Kooperationsentwicklung – Konzepte und Erfahrungen aus 6 sächsischen KMU-Netzwerken[1]

Dipl.-Psych. Matthias Freitag, TU Chemnitz, Mittelstandszentrum
Dipl.-Ing. Wolfgang Richter, TU Chemnitz, Mittelstandszentrum
Prof. Dr. R. Schöne, TU Chemnitz, Mittelstandszentrum

1. Einführung – das Projekt

Das Projekt „Personal- und Organisationsentwicklung in kooperativen KMU-Netzwerken“, gefördert durch den Europäischen Sozialfonds mit Komplementärmitteln des Freistaats Sachsen, läuft vom 1.3.1996 bis 31.03.2000. Projektträger ist die Technische Universität Chemnitz; das Projekt wird geleitet von Prof. Dr. Roland Schöne, Professur Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung. Aufgabe ist die Unterstützung von Personal-, Organisations- und Kooperationsentwicklung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Unterstützt werden z.B. Netzwerke aus der Baubranche, der Metallverarbeitung, der Laseranwendung und Mikrosystemtechnik.

2. Kooperationsentwicklung – das Konzept

Aufgabe der Kooperationsentwicklung ist es primär, den Aufbau adäquater Koordinationsstrukturen im Netzwerk zu unterstützen, beispielsweise hinsichtlich Kommmunikation, Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement (vgl. z.B. Freitag et al., 1998). Von Seiten des Projektträgers wird in der Kooperationsentwicklung insbesondere Wert auf vier Basiselemente gelegt: Reziprozität, Interdependenz, lose Kopplung sowie Macht.
Reziprozität wird verstanden als ein allgemeines, den bloßen Äquivalenztausch übergreifendes Muster sozialen Austausches, das in der Regel nicht auf eine singuläre ökonomische Transaktion bezogen ist, sondern eine längerdauernde und immer wieder erneuerte Austauschbeziehung umfaßt. In einer Reziprozitätsbeziehung sind Gegenleistungen kontingent und – im Prinzip – unsicher; wechselseitige Verpflichtungen konstituieren sich eher implizit als explizit. Reziprozität als Prozeß setzt daher Vertrauen voraus und reproduziert dieses.
Auch um Interdependenz dingfest zu machen, ist eine Langzeitperspektive der Betrachtung erforderlich. Im Unterschied zum Markt, der durch einen hohen Grad von Independenz der Akteure charakterisiert, und im Unterschied zur Hierarchie, die durch einen hohen Grad an Dependenz gekennzeichnet ist, ist das Netzwerk auf Interdependenz ausgerichtet und angewiesen. So betont Grabher (1993), daß soziale Tauschprozesse sich langsam entwickeln, im allgemeinen auf einem niedrigen Niveau mit geringem Risiko beginnen, damit zunächst die Vertrauenswürdigkeit des Tauschpartners getestet werden kann. Bewährt sich dann die eingegangene Beziehung, so wird sie erweitert oder ausgebaut. Leistung und Gegenleistung werden umfänglicher und inhaltsvoller. Objektiv steigt damit zugleich das Risiko, aber das ausgebaute und entwickelte Vertrauensverhältnis gleicht das wieder aus. Ferner beginnen Reputation und Freundschaft eine immer wichtigere Rolle zu spielen. Auch wird die Option "voice" der Option "exit" vorgezogen: In kritischen Fällen wird versucht, statt die Beziehung aufzukündigen, das aufgetretene Problem im Rahmen der bestehenden Beziehung zu bewältigen. Erforderlich dafür ist eine gemeinsame Spra-

[1] Beitrag zur Tagung "Zukunftsweisende Unternehmens- und Fabrikkonzepte", Chemnitz 15.-16.9.1999

che, ein gleichartiges Verständnis über die Vertragsgestaltung, aber auch die Standardisierung von Abläufen und Verfahren sowie von Produkten – dieser Prozeß kann weiter fortgesetzt werden bis hin zur Etablierung gemeinsamer Normen und Wertvorstellungen, die nicht zuletzt ein von den Beteiligten geteiltes Verständnis über die Grenzen opportunistischen Verhaltens implizieren.
Netzwerke zielen darauf ab, sich die sogenannten "Stärken der schwachen Beziehungen" (Granovetter) zunutze zu machen. Die relative Autonomie der einzelnen Partner bleibt erhalten; Einengung, Begrenzung und Abschottung nach außen werden vermieden; die Akteure oder Organisationen halten ihre Grenzen zu anderen Umwelten offen und erhalten sich somit zugleich Lern- und Innovationschancen. Lose Kopplung ist jedoch nicht nur durch relative Autonomie der Elemente charakterisiert – die aufgrund ihrer Fehlerfreundlichkeit Schutz vor unerwüschten Rück- und Wechselwirkungen bietet –, sondern auch durch Redundanz und "organizational slack".
Macht ist in Netzwerken ein funktionales Element. Die Nutzung von Interdependenz erfolgt oftmals in ungleicher und asymmetrischer Weise. Vernetzte Beziehungen dürfen nicht mit gleichberechtigter Partnerschaft und Kooperation verwechselt werden, sondern gerade die Möglichkeit des ungleichen Tausches zwischen mehr oder weniger autonomen Partnern begründet die Funktionalität und relative Stabiliät von Netzen. Zwar mag der Vorteil, der für den einen Akteur aus der Beziehung erwächst, relativ größer sein als der für den anderen Akteur; das behindert jedoch weder Aufbau noch Bestand des Netzwerks. Auch dies bedeutet eben Reziprozität und Interdependenz.

3. Kooperationsentwicklung – die Umsetzung

Die Förderung für die Unternehmen aus den Netzwerken ist rein personeller Art. Die beim Projektträger angestellten, jeweils für mehrere KMU zuständigen Netzwerker initiieren, moderieren und unterstützen in einem ganzheitlichen Innovationsansatz die notwendigen Prozesse der Personal-, Organisations- und Kooperationsentwicklung:

- Sie stoßen Netzwerkunternehmungen an, gehen dabei von bestehenden (z.B. bilateralen) Kontakten aus
- Sie analysieren die internen und externen Bedingungen und Potentiale
- Sie beraten bei der Schaffung einer Unternehmensform für das Netzwerk und unterstützen bei der Konzeption von Netzwerkverträgen (z.B. Gründung Genossenschaft, GmbH, GbR)
- Sie schaffen und unterstützen netzwerkfördernde Bedingungen, wie z.B. abgestimmte Zuständigkeiten, Kennen und Vertrauen zwischen den Geschäftsführern, geregelter Informationsfluß, funktionstüchtige interorganisationale Schnittstellen, kompatible Arbeitsstrukturen, adäquate Entscheidungsstrukturen
- Sie leiten Mitarbeiter an den Netzwerkschnittstellen an (z.B. Initiierung von interorganisationalen Zirkeln, Betreuung von "Grenzgängern")

4. Kooperationsentwicklung – die Praxiserfahrungen

Im Vortrag werden in einer Übersicht die wichtigsten Erfahrungen mit dem Konzept Kooperationsentwicklung in 6 Netzwerken dargestellt und exemplarisch das Netzwerk „Lasertechnik Chemnitz GbRmbH“ ausführlich behandelt.

Freitag, M., Bleicher, A. & Schöne, R. (1998). Personal- und Organisationsentwicklung in kooperativen KMU - Netzwerken. QUEM-Bulletin, 5/98.