

POLITISCHE STUDIEN 445

Orientierung durch Information und Dialog

 Hanns
Seidel
Stiftung

63. Jahrgang | September-Oktober 2012 | ISSN 0032-3462 | € 4,50

/// IM FOKUS

REGIONEN RICHTEN SICH FÜR DIE ZUKUNFT AUS

Mit Beiträgen von

Siegfried Balleis | Egon Endres | Klaus Holetschek | Marlene Mortler



/// TILMAN MAYER Politische-Studien-Zeitgespräch zur demographischen Entwicklung

/// BERND JAKOB Bühne frei: Katar macht sich bemerkbar

/// EBERHARD SCHOCKENHOFF Die ethische Verantwortung der Wissenschaft

www.hss.de

/// Wann gelingen Netzwerke?

ERFOLGSBAUSTEINE DES NETZMANAGEMENTS

EGON ENDRES /// Die Bedeutung von Netzwerken hat in den vergangenen Jahren sowohl regional als auch international erheblich zugenommen.¹ Im Rahmen einer Expertenbefragung von Unternehmensvertretern wurden die Bausteine dazu ermittelt. Auch das Instrument der Nutzwertanalyse zum Monitoring von Netzwerken spielt eine bedeutende Rolle.

Im Zuge der Steigerung von Komplexität und Dynamik der Märkte weichen traditionelle Produkt- und Branchengrenzen auf. Es ist offensichtlich, dass sich die Grenzen zwischen den verschiedenen Betrieben, Unternehmen und Branchen schrittweise verschieben oder gar auflösen. Ein wesentliches Merkmal dieser neuen Organisationsformen besteht darin, dass es nicht mehr möglich ist, ihr Inneres vom Äußeren zu unterscheiden. Traditionelle

Management- und Führungskonzepte sind auf diese Entwicklungen noch nicht vorbereitet. Sowohl strategische, regionale als auch Projektnetzwerke bringen unkalkulierbare Eigendynamiken mit sich. Häufig wird in der Managementliteratur der Eindruck vermittelt, die Bildung kooperativer strategischer Netzwerke sei per se ein Königsweg zu Innovation und Anpassungsfähigkeit. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, wie groß die persönlichen und organisatorischen Aufwendungen sind, die der Aufbau und die kontinuierliche Pflege von Netzwerkbeziehungen erfordern.

Aufbau und Pflege von Netzwerken erfordern **INTENSIV** Organisation und Einsatz.

Erfolgsbausteine der Netzwerkbildung

Auf der Grundlage von qualitativen Leitfadenterviews wurden Geschäftsführer und Inhaber von Unter-



Netzwerke jeglicher Art können sehr nützlich sein, bedürfen aber auch einer strategischen und professionellen Organisation und Pflege.

nehmen interviewt. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche subjektiv relevanten Kriterien der Netzwerkbildung und der Entwicklung von Kooperationen für sie eine zentrale Rolle spielen. Die Expertengruppe setzte sich aus 20 Unternehmensvertretern aus Klein- und Mittelbetrieben sowie aus Großunternehmen zusammen.² Nachfolgend werden die zentralen Befunde zu sieben Erfolgsbausteinen zusammengefasst.

Gemeinsame Ziele und Visionen

Eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau von Netzwerken sehen die Interviewpartner in der Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen und Visionen. Die Kooperationspartner müssen sich zunächst ihrer eigenen Ziele klar werden. Dies macht in den Unternehmen zunächst erhebliche interne Abstimmungen notwendig. Des Weiteren sind Foren notwendig, die es ermöglichen, Gemeinsamkeiten in den jeweiligen Zielorientierungen zu erkennen. Dabei können die Gemeinsamkeiten auch darin liegen, komplementäre Wissensbestände oder Ressourcen aufeinander zu beziehen.

In der Expertenanalyse kommt zum Ausdruck, dass die Formulierungen gemeinsamer Zielperspektiven häufig der Unterstützung durch Dritte bedürfen. Ein Interviewpartner drückte es folgen-

dermaßen aus: „Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer Unternehmen erfährt.“ In der Formulierung gemeinsamer Zukunftsbilder der Kooperation sehen die Befragten die weitreichendste und tragendste Form einer Zusammenarbeit. Voraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung von Visionen ist jedoch eine hohe Strategiefähigkeit der jeweiligen Kooperationspartner.

Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

Eine weitere zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt für die befragten Experten in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Perspektive der Kooperationspartner hineinzuzusetzen. Nach Einschätzung der Interviewpartner kommt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel in einer ausgeprägten Dienstleistungsmentalität zum Ausdruck. Kurze Wege zum und eine starke Präsenz beim Kooperationspartner spielen hierbei eine maßgebliche Rolle.

Die vielleicht wichtigste Wirkung eines temporären Perspektivenwechsels ist, sich der kulturellen Muster bewusst zu werden, in die sowohl eigenes als auch fremdes Handeln und Wissen eingebettet sind. Um die systematischen Rahmenbedingungen und soziokulturellen Besonderheiten zu erkennen, durch die sich Wissensbestände mit hoher Handlungsbedeutung auszeichnen, ist es erforderlich, Schwierigkeiten und Missverständnisse nicht zu individualisieren, sondern zu versuchen, diese aus der Perspektive des jeweiligen Kooperationspartners einzuordnen und zu verstehen, z. B. welche unternehmensinternen Probleme und welche strategischen Zielkonflikte der Kooperationspartner hat.

Nur eine hohe **STRATEGIEFÄHIGKEIT** der Kooperationspartner ermöglicht auch gemeinsame Visionen.

Sich auf Neues einlassen

Ausgang und Nutzen von Netzwerken sind im Detail nicht vorherzusehen und zu planen. Dieses vordergründige Risiko birgt aber auch Chancen. Innovationspotenziale sind vor allem dann aktivierbar, wenn Akteure aus zum Teil sehr unterschiedlichen Welten miteinander

Netzwerke benötigen MUT und Offenheit.

kooperieren. Kooperationen benötigen Mut und Offenheit, sich auch auf nicht völlig festgelegte Entwicklungen einzulassen. Die Gefahr, dass Veränderungen eigentlich gar nicht gewünscht werden und daher neues Wissen als Bedrohung gesehen wird, darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Ein wichtiger persönlicher Kooperationsfaktor ist, intuitiv und oft nicht rational begründbare Entscheidungen zu fällen und damit über die Grenzen des Bekannten hinaus zu gehen. Ein Geschäftsführer bringt es auf den Punkt: „Risikobereitschaft und ein bisschen Verrücktheit gehören dazu.“ Diese Risikobereitschaft setzt die Fähigkeit voraus, sich mutig auf Neues einzulassen und auch dann aktiv zu werden, wenn die Folgen nicht in Gänze absehbar sind. Hinzu kommt die Fähigkeit zu schnellem Reagieren, um sich auf die veränderte Situation einzustellen und Nutzen aus den erweiterten Möglichkeiten zu ziehen. In den Expertengesprächen wurde an mehreren Beispielen deutlich, dass Strukturveränderungen häufig mit dem Aufbau neuer Netzwerke einhergehen.

Gegenseitiges Vertrauen

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich durch wechselseitige Vertrauens-

verhältnisse im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit aus: „Man muss beim anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist.“ Um die jeweiligen Ressourcen wie auch Ziele der Kooperationspartner erkennen zu können, muss man auch kritische Bereiche benennen und sensible Türen öffnen. Dabei bestehe durchaus die Gefahr, dass einmal geöffnete Türen missbraucht werden. Die hiermit verbundenen Ängste gehören zu den bedeutsamsten Hemmnissen in ansonsten vielversprechenden Netzwerken. Ein sensibles und behutsames Vorgehen aller Beteiligten ist daher eine unabdingbare Voraussetzung. Eine Vertrauensbeziehung ist nicht nur auf der Ebene der beteiligten Kooperationspartner, sondern auch auf der Ebene der jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmensleitungen erforderlich. Vertrauen meint weniger den Aufbau einer intensiven persönlichen Beziehung als die Verlässlichkeit, dass eigene Vorleistungen durch die andere Seite nicht ausgenutzt werden.

Es darf nur Gewinner geben

Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen. Eine Win-win-Situation reicht jedoch nicht aus. Die Gewinne der Kooperationspartner müssen annähernd gleich groß sein. Die Frage, worin ein Gewinn liegt und wie dieser zu bewerten ist, folgt dabei in erster Linie subjektiven und unternehmenskulturell beeinflussten Kriterien. Das jeweilige Verständnis der Kooperationspartner zu erkennen, erfordert einen intensiven Suchprozess.

Notwendig ist eine Kultur der Tauschwirtschaft mit transparentem ge-

Alle Kooperationspartner müssen **GLEICH** große Gewinne erzielen.

genseitigem Nutzen: „Ein Geschäft ist nur gut, wenn es für alle gut ist.“ Dabei geht es nicht ausschließlich um monetäre Gewinne. Sie könnten einer langfristigen Beziehungsgestaltung unter Umständen im Wege stehen. Gewinne können sich auch aus dem Zugang zu Netzwerken oder einem verbesserten öffentlichen Image ergeben.

Gemeinsame Kommunikation

Kooperationen erfordern eine gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege, auch eine wichtige Anforderung nach innen. „Bereits innerhalb der Unternehmen werden unterschiedliche Sprachen gesprochen.“ So hängt der Erfolg von Netzwerkbildungen nicht zuletzt davon ab, ob es gelingt, einen gemeinsamen Verständigungsprozess zu etablieren. Dass das keineswegs selbstverständlich ist, zeigt sich unter anderem daran, dass selbst gleiche Begriffe subjektiv unterschiedliche Bedeutungen haben können. Bedeutungsabweichungen führen deshalb schnell zu Missverständnissen.

Regelmäßige Kontaktpflege

In erfolgreichen Netzwerken werden nach Einschätzung der interviewten Unternehmensvertreter bestehende Kontakte auch jenseits der Alltagsfragen kontinuierlich gepflegt. Dass Kommunikation auch außerhalb des Arbeitsalltages existiert, ist für eine län-

gerfristige Kooperation von wesentlicher Bedeutung. Fern vom alltäglichen Handlungsdruck ist die Annahme von Kritik oftmals besser möglich. Auch ist es leichter, Freiräume für mögliche Veränderungen zu entdecken. Eine weitere Funktion von persönlichen Kontakten besteht in der Sammlung, Auswahl und Vermittlung relevanter Informationen. Im Gegensatz zu öffentlichen Informationsquellen oder dem Internet bieten Netzwerke bereits gefilterte und damit in hohem Maße handlungsrelevante Informationen, die zu Zeitersparnis und Effizienz in der Informationsverwertung führen. Als besonders wichtig wird der enge Kontakt auch zur operativen Ebene der jeweiligen Netzwerkpartner wahrgenommen: „Sie müssen den Sachbearbeiter und den Boss ganz oben kennen.“ Vor allem in der Anfangsphase von Kooperationen wird auf die Bedeutung persönlicher Kontaktpflege hingewiesen. In der späteren Phase lassen sich Kooperationen auch per Telefon gewährleisten. Dennoch bleibe die Notwendigkeit kontinuierlicher Kontaktpflege bestehen: „Nach drei bis fünf Monaten muss man häufig den Kontakt wieder auffrischen, ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“

Monitoring von Netzwerken – das Instrument der Nutzwertanalyse

Es gibt kaum geeignete Methoden, um Netzwerke bewerten oder steuern zu können. Das Konzept der Nutzwertanalyse ermöglicht es, Netzwerke zu evaluieren und einen Beitrag zu deren verbesserter Steuerung zu leisten. Die Nutzwertanalyse bietet sich sowohl zum Aufbau als auch zur Evaluation der Fortschritte von Netzwerken an. Sie ist ein Instrument zur Bewertung von Projek-

ten, deren Nutzen nicht in monetären Größen bestimmt werden kann. Das Instrument der Nutzwertanalyse überschreitet traditionelle Methoden zur Analyse der Wirtschaftlichkeit, weil sie die Kosten zunächst vernachlässigt.

Zur Durchführung einer Nutzwertanalyse sind folgende Schritte notwendig: Zunächst wird mit den Netzwerkpartnern eine Kriterienhierarchie erarbeitet. Es sind ausdifferenzierte Dimensionen zu entwickeln, die die Ziele des Projektes soweit präzisieren, dass der Zielerreichungsgrad bestimmt werden kann. In der Folge wird die Gesamtbeurteilung eines Netzwerkes in Form einer Nutzwertziffer möglich.

Bei den Wirkungen werden mit den Haupt- und Unterkriterien zwei Dimensionen unterschieden. Es ist Aufgabe der Teilnehmer der Evaluationssitzung, die einzelnen Dimensionen zu gewichten und zu bewerten. Die Hauptkriterien werden entsprechend der Bedeutung, die ihnen die Projektakteure in ihrem Projekt zumessen, mit Prozentgewichten so versehen, dass die

Summe der relativen Gewichte aller Hauptkriterien 100 Prozent ergibt. Gleiches gilt für die jeweiligen Unterkriterien. Die Bewertung erfolgt dann mit den Noten 1 bis 6 oder mit einer Skala von 1 bis 10. Bewertet wird, wie gut oder schlecht ein bestimmtes Kriterium (Ziel) bis zum Zeitpunkt der Bewertung erreicht wurde. Durch Gewichtung und Bewertung ergibt sich

Mit einer **NUTZWERTANALYSE** kann man Netzwerke evaluieren und steuern.

der Nutzen eines Projektes aus der Sicht der Beteiligten. Die Abbildungen 2 und 3 dokumentieren am Beispiel eines Verbundprojektes die Haupt- und Unterkriterien sowie deren Gewichtung (in Prozentzahlen) und deren Bewertung (in Noten). Es handelt sich um ein Netzwerk, an dem ein Automobilhersteller, dessen regionale Lieferanten, eine Universität sowie Kammern, Verbände und Gewerkschaften beteiligt

Verfahrensschritte bei der Nutzwertanalyse

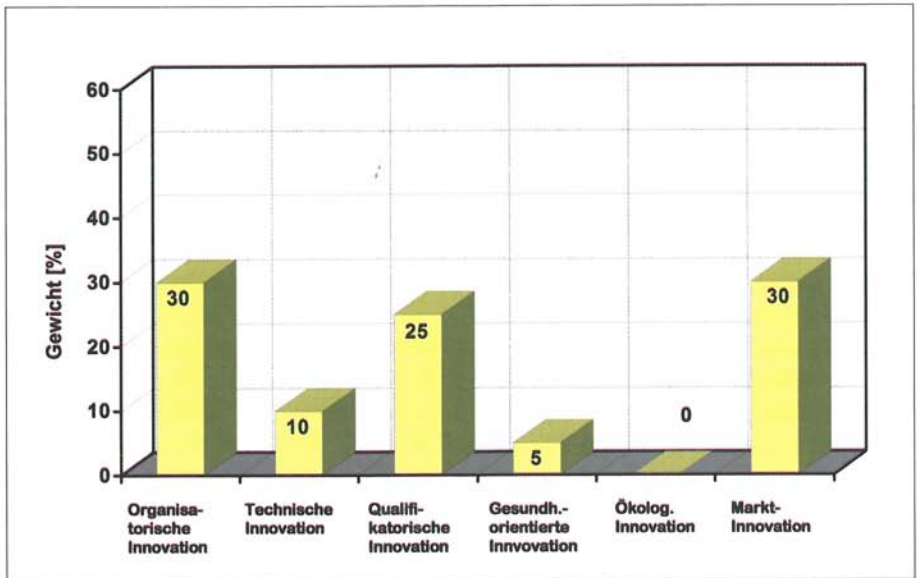
1. Zielanalyse: Zunächst sind die Ziele der Netzwerkprojekte vollständig widerspruchsfrei und operationalisierbar zu definieren
2. Erfassung von bedeutsamen Nebenbedingungen
3. Bestimmung von Handlungsalternativen
4. Ermittlung von Dimensionen der Wirksamkeit von Projekten
5. Ermittlung der Zielerfüllungsgrade
6. Gewichtung der Zielerfüllungsgrade
7. Aggregation zum Gesamtnutzen

Abb. 1

Quelle: Endres, Egon: Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Nutzwertanalysen, in: Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie, hrsg. von, Christoph Clases und Hartmut Schulze, Lengerich 2008, S. 85-96.

Gewichtung projektbezogener Wirkungen anhand der Hauptkriterien

Abb. 2



Quelle: Endres, Egon: Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Nutzwertanalysen, in: Kooperation konkret! 14, Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie, hrsg. von, Christoph Clases und Hartmut Schulze, Lengerich 2008, S. 85-96.

waren. Es ging darum, das Kommunikationsnetzwerk zu verbessern. Für die beteiligten betrieblichen Partner standen organisatorische und qualifikatorische Innovationen sowie eine ausgeprägte Marktorientierung im Vordergrund (vgl. Abb. 2). Wie Abbildung 3 zeigt, wurden die interne Kooperation sowie die Entwicklung von Sozialkompetenz als die wichtigsten Arbeitsfelder des Netzwerkes gesehen. Sie wurden jeweils mit der Note 2 bewertet.

Bei der Evaluation sollte keine abschließende Nutzwertbestimmung im Sinne einer zahlenmäßigen Erfassung und Bewertung des Projektzwischen- und -endresultates vorgenommen, sondern vielmehr ein Lernprozess in Gang gesetzt werden. Die durch die Evaluation gewonnenen Analyseergebnisse werden mit den Projektnehmern im Hinblick auf den weiteren Projektverlauf

diskutiert. Das kann auch eine Kurskorrektur über den künftigen Weg einschließen. Das entscheidende Ziel der Nutzwertanalyse liegt darin, einen Konsens der Projektbeteiligten über die Kriteriengewichtung und -bewertung herbeizuführen. Dieser konsensorientierte Dialogprozess liefert die wesentlichen Erkenntnisse und Belege für eine intersubjektive Bewertung des Projektstandes.

Beziehungsgestaltung und Perspektivenwechsel

Auf der Ebene der Einzelpersonen zeigte sich, dass erfolgreiche Netzwerker die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung und zum Perspektivenwechsel erworben haben. Netzwerkkompetenzen sind keinesfalls als persönlichkeitskonstitutive Eigenschaften zu verstehen. Ganz im Gegenteil kann der Einblick in fremde Wel-

ten und das Verstehen anderer Kulturen durch gezielte Formen der interorganisationalen Personalentwicklung unterstützt werden. Wissenskoooperationen in der Form von wechselseitigen Hospitationen sind eine solche Form. Hospitationen zwischen verschiedenen Netzwerkpartnern ermöglichen nicht nur eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen, sondern helfen ebenso, die Besonderheiten der eigenen Praxisgemeinschaft zu reflektieren. Netzwerke werden vielerorts durch sogenannte Grenzgänger initiiert und moderiert. Sie zielen darauf, Abstimmungen zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften (communities of practice) zu unterstützen. Dabei ist zwischen institutionellen und individuellen Grenzgängern zu unterscheiden.

Bedarf an Grenzgängerkompetenzen

Grenzgänger haben weder die Funktion, die bestehenden Grenzen zwischen den Netzwerkpartnern zu relativieren, noch sollen sie sie abbauen. Aufgrund ihrer zunächst neutralen Position kann Grenzgängern eine raschere Überwindung formaler Strukturen gelingen. Durch den schrittweisen Auf- und Ausbau persönlicher Kontakte können sie ein systematischeres Wissen über die jeweils relevanten Ansprechpartner an den Grenzen von Praxisgemeinschaften entwickeln, als dies von innen her möglich wäre.

Woran erkennt man Grenzgänger?

In ihrer konkreten Praxis folgen Grenzgänger nicht formal festgelegten Schnittstellen. Sie halten sich in verschiedenen Bereichen und Organisationen auf und arbeiten prozessorientiert. Dies bedeutet, dass sich ihre Aufgaben zunächst vornehmlich über Ereignisse definieren, die in Form von konkreten

Problemkonstellationen in der interorganisationalen Zusammenarbeit auftreten. Der Grenzgänger kann sich die zu lösenden Probleme nicht aussuchen, wohl aber die Strategien und Methoden ihrer Bewältigung, die wiederum stets mit konkreten Kooperationspartnern verknüpft sind. Die Chancen des Grenzgängers liegen darin, dass er diejenigen Personen im Netzwerk aufsucht, die aus seiner subjektiven Sicht am ehesten geeignet sind, zu einer Problembewältigung beizutragen. Hierdurch gelingt es

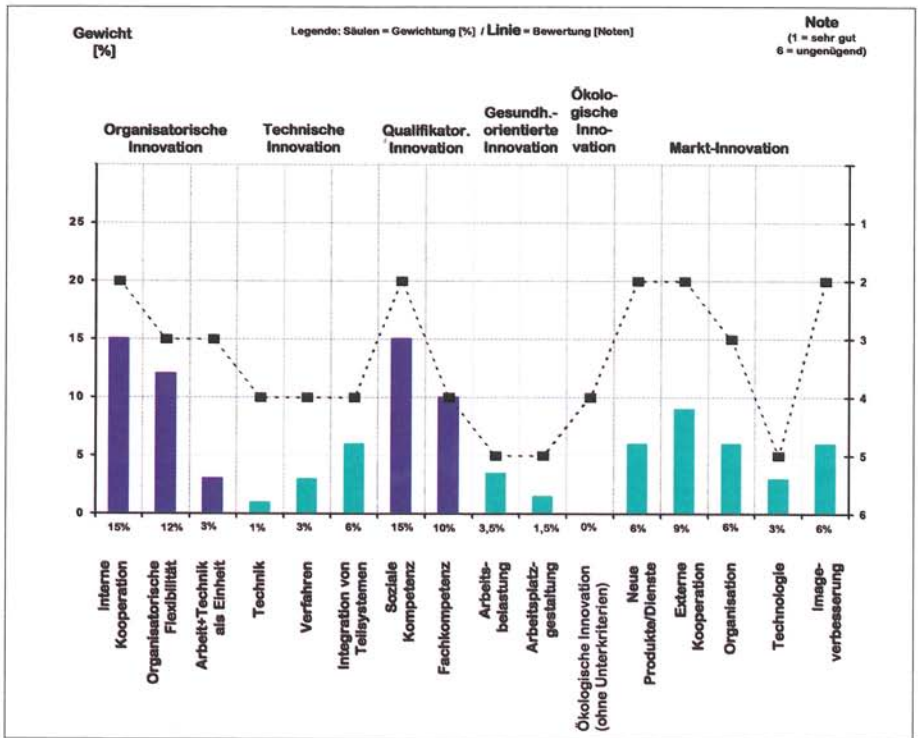
Kompetenzen wie Beziehungsgestaltung und Perspektivenwechsel ermöglichen **ERFOLGREICHES Netzwerken.**

der mit Grenzgängeraufgaben beauftragten Person, Problemlösungen zu finden, für die innerhalb der Organisation (noch) keine Kooperationserfahrungen, geschweige denn Kooperationsmuster vorliegen.

Wie wird man Grenzgänger?

Grenzgänger sind auf ein hohes Maß an persönlicher und organisatorischer Akzeptanz angewiesen. Aus diesem Grunde müssen sie weitreichende soziale Kompetenzen mitbringen bzw. ausbilden. Nur dann können sie auf dem labilen Terrain interorganisationaler Kooperation erfolgreich agieren. Grenzgänger benötigen auch eine hohe inhaltliche fachliche Kompetenz. Will man die kognitiven und sozialen Kompetenzen zu-

Gewichtung und Bewertung projektbezogener Wirkungen anhand der Unterkriterien
 Abb. 3



Quelle: Endres, Egon: Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Nutzwertanalysen. in: Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie, hrsg. von, Christoph Clases und Hartmut Schulze, Lengerich 2008, S. 85-96.

mindest kurz charakterisieren, so lässt sich hervorheben, dass Grenzgänger auf der kognitiven Ebene bemüht sein müssen, den Einzelfall zu sehen und nicht zu frühe Klassifikationen vorzunehmen. Deshalb sollten sie sowohl die Welt der Non-Profit-Organisationen als auch die der Unternehmen kennen. Ideal wäre es, wenn sie in beiden Welten durch Arbeitstätigkeiten, Projekte oder zumindest zeitlich begrenzte Hospitationen Erfahrungen gewinnen und Einblicke über die jeweilige Kultur sammeln konnten.

Es ist vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Aufgabenbereiche von Grenzgängern verständlich, dass

sich kaum differenzierte und operationalisierbare Aufgaben für ihre Arbeit bestimmen lassen. Dieser Umstand führt zu weiten Handlungsspielräumen auf Seiten der Grenzgänger. Sie müssen diese allerdings zu nutzen wissen, da auf ihnen umfangreiche, nicht exakt festgeschriebene Aufgaben lasten, die aufgrund ihrer Prozessorientierung in Einzelsituationen stets flexibel ausgestalten sind.

Grenzgänger haben **WEITE** Handlungsspielräume, da ihr Aufgabenbereich nicht festlegbar, sondern individuell ist.

Funktionen des Netzwerkmanagements

Vier zentrale Funktionen des Netzwerkmanagements bzw. Aufgabenfelder von Grenzgängern sind von Bedeutung: Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation.³ Bei der Selektion geht es vor allem um die Auswahl geeigneter Netzwerkpartner, nicht nur in der Initiierungsphase. Jede Auswahl beinhaltet gleichzeitig den Ausschluss anderer Personen und Organisationen und bringt implizit strategische Entscheidungen mit sich. Grenzgänger können im Sinne eines reflexiven Monitorings wirken und den konsensuellen Netzwerkaufbau unterstützen helfen. Wenn sich auch im Einzelfall kein Konsens über Zugangskriterien erzielen lässt, kann zumindest transparent gemacht werden, an welchen Stellen und aus welchem Grund die Maßstäbe der Netzwerkpartner unterschiedlich sind. Sensibles Vorgehen verlangt die Phase der Allokation, da mit ihr die Verteilung von Aufgaben und die Zuweisung von Ressourcen verbunden sind. Die Ressourcenallokation bezieht sich nicht nur auf die Verteilung auf die verschiedenen Partner, sondern beinhaltet auch die Frage, ob und ggf. wo Ressourcen im Netzwerk aufgebaut werden sollen.

Bei der Regulation der Zusammenarbeit in den Netzwerkbeziehungen geht es um die Entwicklung von formalen und informalen Kooperationsregeln. Sie betreffen sowohl die Gestaltung der Binnenstrukturen als auch die Form der Beziehungen nach außen. Im Kontext von sozialen Netzwerken geht es ferner darum, sinnsuchende und sinngenerierende Kooperationsprozesse zu ermöglichen. Die Verständigung über Regeln setzt Dialogforen und Orte des Austauschs voraus. Darüber hinaus bleibt es ein beson-

deres Problem von Engagementpartnerschaften, dass die Prinzipien von Freiwilligkeit und Bürgerschaftlichkeit, wie sie beispielsweise innerhalb Unternehmen gegeben sind, wirksame Sanktionsformen erschweren. Daran können auch konsensuell abgeleitete Kennzahlen und strategische Projekte nichts ändern.

Die Evaluation von Netzwerken unterstützt die Standortbestimmung und die Konsensfindung der beteiligten Anspruchsgruppen. Folgende zwei Leitfragen stehen dabei im Mittelpunkt: Auf welche Weise können Evaluationskriterien gewonnen und bewertet werden? Wie lassen sich kritische Erfolgsfaktoren ermitteln?

Die Zusammenarbeit in den Netzwerken muss formal UND informell ablaufen können.

Paradoxien und Grenzen des Grenzgängers

Wenn sich der Grenzgänger im Laufe seiner Tätigkeit zu sehr auf eine reine Beziehungspflege konzentriert, besteht die Gefahr, dass er zunehmend die konkreten Prozessbezüge verliert. Er kann sich dann von genau der Ebene entfernen, durch die er seine Initiierung und seine ursprüngliche Legitimierung erfahren hat. Damit kann er selbst mittel- und langfristig seine zentralen Kompetenzen untergraben, die ihm ja gerade durch die ursprünglichen Prozess Erfahrungen zukamen. Eine Institutionalisierung des Grenzgängers kann gleichbe-

deutend sein mit der Auflösung der formal nicht verregelten, intermediären Räume, die durch seine Aktivität erst hergestellt werden. Seine nur vage definierte Funktion erlaubt dem Grenzgänger Freiräume, die er in der Zuordnung zu einer Abteilung nicht zugestanden bekäme. Mit der Einrichtung von Grenzgängern ist ein weiteres strukturelles Problem verbunden. Es besteht die Gefahr, dass es in der Person des Grenzgängers zu einer Monopolisierung von Wissen um Prozessabläufe und Kooperationslinien einerseits und sozialen Kontakten andererseits kommt. So kann sich der Grenzgänger aufgrund seiner umfassenden Kenntnisse über Problemfelder und -lösungen in zunehmendem Maße unentbehrlich machen. Er würde dann letztendlich der Ausbildung neuer Koordinationsstrukturen im Wege stehen und gleichzeitig mittelfristig die Prozesssicherheit gefährden, wenn bestimmte Abstimmungsleistungen und Interventionskonzepte zu sehr auf seine Person fixiert blieben.

**Der Grenzgänger bewegt sich
ZWISCHEN zu viel Prozessnähe und
Machtansammlung.**

Aufgrund der beschriebenen Problembereiche ist es bei der Initiierung von Grenzgängern unerlässlich, Strategien zur Bewältigung der im Konzept des Grenzgängers strukturell angelegten Widersprüche zu entwickeln. Eine bedeutsame Möglichkeit besteht darin,

den Grenzgänger derart in ein Gesamtkonzept interorganisationaler Kooperation zu integrieren, dass Absprachen darüber getroffen werden, wie die Erkenntnisse von Grenzgängern an die beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen zurückgemeldet werden können. Da vor allem persönliche Kompetenzen und interpersonale Kooperationsbeziehungen die zentrale Durchsetzungsform bei Problemen sind, besteht für Grenzgänger die Gefahr der Überdehnung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten. Aufgrund der nicht eindeutig festgelegten Aufgabenfelder kann es dadurch zu einer persönlichen Überforderung der Grenzgänger kommen, da sie ständig an den verschiedenen Stellen und gegenüber den unterschiedlichen Personen präsent und akzeptiert sein müssen. Deshalb benötigen Grenzgänger in ihrer Rolle als Konfliktmanager Supervisions- und Reflexionsmöglichkeiten. Immerhin erwächst aus der Anforderung, Prozessstörungen zu verringern, ein weitreichendes Erfolgskriterium. Diese Situation wird an all jenen Stellen zu einem persönlichen Problem der Grenzgänger, wo ihre Einwirkungs- bzw. Machtmöglichkeiten enden. Das gilt auch für die widersprüchliche Rolle der Grenzgänger, die ihnen einerseits die Aufgabe des „boundary spanning“ abverlangt, zugleich aber die Anforderung stellt, Spannungsverhältnisse zu reduzieren und die Kohäsionskräfte von Netzwerken zu stärken. Allerdings bleibt aufgrund der vorliegenden empirischen Befunde ungeklärt, inwieweit Grenzgänger eine weiterreichende hierarchische Positionierung und damit einen Zuwachs an Macht erfahren könnten, ohne wiederum ihre Prozessnähe einzubüßen.

Fazit

Erfolgreiche Netzwerkarbeit geht mit dem „Management von Spannungsverhältnissen“ einher. Damit sind sowohl interpersonale als auch interorganisatorische Kompetenzen angesprochen. Die hier aufgezeigten Erfolgsbausteine beziehen sich auf beide Ebenen. Im Hinblick auf die Initiierung und Steuerung von Netzwerken wurden erprobte Handlungsleitlinien und das Instrument der Nutzwertanalyse vorgestellt. Stets geht es um Verständigungsprozesse und die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen. ///



/// PROF. DR. EGON ENDRES

ist Professor für Sozialwissenschaften mit den Forschungsgebieten Netzwerkmanagement, Interorganisationsentwicklung und Evaluation sowie Präsident der Katholischen Stiftungshochschule München.

Anmerkungen

¹ International gibt es eine Vielzahl von Netzwerken, die auf Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility zielen; vgl. United Nations Global Compact & Bertelsmann Stiftung: A Strategy for the Commons. Business-driven Networks for Collective Action and Policy Dialogue, New York / Gütersloh 2012.

² Vgl. Endres, Egon: Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. in: Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure, hrsg. von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008. Die Ergebnisse entsprechen in hohem Maße den Voraussetzungen, die Hanleybrown, Kania & Kramer in ihrem jüngst veröffentlichten Konzept Collective Impact als Voraussetzung für das Zusammenspiel unterschiedlicher Organisationen verstehen; vgl. Hanleybrown, Fay

/ Kania, John / Kramer, Mark: Channeling Change: Making Collective Impact Work, in: Stanford Social Innovation Review 2012, S. 1-8.

³ Vgl. die umfassende Darstellung des Netzwerkmanagements bei Sydow, Jörg / Duschek, Stephan: Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen, Stuttgart 2011, S. 172f.