



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

Netzwerkmanagement – Zentraler Baustein für eine erfolgreiche Kooperation

***„Fachkonferenz Gesundheit, Arbeitsqualität und
Mitarbeiterengagement im demographischen
Wandel“***

26.09.2008, Hannover

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

Geschäftsführender Direktor



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

**„Wer alleine arbeitet, addiert,
wer intelligent kooperiert,
der multipliziert“**

**Joachim Milberg,
*Aufsichtsratsvorsitzender BMW***

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

Grundannahmen

- Im Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Netzwerkgesellschaft werden Netzwerke zum zentralen Organisationsprinzip in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Die Organisation innovationsrelevanter Funktionen und Prozesse erfolgt zunehmend in Netzwerken.
- Das Know-how zur Gestaltung und zum Management von Netzwerken ist Mangelware. Deshalb werden die Potenziale von Netzwerken erst ansatzweise genutzt.
- Netzwerkmanagement ist immer auch organisationsübergreifendes Wissensmanagement.

Netzwerkexpertise der Sozialforschungsstelle Dortmund

- Netzwerke als Kernelement einer zukunftsorientierten Innovationsstrategie.
- Netzwerkforschung und -beratung sind zentrale Bestandteile unseres Forschungskonzeptes.
- Netzwerkorientierung ist zu einem wichtigen Markenzeichen des Instituts geworden.
- Strategische Kooperation im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement.

Netzwerkgesellschaft

„Netzwerke bilden die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaften, und die Verbreitung der Vernetzungslogik verändert die Funktionsweise und Ergebnisse von Prozessen der Produktion, Erfahrung, Macht und Kultur wesentlich.“

„Diese grenzüberschreitende Struktur ermöglicht es kleinen und mittleren Unternehmen, sich (...) zu Netzwerken zusammenzuschließen, die in der Lage sind, unablässig innovativ zu sein und sich neu anzupassen. Damit wird das von einem Netzwerk durchgeführte Geschäftsvorhaben zur eigentlichen operativen Einigkeit.“

(Manuel Castells: „Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“)

Definition

- Unternehmensnetzwerke sind eine komplexe Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns zwischen Hierarchie und Markt,
- die auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielen
- und durch relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen gekennzeichnet sind.
- In der Regel geht es in solchen Netzwerken um die Bewältigung komplexer Anforderungen, die die Ressourcen eines einzelnen Unternehmens übersteigen.

(nach Sydow 1992)

Netzwerke und Innovation

Netzwerke sind eine effektive Organisationsform, um den wachsenden Innovationsdruck und das sich beschleunigende Tempo in allen gesellschaftlichen Teilsystemen zu bewältigen.

Die besondere Leistungsfähigkeit von Netzwerken besteht in neuartigen Möglichkeiten zur Organisation von Wissensprozessen über die Grenzen der Einzelorganisation hinaus.

Kooperationsverbände

Netzwerke, in denen Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen zusammen kommen, um gemeinsam betriebliche oder regionale Innovationsprozesse zu bewältigen.

Akteure: Unternehmen, Weiterbildungs- und Beratungseinrichtungen, Kammern, Wirtschaftsförderer, Verbände, Gewerkschaften.

Charme von Kooperationsverbände

- Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen zur Bewältigung von Innovationsprozessen.
- Abgestimmte Entwicklung der beteiligten Akteure.
- Einbettung wirtschaftlicher Effizienzkriterien in einen erweiterten Referenzrahmen.
- Innovationspolitik durch gezielte Impulsgebung, Netzwerkbildung durch Aktivierung der beteiligten Akteure.

Bedeutung von Netzwerken - Vorteile

-

Risikovorteile

- Integration von Wissenspotenzialen
- Investitionsaufteilung

Kostenvorteile

- Kostendegression durch Größenvorteile
- Vermeidung von Doppelaktivitäten

Ressourcenvorteile

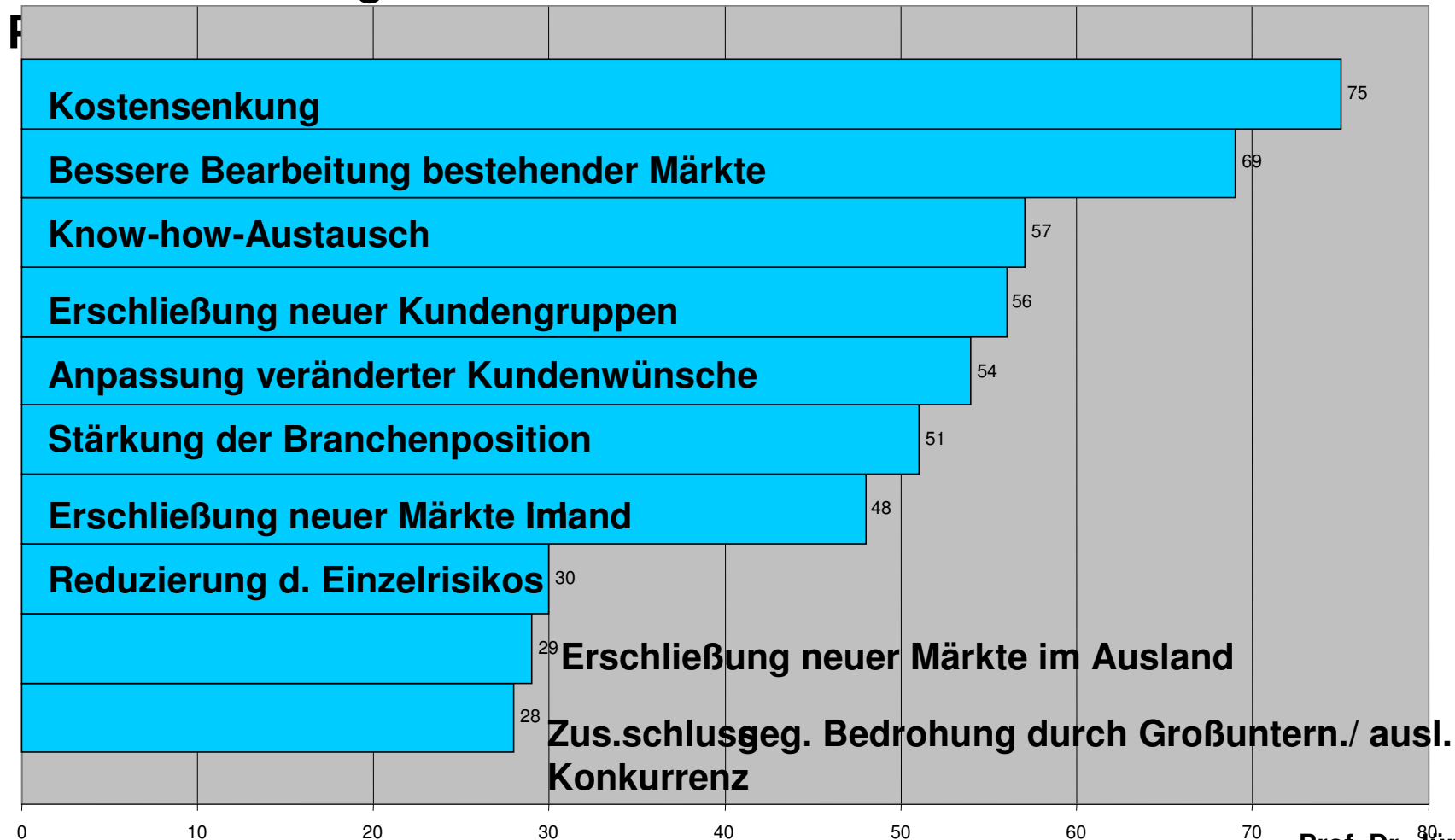
- Finanzpotenzial
- Sachmittelausstattung
- Technisches Know-how
- Marktzugang
- Kompetenzpool

Ergebnisvorteile

- Breites Verwertungsspektrum
- Schnellere Markterschließung

Resultate von Kooperationen

Antworten befragter Unternehmer in



Bedeutung von Netzwerken - Nachteile -

- Einschränkung der Selbstständigkeit.
- Erhöhung der Abhängigkeit von Partnern.
- Kompliziertere Abstimmungs- und Controllingprozesse.
- Zusätzliche Aufgaben (Pflichten) und Kosten.
- Ungünstiges Kosten-/Nutzenverhältnis (Aufbauphase).
- Abfluss von Wissen.
- Fehlendes Management-Know-how und fehlende Tools.

Zwischenfazit

- Um Ihre Leistungsfähigkeit auszuschöpfen, brauchen Netzwerke ein professionelles Netzwerkmanagement.
- Es geht dabei *nicht* um die Anwendung bewährter Managementprinzipien auf einen neuen Gegenstand.
- Vielmehr geht es um die Frage, wie das Managementhandeln umgestaltet werden muss, damit es den Anforderungen von Netzwerken entspricht.

Netzwerkmanagement

„Per order de mufti“ läuft gar nichts ...

- Anforderungsreiches Management ohne Anweisungsbefugnis.
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit.
- Sicherstellung professioneller Arbeit (Aufgaben- und Verantwortungsteilung) durch Selbstverpflichtung.
- Zusammenbindung unterschiedlicher Organisationskulturen und Interessenslagen.
- Besondere Bedeutung von Vertrauen.

Netzwerkmanagement

Kooperation – die richtige Option?

- ◆ Ziele präzise formulieren
- ◆ Bedeutung in Unternehmensstrategie klären
- ◆ Chancen/Risiken abwägen
- ◆ Vorhandene Ressourcen beschreiben
- ◆ Geeignete Kooperationsformen bestimmen
- ◆ Ggf. Unterstützung organisieren

Netzwerkmanagement

Auswahl der Partner: „Die guten ins Töpfchen ...“

- ◆ Ziel- und leistungsorientierte Partnerwahl
- ◆ Stabile Kerne aufbauen
- ◆ Innen-/Außenwirkung von Leitbetrieben (Promotoren) nutzen
- ◆ Ausgleich von Fluktuation; Integration neuer Partner
- ◆ Wechselnde Interessenslagen und Rollen austarieren

Netzwerkmanagement

Netzwerkarchitekturen und Regelsysteme

- ◆ Effiziente Netzwerkarchitektur aufbauen (Steuerkreis, Projektteams, etc.)
- ◆ Rollen der Akteure klären
- ◆ Geeignete Arbeits- und Kommunikationsformen festlegen
- ◆ Spielregeln der Kooperation entwickeln und durchsetzen
- ◆ Managing Diversity (Stärkenförderung, Schwächenkompensation, Konfliktprävention)
- ◆ Herausbildung einer Netzwerkidentität (Vision, Leitbild, Außendarstellung)

Netzwerkmanagement

Wie immer gilt: „Vertrauen ist gut ...“

- ◆ Supervision des Arbeitsfortschritts/Ergebniskontrolle
- ◆ Angemessene Ressourcensteuerung
- ◆ Monitoring der Netzwerkqualität
- ◆ Dokumentation von Zielen, Absprachen, Maßnahmen, Regeln
- ◆ Evaluation
- ◆ Kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Ziele, Strukturen, Spielregeln und Partner (Metamorphosen)



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement



„Erfolgreiche Kooperationen benötigen mehr als guten Willen. Sie setzen sorgfältige Planung, engagierte Promotoren, qualifizierten Umgang mit verbundtauglichen Arbeitsformen und ein kompetentes Netzwerkmanagement voraus“

**Martin Kannegiesser,
Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall**

Prof. Dr. Jürgen Howaldt