zu sozialer Gerechtigkeit zu verhelfen“ (Thiersch, Grunewald 2003: 69).

alwirtschaftlichen Netzwerken wird die Zusammenarbeit zu 40% formell geregelt. Auf einer Kombination beider Koordinationsformen basiert die Regelung der Zusammenarbeit in beiden organisationalen Feldern zu über einem Viertel. Offenheit soll Raum für Innovationen und flexible Entwicklungen bieten. Die feste Grundlage soll eine

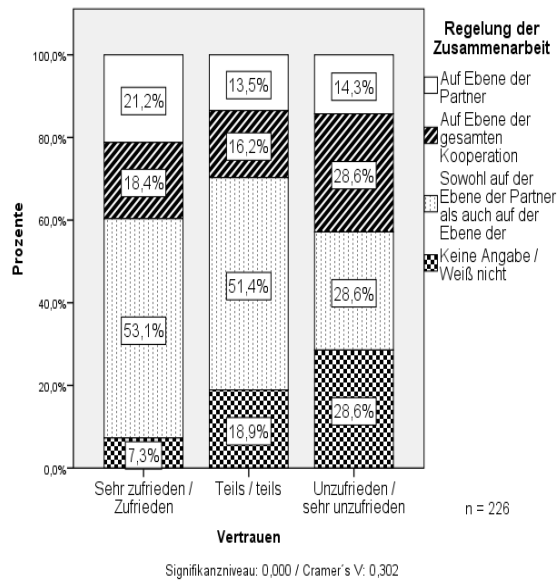


Abbildung 8: Regelung der Zusammenarbeit und Vertrauen

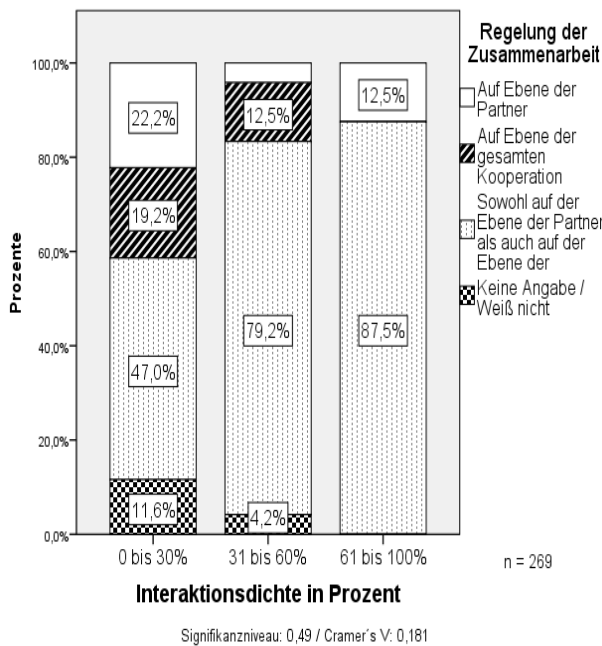


Abbildung 9: Regelung der Zusammenarbeit und Interaktionsdichte

Die feste Grundlage soll eine Koordination (mit Moderations-, Entwicklungs- und Servicefunktionen) und ein rechtlich definiertes Gebilde (Rechtsform) enthalten, um nach außen als geschäftsfähige juristische Person auftreten und nach innen wirkungsvoll operieren zu können.

Insofern sind die Auswahl und das Management einer Rechtsform die Stabilität und Flexibilität durch die Kombination formeller und informeller Regelungen gleichermaßen ermöglichen, ein Ansatzpunkt für das Beratungskonzept.

### 2.5.2 Netzwerkintegration in der Ausbauphase

Die Integration eines Netzwerks erfolgt über die Koordination der einzelnen Teilleistungen und Schnittstellen, die sich dadurch zu einer Leistungskette zusammenfügen. Die Umfrageergebnisse unterstreichen, dass eine Mischung aus zentralen und dezentralen Steuerungsmechanismen mit 53,1% auch die höchste Zufriedenheit mit dem Vertrauen innerhalb der Kooperation hervorruft. Demnach kann diese Netzwerkarchitektur zur Integration eines Netzwerks im Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit als Erfolgsfaktor besonders hervorgehoben werden, die bei der Konzeption von Beratungsinstrumenten aufgegriffen wird.

Zumal auch im Rahmen einer statistischen Zusammenhangsprüfung ein schwacher Zusammenhang zwischen der Zusammenarbeitsregelung und der Interaktionsdichte<sup>4</sup> festgestellt worden ist. Mit 87,5% arbeiten jene Netzwerkpartner am intensivsten zusammen, deren Zu-

<sup>4</sup> Burt (1982: 45) definiert die Dichte eines Netzwerks als Division der Anzahl der möglichen Paare (d.h. die Anzahl der möglichen Zweierbeziehungen in der Akteursmenge) durch die tatsächliche Anzahl der erhobenen Beziehungen.

sammenarbeit sowohl auf der Kooperations- als auch auf der Partnerebene geregelt ist. Regelungen auf der Ebene der gesamten Kooperation binden alle Netzwerkakteure an die jeweiligen Absprachen. Vereinbarungen auf der Partnerebene steuern die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren, jedoch nicht zwischen allen Netzwerkpartnern.

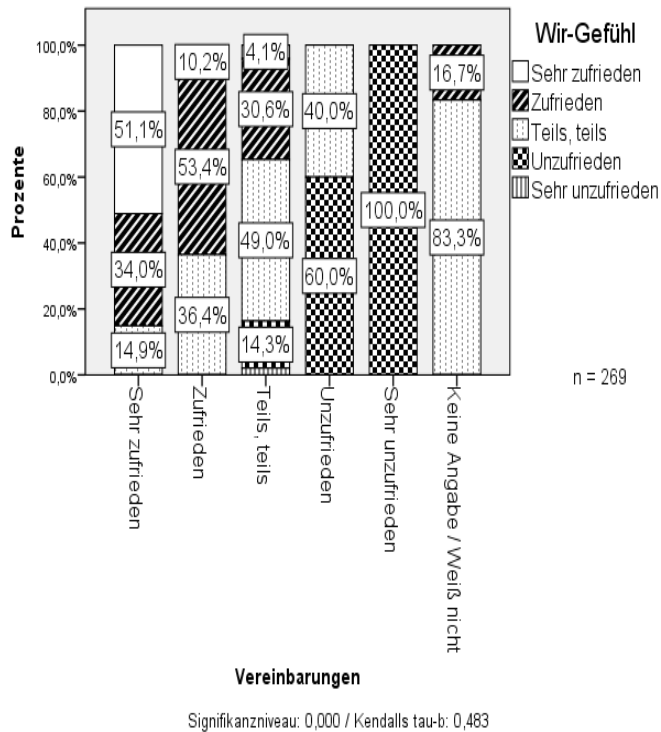


Abbildung 10: Vereinbarungen und "Wir-Gefühl"

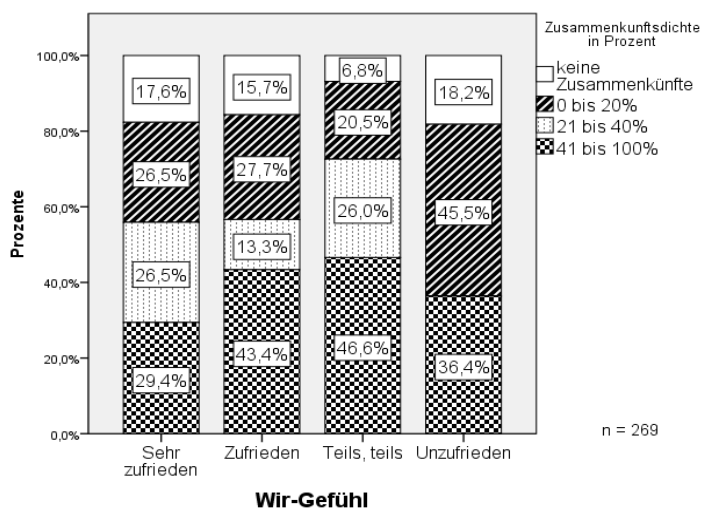


Abbildung 11: Zusammenkünfte und "Wir-Gefühl"

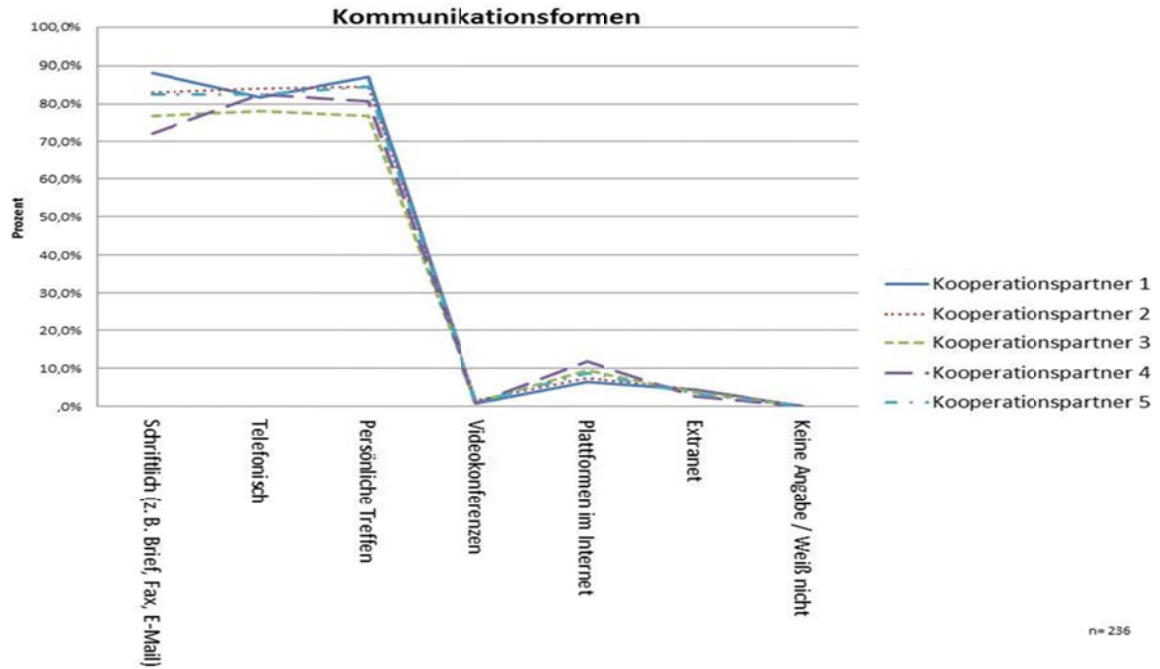
Unterstützend wirkt auch eine gemeinsame Netzwerkidentität bzw. die Zufriedenheit mit dem „Wir-Gefühl“ einer Kooperation. Sie erleichtert die Abstimmung unter den Netzwerkpartnern, denn eine statistische Zusammenhangsprüfung hat ergeben, dass mehr Zufriedenheit mit der Verflechtung von Organisationen besteht, wenn die Netzwerkpartner eine gemeinsame Identität entwickelt haben.

Wenn sich die Kooperationspartner mit dem interorganisatorischen Netzwerk identifizieren, so kann interpretiert werden, entwickelt sich aus dieser Identifikation ein Engagement für die Kooperation und deren Koordination heraus. Daher finden Optionen zum Aufbau einer Netzwerkidentität Eingang in das Beratungskonzept.

Aus dem Ergebnis eines Hypothesentests lässt sich eine Möglichkeit für den Aufbau einer Netzwerkidentität ableiten: Eine hohe Dichte an Zusammenkünften begünstigt die Zufriedenheit mit dem „Wir-Gefühl“ zwischen den Netzwerkpartnern. Werden Vereinbarungen für die Koordination einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit getroffen, sind in besonderer Weise auch Kommunikationswege zu definieren.

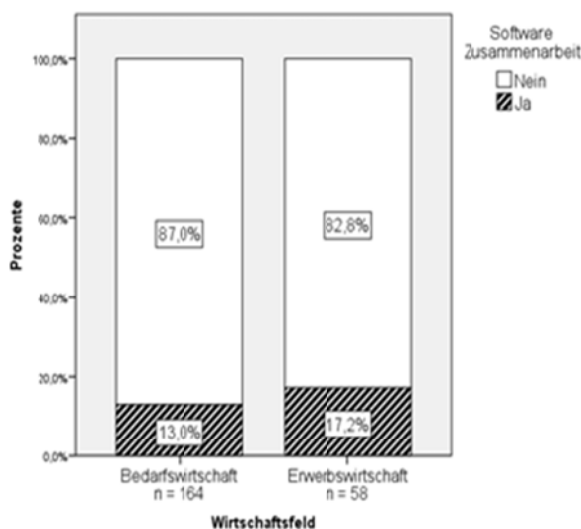
So lassen sich Kommunikationsprobleme vermeiden, die die Integration von zwischenbetrieblichen bzw. interorganisatorischen Netzwerken behindern, weil der Erfolg vor allem aus

Kommunikationsleistungen resultiert. Kommunikationsbeziehungen finden im Netzwerk auf drei verschiedenen Ebenen statt, der Unternehmensebene, der Netzwerkebene und der Umweltebene.



Die größte Herausforderung besteht laut Knop dabei auf der Ebene des Netzwerks, da hier die Abstimmung zwischen den Netzwerkpartnern erfolgt (vgl. Knop 2009: 137).

Für alle 5 Kooperationspartner stellen die Kommunikationsmittel „schriftlich“, „telefonisch“ sowie „persönliche Treffen“ die am häufigsten genutzten Arten der Kommunikation dar. Weitaus weniger werden Plattformen im Internet sowie das Extranet als Kommunikationsmittel mit den Kooperationspartnern eingesetzt. Videokonferenzen finden dabei am wenigsten Berücksichtigung. Kommunikationsformen, die einen gleichzeitigen Austausch zwischen mehreren Netzwerkpartnern ermöglichen, werden also - bis auf die persönlichen Treffen - eher selten genutzt.



Auch die Nutzung einer interorganisatorischen Software für den multilateralen Austausch unter den Netzwerkpartnern stellt eher die Ausnahme dar. Hier findet sich ein Anknüpfungspunkt für die Netzwerkberatung.

Denn einerseits lässt sich durch eine gemeinsam genutzte Software der interorganisatorische Leistungsprozess visualisieren, um Schwachstellen innerhalb der Teilleistungen und ihren Übergabepunkten zu diagnostizieren und zu beheben (Prozesskettenanalyse). Andererseits kann auch vor und während des Leistungsaustauschprozesses eine faire Aufteilung von Aufwand und Nutzen gewährleistet werden.

**Tabelle 2: Problemarten**



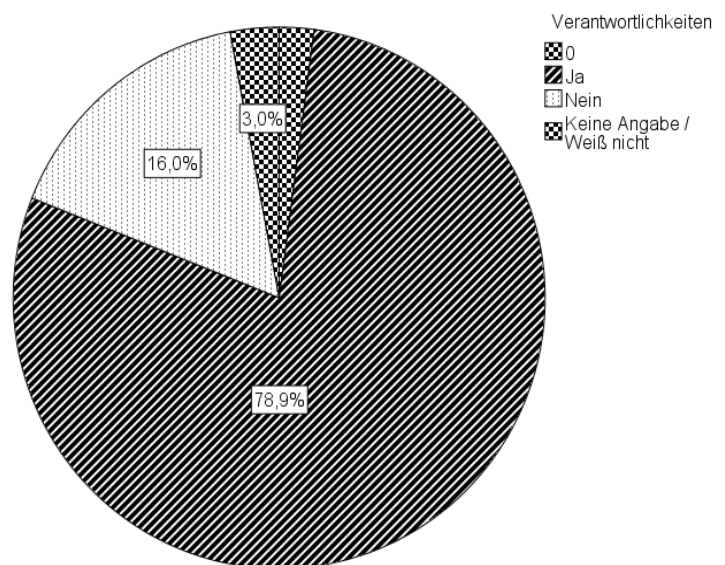
Problemart	in Prozent
Verlässlichkeit der Kooperationspartner	5,1
Kommunikatives Verhalten der Kooperationspartner	4,4
Qualität der Leistung	5,1
Einsatzbereitschaft	4,4
Ungleiche Aufteilung von Aufwand und Nutzen	6,6
Unterschiedliche Strukturen / Kulturen	11,0
Kommunikation der Kooperationspartner	7,4
Unterschiedliche Erwartungshaltungen	55,9
Gesamt	100,0

Diese Aufteilung ist in 6,6 % der betrachteten Netzwerke ein Problem. Eine Übereinstimmung der Erwartungshaltungen ist ein weiterer Basisfaktor der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit; Widersprüche in den gegenseitigen Erwartungen destabilisieren die Netzwerkkoooperation. Erwartungshaltungen können einander angeglichen werden, indem die Koordination des Netzwerks auf die unterschiedlichen Erwartungen eingeht und moderierend eine Kongruenz herstellt. Somit hat jeder Partner die Möglichkeit, seine Erwartungshaltung an die Realität des Netzwerks anzupassen, was sukzessiv auch den Sozialkapitalstock des Vertrauens in das System des Netzwerks und zwischen den Netzwerkpartnern erhöht (vgl. Schubert 2005: 91). Denn eine statistische Zusammenhangesprüfung hat ergeben, dass die Zufriedenheit mit dem Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern hoch ist, wenn es eine geringe Problemhäufigkeit gibt.

Ein weiteres Ergebnis der statistischen Zusammenhangesprüfungen bestätigt die transaktionskostenreduzierende Wirkung von Vertrauen. Denn je mehr Vertrauen in der Kooperation existiert, desto weniger Regelungen für die Zusammenarbeit bestehen, die vorbereitet, überwacht und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Damit ohne aufwendige Regelungen kooperiert werden kann, müssen Verantwortungsbereiche definiert werden.

Es zeigt sich, dass mit 78,9 % in mehr als Dreiviertel der untersuchten Netzwerkkoooperationen feste Verantwortlichkeiten für die Aufgabenbereiche festgelegt wurden. Dies deutet auf eine Harmonisierung der Schnittstellen des netzwerkinternen Leistungsaustausches hin, da Verantwortungsdefinitionen die Prozesskette der aneinandergereihten Teilleistungen stabilisieren (vgl. Schubert 2008: 22).

Des Weiteren fördern kooperativ definierte Verantwortlichkeiten die Entstehung einer Netzwerkkultur (vgl. Miller 2005: 118). Mit 56,7 % sind mehr als die Hälfte der Befragten mit den festgelegten Verantwortlichkeiten für die Aufgabenbereiche zufrieden. Dies unterstreicht die positive Wirkung kooperativ definierter Verantwortungsbereiche auf die Genese einer Netzwerkkultur und die Harmonisierung der Schnittstellen des netzwerkinternen Leistungsaustausches; eine Erkenntnis, die bei der Entwicklung von Beratungsinstrumenten aufgegriffen wird.

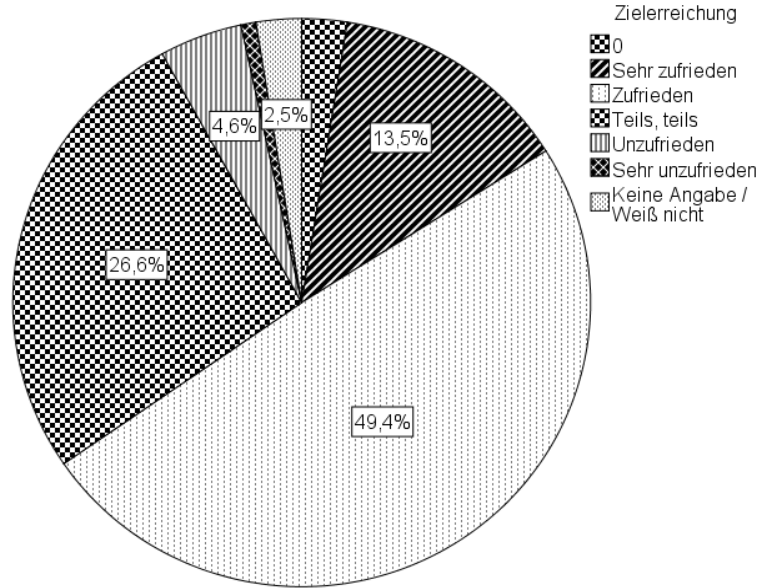


n = 237

Abbildung 14: Verantwortungsbereiche

Auch die mit 49,4 % überwiegende Zufriedenheit mit der Zielerreichung deutet auf eine mehrheitlich erfolgreich koordinierte Verflechtung von Teilleistungen der Netzwerkpartner zu einer Prozesskette hin. Daher findet die Definition von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen Eingang in die Konzeption der Beratungsinstrumente.

Technologien werden unter den befragten Netzwerkpartnern nur zögerlich ausgetauscht.



n = 237

Abbildung 15: Zufriedenheit mit der Zielerreichung

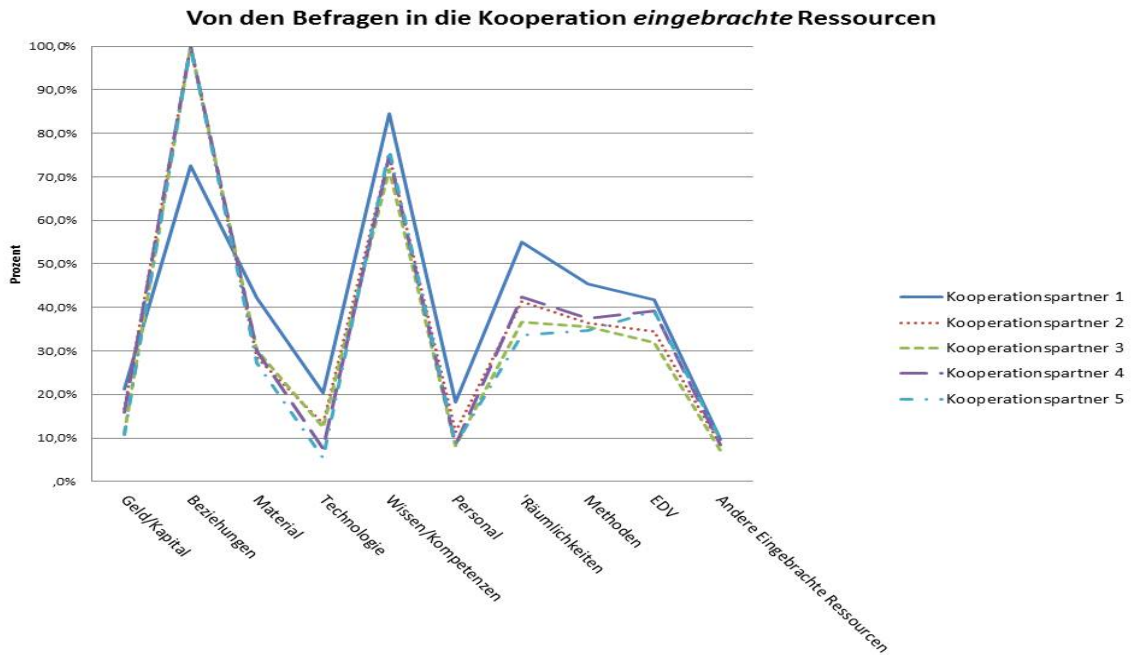
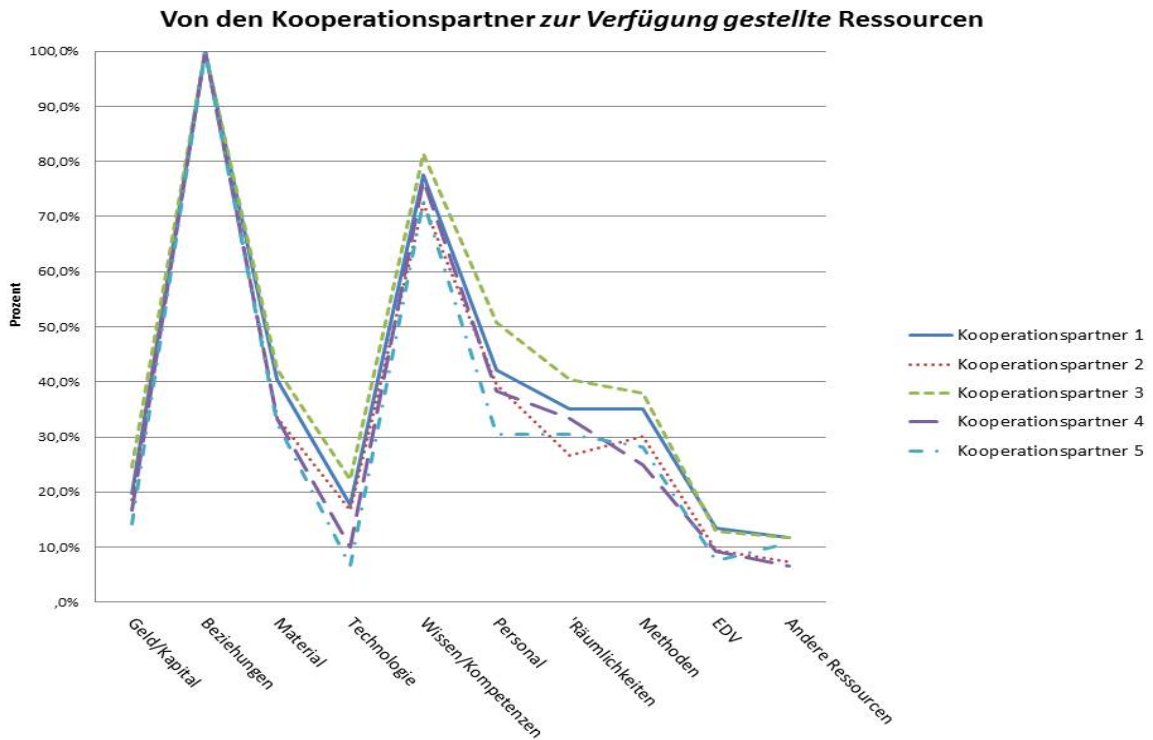


Abbildung 16: Von Ego eingebrachte Ressourcen Ressourcen



**Abbildung 17: Von den Kooperationspartnern eingebrachte Ressourcen**

Für die Stabilisierung der zwischenbetrieblichen Leistungskette sind die gemeinsame Nutzung und die Implementierung von Technologien allerdings unabdingbar. Daher gilt es, die Gründe für die Zurückhaltung, die eigenen Technologien einzubringen, zu erfassen. Im Rahmen von Beratungsleistungen werden diese und weitere Hindernisse konstruktiv bearbeitet.

Der auf der Grundlage quantitativer Daten ermittelte Beratungsbedarf lässt sich tabellarisch folgendermaßen zusammenfassend darstellen:

Netzwerkentwicklungsphase	Beratungs- und Unterstützungsbedarfe
<b>Aufbau eines Netzwerks (Aufbauphase)</b>	Unterstützung bei der Partnerauswahl.
	Unterstützung bei der Auswahl und dem Aufbau eines geeigneten Informations- und Kommunikationssystems.
	Beratung bezüglich der Etablierung einer geeigneten Rechtsform.
<b>Integration eines Netzwerks (Ausbauphase)</b>	Unterstützung bei der Etablierung von Verfahren zur Generierung innovativer Produkte und Dienstleistungen.
	Beratung beim Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität.
	Unterstützung bei der Genese einer Netzwerkidentität.
	Unterstützung bei der Angleichung von Erwartungshaltungen.
	Unterstützung bei der Definition von Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereichen.

**Tabelle 3: Quantitativ ermittelte Beratungsbedarfe**

## 2.6 Zusammenfassung der qualitativen Forschungsergebnisse

Die Konkretisierung der oben beschriebenen quantitativ ermittelten Ansatzpunkte für die Netzwerkberatung erfolgt durch eine tabellarische Clusterung der entsprechenden qualitativ generierten Forschungsergebnisse. Um die Unterstützungsbedarfe bzw. Gelingensbedingungen zu gewichten, wird angegeben, in welcher Fallhäufigkeit sie in den Fallstudien identifiziert worden sind. Im Feld der Sozialwirtschaft lagen vierzehn Fälle zur Analyse vor, im Bereich der Betriebs- und der Automobilwirtschaft waren es jeweils sieben.

### 2.6.1 Netzwerke in der Aufbauphase

#### 2.6.1.1 Partnerauswahl

Bei der Auswahl von Netzwerkpartnern ist es relevant, die:

1. Effekte unterschiedlicher Rechtsformen,
2. (Netzwerk-)Kompetenzen der Organisationsvertreter für den Kooperationsgegenstand,
3. Ressourcen der beteiligten Organisationen für die Zusammenarbeit und
4. Abgrenzung des Systems Netzwerks zu seiner Umwelt zu beachten.

In der Sozialwirtschaft besteht Unterstützungsbedarf bei der Vereinbarung von Regelungen im Vorfeld der Vernetzung im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Vergütungen durch die Partnerorganisationen für die Netzwerkarbeit ihrer Mitarbeiter.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Partnerauswahl</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	2 Fälle	/	/
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen zum Umgang mit unterschiedlichen Vergütungen durch die Partnerorganisationen.</li> </ul>			

In der Automobilwirtschaft benannte der Befragte eines Zulieferernetzwerks als Erfolgsfaktor für die Partnerauswahl den Abgleich der Kompetenzen der Netzwerkpartner und ihrer Organisationen mit den Anforderungen der zu produzierenden Fahrzeugserie.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Partnerauswahl</b>			
<u>Gelingensbedingung:</u>	/	/	1 Fall
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Zulieferern eines Automobilherstellers in Abhängigkeit von den Anforderungen der zu produzierenden Fahrzeugserie.</li> </ul>			

Auch in der Betriebswirtschaft erfolgte die erfolgreiche Auswahl von Netzwerkpartnern kompetenzorientiert. Ausgehend von den Anforderungen des Kooperationsgegenstandes<sup>5</sup> werden Organisationen aus unterschiedlichen Branchen als Netzwerkpartner gewonnen. In den Netzwerken wurde transparent dokumentiert, welcher Netzwerkpartner über welche Fähigkeiten verfügt. Somit kann für jeden neuen Auftrag ein individuelles, maßgeschneidertes Angebot vorgehalten werden.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Partnerauswahl</b>			
<u>Gelingensbedingung:</u>	/	4 Fälle	/
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetenzorientierte Verteilung von Aufgaben an die Netzwerkpartner.</li> </ul>			

In keiner der Fallstudien wurde ein Hinweis auf die Beschäftigung der Kooperationen mit dem Verhältnis zu sich und seiner Umwelt im Rahmen einer System-Umwelt Analyse gefunden. Die Abgrenzung eines Netzwerks zu seiner Umwelt ist notwendig, um Informationen zu kontrollieren, die das System verlassen, um Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern sowie die Entstehung einer System- bzw. Netzwerkidentität zu fördern und die Erwartungshaltungen zwischen den Netzwerkpartnern an die Kooperation anzugleichen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Partnerauswahl</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	14 Fälle	7 Fälle	7 Fälle
<ul style="list-style-type: none"> <li>System-Umwelt-Analyse</li> </ul>			

### 2.6.1.2 Aufbau eines interorganisatorischen Informationssystems

Um soziale Dienstleistungen in Netzwerkkooperationen lebensweltorientiert zu erbringen, richtet sich die Vernetzung sozialer Dienste an lokalen Nahräumen wie z. B. Stadtteilen und Gemeinden aus. Ein nahäumlich orientiertes Kommunikationssystem - so haben es die Fallanalysen gezeigt - beinhaltet zwei Dimensionen:

---

<sup>5</sup> Als Beispiel lässt sich eine betriebswirtschaftliche Kooperation anführen, deren Netzwerkpartner aus den Bereichen Reparatur, Möbelbau, Lüftungstechnik, Baubiologie und Lichttechnik kommen. Umbauten von Kundenwohnungen für ein barrierefreies Wohnen sind zentraler Kooperationsgegenstand. Für diesen Kooperationsgegenstand ist es nicht erforderlich, dass alle Netzwerkpartner gleichzeitig kooperieren. Die Kooperation profitiert von der Möglichkeit maßgeschneiderte Angebote für die Kunden liefern zu können. Dies geschieht, indem sich für jeden Auftrag immer nur die Netzwerkpartner zusammenfinden, die über die benötigten Kompetenzen verfügen.

1. Regelmäßige, vierteljährlich stattfindende überschaubare Zusammenkünfte für den Austausch über strategische Kooperationsaspekte (z. B. Aufgabenverteilung, Strategieanpassung etc.) in einem formellen Rahmen (Anwesenheitspflicht für die Netzwerkpartner und Protokollierung von Ergebnissen bzw. Absprachen) und
2. eine hohe Dichte an informellen Kontakten, bspw. ermöglicht durch einen E-Mail-Verteiler, der es den Partnern erlaubt – neben der multilateralen Kommunikation – Informationsflüsse gezielt zu organisieren. So müssen nicht alle Netzwerkpartner im Verteiler mit Informationen versorgt werden, wenn die Erfüllung eines operativen Teilziels nur den Einsatz eines Teils der Netzwerkpartner erfordert.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau eines interorganisatorischen Informations- und Kommunikationssystems</b>			
<u>Gelingensbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahraumorientiertes Informations- und Kommunikationssystem auf der strategischen und operativen Ebene</li> </ul>	7 Fälle	/	/

In der profitorientierten Betriebs- und Automobilwirtschaft haben die Netzwerkpartner größere räumliche Distanzen zu überbrücken. Die Kommunikation verlief immer dann reibungslos, wenn die Netzwerkpartner eine interorganisatorische Software oder einen E-Mail-Verteiler für den multilateralen Austausch über Raum- und Zeitgrenzen hinweg nutzten, der es bspw. ermöglicht, Aufträge unter den Netzwerkpartner zu verteilen.

Hervorzuheben ist die Vorteilhaftigkeit einer interorganisatorischen Software gegenüber einem E-Mail-Verteiler. Denn mit einer Applikation, die Netzwerkpartner kommunikativ über das Inter-, Intra- oder Extranet verbindet, ist es möglich, die Prozesskette mit ihren Schnittstellen der Leistungsübergabe zu visualisieren (vgl. Punkt 2.2.2) und auch ein netzwerkinternes System des Kooperations-Feedbacks zu managen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau eines interorganisatorischen Informationssystems</b>			
<u>Gelingensbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung eines interorganisatorischen Informationssystems, das neben einer Kommunikation über Raum- und Zeitgrenzen hinweg auch ein Feedbacksystem und die Möglichkeit zur Prozessvisualisierung bietet.</li> </ul>	7 Fälle	3 Fälle	4 Fälle

In der Sozialwirtschaft waren die Kommunikationssysteme in einigen Fällen gefährdet, wenn Kontaktpersonen bei den beteiligten Organisationen wechselten und ihre Aufgaben- und Verantwortungsbereiche netzwerkintern nicht definiert wurden. Denn die neue Kontaktperson beginnt wieder von Null, wenn keine Tätigkeitsbeschreibung zur Abwicklung der netzwerkinternen Kommunikation und Informationsweitergabe erstellt worden ist.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau eines interorganisatorischen Informations- und Kommunikationssystems</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	5 Fälle	3 Fälle	4 Fälle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Ansprechpartnern und Beschreibung ihres Aufgabenbereiches</li> </ul>			

Keine der qualitativ analysierten Kooperationen hat systematisch netzwerkinterne und -externe strukturelle Löcher sichtbar gemacht und Brückenakteure identifiziert, die sie ggf. überbrücken könnten. Kooperationen mit strukturellen Löchern sind durch fehlende Überlappungen der Kontakte zwischen Gruppen im Netzwerk und zu netzwerkexternen Clustern gekennzeichnet (Burt 1992: 18). So genannte „Brückenakteure“ können entsprechende Verbindungen herstellen, wenn sie verschiedenen Clustern angehören. Ein interorganisatorisches Netzwerk, dessen Mitglieder untereinander intensive Beziehungen unterhalten, tendiert zu einer Homogenität in den Sichtweisen, Meinungen und Verhaltensweisen. Können Netzwerkpartner Brücken zu netzwerkexternen Clustern<sup>6</sup> bilden, vergrößert sich der Pool an alternativen Denk- und Verhaltensweisen. Die Überbrückung struktureller Löcher bietet auch netzwerkintern Informations- und Steuerungsvorteile. Unterhält ein Netzwerkmanager Beziehungen zu untereinander unverbundenen Gruppen, so fungiert er als kommunikatives Bindeglied mit der Möglichkeit, Kontakte zu vermitteln und die Zusammenarbeit der Gruppen zu beeinflussen (Burt 1992: 30-32).

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau eines interorganisatorischen Informations- und Kommunikationssystems</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	14 Fälle	7 Fälle	7 Fälle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisierung struktureller Löcher und entsprechender Brückenakteure.</li> </ul>			

<sup>6</sup> Hier spielt der Reputationseffekt eine Rolle. Reputationale Kontakte der Netzwerkakteure erleichtern den Zugang zu relevanten Ressourcen für die ganze Kooperation (vgl. Kreis et al. 2006: 503). Außerdem können durch reputationale Kontakte externe Informationsasymmetrien für die gesamte Kooperation reduziert werden (vgl. Kriesi 2007: 40).

### 2.6.1.3 Auswahl einer geeigneten Rechtsform

Es wurde in allen analysierten Kooperationen innerhalb der drei organisationalen Felder auf die Festlegung einer Rechtsform verzichtet. Im Feld der Sozialwirtschaft kann der Verzicht auf eine rechtsfähige Struktur die Akquisition finanzieller Mittel erschweren. Dieses Hindernis äußerte sich in zwei Kooperationen.

Im Feld der Betriebswirtschaft bestand in zwei Fällen Unterstützungsbedarf bei der Akquisition neuer Aufträge (z. B. für die kooperative Erbringung handwerklicher Arbeit, vgl. Fußnote 5). Es ist davon auszugehen, dass eine Kooperation, die als juristische Person auftritt, die Akquisition von neuen Aufträgen erleichtert.

In der Automobilwirtschaft wurden Zulieferernetzwerke analysiert. Hier ist die Festlegung der Netzwerkpartner auf eine Rechtsform nicht vorteilhaft. Netzwerke zwischen einem Automobilhersteller und seinen Zulieferern ändern ihre Konfiguration grundlegend, wenn eine Fahrzeugserie die Nächste ablöst. Auch Netzwerke zwischen Zulieferern, die im Auftrag eines Automobilherstellers neue Bauteile (z. B. eine elektromechanische Lenkung) oder Werkstoffe (z. B.: Motorabdichtungen aus Kunststoff) entwickeln, können sich nach der Auftragsabwicklung wieder auflösen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Auswahl einer geeigneten Rechtsform</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	2 Fälle	2 Fälle	/
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtsform zur Erleichterung der Ressourcenbeschaffung</li> </ul>			

Bei der Analyse eines Netzwerks aus der Betriebswirtschaft wurde als Vorteil aufgedeckt, das „Ob“ und „Wie“ der Rechtsformauswahl vom Kooperationsgegenstand abhängig zu machen. Da die Strategie der beleuchteten Kooperation darin besteht, heterogene handwerkliche Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten, wurde das Netzwerk als Genossenschaft eingetragen, weil unter dieser Rechtsform alle möglichen Rechtsformen der Handwerksbetriebe wie GmbH und Einzelunternehmungen zusammengefasst werden können.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Auswahl einer geeigneten Rechtsform</b>			
<u>Gelingsbedingung:</u>	/	1 Fall	/
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieorientierte Rechtsformauswahl</li> </ul>			

## 2.6.2 Netzwerkimtegration in der Ausbauphase

### 2.6.2.1 Aufbau einer Netzwerkarchitektur

In der Sozialwirtschaft wurden als Unterstützungsbedarfe überwiegend Schwierigkeiten mit dem Zeitmanagement aufgrund unklarer organisatorischer Aufbau- und Ablaufstrukturen angegeben.



Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau einer Netzwerkarchitektur</b>			
<u>Gelingsbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung einer transparenten Aufbau- und Ablaufstruktur</li> </ul>	12 Fälle	/	/

Damit die Netzwerkpartner nicht im kommunikativen Rauschen ihrer Selbstorganisation die Zielorientierung bei der Entwicklung einer integrierten Leistungskette aus den Augen verlieren, erscheint es sinnvoll, auf der Kooperationsebene strategische Zielsetzungen vertraglich zu fixieren. In den beiden analysierten Fällen mit einem solchen Vertrag auf der Kooperationsebene konnten vertrauliche Netzwerkbeziehungen auf der Partnerebene zur Reduzierung von Transaktionskosten und zur Etablierung reziproker Leistungsaustauschbeziehungen nutzbar gemacht werden.

Dies gelang, indem eine zentrale Koordinationsinstanz den Leistungsaustausch an den Schnittstellen von Teilleistungen der Netzwerkpartner – basierend auf dem Kontrakt auf der Kooperationsebene – steuerte und kontrollierte. Zudem ermöglichte die zentrale Koordinationsinstanz noch genügend Freiraum für spontane Interaktionen und Transaktionen zwischen den Netzwerkpartnern, wodurch die Herausbildung einer gemeinsamen Handlungsverantwortung zwischen ihnen begünstigt wurde. Dadurch konnte die autopoietische, flexible und situationsorientierte Netzkonfiguration auf der Partnerebene - je nach den aktuellen Anforderungen des Kooperationsgegenstandes - gefördert werden. Nach demselben Prinzip und mit ähnlichen Effekten wurden in der Betriebswirtschaft strategische Kontrakte auf der Kooperationsebene abgeschlossen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau einer Netzwerkarchitektur</b>			
<u>Gelingsbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragliche Fixierung strategischer Ziele</li> </ul>	2 Fälle	2 Fälle	/

In der Automobilwirtschaft wird das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität in Zulieferernetzwerken nicht vertraglich ausgehandelt, sondern von dem dominierenden Hersteller vorgegeben.

Denn wegen der Marktdominanz des Automobilherstellers bzw. OEM (**Original Equipment Manufacturer**) gibt es für die Lieferanten nur wenig Verhandlungsspielraum.

Seine eigene Flexibilität sichert sich ein Automobilhersteller durch das Outsourcing von Wertschöpfungsanteilen. Wegen dieser Dominanz des OEM kann es für die Lieferanten vorteilhaft sein, rechtzeitig Kooperationsstrategien zu entwerfen, weil die Anzahl möglicher Risiken, aus denen Fehlerquellen resultieren, proportional zu den outgesourcten Entwicklungs- und Wertschöpfungsbereichen der OEM steigen kann.

Denn mit Wertschöpfungsanteilen „verlagern die OEM auch ein signifikantes Beschäftigungs-, Qualitäts- und Finanzrisiko. Deshalb ist die Outsourcing-Strategie für die OEM besonders attraktiv“ (Stockmar 2004: 75).

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, wenn zwischen den Lieferanten in dem Beschaffungsnetzwerk eines OEM Kooperationen eingegangen werden, die gegenseitige Unterstützung bspw. bei Lieferengpässen ermöglichen, auch wenn sie Konkurrenten sind. Eine Coopetition<sup>7</sup> zwischen den Lieferanten kann durch ihre lose Kopplung und der genauen Festlegung von Organisationsbereichen, die vernetzt werden sollen, gefördert werden (vgl. Sydow 2002: 94).

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau einer Netzwerkarchitektur</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	/	/	2 Fälle
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung von Kooperationsstrukturen zwischen Konkurrenten</li> </ul>			

### 2.6.2.2 Innovationsmanagement

Sowohl im Vergleich der quantitativen als auch der qualitativen Daten zwischen den drei organisationalen Feldern dominiert in der Sozialwirtschaft die Abstinenz der Netzwerke von innovativen Kooperationsbereichen. Auch in der Mehrzahl der quantitativ und qualitativ analysierten Fälle im Feld der Automobil- und Betriebswirtschaft waren Netzwerkkooperationen, die an innovativen Kooperationsgegenständen arbeiten, die Ausnahme.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Innovationsmanagement</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u>	12 Fälle	5 Fälle	5 Fälle
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation und Bearbeitung von innovativen Kooperationsbereichen</li> </ul>			

Ein Verfahren zur Bewerkestellung einer innovativen Dienstleistung in der Sozialwirtschaft ist die gezielte<sup>8</sup> Verknüpfung von Teildienstleistungen verschiedener Organisationen eines Handlungsfelds.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Dieser Begriff wurde aus den englischen Wörtern „Cooperation“ und „Competition“ zusammengesetzt um kooperative Leistungsaustauschprozesse bei gleichzeitiger Konkurrenzsituation zu beschreiben. Die deutsche Analogie lautet „Kooperation“

<sup>8</sup> „Gezielt“ bezieht sich hier auf Ziele, die von den Bedarfslagen und Interessen der Dienstleistungsempfänger abgeleitet werden.

<sup>9</sup> In einer Netzwerkkooperation mit Akteuren der Altenhilfe und -pflege wurde ein Mobilitätskonzept zusammen mit der Wissenschaft und Physiotherapeuten entwickelt. Grundgedanke des Konzepts ist es, in der Altenpflege nicht nur eini-

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Innovationsmanagement</b>			
<u>Gelingsbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung von Handlungskonzepten für Dienstleistungen, die verschiedene Handlungsfelder verknüpfen</li> </ul>	1 Fall	1 Fall	/

In der Betriebs- und Automobilwirtschaft gab es jeweils zwei Fälle, bei denen die Abwicklung innovativer Aufträge durch eine Datenbank erleichtert wurde. Dabei konnten Organisationsvertreter, die Daten ihrer Partner mit ihren entsprechenden Kompetenzen aus vergangenen Kooperationen systematisch aufgelistet und gepflegt haben, bei neuen Aufträgen und zur Entwicklung eines innovativen Produkts aus dieser Datenbank den Anforderungen entsprechende Netzwerkpartner auswählen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Innovationsmanagement</b>			
<u>Gelingsbedingung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentation der Kompetenzen aktueller und ehemaliger Partner</li> </ul>	/	2 Fälle	2 Fälle

### 2.6.2.3 Prozesskettenanalyse

Außer in einer automobilwirtschaftlichen Kooperation fand in keiner der Fallstudien eine systematische Analyse der Prozesse, die verbunden werden sollen, statt. Dies ist aber relevant, um:

- den zeitlichen und finanziellen Aufwand der Teilprozesserbringung für die Partnerorganisationen zu ermitteln,
- den zeitlichen und finanziellen Aufwand bei der Teilprozessverknüpfung für die Verantwortlichen an den Schnittstellen zu analysieren (vgl. Porter 2008: 70),
- Verknüpfungsbedingungen zu erkennen:
  - Welche Teilprozesse sind schon verknüpft?
  - Welche Teilprozesse können gemeinsam von mehreren Organisationen erbracht werden?
  - Welche Teilprozesse können parallel von einzelnen Organisationen erbracht werden?

mensional zu denken. Die Bewohner sollen möglichst lange mobil sein. Dieses Ziel wird realisiert, indem die Physiotherapeuten aktiv in das Alltagsgeschehen der Bewohner mit einbezogen werden. Diese haben z.B. Kontakt mit den Ärzten, kümmern sich um die Verordnungen führen Einzel- und Gruppenangebote mit den Bewohnern durch. Die Physiotherapeuten haben auch Angebote für Mitarbeiter z.B. im Bereich des Rückenschonenden Arbeitens und sie nehmen auch regelmäßig an den Dienstbesprechungen teil und schulen die Pflegemitarbeiter.

- Welcher Teilprozess muss abgeschlossen sein, damit ein anderer erbracht werden kann?
- Welcher Teilprozess kann erst erbracht werden, wenn sein Vorgänger abgeschlossen ist?,
- zu definieren, welcher Hauptprozess (Produkt oder Dienstleistung) aus den vernetzten Teilprozessen in welcher Qualität und quantitativen Ausprägung entstehen soll,
- auszuhandeln, wie die Kooperationsrente vor dem Hintergrund des Aufwands der Partnerorganisationen unter ihnen aufgeteilt wird,
- Verantwortungsbereiche für das Management der Teilprozessverknüpfung zu definieren,
- Verantwortungsbereiche für die Diagnose von Schwachstellen innerhalb der Teilprozesse festzulegen und
- zu beleuchten, ob es
  - organisationskulturelle Barrieren,
  - strategische Barrieren,
  - kompetenzbedingte Barrieren,
  - wirtschaftlich-finanzielle Barrieren und/oder
  - Barrieren im Informations- und Materialfluss gibt,
 die für reibungslose Schnittstellen des interorganisatorischen Leistungsaustausches überbrückt oder berücksichtigt werden müssen.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>3. Prozesskettenanalyse</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessmodellierung, Festlegung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen.</li> </ul>	14 Fälle	7 Fälle	6 Fälle

#### 2.6.2.4 Aufbau einer Netzwerkidentität

In allen sozialwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen und in den meisten automobilwirtschaftlichen Kooperationen fand keine systematische Angleichung der Erwartungshaltungen unter den Netzwerkpartnern durch die Förderung einer Netzwerkidentität statt.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau einer Netzwerkidentität</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angleichung von Erwartungshaltungen und Etablierung eines „Wir-Gefühls“.</li> </ul>	14 Fälle	7 Fälle	5 Fälle

Eine betriebswirtschaftliche Netzwerkkooperation gleicht die Erwartungen ihrer Partner an und fördert so ihr „Wir-Gefühl“, indem:

1. bei Zusammenkünften Aufträge zur Netzwerkweiterentwicklung (z. B.: Die Suche nach neuen Handlungsfeldern) an Arbeitsgruppen verteilt werden, die ihre Ergebnisse beim nächsten Meeting präsentieren,
2. eine gemeinsame E-Mail-Adresse für die Netzwerkpartner eingerichtet wird,
3. ein gemeinsames Ladenlokal betrieben wird,
4. Öffentlichkeitsarbeit kooperativ stattfindet und
5. Messen und Ausstellungen von den Kooperationspartnern gemeinsam besucht werden.

Ansatzpunkte für Beratungs- und Unterstützungsinstrumente	Sozialwirtschaft	Betriebswirtschaft	Automobilwirtschaft
<b>Aufbau einer Netzwerkidentität</b>			
<u>Unterstützungsbedarf:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung und Durchführung systematischer Maßnahmen für den Aufbau eines „Wir-Gefühls“.</li> </ul>	/	1 Fall	/

## 2.7 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die Konkretisierung der quantitativ aufgedeckten Beratungsbedarfe durch die Auswertung und Gewichtung der qualitativen Forschungsergebnisse hat zwei Ansätze für Beratungs-, Moderations- und Unterstützungsleistungen aufgedeckt. Die erste Bedarfsgruppe benötigt lösungsgenerierende Prozessmoderation und -begleitung. Hier geht es darum, für konkrete Fragestellungen im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Netzwerks in der Aufbauphase sowie für die Netzwerkintegration in der Ausbauphase die Entwicklung anwendbarer Ergebnisse durch die Klienten moderierend zu unterstützen. Dabei geht es um:

1. die Berücksichtigung der Effekte heterogener (Netzwerk-)Kompetenzen bei der Partnerauswahl (vgl. Punkt 2.6.1.1),
2. den wirkungsraumorientierten Aufbau eines Kommunikations- und Informationssystems (vgl. 2.6.1.2),
3. die Festlegung von Ansprechpartnern und der Beschreibung ihres Aufgabenbereiches (vgl. Punkt 2.6.1.2),
4. die strategierorientierte Auswahl einer Rechtsform (vgl. 2.6.1.3),
5. den Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität (vgl. Punkt 2.6.2.1),
6. die Etablierung von Leistungsaustauschbeziehungen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz (vgl. Punkt 2.6.2.1),
7. Innovationsmanagement (vgl. Punkt 2.6.2.2) und
8. Prozesskettenanalysen und -modellierungen (vgl. Punkt 2.6.2.3).

Der zweiten Bedarfsgruppe lassen sich systemische Beratungsleistungen zweiter Beobachtungsordnung zuweisen. Hier geht es darum, die Netzwerkpartner beim Beobachten zu beobachten, um ihnen die Aufdeckung blinder Flecken ihrer ersten Beobachtungsordnung zu ermöglichen und sie

Konsequenzen für die weiteren Kooperationen aus dieser Aufdeckung ziehen zu lassen. In dieser Dimension befinden sich folgende Beratungsansatzpunkte:

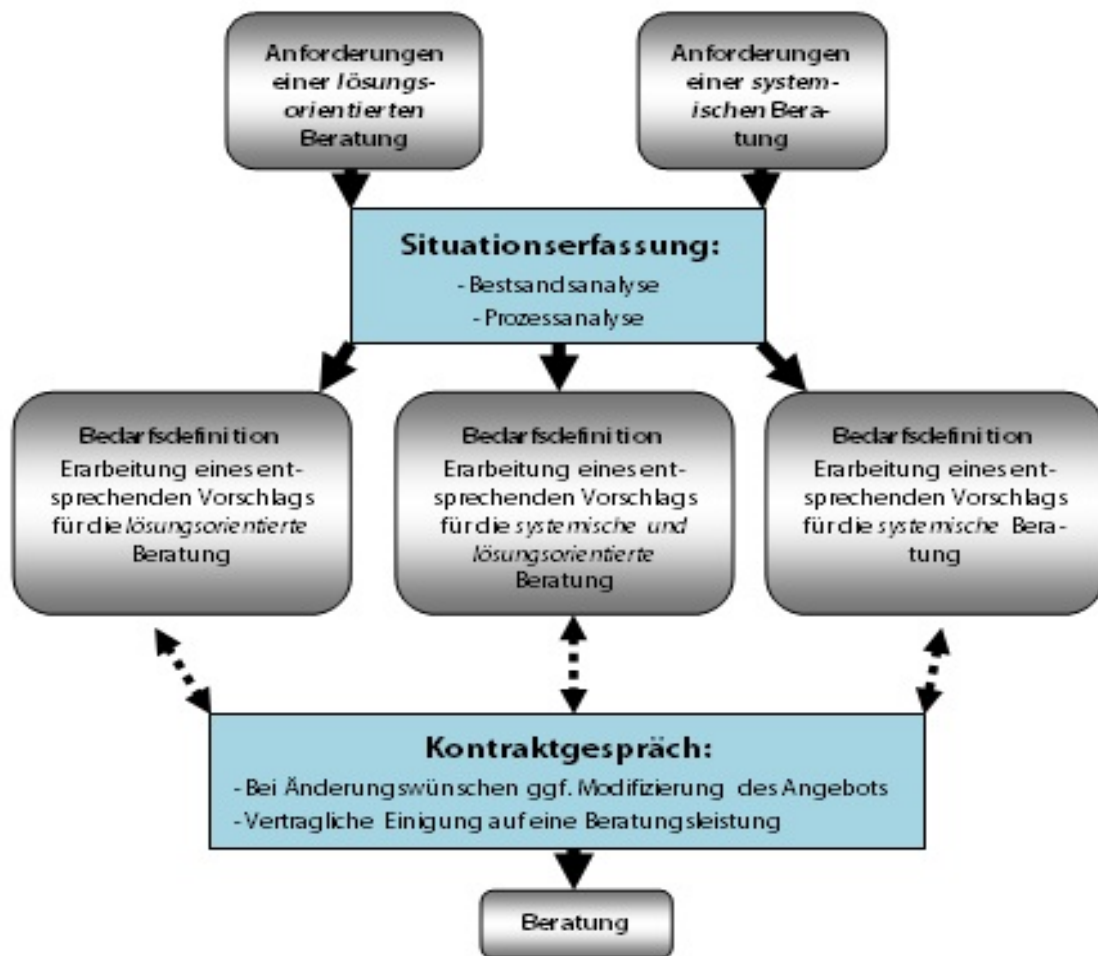
1. Abgrenzung des Systems zu seiner Umwelt (vgl. 2.6.2.4),
2. Visualisierung struktureller Löcher und entsprechender Brückenakteure (vgl. 2c unter Punkt 2.6.1.2) und
3. Angleichung von Erwartungshaltungen und Etablierung eines „Wir-Gefühls“ (vgl. Punkt 2.6.2.4).

Beide Beratungsbedarfsformen können auch synchron bestehen. Zum Beispiel wenn in einem Netzwerksystem nicht transparent mit Konflikten innerhalb der Kooperation umgegangen wird, was die Analyse und Bewertung von Teilprozessen bzw. ihren Schnittstellen (Prozesskettenanalyse) erheblich erschweren kann. In einem solchen Fall lassen sich reflexiv-systemische Interventionen nutzen, um Blockaden zwischen den Netzwerkpartnern zu identifizieren, aufzulösen und durch einen fachlichen und lösungsorientierten Input, die Grundlage für eine professionelle Simulation der Teilprozesserbringung und -verknüpfung durch die Netzwerkpartner zu bereiten.

### 3 Deckung des Unterstützungsbedarfs

Bei der Konzeption von Beratungs-, Moderations- und Unterstützungsinstrumenten wird zwischen dem Beratersystem und dem Klientensystem unterschieden:

„Die Systeme, d. h. Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teile von diesen, die im Kontext eines Beratungsauftrags zu Klientensystemen werden, existieren unabhängig vom Beratungskontext. (...) In dem einen möglichen Grenzfall besteht das Beratersystem aus einem einzelnen Berater, der als Experte Beratungen durchführt, im anderen haben sich mehrere Beratungsfirmen zusammengeschlossen, um gemeinsam zu arbeiten“ (Königswiesner, Exner 1999: 22f).



**Abbildung 18: Vom Beratungsauftrag zur Beratung**

Wir gehen zudem davon aus, dass sich Klientensysteme autopoietisch steuern bzw. Autopoiese nur aus sich selbst heraus generieren können:

„Die operative Schließung eines sozialen Systems zu einem autopoietischen ist dann gegeben, wenn die ablaufenden Kommunikationen sich an den (vorangehenden) Kommunikationen dieses Systems orientieren, d. h. sich bilden als Reaktionen auf Kommunikationen, die sich im System ereignet haben.“ (Wilke 1987: 336)

Insofern tragen die Beratungs-, Moderations- und Unterstützungsinstrumente der Erkenntnis Rechnung, dass soziale Systeme von ihrer Umwelt (dem Beratersystem) zu eigenen Operationen angestoßen werden können, nicht aber auf diese festgelegt werden können.

Der Beratungsprozess beginnt mit der Anforderung einer Beratungsleistung. Bevor dem Klientensystem ein Vorschlag für eine Beratungsleistung gemacht werden kann, ist die Situation zu erfassen, in der sich die Netzwerkpartner befinden. Auch der Prozess, mit dem sich die Kooperation beschäftigt oder gern beschäftigen will, ist zu definieren und zu analysieren. Auf der Grundlage dieser Informationen, die im Rahmen einer Bestandsanalyse gesammelt werden, definiert das Beratersystem den Bedarf. Der definierte Bedarf ist die Basis für den Entwurf einer Interventionsarchitektur und eines Interventionsdesigns für die Beratung.

„Die Architektur entscheidet, dass etwas stattfindet und was stattfindet, sozusagen die Überschriften, die Eckpfeiler, die Grobplanung. Mit dem Design wird entschieden, wie die inhaltliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension im vorgegebenen Rahmen gestaltet wird“ (Königswiesner, Exner 1999: 48 f).

Zentrale Interventionsarchitekturelemente sind demnach:

- Bestandsanalysen bzw. eine Diagnose des Netzwerkberatungsbedarfs für die Bedarfsdefinition durch das Beratersystem,
- Die Rückspiegelung der Diagnose bzw. der Bedarfsdefinition an das Klientensystem für eine gemeinsame Entscheidung über das weitere Vorgehen und die vertragliche Fixierung des Beratungsauftrags und eine
- klare Definitionen von Projektrollen (z. B. klientensysteminterne Differenzierung der Rolle des Auftraggebers, der das Beratungsprojekt initiiert hat, von der des Projektleiters, der das Beratungsprojekt steuert).

Basierend auf den vertraglich vereinbarten Beratungsleistungen für die definierten Bedarfe gilt es, ein Interventionsdesign für die konkrete Ausgestaltung eines Workshops in den Dimensionen:

- Inhaltlich,
- sozial,
- räumlich und
- zeitlich zu entwerfen.

### **3.1 Entwicklung der Beratungsinstrumente**

Für jeden empirisch ermittelten, lösungsorientierten und / oder systemischen Beratungsbedarf werden verschiedene Beratungsinstrumente entwickelt, die den entsprechenden Anforderungen gerecht werden können. Die Konstruktion der Beratungsinstrumente wird - ausgehend vom induktiv ermittelten Beratungsbedarf - theoretisch untermauert. Die Anwendbarkeit der jeweiligen Beratungsinstrumente ist abhängig von der jeweiligen Netzwerkkultur, daher sollten die zur Beratung ausgewählten Beratungsinstrumente dem jeweiligen Bedarf und zur Kultur des Netzwerks entsprechen, um akzeptiert und angewendet zu werden.

Lösungsorientierte Beratungsbedarfe werden durch Instrumente aufgegriffen, die auf eine Vermittlung von unterschiedlichen Kenntnissen und Best-Practice Modellen hinsichtlich der empirisch ermittelten Bedarfslagen bei der Aufbau- und Ablauforganisation in der Gründungs- und Konsolidierungsphase sowie für die Netzwerkintegration in der Ausbau- oder Schrumpfungsphase abzielen. Hier findet die Kommunikation überwiegend zwischen dem Berater- und dem Klientensystem statt. Zu den entsprechenden kommunizierten Inputs verteilt das Beratersystem Handouts. Dadurch kann sich das Netzwerksystem selbstständig für eine Input-Variante entscheiden.



Systemische Beratungsinstrumente dienen der Anmoderation von Prozessen und Kommunikationsabläufen innerhalb des Klientensystems. Sie sind systemisch, weil sie auf die Aktivierung von autopoietischen Operationen bei den Netzwerkkoperationen abzielen. Hier finden vermehrt reflexive Kreativtechniken Anwendung, die die Netzwerksysteme zur Selbstbeobachtung und zur Kommunikation anregen sollen, damit „blinde Flecken“ in ihrer ersten Beobachtungsordnung aufgedeckt werden können.

Werden Module beider Beratungsdimensionen miteinander kombiniert, muss die Rolle des Inputgebers von der des Moderators unterschieden werden, denn ein Input-Geber bietet spezifische Sichtweisen und Wissensbestände an, zwischen denen ein Moderator vermitteln muss.

Im Kapitel 3.4 werden für jeden ermittelten Bedarf ein Beratungsinstrument und dessen Anwendung beschrieben. Die Beratungsinstrumente wurden in Module zerlegt.

Die Modularisierung dient dem Zweck, einen Beratungsprozess – ausgehend von lösungsorientierten, systemischen oder lösungsorientierten und systemischen Unterstützungsbedarfen – flexibel entwerfen zu können, indem die entsprechenden bedarfsdeckenden Module miteinander kombiniert werden. Im Folgenden wird zunächst eine Übersicht zu aktuellen Managementinstrumenten gegeben, die im weiteren Verlauf beispielhaft mit systemischen Instrumenten kombiniert werden.

Lösungsorientierte Managementansätze sollten in einem Netzwerk einem definierten Verantwortungsbereich zugeordnet und mit einem konkreten langfristigen Managementprozess verknüpft werden, der beispielsweise Planung, Realisation und Kontrolle umfasst (vgl. Baum, Coenenberg, Günther 2004: S 4).

Im Folgenden wird beispielhaft auf die aus der Befragung ermittelten Bedarfe eingegangen. Die ausgewählten Managementmethoden und -instrumente werden in der Workshop-Situation mit ausgewählten reflexiven Methoden verknüpft, wobei die lösungsorientierten Module aus dem Bereich der Managementmethoden den Inhalt der Workshops bestimmen und die reflexiven Methoden die Umsetzung in der Workshop-Situation darstellen. Da die einzelnen Methoden als Module zu verstehen sind, können beliebige bedarfsorientierte Kombinationen der lösungsorientierten und reflexiv-systemischen Ansätze konzipiert werden.

### **3.1.1 Das Netzwerklabor als methodischer Rahmen**

Aufgrund des zentralen Befundes des Verzichts auf eine Prozesskettenanalyse in annähernd allen qualitativ beleuchteten Netzwerkkoperationen (vgl. Punkt 2.3.2.3), ist die Idee entstanden, die Anwendung von Beratungsinstrumenten in einen Labor-Kontext einzubetten. Damit ist eine Situation angesprochen, in der die Netzwerkberater die Teilprozesserbringung und -verknüpfung durch die Netzwerkakteure und ihre Bewertung der Simulationsergebnisse moderierend begleiten. Ziel ist es, das Klientensystem dazu anzuregen, auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse einen Maßnahmenkatalog für den Aufbau oder die Optimierung der interorganisatorischen Prozesskette zu erstellen.

Bei der Verknüpfung der Teilprozesse in einem interorganisatorischen Netzwerk sind neben den bilateralen Leistungsaustauschbeziehungen auch die multilateralen Prozessketten der gesamten Kooperation in der Gesamtsicht zu betrachten. Deswegen werden die Ebenen der einzelnen Schnittstellen und der multilateralen Teilprozessverknüpfung als wesentliche Bestandteile der Netzwerkberatung differenziert. In einer Laborsituation werden die Teilprozesse eines Beratungsfalles getestet, simuliert und visualisiert, sodass die Netzwerkpartner sowohl tiefenscharf die Schnittstellenproblematik ihrer unmittelbaren Kooperationsbeziehungen als auch umfassend den

integrierten Hauptprozess der Kooperation bearbeiten können. Daher wurde der entwickelte Ansatz unter der Produktbezeichnung „*Netzwerklabor*“ zusammengefasst.

### **3.1.1.1 Theoretische Begründung der Labororientierung mit dem radikalen Konstruktivismus**

Das Netzwerklabor ist als methodischer Rahmen bei der Beratung von Netzwerkkooperationen notwendig, um zu Ergebnissen zu gelangen, die von den Netzwerkakteuren selbst erarbeitet und dadurch leichter akzeptiert und umgesetzt werden.

Denn es bedarf einer „intersubjektiven Viabilität von Denk- und Verhaltensweisen“ (Glaserfeld 1997: 55) der Netzwerkakteure, um gangbare bzw. passende Beratungsergebnisse zu generieren. Wie lässt sich diese herstellen? Glaserfeld (1997: 94) verweist in diesem Zusammenhang auf Vico, der erkannte, dass „die menschliche Vernunft nur erkennen kann, was der Mensch selbst gemacht hat“. Daher wurden unsere Beratungsinstrumente labororientiert konzipiert, damit eine Simulation der Teilprozesserbringung und -verknüpfung oder ein gemeinsamer Praxistest möglich wird, die es den Netzwerkakteuren erlauben, gemeinsame Erfahrungen zu machen und sich dabei wechselseitig zu beobachten. Denn: „Beobachtung ist eine besondere Art der Erfahrung.“ (ebd.: 192)

Indem die Teilprozesserbringung und -verknüpfung durch die Netzwerkpartner gemeinsam simuliert, beobachtet und bewertet werden, können gemeinsame Erfahrungen gemacht werden, die intersubjektiv viabel sind. Bei der Beratung von interorganisatorischen Netzwerken sind viable Beratungsergebnisse anzustreben, weil es nicht um wahrhaftige Lösungswege, sondern um für alle Netzwerkakteure passende Maßnahmen geht.

Beobachtungen, die im Rahmen des Praxistests und der Prozesssimulation gemacht werden, müssen bewertet werden, um Maßnahmen für die Planung, Durchführung und/oder Optimierung der interorganisatorischen Prozesskette ableiten zu können. Ein Prinzip des radikalen Konstruktivismus besagt: „Kognitive Organismen erwerben Wissen nicht nur zum Spaß. Sie entwickeln Stellungen gegenüber ihren Erkenntnissen, manche gefallen ihnen, andere nicht“ (ebd.: 187). Demnach ist es einerseits notwendig, dass die subjektive Wissenskonstruktion und die Bewertung der Simulationsergebnisse Hand in Hand gehen. Das Netzwerklabor an sich stellt das Erlebnis dar, auf dem mittels kooperativ durchgeführter Beobachtungen Erfahrungen gemacht werden, die die Netzwerkpartner zunächst individuell als positiv oder negativ bewerten. Diese Bewertungen müssen kommunikativ transparent gemacht werden, damit ein intersubjektiv viabler Konsens hinsichtlich des Aufbaus, der Steuerung und / oder der Optimierung einer interorganisatorischen Prozesskette entstehen kann. Denn: „Nur die gemeinsame Planung der neuen organisatorischen Lösung stellt ihre Akzeptanz und ihre engagierte Realisierung sicher.“ (Schreyögg 2003: 517)

Daher werden die Module für ein Netzwerklabor ergebnisorientiert kombiniert. Dies geschieht, indem ein jedes Netzwerklabor mit der durch die Berater moderierten Erstellung eines Maßnahmenkatalogs bzw. Projektplans endet, der das Ergebnis intersubjektiver Bewertungs- und Reflexionsleistungen der Netzwerkakteure ist.

### **3.1.1.2 Theoretische Begründung der Labororientierung mit systemtheoretischen Implikationen**

Baecker hebt hervor: „Nur weil eine Organisation einmal so reagiert hat, heißt das nicht, dass sie beim nächsten Mal auch so reagieren wird.“ (Baecker 2003a: 242) Was hier für Organisationen festgestellt wird, gilt auch für interorganisatorische Netzwerke, da auch sie kollektive Akteure darstellen: Als strukturelle Kopplung von Elementen stellt ein Netzwerk einen Systemzusammen-

hang mit eigener Rationalität, relativer Autonomie und Handlungsfähigkeit als Entität dar, das Komplexitäts- und Relevanzdifferenzen zwischen sich und seiner Umwelt stabilisiert. Dabei wird es zu einem kollektiven Akteur. (vgl. Schubert 2008: 30).

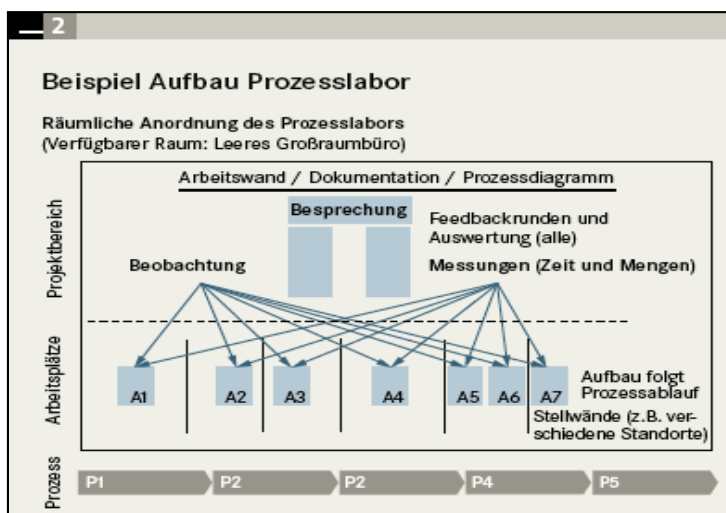
Eine Netzwerkorganisation als nichttriviale Maschine weist folgende Eigenschaften auf: Sie lässt sich nur teilweise extern gestalten, sie ist von ihrer eigenen Entstehungsgeschichte geprägt, sie reagiert unvorhersehbar und entwickelt Formen der Selbststeuerung. Die Anwendung unserer Beratungsinstrumente in einem Netzwerklabor basiert auf der Erkenntnis, dass das System Netzwerkorganisation „autonom ist durch seine Fähigkeit zur Reflexion und Selbststeuerung“ (Heimerl, Loisl 2005: 32).

Berater können interorganisatorische Netzwerke nicht verändern, sondern nur zu Veränderungen anregen. Diese Anregungen werden durch Praxistests oder Prozesssimulationen, deren Bewertung und die abschließende Erstellung eines Maßnahmenkatalogs bzw. Projektplans gesetzt.

### 3.1.1.3 Vom Prozess- zum Netzwerklabor

Vor der Beschreibung der Prozessanalyse im Rahmen Netzwerklabors sollen die Vorteile der Analyse, Abbildung, Modellierung und Simulation von (Teil-)Prozessen beschrieben werden. Dafür ist es empfehlenswert, sich die Nachteile konventioneller Beratungsverfahren bewusst zu machen: „Das traditionelle Vorgehen bei Organisationsprojekten ist jedem Manager hinreichend bekannt:

- Ist-Aufnahme (meist durch Interviews),
- Phase der Neukonzeption des Prozesses,
- kurze Pilotierung in einer Gruppe oder Abteilung und
- schließlich der Praxiseinsatz“ (Schmude 2010: 30).



**Abbildung 19: Aufbau des Prozesslabors**

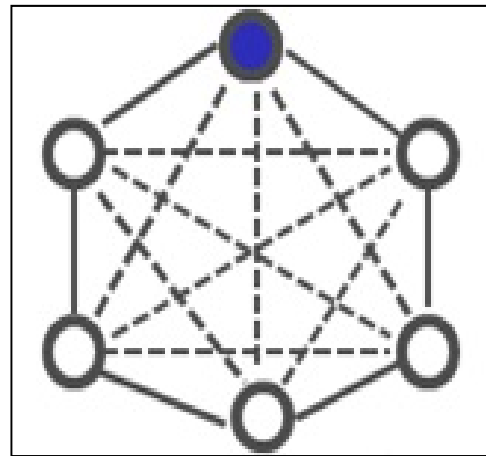
Faktoren wie beispielsweise Kommunikations- und Berichtswege, sprachliche Barrieren und regionale Besonderheiten. Am unübersichtlichsten wird die Prozessmodellierung dann, wenn andere Unternehmenskulturen im Rahmen von interorganisatorischen Austauschprozessen bzw. kulturelle Barrieren zwischen den Organisationen (Intraorganisationsdenken) berücksichtigt werden müssen. Wenn es hier zu Störungen, Verzögerungen und Qualitätsverlusten kommt, steht die Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit des gesamten Netzwerks infrage. Prozessmodelle werden aber zumeist von fachfremden Beratern erstellt, die dann von normalen Mitarbeitern umgesetzt werden müssen. Da treffen zumeist zwei völlig unterschiedliche Denkmuster aufeinander. Schon vom Denkansatz her

Umsetzungsprobleme werden so erst in der Pilotierung und im Rollout ersichtlich. Zu diesem Zeitpunkt ist es eigentlich zu spät, um den initiierten Prozess noch aufwendig zu ändern, was den Optimierungserfolg des gesamten Beratungsprojekts reduziert. Zudem sind viele Faktoren der Arbeitsorganisation auf den ersten Blick kaum ablesbar und sind daher bei Optimierungsmaßnahmen schwer zu betrachten. Dazu gehören die Qualifikation sowie Motivation der Netzwerkpartner, ihre persönliche Arbeitsorganisation und externe

gehen die Spezialisten häufig sehr abstrakt und modellhaft vor, was inhaltlich und sprachlich nicht dem täglichen Handeln der Mitarbeiter entspricht. Zudem: Wissen wird vom erkennenden Subjekt aktiv aufgebaut und nicht etwa passiv aufgenommen.

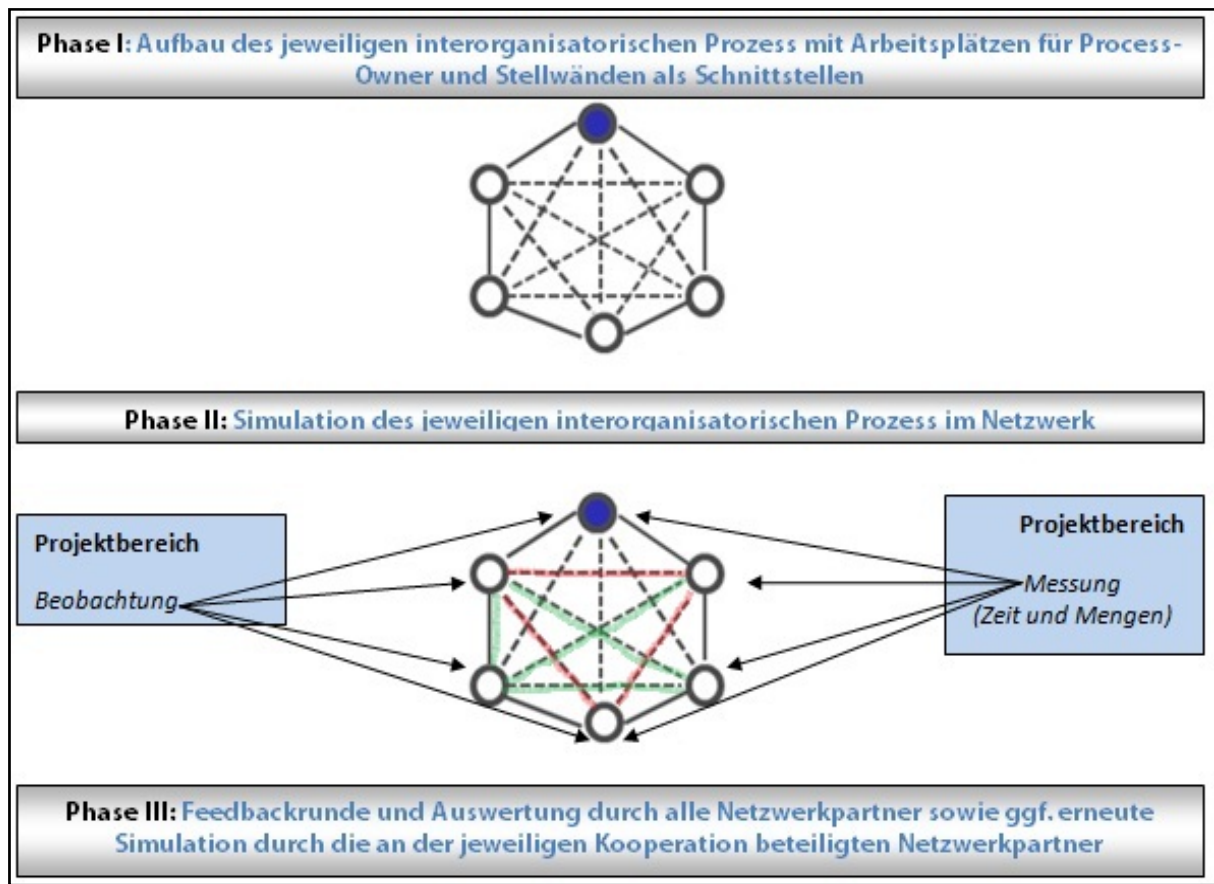
Deswegen bietet das konventionelle „Prozesslabor“ (vgl. Schmude 2010) Mitarbeiter/innen und Führungskräften die Möglichkeit, primäre, sekundäre und innovative Geschäftsprozesse während der Arbeit in einem Prozesslabor ganzheitlich zu betrachten und als vollständige Einheit (End to End) zu optimieren. Werden neue Prozessmodelle erprobt, lassen sich verschiedene Varianten einem direkten Vergleich unterziehen. Umsetzungshindernisse werden frühzeitig erkannt, Reibungsverluste und Brüche im Prozessablauf werden schnell für jeden ersichtlich, weil nicht nur der eigentliche Prozessablauf simuliert wird, sondern auch das gesamte interorganisatorische Umfeld mit den dazugehörigen Entscheidungs- und Berichtswegen berücksichtigt wird: „Versteckte Probleme, Veränderungspotenziale und Einsparungsmöglichkeiten werden von den teilnehmenden Mitarbeitern und den Prozessbeobachtern erkannt.“ (Schmude 2010: 30)

Es können sowohl bestehende Prozesse in ihrem noch nicht optimierten Ist-Zustand erprobt werden als auch Entwürfe einer neuen Prozessgestaltung. Diese Ideen des Prozesslabors von Schmude können auf die Netzwerksituation übertragen und erweitert werden. Somit besteht die Möglichkeit, Netzwerke im Entstehen und bestehende Netzwerke zu beraten. Der Ablauf des Prozesslabors an die Bedingungen der Verknüpfung organisatorischer Teilprozesse wurde zu einer integrierten interorganisatorischen Prozesskette weiterentwickelt. Denn der Modus des Prozesslabors sieht vor, einen linear verlaufenden Prozess zu simulieren, indem die Weitergabe von Teilleistungen von einem Teilprozess-Owner zum nächsten simuliert wird. Bei der Verknüpfung von Teilprozessen in einem interorganisatorischen Netzwerk sind neben diesen bilateralen Leistungsaustauschbeziehungen (von einem Teilprozess-Owner zum nächsten) auch multilaterale, flexible, am jeweiligen Kooperationsgegenstand ausgerichtete Prozessketten bzw. Netzkonstellationen (vgl. Abb. 20: gestrichelte Linien) im gesamten interorganisatorischen Netzwerk (vgl. Abb. 21: schwarze Linie) zu berücksichtigen. Deswegen wird der Baustein „Beobachtung der linearen Teilprozessverknüpfung“ zum Beratungselement „Beobachtung der multilinearen Teilprozessverknüpfung“ weiterentwickelt. So können auch sich situativ ändernde Austausch- bzw. Kooperationskonstellationen im Netzwerk berücksichtigt werden (Abb. 21: grüne und rote Linien), die – ausgehend von wechselnden Anforderungen des Kooperationsgegenstands<sup>10</sup> – notwendig werden.



**Abbildung 20: Flexible Situationsorientierung**

<sup>10</sup> Ein konkretes Beispiel für wechselnde Anforderungen eines Kooperationsgegenstandes ist interorganisatorische Erbringung personenbezogener, sozialer Dienstleistungen in der Jugendhilfe. Hier wechseln die Anforderung des Kooperationsgegenstandes insofern, als dass jeder Jugendliche, der eine Hilfe zu Erziehung benötigt, in seine eigene Situation bzw. Lebenswelt eingebettet ist. Aus den von Fall zu Fall variierenden lebensweltlichen Ressourcen und Defiziten leitet sich die Notwendigkeit ab, Netzkonfigurationen flexibel von Hilfeleistung zu Hilfeleistung modifizieren, weil nie alle



**Abbildung 21: Aufbau eines Netzwerklabors**

Eine netzwerktypische Besonderheit ist die Kooperation von Akteuren aus unterschiedlichen Handlungsfeldern. Daher kann das Netzwerklabor in mehrere Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase werden Prozesscluster gebildet, in denen Akteure aus demselben Handlungsfeld ihre Kooperation simulieren können. Um diese handlungsfeldspezifischen Teilprozessketten mit den Teilprozessketten der anderen Cluster zu verknüpfen, findet in der zweiten Phase die entsprechende Simulation im Netzwerklabor für die gesamte Kooperation statt. Dabei gehen die Netzwerkakteure der Frage nach, wie die Teilprozesskettencluster die Anschlussfähigkeit zu den anderen Clustern sicherstellen können. Dies geschieht, indem beim Aufbau der Simulation in Phase zwei noch kein „End to End“-Ablauf vorausgesetzt wird. Stattdessen wird - durch einen kreisförmigen Aufbau der Teilprozesskettencluster - die Nachahmung verschiedener Netzkonfigurationen bzw. Verknüpfung der Teilprozesskettencluster (grüne und rote Linien in Abbildung 23) ermöglicht, mit denen sich eine Kooperation flexibel auf sich ändernde Anforderungen des Kooperationsgegenstandes einstellen kann. Durch die Simulation dieser flexiblen Situationsorientierung kann es gelingen:

1. die Verknüpfungsbedingungen von Teilprozessen aufzudecken
2. Defizite im inter- und intraorganisatorischen Berichts- und Entscheidungswesen zu erkennen und

Netzwerkpartner bzw. immer dieselben Netzwerkpartner kooperativ an die personenbezogene, soziale Dienstleistung erstellen, sondern nur jene, die über die im jeweiligen Einzelfall benötigten Kompetenzen und Ressourcen verfügen.

3. Schwachstellen innerhalb der Teilprozesse und an ihren Übergabepunkten zu erkennen.

Für eine ganzheitliche Simulation und -modellierung sollten folgende Prozessebenen berücksichtigt werden:

1. Kultur,
2. Strategie,
3. Sozio-psychologische Ebene,
4. Wirtschaftlich-finanzielle Ebene und
5. Informations- und Materialfluss (vgl. Schmude 2010: 33).

### 3.1.1.4 Ablauf eines Netzwerklabors

Es wird empfohlen als Teilnehmer für das Netzwerklabor nicht nur Netzwerkpartner auszuwählen, die als Vertreter ihrer Organisation kooperieren, sondern auch deren Vorgesetzte zu beteiligen. Dadurch können im Rahmen des Netzwerklabors intraorganisationale Barrieren<sup>11</sup> der interorganisatorischen Kooperation aufgedeckt werden. Zu Beginn stellen die Berater das Netzwerklabor vor. Sie erläutern dessen Ziele, die entsprechende Vorgehensweise und klären ihre Rolle als begleitende Moderatoren. Schließlich ist auf die Notwendigkeit von Fallbeispielen den Test oder für die Simulation hinzuweisen, die an die Praxisrealität des Klientensystems anschlussfähig sind.

## Konzept für die Durchführung eines Netzwerklabors

### *Modul I: Organisation des Netzwerklabors*

#### Ziele:

Festlegung der Teilnehmer und Definition der Haupt- und Teilprozesse sowie der Teilprozessebenen

#### Schritt 1: Definition des Hauptprozesses

Im Plenum wird gemeinsam der Gegenstand des Kooperationsprozesses konkret definiert. Sind Netzwerkpartner aus unterschiedlichen Handlungsfeldern an der Kooperation beteiligt, wird die Möglichkeit der Teilprozessclusterbildung besprochen und entschieden.

#### Schritt 2: Teilprozessbildung

In Gruppen zerlegen die Netzwerkpartner (ggf. innerhalb der handlungsfeldorientierten Teilprozesscluster) den Kooperationsprozess in Teilprozesse. Dabei sind folgende Fragen für jeden Teilprozess und jede Teilprozessverknüpfung zu beantworten:

<sup>11</sup> Dazu gehören beispielsweise:

- heterogene Organisationskulturen mit unterschiedlichen Berichtswesen,
- unterschiedliche Entscheidungskompetenzen, mit denen die Netzwerkpartner von ihrer Organisation ausgestattet wurden und
- verschiedene Finanzierungsformen der Netzwerkarbeit.

*Wie heißt der Teilprozess und was ist sein Gegenstand?*

*Was ist auf der kulturellen, strategischen, sozio-psychologischen, wirtschaftlich-finanziellen und der Ressourcenaustauschebene bei der Realisierung des Teilprozesses zu beachten?*

*Welche Verknüpfungsbedingungen liegen dem Teilprozess zugrunde? Wer managt die Verknüpfung?*

### Schritt 3: Präsentation der Prozessmodelle

Nacheinander präsentieren die Gruppen ihre Prozessmodelle. Am Ende werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede besprochen, mit dem Ziel sich auf ein Prozessmodell, das präsentiert werden kann, zu einigen.

### Schritt 4: Vorbereitung der Simulation

Auf der Grundlage des konsensual definierten Prozessablaufs werden die Verantwortlichen (Prozess-Owner) festgelegt.

Dieses Modul ermöglicht zum einen die Definition des kooperativen Hauptprozesses und die detaillierte Abbildung der zugrunde liegenden Teilprozessketten. Zum anderen werden durch die Konsensfindung im Plenum unterschiedliche Vorstellungen zu den Teilprozessen und ihren Verknüpfungsmodi bzw. zum Hauptprozess aneinander angeglichen. In dieses Modul lassen sich die Module der im Folgenden dargestellten Beratungsinstrumente integrieren.

Geht es zum Beispiel um die Auswahl einer Rechtsform oder den Aufbau eines wirkungsraumorientierten Kommunikationssystems, dient Schritt 1 nicht der Definition des Hauptprozesses. Stattdessen wird der zu bearbeitende Unterstützungsbedarf gemeinsam festgelegt; wie etwa die Suche nach einer geeigneten Rechtsform. In Schritt 2 können dann in Gruppen die Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen erarbeitet werden, die dann im dritten Schritt präsentiert werden. Schritt 4 dient der Simulationsvorbereitung; im Falle der Rechtsformauswahl wird simuliert, welche Auswirkungen verschiedene Rechtsformen auf den Aufbau und den Ablauf der interorganisatorischen Prozesskette haben und wer welchem Verantwortungsbereich für das Management einer Rechtsform wie gerecht werden kann.

## ***Modul II: Durchführung des Netzwerklabors***

Ziel:

Simulation des Kooperationsprozesses

### Schritt 1: Simulierter Ablauf des Kooperationsprozesses

Auf der Grundlage eines Fallbeispiels wird der Kooperationsprozess simuliert (ggf. getrennt nach handlungsfeldorientierten Teilprozessclustern). Die Beobachter (nicht beteiligte Netzwerkpartner, Führungskräfte und Berater) messen die Zeit des Prozessdurchlaufs und die Mengen an verwendeten Ressourcen sowie Informationen.

### Schritt 2: Feedback- und Bewertungsrunde

Im Plenum wird der Prozessdurchlauf reflektiert und bewertet. Dabei sind vor allem folgende Fragestellungen zu bearbeiten:

*Wie lassen sich materielle (eingesetzte Ressourcen) und immaterielle Aspekte (Kompetenzen des/der Teilprozess-Owner) der Teilprozesse optimieren?*

*Wie lässt sich das Schnittstellenmanagement verbessern?*

#### Schritt 3: Setting anpassen und erneute Simulation

Auf der Grundlage der Feedback-Ergebnisse wird das Setting der Simulation geändert und der Prozessdurchlauf erneut simuliert, solange bis das Plenum den Prozessdurchlauf für optimal hält.

#### Schritt 4: Erstellung eines Maßnahmenkatalogs

Die bei der Simulation und ihrer Bewertung aufgedeckten Notwendigkeiten für den Aufbau oder die Optimierung der interorganisatorischen Prozesskette werden in einen Maßnahmenkatalog überführt. Aus diesem geht hervor, welche Maßnahme bis wann von welchem Netzwerkakteur / von welchen Netzwerkakteuren umgesetzt werden

Modul II dient der Selbstbeobachtung der Netzwerkpartner zur Modifikation der Prozesskette des Netzwerks. In der Feedback- und Optimierungsphase werden sinnvolle und kurz- bis mittelfristig umsetzbare Modifikation des Prozessdurchlaufs eruiert. Durch die Übertragung der bewerteten Simulationsergebnisse in einen terminierten Maßnahmenkatalog bzw. Projektplan mit definierten Verantwortungsbereichen erhält das Klientensystem ein verbindliches Ergebnis für den Aufbau oder die Optimierung seiner interorganisatorischen Prozesskette.

## **3.2 Theoretischer Exkurs I: Bedeutsame Faktoren in der Aufbauphase**

Mit den folgenden theoretischen Exkursen, wird eine Begründungsgrundlage für die anschließende Entwicklung der Beratungsinstrumente gelegt.

### **3.2.1 Auswahl von Netzwerkpartnern**

Bei der Auswahl von Netzwerkpartnern müssen - abhängig vom Kooperationsgegenstand - zwei unterschiedliche Ebenen im Fokus des Interesses stehen:

1. Netzwerkpartner als Vertreter einer Organisation mit spezifischen Kompetenzen, Informationen und/oder Ressourcen (organisationale Ebene) und
2. Netzwerkpartner als Akteure mit einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur (z. B. Vertraulichkeit, Führungsstärke, Offenheit, Belastbarkeit, Reflexionsfähigkeit, Kreativität, Konfliktfähigkeit, u.v.m.) (individuelle Ebene).

Daher fokussiert sich die Beratung zur Auswahl von Netzwerkpartnern zunächst auf die Beleuchtung dieser beiden Ebenen und auf ihre Gewichtung, da sie kombiniert werden müssen. Anschließend werden die Eigenschaften der jeweiligen Ebene(n) spezifiziert, von der die Partnerauswahl abhängig gemacht werden soll.



### 3.2.2 Umgang mit Koopkurrenz

Neben dem Paradoxon, dass sich in einem interorganisatorischen Netzwerk rechtlich selbstständige Organisationen bzw. ihre Vertreter bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Abhängigkeit voneinander vernetzen können, ist hinsichtlich ihrer Kooperation ein weiteres zu nennen: Kooperation und Wettbewerb in interorganisationalen Netzwerken. Sydow (2002: 94) schreibt in diesem Zusammenhang:

„Obwohl Wettbewerbs- und Kooperationsstrategien zu Recht als strategische Alternativen einer Unternehmung herausgestellt werden, kann Kooperation mit Wettbewerb in (...) Netzwerken koexistieren.“

Die Vorteile interorganisatorischer Zusammenarbeit müssen sich nicht in der Kooperation von Organisationen mit komplementären Ressourcen und / oder Kompetenzen erschöpfen.<sup>12</sup> Bei der gleichzeitigen Kooperations- und Konkurrenzsituation geht es darum partiell vertrauensvoll kooperieren – zum Vorteil beider Seiten und zum Nutzen der Kunden (vgl. Dathe 1999: 1).

Coopetition (deutsch: Koopkurrenz) kann in interorganisatorischen Netzwerken am besten gedeihen, wenn eine „lose Kopplung“ zwischen den Netzwerkakteuren vorliegt: „Sie ermöglicht eine kooperative und diskursive Koordination, bei der die Akteure sich gegenseitig abstimmen und an Absprachen selbst binden, ohne dass die (Teil-)Autonomie der Beteiligten infrage gestellt wird“ (Schubert: 2008: 36).

Jansen (vgl. 2003: 48) unterscheidet zwei Formen der Coopetition nach der Art der Koordination: (i) der positiven und (ii) der negativen Koordination. (i) Die positive Koordination „zielt auf eine Vergrößerung von Überraschungspotenzialen ab. Sie ist deutlich innovationsgetrieben und fokussiert auf neue Märkte neue Kunden und neue Produkte (ebd.: 48 f). Mit anderen Worten ausgedrückt, geht es darum, „Wege zur Vergrößerung des Kuchens zu finden, statt nur mit Konkurrenten um einen Kuchen hingenommener Größe zu streiten“ (Nalebuff, Brandenburger 1996: 26). In kooperativen interorganisatorischen Netzwerken werden Interaktionen und Transaktionen durch konkurrierende Organisationen kooperativ koordiniert, weil in vielen Fällen ein anfänglicher Gewinn auf Kosten der Konkurrenten zu einem Verlust auf beiden Seiten wird.<sup>13</sup> Demnach erscheinen strategische Kooperationen, die zu einem Gewinn auf beiden Seiten führen zweckdienlicher. Als Beispiel lassen sich die regionalen Cluster anführen, bei denen sich in vielen Branchen die Unternehmen räumlich konzentrieren. Durch ihre räumliche Konzentration entsteht für jede einzelne Organisation ein größerer Markt, den sie sich anschließend untereinander aufteilen können, als wenn sie um einen Markt vorgegebener Größe konkurrieren.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> „Ein Komplement zu einem Produkt oder zu einer Dienstleistung ist jedes andere Produkt oder jede andere Dienstleistung, welches oder welche das oder die erstere attraktiver macht.“ (Nalebuff, Brandenburger 1996: 23).

<sup>13</sup> Als Beispiel lässt sich ein Preiskrieg zwischen Konkurrenten benennen. Langfristig bringt diese Auseinandersetzung meist keinem der Konkurrenten einen dauerhaften Vorteil.

<sup>14</sup> Als Beispiel führt Dibbern (2002: 81) Antiquitätengeschäfte in vielen Städten an, die sich in einer einzigen Straße konzentrieren: „Obwohl bei Einzelhandelsgeschäften eine verstreute Ansiedlung auf den ersten Blick den Vorteil hätte, dass der direkte Preiswettbewerb geringer ausfiele und jedes Geschäft einen lokalen Markt bedienen könnte, greift diese (...) zu kurz. Diese Denkweise betrachtet die Geschäfte lediglich in ihrer Position als Konkurrenten. Indem sich die Einzelhändler einer Branche wie der von Antiquitäten, Möbeln oder auch Galerien beieinander ansiedeln, werden sie jedoch auch zu Komplementoren. Sie ermöglichen den potentiellen Konsumenten das ‚Herumstöbern‘ und verbessern in hohem Maße die Markttransparenz. Kunden können in viel höherem Maße darauf vertrauen, dass sie Ware hoher Qualität zu angemessenen Preisen vorfinden werden, da in einem solchen Unternehmenscluster Anbieter schlechter Qualität oder überhö-

Insofern geht es darum, „Wege zur Vergrößerung des Kuchens zu finden, statt nur mit Konkurrenten um einen Kuchen hingenommener Größe zu streiten“ (ebd.: 26). Kooperationen bei gleichzeitiger Konkurrenz sind durchführbar, weil sich nie alle Bereiche einer Organisation vernetzen, sondern nur verschiedene Funktionsbereiche, und weil sich die Verhältnisse zwischen den beteiligten Organisationen aufgrund sich verändernder Interessen von einem kooperativen Status zu einem kompetitiven und invers verändern können (vgl. Sydow 2002: 94). (ii) Bei der negativen Koordination durch kooperative interorganisatorischer Netzwerke geht es um eine Verringerung von „Chaotisierungspotenzialen“ (Jansen 2003: 50), bspw. zwischen konkurrierenden Unternehmen in einer Wertschöpfungsstufe zur Kostenoptimierung oder zur Preisabsprache und zu einer – mit dem Kartellgesetz verträglichen – Lobbyarbeit.

Da Konkurrenz als (zumindest partielle) Interessenheterogenität aufgrund knapper Ressourcen definiert werden kann und Kooperation als eine Beziehung zwischen mindestens zwei Akteuren zu Herstellung einer Win-win-Situation zu verstehen sind (vgl. Oelsnitz, Tiberius 2007: 123 f) ist die Zielformulierung der Dreh- und Angelpunkt für beide Formen der Coopetition. Die Kunst der Zielformulierung besteht darin, klar herauszuarbeiten, aufgrund welcher knappen Ressourcen eine Interessenheterogenität besteht und mit welchen kooperativen Schritten sich eine Win-win-Situation bei der interorganisatorischen Ressourcenakquisition, -nutzung und oder -erweiterung generieren lässt. Dabei können Zielkonflikte zwischen den einzelnen Zielsetzungen der Partnerunternehmen oder zwischen den Zielen einzelner Partnerunternehmen und den Zielen des Partnerunternehmensverbundes bestehen.

Beide potenziellen Konfliktdimensionen müssen bei der Zielsetzung ebenso reflektiert werden, wie die Frage des Ressourceneinsatzes und der Kooperationsrentenverteilung. Aus der Zielformulierung muss demnach klar hervorgehen (vgl. Hecker 2007: 16-32):

1. Welches Ziel verfolgt jedes beteiligte Partnerunternehmen durch seinen Beitritt in eine Kooperation mit seinen Konkurrenten?
2. Welches Kooperationsziel verfolgen alle beteiligten Partnerunternehmen gemeinsam?
3. Welches Partnerunternehmen bringt welche Ressourcen in welchem Umfang für die Erreichung des eigenen organisationalen Zieles ein?
4. Welches Partnerunternehmen bringt welche Ressourcen in welchem Umfang für die Erreichung des kollektiven Kooperationszieles ein?
5. Wie werden die durch Innovationen erzielten Quasi-Renten, die die für die Innovation vorgenommenen Aufwendungen kompensieren sollen, verteilt?
6. Wie wird das in einer Coopetition entstandene Wissen dokumentiert?
7. Wie werden die Zugänge zu den in einer Coopetition entstandenen dokumentierten Wissensbeständen während und nach der Coopetition geregelt?
8. Welche Regelungen werden gegen einen opportunistischen Umgang mit dem Wissen über den Gegenstand der Coopetition und den Aufbau und die Steuerung derselben, den die Beteiligten im Zeitverlauf erwerben, während und nach der Auflösung der Coopetition getroffen?

---

ter Preise viel schneller auffallen. Da dies aus Sicht der Konsumenten einen erheblichen Wert darstellt, sind sie viel eher bereit, *überhaupt erst* zum Kauf aufzubrechen. Durch lokal konzentrierte Ansiedlung werden solche Geschäfte, obwohl sie Konkurrenten bei der Aufteilung des Marktes sind, zu Komplementoren, indem sie den Markt erst schaffen.“

Die Klärung dieser Fragen zur Formulierung entsprechender Vereinbarungen in einem Kooperationsvertrag zeigt den Unterschied zwischen reiner Konkurrenz und der Coopetition in interorganisatorischen Netzwerken. Marktvermittelte Konkurrenz „ist eine interaktions- und kommunikationsfreie Veranstaltung, weil Kommunikation und Interaktion durch Preise und Grenznutzenberechnungen ersetzt werden“ (Jansen 2003: 30).

Allerdings hat Granovetter (2000, orig. 1985) mit seinem „embeddedness-Ansatz“ auf die naive Annahme eines untersozialisierten Marktes und einer übersozialisierten Hierarchie hingewiesen: In vielen Märkten stehen sich nicht atomisierte Individuen gegenüber, sondern Menschen, die Beziehungen zueinander aufbauen, die den Preis „als alles inkludierendes Steuerungsmedium verwässern“ (Jansen 2003: 39).

Macht, Routinen, Anweisungen und Hierarchien reduzieren nicht zwangsläufig opportunistisches Verhalten. In Hierarchien kann es sehr leicht zu Mitarbeiteraufständen kommen, weil hierarchische Positionen mit ihrer Stabilität ein idealer Nährboden für stabile soziale Netzwerke mit etwaigen Koalitionen sind (vgl. Granovetter 2000: 197). Werden Interaktionen und Transaktionen zwischen konkurrierenden Organisationen in ein interorganisatorisches Netzwerk eingebettet, entstehen andauerndere Leistungs- und Ressourcenaustauschprozesse. Die Wiederholung von Transaktionen ist coopetitionsrelevant, denn wen man nur einmal sieht, dessen Vertrauen lässt sich leichter brechen, weil man ihm nicht mehr in die Augen sehen muss. Somit kommt der Beziehungsqualität – die sich neben Vertrauen auch in Reputationsmechanismen<sup>15</sup> und reziproken Austauschbeziehungen äußert – ein hoher Stellenwert zu. Die Beziehungsqualität und somit die Kooperationsbereitschaft von Organisationsvertretern konkurrierender Organisationen können gefördert werden, wenn interinstitutionelle Arrangements geschaffen werden, die kooperatives Verhalten belohnen. Die grundlegende Voraussetzung für solche interinstitutionellen Arrangements ist ihre Dauerhaftigkeit.

Göbel et al. (vgl. 2007) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit, Entstehungsprozesse der Reziprozitätsnorm zu stabilisieren. Sie widersprechen der Einnahme einer rein utilitaristischen Perspektive auf ökonomische Ressourcen- und Leistungsaustausch-beziehungen (vgl. l. c.: 183), da es nach dieser Logik gar nicht zur Entstehung von Kooperationen kommen kann, da „moralinduzierte Vorleistungen“ bei rein nutzenorientierten Handlungen gar nicht erst entstehen würden. Daher plädieren die Autoren für die gedankliche Verbindung zwischen dem „homo oeconomicus“ und „homo sociologicus“ um die Eigennutzen- und die Pflichtorientierung synthetisieren zu können. Diese Verbindung halten Göbel et al. (vgl. 2007: 175) für notwendig, weil jedes Handeln – auch das interessengeleitete – immer eine normative und moralische Dimension hat, da Sozialität Normalität mit dem Bazillus des Sollens ist. Die Institutionalisierung der Reziprozitätsnorm, die durch die Permanenz des wechselseitigen Gebens und Nehmens das Problem der Vorleistung beim Vertrauensaufbau reduzieren und die zweite Variante der Reputationsmechanismen fördern kann, „findet statt, wenn habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden“ (Berger, Luckmann 1980: 58).

---

<sup>15</sup> Es sind zwei Formen von Reputationsmechanismen zu unterscheiden: Einerseits sind Reputations-mechanismen „auf Vergangenheitserfahrungen basierte Erwartungen künftigen kooperativen Verhaltens der Transaktionspartner“ (Hecker 2007: 14). In der zweiten Variante bewirken die reputationalen Kontakte einzelner Netzwerkakteure Mechanismen, die ihnen, und über sie vermittelt, der gesamten Kooperation den Zugang zu relevanten externen Ressourcen erleichtern (vgl. Kreis et al. 2006: 503)

Da mit Typisierungen gearbeitet wird, um die Komplexität zu reduzieren, eignen sich intersubjektiv viable definierte Handlungs- und Akteurskategorien für die Genese reziproker Leistungs- und Austauschbeziehungen jenseits der reinen Nutzenorientierung und Bestrebung zur Pflichterfüllung.<sup>16</sup> Göbel et al. gehen von Rollennormen als Basis für die Reziprozität „des Gebens und Nehmens“ (2007: 175) aus.

„Wenn solche Normen gelten, kann reziprokes Handeln erwartet werden. Und umgekehrt: Wenn reziprokes Handeln erwartet wird, ist die normative Färbung einer solchen Erwartung und ist eine Institutionalisierung entsprechenden Handelns nicht weit. (...) Was normativ erwartbar ist, besonders: wann welche Reziprozität erwartet werden kann, das hängt von historisch und kulturell recht variablen institutionellen Umständen ab“ (ebd.).

Insofern kann über die Beschreibung von Rechten und Pflichten der Rollen kooperativer Leistungs- und Ressourcenaustauschpartner Handlungs- und Erwartungssicherheit geschaffen werden, weil aus diesen Beschreibungen klar hervorgeht, von wem welches Geben und welches Nehmen erwartet werden kann – unabhängig von bilateralen Nutzen- und Pflichterfüllungsorientierungen. Zudem kann so das Problem der doppelten Kontingenz zu Beginn einer Coopetition reduziert werden, aus dem die Schwierigkeit der riskanten Vorleistung folgt (vgl. Luhmann 1968: 21, vgl. Sydow 2002: 144).

Kooperativer Leistungs- und Ressourcenaustauschpartner kennen zu Beginn ihres Zusammenwirkens aufgrund des Problems der doppelten Kontingenz nicht die Absichten, die Ziele und den Hang zum Opportunismus ihres Gegenübers (vgl. dazu ausführlich: Krohn 2003). Dies erschwert den Aufbau einer reziproken Leistungs- und Ressourcenaustauschbeziehung für den Erst- bzw. Treugeber:

„Die Entscheidung des potenziellen Treugebers ist fast immer eine problematische – denn er muss entscheiden, ob er dem potenziellen Treuhänder Vertrauen schenken soll oder nicht.“ (Coleman 1990: 121)

Aus definierten Pflichten und Rechten von Rollen und entsprechenden Sanktionsmöglichkeiten bei deren Verletzung in kooperativen Ressourcen- und Leistungsaustauschnetzwerken kann insofern eine kontingenzreduzierende Wirkung erwachsen, als dass auch der Erstgeber aus diesen Typisierungen Handlungssicherheit ableiten kann. Denn es ist klar beschrieben, auf wen der Treugeber „zählen“ kann, wenn er einen Bedarf hat und welche Konsequenzen den Treunehmer bei einem opportunistischen Umgang mit seiner Gabe erwarten.

---

<sup>16</sup> Erfolgt eine Gabe nur aufgrund individueller Nutzenorientierung und basiert die Erwidderung dieser Gabe ausschließlich auf dem Pflichtgefühl dem Geber gegenüber, kann keine Reziprozitätsnorm generiert werden, die unabhängig von dem jeweils Gebenden und Nehmenden Wirkung entfaltet. Eine von einzelnen Individuen losgelöste Reziprozitätsnorm ist jedoch notwendig, damit eine Netzwerkstruktur entsteht, die jedem einzelnen Netzwerkakteur insofern Handlungs- und Erwartungssicherheit verschafft. Netzwerkstrukturelle Handlungssicherheit bedeutet geben zu können ohne sich ausschließlich an dem Nutzen zu orientieren, den sich ein Akteur aus der Erwidderung von Gaben des Nehmers erhofft, um seine Aufwendungen zu kompensieren. Stattdessen gibt der Geber und nimmt der Empfänger, weil eine Netzwerkstruktur besteht aus der klar hervorgeht, von wem welches Geben und vom welches Nehmen erwartet werden kann; unabhängig von bilateralen Nutzen- und Pflichterfüllungsorientierungen.

### 3.2.3 Aufbau eines Kommunikationssystems

Kommunikations- und Informationsinstrumente einer Organisation sind nur dann von Nutzen, wenn sie von den einzelnen Akteuren und ihren Mitarbeiter/innen verwendet und zum Teilen von Informationen genutzt werden. Aus den Ergebnissen der quantitativen Befragung unter Punkt 2.1 geht hervor, dass die Netzwerkakteure vorwiegend die Kommunikationsformen schriftlicher, telefonischer und persönlich dialogischer Informationsaustausch nutzen. Gemeinsame Kollaborationssoftware wird nur von wenigen Netzwerken genutzt. Werte und Normen in Form einer gemeinsamen Unternehmens- bzw. Netzwerkkultur erleichtern die Kommunikation aller Akteure im Netzwerk.

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der verhaltensbeeinflussenden Werte, Normen und Symbole in einem Unternehmen, die in der Interaktion gemeinsam geschaffen, geteilt und weiter entwickelt werden und die Basis für die Unternehmensidentität bilden.“ (Franken 2010: 209)

Eine gemeinsame Netzwerkkultur stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Akteure und bildet die Grundlage für ein einheitliches Handeln und Auftreten nach außen.

„Unternehmenskultur macht organisatorisches Handeln tendenziell einheitlich, schafft Orientierung, trägt zur Koordination bei, erleichtert Kommunikation.“ (Franken 2010: 209)

Für die Auswahl von Kommunikations- und Informationssystemen als Instrument der Kommunikation zwischen allen Akteuren gilt: „Kommunikation basiert auf der Kultur als verbindlicher Ordnung, Kultur braucht Kommunikation für ihre Konstitution und Konkretisierung“ (Franken 2010: 223).

Ein Instrument zur Gestaltung der Unternehmenskultur bzw. Netzwerkkultur und somit auch der Kommunikationskultur ist das Netzwerkleitbild. Im Netzwerkleitbild bekennt sich das Netzwerk zu bestimmten Werten und Zielen, die die Grundlage des Handelns der Kooperationspartner bilden. Das Leitbild dokumentiert die Ziele, Funktionen, Einstellungen, das Verhältnis und die Kommunikation gegenüber den beteiligten Mitarbeitenden und Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, gesellschaftliche Gruppen, Staat). Die im Leitbild dokumentierten Eigenschaften der Netzwerkkultur spiegeln sich im Alltag des Netzwerks in entsprechenden Verhaltensweisen und Instrumenten wider, die es ermöglichen, im Rahmen des Leitbilds zu handeln. Im Zentrum der Entscheidung für ein Kommunikations- und Informationssystem steht somit beispielsweise die Kenntnis der jeweiligen Netzwerkkultur in Form eines Netzwerkleitbildes.

Bedarfwirtschaftliche Organisationen können sich exemplarisch in Rahmen ihres Leitbildes dazu verpflichten, dem Aspekt der Lebensweltorientierung bei der Erbringung der Dienstleistung durch Berücksichtigung von Vernetzung in lokalen Nahräumen Rechnung zu tragen. Das Leitbild einer Profit-Organisation kann die Aspekte der räumlichen und zeitlichen Distanz - insbesondere zum Beispiel in der Automobilwirtschaft - durch Berücksichtigung von gemeinschaftlichen Softwarelösungen wie Groupware berücksichtigen, die den Austausch von Informationen, Aufträgen und Controlling-Funktionen ermöglicht.

Verknüpfung von Organisationswissen: Das Wissen einer Organisation befähigt die Akteure zur angemessenen und abgestimmten Interaktion mit Stake- und Shareholdern. Dabei ist das Wissen über Aufgabenbereiche und Ansprechpartner fundamental für die konkrete Zusammenarbeit der Akteure des Netzwerks an einer Leistung für den Kunden. Es bietet außerdem Cross-Selling- sowie Innovationspotenziale und ist die Basis für die Qualität des handelnden Systems. Dieses Wissen

geht somit über die einfache Funktion von Gelben Seiten hinaus und schafft die Basis für die Erreichung von

Zentrale Herausforderungen bei der Gestaltung von Wissenssystemen in Organisationen sind die Inkongruenz von Wissens- und Handlungssystemen, der Umfang an implizitem Wissen, Inkonsistenz des Wissenssystems und die Gestaltung von Funktionen im Umgang mit Wissen. (vgl. Franken 2011: 503 ff.).

„Für das Handeln des Unternehmens ist es wichtig, dass einerseits alles Wissen, welches benötigt werden könnte, auch an den Stellen vorhanden ist, die für das Unternehmen handeln.“ (Franken 2011: 503)

Ausgehend von der Vorstellung, dass der Mensch als wissenserarbeitende Einheit Wissen aufnimmt, um es beispielsweise zu speichern, zu verteilen, weiteres Wissen zu schaffen und auf Basis dessen zu handeln, können vier Funktionen der Wissensverarbeitung in Organisationen unterschieden werden: (vgl. Franken 2011: 514 ff.)

- Wissensaufnahme,
- Wissensgenerierung,
- Wissensorganisation,
- Wissenslogistik und
- Wissensnutzung.

Die Gestaltung eines organisationalen Wissenssystems umfasst die Dimensionen der Form und der Struktur, der Verteilung und der Kommunikation des relevanten Wissens, der Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie und benötigt das menschliche Verhalten als Erfolgsfaktor (ebd.). Von großer Bedeutung für das Netzwerk ist die Frage nach der konkreten Ausgestaltung des Wissenssystems im Netzwerk, da je nach Art, Umfang und Qualität des Wissenssystems, Investitionen, von der Implementierung einer Datenbank bis hin zur Schulung der Mitarbeiter, in unterschiedlicher Höhe und Umfang notwendig werden. Daher ist es sinnvoll, einen Konsens über den Umfang des Wissenssystems herbeizuführen.

### 3.2.4 Nutzung von Synergieeffekten durch die Aufdeckung struktureller Lächer und die Identifikation entsprechender Brückenakteure

Die Beschäftigung mit strukturellen Löchern und der Beziehungsintensität der Netzwerkpartner ist aufgrund von Informations- und Steuerungsvorteilen relevant. Burt (vgl. 1992: 15) geht im Hinblick auf die Informationsvorteile, die sich aus den Kontakten zwischen den Netzwerkpartner ergeben, davon aus, dass Netzwerke immer dann informationsvorteilreich sind, wenn selektive Kontakte unterhalten werden. Das begründet er mit dem Verhältnis der Kosten der Aufrechterhaltung von redundanten Kontakten mit dem Ertrag der Kontakte. Illustrieren lässt sich seine Überlegung mit Abbildung 22.

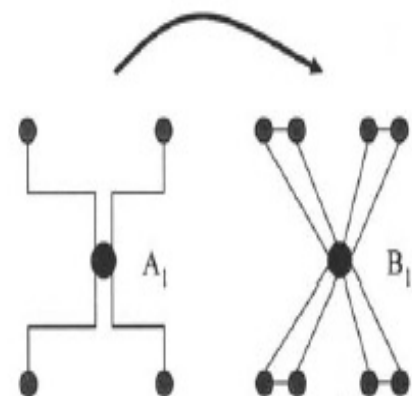
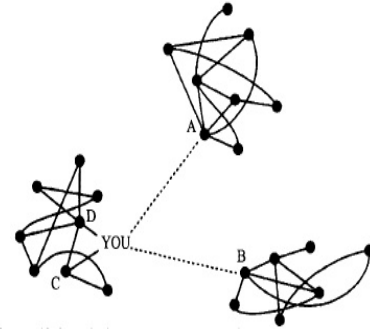


Abbildung 22: Netzwerkredundanz

Im Netzwerk A1 unterhält Ego (A) vier Kontakte zu jeweils einem Alter. Die Alter pflegen untereinander keinen Kontakt. Deswegen ist jede Information, die Ego von seinen Alter erhält, neu. Netz-

werk B1 illustriert ein Wachstum, das zu einer Verbindung der vier Alter mit vier weiteren geführt hat, die auch mit Ego in Kontakt stehen. Für Ego sind nun vier dieser Kontakte redundant. Denn er muss zu allen acht Alter Beziehungen aufrechterhalten, was Kosten verursacht, aber jeweils zwei von ihnen stehen miteinander in Verbindung, sodass Ego die gleichen Informationen aus diesen Dyaden erhält.

Burt (vgl. 1992: 18 ff) ist der Ansicht, dass nicht die reine Steigerung von Netzwerkkontakten anzustreben ist, sondern nur die Zunahme nicht-redundanter Kontakte, weil dadurch die Menge neuer Informationen erhöht wird. Besonders effektiv ist in dieser Hinsicht die Überbrückung von „strukturellen Löchern“ durch Brückenakteure, die unverbundene Netzwerke miteinander verbinden (Broker, Gatekeeper). Burt (ebd.) geht davon aus, dass einzelne Positionen in einem Netzwerk gewinnbringender sind als andere. Die Positionen werden in Abbildung 23 durch „You“, „A“ und „B“ repräsentiert. Das Beispiel zeigt mit der gestrichelten Linie die schwachen Bindungen, über die



**Abbildung 23: Strukturelle Löcher und schwache Bindungen**

Nach Burts Theorie der strukturellen Brücken (ebd.) sind die Positionen von You, A und B ertragreicher, weil sie Gruppen<sup>17</sup> miteinander verbinden, die untereinander enge redundante Kontakte pflegen. Der Mehrwert der Positionen der Brückenakteure You, A und B ergibt sich aus ihrer schwachen Bindung (gepunktete Linie) zu den jeweils anderen Gruppen, was ihnen Vorteile verschafft, denn sie verfügen über Informationen und Ressourcen aus der eigenen Gruppe und sind in der Lage, ihre schwachen Bindungen zu aktivieren, um an Informationen und Ressourcen aus den anderen beiden Gruppen zu gelangen.

Ein Steuerungsvorteil ergibt sich durch die Aufdeckung redundanter Kontakte und struktureller Löcher zwischen redundanten Kontaktgruppen in einer Netzwerkkooperation, wenn:

1. die Netzwerkkoordination weiß, wen sie ansprechen muss, um neue Informationen zu erhalten und
2. Netzwerkgruppen bekannt sind, die über gemeinsame Informationen, Kompetenzen und Ressourcen verfügen und die von der Netzwerkkoordination im Hinblick auf spezifische Anforderungen des Kooperationsgegenstandes<sup>18</sup> einzeln und/oder kombiniert aktiviert werden können.

<sup>17</sup> Diese Gruppen können zum einen innerhalb einer Netzwerkkooperation bestehen. Zum Beispiel bestehen zwischen den Mitarbeiter/innen innerhalb der Pflege und zwischen den Mitarbeiter/innen innerhalb der Physiotherapie einer Altenhilfe-Kooperation enge Bindungen, aber ein Austausch zwischen diesen Berufsgruppen innerhalb der Kooperation wird durch die Netzwerkkoordination initiiert, die dadurch als interner Brückenakteur fungiert. Zum anderen kann die Netzwerkkoordination durch ihre administrative Arbeit Kontakte zu öffentlichen Trägern der Altenhilfe (Kranken- und Pflegekassen) aufbauen und diese Kontakte nutzen um für den Kooperationsgegenstand „Altenhilfe“ Informationen über Entwicklungen im Gesundheitssystem im Netzwerk zu verbreiten, wodurch sie die Funktion eines externen Brückenakteurs wahrnimmt.

<sup>18</sup> So ist es für die Fokal-Organisation einer betriebswirtschaftlichen Facility-Management Netzwerkkooperation möglich, als Beschaffer bzw. Vermittler von Aufträgen zu fungieren. Die Netzwerkpartner erbringen Dienstleistungen, um diese Aufträge zu erledigen. Die Fokal-Organisation kann die Akquisition von Kundenaufträgen übernehmen und den Kontakt mit den Kunden pflegen. Sie verteilt anschließend Arbeitsaufträge (Teilprozesse) zur Erfüllung der Kundenwünsche an die Netzwerkpartner aus verschiedenen Branchen (z.B. Handwerk und Reinigung). Weil die Fokal-Organisation die Kom-

Die Überlebensfähigkeit einer (Netzwerk-)Organisation hängt nach Aldrich (vgl. 1976: 419 ff.) von ihren Möglichkeiten ab, auf relevante Informationen und Ressourcen zugreifen zu können, über die externe Akteure verfügen. Daher ist die Identifikation von netzwerkexternen Kontakten der Kooperationspartner relevant, denn sie können Brücken bauen, um an externe Informationen und/oder materielle Ressourcen zu gelangen.

### **3.2.5 Strategieorientierte Auswahl einer Rechtsform**

Die Rechtsformwahl gibt dem Netzwerk in der Gründungs- und Aufbauphase einen rechtlich konstitutiven Charakter und eröffnet dem Netzwerk unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen für ihr Auftreten gegenüber dem betroffenen Umfeld einschließlich Mitarbeiter/innen, Kunden, Kapitalgebern, Staat und Anteilseignern. Systematisch lassen sich juristische Personen bestehend aus eingetragenen Vereinen, Genossenschaften, Stiftungen und Kapitalgesellschaften sowie Personengesellschaften bestehend aus BGB-Gesellschaften unterscheiden. Durch Verträge können in der Praxis die Grenzen zwischen den einzelnen Rechtsformen fließend gestaltet werden.

Dabei kommt es auf die jeweils bedarfsgerechte Auswahl der Rechtsformen an. Mögliche Vorteile oder Nachteile einer Rechtsform stehen im Zusammenhang mit dem gewünschten Auswahlkriterium. Die Wahl einer geeigneten Rechtsform umfasst die Betrachtung folgender Auswahlkriterien: (vgl. Klein-Blenkers 2009: 24ff)

- Wie viele Akteure betreiben das Unternehmen?
- Wie wollen sie zusammenarbeiten?
- Wie hoch ist der Gründungsaufwand?
- In welchem Umfang wird gehaftet? Wie kreditwürdig ist die Organisation?
- In welchem Umfang sind Rechtsformkenntnisse erforderlich?
- Welche steuerlichen Vorteile bringt die Rechtsform?
- Welche Struktur der Kapitalausstattung ist relevant?

Unter Betrachtung der genannten Auswahlkriterien kann beispielhaft für einige ausgewählte Rechtsformen Folgendes festgestellt werden:

---

petenzen, Informationen und Ressourcen der einzelnen branchenorientierten Netzwerkgruppen kennt und weiß, welche dieser Gruppen nur geringen Kontakt zueinander haben, kann sie zur Erledigung der Kundenwünsche die entsprechende Netzkonfiguration aktivieren.



	Einzelunternehmung	OHG	KG	GmbH	AG	gGmbH
Gesellschafter	Inhaber	mindestens 2 Gesellschafter	mindestens 1 Komplementär und 1 Kommanditist	mindestens 1 Gesellschafter oder mehrere		mindestens 1 Gesellschafter oder mehrere
Firmierung	Name des Inhabers plus e.Kfm oder e.K.	Name mindestens eines Gesellschafters mit Zusatz OHG	Name der Vollhafter plus dem Zusatz KG	Personen- oder Sachfirma plus Zusatz GmbH	Personen oder Sachfirma plus Zusatz AG	Personen- oder Sachfirma plus Zusatz GmbH
Mindestkapital	nicht vorgesehen			25.000 Euro, Sonderfall UG (haftungsbeschränkt): 1 Euro	50.000 Euro	25.000 Euro, Sonderfall UG (haftungsbeschränkt): 1 Euro
Geschäftsführung	alleine beim Inhaber	jeder Gesellschafter hat Vertretungsbefugnisse	nur Vollhafter	Geschäftsführer	Vorstand	Geschäftsführer
Haftung	allein, unbeschränkt	unbeschränkt gesamtschuldnerisch und solidarisch	Komplementäre: wie OHG Kommanditisten nur mit Einlage	nur mit Gesellschaftsvermögen	alle Aktionäre mit Aktienbeitrag	nur mit Gesellschaftsvermögen
Gewinnverteilung	allein	nach Vertrag, 4% auf Kapitaleinlage, Rest nach Köpfen	nach Vertrag, sonst 4% auf Kapitaleinlage, Rest in angemessenen Verhältnis	nach Vertrag oder nach Geschäftsanteile	Dividende	gemeinnützig nach Vertrag
Besteuerung	Steuersubjekt ist jeder Gesellschafter und wird mit seinen Einkünften besteuert (Einkünfte aus Gewerbebetrieb). Die Gesellschaft unterliegt der Gewerbesteuer (§ 2 GewStG).			Kapitalgesellschaften unterliegen der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer.		Die gGmbH ist von Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer befreit, ist berechtigt Zuwendungsbestätigungen für Spenden auszustellen. Steuervergünstigungen richten sich nach den §§ 51 ff. der Abgabenordnung. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt.
Rechtsgrundlage	BGB, HGB	§§,105H140,HGB,, §§,705H740,BGB	§§,161H177a,HGB,, §§,105H140,HGB,, §§,705H140,BGB	GmbHG,MoMiG	AktG	GmbHG,MoMiG

**Tabelle 4: Übersicht ausgewählter Rechtsformen (Quelle: Klein-Blenkers 2009)**

Die Auswahl der Rechtsform entlang der aufgeführten Auswahlkriterien ist für jedes Unternehmen sowie für Unternehmensnetzwerke individuell zu treffen und erfordert einen ausgereiften fachlich begleiteten Entscheidungsfindungsprozess, in den jeder Akteur einbezogen werden sollte, um Informationsasymmetrien zu vermeiden.

### 3.3 Theoretischer Exkurs II: Entwicklungsperspektiven

#### 3.3.1 Aufbau der Netzwerkarchitektur

Als mögliche Organisationsformen zur Abwicklung von Transaktionen werden in der Transaktionskostentheorie die Idealtypen Markt, hierarchische Organisationen und Hybridformen unterschieden (Ebers/Gotsch 2006: 284). Der Steuerungsmechanismus für Leistungsaustauschbeziehungen, die über den Markt abgewickelt werden, ist der „Preis“, für den Austausch von Leistungen innerhalb hierarchischer Organisation steht der Governance-Mechanismus „Weisung“ zur Verfügung (Wald/Jansen 2006a: 94). Interorganisatorische Netzwerke werden in der Literatur als Hybride bezeichnet (vgl. z. B. Bradach/Eccles 189: 977 ff) und können Koordinationsmechanismen beinhalten, die auch in den Idealtypen Markt und Hierarchie angewendet werden (Homburg 1998: 45). Wald und Jansen (2006a: 94) gehen davon aus, dass Vertrauen ein separater Steuerungsmechanismus für interorganisatorische Netzwerke ist, weil die Beziehungen nicht nur transaktionskostenbezogen gestaltet werden. Vertrauen als immaterieller Vernetzungseffekt entsteht auf der Mikroebene per-

sönlicher Beziehungen (relationaler Effekt) und übt auf der Mesoebene einen Transaktionskosten reduzierenden (strukturellen) Effekt aus:

„Der relationale Effekt resultiert aus der strukturellen Einbettung zwischen zwei Akteuren. Eine Tauschbeziehung ist eingebettet, sobald die Tauschpartner neben dem Preis- und Mengeninformatoren, welche die Tauschleistung im engeren Sinn betreffen, weitere Informationen über ihr Gegenüber erlangen. Diese verdichten sich im Zuge wiederholter Transaktionen und führen dazu, dass Verhaltenserwartungen und Vertrauen zwischen den Tauschpartnern entstehen (...). Der strukturelle Effekt der Einbettung ergibt sich aus der Gesamtheit der Beziehungen und hat einen indirekten Einfluss auf das Handeln. Neben Kontroll- und Überwachungskosten werden auch Informations- und Koordinationskosten gesenkt“ (Wald/Jansen 2006a: 101).

In Netzwerken sorgen vertrauliche Leistungsaustauschbeziehungen dafür, dass bei der Steuerung der Zusammenarbeit die Transaktionskosten (vgl. Fußnote 2) möglichst gering bleiben. Dafür wird eine Netzwerkarchitektur benötigt, die dem netzwerktypischen Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität gerecht werden kann (vgl. Burmeister, Steinhilper 2010: 113):

„Netzwerke entstehen, weil sie Steuerungs- bzw. Kommunikationslücken füllen. (...) Netzwerkphänomene sind im Zusammenhang mit den Defiziten der eher stark strukturierten Organisationsform zu sehen - weil tradierte Steuerungsmechanismen wie hierarchische Strukturen formaler Organisationen oder die zentralistische Bürokratie nicht mehr mit der Komplexität und Dynamik moderner Gesellschaften mithalten können. (...) Das situationsangepasste permanente Fließen von Informationen zwischen eigenständigen Akteuren der Netzwerke kompensiert so die Defizite formaler Beziehungs- bzw. Interaktionsstrukturen.“ (ebd.: 110)

Um das situationsangepasste ständige Fließen von Informationen sicherzustellen, können zwei Steuerungsformen implementiert werden: zum einen die hierarchische Steuerung über eine zentrale Koordinationsinstanz, zum anderen die heterarchische Selbststeuerung aller Beteiligten. Die hierarchische Steuerung überwacht den Leistungsaustausch an den Schnittstellen von Teilprozessen der Netzwerkpartner auf einer vertraglichen Grundlage. Ein solcher Kontrakt muss aber genug Freiraum für spontane Interaktionen zwischen den Organisationsvertretern lassen, damit die Netzwerkakteure ihren Ideenreichtum nutzen und so schrittweise eine gemeinsame Handlungsverantwortung im interorganisatorischen Netzwerk herausbilden können.

Zudem wurde in vertiefenden qualitativen Fallanalysen festgestellt, dass sich Vertrauen im Netzwerk reproduziert, wenn die Netzwerkkoordination den Netzwerkpartnern Autonomie vermittelt. Insofern eignet sich eine Mischung aus hierarchischen Koordinationselementen (Allopoiese) auf der Mesoebene des Netzwerks und heterarchischen Selbststeuerungsmechanismen (Autopoiese) auf der Mikroebene.

Dadurch wird die Aktivierung verschiedener Netzkonfigurationen ermöglicht, mit dem eine Kooperation flexibel und mit reduzierten Transaktionskosten auf sich ändernde Anforderungen des Kooperationsgegenstandes (vgl. Fußnote 10) reagieren kann.

### **3.3.2 Innovationsmanagement**

Auf den zunehmend gesättigten und fragmentierten Märkten haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen und Unternehmensnetzwerke grundlegend verändert. Unternehmen stehen vor den Herausforderungen wachsender Marktdynamik sowie zunehmender durch Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigter Diskontinuitäten (vgl. Baum, Coenen-

berg, Günther 2004: 130 ff). Die Zeitspanne der gewinnbringenden Vermarktung, insbesondere von Produkten, wird zunehmend kürzer.

Parallel dazu steigen Produktentwicklungskosten in vielen Branchen, die in der Vermarktungsphase nicht realisiert werden können; das Unternehmen gerät in die sogenannte Zeitfalle (ebd.). Je schneller und kostengünstiger eine Organisation mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf die Anforderungen des Marktes reagieren kann, desto größer sind ihre Wettbewerbsvorteile, wodurch der Effekt des Zeitwettbewerbs verstärkt wird.

Innovationen sind „Ideen, die ... als neu wahrgenommen, und auch als nützlich anerkannt werden“ (Bergmann 2000: 19). Dabei handelt es sich beispielsweise auch um strukturelle Innovationen oder Prozessinnovationen, die im Unternehmen kostenreduzierend wirken können.

Die Herausforderung des Innovationsmanagements besteht darin, neuartige Ideen im Spannungsfeld von Produkt bzw. Dienstleistung, Prozess, Organisation und Markt zu generieren und sie schließlich kostenreduzierend oder gewinnbringend auf dem Markt zu platzieren, wodurch die Organisation schließlich im begleitenden Prozess des organisationalen Lernens stetig erneuert wird. (vgl. Baum 2011 und Franken 2010).

Dabei ist es notwendig, dass das Innovationsmanagement Teil der spezifischen Unternehmens- bzw. Netzwerkkultur darstellt. Das Entwickeln von neuen Ideen und Ansätzen muss durch die Unternehmens- und Netzwerkkultur im Rahmen der jeweiligen Aufbau- und Ablauforganisation erlaubt und gefördert werden.

### **3.3.3 Umfeld / System-Umwelt-Analyse und Angleichung von Erwartungshaltungen**

Zunächst stellt sich die Frage, wieso sich die Akteure einer im Aufbau befindlichen Netzwerkkoope-  
ration mit einer reflexiven Umfeld/System-Umwelt-Analyse beschäftigen sollen. Eine Begründung liegt in der Stabilisierung des Netzwerksystems.

Durch die von den lokalen Netzwerkpartnern gemeinsam beobachteten Informationen, mithilfe der im Rahmen einer Umfeld/System-Umwelt-Analyse selbst hergestellten Unterscheidungsmerkmale, entsteht das Netzwerk als „System in einer Umwelt“ (Baecker 1999: 203). Die Umfeld/System-Umwelt-Analyse im Rahmen eines Workshops als frei gewählte Operation von Organisationen, die als Netzwerk kooperieren möchten, ist unmittelbar systembildend, da sie einen ersten Akt „struktureller Kopplung“ darstellt. Denn die beteiligten Organisationen bearbeiten dabei ihr Verhältnis zu ihren inneren Umfeldern und der gemeinsamen Umwelt, wodurch erste Kontrollmöglichkeiten für die beteiligten Organisationen aufgebaut werden, die im Ergebnis als Vernetzungsstrukturen bezeichnet werden können (Luhmann 2004: 119).

#### Umwelt

Mit Umwelt wird die „Aufgabenumwelt“ der Netzwerkkoope-  
ration bezeichnet, die die Elemente absteckt, mit der die Organisation in direkter Interaktion steht als auch die generelle Umwelt „die den weiteren Kreis der mittelbaren Komponenten umreißen soll“ (Schreyögg 2003: 315).

Im Zuge einer Umfeld/System-Umwelt-Analyse wird eine Systemgrenze für die Netzwerkkoope-  
ration zur Beschreibung dieser Grenzen durch Beobachtung eingeführt (vgl. Baecker 2003a: 228). So können die Differenzen zwischen Organisationssystem und Umwelt fruchtbar gemacht werden. Durch die gemeinsame Analyse wird es den Netzwerkpartnern ermöglicht, das Verhältnis ihres Systems (die Netzwerkkoope-  
ration) zu seiner Umwelt und zu seinen inneren Umfeldern zu be-

obachten und zu erkennen, da sie die Operation des Setzens von Unterschieden zu beiden Sphären selbst durchgeführt haben. Zudem wird durch die Analyse des Verhältnisses der Netzwerkkoope-  
 ration zu seiner Umwelt und zu seinen Umfeldern dessen Autopoiese angeregt.

„Selbstorganisation heißt, innerhalb eines Systems ein Selbst auszudifferenzieren, das sich vom System unterscheidet und in dieser Form des Unterschieds vom System im System als Adresse für die Konstruktion einer Umwelt in Anspruch genommen werden kann“ (Baecker 2003b: 331).

Daher wird ein Workshop konzipiert, der zum einen die Möglichkeit, ein Selbst der Netzwerkkoope-  
 ration auszubilden, das sich von dieser unterscheidet und das durch diese Differenzierung emp-  
 fänglich sein kann für die Konstruktion einer Umwelt und damit implizit auch für die Konstruktion  
 des Verhältnisses zu dieser. Und zum anderen wird ein Abstimmungsprozess zwischen System und  
 Außenwelt sowie zwischen System und Innenwelt ermöglicht. Das Netzwerk kann ein Verhältnis zu  
 seinen „äußeren“ Umwelten über folgende zwei Analyseschritte konstruieren:

- Erfassung der „externen Relationen“ des Systems Netzwerk.
- Abstimmung von Erwartungen der vernetzten organisationalen Systeme, um „die sich her-  
 ausbildenden Differenzen als spezifische Umweltbedingungen“ zur „unscharfen Grenze  
 des Netzwerks markieren“ zu können (Schubert 2008: 31).

### Umfelder

Ein Netzwerk weist auch innere Umwelten auf, die durch die Netzwerkpartner repräsentiert wer-  
 den. Diese bezeichnen wir als interne Umfelder:

„Schließlich ist noch das Problem der ‚doppelten Grenze‘ zu nennen. Es thematisiert, dass  
 es neben der Grenze, die Netzwerksystem und Netzwerkwelt im Sinne von ‚Netzwerk -  
 Außenwelt‘ trennt, auch eine Grenze des Systems gegenüber seinen Mitgliedern als  
 ‚Netzwerk-Innenwelt‘ gibt“ (Schubert 2008: 31).

Da ein organisationales System zum einen durch seine Beziehungen zu den anderen organisati-  
 onalen Systemen des Netzwerks zu diesem gehört, andererseits aber auch in „seinen äußeren Bezie-  
 hungen außerhalb des Netzwerksystems stehen kann“ (ebd.), weist ein Netzwerk ebenso viele in-  
 terne Umfelder wie dazugehörige organisationale Systeme auf.

Denn „durch die Vernetzung verschwimmen die Grenzen (Anm. d. Verf.: der beteiligten Organisati-  
 onen) nicht“ (ebd.). Diese Umfelder bzw. Grenzen der beteiligten Organisationen bleiben bestehen,  
 weil auch „die beteiligten Organisationen“ als „soziale Systeme“ im Netzwerk erhalten bleiben  
 (ebd.). Diese Erkenntnis liefert implizit eine weitere Begründung für die Notwendigkeit einer Um-  
 feld/System-Umwelt-Analyse: Die Systemintegration von Netzwerken gelingt daher in der interde-  
 pendenten Abstimmung der beiden Abstimmungsprozesse zwischen System und Umwelt sowie  
 zwischen System und Umfeld bzw. Umfeldern der äußeren Beziehungen der einzelnen organisati-  
 onalen Systeme außerhalb des Netzsystems.

Zusammenfassend lassen sich zwei Ziele für die Umfeld/System-Umwelt-Analyse formulieren:

1. Darstellung der äußeren Umwelten und der inneren Umfelder sowie Planung der Bearbei-  
 tung des System-Umwelt-Verhältnisses mithilfe eines durch die Stakeholder erarbeiteten  
 Maßnahmenkatalogs auf Grundlage der Analyseergebnisse sowie der sichtbar gemachten  
 Ressourcen der Stakeholder und der schon bestehenden Kontakten zwischen ihnen

2. Herausbildung einer eigenen Systemidentität (eines Selbst des Systems) durch die Konstruktion einer Grenze zu den äußeren Umwelten sowie den inneren Umfeldern und der Angleichung unterschiedlicher Erwartungshaltungen an die Kooperation

### **3.4 Situations- und Bestandsanalyse**

Der Zusammenstellung von Beratungsmodulen muss eine Situationserfassung durch die Analyse des Bestands und der Prozesse des zu beratenden Netzwerks vorausgehen (vgl. Abbildung 19: „Vom Beratungsauftrag zur Beratung“). Die Bestandsanalyse befasst sich mit den Ressourcen und Schwächen der Kooperation. Ressourcen sind z. B. klar definierte Rollen und Aufgabenbereiche eines Netzwerkkoordinators und vertraglich verankerte strategische Absprachen. Schwächen bestehen zum Beispiel bei einer unklaren Aufbau- und Ablaufstruktur der Netzwerkkooperation, weil dann unklar ist, wie das Netzwerk gesteuert wird und wer welche Verantwortung trägt.

Die Prozessanalyse dient der Aufdeckung vorhandener oder fehlender Absprachen zur Teilprozessverknüpfung im Hinblick auf:

- die Festlegung von „Teilprocess-Ownern“ und der Beschreibung ihrer Aufgabe den Verknüpfungsmodus von Teilprozessen (welcher Teilprozess kann erst erbracht und/oder abgeschlossen werden, wenn der vorangegangene Teilprozess beginnt oder abgeschlossen wurde und welche Teilprozesse können parallel erbracht werden?)
- die Absicherung der organisatorischen Bereitstellung von Ressourcen für die „Teilprocess-Owner“ und
- die Dokumentation und Evaluation der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

Erst nach dieser Situationserfassung können Beratungsleistungen maßgeschneidert werden. Dafür können die Module – die im Folgenden als Orientierungsrahmen zu thematischen Beratungseinheiten zusammengefasst werden – bedarfsorientiert kombiniert werden. Die so entworfenen Beratungsleistungen können in Workshops eingebettet werden. Durch Simulationen wird es den Netzwerkakteuren ermöglicht, sich selber einzubringen. Die Teilnehmer sollen sich nicht als passive Konsumenten verstehen, sondern als aktive Mitgestalter dieser Workshops, da die Teilnehmer ihr Wissen aktiv aufbauen, nicht passiv aufnehmen. Daher werden die Teilnehmer fortlaufend mit eingebunden und tragen so einen Teil der Verantwortung für das Gelingen der Veranstaltungen. Es ist die Aufgabe des Beratersystems, die Partizipation der Teilnehmer am Workshop und deren Kommunikation untereinander zu unterstützen und zu fördern. Die Berater weisen darauf hin, dass sie keine fertigen Ergebnisse bieten können, da sie sich der Selbststeuerungsfähigkeit von Systemen bewusst sind, und die Teilnehmer deswegen nur bei der selbstständigen Erarbeitung von Ergebnissen unterstützen.

### **3.5 Beratungsinstrumente für die Aufbauphase**

#### **3.5.1 Interventionsdesign für die Auswahl von Netzwerkpartnern**

Zu Beginn erläutern die Berater, die zwei Auswahllebenen auf die - abhängig vom Kooperationsgegenstand - jeweils singular oder in Kombination fokussiert werden kann.

**Workshop-Konzept: Auswahl von Netzwerkpartnern**Ziele:

Klärung, in welchem Umfang jeweils die organisationale und/oder die individuelle Ebene ausschlaggebend für die Auswahl ist; Spezifikation von Aspekten dieser Ebenen, anhand derer die Netzwerkpartner ausgewählt werden

Schritt 1: Beleuchtung der Auswahlebenen

Im Plenum wird ausgehend vom Kooperationsgegenstand diskutiert und per Abstimmung entschieden, welche Aspekte der organisationalen und der individuellen Ebene potenzieller Netzwerkpartner im Fokus des Auswahlverfahrens stehen.

Schritt 2: Spezifikation relevanter Eigenschaften auf der Auswahlebene

Zunächst führt das Plenum - ausgehend vom Kooperationsgegenstand ein Brainstorming bezüglich relevanter individueller und/oder organisationaler Auswahlaspekte durch. Anschließend werden die Ergebnisse durch Klebepunkte gewichtet. Dafür erhält jeder Netzwerkpartner erhält 4 verschiedenfarbige Klebepunkte. Jede Farbe steht für sehr wichtig, wichtig unwichtig und sehr unwichtig.

Schritt 3: Erarbeitung eines Anforderungsprofils

Aus den als sehr wichtig und wichtig erachteten organisationalen Aspekten und individuellen Eigenschaften wird ein schriftliches Anforderungsprofil an potenzielle Netzwerkpartner formuliert. Das Plenum ernennt einen Verantwortlichen, der mit diesem Anforderungsprofil, nach entsprechenden Akteuren sucht und terminiert die Präsentation der Ergebnisse.

Durch dieses Interventionsdesign wird das Ziel verfolgt transparent darzustellen, welche Aspekte der individuellen Ebene und der organisationalen Ebene potenzieller Netzwerkpartner den Ausschlag für die Auswahl von Netzwerkpartnern geben sollen. Da die Entscheidung immer vom Kooperationsgegenstand ausgehend moderiert wird, vergegenwärtigen sich die Akteure gleichzeitig über die gestellten Anforderungen, falls es notwendig sein sollte, dass sich alle Netzwerkpartner gemeinsam entscheiden müssen.

**Weiteres geeignetes Interventionsdesign für die Partnerauswahl: SWOT-Analyse**

*(vgl. Bauer-Wolf et. al. 2008: 112 f)*

Steht nur wenig Zeit für die Auswahl von Netzwerkpartnern zur Verfügung, kann mit der SWOT-Analyse ein erster Überblick bezüglich der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken potenzieller Netzwerkpartner für alle Netzwerkpartner geschaffen werden.

Auf der Grundlage der gesammelten Informationen kann die Kooperation einen Konsens bei der Auswahl herstellen. Eine Recherche von Informationen über potenzielle Netzwerkorganisationen -

bzw. Partner (je nachdem welche Ebene als wichtiger von der Kooperation erachtet wurde, vgl. 3.1.1) ist Voraussetzung für die SWOT-Analyse.

Auf der Basis dieser Informationen kann die Kooperation für jede potenzielle Netzwerkkooperation bzw. für jeden potenziellen Netzwerkpartner folgende Fragen bearbeiten:

#### **Stärken**

- Was sind die Kernkompetenzen der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. des Netzwerkpartners?
- Was kann die potenzielle Netzwerkorganisation bzw. der potenzieller Netzwerkpartner im Hinblick auf den Kooperationsgegenstand besser als die anderen „Mitbewerber“?

#### **Schwächen**

- Welche Defizite potenzieller Netzwerkorganisation bzw. der potenzieller Netzwerkpartner sind im Hinblick auf den Kooperationsgegenstand zu erkennen?
- Welche Aspekte könnten die Kooperation mit der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. den potenziellen Netzwerkpartnern erschweren?

#### **Chancen**

- Welche neuen Chancen ergeben sich für die Kooperation durch die Vernetzung mit der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. dem potenziellen Netzwerkpartner?
- Wer hat bereits gute Erfahrungen mit der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. dem potenziellen Netzwerkpartner gemacht?

#### **Risiken**

- Mit welchen Umweltrisiken muss die Kooperation rechnen, wenn sie sich mit der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. dem potenziellen Netzwerkpartner vernetzt?
- Wer hat bereits schlechte Erfahrungen mit der potenziellen Netzwerkorganisation bzw. dem potenziellen Netzwerkpartner gemacht?

### **3.5.2 Interventionsdesign zur Etablierung coopetitiver Leistungsaustauschbeziehungen**

Grundlage für die Ermöglichung von Leistungsaustauschbeziehungen zwischen den Vertretern konkurrierender Organisationen ist die gemeinsame Konstruktion von Kooperationsoptionen, die klar von den Konkurrenzdimensionen getrennt sind. Insofern besteht die erste Beratungsmöglichkeit darin, zwischen den Vertretern der konkurrierenden Organisationen die rationale Blockade des „Meine Konkurrenten sind meine Konkurrenten und keine Kooperationspartner“ zu unterwandern, indem jene Handlungsbereiche visualisiert werden, in denen Kooperation stattfinden kann und invers.

**Workshop-Konzept für die Etablierung von Leistungsaustauschbeziehungen unter Konkurrenten**

(vgl. „Das Traumteam“: Königswiesner, Exner 1999: 209)

***Modul I: Bestimmung der Kooperationsbereiche***

Ziele:

Definition des Kooperationsgegenstandes; Entwicklung eines Kooperationsentwurfes

Schritt 1: Definition des Kooperationsgegenstandes

Die Netzwerkakteure definieren in Gruppen den Kooperationsgegenstand. Die Definitionen werden auf ein Flipchart übertragen.

Schritt 2: Einigung auf eine Definition

Jeder Netzwerkakteur erhält einen Klebepunkt, den er hinter die Definition setzen kann, die seiner Vorstellung am ehesten entspricht (die Vergabe von Punkten für die eigene Definition ist ausgeschlossen). Die Definition mit der höchsten Punktzahl gilt als Kooperationsgegenstand der Kooperation.

Schritt 3: Identifikation möglicher Schnittstellen des Leistungsaustausches

In Einzelarbeit füllen die Netzwerkpartner ausgehend vom Kooperationsgegenstand folgende Tabelle für ihre Organisationen aus:

Funktionsbereiche, die sich für die Bearbeitung des Kooperationsgegenstandes trotz Konkurrenz öffnen lassen	Potenzielle Kooperationspartner aus dem Plenum	Möglichkeiten der Aufgabenteilung mit diesen Kooperationspartnern

Schritt 4: Präsentation möglicher Kooperationsbereiche

Im Plenum werden die Tabellen kurz präsentiert. Nach der Präsentation besteht ein Zeitfenster für Rückfragen aus dem Plenum.

Die Tabellen werden im Plenum für alle sichtbar aufgehängt. Anschließend werden von dem moderierenden Beratersystem auf Zuruf aus dem Plenum die jeweiligen Unterschiede (Grün) und die Gemeinsamkeiten (gelb) farbig markiert.

Modul I dient der Einigung auf einen Kooperationsgegenstand für die zusammenarbeitenden Konkurrenten. Indem im zweiten Schritt die Funktionsbereiche visualisiert werden, zwischen denen trotz des Konkurrenzverhältnisses zwischen den beteiligten Organisationen eine Kooperation stattfinden kann, wird auch angezeigt, dass die Autonomie der Konkurrenten nicht infrage gestellt wird.



Denn jene Funktionsbereiche, die in Konkurrenz zueinander verbleiben müssen, werden aus der Kooperation ausgeschlossen.

### ***Modul II: Bestimmung der Aufgabenbereiche für die Netzwerkakteure***

(vgl. „Das Traumteam“: Königswiesner, Exner 1999: 209)

#### Ziele:

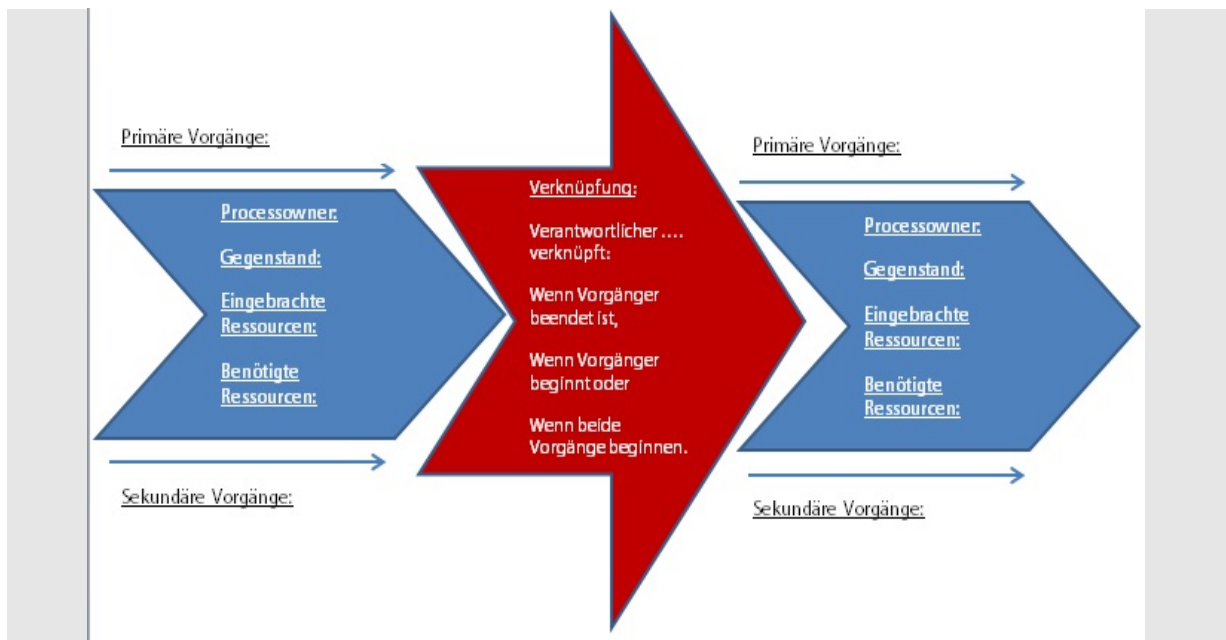
Einigung auf vernetzbare Teilprozesse der Organisationen und verbindliche Normen des Gebens und Nehmens zur Herstellung von Erwartungs- und Handlungssicherheit.

#### Schritt 1: Der Traumprozess

In Gruppen bearbeiten die Netzwerkpartner – auf der Grundlage der aufgedeckten Gemeinsamkeiten – im vierten Schritt des ersten Moduls folgende Fragen:

- Welche Funktionsbereiche der beteiligten Organisationen müssen vernetzt werden, um den Kooperationsgegenstand bearbeiten zu können?
- Welche Aufgabenbereiche (Teilprozessgegenstände) müssen von welchem Netzwerkakteur aus diesen Funktionsbereichen wahrgenommen werden?
- Welche Ressourcen muss dieser Akteur zur Aufgabenerfüllung einbringen?
- Welche Ressourcen und Aktivitäten können die Akteure von den anderen Akteuren verlangen, damit die Aufgabe adäquat erledigt wird?
- Welche Teilprozessverknüpfungsbedingungen gibt es?
- Wer übernimmt Verantwortung für die Teilprozessverknüpfung?

Die Ergebnisse werden als Prozesskette mit eingekerbten Richtungspfeilen visualisiert. In den Richtungspfeilen werden der Name des Teilprozess-Owner, die Ressourcen und Aktivitäten, die er zur Erledigung seiner Aufgabe bzw. seines Teilprozesses einbringen muss sowie die Ressourcen und Aktivitäten, die er von den anderen Akteuren einfordern kann, eingetragen.



### Schritt 2: Festlegung eines Prozessmodells

Im Plenum präsentieren die Gruppen ihre Prozessmodellvorschläge. Die Vor- und Nachteile der einzelnen Modelle werden diskutiert. Anschließend wird per Handzeichen über die Annahme eines Modells entschieden.

Durch Modul zwei wird die Grundlage für eine Vereinbarung zu reziproken Ressourcen- und Leistungsaustauschbeziehungen gelegt, die über bilaterale Nutzen- und Pflichterfüllungserwartungen hinausgehen. Denn die Planung der Ressourceneinbringung erfolgt für die Teilprozesse multilateral. Zur Vorbereitung und Verabschiedung des Coopetitionvertrages lassen sich Module I und II des Beratungsinstrumentes für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur nutzen (vgl. 3.6.1).

### **3.5.3 Interventionsdesign für den Aufbau eines Kommunikationssystems**

Die Erstellung der Übersicht von den im Netzwerk vorhandenen Kompetenzen geschieht durch eine Kompetenz- und Ressourcenlandkarte, um Handlungsoptionen zu verdeutlichen und zu diskutieren.

**Workshop-Konzept: Prozessorientierte Umstrukturierung** (vgl. „Geht nicht, gibt’s nicht“: Königswiesner, Exner 1999: 283)

#### ***Modul I: Visualisierung benötigter Kommunikationsabläufe***

##### Ziele:

Die Netzwerkpartner erkennen die für den Kooperationsprozess notwendigen Kommunikationsabläufe.

### Schritt 1: Definition des Hauptprozesses der Kooperation

Die Netzwerkpartner definieren den Hauptprozess der Kooperation und visualisieren ihn, differenziert nach Teilprozessen.

#### Schritt 2: Vorschläge für Kommunikationsabläufe

In Zweiergruppen bestimmen die Netzwerkpartner Kommunikationsabläufe, die für die Erbringung der Teilprozesse und deren Verknüpfung relevant sind. Anschließend präsentieren die Gruppen nacheinander ihre Vorschläge.

#### Schritt 3: Bestimmung von Kommunikationsabläufen

Im Rahmen einer Punktabfrage gewichten die Netzwerkpartner die Vorschläge, um sich schließlich auf den Vorschlag mit der höchsten Gewichtung zu einigen.

Das erste Modul dient dazu, den Netzwerkpartnern die Möglichkeit zu geben sich zu vergegenwärtigen, welche Kommunikationsabläufe bzw. Informationsweitergaben die Erbringung und Verknüpfung ihrer Teilprozesse benötigen.

Auf dieser Grundlage sollen die Entscheidung für ein Kommunikationssystem gefällt und Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche für dessen Nutzung und Pflege definiert werden.

### ***Modul II: Festlegung eines Kommunikationssystems und Benennung von Ansprechpartnern***

#### Ziele:

Die Akteure haben sich auf ein Kommunikationssystem geeinigt und einen Verantwortungs- und Aufgabenbereich für Ansprechpartner bei den Partnerorganisationen definiert.

#### Schritt 1: Input

Der Inputgeber des Beratersystems gibt einen Überblick zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Kommunikationssysteme, die für das Netzwerk infrage kommen.

Es verdeutlicht die Notwendigkeit der Definition eines Verantwortungs- und Aufgabenbereiches für Ansprechpartner bei den Partnerorganisationen.

#### Schritt 2: Clusterung der zur Auswahl stehenden Kommunikationssysteme

Das Plenum diskutiert kurz die Vor- und Nachteile der Kommunikationssysteme und die Umsetzungsmöglichkeiten. Anschließend wird mittels des Klebepunktverfahrens ein geeignetes Kommunikationssystem ausgewählt.

#### Schritt 3: Einigung auf eine Definition des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches von Ansprechpartnern bei den vernetzten Organisationen

Ausgehend von den Anforderungen des Kommunikationssystems, auf das sich das Plenum geeinigt hat, formulieren die Netzwerkpartner in zweier Gruppen konkrete inhaltliche Aspekte des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches von Ansprechpartnern bei den einzelnen Organisationen zur Nutzung bzw. Pflege des Kommunikationssystems. Anschließend werden die Vorschläge im

Plenum präsentiert und diskutiert. Durch das Klebepunktverfahren einigt sich das Plenum auf eine Formulierung.

#### Schritt 4: Maßnahmenplan

Das Plenum erstellt gemeinsam einen Katalog mit Maßnahmen zur Einführung des Kommunikationssystems und ordnet den Maßnahmen Netzwerkpartner zu, die Verantwortung für deren Durchführung übernehmen.

#### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign für den wirkungsraumorientierten Aufbau eines Informations- und Kommunikationssystems: Der Projektmarkt**

*(vgl. Königwiesner, Exner 1999: 300 f)*

Dieses Interventionsdesign ermöglicht es einer Netzwerkooperation, die Potenziale aller ihrer Akteure für den Aufbau eines wirkungsraumorientierten Informations- und Kommunikationssystems nutzbar zu machen. Dafür werden die Netzwerkpartner in Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe erarbeitet einen Projektplan für den Aufbau eines wirkungsraumorientierten Informations- und Kommunikationssystems, ausgehend vom Kooperationsgegenstand. Anschließend präsentieren die Gruppen gemeinsam ihren Vorschlag in einer Art Marktstand. Anschließend entscheidet sich das Plenum für einen Vorschlag oder die Kombination verschiedener Ideen.

#### **3.5.4 Interventionsdesign zur Visualisierung struktureller Löcher und Brückenakteure**

Zu Beginn des Workshops erläutert das Beratersystem die Ziele. Es geht um eine Visualisierung der Träger von gleichen bzw. verschiedenen Kompetenzen, Informationen, Ressourcen und ihren Kontakten zu netzwerkinternen und -externen Akteuren.

#### **Workshop-Konzept: Erstellung einer Kompetenz-, Ressourcen- und Informationslandkarte**

##### ***Modul I: Identifikation von Ressourcen, Kompetenzen und Informationen***

*(vgl. Kompetenz- und Ressourcenlandkarte von Bauer-Wolff, Payer und Scheer 2008: 130)*

##### Ziele:

Gemeinsame Identifikation von Ressourcen, Kompetenzen und Informationen sowie bestehender Kontakte zwischen den Netzwerkpartnern und / oder zu externen Akteuren, die für die Kooperation benötigt werden.

##### Murmelgruppen

Das Plenum der Netzwerkpartner wird in Zweiergruppen aufgeteilt. In den Gruppen befragen sich die Netzwerkpartner gegenseitig zu den Informationen, Kompetenzen und Ressourcen, über die sie verfügen, und benennen bestehende Kontakte zu anderen Netzwerkpartnern.

Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart Bogen folgendermaßen dargestellt:

**Partner X**

*Hat Informationen über:*

*Verfügt über folgende Kompetenz:*

*Verfügt über folgende Ressourcen und Kapazitäten:*

*Kennt folgende weitere Netzwerkpartner / externe Akteure bzw. Organisationen:*

Modul I verschafft den Netzwerkpartnern die Möglichkeit, die Struktur ihrer Kooperation selbst beobachten zu können. Durch die Arbeit in Zweiergruppen - zur gegenseitigen Identifikation der verfügbaren Informationen, Ressourcen und Kompetenzen sowie bestehender Kontakte zwischen den Netzwerkpartnern und zu externen Akteuren - ergänzen sich die diesbezüglichen subjektiven Perspektiven gegenseitig.

***Modul II: Präsentation der identifizierten Ressourcen-, Kompetenz- und Informationen***Ziele:

Darstellung und Diskussion der Ressourcen, Kompetenzen und Informationen sowie bestehender Kontakte zwischen den Netzwerkpartnern und zu externen Akteuren, die für die Kooperation benötigt werden.

Plakatpräsentation

Jede Zweiergruppe präsentiert ihre Plakate. Es präsentiert immer ein Netzwerkakteur die identifizierten Ergebnisse seines Gruppenpartners. Anschließend wird im Plenum diskutiert und im Rahmen methodischer Schritte (z. B. Clustern Mehrpunktfrage) entschieden, ob die ermittelten Kompetenzen, Informationen, Ressourcen und Kontakte für den Kooperationsgegenstand relevant sind. Die Aspekte, auf die sich das Plenum einigt, werden protokolliert.

Durch die Präsentation der Ergebnisse im Plenum erhält jeder Netzwerkpartner Informationen über jeden anderen Netzwerkpartner. Dadurch wird eine Erweiterung der eigenen Perspektive auf den Kooperationsgegenstand ermöglicht. Denn die Akteure erfahren, welche Informationen, Ressourcen, Kompetenzen und Kontakte ihre Netzwerkpartner für das gemeinsame Ziel als wichtig erachten. Im Zuge der Diskussion dieser Bewertungen im Plenum erfolgt eine Willensbildung im Netzwerksystem, die dessen Autopoiese befördern kann. Denn an diese selbstgesteuerte Auswahl-Operation können sich weitere selbststeuernde Prozesse – wie z. B. die Ableitung von Konsequenzen aus den Ergebnissen – anschließen.

***Modul III: Erstellung einer Ressourcen-, Kompetenz- und Informationslandkarte***Ziele:

Eintragung der vom Plenum als relevant erachteten Ressourcen, Kompetenzen und Informationen sowie bestehender Kontakte zwischen den Netzwerkpartnern, die für die Kooperation benötigt werden. in einer Matrix

Schritt 1: (Teil-)Prozessdefinition

Der Kooperationsprozess wird im Plenum in Teilprozesse zerlegt und ihre Gegenstände werden jeweils definiert.



Schritt 2: Erstellung der Landkarte

Die in den jeweiligen Teilprozess involvierten Netzwerkpartner werden in die erste Spalte der Landkarte eingetragen. Die Netzwerkpartner tragen die vom Netzwerk als relevant erachteten Kompetenzen, Informationen, Ressourcen und Kontakte stichwortartig in die Landkarte ein.



	Kompetenzen	Ressourcen	Infos	Interne/ externe Kontakte	Kompetenzen	Ressourcen	Infos	Interne/ externe Kontakte
Partner 1								
Partner 2								
Partner 3								
Partner 4								

Das dritte Modul ermöglicht eine erste Sichtung der Netzwerkpartner als Träger von Kompetenzen, Ressourcen, Informationen und ihrer Kontakte, die für die Teilprozesse der Netzwerkkooperation relevant sind. Zugleich wird ersichtlich, welcher Netzwerkpartner mit welchen anderen Netzwerkpartnern in Kontakt steht und welcher Netzwerkpartner über welche externen Kontakte verfügt. Dadurch können redundante Kontakte und netzwerkinterne sowie -externe strukturelle Lächer aufgedeckt werden.

***Modul IV: Spaltenweise Auswertung der Ressourcen-, Kompetenz- und Informationslandkarte***

Ziele:

Ermittlung von Handlungsoptionen, die sich aus der spaltenweisen Auswertung ergeben.

Schritt 1: Farbige Clusterung

Es werden zwei Cluster im Plenum auf Flipchart-Bögen visualisiert. Zum einen werden die Netzwerkpartner, die in Kontakt stehen, als Cluster abgebildet. Zum anderen werden jene Akteure die über dieselben Kompetenzen sowie Ressourcen verfügen, in Cluster zusammengefasst. Durch die spaltenweise Auswertung wird klar, welche Partner in Verbindung stehen/nicht in Verbindung stehen und damit über dieselben/unterschiedlichen Informationen verfügen und welche Akteure

dieselben/unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen besitzen.

### Schritt 2: Ableitung von Handlungsoptionen

Handlungsoptionen lassen sich für die interne sowie externe Kommunikation und Koordination der Kooperation ableiten.

Ziel dieses Moduls ist es die erstellte Ressourcen-, Kompetenz- und Informationslandkarte lösungsorientiert zu nutzen. Die Ergebnisse können einer Optimierung der internen Kommunikation und Koordination dienlich sein, da den visualisierten Clustern von Netzwerkakteuren mit denselben oder unterschiedlichen Informationen, Kompetenzen, Ressourcen und Kontakten entsprechende Anforderungen des Kooperationsgegenstandes zugeordnet werden können. Außerdem lassen sich für die Teilprozesse der Kooperation folgende Rahmenbedingungen frühzeitig diagnostizieren:

#### Balance

Für jeden Teilprozess stehen ausreichende Informationen, Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung.

#### Mangel

Ein Netzwerkakteur verfügt zwar über die nötigen Fähigkeiten und Informationen um einen Teilprozess zu erbringen, ihm fehlen aber die Ressourcen. Auch umgekehrt ist dieses Szenario denkbar: Ein Netzwerkakteur verfügt über die nötigen Ressourcen um einen Teilprozess zu erbringen, ihm fehlen aber die entsprechenden Kompetenzen und Informationen. Schließlich kann auch ein Mangel an benötigten Kompetenzen, Informationen und Ressourcen für einen oder mehrere Teilprozesse bei allen Netzwerkpartnern diagnostiziert werden.

#### Überschuss

Mehrere Netzwerkpartner verfügen über die benötigten Kompetenzen und/oder Ressourcen für die Erbringung eines Teilprozesse (inkl. Klärung des Coopetition-Grades, um evtl. Regelungen zu formulieren). Schließlich lassen sich Aussagen darüber treffen, von welchen externen Kontakten der Netzwerkakteure welche Teilprozesse profitieren können, weil sie durch Kontakte und Beziehungen über Brücken zu relevanten externen Personen und/oder Organisationen verfügen.

### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign zur Visualisierung struktureller Löcher und Brückenakteure: Die soziale Netzwerkanalyse**

*(vgl. Bauer-Wolf 2008: 148)*

Die Anwendung dieses Interventionsdesigns benötigt mehr Zeit. Denn die eigentliche Intervention (die gemeinsame Reflektion struktureller Löcher und Bestimmung von Brückenakteuren) kann erst nach der sozialen Netzwerkanalyse folgen.

Diese dient nur der Visualisierung netzwerkinterner und -externer Beziehungen. Auf der Grundlage der aufgestellten Daten lassen sich folgende Maßzahlen berechnen:

#### **Maß für den Einfluss bzw. für redundante Kontakte**

Wie viel Kontakte haben die Netzwerkpartner zu Akteuren, die selber viele Kontakte ha-

ben?

**Maß für die Kontrolle durch Brücken**

Wie häufig verbinden die Netzwerkpartner Akteure, die nicht direkt verbunden sind?

**Maß für den Zugang**

Wie weit sind die Netzwerkpartner voneinander entfernt bzw. wie gut können sie sich gegenseitig erreichen?

**Maß für Aktivität**

Wie viele direkte Kontakte haben die Netzwerkpartner?

**3.5.5 Interventionsdesign mit einem Blick auf rechtliche Regelungen**

Die geeignete Rechtsform kann in einem Workshop erarbeitet werden, sodass alle Akteure sich der Chancen und Risiken der Rechtsformwahl bewusst werden und von Beginn an, auf gleicher Augenhöhe, diskutieren können.

**Workshop-Konzept: Entscheidungsbeschleunigung bei der Rechtsformwahl**

***Modul I: Begrüßung und Rechtsformvorstellung (Input)***

Ziel:

Informationsvermittlung zum Thema Rechtsform und Bedeutung für die jeweilige Organisation

Schritt 1: Input

Vortrag zum Thema Rechtsformen und Rechtsformwahl durch Referenten. Teilnehmer machen sich Notizen.

Der in Modul I dargestellte Vortrag ist die Voraussetzung für die Teilnehmer, um anschließend diskutieren und entscheiden zu können, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass spezifisches Unternehmensrechtswissen zum Allgemeinwissen gehört.

Für die Präsentation der Rechtsformwahl ist es sinnvoll, den spezifischen Anforderungen und formellen Kriterien die persönlichen Erwartungen und Emotionen gegenüberzustellen. Sollte über die Entscheidungshilfesituation im Workshop noch Beratungsbedarf bestehen, so ist die Erstellung eines Projektplans im Rahmen einer weiteren Veranstaltung denkbar. Der mit den Teilnehmern/innen interaktiv erstellte Projektplan soll als Wegweiser zur Gründung der Unternehmung dienen. Alternativ können auch Module zu dem Themenbereichen „Anfang“ und „Problemlösung“ angewendet werden.



**Modul II: Rechtsformvorstellung**

(vgl. „Geht nicht, gibt“ s nicht“: Königswiesner, Exner 1999: 276)

Ziele:

Planung realisierbarer Umsetzungen und Minderung von Ohnmachtsgefühlen sowie die Einbeziehung der individuellen, Gruppen und Unternehmensperspektive.

Schritt 1: Bildung von Sektionen

Der Raum wird in drei Sektionen unterteilt: Individuum, Unternehmen, Netzwerk. Jeder Teilnehmer setzt sich in eine Sektion.

Schritt 2: Fragenformulierung

Jeder Teilnehmer schreibt seinen Ideen und Fragen bezüglich der Sektion auf Kärtchen. Die Sektion „Individuum“ befasst sich mit der Frage „Was will ich als Individuum tun?“. Die Sektion „Unternehmen“ stellt sich die Frage „Was soll das Unternehmen tun?“. Die Sektion „Netzwerk“ beschäftigt sich mit der Frage „Was wollen wir als Netzwerk tun?“

Schritt 3: Ideenaustausch

Austausch der Ideen im Plenum durch fachliche Unterstützung des Beraters.

Schritt 4: Entscheidung für eine Idee

Die Gruppe entscheidet, was sie machen will und wer an wen die unternehmensbezogenen Umsetzungsvorschläge weiterleiten wird. Bei Entscheidungskonflikten kann beispielsweise auf die reflexiven Module aus dem Bereich Konfliktauflösung/Problemlösung zurückgegriffen werden.

Modul II rundet jede Workshop-Situation ab und schafft Verbindungen unter den Beteiligten, um zukünftige Kontaktaufnahmen zu ermöglichen und zu vereinfachen. Die Entscheidung bezüglich der Rechtsformwahl wird aus allen drei Perspektiven (Individuum, Unternehmen und Netzwerk) diskutiert. Alternativ können hier auch andere Module aus dem Themenbereich Problemlösung verwendet werden. Auch persönliche Ängste und Befürchtungen aus den Perspektiven des Individuums, der Einzelunternehmung und des Netzwerks werden bei der Rechtsformwahl wahrgenommen und berücksichtigt.

**Modul III: Feedback und Verabschiedung**Ziele:

Abrundung der Veranstaltung und Rahmen für Verbesserungsvorschläge und Anregungen für die Beratung. Eröffnung von Kontaktmöglichkeiten.

Schritt 1: Rückmeldung

Alle Teilnehmer werden reihum aufgefordert, ihre Erwartungen und Beobachtungen zum Workshop zu äußern.

#### Schritt 2: Austausch von Kontaktdaten

Der Berater verabschiedet sich von den Teilnehmern und bedankt sich für die konstruktive Zusammenarbeit. Abschließend wird die Option zur weiteren Kontaktaufnahme durch den Austausch von Kontaktdaten ermöglicht.

Modul III bildet den Abschluss der Veranstaltung und rundet die Entscheidungsfindung ab. Alternativ können andere Module aus dem Bereich Abschluss und Feedback verwendet werden. Darüber hinaus wird der weiterführende Dialog zwischen dem Klienten- und dem Beratersystem durch den Austausch von Kontaktdaten eröffnet. Der Berater kann an dieser Stelle anbieten, dass er nach Ablauf eines gewissen Zeitraums den Status der Gründung erfragt und ggf. weitere Unterstützungsfunktionen übernimmt.

#### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign für die Entscheidungsfindung bei der Rechtsformauswahl: „Problemlösungszwiebel“**

*(vgl. Königswiesner, Exner 1999: 280 f und Modul III unter Punkt 3.2.2.2)*

Dieses Interventionsdesign eignet sich für eine Rechtsformauswahl, die zügig vonstattengehen muss. In kurzer Zeit können Auswahlprobleme aufbereitet, Perspektiven auf das Auswahlproblem erweitert und Lösungen gefunden werden. Dafür werden die Netzwerkpartner in drei Gruppen aufgeteilt, die sich mit:

- der Beschreibung des Auswahlproblems,
- Hypothesen zur Lösung des Auswahlproblems und
- Vorgehensweisen zur Umsetzung der Auswahlproblemlösungsstrategien

beschäftigen.

### **3.6 Beratungsinstrumente für die Ausbauphase**

#### **3.6.1 Interventionsdesign für die Etablierung einer neuen Netzwerkarchitektur**

Zu Beginn des Workshops erläutern die Berater das netzwerktypische Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität. Sie weisen auf die Notwendigkeit einer Netzwerkarchitektur hin, in der beide Dimensionen ausbalanciert sind. Um innerhalb eines stabilen Rahmens flexibel kooperieren zu können, brauchen Netzwerke Prioritätslisten für die angestrebten Ziele, in deren Mittelpunkt der gemeinsame Kooperationsprozess (Kollektivziele) und die Teilleistungen der Netzwerkpartner (Individual- bzw. Teilziele) stehen (vgl. Bossong 2003: 474).

## **Workshop-Konzept: Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität**

### ***Modul I: Leitbild- und Strategieentwicklung***

#### Ziele:

Entwicklung eines Leitbildes für die Ableitung strategischer und operationaler Ziele und Herstellung eines Konsenses bezüglich der daraus abgeleiteten strategischen Ziele der Kooperation.

#### Schritt 1: Leitbildentwicklung

Die Teilnehmer führen für ihre Kooperation gemeinsam eine SWOT-Analyse durch. Auf der Grundlage der erkannten inneren Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken formulieren sie ein Leitbild für ihre Zusammenarbeit. Dafür werden zunächst Zweiergruppen gebildet, die jeweils einen Formulierungsvorschlag erarbeiten. Anschließend erfolgt die Präsentation im Plenum.

#### Schritt 2: Strategieentwicklung, Hauptzieldefinition

Auf der Grundlage des Leitbilds erarbeitet das Plenum ein oder mehrere strategische Ziele für die Kooperation. Dabei sind folgende Anforderungen hinsichtlich der Zielformulierung zu beachten:

*Spezifische Zielformulierung*

*Formulierung eines allgemein akzeptierten Zieles*

*Formulierung eines messbaren Zieles*

*Formulierung eines realistischen Zieles*

#### Schritt 3: Zielkongruenz herstellen

Bei der Orientierung an einer heterarchischen Netzwerkarchitektur benennt jeder Netzwerkakteur das Ziel, das seine Organisation über die Mitarbeit am strategischen Kooperationsziel erreichen möchte. Das Plenum reflektiert gemeinsam, ob und wie durch die Mitarbeit an dem strategischen Kooperationsziel ein Nutzen für die beteiligten Organisationen erzielt werden kann. Im Ergebnis soll für jeden einzelnen Akteur aufgeklärt werden, ob sich die Ziele seiner Organisation mit dem Kooperationsziel erreichen lassen.

Wenn eine hierarchische Netzwerkarchitektur den Orientierungsrahmen darstellt, benennt die fokal steuernde Organisation bereits in Schritt 2 das strategische Gesamtziel. In diesem Fall reflektieren die einzelnen zu beteiligenden Akteure, ob sie die erforderlichen Beiträge zur Zielerreichung leisten können und welche Teilziele sie dafür verfolgen müssen.

Dieses Modul dient der Formulierung strategischer, kollektiver Ziele für die Netzwerkkooperation auf der Grundlage eines gemeinsamen Leitbildes. Um innerhalb dieses stabilen strategischen Rahmens des gesamten Netzwerkes flexible, wechselnde Kooperationen zwischen den Netzwerkpartnern zu ermöglichen, sind von dem strategischen Ziel individuelle Teilzielsetzungen für die

Netzwerkpartner abzuleiten. Aus diesen sollte jeder Organisationsvertreter den Nutzen der Zusammenarbeit für seine Organisation herleiten können.

## ***Modul II: Entwicklung der Teilziele und eines Vertragsentwurfs***

### Ziele:

Ableitung von Teilzielen für die Netzwerkpartner

### Schritt 1: Gruppenarbeit

In Zweiergruppen von Akteuren, deren Teilprozesse durch Schnittstellen verbunden sind, zerlegt das Klientensystem den Prozess mittels eingekerbter Richtungspfeile in Teilprozesse, die in der Summe den gesamten Kooperationsprozess abbilden. Dabei sind folgende Fragen für jeden Teilprozess und jede Teilprozessverknüpfung zu beantworten:

*Wie heißt der Teilprozess und was ist sein Gegenstand?*

*Was ist auf der kulturellen, strategischen, sozio-psychologischen, wirtschaftlich-finanziellen und der Ressourcenaustauschebene bei der Realisierung des Teilprozesses zu beachten?*

*Welche Verknüpfungsbedingungen liegen dem Teilprozess zugrunde. Wer ist verantwortlich für die Verknüpfung?*

*Wie lässt sich die Realisierung des Teilprozesses als spezifisches, realistisches, messbares und akzeptiertes Teilziel definieren, für das der Teilprozess-Owner Verantwortung trägt?*

### Schritt 2: Entscheidung im Plenum

Die Arbeitsgruppen präsentieren ihren Vorschlag für die Operationalisierung der strategischen Ziele dem Plenum.

Es werden die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorschläge diskutiert. Aufgrund einer Clusterung und einer Mehrpunktfrage entscheidet sich das Plenum für einen Vorschlag.

### Schritt 3: Entwurf einer ersten Netzwerkarchitektur

Im Plenum werden auf der Grundlage des gemeinsam erarbeiteten Zielsystems Absprachen für die entsprechende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und deren Auflösung getroffen. Zudem werden Verantwortungsbereiche festgelegt für:

- die (hierarchische oder heterarchische) Steuerung und Kontrolle von zwischenbetrieblich getroffenen Entscheidungen zur Verknüpfung von Teilprozessen,
- die auf Qualitätsstandards basierende Übergabe von Teilleistungen an den Schnittstellen des Leistungsaustausches,
- die Absicherung der interorganisatorischen Bereitstellung von Ressourcen und
- die Dokumentation und Evaluation der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

#### Schritt 4: Vorbereitung des Kooperationsvertrages

Das Plenum wird in Arbeitsgruppen (AGen) aufgeteilt. Jeder AG wird eine getroffene Absprache und/oder ein festgelegter Verantwortungsbereich zugeordnet. In den AGen werden Paragraphen für einen Kooperationsvertrag formuliert, in denen die getroffenen Absprachen und festgelegten Verantwortungsbereiche ausformuliert werden. Zudem geht aus dem Vertrag hervor, welches Partnerunternehmen welche Ressourcen in welchem Umfang für das Kooperationsziel bereitstellt, wie durch Innovationen erzielte Quasi-Renten verteilt werden, und wer welchen Zugang zu dem in der Kooperation aufgebauten Wissen während und nach der Zusammenarbeit hat.

#### Schritt 5: Verabschiedung des Kooperationsvertrages

Die AGen präsentieren ihre ausformulierten Vertragsentwürfe dem Plenum. Es folgt eine intensive Klärung strittiger Formulierungen. Die endgültige Version des Kooperationsvertrages wird in Nachfolgetreffen zwischen den Rechtsabteilungen der Kooperationspartner abgestimmt.

Modul II schafft die Grundlage für einen Kooperationsvertrag, der ein Netzwerk stabilisieren kann und die Aktivierung flexibler Netzkonfigurationen ermöglicht. Denn als Grundlage des Kooperationsvertrages müssen:

„(...) sektorenbezogene passgenaue strategische und operative Ziele für das Gesamtsystem (d. h. Was soll/will das Netzsystem insgesamt konkret erreichen/bewirken?) definiert und auf den jeweilig erwartbaren Teilbetrag des Einzelnen heruntergebrochen werden d. h. (a) Was kann/soll der Einzelteilnehmer zur Verwirklichung des Gesamtziels, beitragen, (b) Was kann und will er mit seiner Teilnahme für sich erreichen?“ (Bossong 2003: 473)

Durch die Skizze eines Vertragsentwurfs erstellt das Klientensystem autopoietisch seine vertragliche Rahmung, wodurch die Akzeptanz des Kooperationsvertrages durch die Netzwerkpartner erhöht wird.

#### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität: Die „Change Landkarte“**

*(vgl. Königswiesner, Exner 1999: 250)*

Bestehen bereits Konzeptvorschläge für die Implementierung einer Aufbau- und Ablauforganisation in der Kooperation, eignet sich die Change-Landkarte als Auswahlinstrument. Denn dieses Interventionsdesign verdeutlicht die Wirkungsweise unterschiedlicher Change-Managementkonzepte im Kontext der spezifischen Situation eines Netzwerks. So werden die möglichen Effekte verschiedener Netzwerkarchitekturen für die Netzwerkpartner bzw. ihre Organisationen ersichtlich.

### **3.6.2 Interventionsdesign für die Implementierung des Innovationsmanagements**

Ein wesentlicher Teil des Innovationsmanagements ist der Innovationsprozess, an dessen Ende die konkrete und marktreife Innovation steht. In der Literatur wird eine Vielzahl von Innovationsprozessen diskutiert und dargestellt. Eine grundlegende Metapher ist der Ideentrichter als sequenzieller Auswahlprozess.

Der Trichter wird mit unzähligen Assoziationen gefüllt, über einen mehrstufigen Selektionsprozess werden schließlich einige wenige relevante neue Ideen zu marktreifen Innovationen entwickelt. Es lassen sich gemäß Thom drei Hauptphasen abgrenzen: Ideengenerierung, Ideenakzeptanz, Ideenrealisierung (vgl. Thom 1992: 16).

Der Innovationsprozess nach Thom wird im Rahmen des Innovationsworkshops durch reflexive Methoden im Bereich der Ideengenerierung und Ideenakzeptierung ergänzt. Das gesamte Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses nach Thom ist ein langfristiger Prozess, der netzwerkweit implementiert und gelebt werden muss.

Im Workshop werden die Ideengenerierung und die Ideenauswahl konkretisiert und somit leistet er den Kick-Off des Innovationsprozesses. Alle weiteren langfristig umzusetzenden Schritte, wie die Realisierung der Innovation, werden in einem Projektplan übersichtlich zusammengefasst und bieten der Organisation einen Orientierungsrahmen für ihre eigene autopoietische Entwicklung.

## **Workshop-Konzept für die Initiierung von Innovationsprozessen**

### ***Modul I: Suchfeldbestimmung***

(vgl. „Die Mitarbeitergalerie“: Königswiesner, Exner 1999: 177 und „Rückblick aus der Zukunft“: ebd.: 206)

#### Ziele:

Gegenseitiges Kennenlernen der eingeladenen Vertreter/innen, Schaffung von Artefakten der Innovationskultur und Aufbau von Visionen zur Suchfeldbestimmung.

#### Schritt 1: Steckbriefe erstellen

Jede/r Teilnehmer/in füllt einen Steckbrief zur Person aus. Dieser Steckbrief wird durch ein Foto ergänzt. Die Steckbriefe werden in alphabetischer Reihenfolge an eine Pinnwand gehängt. Dann hat jeder Teilnehmer die Gelegenheit, die Pinnwand zu besichtigen.

Nach Abschluss der Veranstaltung werden die Steckbriefe mit den erarbeiteten Ideen in einem gemeinsamen „Forum“ publiziert.

#### Schritt 2: Mind-Map erstellen

Die Teilnehmer/innen fokussieren Verbesserungs- und Erneuerungspotenziale, die in der Zukunft wünschenswert sind, und diskutieren diese Visionen unter verschiedenen Aspekten (wie Marktposition, Umsatz, Dienstleistungen, Kooperationen). Im weiteren Verlauf wird angenommen, es seien fünf Jahre vergangen. Die Berater befragen die Teilnehmer/innen im Rahmen eines Interviews zur Situation vor fünf Jahren: Das Interesse der Reflektion wird darauf gerichtet, wie und warum dieser Zustand erreicht wurde. Abschließend erfolgt die Zusammenfassung in einer Mind Map und die diskursive Weiterentwicklung der Vision.

Modul I dient der Erzeugung einer unbefangenen und offenen Atmosphäre, in der bewertungsfrei Suchfelder für neuartige Ideen assoziiert werden können. Sie werden erst im weiteren Verlauf be-

wertet und konkretisiert. In dieser Phase der Vorstellung und der Ideengenerierung können alle reflexiven Module zum gegenseitigen Vorstellen und zur Bildung von Visionen verwendet werden.

Der erstellte Steckbrief eignet sich besonders als Impuls für die Unternehmenskultur, da erfolgreiche Innovationen mit ihren „Helden“ bzw. „Erfindern“ netzwerkweit publiziert werden können. So entsteht eine Ahnengalerie der Innovation im Netzwerk und stärkt die gemeinsame Innovationskultur.

### ***Modul II: Ideenfindung und Selektion der Idee***

(vgl. „Brainstorming“: Schawel, Billing 2004: 45), (vgl. „6-Hut-Denken“: Schawel, Billing 2004: 222)

#### Ziele:

Generierung und Selektion von Ideen.

#### Schritt 1: Clusterung der Suchfelder

Die in Modul I bestimmten Suchfelder werden mit Assoziationen belegt, die von jeder/m Teilnehmer/in auf einer Karte notiert werden. Diese Karten werden auf einer Pinnwand geclustert. Die Ideen auf den Karten werden anschließend durch weitere Ideen und Assoziationen fortgeschrieben. Im Vordergrund steht die kreative Generierung von Ideen; die Bewertung erfolgt erst im nachfolgenden Schritt.

#### Schritt 2: Reflektion der Suchfelder

Die gefundenen Ideen werden unter sechs verschiedenen Blickwinkeln diskutiert und bewertet, den sechs Hüten:

1. *Weißer Hut: Objektiv und neutral*
2. *Roter Hut: subjektives Empfinden*
3. *Schwarzer Hut: objektiv-negative Aspekte*
4. *Gelber Hut: objektiv-positive Aspekte*
5. *Grüner Hut: Kreativität*
6. *Blauer Hut: Kontrolle und Organisation*

Abschließend verteilen die Teilnehmer Punkten von 1 bis 10. Die Idee mit der höchsten Punktzahl wird weiterhin verfolgt und im Projektplan dokumentiert.

In Modul II werden Ideen zu den in Modul I entwickelten Suchfeldern generiert und ausgewählt. Ziel ist die Selektion von neuen Ideen, die für die Organisation relevant sind. Zielführend sind auch Module aus den Bereichen Kreativitätstechnik, Entscheidungshilfe und Konfliktlösung, die je nach Bedarf in der Phase Ideengenerierung und Ideenakzeptanz genutzt werden können.

**Modul III Erstellung eines Innovationsprojektplans**

(vgl. „Problemlösungszwiebel“: Königswiesner, Exner 1999: 278)

Ziel:

Verknüpfung des Innovationsprozesses in der Organisation inhaltlich und zeitlich mit verantwortlichen Stellen oder Akteuren.

Schritt 1: Hypothesenbildung

Es werden drei Gruppen gebildet: Problembeschreibungs-, Hypothesenbildungs- und Problemlösungsgruppe. Die Problemlösungsgruppe besteht aus den Teilnehmern/innen, die besonders vom Problem betroffen sind. Sie sitzen im Innenkreis und beschreiben das Problem mit all seinen für die Teilnehmerschaft relevanten Dimensionen. Die Hypothesengruppe formuliert parallel mögliche Gründe, warum das Problem besteht. Die Problemlösungsgruppe erarbeitet ebenfalls parallel mögliche Lösungsansätze.

Anschließend setzen sich die beiden weiteren Gruppen nacheinander in den Innenkreis und erläutern ihre Ansätze. Anmerkungen werden vom Berater eingebracht.

Schritt 2: Erstellung eines Innovationsprojektplans

Schließlich werden alle Lösungsvorschläge gemeinsam besprochen; ihre Relevanz wird im Rahmen einer Mehrpunktabfrage bewertet. Die Ergebnisse werden zu einem Innovationsprojektplan weiterverarbeitet, der Aufgaben, Termine und Verantwortlichkeiten enthält und mit dem im späteren Zeitverlauf der Erfolg dokumentiert werden kann.

In Modul III werden für die selektierten und bewerteten Ideen Projektpläne gestaltet, die der Organisation als inhaltliche und zeitliche Orientierung bei der Umsetzung des Innovationsprozesses dienen. Hilfreich sind ebenfalls andere Module aus dem Themengebiet der Entscheidungshilfen. Der Innovationsprozess kann nicht an einem Tag abgeschlossen werden. Er muss zu einem Bestandteil der Netzwerkkultur sowie der Aufbau- und Ablauforganisation werden, um langfristig autopoietisch relevant zu sein. Dabei werden alle für die Organisation relevanten Maßnahmen, Termine und Verantwortlichkeiten im Projektplan dokumentiert. Probleme bei der Entscheidung von Maßnahmen, Terminen und Verantwortlichkeiten werden mit dem Modul „Problemlösungszwiebel“ aufgedeckt und gelöst. Sollten weitere Konflikte aufgedeckt werden, stehen weitere Module aus dem Themenbereich Konfliktauflösung und Problemlösung zur Verfügung.



### ***Modul IV: Feedback und Verabschiedung***

(vgl. „Geht, wie“s euch geht!“: Königswiesner, Exner 1999: 278)

#### Ziele:

Aufdeckung des Erfolgs des Workshops und Abrundung der Veranstaltung

#### Schritt 1: Visualisierung der emotionalen Situation

Alle Teilnehmer gehen, ohne zu sprechen, im Raum umher. Durch die Bewegung soll die emotionale Situation zum Ausdruck kommen. Abschließend sprechen die Teilnehmer über ihre Eindrücke und die Dimension der kollektiven Empfindungen.

#### Schritt 2: Verabschiedung des Projektplans

Verabschiedung der Teilnehmer/innen und Hinweis bezüglich der Zusendung der Steckbriefe und des Projektplans. Eröffnung weiterer Kontaktmöglichkeiten durch Austausch von Kontaktdaten.

Modul IV rundet den Beratungsworkshop ab und deckt Erwartungen und Befindlichkeiten sowie Verbesserungspotenziale bezüglich der Beratung auf. Alternativ können auch andere Module aus den Bereichen Abschluss und Feedback verwendet werden. Die Verabschiedung ermöglicht den weiteren Kontakt zwischen Beratern und Teilnehmern, der bei Bedarf aktiviert werden kann.

### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign für die Implementierung eines Innovationsmanagements: „Neuer Drive“**

*(vgl. Königswiesner / Exner 1999: 240 f)*

Innerhalb von 3 bis 5 Stunden sollen mit diesem Interventionsdesign neue quer über bereits seit längerer Zeit laufende Projekte vermittelt werden. Es geht darum zu visualisieren, was bisher erreicht und was nicht erreicht wurde, um Impulse für veränderte Vorgehensweisen setzen zu können.

### 3.6.3 Interventionsdesign für die Umfeld/System-Umwelt-Analyse

Vor der Einleitung des ersten Tagesordnungspunktes stellt sich der Berater vor und begrüßt die Teilnehmer.

#### **Workshop-Konzept: Zur Umfeld/System-Umwelt-Analyse (8 Stunden, 16 - 20 Menschen)**

##### ***Modul I: Kennenlernen und Umfeldanalyse***

(vgl. „Das systemische Portrait“: Königswiesner, Exner 1999: 178)

##### Ziele:

Kennenlernen, Darstellung der inneren Umfeld der aufzubauenden Netzwerkkooperation

##### Schritt 1: Präsentation

Im Vorfeld erstellt jeder Teilnehmer ein Porträt, in dem er die für ihn relevanten Umwelten eingezeichnet hat und die Beziehungen zu diesen durch Symbole [Blitz=gefährlich, Pfeil=neutral, Blume=wohlgesonnen] charakterisiert. Zudem wird ein Verbindungspfeil gesetzt, wenn ein Kontakt zu einem anderen Stakeholder besteht). Das Porträt wird den Teilnehmer/innen in einer Plenumsituation präsentiert.

##### Schritt 2: Feedback

Die Teilnehmer/innen geben spontan Rückmeldungen, wie sie diese Umfeld der bzw. die Beziehungen zu ihnen und die schon bestehenden Kontakte zwischen den Stakeholdern bewerten. Der Berater dokumentiert dieses Feedback.

Modul I dient einer Analyse der inneren Umfeld der Netzwerkkooperation. Da diese Analyse der inneren Umfeld auf einer gemeinsamen Beobachtung systemischer Porträts und auf einem Feedback hinsichtlich der dargestellten und charakterisierten Beziehungen der Stakeholder und den aufgezeigten schon existierenden Kontakten zwischen ihnen und jeder/m Teilnehmer/in beruht und für alle Teilnehmer transparent gemacht wird, können gemeinsame Erfahrungen thematisiert werden, die so für alle Beteiligten „viabel“, d. h. gang- und nutzbar werden können.

Das Modul verfolgt das Anliegen, Differenzen zwischen dem Organisationssystem und der Umwelt (den inneren Umfeldern) im System fruchtbar zu machen. Zum einen dient dafür die Sichtbarmachung schon bestehender Kontakte zwischen den beteiligten Organisationen sowie der Beziehungen der Netzwerkpartner zu deren Umfeldern. Zum anderen wird das Feedback im zweiten Schritt als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit der Netzwerkkooperation im ersten Teil des Maßnahmenkatalogs (vgl. Modul II) für alle beteiligten Stakeholder dokumentiert und so verfügbar gemacht, womit Differenzen zwischen dem organisationalen System und seinen inneren Umfeldern wieder aufgegriffen werden können.

**Modul II: Umweltanalyse**

(vgl. „Projektumfeldanalyse“, ebd.: 196, und „Worldcafé“: Schiersmann, Thiel 2009)

Ziele:

Darstellung und gemeinsame Analyse der Umwelten der aufzubauenden Netzwerkkooperation, Systembildung anregen

Schritt 1: Grafische Umweltdarstellung nach der Aufstellungsmethode

Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine grafische Darstellung der für das Netzwerk relevanten Umwelten. Diese werden auf Karten geschrieben und die Karten werden nach folgenden Dimensionen platziert: Nähe der Umwelt (Karte ist nah am oder fern vom Netzwerk) und Verhalten der Umwelt (Blitz= gefährlich, Pfeil=neutral, Blume=wohlgesonnen). Die Karten werden anschließend um die in der Mitte befindlichen Netzwerkkarte geordnet.

Schritt 2: World Café

Es werden vier Kleingruppen (je 4 Personen) gebildet, die einen Gastgeber bestimmen und jeweils ein Thema bzw. eine Frage von dem grafisch dargestellten Verhältnis des Netzwerks zu seinen Umwelten abgeleitet. In diesen Gruppen wird an einem Tisch über die Frage bzw. das Thema diskutiert; die Erkenntnisse werden auf der papiernen Tischdecke von allen Seiten notiert. Nach 15 Minuten wechseln die Teilnehmer, außer der/m Gastgeber/in, den Tisch.

Der/die Gastgeber/in weist die neuen Gäste in die Frage und den Stand der Diskussion ein, damit das Gespräch auf dieser Grundlage fortgeführt werden kann. Durch die viertelstündlichen Tischwechsel besteht die Möglichkeit, dass jede/r Teilnehmer/in (mit Ausnahme der Gastgeber/innen) über jede Frage bzw. jedes Thema diskutieren kann. Am Ende werden die beschriebenen Tischdecken auf Pinnwänden im Plenum präsentiert und die wichtigsten Diskussionspunkte zu den Fragen bzw. Themen von den Gastgeber/innen vorgestellt.

Dieses Modul soll es den Netzwerkpartnern ermöglichen, durch die System-Umwelt-Analyse eine „Systemgrenze“ für die Netzwerkkooperation einzuführen, um diese durch Beobachtungen beschreiben zu können. (vgl. Baecker 2003a: 228). Durch die symbolische Darstellung der Nähe und des Verhaltens der Umwelten im ersten Schritt wird deren Komplexität bewusst gemacht. So wird eine Binnenstruktur geschaffen, mit deren Hilfe die vielfältigen Umweltbezüge erfasst und einer Bearbeitung zugänglich gemacht werden, ohne dass das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System verloren geht. In Schritt 2 erfolgt die Kombination zwischen dem Interventionsdesign „Projektumfeldanalyse“ (PUA) und der Methode „World Café“ (vgl. Schiersmann, Thiel 2009), da die PUA allein nicht ausreichend für die interaktive Genese von gemeinsamen Sinnkriterien hinsichtlich des Verhältnisses der Netzwerkkooperation zu ihren Umwelten ist. Dadurch, dass jede/r Teilnehmer/in über jedes Thema – unter Bezugnahme auf das Verhältnis vom System Netzwerk zu seinen Umwelten – spricht, orientieren sich dies Kommunikationspartner gegenseitig in ihrer Kognition und konstruieren Bedeutungen zu jeder angesprochenen Thematik. Diese Bedeutungszuschreibungen bilden dann die Grundlage für den Aufbau von Wissen über das Verhältnis des Netzwerksystems zu seinen Umwelten. Es wird der informative Gehalt der Mitteilungen gesteigert,

da jede/r Teilnehmer/in die Möglichkeit erhält, zu jedem Thema bzw. zu jeder Frage etwas zu beizutragen und den Auswahlbereich der jeweils anderen möglichen Mitteilungen nachzubilden. Die Autopoiese des Systems Netzwerk wird insofern angeregt, indem die operative Schließung durch ablaufende Kommunikationen, die sich im Rahmen des World Cafés als Reaktionen auf vorausgegangene Kommunikationen ereignen, ermöglicht wird. Die Ergebnisse bzw. Maßnahmen zu den Fragen bzw. Themen werden durch die Gastgeber im Plenum am Ende der Veranstaltung vorgestellt, damit der Kontext angezeigt wird, dass alle Diskussionspunkte, alle aufkommenden Fragen, alle erarbeiteten Themen und alle geplanten Maßnahmen nur vom System Netzwerk gemeinsam bearbeitet werden können. So wird der Verbindung zwischen dem System und den partizipierenden Subjekten Rechnung getragen. Durch die gemeinsame Analyse wird es den Individuen ermöglicht, das Verhältnis ihres Systems Netzwerkkoooperation zu seiner Umwelt zu erkennen, da sie diese Operation selbst durchgeführt haben.

### ***Modul III Gemeinsame Willensbildung***

(vgl. „Entscheidungen in Großgruppen“ in Königswiesner, Exner 1999.: 302)

Ziele: Ausbalancierung verschiedener Interessen, Systembildung anregen

#### Schritt 1: Stimmungsbild einfangen

Die Teilnehmer/innen positionieren sich auf einem Klebebandstreifen (Kontinuum von 1= gut bis 6 = schlecht), um ein Stimmungsbild darzustellen. Das Stimmungsbild spiegelt die Einschätzungen der einzelnen Teilnehmer/innen wider, das System-Umwelt-Verhältnis gemäß der Diskussionspunkte aus Modul II (Schritt zwei) als Netzwerk gemeinsam zu bearbeiten.

#### Schritt 2: Clusterung von Diskussionspunkten

Die Mitglieder des Plenums bewerten nacheinander die Diskussionspunkte auf einer Skala (von 1 = sehr wichtig bis 4 = sehr unwichtig). Der Berater bzw. Moderator clustert die am höchsten bewerteten Punkte in zwei Kategorien: 1=sehr wichtig, 2=wichtig. Anschließend werden im Plenum drei Untergruppen gebildet. Jede der drei Gruppen sucht sich zwei der geclusterten Diskussionspunkte zur weiteren Bearbeitung mit dem Ziel aus, zwei bis drei Maßnahmen für die Klärung bzw. Bearbeitung der Diskussionspunkte zu entwickeln.

#### Schritt 3: Präsentation von Maßnahmen

Die drei Gruppen präsentieren ihre Maßnahmen zur Klärung bzw. Bearbeitung der Diskussionspunkte im Plenum durch auf Karten notierte Stichpunkte, die an einer Pinnwand befestigt werden (pro Gruppe zehn Minuten). Danach wird in einem Rundgang von den Teilnehmern/innen die Priorität der jeweiligen Aspekte im Rahmen einer Mehrpunktabfrage (pro Teilnehmer/in drei Punkte) ermittelt.

Der Berater zählt die Punkte aus und dokumentiert die prioritären sowie die als nicht relevant ermittelten Aspekte. Sie werden in einem „Maßnahmenkatalog“ als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zusammengefasst.

Die Pause vor diesem Modul ist nicht nur als Zeit zum Einnehmen der Mahlzeiten gedacht, sondern auch als Gelegenheit zur Begegnung und sich genauer kennenzulernen (vgl. Königswiesner, Exner 1999: 327). Hier können Gespräche geführt und Themen vertieft werden, wodurch die „Netzwerkbildung“ und somit die Systembildung angeregt werden (ebd.: 324). Der Tagesordnungspunkt dient dem Anliegen, erste Schritte in die Richtung Bearbeitung bzw. Planung eines Verhältnisses der Netzwerkkooperation zu seiner Umwelt einzuleiten. Durch Schritt 1 erfahren die Netzwerkpartner voneinander ihre Möglichkeiten und Energien hinsichtlich der Bearbeitung eines Umweltverhältnisses der Netzwerkkooperation. Durch das Stimmungsbild werden gemeinsam gemachte Erfahrungen bewertet. Das regt die Systembildung insofern an, als Unterschiede sichtbar gemacht werden und zwischen alternativen Sichtweisen sowie Erwartungshaltungen vermittelt wird (vgl. Königswiesner, Exner 1999: 41).

Schritt zwei dient der Abstimmung der unterschiedlichen Interessen und Ziele der lokalen Stakeholder, die sich in den Diskussionspunkten widerspiegeln. „Die sich herausbildenden Differenzen können als spezifische Umweltbedingungen die unscharfen Grenzen des Netzwerks markieren“ (Schubert 2008: 31).

Schritt drei soll eine gemeinsame Auswahl von zu bearbeitenden Aspekten des System-Umwelt-Verhältnisses ermöglichen, womit unterschiedliche Interessen und Perspektiven ausbalanciert werden können. Dies ist relevant, da nur die gemeinsame Planung neuer interorganisatorischer Lösungen ihre Akzeptanz unter den Netzwerkpartnern sicherstellt und somit das Vertrauen der Akteure in das Funktionieren der Netzwerkkooperation fördert. Deswegen sollen die Teilnehmer in Gruppen auch selbst Maßnahmen zur Erreichung dieser neuen organisatorischen Lösungen erarbeiten. Und von daher werden auch die Themen bzw. Maßnahmen, welche als nicht primär relevant ermittelt wurden, im Maßnahmenkatalog gespeichert, damit die als prioritär ermittelten Maßnahmen bzw. Themen keine Differenzen abbilden, da auch die als nicht relevant ermittelten Aspekte einer späteren Bearbeitung zugeführt werden können.

Die spätere Ausführung dieser Maßnahmen ist wichtig, um die Unterschiede zwischen System und Umwelt zu ordnen. Dadurch wird das Netzwerksystem aktiviert, Mechanismen der Selbststeuerung zu implementieren. So wird eine Möglichkeit geschaffen, die Bestandserhaltung des Netzwerks abzusichern. Denn auf die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen kann im Rahmen eines nächsten Workshops Bezug genommen werden. Der dafür erarbeitete Maßnahmenkatalog kann als Grundlage dienen, um die Beziehungen zwischen dem System Netzwerk und seinen Umwelten in eine Ordnung zu bringen, wodurch es dem System ermöglicht wird, Impulse aus der Umwelt zur Veränderung bzw. Anpassung bestehender Strukturen (Variation) oder zur Auswahl und Stabilitätsprüfung neuer Strukturen (Selektion) aufzunehmen und umzusetzen. Schließlich wird so die Autopoiese angeregt, da sich neu ablaufende Kommunikationen an der im Maßnahmenkatalog dokumentierten vorangegangenen Kommunikation orientieren können.

#### ***Modul IV: Rasches Aufzeigen des Erfolgs der Veranstaltung durch die Evaluationssonne***

(vgl. Königswiesner, Exner 1999: 290)

Ziele: Ermöglichung eines Gesamteindrucks von der Veranstaltung und dem Netzwerk

Schritt 1: Positionierung

Die Teilnehmer/innen bilden Paare (nach dem Kriterium einer ähnlichen Ausgangsposition) und nehmen am Ende eines Strahls der vorbereiteten Evaluationssonne Platz.

#### Schritt 2: Kriterien-Festlegung

Jedes Paar erarbeitet ein relevantes Kriterium zur Beurteilung/Evaluierung der Veranstaltung und schreibt es auf eine Karte.

#### Schritt 3: Sichtbarmachung der Zielerreichung

Die Veranstaltung wird von jeder Gruppe hinsichtlich ihrer Zielerreichung bewertet.

#### Schritt 4: Präsentation

Der Reihe nach präsentiert und erläutert jedes Paar sein Kriterium. Die Karte legt es vor sich auf den Boden. Danach bezieht es nach dessen Bewertung (Innenkreis=100%, Außenkreis=0%) eine Position entlang des Strahls und begründet diese mit qualitativen Argumenten.

#### Schritt 5: Blitzlichter

Abfragen des Gesamteindrucks mit Blitzlichtern;

*War die Veranstaltung erfolgreich? Falls Nein: Wieso war sie es nicht?*

*Zur Metareflexion: Welche Evaluationskriterien wurden verwendet und wo gab es Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede?*

Die Netzwerkberater können den Erfolg des Workshops u. a. daran messen, ob es gelungen ist, durch den Workshop ein grenzstiftendes Sinnraster zu schaffen, auf dessen Grundlage sich das System Netzwerk der Umwelt öffnen kann. Ob dies geklappt hat, zeigen die Schritte 3 und 4 über die Rückmeldung der Teilnehmer/innen. Durch diese Methode wird der Erfolg des Workshops sichtbar gemacht und ein erster Gesamteindruck vom Netzwerk für alle Beteiligten geschaffen.

#### **Weiteres geeignetes Interventionsdesign für die Abgrenzung zur Umwelt und den Aufbau einer Netzwerkidentität: Die System-Umwelt-Analyse**

*(vgl. Bauer Wolf 2008 120 f)*

Wenn weniger Zeit für die Abgrenzung des Netzwerks zu seiner Umwelt besteht, um eine Netzwerkidentität aufzubauen und die Erwartungshaltungen unter den Netzwerkpartnern anzugleichen, empfiehlt sich die reine System-Umwelt-Analyse. Mit dieser Technik werden zwar nicht die inneren Umfelder analysiert und es wird auch kein Maßnahmenkatalog erstellt. Aber innerhalb von zwei Stunden ist es möglich, alle relevanten Beziehungen der Kooperation zu ihrer Umwelt zu visualisieren und ihre Qualitäten gemeinsam zu bewerten.

## 4 Exemplarische Anwendungen

Um die „Praxistauglichkeit“ der entwickelten Beratungsinstrumente zu überprüfen, wurden ausgewählte Module in den drei organisationalen Feldern getestet. Die Anwendung wurde einheitlich protokolliert, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen und Rückschlüsse für die Weiterentwicklung der Beratungsmodule ziehen zu können.

### 4.1 Quartierswerkstatt in Mülheim /Ruhr – Generierung von Netzwerkkoperationen in der Sozialwirtschaft

Die Quartierswerkstatt in Mülheim an der Ruhr zielte darauf, Konzepte der angewandten organisationswissenschaftlichen Netzwerkforschung auf die Organisationsstrukturen der Sozialverwaltung in der Stadt Mülheim an der Ruhr zu transferieren. Im Blickpunkt steht der Netzaufbau in den Sozialräumen und zwischen den zentralen Agenturen der Kommunalverwaltung. Im „Public Management“ wird der Bedarf einer „Netzwerkkoperation“ seit längerem konstatiert.

Vor einer flächendeckenden Neuorganisation werden exemplarische Modellprojekte gebraucht, in denen die Schritte zur Netzwerkkoperation beispielhaft und nachvollziehbar demonstriert werden. Die Stadt Mülheim an der Ruhr erprobt deshalb den Transfer von Erkenntnissen der Netzwerkforschung in das Public Management gemeinsam mit der FH Köln (vgl. FH Köln 2011).

Das Ziel der Quartierswerkstatt bestand u. a. in der Entwicklung einer Dienstleistungsprozesskette für den Bereich des „Entlassmanagement“. Dabei lag der Fokus auf den Koordinationsaufgaben, durch die Teilprozesse zu einer integrierten Prozesskette verknüpft werden können. Durch die angestrebte Koordination der Teilprozesse soll sich die integrierte Prozesskette effektiv an den Bedürfnissen älterer Menschen ausrichten, die nach einem Krankenhausaufenthalt in ihre Wohnung zurückkehren wollen und

Im Rahmen des Workshops identifizieren ehrenamtlich tätige, lebensweltliche Akteure und Vertreter/innen dienstleistungserbringender Organisationen gemeinsam Angebotslücken und Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen bestehenden Angeboten für die 3. Lebensphase. Dafür wurden aus den beschriebenen Beratungsinstrumenten Module in der Quartierswerkstatt zur Anwendung gebracht. Zunächst werden die Module des Beratungssets dargestellt. Anschließend wird ihre Auswahl begründet.

#### 4.1.1 Beobachtungsprotokoll

In Anlehnung an Przyborski und Wohlrab-Sahr (vgl. 2008: 63) wird das Beobachtungsprotokoll in folgende Beobachtungsdimensionen eingeteilt:

- Beobachtungen
- Kontextinformationen
- Methodischen Reflexionen
- Rollenreflexionen
- Theoretische Reflexionen“.

Den Dimensionen liegen folgende beobachtungsleitenden Fragestellungen zugrunde:

*Beobachtungen:*

- Wie läuft die Anwendung der beiden Module genau ab?
- Wer tut was und wie mit wem (Interaktionen innerhalb und zwischen Berater- und Klientensystem):
- Gibt es Routinen?
- Gibt es besondere Ereignisse?
- Welche Personen haben eine hohe /niedrige Kontakthäufigkeit?
- Wie ist die Art des Kontakts?
- Welche Personen haben besondere Befugnisse?
- Wie verläuft die Clusterbildung?
- Wie verläuft die Kommunikation und Interaktion innerhalb der Cluster?
- Gibt es Hinweise auf relevante Akteure außerhalb der Cluster bzw. der Quartierswerkstatt?

*Kontextinformationen*

- Welche Rahmenbedingungen (finanzieller, rechtlicher und politischer Art bestimmen die Anwendung der Module innerhalb der Quartierswerkstatt?
- Welche Abläufe in der Vergangenheit haben die Quartierswerkstatt geprägt?

*Rollenreflexionen*

- Welche Rollen gibt es innerhalb des Berater- und des Klientensystems und wie sind sie gestaltet?
- Wie beeinflussen sich diese Rollen innerhalb und zwischen dem Berater- und Klientensystem.

*Methodische Reflexionen*

- Welche Vor- und Nachteile lassen sich bei der Anwendung der Beratungsinstrumente beobachten?

*Theoretische Reflexionen*

- Wie lassen sich die Vor- und Nachteile der angewendeten Beratungsinstrumente vor dem Hintergrund ihrer theoretischen Grundlagen vorläufig interpretieren?
- Welche Zusammenhänge werden dabei deutlich, die sich für eine Modifikation der Beratungsinstrumente nutzen lassen?



## 4.1.2 Begründung des Beratungssets

### Modul I:

#### ***Organisation des Netzwerklabors: Clusterung der Teilprozessketten nach Handlungsfeldern***

##### Ziele:

Definition der Teilprozesse sowie der Teilprozessebenen, die auf der Grundlage von Fallbeispielen simuliert werden.

##### Schritt 1: Teilprozessclusterbildung und Definition des Hauptprozesses

Die Teilnehmer/innen ordnen sich den Teilprozessclustern zu und definieren den Gegenstand der Teilprozesskette.

##### Schritt 2: Analyse der Kooperationsmöglichkeiten – simuliert an Fallbeispielen

*Innerhalb der AG wird in Clustern folgende Fragen von den Akteuren diskutiert:*

*„An welchen Schnittstellen können wir zusammenwirken?“*

*„Wie können wir inhaltlich zusammenwirken?“*

*Was ist auf der kulturellen, strategischen, sozio-psychologischen, wirtschaftlich-finanziellen und der Ressourcenaustauschebene bei der Realisierung des Teilprozesses zu beachten?*

*Wer koordiniert das?“*

Durch die gemeinsame Definition des Gegenstandes der Teilprozesskette soll die Möglichkeit geschaffen werden, unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Teilprozesse und ihres Verknüpfungsmodus bzw. des Hauptprozesses aneinander anzugleichen. Durch die Initiierung von themenspezifischen Teilprozessclustern wird der netzwerktypischen Besonderheit Rechnung getragen, dass Akteure aus unterschiedlichen Handlungsfeldern kooperieren. So können sich zunächst die Experten aus einem Handlungsfeld gemeinsam über den Gegenstand der Teilprozesskette austauschen. Dabei dient ein Fallbeispiel (vgl. Anhang V) als praxisnaher Einstieg in die Simulation möglicher Kooperationen. Anschließend besteht die Möglichkeit, dass die Akteure Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Teilprozessclustern eruieren.

**Modul II:*****Durchführung des Netzwerklabors: Erstellung der Maßnahmen- und Koordinationslandkarte***Ziele:

Eruiierung von Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Clustern.

Festlegung und Dokumentation von Maßnahmen für die Koordination der Clusterverknüpfungen in einer Maßnahmen- und Koordinationslandkarte.

Vorgehen

Die Arbeitsgruppen stellen ihre Ergebnisse den anderen Arbeitsgruppen (Clustern) vor. Dabei wird auch der Frage nach gegangen, wie die einzelnen Dienstleister der Cluster die Anschlussfähigkeit zu den anderen Clustern sicherstellen können:

*„Wie können Sie den Kontakt zu anderen Dienstleistern aufrechterhalten?“*

Festgelegte Maßnahmen und die Art und Weise der Koordination werden in eine Maßnahmen- und Koordinationslandkarte übertragen.

In Modul II wurde das zweite Modul des Workshop-Konzepts zur Erstellung einer Kompetenz-, Ressourcen- und Informationslandkarte integriert. Da es bei der Quartierswerkstatt primär um die Generierung von Koordinationsmechanismen für eine Netzwerkkooperation in der Sozialwirtschaft ging, wurde die Kompetenz-, Ressourcen- und Informationslandkarte zu einer Maßnahmen- und Koordinationslandkarte modifiziert.

**4.1.3 Programm der Veranstaltung**

<u>9:00 Uhr</u>	Steh-Kaffee
<u>9:40 Uhr</u>	Begrüßung und Einführung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisse der telefonischen Befragung</li> <li>▪ Vorstellung des Modells der Prozesskette</li> </ul>
<u>10:45 Uhr</u>	Pause (Umbau)
<u>11:00 Uhr</u>	Arbeitsgruppen: grün = „selbstbestimmtes Wohnen“; blau= „Rückführung aus dem Krankenhaus“ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berichte aus der Praxis</li> <li>▪ Bearbeitung von Schwerpunktthemen</li> </ul>
<u>13:00 Uhr</u>	Mittagspause

- 13:30 Uhr      Arbeitsgruppen
- Vertiefung
  - Sammlung von Konsequenzen
- 16:00 Uhr      Kaffeepause
- 16:15 Uhr      Austausch im Plenum
- 17:00 Uhr      Ende der Quartierswerkstatt

#### **4.1.4 Anwendung des Beratungssets: Teilprozessclusterbildung Definition des Hauptprozesses**

Den Vorschlag, Kooperationsmöglichkeiten und entsprechende Koordinationsoptionen auf der Grundlage eines Fallbeispiels zu simulieren, greifen die Teilnehmer auf. Die Simulation erfolgt innerhalb einer Arbeitsgruppe (AG). Die AG „Entlassmanagement“ beschäftigt sich mit Kooperations- und Kooperationsmöglichkeiten des Zusammenwirkens von Organisationen, die an der Rückführung älterer Menschen aus dem Krankenhaus in ihre Wohnung beteiligt sind.

#### **4.1.5 Zusammensetzung der AG „Entlassmanagement“**

Gruppengröße: 20 Personen

Ressourcen: Laptop mit Beamer, 3 Stellwände mit vorbereiteten „Plakaten“

Die Moderatoren stellen sich vor und erkunden die Teilnehmerstruktur. Wer sich einem Thema zugehörig fühlt, zeigt auf. Folgende Organisationen sind vertreten:

- konfessionelles Krankenhaus
- Wohnungsgesellschaften bzw. -unternehmen
- Seniorenbeirat
- Ambulanter Pflegedienst
- Selbsthilfegruppe Demenz
- Städtische Sozialplanung

#### **4.1.6 Allgemeine Beobachtungen zur Anwendung des Beratungssets in der AG**

13.45 Uhr: Die Moderation erläutert die Aufgabe, auf der Grundlage des Fallbeispiels „Frau Z. möchte nachhause“ (vgl. Anhang V) Kooperationsmöglichkeiten und entsprechende Koordinationsoptionen zu simulieren. Das Klientensystem richtet die Entschuldigung des einzigen Hausarztes aus, der wegen zeitlicher Restriktionen nicht an der Quartierswerkstatt teilnehmen kann. Die Teilnehmer/innen bedauern, dass dadurch das medizinische System nicht vollständig mit „ins Kooperationsboot“ geholt werden kann. Anschließend bittet die Moderation die Teilnehmer/innen, sich in handlungsfeldbezogenen Teilprozessclustern zusammenzufinden. Den Organisationsvertreter/innen fällt das leicht; lediglich ein Pflegedienst sieht sich in mehreren Handlungsfeldern verortet, ordnet sich aber dem ersten Cluster „Übergang Krankenhaus / Wohnraum“ zu.

#### Cluster I: „Übergang Krankenhaus / Wohnraum“

Es soll das bereits in Ansätzen existierende Pflegenetzwerk weiterentwickelt werden. Darin wirken Vertreter/innen des Krankenhauses, von Pflegeheimen und Pflegediensten mit. Von

diesen Akteuren ist ein „Überleitungsbogen“ entwickelt worden. Er soll als Koordinationsinstrument zwischen den Partnern im Pflegenetzwerk konkretisiert und für die Koordination der Dienstleistungskette genutzt werden.

#### Cluster 2: „Transparentes Altenhilfesystem“

Die Teilnehmer/innen wollen Wege finden, um Informationen in Mülheim/Ruhr zu verbreiten, die Hemmschwellen zur Annahmen von Hilfeleistungen reduzieren. Dafür soll ein ähnliches Fallbeispiel wie „Frau Z.“ für den nächsten Seniorenwegweiser (kostenlose Infobroschüre über Angebote und Maßnahmen der Mülheimer Altenhilfe) entwickelt werden. Aus diesem soll hervorgehen, wer in Mülheim für welche Problemlage der Ansprechpartner ist. Dafür benennt das Cluster sehr konkret:

1. die angestrebte Qualität der entsprechenden Informationen im Seniorenwegweiser;
2. was zu tun ist, um diese Qualität zu erreichen und
3. wer was zu tun hat, um diese Qualität zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich als Ergebnis der Clusterarbeit festhalten, dass eine „zugehende Beratung“ initiiert werden soll.

#### Cluster 3: „Rolle der Wohnungsunternehmen“

Der Cluster beschäftigt sich mit der Frage, wie die Wohnungsunternehmen von den Bedarfslagen ihrer älteren Mieter/innen erfahren können. Dafür favorisieren die Teilnehmer/innen die Idee, einen „Kümmerer“ zu installieren – diese Rolle können auch die Hausmeister der vermietenden Unternehmen übernehmen. An diese sollen sich die Mieter/innen wenden können, wenn sie einen Bedarf haben oder Bedarfe bei ihren Nachbarn/innen feststellen. Damit solche Kümmerer tätig werden können, muss das Wohnungsunternehmen allerdings Öffentlichkeitsarbeit betreiben, um darauf aufmerksam zu machen.

In allen drei Teilprozessclustern eignet sich die Bezugnahme auf ein Fallbeispiel zur Simulation möglicher Kooperationsverläufe. Die Teilnehmer/innen konnten ihre Kompetenzen für die Bedarfslagen des Fallbeispiels benennen und waren in der Lage, Verknüpfungsmöglichkeiten herzustellen.

Die Kontaktqualität zwischen den Vertreter/innen der Organisationen ist von Respekt gekennzeichnet. Es werden allerdings auch latente Konflikte angesprochen. So kritisiert der Vertreter der Seniorenberatung die mangelnde Kooperationsbereitschaft der Wohnungsunternehmen. Die Vertreterin eines Wohnungsunternehmens geht auf die Kritik konstruktiv ein und weist auf einen von der Wohnungsgesellschaft gegründeten Nachbarschaftsverein hin. Dieser kooperiere z. B. mit Pflegediensten.

#### **4.1.7 Reflektierte Kontextinformationen zur Anwendung des Beratungssets durch die AG**

Die Moderation hat die Rahmenbedingungen für folgenden Verlauf geschaffen:

1. Vorstellung der Teilnehmenden und
2. Einführung in das Thema mit dem Fallbeispiel von „Frau Z.“.

Es gibt bereits Kontakte unter den Teilnehmenden: Der Vertreter der Seniorenberatung kennt beispielsweise die Mitarbeiterin des Krankenhauses aus früheren Kooperationen mit dem Sozialdienst.

Es gibt somit vergangene Kommunikations- und Interaktionsverläufe, die die Kommunikation zwischen den beiden Akteuren als Vorgeschichte prägen.

Diese Prägung macht sich insofern in der AG bemerkbar, als dass diese beiden Teilnehmer einen persönlicheren Umgang miteinander pflegen, der auch auf die Kontaktqualität zwischen den anderen Teilnehmer/innen ausstrahlt.

#### **4.1.8 Reflektierte Rolleninformationen zur Anwendung des Beratungssets durch die AG**

Die Akteure sind sich der Rolle als Vertreter/innen ihrer Organisationen bewusst. Dies wird vor allem daran deutlich, dass sich Personen aus dienstleistungserbringenden Institutionen und Selbsthilfegruppen immer wieder mit klar umrissenen Forderungen an den Vertreter der Stadtverwaltung wenden. So wird bspw. gefordert, dass die Stadt die Schnittstellenkoordination zwischen

- dem Krankenhaus,
- den Hausärzten,
- den Pflegediensten,
- den Kümmernern,
- den Krankenkassen und
- den Pflegeeinrichtungen

übernehmen soll. Bei dieser Forderung geraten die Chancen aus dem Blick, die mit einer horizontalen Koordination zwischen den verschiedenen Organisationen einhergehen. Der Vertreter der Stadt versucht dies mit dem Satz „Sie alle sind die Stadt“ zu verdeutlichen.

Der Mitarbeiter des Pflegedienstes nimmt innerhalb der AG gedanklich die Rolle eines Case-Managers ein, die typisch für seine alltägliche Praxis sei. Dadurch kann er immer wieder die Diskussion über die Verknüpfung von Teilprozessen konkretisieren. So geht er bspw. auf die konkrete Organisation von Pflegehilfsmitteln (z. B. Toilettenstuhl) durch den Krankenhaus-Sozialdienst ein, die benötigt werden, damit der Pflegedienst seine ambulante Arbeit aufnehmen kann. In diesem Kontext wird beispielsweise als Defizit identifiziert, dass die Sanitätshäuser solche Hilfsmittel oft zu spät liefern und dadurch den Ablauf der Dienstleistungskette stören. Wie der Einbezug der Sanitätshäuser in die Kette gestaltet werden kann (mit dem Ziel einer zeitgerechten Lieferung) wird im weiteren Verlauf nicht vertieft, trotz eines Hinweises des Inputgebers, dass eine Teilleistung erst dann übergeben werden darf, wenn die vorhergehende abgeschlossen wurde.

Das Beratersystem differenziert in dieser Phase seine Rollen aus, indem es einerseits die Funktion der Moderation übernimmt und andererseits die des Inputgebers. So können im Input spezifische Sichtweisen und Wissensbestände zum Prozesskettenaufbau angeboten werden, zwischen denen die Moderation vermittelt.

#### **4.1.9 Reflektierte methodische Informationen zur Anwendung des Beratungssets durch die AG**

Es wird ein selbstständiger und intersubjektiv viabler Wissensaufbau durch die Teilnehmer/innen der AG selbst induziert. Als Beispiel lässt sich die Erkenntnis des Vertreters der Stadt Mülheim anführen, dass bei einer Prozesskette für das Entlassmanagement die unterschiedlichen organisatorischen Funktionsweisen der beteiligten Systeme zu berücksichtigen sind.

Weitere Erkenntnisse, die das Klientensystem autopoietisch generiert hat, betreffen:

- die Notwendigkeit bei der Kooperation Interessenkonflikte zwischen den beteiligten Organisationen zu identifizieren und zu bearbeiten,
- den Aufbau einer Netzwerkkoordination, die eine stabile aber gleichzeitig auch eine flexible Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht,
- die „Haltung“ der Netzwerkakteure zu Kooperationen, mit der die Möglichkeit der Zusammenarbeit steht und fällt,
- die stärkere Beachtung der bisher nur rudimentär entwickelten Öffentlichkeitsarbeit,
- die Notwendigkeit, ein Entlassungsmanagement als Dienstleistung aus „einer Hand“ zu entwickeln,
- die Erkenntnis, welche Kooperationspartner fehlen, die für die Dienstleistungskette gebraucht werden, und
- die Notwendigkeit der Installation von Funktionen eines „Kümmers“ als Schnittstelle zwischen den Dienstleistungssystemen und den älteren Menschen in ihren Wohnungen.

#### 4.1.10 Theoretische Reflexionen zur Anwendung des Beratungssets durch die AG

Aus der Sicht des Beratersystems wurde die Frage nach Koordinationsoptionen für das Schnittstellenmanagement allerdings nicht ausreichend bearbeitet. Denn es ist nicht gelungen,

1. die Verknüpfungsbedingungen von Teilprozessen tiefenscharf aufzudecken (nach den Fragen: Welche Teilprozesse müssen von mehreren Organisationen erbracht werden und welche sind durch eine Organisation realisierbar, welcher Teilprozess kann erst erbracht und/oder abgeschlossen werden, wenn der vorangegangene Teilprozess beginnt oder abgeschlossen wurde und welche Teilprozesse können parallel erbracht werden?),
2. Defizite im inter- und intraorganisatorischen Berichts- und Entscheidungswesen erkennen und
3. Schwachstellen innerhalb der Teilprozesse und an ihren Übergabepunkten zu erkennen.

Positiv hervorzuheben ist die Kreativität, die sich in den Teilprozessclustern entwickelt hat, um die Bedarfslagen des Fallbeispiels von Frau Z. zu bearbeiten. Es scheint die Teilnehmenden motiviert zu haben, dass dabei ihre persönlichen Kompetenzen und Qualifikationen gefragt waren.

Zudem werden Umsetzungshindernisse frühzeitig erkannt, wie bspw., dass bisher die private Wohnungswirtschaft nicht berücksichtigt wurde und Reibungsverluste bestehen, weil nicht nur der eigentliche Prozessablauf simuliert wird, sondern auch das gesamte interorganisatorische Umfeld mit den dazugehörigen Entscheidungs- und Berichtswegen berücksichtigt wurde (vgl. 3.1.2.3).

## 4.2 GenerationenCenter eG Dortmund-Hörde - Beratung/Begleitung einer Netzwerkkoope- ration in der Betriebswirtschaft

Die Genossenschaft GenerationenCenter ging im August 2008 aus dem Modellprojekt „GenerationenZukunft am See“<sup>19</sup> (Februar 2007 bis September 2008) hervor, das von der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund und der Wirtschaftsförderung Dortmund für den Stadtbezirk Dortmund-Hörde initiiert wurde. Das Modellprojekt „GenerationenZukunft am See“ zielt darauf ab, die Chan-

---

<sup>19</sup> Vgl. GenerationenZukunft am See: „Unternehmen nutzen die wirtschaftlichen Chancen des demografischen Wandels – Zusammenfassung und Projektergebnisse“, 2009, [http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Zukunft\\_Generationen.pdf](http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Zukunft_Generationen.pdf) (12.06.2011)

cen, die sich aus dem demografischen Wandel für die lokale Wirtschaft in Dortmund ergeben können, zu verdeutlichen und Maßnahmen zu entwickeln. Im Projektbericht wird das GenerationenCenter als „Kompetenzzentrum zur Bewältigung des demografischen Wandels“<sup>20</sup> wie folgt dargestellt:

„Mit Gründung der „GenerationenCenter Dortmund-Hörde eG“ arbeiten derzeit rund zwanzig lokale Unternehmen branchenübergreifend und mit Blick auf den gesellschaftlichen Wandel an kooperativen Angebotsverbänden. In der weiteren Unternehmensevolution sollen neue Angebote durch das kreative Zusammenwirken von Handwerkern und Dienstleistern marktreif entwickelt und eingeführt werden. Die gemeinsame Marktpräsenz und der Marktzugang werden über eine Markenorientierung mit kooperativ organisiertem Marketing und über das gemeinsam betriebene Ladenlokal im Stadtbezirkszentrum hergestellt.“<sup>21</sup>

Die Zielgruppen werden wie folgt charakterisiert:<sup>22</sup>

„Junge Berufstätige:

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden beruflichen Belastung (auch der zunehmend geforderten Mobilität), die eine häufige Abwesenheit von der eigenen Wohnung erfordert, können dieser Zielgruppe insbesondere Serviceleistungen Angebote, etwa conciergeorientierte Angebote denkbar. Das wohnortnahe GenerationenCenter würde eben diese Concierge Funktion übernehmen und die Erbringung von wohnungsbezogenen Dienstleistungen, aber auch Handwerkerleistungen im Auftrag der Kunden organisieren.

Familien mit Kindern:

Die Organisation des Familienbetriebes kann schwierig werden, wenn beide Eltern berufstätig sind oder die Familie Unterstützung bei der täglichen Organisation benötigt. Hier können eine Reihe von Dienstleistungsangeboten entwickelt werden. Ebenso können handwerkliche, bauliche Anpassungen, erforderlich werden, wenn die Sicherheit im Wohnbereich hergestellt werden soll (Vermeidung von Stolperkanten und Fallen, barrierefreies Wohnen) oder schlicht der Komfort erhöht werden soll (Raumspartüren mit intelligenten Schließsystemen).

Senioren:

Der wahrscheinlich größte Bedarf wird bei der zunehmend größer werdenden Gruppe von Senioren erwartet. Hier sind Leistungen im Zuge der Wohnraumanpassung an das barrierefreie Wohnen ebenso denkbar wie angepasste und individualisierte Dienstleistungen, Haushaltshilfen, die ein langes Verbleiben der Senioren in der eigenen Wohnung ermöglichen.

---

20 GenerationenZukunft am See: „Unternehmen nutzen die wirtschaftlichen Chancen des demografischen Wandels – Zusammenfassung und Projektergebnisse“, 2009, [http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Zukunft\\_Generationen.pdf](http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Zukunft_Generationen.pdf) (12.06.2011), S. 1

21 Ebd.

22 Vgl. GenerationenZukunft am See: „Unternehmen nutzen die wirtschaftlichen Chancen des demografischen Wandels – Zusammenfassung und Projektergebnisse“, 2009, [http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Zukunft\\_Generationen.pdf](http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Zukunft_Generationen.pdf) (12.06.2011), S. 21

Menschen mit Handicap:

Gerade für Menschen mit Handicap werden die kombinierten Leistungen eines GenerationenCenters ebenso attraktiv, da körperliche Einschränkungen besondere Anforderungen an die bauliche Ausgestaltung der Wohnung und ihre Möblierung stellen. Darüber hinaus werden technische Hilfsmittel benötigt, wie wohnungsbezogene Dienstleistungen sinnvoll sein können. Auch im Sinne der Unterstützung und Entlastung der betreuenden Angehörigen können Angebote formuliert werden.“<sup>23</sup>

Derzeit werden zwei Sortimente aus dem möglichen Leistungsportfolio im GenerationenCenter eG von 26 Mitgliedern des Bereichs Dienstleistung, Handwerk und Handel aus einer Hand angeboten. Es handelt sich vor allem um Dienstleistungen für die Kernzielgruppe 50 plus und für die energetische Sanierung von Gebäuden.

Die Informations- und Kommunikationsprozesse der Mitglieder untereinander und mit den Kunden wurden in einem Projekt mit der Fachhochschule Köln mit dem Ziel näher betrachtet, geeignete Informations- und Kommunikationsprozesse sowie Werkzeuge zu etablieren. Im Rahmen einer Vorstudie wurden die Auftragsabwicklungsprozesse aller Mitglieder und des GenerationenCenters eG sowie die internen Abstimmungsprozesse im Rahmen der Genossenschaft in iGrafx dokumentiert.

Aus der Dokumentation wurden Soll-Prozesse und geeignete Informations- und Kommunikationswerkzeuge abgeleitet. Ziel der Beratung ist die Erstellung eines gemeinsamen Informations- und Kommunikationsleitbildes sowie eines Projektplans zur gemeinsamen Umsetzung der Empfehlungen im Rahmen eines Kick-off-Workshops. Die für den Kick-off-Workshop ausgewählten Beratungsmodule werden im Abschnitt „Begründung des Beratungssets“ beschrieben.

#### **4.2.1 Leitfragen des Beobachtungsprotokolls**

Es wird dasselbe Beobachtungsprotokoll genutzt wie bei der exemplarischen Anwendung in der Sozialwirtschaft.

#### **4.2.2 Begründung des Beratungssets**

### **Workshop-Konzept: Aufbau eines gemeinsamen Informations- und Kommunikationsleitbildes**

#### ***Modul I: Leitbildentwicklung***

##### Ziel:

Entwicklung eines Leitbildes im Rahmen der aus der Vorstudie abgeleiteten Informations- und Kommunikationsziele und Herstellung eines Konsens bezüglich der empfohlenen Informations- und Kommunikationsziele des Netzwerks mit den Mitgliedern und den Kunden.

<sup>23</sup> GenerationenZukunft am See: „Unternehmen nutzen die wirtschaftlichen Chancen des demografischen Wandels – Zusammenfassung und Projektergebnisse“, 2009, [http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user\\_upload/Zukunft\\_Generationen.pdf](http://www.generationenzukunft-dortmund.de/fileadmin/user_upload/Zukunft_Generationen.pdf) (12.06.2011), S. 21



### Schritt I: Leitbildentwicklung

Die im Rahmen der Vorstudie erhobene SWOT-Analyse, der abgeleitete Soll-Prozess sowie die abgeleiteten Informations- und Kommunikationswerkzeuge werden vom Berater präsentiert.

Auf der Grundlage der erkannten inneren Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken, Maßnahmen und Werkzeuge formulieren die Mitglieder ein Leitbild für ihre Zusammenarbeit.

Dafür werden zunächst zwei Gruppen gebildet, die jeweils einen Formulierungsvorschlag erarbeiten. Anschließend erfolgt die Präsentation im Plenum.

### Schritt II: Strategieentwicklung, Hauptzieldefinition

Auf der Grundlage des Leitbilds erarbeitet das Plenum ein oder mehrere strategische Ziele für die Information und Kommunikation im Netzwerk. Dabei sind folgende Anforderungen hinsichtlich der Zielformulierung zu beachten:

*Spezifische Zielformulierung*

*Formulierung eines allgemein akzeptierten Zieles*

*Formulierung eines messbaren Zieles*

*Formulierung eines realistischen Zieles*

Dieses Modul dient der Formulierung strategischer, kollektiver Normen, Ziele und Regeln für das Netzwerk GenerationenCenter eG auf der Grundlage eines gemeinsamen Leitbildes. Um innerhalb dieses stabilen strategischen Rahmens des gesamten Netzwerkes flexible, wechselnde Kooperationen zwischen den Netzwerkpartnern zu ermöglichen, sind von dem strategischen Ziel individuelle Teilzielsetzungen für die Netzwerkpartner abzuleiten. Aus diesen soll der Nutzen der Zusammenarbeit für jedes einzelne Mitglied des GenerationenCenters eG entwickelt und der Grundstein für eine gemeinsame Netzwerkkultur gelegt werden.

### ***Modul II: Teilzielentwicklung***

Ziele:

Ableitung von Teilzielen für die Mitglieder des GenerationenCenter eG

#### Schritt I: Gruppenarbeit

In zwei Gruppen zerlegen die Netzwerkpartner den in der Vorstudie als Soll-Prozess dokumentierten Informations- und Kommunikationsprozess mittels eingekerbten Richtungspfeilen in Teilprozesse. Dabei sind folgende Fragen für jeden Teilprozess und jede Teilprozessverknüpfung zu beantworten:

*Wie heißt der Teilprozess und was ist sein Gegenstand?*

*Was ist auf der kulturellen, strategischen, sozio-psychologischen, wirtschaftlich-finanziellen und der Ressourcenaustauschebene bei der Realisierung des Teilprozesses zu beachten?*

*Welche Verknüpfungsbedingungen liegen dem Teilprozess zugrunde. Wer organisiert die Verknüpfung?*

*Wie lässt sich die Realisierung des Teilprozesses als spezifisches, realistisches, messbares und akzeptiertes Teilziel definieren, aus dem sich auch der Nutzen der Zielerreichung für den/die Teilprozess-Owner ableiten lässt?*

### Schritt II: Entscheidung im Plenum

Die Arbeitsgruppen präsentieren ihren Vorschlag für die Operationalisierung der strategischen Ziele dem Plenum. Es werden die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorschläge definiert. Über eine Clusterung im Rahmen einer Mehrpunktabfrage entscheidet sich das Plenum für einen Vorschlag.

### Schritt III: Entwurf einer ersten Netzwerkarchitektur

Im Plenum werden auf der Grundlage des gemeinsam erarbeiteten Zielsystems Absprachen für den entsprechenden zwischenbetrieblichen Informationsaustausch getroffen. Zudem werden Verantwortungsbereiche festgelegt für:

- die Steuerung und Kontrolle von zwischenbetrieblich getroffenen Entscheidungen zur Verknüpfung von Teilprozessen,
- das Management der Schnittstellen des Leistungsaustausches,
- die Absicherung der interorganisatorischen Bereitstellung von Ressourcen und
- die Dokumentation und Evaluation der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

Modul II schafft die Grundlage für gemeinsame Normen, Ziele und Regeln, die die Informations- und Kommunikationsprozesse im GenerationenCenter eG stabilisieren kann und die eine gemeinsame Netzwerkkultur ermöglicht.

Die Formulierung der Normen, Ziele und Regeln ist darüber hinaus ein erster Schritt zum organisationalen Lernen, da Diskrepanzen zwischen den definierten Normen, Zielen und Regeln und den gelebten Normen, Zielen und Regeln aufgedeckt und reflektiert werden können.

In Modul III werden abschließend die getroffenen strategischen und operativen Informations- und Kommunikationsziele in einem Projektplan zeitlich fixiert, um die gemeinsamen Fortschritte zu dokumentieren und ggf. weitere Interventionen einleiten zu können. Der Status der einzelnen Projektschritte wird regelmäßig kommuniziert und dient selbst als Beispiel für die gemeinsam erarbeitete Informations- und Kommunikationskultur.

### 4.2.3 Programm der Veranstaltung

Am 10.02.2012 und am 11.02.2012 wurden in Dortmund-Hörde zwei Workshops mit dem Netzwerkpartner durchgeführt. Der Workshop am 10.02.2012 richtet sich an die Gruppe der Handwerker. Der Workshop am 11.02.2012 richtete sich an die Sozialdienstleister.

#### 10.02.2012 von 10:30 bis 14:30, Gruppe: Handwerker

10:30 bis 11:00

Begrüßung und Einführung in das Thema

11:00 bis 13:00

- Erheben gemeinsamer Aufgaben in der Gruppe und für das GC
- Sortieren und Gewichten der Nennungen
- Reflexion der Ergebnisse

13:00 bis 13:15 Pause

13:15 bis 14:00

- Vorschlag für ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eigens Kommunikations- und Dokumentationsleitbildes (Prozessmodell in iGrafx)
- Testdurchführung für die wichtigsten Aufgaben
- Vorschlag: Vorgehensmodell für weitere Zusammenarbeit

#### 11.02.2012 von 13:30 bis 17:30, Gruppe: Sozialdienstleister

13:00 bis 13:30

Begrüßung und Einführung in das Thema

13:30 – 15:30

- Erheben gemeinsamer Aufgaben in der Gruppe und für das GC
- Sortieren und Gewichten der Nennungen
- Reflexion der Ergebnisse

15:30 – 17:30

- Vorschlag für ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Kommunikations- und Dokumentationsleitbildes
- Testdurchführung für die wichtigsten Aufgaben (als Prozessmodell in iGrafx)
- Vorschlag: Vorgehensmodell für weitere Zusammenarbeit

### 4.2.4 Anwendung des Beratungssets

Im Zuge der Identitätsfindung, des ausstehenden kommerziellen Erfolgs und des aufkommenden Arbeitsvolumens zur Organisation des Netzwerks und seiner Mitglieder seit 2008 hat sich das

Netzwerk entschlossen, vier zielgruppenorientierte Arbeitsgruppen zu definieren, die ihre Projekte autonom organisieren sollen. Zwei Handwerkergruppen mit dem Zielmarkt B2B<sup>24</sup>. Und zwei Sozialdienstleistergruppen, Seniorenforum und Vorsorgekolloquium. Diese Umstrukturierung erfordert aktuell eine eigene Ausrichtung aller benannten Gruppen sowie eigene Kommunikationsprozesse gruppenintern, zwischen den Gruppen und mit dem Dachnetzwerk, GenerationenCenter Dortmund-Hörde sowie zum Kunden. Es werden zwei Workshops a vier Stunden durchgeführt, die die Ziel- und Kommunikationsfindung der jeweiligen Gruppe sowie die Vorstellung von Instrumenten und Maßnahmen umfassen.

Das ursprüngliche Ziel einer Leitbildentwicklung und Teilzielentwicklung wird auf folgendes Vorgehen heruntergebrochen:

- Erheben gemeinsamer Aufgaben in der Gruppe und für das GC entlang der Fragestellungen:
  - Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam in der Gruppe angehen?
  - Welche Kunden möchten Sie gemeinsam ansprechen?
  - Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam mit den anderen Gruppen im GC angehen?
- Sortieren und Gewichten der Nennungen
- Reflexion der Ergebnisse
- Vorschlag für ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Kommunikations- und Dokumentationsleitbildes unter Anwendung eines Modellierungstools (iGrafx)
- Testdurchführung für die wichtigsten Aufgaben als Prozessmodell

#### **4.2.5 Betrachtungsdimensionen der Gruppe Handwerker**

Gruppengröße: sechs Personen von 15 Personen aus dem Bereich Handwerk, in ihrer Doppelfunktion der Vorstand und der Aufsichtsrat des GC.

Ressourcen: Laptop und Beamer. Karteikarten für die Zielfindung werden an die Wand geklebt und geclustert. Im Zentrum des Besprechungsraums wird aus mehreren Tischen ein großer Konferenztisch zusammengeschoben, an dem alle Beteiligten in der Runde sitzen und geleitet diskutieren.

##### **4.2.5.1 Zusammensetzung der Gruppe Handwerker**

Die anwesende Gruppe Handwerk setzt sich aus sechs Handwerkern zusammen. Eingeladen waren alle 15 Gruppenmitglieder. Das Fehlen der restlichen Gruppenmitglieder wird mit der operativen Einbindung im Tagesgeschäft begründet. Aktiv abgesagt hat kein Handwerksunternehmen. Alle anwesenden Handwerker füllen in einer Doppelfunktion auch Vorstands- oder Aufsichtsratsaufgaben aus.

---

<sup>24</sup> B2B ist die Abkürzung für Business-to-Business Markt. Dieser Begriff „dient zur Abgrenzung derjenigen Marktbereiche, in die der E-Commerce eingeteilt wird, um die jeweils spezifischen Gestaltungsparameter zu erkennen“ (Kollmann 2012).

#### 4.2.6 Beobachtungen zur Anwendung mit den Handwerkern

Das Erheben gemeinsamer Aufgaben in der Gruppe und für das GC, das Sortieren und Gewichten der Nennungen und die Reflexion der Ergebnisse werden auf drei Fragestellungen hin ausgerichtet und diskutiert:

- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam in der Gruppe „Handwerker“ angehen?
- Welche Kunden möchten Sie gemeinsam ansprechen?
- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam mit den anderen Gruppen im GC angehen?

Der Tenor wird auf die gemeinsamen Aufgaben in der Gruppe gelegt, da die Zielgruppen von den Handwerkern konkret mit B2C und B2B benannt werden und erst der Erfolg der Handwerker als Gruppe die Kooperation mit den Sozialdienstleistern erfordert – und zum Erfolg führen kann. Zunächst müsse an der Identität der eigenen Gruppe gearbeitet werden, um im nächsten Schritt andere Gruppen einbeziehen zu können.

Die beteiligten Akteure werden aufgerufen, ihre Bedürfnisse auf Karteikarten zu notieren. Diese Karteikarten werden im Anschluss geclustert und gewichtet. Jeder Beteiligte kann insgesamt fünf Punkte vergeben. Daraus ergab sich folgendes Gesamtbild:

- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam in der Gruppe „Handwerker“ angehen?
  - Kundenakquisition (6 Punkte)
  - Marketing (6 Punkte)
  - Qualitätsmanagement betreiben (4 Punkte)
  - Regelmäßige Treffen um gemeinsame Ziele zu finden (3 Punkte)
  - Individuelle Vertriebskosten senken (2 Punkte)
  - Gleicher Kundenauftritt (2 Punkte)
  - Netzwerk bündeln (1 Punkt)
  - Teamwork bilden (1 Punkt)
  - Umsatzsteigerung (1 Punkt)
  - Gewinn (1 Punkt)
  - Vermittlung untereinander (1 Punkt)
  - Neue Produkte (1 Punkt)
  - Auftraggeber austauschen (1 Punkt)

Im Zuge der Diskussion zu den gesammelten Aufgaben stellt sich heraus, dass das gemeinsame Handeln eine gemeinsame Datenbank, gemeinsame Produkte und die Durchführung aus einer Hand erfordert. Neue gemeinsame Produkte sind notwendig, können jedoch nicht ohne Weiteres umgesetzt werden, da sie die Anbindung der anderen Teilgruppen erfordert, die sich derzeit auch in der Gruppenbildungsphase befinden. Darüber hinaus muss zunächst die unvoreingenommene Weitergabe von Kontakten funktionieren, bevor an neue Produkte gedacht werden kann.

Die Einführung von gemeinsamen Qualitätsstandards erfordert eine zentrale Koordination, die die einzelnen Gewerke koordiniert und ggf. eine gemeinsame Rechnung ausstellen kann. Derzeit treten die Handwerker als Einzelkämpfer auf und vermitteln lediglich den infrage kommenden Kon-

takt. Positiv herausgestellt wird, dass der sogenannte Handwerksprozess, der alle Aktivitäten der handwerklichen Wertschöpfungskette umfasst die Akquisition für die Gruppe erleichtern kann. Dabei treten Sanitärdienstleitungen, Malerdienstleitungen sowie Holz- und Möbelbau in den Vordergrund und stellen die Schnittstellen zum B2B-Kunden her. Derzeit ist das B2B-Geschäft ein auf Empfehlungen basierendes Zufallsprodukt. Banale Themen wie Werbebanner auf der Karosserie der einzelnen Kraftfahrzeuge oder einheitliche Visitenkarten stellen bereits Hindernisse dar, die durch die Umstrukturierung und eine stärkere Identifikation mit und in der Gruppe verbessert werden sollen.

Das Beratersystem stellt in diesem Zusammenhang heraus, dass das Handeln aus einer Hand eine einheitliche Auftragsabwicklung und einen gemeinsamen Marktauftritt erfordert, der den Kunden in die Abwicklungs- und Kommunikationsprozesse einbindet. Allein die Komplexität der möglichen Dienstleistungen stellt ein besonderes Marketingproblem dar, da im Grunde eine Vielzahl von Dienstleistungskombinationen möglich ist, aber als Paket am Markt nicht kommuniziert werden kann, da die Bündelung für die Kunden relativ neuartig ist.

Das Klientensystem stellt zusammenfassend fest, dass alle betrachteten Themen seit 2008 bereits diskutiert und verabschiedet wurden, es aber an der Umsetzungskompetenz mangelt. Als Grund wurde die unzureichende Identifikation mit dem Netzwerk GenerationenCenter angesprochen, die die Ausrichtung auf ein gemeinsames Zielsystem ermöglicht. Eine zentrale Herausforderung ist dabei die Schaffung von Verlässlichkeit im Netzwerk.

Zusammenfassend wurde herausgestellt, dass die aufgezeigten Bedürfnisse der Gruppe Visionscharakter haben und im Vorfeld an den konkreten operativen Zielen und Aufgaben gearbeitet werden muss, um beispielsweise die Vision eines gemeinsamen Marketings zu erreichen. Ein gemeinsames Marketing ist das Ergebnis eines funktionierenden internen und externen Kommunikationsflusses, der von allen getragen werden muss.

Um arbeitsfähig zu werden, fordert das Beratersystem die Gruppe auf, ihre Aufgaben und Ziele für das Netzwerk GC klarer zu definieren, zu prüfen und zu verabschieden, um die Kooperation zu legitimieren.

#### **4.2.6.1 Kontextinformationen zur Anwendung mit den Handwerkern**

Die Moderation hat die Rahmenbedingungen für den Austausch geschaffen und leitet die Diskussion entlang der erhobenen Bedürfnisse sowie der angekündigten Instrumente und Maßnahmen. Die beteiligten Handwerker kennen sich und beschäftigen sich seit 2008 intensiv mit den Fragestellungen. Die Diskussion wurde von Themen der Identität der Gruppen in GC bestimmt sowie der möglichen Kundenakquisition, die bei den Handwerkern als Wertschöpfungskette besteht und durch die gegenseitige Vermittlung gestützt werden kann. Bei der Vermittlung der Aufträge ist die persönliche Beziehung untereinander sowie das Vertrauen in die geleistete Qualität von zentraler Bedeutung.

#### **4.2.6.2 Rolleninformationen zur Anwendung mit den Handwerkern**

Die Rollen der Beteiligten sind klar und ggf. satzungsmäßig definiert. Die beteiligten Handwerker nehmen neben ihren Rollen als aktive Geschäftsführer ihrer Unternehmen zeitgleich die Rolle als Repräsentanten und Aufsichtsrat des Netzwerks GC wahr. Das daraus resultierende Arbeits- und Koordinationsvolumen soll durch die aktuelle Gruppenbildung entlang der Zielgruppen zur Entlastung in Bezug auf die Doppelrollen führen, da alle Teams relativ autonom agieren und ihre Projekte im Netzwerk vertreten und verantworten sollen. Faktisch werden somit unter dem Dachnetzwerk

GenerationenCenter Subnetzwerke geschaffen, die jeweils durch zwei Mitglieder, die als Sprecher und Koordinatoren fungieren, vertreten werden. Durch die daraus resultierende Partizipation an der Verantwortung wird im Rahmen des Netzwerks eine höhere Beteiligung sowie effizientere Kommunikation angestrebt, insbesondere die Minimierung von Abstimmungszeiten und eine konkrete Zieldefinition entlang der Zielgruppen.

#### **4.2.6.3 Methodische Informationen zur Anwendung mit den Handwerkern**

Die Teilnehmer haben sich entlang ihrer wahrgenommenen Bedürfnisse und Fragestellungen offen ausgetauscht und ihre bisherigen Ansichten erläutert und bekräftigt. Die angedachte modulare Bearbeitung des Kommunikationsleitbildes sowie die Ableitung von konkreten Aufgaben wurden zugunsten der Aussprache und nun anstehenden Identitätsfindung und verbindlichen Zusage verschoben.

#### **4.2.6.4 Theoretische Informationen zur Anwendung mit den Handwerkern**

Aus der Sicht des Beratersystems stellt der durchgeführte Workshop den Anfang für eine konsequente Umgestaltung des Netzwerks zu einer gelebten Aufbau- und Ablauforganisation dar. Diesem Anspruch ist allerdings nur schwer nachzukommen, da sich das Netzwerk seit der Gründung im operativen Zusammenhängen verliert, ohne eine einheitliche und konsequente Strategie zu verfolgen. Im inzwischen vierten Jahr des Bestehens wird noch immer an der Identität, der Zielgruppenausrichtung und an der Selbstkoordination gefeilt, ohne sichtbare Erfolge zu erreichen. Angedachte Instrumente und Maßnahmen erfordern zunächst das uneingeschränkte Commitment der Gruppe.

#### **4.2.7 Betrachtungsdimensionen der Gruppe Sozialdienstleister**

Gruppengröße: elf Personen aus dem Bereich soziale Dienste im Netzwerk GenerationenCenter

Ressourcen: analog zur Durchführung des Workshops mit den Handwerkern.

##### **4.2.7.1 Zusammensetzung der Gruppe Sozialdienstleister**

Die Gruppe der Sozialdienstleister umfasst ebenfalls 15 Personen, von denen zum Workshop 11 erschienen sind. Ein Gruppenmitglied nimmt auch die Funktion eines Aufsichtsrats in der Genossenschaft GenerationenCenter Dortmund-Hörde wahr.

##### **4.2.7.2 Beobachtungen zur Anwendung mit den Sozialdienstleistern**

Das Erheben gemeinsamer Aufgaben in der Gruppe und für das GC, das Sortieren und Gewichten der Nennungen und die Reflexion der Ergebnisse wurde auf drei Fragestellungen hin ausgerichtet und diskutiert. Die Dynamik in der Gruppe ermöglichte die Bearbeitung aller angedachten Fragestellungen:

- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam in der Gruppe „Handwerker“ angehen?
- Welche Kunden möchten Sie gemeinsam ansprechen?
- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam mit den anderen Gruppen im GC angehen?

Nach der Mehrpunktabfrage ergibt sich folgendes Bild:

- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam in der Gruppe „Handwerker“ angehen?

- Verwaltung gemeinsamer Ressourcen (Geld, Personal) (6 Punkte)
  - Qualitätsstandards festlegen (3 Punkte)
  - Persönliches Kennenlernen (3 Punkte)
  - Steuerung des Marketings für die Gruppe (gemeinsamer Aspekte) (3 Punkte)
  - Gemeinsame Kundenstruktur entwickeln (3 Punkte)
  - Quartalsforen in 2012 erfolgreich etablieren (2 Punkte)
  - Aufgaben auf mehreren Schultern verteilen (1 Punkt)
  - Schnittstellen finden und konkretisieren (1 Punkt)
  - Vermarktung der Quartalsveranstaltung (in eigenem Kundenstamm) (1 Punkt)
  - Profilierung als Dienstleister (1 Punkt)
- Welche Kunden möchten Sie gemeinsam ansprechen?
    - Entwicklung hin zur Marke GC (5 Punkte)
    - Kompetenzerweiterung (4 Punkte)
    - Win/Win Situation (3 Punkte)
    - Qualität (3 Punkte)
    - Marketingmaßnahmen gemeinsam durchführen (3 Punkte)
    - Neue Kunden (2 Punkte)
    - Alleinstellungsmerkmale ausbauen (2 Punkte)
    - Marketingentwicklung (1 Punkt)
    - Unterstützung (Dienste/Personal) (1 Punkt)
- Welche Aufgaben möchten Sie gemeinsam mit den anderen Gruppen im GC angehen?
    - Gemeinsames Ladenlokal als Anlaufstelle (7 Punkte)
    - Marke (7 Punkte)
    - Kontakte koordinieren (Innen/Außen) (1 Punkt)
    - GC-Konzept dem Kunden übermitteln (4 Punkte)
    - Mittler/Präsenzdienstleister schulen (4 Punkte)
    - GC als Expertennetzwerk (3 Punkte)
    - Transparenz von Personal, Finanzierung und Ressourcen (3 Punkte)
    - Persönliche Kontakte verbessern (2 Punkte)
    - Servicefunktionen für die Gruppe (2 Punkte)
    - Außendarstellung koordinieren (2 Punkte)
    - Aktionen, Veranstaltungen der Gruppe unterstützen als Vorstand und Aufsichtsrat (1 Punkt)
    - Entlastung durch gemeinsame Akquisition, Marketing (1 Punkt)
    - Kommunikation zwischen Gruppen organisieren (1 Punkt)
    - Faire Aufteilung von Aufgaben (1 Punkt)
    - Personen/Mitglieder zusammenführen (1 Punkt)



Die anschließende Diskussion eröffnet folgende Sicht: Die Gruppe identifiziert insbesondere die Ressourcenproblematik in Bezug auf gemeinsame Räumlichkeiten und einen gemeinsamen Außendienst als wesentliche Fragestellung, da die gemeinsame Ressourcenverwendung den Zweck der Genossenschaft darstellt.

Die Durchführung der Quartalsveranstaltungen müsse auf mehrere Schultern verteilt werden, um das Arbeitsvolumen steuern zu können. Dies erfordert gemeinsame Regeln der Zusammenarbeit sowie das Nachhalten von Zielen und erreichten Ergebnissen. Wesentlich sind dabei die transparente Kommunikation in der Gruppe und die kontinuierliche Dokumentation von Zielen, Maßnahmen und Erreichungsgrad, um ein organisationales Lernen und die Weiterentwicklung zu ermöglichen. Zur Umsetzung dieses Vorhabens stellt das Beratersystem den Einsatz von Web 2.0 Tools und Applikationen entlang eines in iGrafx modellierten Kommunikationsprozesses zur Durchführung und Kontrolle der Aktivitäten vor und konfrontiert die Gruppe mit der Umsetzung im Zuge der Gruppenaktivitäten. Das Klientensystem lässt sich auf diese Idee ein und benennt einen Ansprechpartner zur Diskussion und Prüfung der Instrumente entlang des erstellten Kommunikationsprozesses. Angestrebt wird ein weiterer Workshop, in dem ausgewählte Werkzeuge vorgestellt und besprochen werden.

#### **4.2.7.3 Kontextinformationen zur Anwendung mit den Sozialdienstleistern**

Die Interaktion in der Gruppe ist stark durch gemeinsame Projekte geprägte, die nur durch wenige Beteiligte realisiert werden können, da die Zusammenführung der einzelnen sozialen Dienstleistungen konkret erarbeitet werden muss. Dies gilt für alle Gruppenmitglieder und insbesondere für die neuen Mitglieder der Gruppe.

#### **4.2.7.4 Rolleninformationen zur Anwendung mit den Sozialdienstleistern**

Alle Gruppenmitglieder sind einander bekannt und haben in unterschiedlichem Maße ihren Kontakt gepflegt. Die Kontakthäufigkeit hing in der Vergangenheit vom Vorhandensein gemeinsamer Projekte ab. Das Beratersystem moderiert die Diskussion und eröffnet dem Klientensystem eine neuartige Sichtweise auf problematische Aspekte der bisherigen Praxis.

#### **4.2.7.5 Methodische Informationen zur Anwendung mit den Sozialdienstleistern**

Die Gruppe bearbeitet die Fragen dynamisch und zügig. Die abgeleitete Diskussion ist konkret und zielführend. Problematische Freistellungen werden sachlich diskutiert und das Klientensystem nimmt die vom Beratersystem eingebrachten Möglichkeiten konkret auf.

#### **4.2.7.6 Theoretische Informationen zur Anwendung mit den Sozialdienstleistern**

Aus der Sicht des Beratersystems kann der durchgeführte Workshop analog zu der Gruppe der Handwerker nur ein Anfang für die Umgestaltung des Netzwerks sein. Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation bspw. durch die Einführung eines standardisierten Kommunikationsprozesses unter der Verwendung von Web2.0-Tools wurden eröffnet.

### **4.3 Beratungsbedarfe in der Automobilwirtschaft**

In der Automobilwirtschaft ergab sich keine exemplarische Anwendung der skizzierten Beratungsinstrumente, denn die Unternehmen befürchten, wettbewerbsrelevante Informationen preiszugeben. Daher wurde die Literatur zum Aufbau und Ausbau bzw. zur Beratung von automobilwirt-

schaftlichen Netzwerkkooperationen analysiert, um weitere Informationen zur Implementierung der Beratungsinstrumente und / oder zur Neuentwicklung von Interventionsdesigns zu gewinnen.

In der einschlägigen Literatur wird insbesondere auf folgende Notwendigkeiten bei dem Auf- und Ausbau automobilwirtschaftlicher Kooperationen hingewiesen, bei denen Netzwerkakteure mit Beratungstools unterstützt werden können:

#### Beratungsbedarfe in der Aufbauphase

1. Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnern:

*Eignung bezieht sich auf die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft potenzieller Partnerorganisationen und der Organisationsvertreter (vgl. Winkler/Schemitsch/Kaluza 2008: 65; Winkler/Slamanig/Kaluza 2008: 87; Wojda et al. 2006: 11; Bretzke 2010: 52-56).*

2. Entwicklung einer Kooperationsvision:

*Angleichung unterschiedlicher Organisationskulturen und Erwartungshaltungen sowie Definition von strategischen Zielen für die Kooperation und von operativen Zielen für die Kooperationspartner (vgl. Czaja 2008: 49, 98, 115; Wojda et al. 2006: 10).*

3. Aufbau einer geeigneten Netzwerkarchitektur:

*Definition von Handlungs- und Verantwortungsbereichen sowie Auswahl einer sachgerechten Organisationsform (Becker et al. 2008: 25 ff; Bretzke 2010: 56; Lang 2004: 321).*

Bei der Entwicklung von Beratungsinstrumenten in der Aufbauphase sind zwei Perspektiven zu unterscheiden:

1. Werden primär die fokale Organisation, ihre (zuliefernden) Netzwerkpartner oder das gesamte Geflecht beraten?
2. Handelt es sich bei dem zu beratenden Netzwerk um ein Projekt Netzwerk oder um ein Programm Netzwerk<sup>25</sup>?

Kreuzt man diese beiden Perspektiven, so ergibt sich folgende Vier-Felder-Matrix:

---

<sup>25</sup> Unter Projekt Netzwerken werden hier in Anlehnung an Winkler/Schemitsch/Kaluza (vgl. 2008: 68) in eine Netzwerkorganisation eingebettete Leistungsaustauschprozesse verstanden, die zeitlich befristet ein Projekt – wie die Herstellung von Kunststoffen für Motorabdichtungen – oder mehrere aufeinander folgende Projekte bearbeiten. Intern stellen Projekt Netzwerke ein heterogenes System dar. „Projektorientierte WN [Wertschöpfungsnetzwerk, M.N.] unterscheiden sich von programmorientierten WN insbesondere durch das Leistungsprogramm, die Art der Nachfrageunsicherheit, die Wiederholfrequenz von Aufträgen, die Produktionsumgebung sowie die zeitliche Abgrenzung der Zusammenarbeit“ (ebd.). Mit dieser Abgrenzung zu Programm Netzwerken sind die wesentlichen Charakteristika dieses Leistungsaustauschsystems benannt: Es handelt sich um ein Netzwerk, das sich durch dauerhafte Leistungsaustauschprozesse, und somit durch eine Nachfragesicherheit auszeichnet, wie es bei klassischen Zulieferer Netzwerken für eine Produktionslinie der Fall ist.

I Beratung des fokalen Unternehmens in einem Projekt- netzwerk	II Beratung des fokalen Unternehmens in einem Programm- netzwerk
III Beratung der Netzwerkpartner in einem fokal gesteuerten Projektnetzwerk	IV Beratung der Netzwerkpartner in einem fokal gesteuerten Programmnetzwerk

**Abbildung 25: Vierfeldermatrix: Fokale Unternehmen und Projektnetzwerke in Programm- und Projektnetzwerken**

Diese Unterscheidung ist wichtig, weil der Aufbau und der Ausbau automobilwirtschaftlicher Kooperationen in der Regel vom OEM dominiert werden, was bereits durch die Differenzierung der Adressierung von Beratungsleistungen berücksichtigt werden muss. Die Dominanz der OEMs in einem Programm- bzw. Zulieferernetzwerk liegt in ihrer Funktion als Senke im Materialfluss begründet. Doch ihre Dominanz schlägt sich auch in Projektnetzwerken nieder, weil hier die OEMs indirekt über den Systemintegrator die Leistungsaustauschbeziehungen beeinflussen. Denn „mit Wertschöpfungsanteilen verlagern die OEM auch ein signifikantes Beschäftigungs-, Qualitäts- und Finanzrisiko. Deshalb ist die Outsourcing-Strategie für die OEM besonders attraktiv“ (Stockmar 2004: 75).

Systemintegratoren erbringen an den von ihnen entwickelten Systemen in der Lieferungsphase nur einen Bruchteil der Wertschöpfung selbst, da ein Großteil der Komponenten von Tier-2-Lieferanten<sup>26</sup> zugesteuert wird und sich der Systemintegrator auf das Montieren sowie die Produktion einiger Komponenten beschränkt (Lang 2004: 318). Daher werden Systemintegratoren zur fokalen koordinierenden Organisation des Leistungsaustausches im Tier2-Lieferantennetzwerk.

„Der Kompetenz des Systemintegrators kommt damit eine erfolgskritische Bedeutung zu. Einerseits steht er im engen Kontakt mit dem Hersteller, andererseits koordiniert er ein effizientes (...) Beschaffungsnetz.“ (Mattes et al. 2004: 28)

Die Adressierung der Beratungsinstrumente für die Aufbauphase wird durch die oben dargestellte Vier-Felder-Matrix angezeigt.

#### Beratungsbedarfe in der Ausbauphase

1. Förderung der Beziehungsqualität zur Reduzierung von Transaktionskosten:

*Förderung der Arbeitszufriedenheit, des interpersonalen Vertrauens, des Commitments (vgl. Czaja 2008: 65 – 67) und Aufbau einer Identität für die Kooperation durch die kooperative Definition von Außengrenzen (vgl. Bretzke 2010: 26).*

2. Kooperationsgegenstandsorientierte Entwicklung von Finanzierungstechniken:

<sup>26</sup> Tier (engl. „Rang“) wird in Kombination mit einer Ziffer (Tier-1, Tier-2) genutzt, um eine Menge nach Prioritäten zu sortieren. Tier-1 ist damit der Lieferant; der in erster Reihe steht, also direkt an den OEM liefert.

*Auswahl einer für den Kooperationsgegenstand geeigneten Finanzierungsform (vgl. Baumann 2008: 131).*

3. Materialflussanalyse bzw. Prozesskettenanalyse:

*Diagnose und Abbau von Schwachstellen an den Übergabepunkten von Teilprozessen (vgl. Werner 2010: 50). Erfassung und Bewertung von Abhängigkeiten zwischen Strukturen und (Teil-)Prozessen, zwischen Ressourcen und zwischen Netzwerkpartnern zur Verringerung von Kooperations- und Verhaltensrisiken (vgl. Baumann 2008: 96; Czaja 2008: 1, 48; Lang 2004: 319).*

4. Entwicklung eines Risikomanagements:

*Gestaltung des Ablaufprozesses zwischenbetrieblicher Frühwarnsysteme (vgl. Czaja 2008: 163 ff).*

Die Beratungsinstrumente für die Ausbauphase sind sowohl an das fokale Unternehmen als auch an die übrigen Netzwerkpartner adressiert, denn beim Ausbau einer Netzwerkkooperation geht es darum alle Elemente des Netzwerksystems von ihrer Umwelt (dem Beratersystem) zu eigenen Operationen anzustoßen (vgl. Kapitel 3).

#### **4.3.1 Theoretische Begründung der Beratungsansätze für die Aufbauphase**

Dieser Abschnitt dient der theoretischen Fundierung von Ansätzen zur Deckung des oben beschriebenen Beratungsbedarfes in der Aufbauphase einer automobilwirtschaftlichen Netzwerkkooperation.

##### **4.3.1.1 Beratung bei der Partnerauswahl**

Die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner ist sowohl für einen OEM als auch für einen Systemintegrator<sup>27</sup> relevant, da beide in Programm- und Projektnetzwerken als fokale Akteure agieren.

In Programmnetzwerken ist das Zulieferernetzwerk des OEM ausgehend von seiner Produktionslinie zu konfigurieren; in Projektnetzwerken erfolgt die Konfiguration ausgehend von den Anforderungen des Projektgegenstandes (vgl. Baumann 2008: 64). Sowohl in Programm- als auch in Projektnetzwerken besteht die Herausforderung für den OEM in der Schaffung eines integrierten Netzwerks aus Systemintegrator und von ihm bestimmten Tier 2-Lieferanten. Anschließend besteht für den Systemintegrator die Herausforderung darin, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Wettbewerbssituationen zwischen ihm als Tier 1-Lieferant und den Tier 2-Lieferanten anzugleichen. Für die Auswahl eines Systemintegrators als Tier 1-Lieferant durch den OEM und für die Auswahl von Tier 2-Lieferanten empfiehlt es sich Partnerorganisationen zu suchen, die sowohl Produktions- und Produktkompetenz sowie System- und Problemlösungskompetenz als Leistungsumfang aufweisen (vgl. Czaja 2008: 56).

Für die Fremdvergabe logistischer Leistungen empfiehlt Bretzke (2010: 358) „Kriterien vor der Auswertung hereinkommender Angebote auf der Basis klarer inhaltlicher Definitionen tabellarisch

---

<sup>27</sup> Die meisten Systemlieferanten brauchen ein Tier 2-Netzwerk, weshalb die richtige Auswahl der 2nd Zulieferer ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Inwieweit der OEM das vorgibt, ist das Ergebnis seines Kerneigenleistungsprofil (vgl. Lang 2004: 320).

aufzulisten und mit Gewichten zu versehen. Diese Gewichte können etwa auf einer Skala von 1 (nahezu irrelevantes Merkmal) bis 5 (entscheidend wichtige Eigenschaft) reichen. Die Bewertung der Angebote selbst, d. h. der anbieterspezifischen Ausprägungen der vorab definierten Kriterien, sollte etwas mehr Raum für Differenzierung lassen. Auf einer Skala von 1 (Kriterium ist nicht erfüllt) bis 10 (Ausprägung des Kandidaten ist exzellent) lassen sich die potenziellen Partner im Allgemeinen hinreichend genau positionieren. Die für die Ausprägungen vergebenen Punktzahlen werden dann gewichtet und zu einem Gesamtpunktwert aggregiert“. Solche Kriterienkataloge lassen sich für die Kooperationsfähigkeit und die Kooperationsbereitschaft eines Kooperationspartners und seiner Organisation erstellen.

„Sowohl für die Kooperationsbereitschaft als auch für die Kooperationsfähigkeit sind Kriterienkataloge zu erstellen. Darin sind die relevanten Kriterien zur Bewertung der beiden Dimensionen anzuführen. Neben objektiv messbaren Kriterien sind auch qualitative Bewertungskriterien heranzuziehen (...). Dies ist notwendig, da beide Dimensionen wesentlich durch qualitative Faktoren bestimmt werden. So sind ein gutes Vertrauensverhältnis und Offenheit zwischen den Partnern Grundvoraussetzungen für eine intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Messbare Faktoren zur objektiven Beurteilung des vorhandenen Niveaus an Vertrauen und Offenheit sind jedoch nur schwer abzuleiten. Zur Ermittlung der Bewertungskriterien empfehlen wir, Workshops mit Vertretern aus dem fokalen Unternehmen und Vertretern der ausgewählten Partnerunternehmen durchzuführen.“ (Winkler/Slamanig/Kaluza 2008: 98)

Anschließend erfolgt – auf der Grundlage der ausgewerteten Kriterienkataloge – die Positionierung der infrage kommenden Partnerunternehmen in einer Kooperationsmatrix.

„Die jeweilige Position im Kooperationsportfolio ergibt sich aus der Summe der Punktzahlen der einzeln bewerteten und gewichteten Kriterien. Die Ergebnisse der Bewertungen sind den Partnerunternehmen zugänglich zu machen und auch ihre Position innerhalb der vom OEM.“ (ebd.: 101)

Zudem wird in der einschlägigen automobilwirtschaftlichen Literatur die Rolle vertrauenswürdiger Netzwerkpartner für den späteren Erfolg eines Wertschöpfungsnetzwerkes<sup>28</sup> hervorgehoben (vgl. Czaja 2008: 54).

„Bei der Partnersuche kann der Fall auftreten, dass Unternehmen ausgewählt werden, die zur Erbringung der erforderlichen Leistung schlecht geeignet sind. Bei der Auftragsdurchführung und -koordination ist zu befürchten, dass von den Partnern häufig Eigeninteressen verfolgt werden, welche die Wertschöpfungsprozesse negativ beeinflussen.“ (Winkler/Schemitsch/Kaluza 2008: 65)

Die Autoren haben sich mit dem Prinzipal-Agent-Problem in interorganisatorischen Leistungsaustauschbeziehungen im Feld der Automobilwirtschaft beschäftigt. In einem automobilwirtschaftlichen Netzwerk nimmt die fokale Netzwerkorganisation die Rolle des Prinzipals ein.

---

<sup>28</sup> Die Autoren beziehen sich hier nur auf Projektnetzwerke. Die Ausführungen unter diesem Punkt erfolgen aber aus der Perspektive einer fokalen Organisation in Programm- und Projektnetzwerken.

„Die Prinzipal-Agent (P/A)-Theorie befasst sich mit arbeitsteiligen Auftraggeber-Auftragnehmer Beziehungen. Die aufgrund der hohen Arbeitsteilung entstehenden P/A-Beziehungen sind dadurch charakterisiert, dass ein Auftraggeber (Prinzipal) und ein Auftragnehmer (Agent) in einer durch unvollkommene Informationen und Unsicherheit gekennzeichneten Umwelt interagieren. (...) Aufgrund der intransparenten Zusammenarbeit ist von einer Situation auszugehen, die durch asymmetrische Informationsverteilung, unterschiedliche Zielverfolgung, differierende Risikoeinstellung und individuelle Nutzenmaximierung bestimmt ist. Zudem ist damit eine spezifische Form der Verhaltensunsicherheit verbunden.“ (ebd.: 72 ff)

Als generelle Maßnahmen für die fokale Organisation, eine Fehlentscheidung zu verhindern, empfehlen Winkler/Schemitsch/Kaluza (vgl. 2010: 78) eine solide Informationsbeschaffung und -auswertung über die fachspezifischen und kooperationspezifischen Fähigkeiten des in Frage kommenden Agenten. Ein weiteres Hilfsmittel stellt das Instrument der „self selection“ (ebd.) dar.

„Beispielsweise kann zwischen anspruchsvollen riskanten Verträgen mit hohen Prämien oder anspruchslosen wenig riskanten Verträgen mit niedrigen Prämien gewählt werden. Die Wahl der ersten Variante lässt auf einen qualifizierten Vertragspartner schließen.“ (ebd.: 78)

Neben diesen generellen Möglichkeiten mit der Prinzipal-Agent(en)-Problematik umzugehen, gibt es weitere Vorgehensweisen für spezielle Ausprägungen dieser Leistungsaustausch-Beziehungssituation. Aus der asymmetrischen Informationsverteilung und der dadurch resultierenden Verhaltensunsicherheit entstehen drei für den Prinzipal als problematisch zu bewertende Situationen:

1. "hidden characteristics (adverse selection)
2. hidden action/hidden information (moral hazard)
3. hidden intention (hold up)" (ebd.: 73).

Eine Situation ist von hidden characteristics gekennzeichnet, wenn vor dem Abschluss eines Vertrages nicht klar ist, ob der Agent über die notwendigen Kompetenzen für die Zielerfüllung verfügt (vgl. Winkler/Schemitsch/Kaluza 2008: 73).

Zur Entschärfung dieser Gefahr schlagen die Autoren vor, „dem Prinzipal Informationen über seine Einstellung, seine Charaktereigenschaften und seine Leistungen zu signalisieren, indem er beispielsweise Referenzprojekte oder Zertifikate vorlegt“ (ebd.: 77).

Mit „hidden action“ wird das Problem angesprochen, dass die Handlungen des Agenten für den Prinzipal im Verborgenen bleiben. Zur Lösung dieses Problems empfehlen Winkler et al. (ebd.: 78) die Installation von Informations- und Kontrollsystemen, die die Projektplanung begleiten und Kosten- sowie Terminabweichungen aufzeigen, um „mithilfe der Entwicklung geeigneter Kontrollsysteme (...) die Handlungen der Partner durch das fokale Unternehmen transparent und beurteilbar“ zu machen.“

Im Fall der „hidden intention“ sind für den Prinzipal zwar die Handlungen des Agenten nicht verborgen, doch er kann nicht beurteilen, ob ein besseres Ergebnis erzielbar gewesen wäre, wenn der Agent ein anderes Entscheidungsverhalten an den Tag gelegt hätte.

„Problematisch wird der Fall der hidden intention dann, wenn der Prinzipal aufgrund von irreversiblen Investitionen in ein Abhängigkeitsverhältnis gerät und er ex post nicht mehr in der Lage ist, den Agenten zu einem interessenkonformen Verhalten zu bewegen.“ (ebd.: 74)

Gerät der Prinzipal aufgrund von unwiderruflichen Investitionen in ein Abhängigkeitsverhältnis, wird „hidden intention“ für ihn höchst problematisch, wenn er den Agenten ex-post nicht mehr zu interessenkonformen Verhalten bewegen kann. Winkler et al. diskutieren in diesem Zusammenhang die Möglichkeit durch die finanzielle Beteiligung der Agenten bzw. Partnerunternehmen ein interessenkonformes Verhalten sicherzustellen (ebd.: 78):

„Die Höhe des monetären Anreizes bestimmt, ob der Agent durch opportunistisches Verhalten einen bedeutenden Mehrwert für sich generieren kann.“

Weitere Anreizbildungsmöglichkeiten bestehen in:

- der Zusicherung von Folgeprojekten im Projektnetzwerk,
- der Aussicht auf Know-how-Transfer bei erfolgreicher Kooperation im Programmnetzwerk,
- der Installation eines Bonus-Systems, das an die Qualität und Liefertreue der jeweiligen Teilleistung gekoppelt ist,
- der Beteiligung der ausführenden Partnerorganisationen an den Ergebnissen des fokalen Unternehmens und
- der Einbindung der ausführenden Partnerorganisationen an der Entscheidungsfindung und -umsetzung (vgl. Winkler, Schemitsch, Kaluza 2008: 79).

Die fokalen Akteure in Programm- und Projektnetzwerken sollten sich jedoch nicht nur mit der Auswahl von Kooperationspartnern, sondern auch mit Regelungen für ihr Ausscheiden und den Eintritt neuer Akteure – bei laufendem Netzwerkbetrieb – befassen.

„So werden im Zeitablauf einige Unternehmen aus dem WN [Wertschöpfungsnetzwerk M. N] ausscheiden, während andere Unternehmen neu hinzukommen. Der Grund dafür liegt häufig in einer Änderung der netzwerkrelevanten Ziele, oder es sind geänderte Rahmenbedingungen zur Zielerreichung zu schaffen. Dabei kann zwischen einem freiwilligen und einem zwangsläufigen Ausscheiden unterschieden werden.“ (Winkler/Slamanig/Kaluza 2008: 92)

Ein freiwilliges Ausscheiden einer Organisation wird erfolgen, wenn die Differenz zwischen Aufwand für die Netzwerkkoooperation und dem Nutzen daraus aus Sicht eines Kooperationspartners zu hoch ist, oder permanente kulturelle, strategische, sozio-psychologische, wirtschaftlich-finanzielle Barrieren und/oder Barrieren im Informations- und Materialfluss zwischen den Organisationen und ihren Vertretern dauerhaft nicht überwunden werden können. Für ein zwangsläufiges Ausscheiden von Netzwerkpartnern, die nicht mehr in das Kooperationsprofil passen, müssen zu Beginn der Kooperation entsprechende Kriterien definiert und in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich fixiert werden. Zudem müssen für das zwangsläufige Ausscheiden Vereinbarungen getroffen und schriftlich fixiert werden, die den Umgang mit dem im Netzwerk erlangten Wissen über den Kooperationsgegenstand regeln.

#### **4.3.1.2 Beratung zur Entwicklung einer Kooperationsvision**

Nach der Auswahl der Wertschöpfungspartner ist die kooperative Entwicklung eines Leitbildes die notwendige Voraussetzung, um die erforderliche Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit aufzubauen.

Insofern richtet sich ein entsprechendes Beratungsinstrument an alle Akteure eines Programm und / oder Projektnetzwerkes.

„Nur wenn alle in den Wertschöpfungsverbund integrierten Unternehmen den gleichen Wertvorstellungen zustimmen und diese im täglichen Umgang auch leben, wirken die für Kooperationen unverzichtbaren Werte der Loyalität, Offenheit und Erreichbarkeit vertrauensfördernd.“ (Czaja 2008: 115)

Durch eine kooperative Leitbild-Entwicklung mit der dazugehörigen Definition von strategischen und operativen Zielen lassen sich organisationskulturelle Unterschiede aufdecken und bearbeiten. Zudem werden opportunistische Bestrebungen gehemmt, weil eine gemeinsame Wertebasis definiert wird, die kooperativ im Alltag gelebt werden kann.

#### **4.3.1.3 Beratung zum Aufbau einer Netzwerkarchitektur**

Auch in der automobilwirtschaftlichen Literatur wird auf die Notwendigkeit einer Architektur von Programm- und Projektnetzwerken hingewiesen, die dem Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität gerecht wird (vgl. Bretzke 2010: 89). Die Spannungen in diesem Feld hängen von der zeitlichen Dimension der Kooperation ab, also von der Frage, ob nur kurzfristig für ein einzelnes Projekt oder längerfristig für eine ganze Produktionslinie kooperiert wird. Daher wird die theoretische Beleuchtung von Beratungsmöglichkeiten für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur nach Programm- und Projektnetzwerken differenziert.

Da es bei der Beratung um eine Aufbau- und Ablaufstruktur für alle beteiligten Netzwerkakteure geht, sind die Beratungsleistungen an alle Kooperationspartner adressiert.

##### Beratung zum Aufbau einer Architektur für Programmnetzwerke

Die durch Programmnetzwerke erzielbaren Wettbewerbsvorteile basieren auf der Ausweitung der eigenen Ressourcenbasis:

„Dieser wird durch Zeitvorsprung, Economies of Scale, Ressourceninterdependenzen sowie (organisatorischer und technologischer) Innovation geschaffen. Zeitvorteile wie Skaleneffekte entstehen durch die Absorption bereits vorhandenen Wissens von Kooperationspartnern. Ressourceninterdependenzen verschafft sich eine Organisation aus der Kombination eigener Mittel mit den Ressourcen externer Partner. Schließlich entwickelt sich eine Innovationskompetenz, indem Unternehmungen an den technologischen wie organisatorischen Möglichkeiten Dritter partizipieren.“ (Werner 2008: 49)

Projektnetzwerke sind auf dem Kontinuum zwischen Stabilität und Flexibilität näher am Endpunkt der Flexibilität zu verorten, denn zu rigide Aufbau- und Ablaufstrukturen können die spontane Absorption von Wissen und Ressourcen der Kooperationspartner hemmen. Zudem sind die zeitlichen und monetären Investitionen in die Architektur eines Projektnetzwerkes auf das notwendige Minimum zu reduzieren. Denn ist das Projekt beendet, wird sich die Kooperation in dieser Konstellation auflösen.



Daher empfiehlt sich die Nutzung der Methode des Projektmanagements als Steuerungsinstrument für den Aufbau und den Ablauf projektbezogener Kooperationen. Mittels Projektmanagement lassen sich die für Projektnetzwerke typischen Kooperationshemmnisse, wie bspw. erhöhte Fluktuationsraten, bearbeiten und es kann der Notwendigkeit einer Notfallplanung, z. B. bei der Nicht-Einhaltung relevanter Meilensteine, Rechnung getragen werden (vgl. Bretzke 2010: 363 und 366).

#### Beratung zum Aufbau einer Architektur für Programmnetzwerke

Die Entstehung von Programmnetzwerken ist auf die Konzentration der fokalen Organisation auf ihre Kernkompetenzen zurückzuführen. Sowohl der OEM als auch sein Systemlieferant agieren nur noch in den Bereichen, in denen sie ihre Stärken sehen, und überlassen die Ausführung anderer Aufgaben den sonstigen Akteuren des Netzwerks (vgl. Werner 2008: 50). Dadurch entstehen völlig neue „Kooperationsformen kollektiven Denkens“ (ebd.: 49). Diese äußern sich in einer intensiven und dauerhaften interorganisatorischen Ressourcennutzung. Diese wird sichtbar an der Entstehung von Supplier Parks auf dem Betriebsgelände eines OEM und ist durch die Nutzung interorganisatorischer Kommunikations- und Informationssysteme geprägt. Damit Ressourcen und Kommunikationsinfrastrukturen kooperativ aufgebaut und genutzt werden können, ist die Beachtung folgender Regeln empfehlenswert:

- Kollektive Ziele der Kooperation bzw. des Kooperationsgegenstandes sollten definiert werden.
- Teilleistungen der Netzwerkpartner sind in Form von Pflichtenheften als „Operation Manuals“ zu beschreiben.
- Anreize und Sanktionsmöglichkeiten für die Erfüllung der Pflichtenhefte sind festzulegen.
- Die Schnittstellen bzw. Übergabepunkte des Teilleistungsaustausches sind zu bestimmen.
- Verteilungsfragen zu Nutzen und Risiken der Kooperation sind zu klären.
- Regelungen über die Auflösung der Kooperation sind zu treffen. (vgl. Winkler et al. 2008: 91)

Im Sinn der Rechtssicherheit für alle Netzwerkpartner sollten diese Regeln in einem Kooperationsvertrag fixiert werden.

### **4.3.2 Theoretische Begründung der Beratungsansätze für die Ausbauphase**

Im Folgenden werden Ansatzpunkte zur Deckung des oben beschriebenen Beratungsbedarfs in der Ausbauphase einer automobilwirtschaftlichen Netzwerkkoooperation theoretisch begründet.

#### **4.3.2.1 Beratung zur Förderung der Beziehungsqualität**

Projekt- und programmorientierte Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, weil die Leistungsaustauschprozesse einerseits zu komplex und zu langfristig für eine marktmäßige Abwicklung sind. Andererseits erfordert der Kooperationsgegenstand „Projektarbeit“ oder „Programmorientierte (Zu-)Lieferungslogistik“ flexible, innovationsfördernde und spontane Interaktionen und Transaktionen, bei denen sich alle Netzwerkakteure auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die in starren hierarchischen Organisationen kaum zu ermöglichen sind.

Interorganisatorische Netzwerke vereinigen als hybride Organisationsformen das marktliche Steuerungsmedium „Preis“, die organisatorische Governance-Form „Weisung“, aber auch den komplexi-

tätsreduzierenden und somit steuerungsrelevanten sozialen Mechanismus des Vertrauens (vgl. Luhmann 1968).

Vertrauen spielt nicht nur auf der Mikro-, sondern auch auf der Meso- und der Makroebene von sozialen Systemen eine Rolle (vgl. Luhmann 1968: 72 ff). Daher geht es nicht nur um das Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren, sondern auch um das Vertrauen der Netzwerkakteure in das soziale System Netzwerk.

Unsere automobilwirtschaftlichen Fallstudien haben die Notwendigkeit eines Steuerungsmixes bestätigt. Denn einerseits können nicht alle Kooperationsrisiken ex-ante in einem Vertrag geregelt werden und andererseits spielen in den fokal gesteuerten automobilwirtschaftlichen Programm- und Projektnetzwerken Anweisungen auf der Grundlage vertraglich fixierter Absprachen eine wesentliche Rolle für die Steuerung der Kooperation. Diese Erkenntnis findet sich auch in der einschlägigen Literatur:

„Obwohl man bei einer belastbaren Vertrauensbasis weniger ‚Kleingedrucktes‘ braucht, kann Vertrauen Kostenvergleiche nicht ersetzen und Verträge nicht überflüssig machen (im besten Falle aber vergessen lassen). Vertraglose Bindungen reflektieren nicht ein Maximum an Vertrauen, sondern schlicht Vertrauensseligkeit, die sich besonders bei Menschen einstellen kann, die schon das Arbeiten an detaillierten vertraglichen Regelungen als Ausdruck von Misstrauen empfinden. Vertrauen und Verträge sind deshalb unvollkommene Substitute. Zusammen mit einem klug gewählten organisatorischen Arrangement und sinnvoll definierten Schnittstellen kann Vertrauen nur die subjektive Gewissheit verschaffen, dass später auftretende Lücken oder Fehlformulierungen „im Geist des Vertrages“ geschlossen und Informationsvorsprünge nicht einseitig genutzt werden.“ (Bretzke 2010: 363 ff)

Insofern sollten Beratungsleistungen zur Förderung der Beziehungsqualität für eine vertraglich gestützte *und* transaktionskostengünstige Kooperation zum einen auf eine Akzeptanz- und Vertrauensbildung seitens der Netzwerkakteure auf das interorganisatorische Arrangements des Wertschöpfungsnetzwerkes abzielen. Diese Akzeptanz wird ermöglicht, wenn die Ziele der Netzwerkpartner mit den Zielen der Netzwerkkoooperation übereinstimmen (vgl. Punkt 3.2.2):

„Auf der einen Seite erhoffen sich die Partner aus der über die Organisation greifenden Koordination eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit. Andererseits streben die rechtlich selbständigen Organisationen nach Autonomie. Der Bezugsrahmen eines Supply Chain Managements muss diesen ständigen Balanceakt konkurrierender Ziele ausloten.“ (Werner 2008: 25)

Zum anderen geht es um den Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens. Durch interpersonales Vertrauen besteht die Möglichkeiten ex-post Transaktionskosten insofern zu reduzieren, in dem „im Rahmen der *Vertragsüberwachung* Kontrollmaßnahmen auf ein Minimum zurückgefahren werden und in den Phasen der *Vertragsanpassung* bzw. der *Vertragsdurchsetzung* auf kostenintensive Neuverhandlungen bzw. Klagen durch bewusstes Einschlagen partnerschaftlicher Problemlösungswege bewusst verzichtet wird“ (vgl. Walter u.a.2006: 18; Diller, Kusterer 1988: 212f, 218; zitiert in: Czaja 2008: 67, Hervorheb. i. Orig.).

Ein solches Einschlagen vertraulicher und partnerschaftlicher Lösungswege wird durch die Förderung von zwei relevanten Dimensionen der Beziehungsqualität möglich: Commitment und Arbeitszufriedenheit.

„Die innere Verpflichtung des Transaktionspartners zur Geschäftsbeziehung zu stehen, und zwar weitgehend unabhängig vom Zeithorizont und von der ökonomischen Bedeutung, wird als Commitment bezeichnet.“ (vgl. Diller, Kusterer 1988: 218; zitiert in: Czaja 2008: 67)

Commitment lässt sich durch die Ermöglichung informeller Zusammenkünfte und das Erlebnis gemeinschaftlich realisierter Erfolge fördern. Beide Aspekte erhöhen das Bedürfnis die partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen längerfristig aufrechtzuerhalten und sich den Geschäftspartnern gegenüber loyal zu verhalten. Durch erlebtes loyales Verhalten und durch die kooperative Erzielung von Erfolgen wird wiederum die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst.

#### 4.3.2.2 Beratung zur Entwicklung von Finanzierungstechniken

Neben der personalen Vernetzung, der Informations- und der Ressourcenvernetzung ist die Verknüpfung finanzieller Mittel die vierte Ebene der interorganisatorischen Kooperation. Alle vier Ebenen sind interdependent: Wurden ungeeignete Netzwerkpartner ausgewählt, kommt es zur unvollständigen Informationsweitergabe (hidden information, vgl. 4.3.1.1). Gehemmte Informationsflüsse wirken sich wiederum negativ an den kooperativ definierten Schnittstellen des Leistungsaustausches aus (vgl. 4.3.1.3). Ein beeinträchtigter Ressourcenaustausch hat schließlich Einfluss auf den Finanzierungsbedarf einer interorganisatorischen automobilwirtschaftlichen Kooperation und in-vers.

„Der **Finanzfluss** bildet das Pendant zum Güterfluss. Dies bedeutet, dass leistungswirtschaftliche Strukturen den Fluss und Bestand finanzieller Mittel im Netzwerk determinieren, dass **Störungen im Güterfluss sich im Finanzfluss abbilden** und auch den Finanzierungsbedarf im Netzwerk beeinflussen. Die Ausgestaltung der Kapitalbeschaffung und Restriktionen in der Kapitalaufnahme besitzen jedoch auch umgekehrt Wirkung auf die leistungswirtschaftliche Ebene. So kann aufgrund von Liquiditätsengpässen bei einem einzelnen Lieferanten im Supply Chain-Netzwerk eine Störung des Güterflusses resultieren und Auswirkungen auf das gesamte Automobilnetzwerk nach sich ziehen.“ (Baumann 2008: 66, Hervorheb. i. Orig.)

Die Entwicklung von Finanzierungsinstrumenten für den kooperativen Wertschöpfungsprozess in automobilwirtschaftlichen Programm- und Projektnetzwerken ist abhängig von der temporären Perspektive der Zusammenarbeit.

„Die Notwendigkeit der Finanzierung im Wertschöpfungsprozess resultiert aus dem zeitlichen Auseinanderfallen von durch die Geschäftstätigkeit generierten Einzahlungen und Auszahlungen. Somit ist die Höhe des Finanzierungsbedarfs für die operative Geschäftstätigkeit maßgeblich auch von der zeitlichen Dauer des Wertschöpfungsprozesses abhängig.“ (ebd.)

Ferner spielen bei der Entwicklung kooperationsgegenstandsorientierter Finanzierungsinstrumente folgende Faktoren eine wesentliche Rolle:

##### 1. Transparenter Finanzierungsbedarf

Organisationen, die an einem Programm- und Projektnetzwerk beteiligt sind, müssen die Kapitalhöhe kennen bzw. bestimmen, die sie für die Erbringung ihrer Teilleistungen benötigen:

„Eine bilanzorientierte Kenngröße, welche das im Wertschöpfungsprozess gebundene Kapital und somit auch den Finanzierungsbedarf aus der operativen Geschäftstätigkeit stichtagsbezogen abbildet, ist das Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital).“ (Baumann 2008: 67)

Mit der Bestimmung des Net Working Capitals durch jede Partnerorganisation und die Zusammenführung der Daten auf der Kooperationsebene lässt sich der intraorganisatorische Finanzierungsbedarf für die Teilnahme an der Kooperation ebenso bestimmen wie das gesamte für den interorganisatorischen Leistungsaustausch benötigte Kapital bzw. Nettoumlaufvermögen:

„Das Net Working Capital kann einerseits dahin gehend interpretiert werden, welcher Anteil des Vermögens kurzfristig im Wertschöpfungsprozess gebunden ist und dient somit auch als Liquiditätsindikator. Die Kenngröße reflektiert jedoch gleichzeitig den Finanzierungsbedarf aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, der gedeckt werden muss, um die operativen Güter- und Zahlungsströme zu ermöglichen.“ (ebd.)

## 2. Differenzierte Betrachtung des Nettoumlaufvermögens der Kooperation

Zur Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeit verknüpfter Ressourcen und Finanzen ist das Nettoumlaufvermögen – differenziert nach beiden Dimensionen – zu beurteilen:

„Eine nähere Betrachtung der Bestandteile des Nettoumlaufvermögens legt mit Bezug auf die im Supply Chain Management fokussierten **Güterströme** und die **dadurch induzierten Finanzströme** eine Unterscheidung in die Bestandsgrößen **Zahlungsmittel** und **Lagerbestände nahe**. Im Supply Chain Netzwerk bilden diese Bestandsgrößen 'Puffer' zur Kompensation von Schwankungen im Güter- und Finanzfluss.“ (ebd.: 68; Hervorheb. Im Original)

Diese Puffer können notwendig werden, wenn bspw. ein OEM die Forderungen eines Systemlieferanten zeitlich stark verzögert begleicht, was bei Letzterem zu Liquiditätsengpässen führt:

„Die Ursache des Zahlungsverzugs kann dabei auf leistungswirtschaftlicher Ebene (z. B. bei Qualitätsmängeln in der durch den Systemlieferanten erbrachten Leistung) und auf finanzwirtschaftlicher Ebene (z. B. bei Problemen im Liquiditätsmanagement des Abnehmers) liegen oder auf schlechte Zahlungsmoral zurückgeführt werden. Analog bilden Lagerbestände einen Schutz vor Lieferengpässen bei Nachfrage- und Angebotsschwankungen im Güterfluss.“ (ebd.: 68)

Neben der Einplanung von Lagerbeständen als Schutz des OEM bzw. der fokalen Organisation vor Lieferengpässen können die zuliefernden Organisationen durch das Nettoumlaufvermögen vor nicht beglichenen Forderungen geschützt werden:

„Somit stellt das im Sinne des Working Capital gebundene Vermögen einen **Risikopuffer** dar, welcher die Volatilität der Güter- und Zahlungsströme im Wertschöpfungsnetzwerk kompensiert.“ (ebd., Hervorheb. i. Orig.)

## 3. Aufdeckung von Konfliktpotenzialen

Das intraorganisationale betriebswirtschaftliche Interesse der Partnerorganisationen ist auf einen möglichst geringen Einsatz von Net Working Capital ausgerichtet. Das führt zu Konfliktpotenzial an den Schnittstellen des interorganisatorischen Leistungsaustausches:

„Die Zielsetzung einzelner im Supply Chain-Netzwerk integrierter Unternehmen, den Working Capital-Bedarf zu reduzieren, resultiert bei Betrachtung der Interdependenz im Wertschöpfungsprozess in **konfigurierenden Handlungen**, nämlich der Verlagerung von Finanzierungsbedarf und den damit verbundenen Risiken auf vor- bzw. nachgelagerte Akteure im Netzwerk.“ (ebd.: 72; vgl. Hervorheb. im Original)

Baumann schlägt vor die Risiken konfligierender Handlungen in Programm- und Projektnetzwerken von einer unabhängigen dritten Instanz managen zu lassen (vgl. 2008: 142).

„Die Institutionalisierung einer **Netzwerk-Governance in zentralisierter Form** stellt eine weitere Möglichkeit dar, die Stabilität des Netzwerks zu erhöhen. (...) Die **Projektgesellschaft** kann als eine solche **zentralisierte Netzwerkinstitution** betrachtet werden, die sich durch eine sehr formale Struktur und hierarchische Elemente kennzeichnet. (...) Vorteilhaft ist dabei das hohe Ausmaß an **Neutralität der Projektgesellschaft**, da das dominierende Interesse der Fremdkapitalgeber nicht im Konflikt zu den Netzwerkinteressen als Ganzes steht oder von einzelnen Netzwerkakteuren dominiert wird.“ (ebd.: 144, Hervorheb. i. Orig.)

Ob eine Projektfinanzierungsgesellschaft als organisatorisches Gebilde mit eigener Rechtsform installiert wird oder der „Bildung von Finanzierungsverträgen“ Vorzug gegeben werden sollte, ist von der Kooperationsdauer und der Spezifität des Kooperationsgegenstandes abhängig. Gemäß der Transaktionskostentheorie (Williamson 1990) sind neoklassische Verträge, die mit dem Steuerungsmedium „Preis“ operieren, für langfristige Lieferbeziehungen in Rahmen unspezifischer Leistungsaustauschprozesse“ (Preisendörfer 2008: 247) geeignet. Die Ausgründung einer hierarchischen Organisation als Projektfinanzierungsgesellschaft, die mit dem Steuerungsmedium „Weisung“ arbeitet, ist hingegen geeignet für hochspezifische und längerfristige Transaktionen.

„Die Zielsetzung einzelner im Supply Chain-Netzwerk integrierter Unternehmen, den Working Capital-Bedarf zu reduzieren, resultiert bei Betrachtung der Interdependenz im Wertschöpfungsprozess in konfligierenden Handlungen, nämlich der Verlagerung von Finanzierungsbedarf und den damit verbundenen Risiken auf vor- bzw. nachgelagerte Akteure im Netzwerk. (Vgl. Enslow 2007, S. 49)“ (ebd.: 72; vgl. Hervorheb. im Original)

#### 4.3.2.3 Beratung zur Materialflussanalyse bzw. Prozesskettenanalyse

Mit marktorientierten neoklassischen Verträgen und hierarchischen Projektgesellschaften lassen sich immer nur Ausschnitte der komplexen Leistungsaustauschprozesse, jedoch nie alle Eventualitäten regeln (vgl. Baumann 2008: 54). Mit dem Anwachsen bzw. der Ausdehnung interorganisatorischer Geschäftsprozesse steigt die Zahl der Schnittstellen des Leistungsaustausches. Damit es nicht zu Reibungsverlusten bei den Übergabeprozessen von Teilleistungen bzw. zu kostenintensiven „Stock-Outs“<sup>29</sup> kommt, ist der Materialfluss einer Analyse<sup>30</sup> zu unterziehen. Eine Materialflussanalyse bezweckt:

<sup>29</sup> Im businessdictionary (2011) wird ein Stock-out als Situation definiert, „in which the demand or requirement for an item cannot be fulfilled from the current inventory“.

<sup>30</sup> Materialflüsse lassen sich mit direkten und mit indirekten Analysetechniken erfassen: „Eine direkte Materialflusserfassung wird durch eine primäre Datenerhebung im laufenden Betrieb vollzogen. Sie findet Anwendung, wenn die erforderlichen Daten über Materialflussbewegungen nicht vorhanden sind oder lediglich in unzureichender Qualität vorliegen. Zu den gängigsten Verfahren zählen Ablauf- und Belastungsstudien (...). Das Ziel der Ablaufstudie ist die modellhafte Beschreibung und Abbildung von Prozessen und ihren Abhängigkeiten im Materialfluss durch direktes Beobachten, Messen oder Befragen. Mit Hilfe der Dekomposition des kompletten Materialflusses in seine Einzelprozesse, werden zeit- oder kostenverursachende Aktivitäten in Fertigung und Logistik (Transport oder Lagerung) identifiziert. Ausgehend von den Ablaufstudien, geben die Belastungsstudien einen Aufschluss über Richtung und Länge der Materialflüsse selbst sowie über ihre Interaktionen innerhalb des Materialflussnetzes. Mit der gemessenen Menge (beispielsweise Tonnen), die innerhalb eines definierten Zeitraums durch eine Supply Chain strömt, lassen sich die Materialflussintensitäten (zum Beispiel Tonnen pro Monat) mathematisch ableiten.“ (ebd.). Indirekte Analysetechniken nutzen bereits vorhandene Da-

1. Die räumliche und zeitliche Abgrenzung des Netzwerksystems:

„Darunter fallen Infrastrukturen (Wege, Flächen und Gebäude) ebenso, wie Material- und Informationsflussmittel (Lagerhaltungs- oder Informationstechnologie). (...) Fertigungs-spezifische und logistische Prozesse finden diesbezüglich gleichermaßen Berücksichtigung.“ (Werner 2008: 51)

2. Die Materialflusserfassung:

„Erst nach der vollständigen Definition des zu analysierenden Systems erfolgt die Erfassung jedweder Materialflussbewegungen. Sie stellen sich als Transport- oder Lagerbewegungen dar. Indem sich bewegende und ruhende Materialien ermittelt werden, lässt sich die tatsächliche Richtung und Größe der Materialflüsse räumlich, zeitlich, kosten- und mengenmäßig erfassen. Dabei können die Daten zur Materialflussanalyse sowohl primär als auch sekundär (oder in Kombination) erhoben werden. Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise, gilt es beispielsweise folgende relevante Fragen zu klären:

- ‘Warum wird gelagert/transportiert?’
- ‘Was und wie viel wird eingelagert/transportiert?’
- ‘Woher und wohin wird transportiert?’
- ‘Womit und wie wird gelagert/transportiert?’
- ‘Wann und wie lange wird gelagert/transportiert?’“ (ebd.)

Nach der Analyse folgt die Visualisierung des Materialflusses. Je nach Wertschöpfungstiefe der Supply-Chain müssen aus der entsprechenden Menge an Daten jene herausgefiltert werden, die für die ganzheitliche Darstellung des Materialflusses unverzichtbar sind. Als Grundregel gilt:

„Über die räumliche Anordnung und zeitliche Abfolge der relevanten Materialströme leitet sich die Struktur des Gesamtnetzwerks ab.“ (ebd.: 53)

3. Erfassung von Verknüpfungsbedingungen der interorganisatorischen Prozesskette

Neben dieser stark logistisch orientierten Perspektive sind zur Harmonisierung der Schnittstellen interorganisatorischer Verknüpfungen von Teilleistungen folgende Fragen zu bearbeiten (vgl. Punkt 3.1.2.3):

- Welche Partnerorganisation erbringt welche Teilleistung allein?
- Welche Teilprozesse müssen von welchen Organisationen in Kooperation erbracht werden und welche dieser Organisationen übernimmt die Koordinations- und Übergabeverantwortung?
- Welcher Teilprozess kann erst erbracht, wenn der vorangegangene Teilprozess abgeschlossen bzw. übergeben wurde?
- Welcher Teilprozess kann erst übergeben werden, wenn der anschließende Teilprozess begonnen wird?
- Welche Teilprozesse können parallel begonnen, durchgeführt und / oder abgeschlossen werden?

---

ten. Als sekundäre Informationsquellen dienen „moderne Informationssysteme wie Enterprise Resource Planning und Advanced Planning and Scheduling“ (ebd.)

Die Analyse der Chancen und Risiken vernetzter Materialflüsse und der Verknüpfungsbedingungen von Teilleistungen sind unbedingt durch alle Netzwerkpartner unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zu identifizieren und zu bewerten. Denn die Auswahl und Anwendung von Maßnahmen zur Nutzung der Chancen und zur Bearbeitung der Risiken kann „sich jedoch mitunter auch erheblich erschweren (...), wenn die Entscheidung für einen Einsatz bestimmter risikopolitischer Maßnahmen zwar die Risikosituation für den gesamten Wertschöpfungsverbund verbessert, dies aber gleichzeitig zu unterschiedlichen Vorteilhaftigkeiten oder gar zu Lasten einzelner Unternehmen geht“ (Czaja 2008: 119 f). Gleichzeitig fördert die für alle Netzwerkpartner der verschiedenen Wertschöpfungsstufen transparente Analyse der Materialflüsse, Teilprozesse und der Verknüpfungsbedingungen für die Teilprozesse die Beziehungsqualität und begünstigt somit die Reduzierung von Transaktionskosten (vgl. Punkt 4.3.1.4).

„Während die Unternehmensbeziehungen im Rahmen des Risikomanagements mit Supply Chain-Orientierung noch eher transaktionsorientierten Charakter aufweisen, kann man bei gemeinschaftlich durchgeführten Risikoanalysen in der Supply Chain durchaus von partnerschaftlichen Beziehungen sprechen, wobei ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den kooperierenden Unternehmen den Informationsaustausch positiv beeinflusst und damit einen wichtigen Beitrag leistet, um gegebenenfalls noch vorhandene Informationsasymmetrien weiter abzubauen.“ (ebd.)

#### 4.3.2.4 Beratung zum Aufbau eines Risikomanagementsystems

Neben der Analyse von Chancen und Risiken des interorganisatorischen Materialflusses und der kooperativen Teilprozessverknüpfung ist der Aufbau eines durchgängig anwendbaren Risikomanagementsystems unabdingbar.

„Mit der Zielsetzung, negative Veränderungen in den Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns zu erfassen sowie Risikoursachen und -wirkungen zu erkennen, damit anschließend darauf Einfluss genommen werden kann, um den Zielerreichungsgrad des Unternehmens zu erhöhen, sind die wesentlichen Aufgaben des speziellen Risikomanagements kurz umrissen.“ (Czaja 2008: 84).

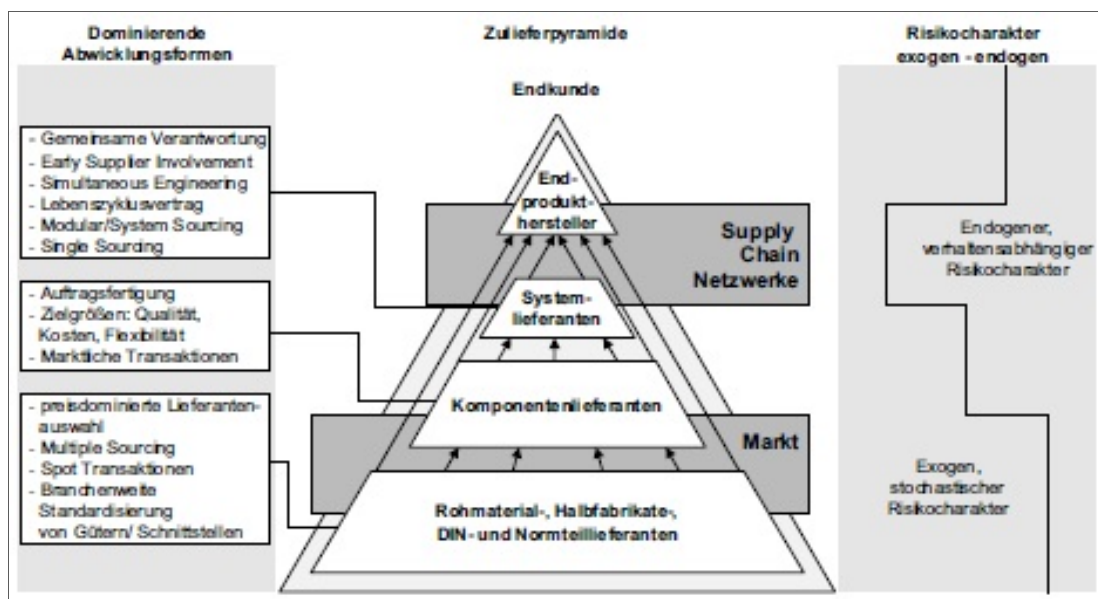


Abbildung 26: Risikofaktoren in Wertschöpfungsnetzwerken (Baumann 2008: 116)

Mit dieser Abbildung sind folgende Risikofaktoren angesprochen (vgl. Czaja 2008: 83 f):

1. Entscheidungsrisiken:

*Gehen mit einer Entscheidung potenziellen Risiken einher, die sich auf das Ziel der gesamten Kooperation oder auf die Teilziele der Netzwerkpartner beziehen?*

2. Risiken betrieblicher Einsatzfaktoren:

*Wer achtet auf die Verfügbarkeit und Qualität benötigter Arbeits-, Betriebs- und Werkstoffmittel?*

3. Interne / externe Risiken:

*Welche aufbau- und ablauforganisatorischen Risiken entstehen durch unklar definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, Arbeitsinhalte und Zuständigkeiten?*

*Welche Risiken entstehen durch das Verhalten der Netzwerkpartner?*

*Welche Risiken werden durch Umweltfaktoren hervorgerufen?*

*Welche von diesen Umweltfaktoren sind vorhersehbar und welche nicht?*

Neben der Identifizierung, Klassifizierung und Gewichtung von Risikoarten ist die Erfassung ihrer Auswirkungen für die beteiligten Partnerorganisationen und die gesamte Netzwerkkooperation eine Aufgabe des Risikomanagements. Dabei ist zu differenzieren, ob sich die Risiken auf den Materialfluss und / oder das Net Working Capital auswirkt, da der Materialfluss und der Finanzfluss interdependent sind (vgl. Punkt 4.3.1.5).

Im Vergleich zum intraorganisatorischen Risikomanagement geht die Erfassung, Klassifizierung und Gewichtung von Risikoarten sowie die Ableitung von Präventionsmaßnahmen und Maßnahmen zur Bearbeitung der Auswirkung bereits eingetretener oder unvermeidbarer Risiken in einem interorganisatorischen Netzwerk mit folgenden Herausforderungen einher:

- Angleichung unterschiedlicher Risikobereitschaften der Partnerorganisationen.
- Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Partnerorganisationen, auf der gleichen und zwischen verschiedenen Wertschöpfungsstufen, denn ungleiche Informationsstände führen zu Risiken zwischen einzelnen Unternehmen und der Supply Chain.
- Anpassung der Partnerorganisationen – insbesondere neu eintretender Partner – an die Standards der Netzwerkkooperation.
- Umgang mit unterschiedlichen nationalen regulatorischen Rahmenbedingungen bei internationalen Netzwerkkooperationen (vgl. Czaja 2008: 98 f).

### **4.3.3 Beratungsinstrumente für die Aufbauphase**

#### **4.3.3.1 Interventionsdesign für die Partnerauswahl**

Das vorliegende Konzept zur Auswahl von Wertschöpfungspartnern kann für die Beratung eines OEM und eines Systemintegrators angewendet werden, die als fokale Organisationen eine automobilwirtschaftliche Kooperation aufbauen. Es ist darüber hinaus auch für die Durchführung von Workshops geeignet, auf denen fokale Organisationen mit bereits ausgewählten Partnerunternehmen neue Kooperationspartner auswählen.

In fokal gesteuerten automobilwirtschaftlichen Kooperationen geht es bei der Auswahl von Netzwerkpartnern nicht nur darum, geeignete Organisationen zu finden, sondern auch geeignete Organisationsvertreter (vgl. Punkt 4.3.1.1). Daher kann Schritt 1 des bereits entwickelten Workshop-Konzepts für die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner (vgl. Punkt 3.2.1.) übernommen werden.



Allerdings wurden weitere Schritte ergänzt, mit denen das Klientensystem zur Definition, Gewichtung und Bewertung von quantitativen und qualitativen Auswahlkriterienkatalogen für die:

1. benötigten Produktions- und Know-how-Ressourcen der auszuwählenden Organisationen und die
2. benötigten Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Organisationsvertreter angeregt wird.

### **Workshop-Konzept: Auswahl von Netzwerkpartnern**

#### Ziele:

Klärung in welchem Umfang jeweils die organisationale und/oder die individuelle Ebene ausschlaggebend für die Auswahl ist; Spezifikation und Gewichtung von Aspekten dieser Ebenen, anhand derer die Netzwerkpartner ausgewählt werden.

#### Schritt 1: Bestimmung von Auswahlaspekten für die organisatorische Ebene

Im Plenum wird ausgehend vom Kooperationsgegenstand diskutiert und per Abstimmung entschieden, welche Aspekte der organisationalen und der individuellen Ebene potenzieller Netzwerkpartner im Fokus des Auswahlverfahrens stehen.

Bei der Definition von Auswahlaspekten für die organisationale Ebene liegt der Fokus auf dem benötigten Know-how der auszuwählenden Organisationen sowie ihrer Produktionsressourcen und -verfahren.

#### Schritt 2: Definition und Gewichtung von Indikatoren für die organisationalen Auswahlkriterien

Das Plenum wird in Arbeitsgruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe wird ein organisatorischer Auswahlaspekt zugeordnet. Aufgabe ist es, diesen Aspekt zu operationalisieren und eine Gewichtung der dabei zu entwickelnden Indikatoren vorzunehmen. Dabei sind folgende Anforderungen zu beachten:

1. Die Indikatoren müssen das benötigte organisatorische Know-how und die benötigten organisatorischen Produktionsressourcen abbilden.
2. Die Indikatoren müssen auf einer Skala von 1- 5 (1: sehr wichtig, 2: wichtig, 3: teilweise wichtig, 4: unwichtig, 5: irrelevant) gewichtbar sein.
3. Die Indikatoren müssen auf einer Skala von 1- 5 (1: voll vorhanden, 2: vorhanden, 3: teilweise vorhanden, 4: mangelhaft vorhanden, 5: überhaupt nicht vorhanden) bewertbar sein.

#### Schritt 3: Bestimmung von personalen Aspekten der Kooperationsfähigkeit

Personale Auswahlaspekte betreffen die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern potenzieller Partnerorganisationen. Mit der Kooperationsfähigkeit ist neben der fachlichen Kompetenz die soziale Kompetenz der Organisationsvertreter angesprochen. Daher wird im Plenum diskutiert, und per Abstimmung entschieden, über welches fachliche Know-how und über welche sozialen Fähigkeiten die auszuwählenden Partner verfügen müssen.

Schritt 4: Definition und Gewichtung von Indikatoren für die persönliche Kooperationsfähigkeit

Das Plenum wird in Arbeitsgruppen aufgeteilt. Jede Gruppe wird einem personalen Auswahlaspekt für die Bestimmung der Kooperationsfähigkeit potenzieller Netzwerkpartner zugeteilt. Aufgabe ist es, diesen Aspekt zu operationalisieren und die dabei zu entwickelnden Indikatoren zu gewichten: Dabei sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

1. Die Indikatoren müssen das benötigte organisatorische Know-how und die benötigten organisatorischen Produktionsressourcen abbilden.
2. Die Indikatoren müssen auf einer Skala von 1- 5 (1: sehr wichtig, 2: wichtig, 3: teilweise wichtig, 4: unwichtig, 5: irrelevant) gewichtbar sein.
3. Die Indikatoren müssen auf einer Skala von 1- 5 (1: voll vorhanden, 2: vorhanden, 3: teilweise vorhanden, 4: mangelhaft vorhanden, 5: überhaupt nicht vorhanden) bewertbar sein.

Schritt 5: Erstellung des Auswahlkriterienkataloges

Im Plenum präsentieren die Arbeitsgruppen die gewichteten und bewertbaren Indikatoren für die organisationalen und personalen Auswahlkriterien. Per Handzeichen wird über die Annahme der Indikatoren abgestimmt.

Sollten Indikatoren mehrheitlich abgelehnt werden, werden die ihnen zugrunde liegenden Auswahlkriterien erneut in der entsprechenden AG operationalisiert. Nachdem sich das Plenum auf die gewichteten Indikatoren für die organisationalen und die personalen Auswahlkriterien geeinigt hat, werden diese in einem Auswahlkriterienkatalog schriftlich fixiert.

Ziel ist es, einen Auswahlkriterienkatalog zu erstellen, mit dem sich durch die dort gewichteten und bewertbaren Indikatoren potenzielle Partnerorganisationen mit ihren Vertretern zügig in ein Kooperationsportfolio übertragen lassen. Sowohl die y-Achse (organisationale Eignung) als auch die x-Achse (personale Eignung) sind von 1 – 5 skaliert (1: sehr geeignet, 2: geeignet, 3: teilweise geeignet, 4: ungeeignet und 5: sehr ungeeignet). Dadurch kann die Übereinstimmung von personaler und organisationaler Eignung bei verschiedenen potenziellen Partnerorganisationen vergleichend dargestellt werden.

Schritt 6: Input: Maßnahmen zur Absicherung der Kooperationsbereitschaft

Das Beratersystem gibt folgenden Input zu den Möglichkeiten mit der Prinzipal-Agenten-Situation umzugehen:

*1. Hidden Characteristics:*

Referenzen und / oder Referenzprojekte vorlegen lassen

*2. Hidden Action:*

Entwicklung von Kontrollsystemen, durch die die Handlungen der Partner für die fokale Organisation transparent werden.

### 3. Hidden Intention

Herstellung interessenkonformen Verhaltens durch finanzielle Anreize.

#### Schritt 7: Einigung auf Maßnahmen zur Absicherung der Kooperationsbereitschaft

Das Plenum wird in drei AGs aufgeteilt. Jede AG erörtert die Chancen und Risiken der vorgestellten Maßnahmen vor dem Hintergrund des Kooperationsgegenstandes. Anschließend werden die stichwortartigen Chancen und Risiken im Plenum präsentiert. Nach jeder Präsentation wird im Plenum per Handzeichen entschieden, ob die dargestellte Maßnahme umgesetzt wird oder nicht.

#### Schritt 8: Einigung auf Ausschlusskriterien

Im Plenum werden in einem Brainstorming organisationale und personale Kriterien gesammelt, die zum zwangsläufigen Ausscheiden einer Netzwerkorganisation bzw. eines Netzwerkpartners führen. Anschließend wird per Handzeichen entschieden, welche dieser Kriterien in AGs operationalisiert werden sollen.

#### Schritt 9: Operationalisierung der Ausschlusskriterien

Das Plenum wird in zwei AGs aufgeteilt. Die erste AG definiert Indikatoren für die organisationalen Ausschlusskriterien. Die zweite AG bildet Indikatoren für die personalen Ausschlusskriterien. Anschließend werden die Indikatoren im Plenum präsentiert und zur Abstimmung gestellt. Sollten alle Indikatoren einer AG abgelehnt werden, werden die Ausschlusskriterien erneut von der AG operationalisiert. Indikatoren, die vom Plenum befürwortet wurden, werden für den Kooperationsvertrag dokumentiert.

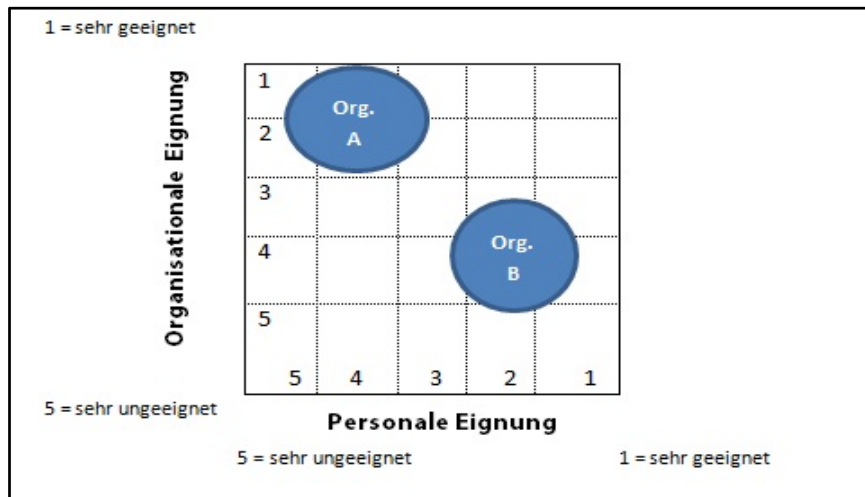
Die ersten vier Schritte dieses Workshops dienen der Anregung des Klientensystems jene organisationalen und personalen Aspekte zu definieren und zu gewichten, die aus Sicht der Netzwerkakteure für eine erfolgreiche Kooperation unabdingbar sind.

Durch Schritt fünf wird das Klientensystem dazu befähigt, mit der Kooperationsmatrix ein Instrument zu entwickeln, mit dem zügig ein Abgleich zwischen personaler und organisationaler Eignung potenzieller Netzwerkpartner möglich wird. Durch den Vergleich der Kooperationsportfolios wird schnell klar, bei welchem Netzwerkpartner die höchste Kongruenz zwischen personaler und organisationaler Eignung besteht.

Die Zuordnung zu den Eignungsstufen erfolgt über die erreichten Punkte im Verhältnis zur höchsten erreichbaren Punktzahl, wobei die als sehr wichtig erachteten Indikatoren doppelt und die wichtigen anderthalbfach gewichtet werden.

Als Beispiel: Wurden für die Bewertung der Kooperationsfähigkeit eines Organisationsvertreters 2 Indikatoren mit jeweils 5 Ausprägungen – die als teilweise wichtig, unwichtig oder irrelevant gewichtet wurden - angewendet, sind 10 Punkte erreichbar. Hat der Akteur davon 8 Punkte erreicht, ergibt sich ein Mittelwert von 1,6. Der Organisationsvertreter ist dann auf der personalen Eignungsachse im Feld 2 mit „geeignet“ zu bewerten.

Sind die beiden Indikatoren jedoch als „sehr wichtig gewichtet“, zählen sie doppelt und es sind dann 20 Punkte erreichbar. Hat der Akteur davon nur 8 erreicht, ergibt sich ein Mittelwert von 2,5. Seine Kooperationsfähigkeit ist dann mit 3: „teilweise geeignet“ zu bewerten.



**Abbildung 27: Portfolio zur vergleichenden Bewertung potenzieller Partnerorganisationen**

Durch den Input des Beratersystems im sechsten Schritt erhält das Klientensystem eine Wissensgrundlage zu den allgemeinen Möglichkeiten, das Prinzipal-Agenten-Verhältnis in die Analyse und Auswahl der Kooperationspartner einzubeziehen. Dieses Wissen kann das Klientensystem in den Schritten sieben bis neun anwenden, um zu entscheiden wie es – vor dem Hintergrund des Kooperationsgegenstandes – mit dem Prinzipal-Agenten-Problem umgeht.

#### 4.3.3.2 Interventionsdesign für die Entwicklung einer Kooperationsvision

In der automobilwirtschaftlichen Literatur wird die Entwicklung einer Kooperationsvision und deren Verschriftung in einem Leitbild als notwendig erachtet, um die Erwartungen und Wertvorstellungen unter den Netzwerkpartnern für eine vertrauensfördernde Zusammenarbeit anzugleichen (vgl. Punkt 4.3.1.2).

Genau dieses Ziel kann mit der Anwendung des ersten Moduls des bereits ausgearbeiteten Workshop-Konzepts für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität erreicht werden. Dieses Modul dient der Formulierung strategischer Ziele für die gesamte Kooperation, aus denen sich die Teilziele für jeden einzelnen Netzwerkpartner ableiten lassen. Aus den Teilzielen sollte jeder Organisationsvertreter den Nutzen der Zusammenarbeit für seine Organisation herleiten können.

#### **Workshop-Konzept: Entwicklung einer Kooperationsvision**

##### Ziel:

Entwicklung eines Leitbildes für die Ableitung strategischer und operationaler Ziele und Herstellung eines Konsenses bezüglich der daraus abgeleiteten strategischen Ziele der Kooperation.

### Schritt 1: Leitbildentwicklung

Die Teilnehmer führen für ihre Kooperation gemeinsam eine SWOT-Analyse durch. Auf der Grundlage der erkannten internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken formulieren sie ein Leitbild für ihre Zusammenarbeit.

Dafür werden zunächst Zweiergruppen gebildet, die jeweils einen Formulierungsvorschlag erarbeiten. Anschließend erfolgt die Präsentation im Plenum.

### Schritt 2: Strategieentwicklung, Hauptzieldefinition

Auf der Grundlage des Leitbilds erarbeitet das Plenum ein oder mehrere strategische Ziele für die Kooperation. Dabei sind folgende Anforderungen hinsichtlich der Zielformulierung zu beachten:

*Spezifische Zielformulierung*

*Formulierung eines allgemein akzeptierten Zieles*

*Formulierung eines messbaren Zieles*

*Formulierung eines realistischen Zieles*

### **4.3.3.3 Interventionsdesign für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur in Projektnetzwerken**

Über eine Netzwerkarchitektur für projektbezogene Kooperationen muss sich die zwischenbetriebliche Kombination von Ressourcen koordinieren lassen. Dabei sind Ressourcen- und Zeitpuffer einzuplanen, damit unerreichte Meilensteine und / oder hohe Fluktuationsraten nicht zum Scheitern des Projekts führen.

Daher geht es im ersten Modul darum, die Bestimmung von primären und sekundären Teilprozessen mit den benötigten Ressourcen für ihre Durchführung sowie die Meilensteine für das Projekt durch das Klientensystem definieren zu lassen.

### **Workshop-Konzept: Erstellung eines Projektplanes**

#### ***Modul I: Ressourcenorientierte Differenzierung der Projektschritte, Definition von Meilensteinen***

Ziel:

Zerlegung des Gesamtprojektes in einzelne Vorgänge bzw. Teilprozesse

#### Schritt 1: Input des Beratersystems

Die Berater vermitteln dem Klientensystem anwendbares Wissen über die Grundlagen des Projektmanagements. Der Vortrag enthält folgende Themen:

*Unterscheidung von primären und sekundären Teilprozessen,*

*Darstellung des Zusammenhangs zwischen primären und sekundären Teilprozessen,*

*Darstellung potenzieller Verknüpfungsbedingungen zwischen den Teilprozessen,*

*Erläuterung der Funktion von Meilensteinen und*

*Erläuterung der Funktionen von Ressourcen- und Zeitpuffern*

### Schritt 2: Definition von Teilprozessen

Im Plenum wird mittels eingekerbter Richtungspfeile das Gesamtprojekt in chronologischer Reihenfolge in Teilprozesse zerlegt. In die Pfeile werden der Teilprozessgegenstand, die Teilprozess-Owner und die Zeiträume für die Erbringung der Teilprozesse eingetragen.

Durch Schritt 1 im ersten Modul werden dem Klientensystem die notwendigen Kenntnisse für die Erstellung und das Management eines Projektplans vermittelt. Als wichtige Maßnahme aus dem Projektplan resultiert im zweiten Schritt die Visualisierung der einzelnen Vorgänge bzw. Teilprozesse des Projekts. Anschließend geht es darum, die Teilprozesse differenziert zu organisieren.

### ***Modul II: Der Projektmarkt*** (vgl. Königswiesner, Exner 1999: 300)

#### Ziel:

Zerlegung der Projektvorgänge in primäre und sekundäre Prozesse, Bestimmung von benötigten Ressourcenarten und Definition von Meilensteinen.

#### Schritt 1: Gruppenarbeit

Das Plenum wird in Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe besteht aus zwei Netzwerkpartnern, deren Teilprozesse einander folgen. In den AGs erfolgt die Differenzierung der Teilprozesse in primäre und sekundäre Vorgänge und die Definition von Meilensteinen.

Zudem erfolgt die Bestimmung von Ressourcen, die für die Abwicklung der primären und sekundären Vorgänge benötigt werden. Dabei werden die Ressourcenarten (Informationen, Personal, Betriebsmittel, Material) ebenso bestimmt wie die Ressourcenquellen und Ressourcenkosten. Schließlich überlegen die Netzwerkpartner gemeinsam, welche Bedingungen für die Verknüpfung ihrer Teilprozesse bestehen und welche Meilensteine durch die Verknüpfung erreicht werden soll:

*Welche Teilprozesse müssen von den Organisationen gemeinsam erbracht werden und welche sind durch die einzelnen Organisationen selbstständig realisierbar?*

*Welcher Teilprozess kann erst erbracht und/oder abgeschlossen werden, wenn der vorangegangene Teilprozess beginnt oder abgeschlossen wurde?*

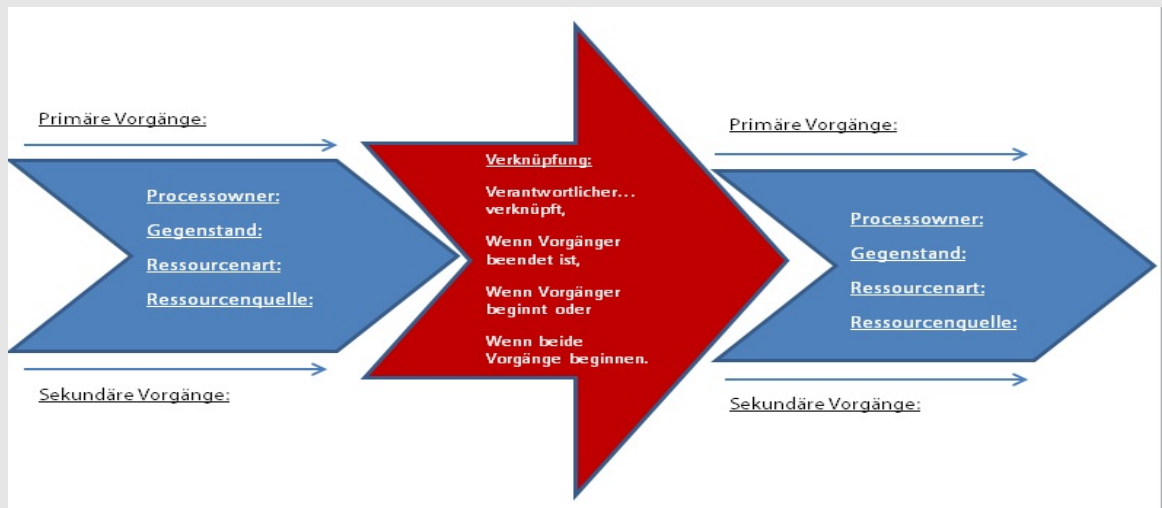
*Welche Teilprozesse können parallel erbracht werden?*

*Was ist der Meilenstein, der sich aus der Erbringung beider Teilprozesse ergibt?*

### Schritt 2: Präsentation im Plenum

Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart visualisiert. Aus der Visualisierung geht hervor, welche primären und sekundären Vorgänge und Ressourcen (-arten) von wem für die Erbringung der beiden Teilprozesse notwendig sind und wie die beiden Teilprozesse miteinander verknüpft werden können.

Das Plenum entscheidet per Handzeichen, ob die vorgeschlagenen Teilprozess-Differenzierungen und -Verknüpfungen übernommen werden. Fallen Entscheidungen negativ aus, werden die entsprechenden Teilprozesse erneut in den AGs bearbeitet.



### Schritt 3: Gruppenarbeit

Nach den Präsentationen werden neue AGs gebildet. Diesmal arbeiten jene Netzwerkpartner zusammen, für deren Teilprozesse noch keine Verknüpfungsart und noch kein Verknüpfungsverantwortlicher definiert wurden.

### Schritt 4: Präsentation im Plenum

Im Plenum werden die erarbeiteten Verknüpfungsarten und Verantwortungsbereiche für die Verknüpfung präsentiert. Per Handzeichen wird über die Annahme der Vorschläge entschieden. Werden Vorschläge mehrheitlich abgelehnt, werden sie zur Neubearbeitung in die AGs zurückgegeben.

### Schritt 5: Erstellung des Projektplanes

Nachdem für alle Teilprozesse Zuständigkeiten, primäre sowie sekundäre Vorgänge, benötigte Ressourcenarten sowie -quellen und die Verknüpfungsarten sowie -zuständigkeiten definiert wurden, erfolgt die Übertragung in einen tabellarischen Projektplan. Dafür wird aus dem Plenum ein Netzwerkpartner bestimmt, der auf Zuruf aus den entsprechenden AGs folgenden Projektplan ausfüllt. Werden Zeit- und Ressourcenengpässe erkannt, erfolgt im Plenum der Austausch über und die Entscheidung für entsprechende Puffer.

Teilprozess:		Von:		Bis:
Owner:	Gegenstand:	Ressourcenart:	Ressourcenquelle:	Meilenstein:
Primäre Vorgänge:	Sekundäre Vorgänge:	Verknüpfung mit:	Verknüpfung wenn:	Verknüpfung durch:
Teilprozess:		Von:		Bis:
Owner:	Gegenstand:	Ressourcenart:	Ressourcenquelle:	Meilenstein:
Primäre Vorgänge:	Sekundäre Vorgänge:	Verknüpfung mit:	Verknüpfung wenn:	Verknüpfung durch:

Durch Schritt 1 erfolgt ein bilateraler Austausch über:

- die primären und sekundären Vorgänge der Teilprozesse,
- die für diese Vorgänge benötigten Ressourcenarten und ihre Quellen,
- die durch diese Vorgänge zu erreichenden Meilensteine und
- die Verknüpfungsarten der Teilprozesse und die Zuständigkeiten für die Verknüpfungen.

Dadurch wird eine kollegiale Beratung unter den Netzwerkpartnern über ihre Teilprozesse angestoßen und deren Verknüpfungsmodus angestoßen. Durch die Initiierung erneuter bilateraler Austausche zwischen den Ownern von Teilprozessen, die noch unverbunden sind, wird schließlich die Verknüpfung eines jeden Teilprozesses mit einem vorgelagerten und einem nachgelagerten ermöglicht.

Durch die Erstellung des Projektplanes in Schritt 5 werden die Arbeitsergebnisse für die integrierte Projektprozesskette schriftlich fixiert. Dadurch kann jeder Akteur jederzeit seine eigenen Verantwortlichkeiten und die seiner Netzwerkpartner für die Teilprozesse und deren Verknüpfungen einsehen. Zudem lassen sich so Zeit- und Ressourcenengpässe erkennen, für die so zu Beginn des Projektes entsprechende Puffer eingeplant werden können.

#### **4.3.3.4 Interventionsdesign für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur in Programmenetzwerken**

Dem Aufbau einer Netzwerkarchitektur für automobilwirtschaftliche Programmnetzwerke muss die Definition eines Kooperationszieles und daraus abgeleiteter Teilziele für die Partnerorganisationen vorausgehen (vgl. Punkt 4.3.1.3). Daher wird in diesem Interventionsdesign das Modul für die Entwicklung einer Kooperationsvision (vgl. Punkte 3.6.1 und 4.3.3.2) als erster Schritt angewendet.

Anschließend geht es im zweiten Modul um die Beschreibung von Teilleistungen der Netzwerkakteure in Form von „Operation Manuals“, mit denen die Kooperationspartner ihre Teilziele erreichen können.

#### ***Modul III: Erstellung von Operation Manuals***

##### Ziele:

Beschreibung von Operation Manuals für die Netzwerkpartner, mit denen sie ihre Teilziele erreichen können. Zudem geht es um die Definition von Übergabepunkten für die Teilleistungen und Verantwortlichkeiten zur Absicherung der Teilprozessverknüpfung.



### Schritt 1: Gruppenarbeit

In Zweiergruppen zerlegt das Klientensystem den Kooperationsprozess mittels vorgegebener Richtungspfeile in Teilprozesse. Dabei sind folgende Fragen für jeden Teilprozess und jede Teilprozessverknüpfung zu beantworten:

*Wie heißt der Teilprozess und was ist sein Gegenstand?*

*Welche Sanktions- und Anreizmöglichkeiten zur Absicherung der Teilprozesserbringung können festgelegt werden?*

*Was ist auf der kulturellen, strategischen, sozio-psychologischen, wirtschaftlich-finanziellen und der Materialflussebene bei der Realisierung des Teilprozesses zu beachten?*

*Welche Verknüpfungsbedingungen liegen dem Teilprozess zugrunde. Wer ist verantwortlich für die Verknüpfung?*

*Wie lässt sich die Realisierung des Teilprozesse als spezifisches, realistisches, messbares und akzeptiertes Teilziel definieren, aus dem sich auch der Nutzen der Zielerreichung für den/die Teilprozess-Owner ableiten lässt?*

### Schritt 2: Entscheidung im Plenum

Die Arbeitsgruppen präsentieren ihren Vorschlag für die Operation Manuals dem Plenum. Es werden die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorschläge diskutiert. Aufgrund der Clusterung mit Klebepunkten entscheidet sich das Plenum für einen Vorschlag.

### Schritt 3: Entwurf einer ersten Netzwerkarchitektur

Im Plenum werden auf der Grundlage der erarbeiteten Operation Manuals Absprachen für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und deren Auflösung getroffen. Zudem werden Verantwortungsbereiche festgelegt für:

- die Steuerung und Kontrolle von zwischenbetrieblich getroffenen Entscheidungen zur Verknüpfung von Teilprozessen,
- Absicherung der Übergabe von Teilleistungen an den Schnittstellen des Leistungsaustausches,
- die Absicherung des interorganisatorischen Materialflusses,
- für die Regelung zur Verteilung von Nutzen und Risiken der Kooperation und
- die Dokumentation und Evaluation der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

### Schritt 4: Vorbereitung des Kooperationsvertrages

Das Plenum wird in AGen aufgeteilt. Jede AG wird einer getroffenen Absprachen und / oder einem festgelegten Verantwortungsbereiche zugeordnet. In den AGen werden Paragraphen für einen Kooperationsvertrag formuliert, in denen die getroffenen Absprachen und festgelegten Verantwortungsbereiche ausformuliert werden.

### Schritt 5: Verabschiedung des Kooperationsvertrages

Die AGen präsentieren ihre ausformulierten Paragraphen dem Plenum. Per Handzeichen wird über deren Annahme oder Ablehnung entschieden. Paragraphen, die vom Plenum abgelehnt werden, sind in den entsprechenden AGen neu zu beschreiben. Hat das Plenum alle Paragraphen beschlossen, wird eine verantwortliche Person gewählt, die sie in einer Vertragsvorlage zusammenfasst.

Durch Schritt I wird es dem Klientensystem ermöglicht, sowohl den gesamten Kooperationsprozess zu visualisieren als auch die Teilprozesse, aus denen er zusammengesetzt ist. Durch die differenzierte Definition von Hauptprozess und Teilprozessen in den Schritten 2 und 3 in Form von „Operation Manuals“ wird klar, welche Teilprozessergebnisse von den Netzwerkpartnern erwartet werden und wer für die Verknüpfung der Teilprozesse verantwortlich ist.

#### **4.3.4 Beratungsinstrumente für die Ausbauphase**

##### **4.3.4.1 Interventionsdesign zur Förderung der Beziehungsqualität**

Mit der Förderung der Leistungsaustauschbeziehungsqualität zur Transaktionskostenreduzierung ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern und die Förderung des Vertrauens der Akteure in die Netzwerkkooperation angesprochen (vgl. Punkt 4.3.2.1). Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern kann entstehen, wenn unterschiedliche Interessen und Perspektiven ausbalanciert werden können. Dies ist relevant, da nur die gemeinsame Planung neuer interorganisatorischer Lösungen ihre Akzeptanz unter den Netzwerkpartnern sicherstellt und somit das Vertrauen der Akteure in das Funktionieren der Netzwerkkooperation fördert.

Die Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen und die kollektive Planung interorganisatorischer Lösungen ist Ziel des bereits erarbeiteten Interventionsdesigns für die Umfeld-/ System-Umwelt-Analyse (vgl. Punkt 3.6.3) und kann daher auch in der Automobilwirtschaft angewendet werden.

##### **4.3.4.2 Interventionsdesign für die Entwicklung von Finanzierungstechniken**

Die Entwicklung eines kooperationsgegenstandsorientierten Finanzierungsinstruments beginnt mit der Bestimmung des Net Working Capitals für jeden Netzwerkakteur, das er für seine Teilnahme an der Kooperation benötigt (vgl. Punkt 4.3.2.2).

Sein Finanzierungsbedarf ergibt sich aus den für die Erbringung seines Teilprozesses einzusetzenden Ressourcenarten. Daher kann das zweite Modul des Interventionsdesigns für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur in Projektnetzwerken (vgl. Punkt 4.3.3.3) leicht modifiziert übernommen werden.

**Workshop-Konzept für die Entwicklung eines kooperationsgegenstandsorientierten Finanzierungsinstruments** (vgl. Königswiesner, Exner 1999: 300)

#### Ziele:

Zerlegung der Projektvorgänge in primäre und sekundäre Prozesse, Bestimmung von Kosten der benötigten Ressourcenarten und Definition von Meilensteinen.

### Schritt 1: Gruppenarbeit

Das Plenum wird in Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe besteht aus zwei Netzwerkpartnern, deren Teilprozesse einander folgen. In den AGs erfolgt die Differenzierung der Teilprozesse in primäre und sekundäre Vorgänge und die Definition von Meilensteinen.

Zudem erfolgt die Bestimmung von Ressourcen, die für die Abwicklung der primären und sekundären Vorgänge benötigt werden. *Welche Teilprozesse müssen von den Organisationen* (Informationen, Personal, Betriebsmittel, Material) ebenso bestimmt wie die Ressourcenquellen und die Ressourcenkosten. Schließlich überlegen die Netzwerkpartner gemeinsam, welche Bedingungen für die Verknüpfung ihrer Teilprozesse bestehen und welche Meilensteine durch die Verknüpfung erreicht werden sollen:

*Welche Teilprozesse müssen von den Organisationen gemeinsam erbracht werden und welche sind durch die einzelnen Organisationen selbstständig realisierbar?*

*Welche Teilprozesse können erst erbracht und/oder abgeschlossen werden, wenn der vorangegangene Teilprozess beginnt oder abgeschlossen wurde?*

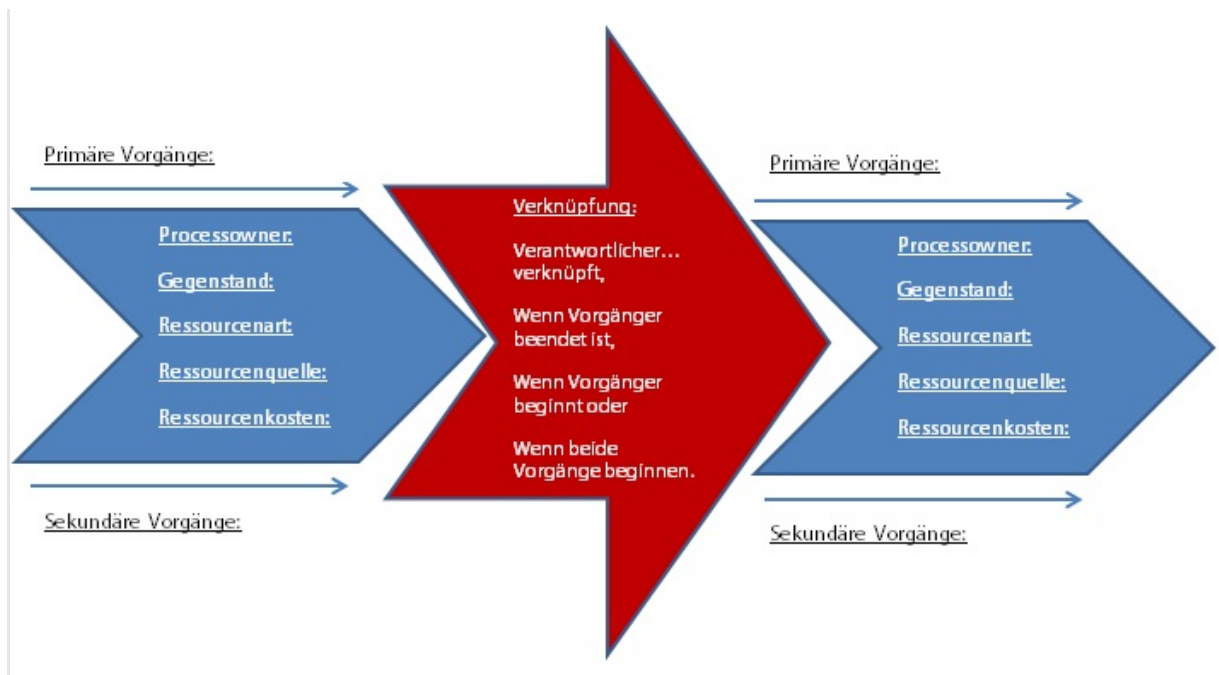
*Welche Teilprozesse können parallel erbracht werden?*

*Was ist der Meilenstein, der sich aus der Erbringung beider Teilprozesse ergibt?*

### Schritt 2: Präsentation im Plenum

Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart visualisiert. Aus der Visualisierung geht hervor, welche primären und sekundären Vorgänge und Ressourcen(-arten) von wem für die Erbringung der beiden Teilprozesse notwendig sind und wie die beiden Teilprozesse miteinander verknüpft werden können.

Das Plenum entscheidet per Handzeichen, ob die vorgeschlagenen Teilprozess-Differenzierungen und -Verknüpfungen übernommen werden. Fallen Entscheidungen negativ aus, werden die entsprechenden Teilprozesse erneut in den AGs bearbeitet.



### Schritt 3: Gruppenarbeit

Nach den Präsentationen werden neue AGs gebildet. Diesmal arbeiten jene Netzwerkpartner, für deren Teilprozesse noch keine Verknüpfungsart und noch kein Verknüpfungsverantwortlicher definiert wurden.

### Schritt 4: Präsentation im Plenum

Im Plenum werden die erarbeiteten Verknüpfungsarten, die Verantwortungsbereiche für die Verknüpfung und der ermittelte Finanzierungsbedarf präsentiert. Per Handzeichen wird über die Annahme der Vorschläge entschieden. Werden Vorschläge mehrheitlich abgelehnt, werden sie zur Neubearbeitung in die AGs zurückgegeben.

### Schritt 5: Input zur Aufdeckung und Management von Konfliktpotenzialen

Sollte es zu Konflikten in der Form kommen, dass einzelne Netzwerkpartner versuchen, den Finanzierungsbedarf ihrer Teilprozesse auf vor- und / oder nachgelagerte Prozesse zu verlagern, werden diese offen angesprochen. Andernfalls weist das Beratersystem offen auf die Möglichkeit der Entstehung dieses Konfliktes hin, damit das Klientensystem angeregt wird, zu entscheiden, von welcher dritten Instanz diese Konflikte zu managen sind. Vor der Anmoderation einer Entscheidungsfindung gibt das Beratersystem einen Input zur kooperationsgegenstandsorientierten Auswahl eines Finanzierungsvertrages oder einer Projektfinanzierungsgesellschaft als dritte Instanz.

### Schritt 6: Entscheidung für eine Managementmöglichkeit zum Umgang mit Konfliktpotenzialen

Nach dem Input zieht sich der Inputgeber des Beratersystems zurück. Der Moderator bittet das Plenum, netzwerkinterne Stärken und Schwächen sowie netzwerkexterne Chancen und Risiken zum Finanzierungsvertrag sowie einer Projektfinanzierungsgesellschaft als dritte Instanz zu benennen. Der Moderator trägt die Zurufe in zwei Vier-Felder-SWOT-Matrizen ein – in jeweils eine für

den Finanzierungsvertrag und in eine für die Projektfinanzierungsgesellschaft. Anschließend entscheidet das Plenum per Handzeichen über die Auswahl.

#### Schritt 7: Erstellung des Projektplanes

Nachdem die Frage des Konfliktmanagements geklärt ist und für alle Teilprozesse Zuständigkeiten, primäre sowie sekundäre Vorgänge, benötigte Ressourcenarten sowie -quellen und die Verknüpfungsarten sowie -zuständigkeiten definiert wurden, erfolgt die Übertragung in einen tabellari-schen Projektplan. Dafür wird aus dem Plenum ein Netzwerkpartner bestimmt, der auf Zuruf aus den entsprechenden AGen den folgenden Projektplan ausfüllt. Werden Zeit- und Ressourceneng-pässe erkannt, erfolgen im Plenum Austausch und Entscheidung über entsprechende Puffer.

Teilprozess:		Von:		Bis:		
Owner:	Gegenstand:	Ressourcenart:	Ressourcenquelle:	Ressourcenkosten		Meilenstein:
				Lagerung:	Zahlung:	
Primäre Vorgänge:	Sekundäre Vorgänge:	Verknüpfung mit:	Verknüpfung wenn:			Verknüpfung durch:
Teilprozess:		Von:		Bis:		
Owner:	Gegenstand:	Ressourcenart:	Ressourcenquelle	Ressourcenkosten		Meilenstein:
				Lagerung:	Zahlung:	
Primäre Vorgänge:	Sekundäre Vorgänge:	Verknüpfung mit:	Verknüpfung wenn:			Verknüpfung durch:

Durch Schritt 1 erfolgt ein bilateraler Austausch über

- die primären und sekundären Vorgänge der Teilprozesse,
- die für diese Vorgänge benötigten Ressourcenarten sowie ihre -quellen
- die durch diese Vorgänge zu erreichenden Meilensteine und
- die Verknüpfungsarten der Teilprozesse und die Zuständigkeit für die Verknüpfungen.

Die Bestimmung des Net Working Capitals für jeden Netzwerkpartner erfolgt ebenfalls bilateral (Schritt 2). So wird eine kollegiale Beratung unter den Netzwerkpartnern über ihre Teilprozesse, deren Verknüpfungsmodus und die benötigten Ressourcen bzw. die Mittel zur Finanzierung der Ressourcen angestoßen (Schritt 3). Durch die Initiierung erneuter bilateraler Austausche zwischen den Ownern von Teilprozessen, die noch unverbunden sind, wird schließlich die Finanzierung eines jeden Teilprozesses sowie die Verknüpfung aller Teilprozesse mit einem vorgelagerten und einem nachgelagerten reflektiert (Schritt 4).

Schritt 5 soll entstandene Konflikte bei der Bestimmung des intraorganisatorischen und interorganisatorischen Net Working Capitals aufgreifen; damit Konflikte einvernehmlich gelöst werden, soll dem Klientensystem die Notwendigkeit vermittelt werden, ein Konfliktmanagement zu installieren, damit die Kooperation auch zukünftig nicht an Finanzierungsfragen zerbricht.

Durch die Erstellung des Projektplanes in Schritt 6 werden die Arbeitsergebnisse für die integrierte Projektprozesskette schriftlich fixiert. Dadurch kann jeder Akteur jederzeit seine eigenen Verantwortlichkeiten und die seiner Netzwerkpartner für die Teilprozesse und deren Verknüpfungen einsehen. Zudem lassen sich Zeit- und Ressourcenfinanzierungsengpässe erkennen, für die zu Beginn des Projektes entsprechende Puffer eingeplant werden können.

Schließlich kann durch die Addition aller aufgelisteten Ressourcenkosten das Nettoumlaufvermögen der Kooperation differenziert nach Zahlungsmitteln, Betriebsmittelinventar und Lagerbeständen vorgenommen werden.

#### 4.3.4.3 Interventionsdesign für die Materialflussanalyse bzw. Prozesskettenanalyse

Eine Materialflussanalyse bzw. Prozesskettenanalyse beginnt mit der räumlichen und zeitlichen Abgrenzung des Netzwerksystems. Daher kann an dieser Stelle das zweite Modul für eine Umfeld- / System-Umwelt-Analyse (vgl. Punkt 3.2.2.4) angewendet werden, nachdem es im Hinblick auf spezielle automobilwirtschaftliche Fragestellungen modifiziert worden ist.

#### Workshop-Konzept für die Materialflussanalyse bzw. Prozesskettenanalyse

**Modul I: Umweltanalyse** (vgl. „Projektumfeldanalyse“ in Königswiesner, Exner 1999: 300)

##### Ziele:

Darstellung und gemeinsame Analyse der Infrastrukturen (Wege, Flächen und Gebäude) und der Informations- und Materialflusssysteme (insbesondere Kommunikations-, Transport- und Lagerhaltungs- und Bereitstellungstechnologien)

##### Schritt 1: Grafische Umweltdarstellung

Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine grafische Darstellung der für das Netzwerk relevanten Wege, Flächen und Gebäude. Die Ergebnisse werden mit den Namen jener Netzwerkpartner, die die jeweilige Infrastruktur steuern bzw. Wegüberbrückungen vornehmen, auf Karten notiert.

##### Schritt 2: Materialflusserfassung

Im Plenum werden bewegende und ruhende Materialien bestimmt, die in Gebäuden und Flächen gelagert bzw. über Wege zwischen Gebäuden und Flächen transportiert werden. Über Pfeile wird die Richtung des Transports angezeigt. Dabei sind folgende Fragen zu klären:

*Warum wird gelagert/transportiert?*

*Was und wie viel wird eingelagert/transportiert?*

*Woher und wohin wird transportiert?*

*Womit und wie wird gelagert/transportiert?*

*Wann und wie lange wird gelagert/transportiert?*

Nach der Visualisierung des Materialflusses sind die Verknüpfungsbedingungen der Teilprozesse, durch deren Erbringung die Materialien und Ressourcen gelagert und / oder transportiert werden, zu bestimmen. Die Zerlegung von Teilprozessen in primäre und sekundäre Prozesse, die Bestimmung von Kosten der benötigten Ressourcenarten und Definition von Meilensteinen ist das Ziel des zweiten Moduls im Interventionsdesign für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur (vgl. Punkt 4.3.3.3).

#### **4.3.4.4 Interventionsdesign für den Aufbau eines Risikomanagements**

Der Aufbau eines Risikomanagements verlangt eine nach Kooperation und Kooperationspartnern differenzierte Zielbestimmung, um zu erkennen, welche zukünftigen Entscheidungen sich auf welche Kooperations- und Teilziele auswirken können. Für eine entsprechende Zielerarbeitung lässt sich das erste Modul des bereits ausgearbeiteten Workshop-Konzepts für den Aufbau einer Netzwerkarchitektur im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität einsetzen (vgl. Punkt 3.6.1). Dieses Modul dient der Determinierung der Risikoaspekte für die gesamte Kooperation, aus denen sich die Einzelrisiken für jeden einzelnen Netzwerkpartner ableiten lassen.

Weiterhin verlangt der Aufbau eines Risikomanagements, die Risiken betrieblicher Einsatzfaktoren zu bearbeiten. Dabei geht es um die Frage, wer auf die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcenarten (Informationen, Material, Betriebsmittel, Personal) sowie die damit verbundenen Kosten achtet. Die Bestimmung von Ressourcenarten, -quellen- und -kosten sowie der Aufbau eines Konfliktmanagements bei Verteilungsfragen ist auch das Ziel des Workshop-Konzepts für die Entwicklung eines kooperationsgegenstandsorientierten Finanzierungsinstruments (vgl. Punkt 4.3.4.2); es kann daher als zweites Modul für ein Interventionsdesign zum Aufbau eines interorganisatorischen Risikomanagements genutzt werden.

Zur Erfassung interner und externer Risiken – differenziert nach den Ursachen „Verhalten der Netzwerkakteure“ und „(un-)vorhersehbare Umweltfaktoren“ – lässt sich als drittes Modul die SWOT-Analyse anwenden.

Um erkannte Risikopotenziale wie unterschiedlicher Risikobereitschaften und Informationsasymmetrien zu bearbeiten, lassen sich anschließend die ersten drei Module des Interventionsdesigns für eine Umfeld- / System-Umwelt-Analyse nutzen.

Schließlich können mit ihrer Durchführung unterschiedliche Wissensbestände und Erwartungshaltungen angeglichen werden (vgl. Punkt 3.6.3). Zur Anpassung neu eintretender Netzwerkpartner in die Kooperation kann abschließend das Workshop-Konzept zur Auswahl von Netzwerkpartnern (vgl. Punkt 4.3.3.1) angewendet werden, da mit diesem das Ziel verfolgt wird, Auswahlkriterien zu definieren und zu operationalisieren.

## 5 Anhang

### 5.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einbettung von Ego .....	6
Abbildung 2: Einbettung von Egos Alter.....	6
Abbildung 3: Kooperationsbereiche.....	11
Abbildung 4: Auswahlkriterien .....	11
Abbildung 5: Standorte der Kooperationen .....	12
Abbildung 6: Rechtsformen .....	13
Abbildung 7: Regelung der Zusammenarbeit.....	13
Abbildung 8: Regelung der Zusammenarbeit und Vertrauen.....	14
Abbildung 9: Regelung der Zusammenarbeit und Interaktionsdichte .....	14
Abbildung 10: Vereinbarungen und "Wir-Gefühl" .....	15
Abbildung 11: Zusammenkünfte und "Wir-Gefühl" .....	15
Abbildung 12: Kommunikationsformen.....	16
Abbildung 13: Softwarenutzung.....	16
Abbildung 14: Verantwortungsbereiche.....	17
Abbildung 15: Zufriedenheit mit der Zielerreichung .....	18
Abbildung 16: Von Ego eingebrachte Ressourcen Ressourcen .....	18
Abbildung 17: Von den Kooperationspartnern eingebrachte Ressourcen .....	19
Abbildung 18: Vom Beratungsauftrag zur Beratung .....	31
Abbildung 19: Aufbau des Prozesslabors .....	35
Abbildung 20: Flexible Situationsorientierung .....	36
Abbildung 21: Aufbau eines Netzwerklabors .....	37
Abbildung 22: Netzwerkredundanz.....	46
Abbildung 23: Strukturelle Löcher und schwache Bindungen .....	47
Abbildung 24: Arbeitsergebnisse aus AG 1 .....	62
Abbildung 25: Vierfeldermatrix: Fokale Unternehmen und Projektnetzwerke in Programm- und Projektnetzwerken .....	99
Abbildung 27: Risikofaktoren in Wertschöpfungsnetzwerken (Baumann 2008: 116) .....	111
Abbildung 27: Portfolio zur vergleichenden Bewertung potenzieller Partnerorganisationen .....	116



## 5.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklauf der quantitativen Befragung .....	8
Tabelle 2: Problemarten .....	16
Tabelle 3: Quantitativ ermittelte Beratungsbedarfe .....	19
Tabelle 4: Übersicht ausgewählter Rechtsformen (Quelle: Klein-Blenkers 2009) .....	49

### 5.3 Katalog der Beratungsinstrumente

Beratungsbedarf	Beratungsmodule	Netzwerkphaseneignung
<b>1.</b> <b>Auswahl geeigneter Netzwerkpartner</b>	1.1 <i>Beleuchtung der Auswahllebenen</i>	<u>Aufbauphase</u>
	1.2 <i>Spezifikation relevanter Eigenschaften auf der Auswahllebene</i>	
	1.3 <i>Erarbeitung eines Anforderungsprofils</i>	
<b>2.</b> <b>Aufbau eines interorganisatorischen Informations- und Kommunikationssystems</b>	2.1 <i>Visualisierung benötigter Kommunikationsabläufe</i>	<u>Aufbauphase</u>
	2.2 <i>Festlegung eines Kommunikationssystem und Benennung von Ansprechpartnern</i>	
<b>3.</b> <b>Visualisierung struktureller „Kommunikationslöcher“ und überbrückender Netzwerkpartner mit ihren Potenzialen</b>	3.1 <i>Identifikation von Ressourcen, Kompetenzen und Informationen</i>	<u>Aufbauphase</u>
	3.2 <i>Präsentation der identifizierten Ressourcen-, Kompetenz- und Informationen</i>	
	3.3 <i>Erstellung einer Ressourcen-, Kompetenz- und Informationslandkarte</i>	
	3.4 <i>Spaltenweise Auswertung der Ressourcen-, Kompetenz-, und</i>	

<b>Beratungsbedarf</b>	<b>Beratungsmodule</b>	<b>Netzwerkphaseneignung</b>
	<i>Informationslandkarte</i>	
<b>4. Auswahl einer Rechtsform</b>	4.1 <i>Begrüßung und Rechtsformvorstellung</i>	<u>Aufbauphase</u>
	4.2 <i>Ideenaustausch</i>	
	4.3 <i>Entscheidungsbeschleunigung</i>	
	4.4 <i>Feedback und Verabschiedung</i>	
<b>5. Aufbau einer Netzwerkarchitektur</b>	5.1 <i>Leitbild- und Strategieentwicklung</i>	<u>Ausbauphase</u>
	5.2 <i>Teilzielentwicklung</i>	
<b>6. Management von Innovationen</b>	6.1 <i>Kennen lernen und Suchfeldbestimmung</i>	<u>Ausbauphase</u>
	6.2 <i>Ideenfindung und -selektion</i>	
	6.3 <i>Erstellung eines Innovationsprojektplans</i>	
	6.4 <i>Feedback und Verabschiedung</i>	
<b>7. Aufbau cooepitiver Leistungs- und Ressourcenaustauschbeziehungen</b>	7.1 <i>Bestimmung der Kooperationsbereiche</i>	<u>Ausbauphase</u>
	7.2 <i>Bestimmung der Aufgabenbereiche für die Netzwerkakteure</i>	

Beratungsbedarf	Beratungsmodule	Netzwerkphaseneignung
<b>8.</b> <b>Abgrenzung der Kooperation von seiner Umwelt und Aufbau einer Netzwerkidentität</b>	8.1 <i>Kennenlernen und Umfeldanalyse</i>	<u>Ausbauphase</u>
	8.2 <i>Umweltanalyse</i>	
	8.3 <i>Gemeinsame Willensbildung</i>	
	8.4 <i>Rasches Aufzeigen des Erfolgs der Veranstaltung durch die Evaluationssonne</i>	

## 5.4 Literatur- und Quellenangaben

- Aldrich, H.** (1976): Ressource Dependence and Interorganizational Relations. In: *Administration & Society*, 7 (4). S.: 419-454.
- Berger, P. L.; Luckmann, T.** (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.:
- Baecker, D.** (2003a): Wozu Soziologie? Berlin: Kadmos Verlag
- Baecker, D.** (2003b) Organisation und Management. Aufsätze. Frankfurt: Suhrkamp
- Baecker, D.** (1999): Organisation als System. Frankfurt: Suhrkamp
- Bauer-Wolf, S.; Payer, H.; Scheer, G.** (2008):Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz; Wien, New York: Springer
- Baum, H-G.; Coenenberg, A.G.; Günther, T.** (2004): Strategisches Controlling; Stuttgart: Schäffer- Pöschel Verlag
- Baumann, S.** (2008): Projektfinanzierung in Supply Chain Netzwerken. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bock und Polach, C., V.** (2008): Neue Institutionenökonomie und Netzwerkanalyse. Theoretische und methodische Anknüpfungspunkte am Beispiel des Spargelanbaus in Brandenburg. In: Stegbauer, C. (Hrsg.) (2008): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.: 429 -443.
- Bossong, H.** (2003) Hilfe „just in time“: Vernetzung sozialer Dienstleistungen. In: neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. 33. Jg.; Heft 5, S. 466 – 485
- Bretzke, R., W.** (2010): Logistische Netzwerke 2., wesentl. bearb. u. erw. Aufl.Berlin, Heidelberg: Springerverlag
- Burmeister, L.; Steinhilper, L.** (2010): Unscharfe Konturen - kritische Standortbestimmungen eines Beratungsnetzwerks. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung (41) 2010, S.: 107 - 124
- Burt, R. S.** (1992): Structural holes: The social structure of competition. Boston, Mass., Cambridge: Harvard Business Press.
- Businessdictionary** (2011): Stock-out. Im Internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/stockout.html> (30.10.2011)
- Coleman, J., S.** (1990): Grundlagen der Sozialtheorie. München: Oldenbourg.
- Czaja, L.** (2008): Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Dathe, J.** (1999): Coopetition - Mehr als eine Mode. In: Harvard Business Manager 6/1999. S.: 23
- Dibbern, F. F.** (2002): Mittelstand im Wandel des Wettbewerbs – Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Im Internet: [http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/577/pdf/Dissertation\\_Dibbern.pdf](http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/577/pdf/Dissertation_Dibbern.pdf) (03.04.2012)

- Diller, H.; Kusterer, M.** (1988): Beziehungsmanagement; Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis (Marketing ZFP). 10. Jg. (1988), Nr. 3. S.: 211- 220.
- DiMaggio, P., J.; Powell, W., W.** (1983): The iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review 48, S. 147- 260. In: Hasse, R.; Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: Transcript, S.: 22
- Enslow, B.,** (2007): How to Create a More Competitive End-to-End Supply Chain, in: Business Finance, 13. Jg., Nr. 4, S. 48-54
- Eßig, M.** (2004): Preispolitik in Netzwerken - Ein institutionenökonomisch und spieltheoretisch fundierter Integrationsansatz für das Supply Chain Management, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (zugl. Habil.-Schrift, Universität Stuttgart 2002)
- Franken, R.** (2011): Wissensmanagement; in Jung, R; Bruck, J; Quarg, S: Allgemeine Managementlehre; Berlin: Erich Schmidt Verlag; 502 -521
- Franken, S.** (2010): Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden: Gabler
- Flick, U.** (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt
- Fuchs, M.** (2006): Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Gebert, D.; Rosenstiel, L., V.** (2002): Organisationspsychologie. Person und Organisation. Stuttgart: Kohlhammer
- Göbel, M; Ortmann, G.; Weber, C.** (2007): Reziprozität. Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung 17. Wiesbaden: Gabler Verlag und GWV Fachverlage. S.: 161-205
- Granovetter M.** (2000): Ökonomisches Handeln und soziale Struktur. Das Problem der Einbettung. In: Müller, H., P. ; Steffen, S. (2000): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen: Leske und Budrich. Original: Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology 91 (3), S.: 481-510
- Hecker, A.** (2007): Outsourcing als Coopetition. Eine spieltheoretische Analyse des Zusammenhangs von Kooperation und Kompetition. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung 17. Wiesbaden: Gabler Verlag und GWV Fachverlage. S.: 1-39
- Jansen, S. A.** (2000): Konkurrenz der Konkurrenz! Co-opetition: Die Form der Konkurrenz – Typen, Funktionen und Voraussetzungen von paradoxen Koordinationsformen. In: Jansen, S. A.; Schleissinger, S. (Hrsg.) (2000): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. Marburg: Metropolis-Verlag. S.: 13 – 65
- Jansen, D.** (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen: Leske und Budrich
- Klein-Blenkers, F.** (2009): Rechtsformen der Unternehmen; Heidelberg, München: C.F. Müller
- Knop, R.** (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, Gabler, Wiesbaden
- Königswiesner, R.; Exner, A.** (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage. Stuttgart: Klett Cotta

- Kollmann, T. (2012): Business-to-Business-Markt. Im Internet: <http://Wirtschaftslexikon.Gabler.de/Definition/business-to-business-markt.html> (30.10.2012)
- Kriesi, H.** (2007): Sozialkapital. Eine Einführung. In: Franzen, A.; Freitag, M. (2007); Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen. Köln: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 47/2007. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S.: 23-47
- Lang, H.** (2006): Der Zulieferer als Systemintegrator aus Sicht der Automobilhersteller. In: Ebel, B.; Hofer, B.; J., Al-Sibai (Hrsg.): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S.: 313 - 324
- Luhmann, N.** (2004): Einführung in die Systemtheorie. 2. Auflage. Heidelberg: Carl Auer
- Luhmann, N.** (2005): Wissenschaft und Gesellschaft. In: Luhmann, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. 5. Auflage, Frankfurt/Main: Suhrkamp. S.: 616-701.
- Luhmann, N.** (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Mattes et. al.** (2004): Trends in der Automobilindustrie. Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler. In: Ebel, B.; Hofer, B.; J., Al-Sibai (Hrsg.): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S.: 13-39
- Miller, T.** (2005): Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: Bauer, P.; Otto, O. (Hrsg.) (2005): Netzwerke. Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt Verlag. S.: 105-127
- Nalebuff, B., J.; Brandenburger, A., M.** (1996): Coopetition, kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Oelsnitz, D. v. d.; Tiberius, V. A.** (2007): Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien. Pfade zwischen Kooperation und Konkurrent. In: In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung 17. Wiesbaden: Gabler Verlag und GWV Fachverlage. S.: 121-159
- Pappi, F.** (1987): Techniken der empirischen Sozialforschung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Preisendörfer, P.** (2008): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M.** (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Robin, S., P.** (2001): Organisation der Unternehmung. München: Pearson Studium
- Schawel, F; Billing, F.** (2004): Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Gabler
- Schreyögg, G.** (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Stockmar, J.** (2004): Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer - Strategie für 2010. In: Ebel, B.; Hofer, B.; J., Al-Sibai (Hrsg.): Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S.: 61-78

- Schiersmann, C.; Thiel, H. U.** (2009): Organisationsentwicklung. 1.Auflage Wiesbaden: VS. Verlag für Sozialwissenschaften
- Schubert, H.** (2008): Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Schubert, H. (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement. Opladen: Leske und Budrich. S.: 7-106
- Schmude, T.** (2010): Prozesslabor im Bankbetrieb. In: Die Bank, (10) 2010, S.: 28-31
- Sydow, J.** (2002): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler
- Sydow, J.; Mannig, S** (2006): Von der Organisationsberatung zur Netzwerkberatung – Vom Beratungsunternehmen zum Beratungsnetzwerk? In: Sydow, J.; Mannig, S. (Hrsg.) Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden: Gabler. S: 1 - 18
- Thiersch, H.; Grunewald, K.** (2003): Lebenswelt und Dienstleistung. Olk, T.; Otto, H. W. (Hrsg.) (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle. München: Luchterhand S.: 67 – 90.
- Walter, A.; Hölzle, K.; Ritter, T.** (2006): Relationship functions and customer trust as value creators in relationships; A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. Im Internet: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/554.pdf> (Letzter Zugriff: 02.02.2013)
- Werner, H.** (2008): Supply Chain Management. Supply Chain Management Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Williamson, O., E.** (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen: Mohr
- Winkler, H.; Schemitsch, H., B.; Kaluza, B.** (2008): Prinzipal-Agent-Probleme in projektorientierten Wertschöpfungsnetzwerken – Problemidentifikation und Lösungsansätze. In: Becker, J.; Knackstedt, R.; Pfeiffer, D. (Hrsg.) (2008) Wertschöpfungsnetzwerke Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien. Münster Physica-Verlag. S.: 65-83
- Winkler, H.; Slamanig, M.; Kaluza, B.** (HIS 2008) (2008): Bewertung, Auswahl und Entwicklung relevanter Partnerunternehmen bei der Bildung strategischer Wertschöpfungsnetzwerke. In: Becker, J.; Knackstedt, R.; Pfeiffer, D. (Hrsg.) (2008) Wertschöpfungsnetzwerke Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien. Münster Physica-Verlag. S.: 87-106
- Wojda, F.; Herfort, I.; Barth, A.** (2006): Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse. In: Wojda, F.; Berth, A. (Hrsg.) (2006): Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: DUV. S.: 1 - 27
- Zell, H.** (2011): Die Grundlagen der Organisation. Lernen und Lehren. Norderstedt



## 5.5 Abbildungsnachweis

**Abbildungen 1 - 18, 20, 21, 24, 25 und 18:** Eigene Darstellungen.

**Abbildung 19:** Aufbau des Prozesslabors. Quelle: Schmude, T. (2010): Prozesslabor im Bankbetrieb. In: Die Bank, (10) 2010, S.: 30

**Abbildung 22:** Netzwerkredundanz und -wachstum. Quelle: Burt (1992) Structural holes: The social structure of competition. Boston, Mass., Cambridge: Harvard Business Press. S.: 16

**Abbildung 22:** Strukturelle Löcher und schwache Bindungen. Quelle: Burt (1992) Structural holes: The social structure of competition. Boston, Mass., Cambridge: Harvard Business Press. S.: 17

**Abbildung 27:** Risikocharakter im Supply Chain Verlauf. Quelle: Baumann (2006): Projektfinanzierung in Supply Chain Netzwerken S.: 119

## 5.6 Fallbeispiel

### **Frau Z. möchte nach Hause.**

Frau Z. ist 78 Jahre alt und hat vor ihrem Schlaganfall allein in Ihrer Wohnung in einem Hochhaus in Stadtmitte gelebt. Die Wohnung liegt im fünften Stock, es gibt keinen Lift. Dort versorgte sie sich selbstständig. Sie konnte einkaufen gehen und ihre Mahlzeiten allein zubereiten. Sie war äußerst aktiv und fuhr zweimal wöchentlich mit dem Bus zwanzig Minuten in die Stadt, um an ihrem Bridge-Club teilzunehmen.

### ***Der Schlaganfall***

Vor zwei Monaten litt Frau Z. während eines Bridge-Abends plötzlich unter Bewusstseinsstörungen und sie erbrach sich. Die anderen Mitspieler riefen zügig den Notarzt. Im städtischen Krankenhaus diagnostizierte man eine Minderdurchblutung des Gehirns (Ischämischer Schlaganfall). Frau Z. erhielt einen Platz in der Spezialstation für Schlaganfallpatienten, einer sogenannten Stroke Unit (Schlaganfalleinheit). Dort wurde das Blutgerinnsel in ihrem Hirn, welches dessen Minderdurchblutung verursachte, aufgelöst.

Nachdem sich der Zustand von Frau Z. nach 14 Tage stabilisiert hat, organisierte der Sozialdienst des Krankenhauses die Verlegung in eine Rehabilitationsklinik. Denn Frau Z. leidet nach dem Schlaganfall unter einer halbseitigen Körperlähmung, die ihre Sprach- und Gehfähigkeit, ihre Körperwahrnehmung sowie ihre senso-motorischen Fähigkeiten (Störung der unmittelbaren Steuerung und Kontrolle der Bewegungen aufgrund von Sinnesrückmeldungen) stark beeinträchtigten.

### ***Die Reha***

In der Reha-Klinik standen daher Maßnahmen im Mittelpunkt, welche die Körperwahrnehmung von Frau Z. förderten. So wurden beispielsweise zur Wiederherstellung der Gehfähigkeit mit Physiotherapeuten Gangmuster eingeübt. So arbeiten unter anderem Ergotherapeuten gezielt mit Frau Z. zur (teilweisen) Wiederherstellung der sensomotorischen Fähigkeiten. Die Bedeutung einer gezielten Logopädie wurde von der Reha erkannt um frühzeitig an der Wiederherstellung ihrer Sprach-, Sprech-, Stimm-, Schluckfähigkeiten zu arbeiten.

### ***Die Rückführung***

Nach 6 Wochen war die Reha-Maßnahme beendet. Frau Z. kann nun wieder kurze Strecken allein zurücklegen, sich artikulieren und schlucken. Bei der Körperpflege und der Überwachung ihrer Vitalfunktionen (Blutdruck, Puls und Temperatur) und der Medikation allerdings benötigt sie Hilfe. Die Kinder von Frau Z. äußern gegenüber dem Sozialdienst der Reha-Klinik, dass sie ihre Mutter wieder in ihre Wohnung zurückholen möchten, um die Verlegung in ein Altenheim zu vermeiden, weil das ihr sehnlichster Wunsch ist. Sie kennen sich aber nicht aus mit der Beantragung von Leistungen der Kranken- und/oder Pflegekasse. Materielle Leistungen werden jedoch benötigt, damit Frau Z. in ihrer Wohnung weiterleben kann. Denn dafür sind folgende Aufgaben zu koordinieren:

#### ***1. Wohnraumanpassung***

- Installation eines Treppenlifts
- Beseitigung von Barrieren (z. B.: die Stufe vor der Dusche)

**2. Unterstützung im Haushalt**

- Organisation einer hauswirtschaftlichen Unterstützung
- Organisation eines Mahlzeitendienstes

**3. Unterstützung bei der Freizeitgestaltung zur Vermeidung von Isolation**

- Hol- und Bringdienst für den wöchentlichen Bridge-Club
- Ggf. Organisation und Steuerung weiterer Maßnahmen zur Vermeidung der Vereinsamung

**4. Koordination gesundheitsbezogener Dienstleistungen**

- Beantragung weiterer Leistungen der Ergo- und Logo- und Physiotherapie
- Beantragung von Leistungen eines ambulanten Pflegedienstes für die Unterstützung der täglichen Körperpflege und Medikation
- Organisation der Medikamentenanstellung und -anlieferung durch die Apotheke
- Organisation intensiver hausärztlicher Versorgung und Betreuung