

Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen

Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmensnetzwerken

Andreas Ihm, Anja Baumann, Josef Schuler

Der spanische Soziologe Manuel Castells sieht das 21. Jahrhundert als das Jahrhundert der Netzwerke. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Prozesse entstehen neu, werden umstrukturiert und formieren sich um die Organisationsform Netzwerk herum.

Im betrieblichen Bereich steht das Thema Netzwerke bzw. Unternehmenskooperationen seit einigen Jahren im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Zusammenschlüsse von mehreren Unternehmen schaffen Synergieeffekte und bringen, bei geeigneten Rahmenbedingungen, den Partnern Vorteile. Gerade im kleinbetrieblichen Bereich können Netzwerke ihre Stärken in den Bereichen Kommunikation, Unternehmensentwicklung, Dienstleistungs- und Produktgestaltung besonders ausspielen. Gerade Kleinbetriebe und insbesondere Handwerksbetriebe erhalten durch die Zusammenarbeit in Netzwerken einen verbesserten Zugang zu vielen Ressourcen, die ihnen ohne die Kooperation häufig nur schwer zugänglich wären.

Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt sein. Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Betrieben ist dabei eine elementare Grundlage erfolgreicher Netzwerke.

Kooperation verschafft auch Handwerksbetrieben Vorsprung

Für Handwerksbetriebe erfordert eine sich schnell wandelnde Umwelt einen systematischen Umgang mit den zahlreichen, teilweise auch verdeckten Implikationen, wie beispielsweise Veränderungen des Marktes, Fachkräftemangel und Globalisierung. Handwerksbetriebe haben häufig weder für eine systematische Beobachtung der relevanten Entwicklungen und die Bewertung ihrer betrieblichen Relevanz, noch für das Ableiten entsprechender Maßnahmen und das Managen von deren Umsetzung Instrumente. Unternehmer/-innen benötigen deshalb eine geeignete Plattform für die Auseinandersetzung mit Veränderungen außerhalb des eigenen Betriebs. Hier besteht die Möglichkeit, betriebsübergreifend Strategien zu diskutieren, mögliche Werkzeuge kennenzulernen, voneinander zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Dies können betreute Netzwerke bieten, wo Ressourcen und Kompetenzen zugänglich sind, die ohne Netzwerk nur schwer nutzbar wären.

Unternehmensnetzwerke können für ihre Mitglieder vieles leisten und für die beteiligten Betriebe unter anderem folgende Vorteile bringen:



Andreas Ihm, Anja Baumann, Josef Schuler

æ Informations- und Wissensaustausch: Die Unternehmer/-innen erfahren durch das Netzwerk wertvolle Informationen z. B. zum Unternehmensumfeld, der Wettbewerbssituation oder dem Leistungsspektrum der beteiligten Betriebe.

æ Profitieren von Erfahrungen: In Unternehmernetzwerken können Unternehmer/-innen von den Erfahrungen der anderen profitieren und so Ideen und Anregungen für ihre Betriebsführung jenseits des eigenen „Tellerrandes“ bekommen.

æ Entstehung von Innovationen: Aus der Unterstützung können eigene Innovationsprozesse entstehen, indem Lösungen und Vorgehensweisen im eigenen Unternehmen übernommen oder adaptiert werden.

æ Durch die Mitwirkung in einem Unternehmernetzwerk gelangen die beteiligten Unternehmer/-innen zu einer „Einstellung“ der Machbarkeit. Aus dem Wissen, ihren Betrieb zukunftsfähig aufstellen zu müssen, entsteht häufig die Erkenntnis, dass dies auch für kleine Betriebe gelingen kann.

Jedoch sind diese Nutzen an eine entsprechende Funktionsweise gebunden. Nicht jedes Unternehmernetzwerk funktioniert gut, nicht immer kann jedes Unternehmen profitieren. Grundsätzlich kann eine erfolgreiche Netzwerkarbeit jedoch nicht ohne Vertrauen realisiert werden: Die Bereitschaft der Partner, Vorleistungen in der Erwartung auf spätere Gegenleistungen zu erbringen, muss also vorhanden sein. Daher tragen langfristige Vertrauensbeziehungen der Unternehmer/-innen untereinander zur Langlebigkeit und Qualität eines Netzwerkes bei. Um dies zu gewährleisten, konnten folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Vertrauensbildung und Netzwerkarbeit im Rahmen des Projekts inno.de.al identifiziert werden.

Externe Koordination bzw. Moderation: Eine „neutrale“ externe Moderation bzw. Koordination der Netzwerkaktivitäten ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung vertrauensförderlicher Maßnahmen wie z.B. das Aufstellen gemeinsamer „Spielregeln“, die Gestaltung des Netzwerkklimas und der Kommunikation der Betriebe untereinander. Die Netzwerkkoordina-

torin bzw. der Netzwerkkoordinator sollte für die Unternehmer/-innen eine vertrauliche Ansprechperson sein, an die sich die Unternehmer/-innen wenden können, wenn sie Fragen, Anregungen oder ein Anliegen haben.

Vergleichbare strukturelle Merkmale (wie ähnliche Betriebsgröße): Um dafür zu sorgen, dass vergleichbare Organisationsstrukturen und anschlussfähige Geschäftsprozesse zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen, sollten die Betriebsgrößen ähnlich sein. Diese strukturellen Merkmale schaffen häufig ähnliche Problemlagen, die förderlich für eine offene und durch Gegenseitigkeit geprägte Zusammenarbeit sind. Offenlegung der Erwartungen: Im Netzwerk muss es zwischen den Partnern einen möglichst offenen Austausch darüber geben, welche Erwartungen mit der Netzwerkarbeit verbunden sind und was erreicht werden soll.

Anzahl der Partner: Das Netzwerk sollte in seiner Struktur überschaubar sein und allen Partnern genügend Raum geben. Sechs bis zehn Unternehmer/-innen haben sich im Laufe des Projekts als günstig erwiesen, da diese Gruppengröße noch überschaubar ist, um so eine aktive Teilnahme jedes Betriebs zu ermöglichen.

Branchenzusammensetzung: Partner verschiedener Branchen im Netzwerk zu vereinen, bringt vor allem den Vorteil des ausbleibenden Konkurrenzdrucks der Betriebe untereinander. Der Austausch findet in der Regel auf einer den Arbeitsinhalten übergeordneten Ebene statt. Jedoch zeigte sich im Projekt inno.de.al, dass auch Partner aus der gleichen Branche vertrauensvoll zusammenarbeiten können, wenn durch Absprachen potenzielle Konkurrenzsituationen vermieden werden, beispielsweise durch Abstimmung regionaler „Schutzräume“ und ein Vetorecht der Netzwerkbetriebe gegenüber neuen Partnern.

Schaffung gemeinsamer Regeln: Gemeinsam aufgestellte „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit, wie beispielweise Vertraulichkeit und keine Weitergabe betriebsspezifischer Informationen, sollten vereinbart und eingehalten werden. Ebenso sollte gewährleistet sein, dass sich alle

Partner aktiv beteiligen. Dies schafft gemeinsame Standards. Durch den Wegfall von traditionellen Anreiz- und Sanktionsmitteln erhalten diese „Spielregeln“ eine verstärkte Bedeutung. Formulierung einer Kooperationsvereinbarung: In einer schriftlichen und verbindlichen Vereinbarung sollten die gemeinschaftlich vereinbarten Ziele, die Rechte und Pflichten des Einzelnen sowie weitere Konditionen mit jedem Partner festgehalten werden.

Fazit

In Unternehmernetzwerken können auftretende Probleme diskutiert und gemeinsam Lösungen gefunden werden. Dadurch eignen sie sich gut zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der beteiligten Partner. Auf diese Weise erhalten Unternehmernetzwerke zur Optimierung der eigenen Betriebsführung eine größere Bedeutung. Um im Netzwerk langfristig erfolgreich zu arbeiten, ist ein vertrauensvolles Klima notwendig, das durch die Anwendung zahlreicher vertrauensbildender Maßnahmen erreicht werden kann.

Literatur

Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014). Beratungstool „Gruppenberatung in Form moderierter Unternehmernetzwerke“. In K. Mangold, A. Baumann, A. Ritter, B. Bauerfeld & S. Blaga (Hrsg.), *HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk*. Karlsruhe: medialogik.

Castells, M. (2001). *Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske+Budrich.

sfs Sozialforschungsstelle Dortmund (1998). *Netzwerkbildung als Innovationsstrategie*. Dortmund: sfs.

Die Autorin, die Autoren

Andreas Ihm, Politologe M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Anja Baumann, Soziologin M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb).

Josef Schuler, Dipl.-Ing.(FH), M.A., ist als Kooperationsmanager bei der bad&theizung concept AG tätig.

innO.de.al