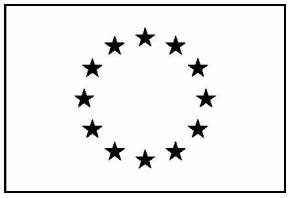
Mark Euler

Networking

Ein Praxis-Leitfaden für erfolgreiches
Interaktions- und Netzwerkmanagement



Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

Dr. Mark Euler

Transferstelle Dialog

Uhlhornsweg 99a

26129 Oldenburg

Inhalt

Einleitung 4

1 Theoretischer Teil 6
1.1 Die Bedeutung des sozialen Kapitals 9
1.2 Was bedeutet dies nun konkret für ein Unternehmen? 12

2 Praktischer Teil 14
2.1 Ist – Analyse oder was genau ist die Ausgangssituation für das Interaktionsmanagement? 17
2.1.1 Netzwerkanalyse 18
2.1.2 Stärken-Schwächen-Analyse/Unterschiedsmatrix 24
2.2 Soll-Definition oder wohin soll die Reise gehen und wie soll dies erreicht werden? 27
2.2.1 Szenario-Technik/Zukunftswerkstatt 27
2.2.2 Partnerdefinition und -selektion 35
2.2.3 Strategieentwicklung 36
2.3 Die erweiterte Balanced Scorecard als Hilfsmittel im Interaktionsmanagement 37
2.4 Bridging oder wie initiiert man Interaktionen? 42
2.4.1 Anlässe/Events 44
2.4.2 Direkte Kontakte 49
2.4.3 Kontaktdatenbank 58
2.4.4 Kontaktpflege 60
2.5 Professionelles, strategisches Interaktionsmanagement 61
2.6 Was genau sind Kooperationen und Netzwerke? 64
2.6.1 Netzwerkmanagement/Netzwerkmanager 66
2.6.2 Netzwerkkonstituierung 68
2.6.3 Arbeitsphase 71
2.6.4 Metamorphosen des Netzwerkes 80
2.6.5 Abschluss und Evaluation des Netzwerks 81
2.7 Evaluation des gesamten Interaktionsmanagements 82

3 Literatur 83

ANHANG 90

Einleitung

„Was die Welt im Innersten zusammenhält“ lautete vor einiger Zeit ein Leitartikel des Focus (Focus 29/2006). Und im Untertitel hieß es „Allein? Gegen alle? Keine Chance! Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk entscheidet über Ihre Zukunft“. „Networking“, „Netzwerkmanagement“, „soziales Kapital“, „Beziehungspromotoren“, „Interaktions- und Kontaktmanagement“, „strategische Allianzen“, „Supply-Chains“ usw.; das was zu den ältesten und zentralen Elementen menschlicher Gemeinschaft gehört und was bereits unsere Großeltern unter der Formel „Vitamin B“ kannten, scheint derzeit eine enorme Konjunktur zu erfahren und von immer größerer Bedeutung nicht nur für das tägliche Leben, sondern auch für das wirtschaftliche Überleben am Markt zu werden. Angesichts verschiedener Entwicklungen in der ökonomischen Theorienlandschaft und den realen Herausforderungen, die u.a. durch die Globalisierung und damit einhergehend der größeren Dynamisierung, verstärktem Konkurrenzdruck und der Erhöhung des unternehmerischen Risikos an die Unternehmen herangetragen werden, ist man sich in den letzten Jahren immer deutlicher der Tatsache bewusst geworden, dass Interaktionen zwischen Unternehmen und daraus u.U. resultierende Kooperationen und Netzwerke von entscheidender Bedeutung für das Bestehen am Markt sein können.

Unternehmen sind z.B. immer stärker gezwungen, in einem turbulenten ökonomischen Umfeld schnell neue Entwicklungen zu generieren und in Prozesse, Strukturen und Produkte umzusetzen, obwohl sie oftmals nicht über alle notwendigen Kernkompetenzen hierzu verfügen (vgl. Blecker 1999 S.1ff.) Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besitzen häufig nicht die entsprechende Ressourcenausstattung, um schnell und effektiv auf Änderungen zu reagieren bzw. Wettbewerbsvorsprünge zu generieren (vgl. Wassermann 1997). Durch das Interagieren und möglicherweise Kooperieren mit anderen, beispielsweise in Form von Netzwerken, kann dem jedoch begegnet werden.

Aber auch in anderen Bereichen, wie der ehrenamtlichen Arbeit, der Regionalentwicklung oder der Weiterbildung, ist die wachsende Bedeutung von networking seit geraumer Zeit bekannt und wird besonders propagiert. Ebenso sind Selbsthilfegruppen im Gesundheitswesen mittlerweile ein fester Bestandteil der Gesundheitspolitik, in der internationalen Umwelt- und Entwicklungspolitik ist die Arbeit von netzwerkartig organisierten „non-

governmental organisations“ (NGOs) nicht mehr weg zu denken und die Universitäten sichern sich u.a. durch ihre umfangreichen Alumninetzwerke besondere Unterstützung und leisten eine spezifische Form des Wissenstransfers. Castells (2001) geht sogar soweit, die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts als Netzwerkgesellschaft zu bezeichnen, in der sich alle relevanten Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft um die Organisationsform des Netzwerks formieren werden.

Die Relevanz des Themas ist also unstrittig und man wird sich in Wissenschaft und Praxis zunehmend stärker der Tatsache bewusst, dass die Gestaltung von Interaktionen und Netzwerken den zentralen Faktor in der Entwicklung und im Leben sowohl von Individuen als auch Gruppen oder Unternehmen darstellt. Häufig fehlt es den Akteuren in der täglichen Praxis allerdings an dem notwendigen Wissen, um ihre Kontakte auch tatsächlich als Ressource zu erkennen und entsprechend gezielt und strategisch zu entwickeln. Dem möchten wir mit diesem Leitfaden entgegenwirken.

Der hier vorgestellte Leitfaden richtet sich dabei speziell an KMU, indem er Instrumente und Konzepte vorstellt mit deren Hilfe diese unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten Interaktionen leichter managen und Kooperationen bzw. Netzwerke erfolgreicher gestalten können. Allerdings handelt es sich dabei auch um solche Instrumente, die ganz generell für ein erfolgreiches Networking notwendig sind, weshalb dieser Leitfaden auch für Organisationen, Regionalentwicklungsagenturen, Vereine, Institutionen etc. wertvolle Hilfestellungen bieten kann. Schließlich sei darauf hingewiesen, dass es sich natürlich nur um Hinweise und Anregungen handelt. Die einzelnen Instrumente können bei einem solchen Ratgeber naturgemäß nur kurz vorgestellt werden. Für weitere Informationen sei auf die Literatur bzw. die Internetquellen verwiesen. Zudem erhebt dieser Leitfaden keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt sicherlich auch andere Instrumente und Methoden, die der Entwicklung des sozialen Kapitals dienen, die hier nicht erwähnt werden. Da die Betrachtung von Interaktionen als Ressource aber auch noch am Anfang steht ist die hier vorgestellte Sammlung eher als ein Vorschlag denn als abschließende Betrachtung zu verstehen.

1 Theoretischer Teil

Im Folgenden soll nur kurz skizziert werden, was der sozialwissenschaftliche und wirtschaftstheoretische Hintergrund für die besondere Bedeutung von Interaktionen, Kooperationen und Netzwerken ist, um die im Anschluss vorgestellten Instrumente für die Praxis des Networkings besser einordnen zu können.

Die Wirtschaftswissenschaften vertreten ein dem Sinn nach einheitliches Menschenbild, das als „economic man“ bezeichnet wird. In seiner modellogisch abstraktesten Variante wurde dieses Menschenbild in der neoklassischen Ökonomik, unter dem Namen „homo oeconomicus“ bekannt. Zwar gab es in den letzten hundert Jahren einige Veränderungen dieses Modells, es besteht jedoch noch immer ein gemeinsamer Kern aller Ansätze (vgl. Manstetten 2000, S.20).

Grundlage dieses Modells bildet die Annahme, dass das Individuum sich in einer Entscheidungssituation befindet, die den Entscheider mit mindestens zwei unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten konfrontiert (vgl. Rehkugler/Schindel 1989, S.15).

Da das Individuum zwar immer die Möglichkeit hat, eine Handlung auszuführen oder sie nicht auszuführen, es jedoch nicht die Möglichkeit hat, alle Alternativen gleichzeitig zu realisieren, also zu handeln und nicht zu handeln (es befindet sich also in einer Situation der Knappheit), ist letztlich alles menschliche Verhalten ein Wählen; alle Handlungen sind Wahlhandlungen in Entscheidungssituationen. Diese Entscheidungssituationen werden im Wesentlichen bestimmt durch die Präferenzen des Individuums und durch Restriktionen (vgl. Kirchgässner 1991, S.13).

Gemäß seiner Präferenzordnung wählt das Individuum dann die Alternative, die ihm am ehesten die Realisierung seiner Präferenzen erlaubt, die ihm mit anderen Worten den höchsten Nutzen verschafft.[1] Indem also alle Informatio-

[1] Bei der häufig verwendeten Unterscheidung von zwei Versionen der Nutzenmaximierungsmaxime: ein Ziel, mit einem minimalen Aufwand an Mitteln zu erreichen (Minimumversion des ökonomischen Prinzips) oder mit einem gegebenen Potential an Mitteln maximale Zielerreichung (Maximumversion des ökonomischen Prinzips) zu

nen über die Restriktionen und Handlungsmöglichkeiten analysiert und die Alternativen miteinander verglichen werden, versucht das Individuum diejenige Alternative zu ermitteln, die seinen Nutzen maximiert.[2] Eine Handlung, die nicht der eigenen Nutzenmaximierung dient, ist nicht denkbar.

Allerdings sieht sich dieses selbstbestimmte ökonomische Individuum nun der Tatsache gegenüber gestellt, dass „Welt" ohne Differenzierung oder auch Unterscheidung logisch nicht denkbar wäre. Dies haben unterschiedliche philosophische Richtungen der Neuzeit, wie die allgemeine Systemtheorie (Luhmann 1984), die Logik (Spencer-Brown 1972, Wittgenstein 1971) oder auch der Interpretationismus (Abel 1995), in verschiedener Weise aufgezeigt. Etwas ist demnach nur, wenn es von etwas anderem unterschieden ist. Ohne diese Unterscheidung, wäre nicht irgend Etwas nicht, sondern man könnte überhaupt nicht davon denken. Durch die Unterscheidung jedoch werden Begriffe gebildet, die sich von ihrem Hintergrund abgrenzen bzw. unterscheiden: ohne schwarz – kein weiß, ohne oben – kein unten usw. Es kann somit auch nie einen einzelnen, isolierten Begriff geben, da es immer mindestens einen anderen Begriff braucht, von dem dieser unterschieden werden kann.

Für den homo oeconomicus bedeutet dies nun, dass die Vorstellung einer einzelnen, individuellen menschlichen Person nur möglich ist, wenn es auch andere menschliche Individuen als Hintergrund gibt von denen es abgegrenzt und unterschieden ist. Der homo oeconomicus als spezielles Modell menschlicher Individuen ist rein logisch daher, wie jeder andere Begriff auch, nur im Plural als *die* homines oeconomici denkbar oder wie Abel (1999, S.304) formuliert: „Einer allein kann nicht individuell sein (…)". Dies setzt sich über die ontologische Ebene hinaus bei der Zuschreibung individueller Eigenschaften fort. Nur wenn es z.B. wohlhabende Individuen als Kontrastfolie gibt, kann es auch nicht wohlhabende geben. Dieser Sachverhalt gilt logischerweise dann auch für Gruppen, Unternehmen, Organisationen, Institutionen etc. Auch diese sind nur in der Unterscheidung von anderen, sowohl Individuen als auch Gruppen, Unternehmen usw. denkbar. Die Wirtschafts-

---

erreichen (vgl. Retzmann 2000 S.11), handelt es sich logisch tatsächlich um ein und dasselbe Prinzip in zwei Versionen (vgl. Gäfgen 1974, S.103).

[2] Hinzu kommen einige weitere formale Modell Annahmen, wie vollständige Information, zeitlose Anpassung an Änderungen, die Unmöglichkeit extern Effekte, Präferenzen ändern sich nicht und sind auch nicht interdependent etc.

subjekte allgemein werden somit letztlich durch die Gesamtmenge der eigenen Unterscheidungsbeziehungen bzw. der dadurch realisierten Interaktionen definiert, sowohl im Positiven wie im Negativen. Wobei als Interaktion hier die wiederholte, wechselseitige Unterscheidung und somit Definition bezeichnet werden soll. Ein Unternehmen beispielsweise wird zu genau dem Unternehmen, das es ist, durch seine Interaktionen zu Lieferanten, Kunden, Konkurrenten aber auch Politikern, Medien etc.

Für die Wirtschaftssubjekte wiederum hat dies zur Folge, dass das Unterscheiden bzw. Interagieren mit anderen automatisch an erster Stelle der Präferenzordnung stehen muss, da sie nur so überhaupt eine *bestimmte* Existenz erhalten. Bei jeder Interaktion bekommen sie also eine spezielle Eigenschaft durch die Unterscheidung.

Die Aufnahme einer Interaktion ist somit im theoretischen Modell des rein wirtschaftlich denkenden und agierenden Menschen immer erst einmal von Nutzen, denn neben der Möglichkeit weitere Ressourcen zu erhalten, bekommt das Individuum in jedem Fall mindestens etwas, das als Identitäts- oder auch Distinktionsnutzen bezeichnet werden kann (vgl. Euler 2006, S.113f.). Erst im weiteren Verlauf der Interaktion muss dann geklärt werden, ob dieser Nutzen die Kosten überwiegt, die durch die Aufnahme der Interaktion z.B. durch das Geben einer Tausch-Startleistung entstehen oder ob man diese Interaktion besser beenden und eine andere aufnehmen sollte. Dabei sollte das Kosten-Nutzen-Kalkül berücksichtigen, dass es sich bei den von anderen Wirtschaftssubjekten zu erlangenden Ressourcen nicht nur um klassisch ökonomische Güter handeln muss. Die aus der Soziologie bekannten Theorien des sozialen Austauschs (vgl. Blau 1964, Homans 1972, Thibaut/Kelley 1978) besagen vielmehr, dass jegliche Form der Interaktion im weitesten Sinne als Tausch zu betrachten ist. Es können also sowohl Informationen, soziale Anerkennung, Identität usw. als auch materielle Güter hierbei transferiert werden.

„Soziales Verhalten ist als Güteraustausch anzusehen; diese Güter mögen materieller oder nicht materieller Art sein (Symbole der Anerkennung, des Prestiges usw.). Wer anderen vieles gibt, wird viel von ihnen zu bekommen versuchen, wer viel von anderen erhält, muss viel hergeben. Dieser Prozess gegenseitiger Beeinflussung pendelt sich im Allgemeinen bei einem Gleichgewicht von Tauschgütern ein. Was jemand hergibt, kann als seine Kosten betrachtet werden, was er bekommt, als Belohnung.“ (Homans 1972, S.262)

Konkret bedeutet dies für das tägliche Leben der wirtschaftlich denkenden und agierenden Individuen daher:

Grundvoraussetzung für alle weiteren Schritte, sei es ein einmaliger Austausch, eine Kooperation oder gar der Aufbau eines Netzwerkes ist die Bereitschaft der Personen, Unternehmen oder Organisationen zu erkennen, dass das Interagieren für sie immer einen Nutzen hat. Ist diese Bereitschaft nicht vorhanden und eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation entschließt sich willentlich nicht zu interagieren, sondern sich selbst zu isolieren, werden automatisch auch alle Überlegungen zu möglichen langfristigen Beziehungen, Kooperationen oder Netzwerken obsolet.

1.1 Die Bedeutung des sozialen Kapitals

Die anderen sozialen Akteure, mit denen das Individuum, die Gruppe oder auch das Unternehmen in Beziehung steht, könnten angesichts des Nutzens, der dem Individuum bzw. dem Unternehmen aus ihnen erwächst, also auch als dessen „soziales Kapital“ bezeichnet werden. Dieses ermöglicht es ihm folglich, in Interaktionen Ressourcen jeglicher Art, Identität, Informationen, soziale Anerkennung, aber auch materielle Güter zu erhalten (vgl. Haug 1997, Euler 2006).

Der Begriff des sozialen Kapitals wiederum wurde vor allem Ende der 1990er Jahre im Zusammenhang mit der Debatte um die generelle Bedeutung und Stellung des Sozialen bzw. des sozialen Zusammenhalts für den Einzelnen, sowie für die Gesellschaft und Wirtschaft im Ganzen, intensiv diskutiert. Von besonderer Bedeutung für den Verlauf der Diskussion waren die Arbeiten von Glen Loury (1977) und James S. Coleman (1988). Die Autoren dieser Richtungen verstanden soziales Kapital, ähnlich dem Humankapital, vor allem als Ressource für die Individuen.

Coleman bezeichnet in seinen Arbeit daher ”sozialstrukturelle Ressourcen als Kapitalvermögen für das Individuum bzw. als soziales Kapital”. Dieses ”wohnt den Beziehungsstrukturen zwischen zwei oder mehr Personen inne (...)” (Coleman 1991, S.392). Seine Wirkung besteht in einer Handlungsbegünstigung von Individuen. Flap zufolge setzt sich soziales Kapital zusammen aus der Anzahl der potentiell helfenden Personen innerhalb des Netzes, der Stärke und dem Ausmaß der Beziehungen und den Ressourcen, auf die

durch die Beziehungen zurückgegriffen werden kann (vgl. Flap 1995, S.5). Glaeser/Laibson/Sacredote definieren soziales Kapital hingegen als „a person‘s social characteristics – including social skills, charisma, and the size of his Rolodex – which enables him to reap market and non-market returns from interactions with others.“ (2001, S.4) Bourdieu (1983), der soziales Kapital im Rahmen seiner Sozialtheorie als symbolische Kapitalform einführte, betrachtet schließlich die Wechselwirkungen zwischen ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital und die Probleme, die dann aus der ungleichen Verteilung sozialen Kapitals entstehen können.

Eine andere Gruppe von Autoren zu der u.a. Francis Fukuyama (1995) und besonders Robert D. Putnam (1993, 1995) zu zählen sind, betrachten in ihren Arbeiten hingegen eher die Bedeutung des sozialen Kapitals für die Gesamtgesellschaft. D.h., sie untersuchen u.a. inwiefern eine hohe Kooperationsbereitschaft, das Vorhandensein von Netzwerken, Institutionen und gemeinsamen Normen die Prosperität und politische Stabilität einer ganzen Nation beeinflussen. Die Weltbank hat sich auf diese Arbeiten hin auch intensiv des Themas angenommen und bietet eine eigene Homepage zum Thema soziales Kapital an. Zudem fördert sie auch spezielle Programme hierzu in verschiedenen Entwicklungsländern und gibt eigene Studien in Auftrag.

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,menuPK:401021~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:401015,00.html

Zusammenfassen lassen sich diese beiden Richtungen vor dem Hintergrund der oben gezeigten, logischen Notwendigkeit der Unterscheidung in einer Definition, wonach soziales Kapital als der mindestens eine andere Begriff bezeichnet werden kann, der die zu unterscheidende soziale Einheit (Individuum, Gruppe, Organisation, Unternehmen) zu genau dieser Einheit macht.

Diese abstrakte Definition bedeutet konkret, dass soziales Kapital sowohl andere Individuen als auch Gruppen, Unternehmen, Organisationen etc. sein kann, die im weitesten Sinne nutzenstiftend sind. Dieser Nutzen kann durch materielle oder auch immaterielle Ressourcen erwachsen, die durch das soziale Kapital zugänglich werden wie Identität, Information, Konsumgüter, öffentliche Güter wie Normen etc.

Die empirischen Forschungsergebnisse zum sozialen Kapital sind inzwischen recht umfangreich. Der Begriff ist in den letzten Jahren zu einem der meist diskutierten und untersuchten Begriffe in der soziologischen, politikwissen-

schaftlichen und ökonomischen Forschung geworden (vgl. http://www.socialcapitalgateway.org/)

Die überwiegende Zahl der Arbeiten kommt dabei zu dem Schluss, dass Individuen mit viel sozialem Kapital, also auch entsprechend zahlreichen, unterschiedlichen Kontakten, Netzwerken und Gruppenmitgliedschaften, insgesamt disponibler sind und gesteckte Ziele leichter erreichen als Individuen mit wenig sozialem Kapital. So haben Untersuchungen beispielsweise von Caspi u.a. (1998), Freitag (2000), Boxmann/Graaf/Flap (1991), Rosenbaum u.a. (1999) gezeigt, dass Individuen mit viel sozialem Kapital eben auch über viel potentielle Ressourcen z.B. in Form von Informationen über freie Arbeitsplätze oder aber auch in Form von konkreten Unterstützungs- und Hilfeleistungen verfügen. Dies setzt sich fort bis hin zu Managern, die mehr Gehalt bekommen oder Unternehmen, die mehr Gewinn erwirtschaften, aber auch Unternehmensgründern, die mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht Insolvenz anmelden müssen, innovativer sind und rentabler wirtschaften. (vgl. Jansen 2005, Witt 2004).

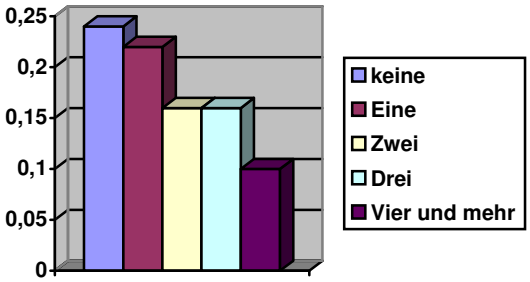


Abb. 1 *Anteil nicht überlebender Neugründungen nach Anzahl ihrer Unterstützerkategorien (vgl. Jansen 2005, S.12)*

„Unternehmen, die sich auf ihr soziales Kapital stützen, erarbeiten messbar Vorteile, lernen schneller, reagieren zügiger auf Kundenwünsche, entwickeln mehr Ideen, legen ein höheres Innovationstempo an den Tag und bessere Verkaufszahlen, erwirtschaften höhere Gewinne und stimulieren den Aktienwert. (...) Mitarbeiter mit hohem sozialem Kapital werden besser bezahlt,

schneller befördert und besser beurteilt. Mitarbeiter mit hohem sozialem Kapital sind in der Regel besser informiert, arbeiten effizienter und kreativer und sind die besseren Problemlöser. Kurz gesagt: Sie schaffen hohe Werte.“ (Future – Das Aventis Magazin, Internet 2004)

1.2 Was bedeutet dies nun konkret für ein Unternehmen?

Für die Wirtschaftssubjekte stellt sich im täglichen Leben nun also das Problem, dass einerseits Interaktionen eingegangen werden müssen, um überhaupt leben und die eigenen Präferenzen verfolgen und realisieren zu können, dass diese Interaktionen andererseits aber auch wiederum ökonomisch effizient gehandhabt werden sollen. Soziales Kapital sollte also in die wirtschaftliche Gesamtrechnung tatsächlich auch als eine spezielle Form des Kapitals oder auch als Ressourcenquelle eingehen und entsprechend gemanagt bzw. darüber Buch geführt werden (Aulinger 2005, S.389). Oder wie Håkansson schreibt: „Relationships are one of the most valuable resources that a company posses.“ 1987, S.10)

Dementsprechend muss u.a. bei jeder Interaktion geklärt werden, ob der Nutzen, inklusive des Distinktionsnutzens, die Kosten langfristig überwiegt. So wird beispielsweise ein Unternehmen, das bereits über sehr viel soziales Kapital verfügt, aus einem weiteren Kontakt wahrscheinlich weniger Distinktionsnutzen ziehen als ein Unternehmen mit wenig sozialem Kapital. Folglich wird dieses Unternehmen den Kontakt nur dann für längere Zeit aufrechterhalten, wenn es sehr schnell andere, wertvolle Ressourcen in den Interaktionen erhält. Neben entsprechenden, materiellen Gütern könnten dies auch bestimmte betriebswirtschaftliche Vorteile sein, die durch die kooperative Leistungserstellung entstehen wie die höhere Flexibilität, Informationsvorsprünge oder Kostenreduktionen durch Synergieeffekte.

In der Praxis bedeutet dies schließlich, dass für ein Individuum, Unternehmen, eine Institution, ein Verein etc. nicht jeder Kontakt zu jedem Zeitpunkt gleich nutzbringend ist. Daher muss eine Entscheidung getroffen werden, mit wem und in welcher Form ein Kontakt wann hergestellt werden soll und wie lange die Beziehung aufrecht erhalten wird bzw. ob daraus eine Kooperation, ein Netzwerk oder eine noch festere Einheit (Joint Venture, neues Unternehmen bzw. neue Organisation) erwachsen soll bzw. ob die Beziehung kompe-

tetiv definiert und der andere Akteur als Wettbewerber eingestuft wird. Letztlich entscheidet die Gestaltung über den weiteren Verlauf und den Gesamtnutzen der Interaktionen und die Erreichung der von den Wirtschaftssubjekten angestrebten Ziele. Dies sollte daher auch die Grundlage eines jeden strategischen Managements sein.

„Wir gehen daher davon aus, dass Unternehmen den Austausch und/oder das Beherrschen von Austauschprozessen, d.h. die Interaktionsfähigkeit, zur strategischen Maxime erheben. Diese Fähigkeit (...) wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor für das erfolgreiche Bestehen am Markt (...)." (Blecker 2000, S.3)

Als Fazit der kurzen theoretischen Einführung kann also noch einmal festgehalten werden, dass Interaktionen keine Randgröße sowohl des alltäglichen als auch des wirtschaftlichen Lebens sind, sondern die zentrale Kategorie darstellen, von der sich andere Größen, wie die materielle Güterversorgung, erst ableiten. Der Markt ist daher als ein durch Interaktionen gebildetes Netzwerk zu betrachten. Kontakte sind somit Ressourcenquellen und wirtschaftliches Handeln bedeutet letztlich, seine Interaktionen so zu gestalten, dass die eigenen, angestrebten Zielgrößen erreicht werden.

2 Praktischer Teil

Um nun das eigene soziale Kapital langfristig möglichst „nutzbringend“ zu entwickeln, lassen sich einige prinzipielle Arbeitsschritte angeben, die helfen, diesen Prozess zu strukturieren und Interaktionen strategisch zu managen bzw. mögliche Kooperationen und Netzwerke erfolgreich zu gestalten. Diese Arbeitsschritte und Instrumente sollen im Folgenden etwas detaillierter dargestellt werden. Es handelt sich hierbei vor allem um Instrumente aus dem Bereich des strategischen Managements, die auf den Interaktionsaspekt hin neu ausgerichtet wurden.

Dabei sollte jedoch immer auch beachtet werden, dass je nach Akteur und Bedarf nicht alle aufgeführten Schritte und Instrumente tatsächlich in dieser ausführlichen Form eingesetzt werden müssen. So macht es z.B. für eine Organisation, die im Rahmen eines Projektes mit anderen Organisationen kooperieren möchte, um ein bestimmtes Produkt, wie eine Datenbank oder eine Veranstaltungsreihe anbieten zu können, wahrscheinlich keinen Sinn mit Hilfe der Szenario-Technik und Balanced Scorecard eine exakte und controllingfähige Zieldefinition vorzunehmen oder eine detaillierte Netzwerkverfassung auszuarbeiten. Dennoch sollten die dahinter stehenden Fragen und Themen beachtet werden. D.h., auch für recht einfache Kooperationsprojekte sollte der Ist-Stand ermittelt, eine Zieldefinition durchgeführt, die Akteure entsprechend sortiert bzw. selektiert und später dann auch die Zuständigkeiten und Spielregeln in der Kooperation bzw. im Netzwerk verbindlich festgehalten werden.

Hinzu kommt ein weiteres, eher philosophisches Problem. Theorie und Praxis sind nämlich, ähnlich wie das oben bereits für Begriffe im Allgemeinen erläutert wurde, ebenfalls voneinander unterschieden und das Verhältnis, in das sie gebracht werden, ist selbst auch wiederum definitionsabhängig. Es gibt also keine einfache Übersetzung von theoretischen Erkenntnissen in praktische Handlungen. Man kann sich dies an einem einfachen Beispiel verdeutlichen: Wenn man seinen rechten Arm heben möchte, kann man sich dies theoretisch sehr präzise in jedem einzelnen Schritt des Anhebens vorstellen, dennoch hebt sich der Arm nicht. Dies geschieht erst, wenn man es „macht“. Nun zu sagen, dass das vorherige Vorstellen dazu geführt hat, dass man es dann nachher so tatsächlich „praktisch“ gemacht hat, ist dabei aber nur eine von vielen Möglichkeiten. Es hätte genauso gut, der Wille Gottes

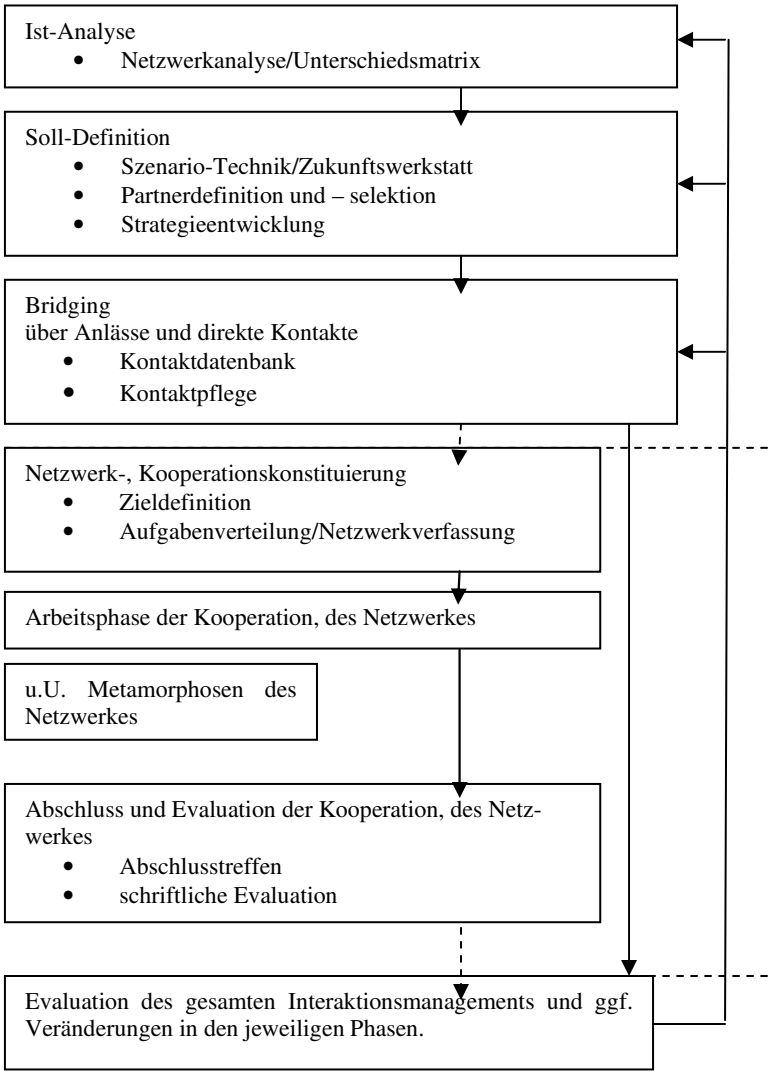
sein können, dass sich der Arm plötzlich bewegt hat oder irgendetwas anderes (vgl. Lenk 1978).

In der Systemtheorie sagt man hierzu, dass Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Systeme mit unterschiedlichen Eigenlogiken sind.

Für diesen Leitfaden bedeutet dies, wie für andere wissenschaftliche Veröffentlichungen, die einen Praxisbezug beanspruchen, dass er zwar mögliche Zusammenhänge und Handlungsweisen aufzeigt, damit ist aber nicht gesagt, dass es „wirklich“ so ist bzw. dass man nur so Interaktionen handhaben kann, sondern nur, dass es so denkbar und plausibel ist. (vgl. Nicolai 2003, S.135)

Um diese, hier als plausibel erachteten und im Folgenden beschriebenen Schritte und Instrumente des Interaktions- und Netzwerkmanagements in einem ersten Überblick zu veranschaulichen, soll zuerst ein Verlaufsschema dieses Interaktions- und Netzwerkmanagements skizziert werden.

Verlaufsschema der wichtigsten Stufen des Interaktions- und Netzwerkmanagements:



2.1 Ist – Analyse oder was genau ist die Ausgangssituation für das Interaktionsmanagement?

Am Anfang des Prozesses steht eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, in der sich der Akteur oder das Unternehmen befindet. Neben den gängigen Informationsquellen über die wirtschaftliche Situation, z.B. die Bilanzen, können hierzu vielfältige weitere Informationsquellen herangezogen werden, die auch einen Überblick über die nur schwer zu fassenden Größen wie Betriebsklima, Motivation oder Know-how, liefern: von Befragungen der Mitarbeiter über eine Analyse der Kunden- und Lieferantenstämme bis hin zu Zeitungsberichten oder Internetquellen. Diese Analyse sollte im Rahmen einer allgemeinen Wissensbilanz des Unternehmens erfolgen (vgl. http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/ Technologie-und-Innovation/ Informationsgesellschaft/tagung-wissensbilanz,did=41128.html). Ergänzend kann ein Wissensaudit hinzukommen (vgl. http://www.intanges.com/)

Wichtigster Bestandteil einer solchen Wissensbilanz für das Management des sozialen Kapitals ist die Analyse des „Know-who“, da, wie schon erwähnt, Interaktionen als zentraler Faktor der Entwicklung einer Person, Gruppe oder Unternehmens gesehen wird. Diese Bestandsaufnahme sollte in Form einer umfangreichen Netzwerkanalyse erfolgen, denn die zahlreichen Personen, Unternehmen, Organisationen, Behörden etc., mit denen der zu betrachtende Akteur, z.B. ein Unternehmen oder eine Organisation, in einer bestimmten Beziehung steht, können analytisch am ehesten als ein auf den Akteur zentriertes Netzwerk dargestellt werden.

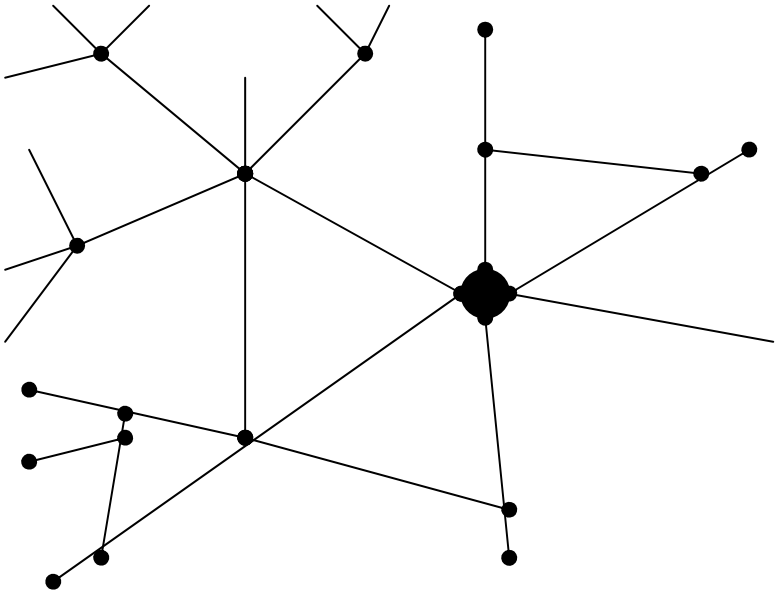


Abb. 2 *Darstellung eines ego-zentrierten Netzwerks*

Auf der operativen Ebene muss im Vorfeld der Ist-Analyse geklärt werden, wer aus der Gruppe bzw. welche Gruppen aus dem Unternehmen an der Bearbeitung dieses Themas beteiligt werden, wie lange dieser Arbeitsprozess dauern soll, welche Ressourcen darauf verwendet werden dürfen, wer letztlich die Verantwortung für das Ergebnis trägt und wie die konkrete Arbeitsweise geregelt werden soll.

2.1.1 Netzwerkanalyse

Netzwerke lassen sich formal definieren als ein Graph aus einer endlichen Menge Knoten und den Kanten zwischen ihnen. Ein soziales Netzwerk ist somit ein Netzwerk, dessen Knoten soziale Akteure (Personen, Gruppen, Unternehmen etc.) sind und dessen Kanten die Beziehungen zwischen den Akteuren darstellen. Die Netzwerkanalyse will nun diese Netzkomponenten erfassen und sichtbar machen (zur Geschichte der Netzwerkanalyse vgl. Schenk 1984 und Jansen 2003).

Die theoretische Grundlage des netzwerkanalytischen Denkens entstammt dabei der formalen Soziologie Georg Simmels und Leopold von Wieses. Simmel verstand die Soziologie, als eine Art Geometrie der sozialen Beziehungen. Als Inhalte bezeichnete Simmel all das, was in den Individuen als Interessen, Zwecke, Motive, Neigungen, psychische Zustände und Bewegungen so vorhanden ist, dass daraus Wechselwirkungen mit anderen entstehen. Diese Inhalte sind also der Stoff, aus dem Vergesellschaftung besteht, während sich die Vergesellschaftung selbst in verschiedenen Formen darstellt. In allen gesellschaftlichen Gruppen lassen sich nämlich trotz unterschiedlicher Inhalte dieselben abstrakten Formen, wie z.B. Über- und Unterordnung, Arbeitsteilung, Zusammenschluss nach innen und Abschottung nach außen, entdecken.

Auch Kurt Lewins topologische Psychologie sowie seine Feldtheorie (eine psychologische Theorie, nach der das Verhalten eines Lebewesens durch die Bedingungen seines Feldes oder Lebensraums bestimmt wird) wurden durch Simmel beeinflusst und bildet einen Vorläufer der Netzwerkanalyse. Schließlich entwickelte der Sozialpsychologe Jacob Moreno 1934 eine Methode, die er Soziometrie nannte. Mit Hilfe von Soziogrammen war es nun erstmals möglich, Beziehungen zwischen Individuen in Kleingruppen graphisch darzustellen.

Die Idee der Analyse sozialer Netzwerke wurde dann in der Soziologie schließlich durch die Abkehr vom als starr und statisch empfundenen Struktur-Funktionalismus der 1930er und 1940er Jahre möglich. Die sog. Manchester-Gruppe der britischen Sozialanthropologie (Max Gluckmann, John Barnes, Elizabeth Bott, Siegfried F. Nadel, J. Clyde Mitchell) waren hier theoretische Vorreiter. Barnes wandte das neue Netzwerk-Konzept 1954 in einer sozialanthropologischen Studie über das norwegische Dorf Bremnes zum ersten Mal analytisch an und gilt seither als Urheber des Begriffes ‘soziales Netzwerk’. Er stellte fest, dass sich jenseits der stabilen Interaktionen, innerhalb der formalen und hierarchischen Struktur des territorialen und industriellen Systems, noch andere soziale Beziehungen verbergen, die aus Freundschafts-, Nachbarschafts-, oder Bekanntschaftsbeziehungen bestehen, welche jedermann in der Gemeinde eingeht.

Neben der Arbeit von Barnes war auch eine explorative Untersuchung von Bott (1955) für die Entwicklung des Netzwerk-Konzepts wichtig. Bott behauptete in dieser Untersuchung einen Zusammenhang zwischen der Struktur des Familiennetzwerkes und dem Ausmaß der Geschlechtsrollendifferenzierung.

Schließlich formulierten Barnes und Mitchell in Arbeiten Ende der 1960er Jahre den Netzwerkbegriff weiter aus und schufen unter Zuhilfenahme der Graphentheorie ein spezielles Instrumentarium zur Analyse sozialer Netzwerke.

Einen weiteren Strang der Geschichte der Netzwerkanalyse bildet die amerikanische Gemeinde- und Industriesoziologie. Die in Harvard arbeitenden Anthropologen, Psychologen und Soziologen Lloyd Warner, Elton Mayo, Harrison C. White sowie später auch George C. Homans entwickelten u.a. anhand der sog. Hawthorne-Studien die Blockmodellanalyse bei der die sozialen Positionen der Individuen in einer Matrix abgebildet werden. Diese bildet heutzutage den zweiten Schwerpunkt der Netzwerkanalyse neben den graphentheoretischen Modellen (vgl. Jansen 2003, S.37-47)

Anhand der Netzwerkanalyse soll in unserem hier betrachteten Kontext des Interaktionsmanagements also der Ist-Stand ermittelt werden, d.h. es wird versucht zu zeigen, mit welchen Akteuren das Unternehmen, die Institution, der Verein bzw. der Mitarbeiter oder das Mitglied derzeit in welcher Beziehung steht. Wobei die im Rahmen des Interaktionsmanagements für einen Akteur, ein Unternehmen oder einen Verein zu erstellende Netzwerkanalyse möglichst umfassend sein sollte d.h. sie sollte nach Möglichkeit die Beziehungen und Akteure als Ganzes (totales Netzwerk) erfassen. Es sei denn es wird gezielt die Erreichung eines z.B. branchenspezifischen oder themenspezifischen Ziels gewünscht. Dann kann es auch ausreichen nur einen Ausschnitt des Gesamtnetzwerkes (partielles Netzwerk) zu untersuchen, beispielsweise die Beziehungen und Akteure in einer Branche.

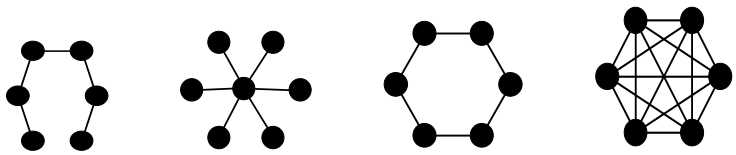
Die Darstellung der „Knoten“ und „Kanten“ kann dann nach sehr vielfältigen Kriterien geschehen wie z.B.

Netzwerkeigenschaften	**Spezifizierung**
Interaktionskriterien:	Austauschmedien:
Inhalte der Transaktionen:	a) Gefühl, Sympathie b) Einfluss, Macht c) Information d) Güter, Dienste
Eigenschaften der Verbindungen:	
Reziprozität	In welchem Umfang sind die Relationen symmetrisch, asymmetrisch, nicht-symmetrisch?
Rollen	Definition der Rollenbeziehungen: Wie haben sich die Partizipanten in bestimmten Beziehungen zu verhalten?
Multiplexität	Auf wie viele Arten sind die Partizipanten miteinander verbunden (Rollenrelationen, Inhalte der Interaktionen)?
Intensität	Wie stark sind die Bindungen in bestimmten Relationen (evtl. unter persönlichen Kostengesichtspunkten bestimmbar)?
Strukturelle Morphologie:	
Verbundenheit	Anteil der Partizipanten, die an dem betreffenden Netzwerk beteiligt sind.
Cluster, Clique	Dichtere Regionen, die das Netzwerk enthält.
Größe	Wie viele Personen beteiligen sich am Netzwerk?
Mitgliedschaft	Welche Merkmale fördern die Rekrutierung zutage?
Offenheit	Wie viele Verbindungen besitzt das Netzwerk zu anderen Netzwerken?
Stabilität	Wie konstant ist das Netzwerk im Zeitverlauf
Dichte	Wie groß ist der Anteil der tatsächlichen Verbindungen, gemessen an den potentiell möglichen?
Erreichbarkeit	Durchschnittliche Zahl der Verbindungen zwischen Paaren von Partizipanten.

Hierarchien	Welche Hierarchieebenen schließt das Netzwerk ein?
Berufe	Welche Berufsgruppen sind in dem Netzwerk enthalten?
Zentralität	Ist das Netzwerk zentralisiert (Radstruktur) oder dezentralisiert (Vollstruktur)?
<u>Schlüsselrollen (Kommunikationsrollen):</u>	
Star oder zentrale Position	Partizipant mit sehr vielen Verbindungen zu anderen Partizipanten; von allen anderen erreichbar.
Liaison/ Artikulationspunkt	Partizipant, der zwei Cluster, die sonst unverbunden wären, verbindet.
Brücke	Partizipant, der mehreren Clustern angehört.
Gatekeeper	Partizipant, der den Informationsfluss von einer Sektion des Netzwerks zur anderen kontrolliert; hält Verbindungen auch zur Umwelt
Isolierter	Partizipant ohne Beziehungen zu anderen Organisationsangehörigen.

Abb. 3 *Mögliche Variablen der Netzwerkanalyse (vgl. Schenk 1984, S.250)*

Graphisch lassen sich die Beziehungen zu den Akteuren in einer Netzwerkanalyse dann ebenfalls darstellen. Hierbei unterscheidet man verschiedene Idealtypen, wie z.B. die Vollstruktur bei der jeder mit jedem interagieren und Ressourcen austauschen kann oder die Radstruktur bei der dies nur über einen zentralen Netzwerkakteur möglich ist.



Kette Rad Kreis Vollstruktur

Abb. 4 *Darstellung möglicher Verbindungsstrukturen*

Diese graphische Darstellung der Netzwerkstruktur und der Netzwerkbeziehungen in der Netzwerkanalyse ist im hier zu betrachtenden Kontext des Interaktionsmanagements bzw. des Aufbaus von Kooperationen und Netzwerken insofern von Bedeutung als die unterschiedlichen Positionen in einem Netz auch Unterschiede im Zugang zu den Ressourcen nach sich ziehen.

Die von Granovetter (1982) entwickelte These der „weak-ties“ geht z.B. davon aus, dass die Brückenfunktion von besonderem Vorteil ist, da hierdurch nur schwache Beziehungen zu Personen anderer Netze bestehen und der Zugang zu den Ressourcen dieser Netze ermöglicht wird.

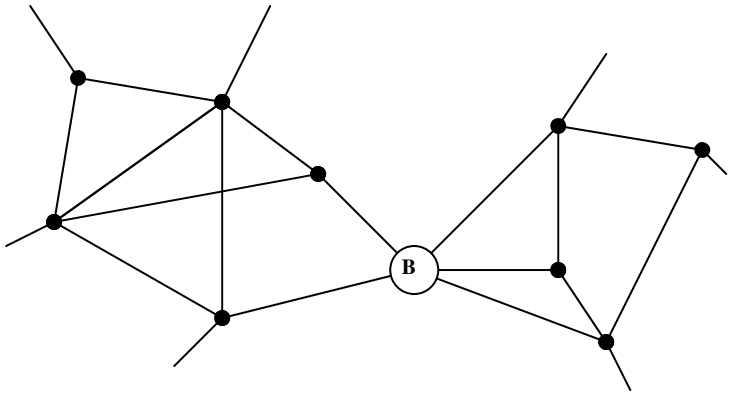


Abb. 5 *Darstellung einer Brückenposition*

„Strong ties“ (starke Beziehungen) hingegen bestehen in sehr engen Beziehungsnetzen, wie Familien oder der Mafia und bedeuten, dass man zwar mehr von den Netzwerkpartnern einfordern kann, dass man selbst umgekehrt aber auch sehr viele Pflichten und nur wenig Freiraum hat.

Die „Structural-Holes-These“ von Burt (1992) verfolgt eine ähnliche Richtung wie die „Weak-Tie-Hypothese“. Ein „structural hole“ ist eine Netzwerkposition, die eine Lücke zwischen zwei Netzwerken bezeichnet. Zwischen diesen bestehen also eigentlich keinerlei Beziehungen. Indem nun ein Vermittler (broker) diese Lücke füllt, erhält er Zugang zu zwei Netzwerken, die außer durch ihn nicht verbunden sind. Diese Position ist daher von großem strategischem Wert hinsichtlich der Nutzenmaximierung. Dieser kann im Bereich der Informationen als auch in Kontrollgewinnen liegen. Denn der Broker besitzt exklusive Informationen über beide Netzwerke, die er für sich

gewinnbringend verwenden kann. Da niemand sonst dieselbe Position erfüllt, besteht eine Monopolstellung.

Weitere Informationen zur Netzwerkanalyse:

http://semanticstudios.com/publications/semantics/000006.php

http://www.orgnet.com/sna.html

http://www.methoden-der-ethnographie.de/nwa/nwa.html

http://www.analytictech.com/ucinet/ucinet.htm

In Amerika ist die Netzwerkanalyse auch über das „International Network for Social Network Analysis (INSNA) institutionell verankert. Einmal jährlich veranstaltet das INSNA die sog. „Sunbelt Social Network Conference".

http://www.sfu.ca/~insna/

2.1.2 Stärken-Schwächen-Analyse/Unterschiedsmatrix

Das so ermittelte Set von Akteuren mit denen das zu betrachtende Unternehmen oder Individuum in Interaktion steht, kann dann nach verschiedenen Kriterien segmentiert und geordnet werden. Hierfür verwendet man in der Regel Matrizen. Dies sind Ordnungsinstrumente, bei denen Segmente eines gewählten Kriteriums auf der x- und Segmente eines damit zu korrelierenden Kriteriums auf der y-Achse abgetragen werden.

Beginnen sollte man mit einer Stärken-Schwächen bzw. Unterschiedsmatrix. Hierdurch soll verdeutlicht werden, über welche Möglichkeiten und Ressourcen die Person, das Unternehmen, die Organisation bereits verfügt und wo Unterschiede im Vergleich mit anderen bestehen.

Die Vergleichskriterien sind dabei variabel und müssen vom jeweiligen Akteur selbst definiert werden. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass solche Kriterien, die für die spätere Zieldefinition und die Partnerselektion von Bedeutung sein könnten, hier bereits erfasst werden, z.B. die Betriebsgröße, die Unternehmenskultur, die Märkte und Kunden bzw. Lieferanten etc. Eine mögliche Auswahl der Kriterien könnte sein:

	Materielle Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
Handelbare Ressourcen	Ausstattung mit Maschinen Ausstattung mit Personal Standardsoftware …	Lizenzen Individuelles Expertenwissen …
Nicht-handelbare Ressourcen	Selbsterstellte Anlagen Selbstprogrammierte Anlagen …	Unternehmenskultur Einzigartige Beziehungen zu den Anspruchsgruppen Unternehmsspezifische Ausbildung Implizites Wissen

Abb. 6 *Mögliche Kriterien der Unterschiedsmatrix (vgl. Hall 1992, S.14)*

Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil eines Unternehmens im Vergleich mit einem anderen:

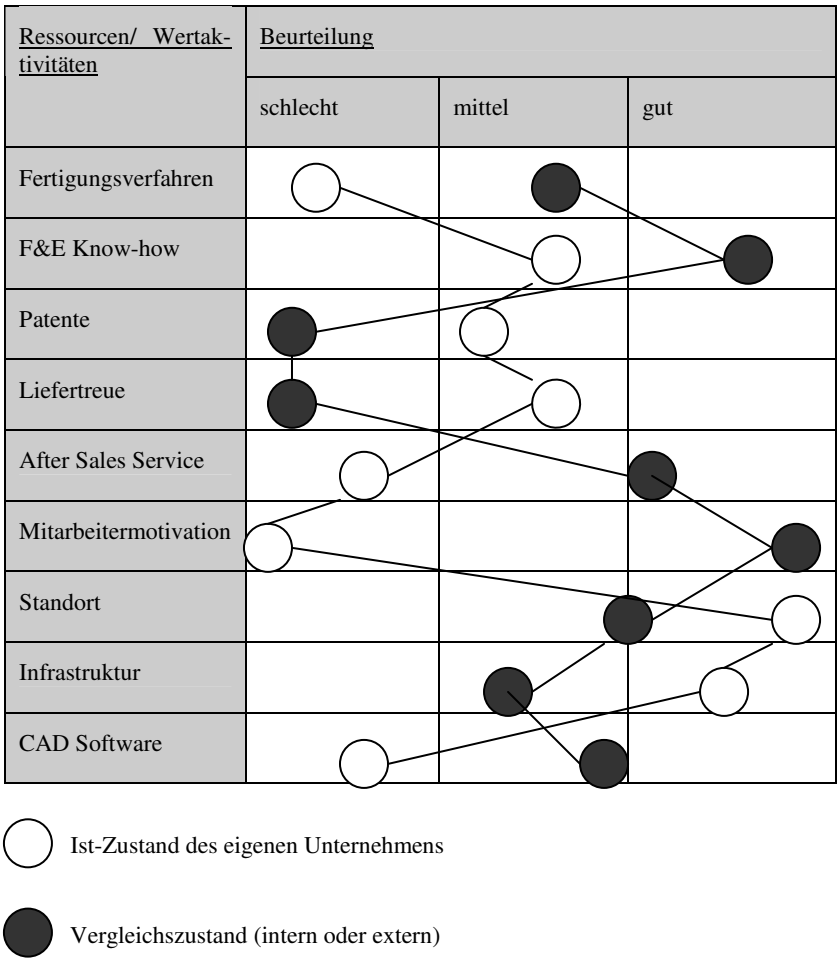


Abb. 7 *Stärken-Schwächen-Matrix (vgl. Killich/Luczak 2003, S.38)*

Allerdings sollte man nicht vergessen, dass es durch die Segmentierung und Ordnung des Gesamtsets mittels der Matrizen erst zu einer bestimmten Vorstellung über das Unternehmen, Individuum etc. kommt und dass dieser Prozess aufgrund der Subjektivität der Kriterienwahl immer auch eine Konstruktion von Sachverhalten darstellt. Es macht daher Sinn, das Analyseobjekt aus

verschiedenen Perspektiven zu betrachten und die Wahl der Kriterien zu variieren.

2.2 Soll-Definition oder wohin soll die Reise gehen und wie soll dies erreicht werden?

Als nächstes wird, wie im strategischen Management üblich, eine Zielbeschreibung entwickelt, wie die Person, das Unternehmen, die Organisation etc. in x Jahren aussehen soll, welche Betriebszahlen es vorweisen, welche Produkte es anbieten, in welchem Verhältnis es zu Kunden, Lieferanten und Konkurrenten stehen soll und wie es am Markt gesehen werden will etc. Hierzu werden u.a. Instrumente wie die Szenario-Technik, Zukunftswerkstätten und darauf aufbauenden Tools zur Konkretisierung, wie die Geschäftsfelddefinition oder die Anspruchsgruppendefinition, eingesetzt. Schließlich werden die daraufhin gewählten strategischen Entscheidungen und die Zielwerte mittels einer erweiterten Balanced Scorecard abgebildet.

Ähnlich wie bereits bei der Ist-Analyse muss auch hier wieder im Vorfeld geklärt werden, wer bzw. welche Gruppen aus dem Unternehmen an der Bearbeitung dieses Themas beteiligt werden, wie lange dieser Arbeitsprozess dauern soll, welche Ressourcen darauf verwendet werden dürfen, wer letztlich die Verantwortung für das Ergebnis trägt und wie die konkrete Arbeitsweise geregelt werden soll.

2.2.1 Szenario-Technik/Zukunftswerkstatt

Die Idee der Zukunftsprognose mittels Szenarien geht auf Hermann Kahn zurück, der diesen Begriff im Rahmen seiner militärstrategischen Planungen für die USA zu Beginn der 1950er Jahre prägte. Später wurde die Szenario-Technik dann vor allem durch die Studie des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ einer breiteren Öffentlichkeit bekannt (vgl. Thiesen 1999, S.57).

Mit der Szenario-Technik wird versucht, anhand unterschiedlichster Entwicklungsfaktoren die Zukunft so umfassend und realistisch wie möglich zu beschreiben. Dies geschieht in Form verschiedener Szenarien, die ausgehend

von der gegenwärtigen Situation für die Zukunft entworfen werden. Bei dieser Entwicklung der Szenarien werden 5 Phasen unterschieden.

Zuerst wird in einer Problemanalyse ein Ist-Stand ermittelt (siehe oben) und definiert, für welche Fragen oder Themen Szenarien entwickelt werden sollen. Im hier betrachteten Fall des Interaktionsmanagements also „die Entwicklung des Unternehmens, der Organisation etc."

In der Phase der Einflussanalyse wird versucht, mittels der Auswertung empirischer Daten und verschiedenen Kreativitätstechniken (z.B. brainstorming) mögliche Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft zu benennen und deren Verflechtung aufzuzeigen. Dies kann z.B. durch eine Vernetzungsmatrix erfolgen:

Einflussfaktoren	Vekehrs politik	Automo-bilbranche	Gesellsch. Bewusstsein	Umwelt	Aktiv summe
Verkehrspolitik	X	2	2	2	6
Automobilbranche	2	X	1	2	5
Gesellsch. Bewusstsein	1	1	X	2	4
Umwelt	1	0	1	X	2
Passivsumme	4	3	4	6	

Abb. 8 *Einflussanalyse (vgl. Thiessen u.a. 1999, S.62)*

Die Bewertung der jeweiligen Vernetzung geschieht vor dem Hintergrund der Frage „Wie stark beeinflusst jeder Bereich, gekennzeichnet durch seine Einflussfaktoren, jeweils andere Bereich ?"

Die Einflussgrößen bedeuten dabei:

0 = kein Einfluss

1 = schwacher oder indirekter Einfluss

2 = starker Einfluss

Die Aktivsumme drückt dann aus, wie stark ein Bereich die anderen Bereiche beeinflusst, die Passivsumme wiederum drückt umgekehrt aus, wie stark ein Bereich von anderen beeinflusst wird.

In der Phase der Deskriptorenanalyse werden dann die verschiedenen Einflussfaktoren in Form quantitativer und qualitativer Deskriptoren operationalisiert. Ein quantitativer Deskriptor könnte z.B. „Mitarbeiter-Qualifizierungsmaßnahmen“ heißen, ein qualitativer Deskriptor hingegen wäre so etwas wie die „Kundenzufriedenheit“. Diesen Deskriptoren sollten nach Möglichkeit Messgrößen zugeordnet werden, z.B. „Anzahl der von Mitarbeitern besuchten Qualifizierungsmaßnahmen“. Zudem sollten die Deskriptoren nicht nur alle in der Einflussanalyse ermittelten Faktoren umfassen, sondern diese auch möglichst wertneutral operationalisieren, um nicht von vornherein eine bestimmte Denk- bzw. Entwicklungsrichtung der Szenarien vorzugeben.

Es folgt schließlich die wichtigste Phase: die Entwicklung zweier Extremszenarien und eines Trendszenarios. Ausgehend von der Einflussanalyse und der Deskriptorenbestimmung werden nun ausführliche Szenarien entworfen, die konkrete Prognosen über die Entwicklung der einzelnen Deskriptoren enthalten. Dabei gilt es, ein möglichst negatives und ein möglichst positives Gesamtszenario aufzustellen. Das Trendszenario soll hingegen darstellen, wie sich die Zukunft bei ungefähr gleich bleibenden Einflussfaktoren entwickeln wird. Es wird daher auch meist als das realistischste Szenario verstanden.

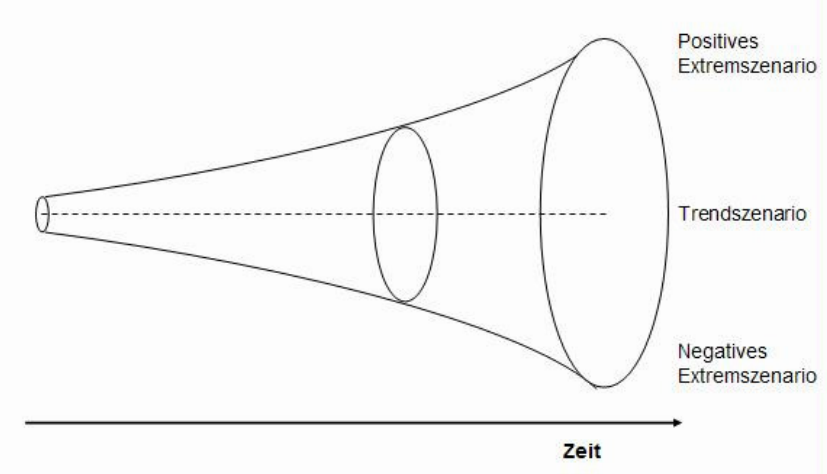


Abb. 9 *Szenario-Trichter*

Es folgt schließlich die letzte Phase der Szenario-Technik in der Konsequenzen und mögliche Maßnahmen aus den Szenarien abgeleitet werden.

http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/szenariotechnik.htm

http://www.triz-journal.com/archives/2002/01/b/index.htm

Diese Phase kann dann sofort in eine *Zukunftswerkstatt* münden. Denn während mit der Szenario-Technik versucht wird die möglichen, unabhängig von einem selbst eintretenden Entwicklungen der Zukunft zu prognostizieren, geht es bei der Zukunftswerkstatt vor allem darum, Ideen zu entwickeln, wie man selbst in der Zukunft aktiv werden möchte.

Das Konzept der Zukunftswerkstatt wurde 1981 von dem österreichischen Zukunftsforscher und späterem Träger des Alternativen Nobelpreises Robert Jungk und seinem Kollegen Norbert Müllert entworfen. Damit verbunden war die Intention, Menschen ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie lernen können demokratisch und jenseits der bestehenden und einengenden Vorgaben und Denkhemmungen neue Ideen und Lösungen für ihre bzw. für die drängendsten gesellschaftlichen Probleme zu entwickeln (vgl. Thiesen 1999, S.22ff.). Den eigentlichen Kern bilden dabei die „Drei Phasen der Zukunftswerkstatt".

In der Kritikphase sollte zuerst auf einzelnen Karten gesammelt werden, wo jeder Teilnehmer, angesichts der Szenarien und der Unterschiedsmatrix, Handlungsbedarf sieht, was ihn ärgert oder was er befürchtet bzw. wo er Probleme sieht. Diese Kritikkarten werden im Anschluss an eine Wand geheftet, nach verschiedenen Kategorien sortiert und diese Kategorien wiederum in eine Prioritätenrangliste gebracht.

Als nächstes werden dann in der Phantasie- und Utopiephase Ideen und Anregungen zu all den Fragen und Problemen gesucht, die gemäß Kritikphase aus den Szenarien für das Unternehmen entstehen. Dabei sollte so kreativ und frei wie irgend möglich gearbeitet werden. Wiederum bietet sich der Einsatz von Karten an, auf die die verschiedenen Ideen notiert und die dann im Anschluss an die Wand geheftet werden. Keine Idee und sei sie noch so absurd, darf dabei per se ausgeschlossen werden. Hilfreich hierfür können auch speziell dafür entwickelte Kreativitätstechniken sein. Besonders interessante Konzepte solcher Kreativitätstechniken bietet die Schweizer Firma „Brainstore" an (http://www.brainstore.com/).

Im Rahmen dieser Arbeitsphase sollten mindestens die folgenden für die konkrete Planung relevanten Bereiche bearbeitet werden.

Vision

Als eine Vision kann eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung verstanden werden, an der man sich orientieren will.

Eine Vision

- ist anspruchsvoll und mutig, aber auch realistisch und in einem überschaubaren Zeitraum zu erreichen. So ist beispielsweise die Entwicklung eines Perpetuum mobile zur Zeit eher eine Utopie als eine Vision.
- ist klar und sachlich und dabei emotional ansprechend formuliert, spiegelt die persönliche Überzeugung der Unternehmensgründer wider und ist damit unverwechselbar.
- hat Bestand über Zeit und gibt damit Entscheidungshilfen auch in einem sich permanent wandelnden Umfeld.

Die Vision ist der Ausgangspunkt für die Formulierung, Umsetzung und Kontrolle der langfristigen Ziele und Strategien zum Unternehmensaufbau.

Schließlich sollte die Vision in Form einer Mission, die dann auch als Leitbild schriftlich fixiert wird, noch einmal konkretisiert werden. D.h., dass hier u.a. noch einmal genauer der Unternehmenszweck, zentrale Werte und Normen oder auch Verhaltensregeln festgehalten werden. Müller-Stewens/Lechner (2005) gehen aufgrund von Studien davon aus, dass das Leitbild oder auch „mission statement“ als eines der populärsten Managementinstrument der heutigen Zeit bezeichnet werden kann. Allerdings haben andere Studien (vgl. Bart 1997) auch gezeigt, dass die gewünschte Orientierungs- und Motivationsfunktion des Leitbilds für die Mitarbeiter eines Unternehmens oftmals nur unzureichend erfüllt wird, da die Entwicklung nicht im intensiven Dialog mit allen relevanten Personen und Gruppen des Unternehmens erfolgte.

Anspruchsgruppendefinition

Einher mit der allgemeinen Bestimmung was das Unternehmen oder die Person machen möchte, geht auch eine Positionierung gegenüber den An-

spruchsgruppen. D.h., es ist zu klären, mit welchen Akteuren man in Zukunft in welchem Verhältnis stehen möchte und wie dies gestaltet werden soll. Dabei kann es auch wieder hilfreich sein, mittels Matrizen die Vielzahl der Akteure in bestimmte Kategorien einzuteilen (Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Partner etc.), um so die Komplexität zu reduzieren und Strategien für Gruppen von Akteuren zu entwickeln.

Gesamtmarkt und Marktsegmentierung:

Um zu bewerten, ob ein Akteur in Zukunft als Kunde zu betrachten ist und wie mit diesem verfahren werden soll, wird aufbauend auf den zu Beginn gemachten Analysen eine detaillierte Bestimmung der Akteursgruppe „Kunden“ vorgenommen. Hierzu wird diese Gruppe allgemein unter einem sehr groben Kriterium z.B. „alle mit Computern Arbeitende“ als Gesamtmarkt betrachtet. Dabei gilt es die Anzahl der potentiellen Kunden, die Zahl der gehandelten Mengeneinheiten im Markt, den Gesamtumsatz sowie die Entwicklungstendenzen darzustellen. Sollten die hierfür notwendigen Daten nicht über amtliche Statistiken, Fachzeitschriften, wissenschaftliche Studien oder Verbände und Institutionen zu erhalten sein, so muss u.U. eine eigene Befragung durchgeführt werden.

Im Anschluss an die Darstellung des Gesamtmarktes erfolgt eine Einteilung in Marktsegmente. Hierbei soll der Gesamtmarkt in Segmente mit ungefähr gleichen Eigenschaften untergliedert werden. Dabei sollten sich die Segmentierungskriterien der jeweiligen Gruppen deutlich voneinander unterscheiden, die Anzahl der Kunden in den Segmenten sollte bestimmbar und mit einer einheitlichen Strategie bearbeitbar sein. Allerdings sollte auch eine Übersegmentierung des Marktes vermieden werden, da man sich damit letztlich nur wieder in Richtung des ursprünglichen, unüberschaubaren, komplexen Anfangszustands bewegt, in dem es keine Gruppierungen gab.

Art des Kriteriums	Konsumgütermarkt	Investitionsgütermarkt
Eigenschaften von Menschen/ Organisationen	Alter, Geschlecht, Rasse Kaufkraft Familiengröße Lebenszyklus Persönlichkeit und Lebensstil (wie Sicherheitsstreben, Genussorientierung)	Branchenzweig Lage Größe Technologie Profitabilität Management
Kauf/ Benutzungssituation	Kaufvolumen Markentreue Nutzungszweck Kaufverhalten (Kaufhäufigkeit, Einkaufsstättenwahl) Bedeutung des Kaufs Auswahlkriterien	Verwendung Bedeutung des Kaufs Volumen Einkaufsfrequenz Kaufprozess Auswahlkriterien Vertriebskanäle
Bedürfnis und Charakteristika der Leistung	Produktähnlichkeit Preispräferenzen Markenpräferenzen Produkteigenschaften Qualität	Leistungsanforderungen Lieferantenunterstützung Markenpräferenzen Eigenschaften Qualität Service-Anforderungen

Abb. 10 *Marktsegmentierung (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005, S.187)*

Geschäftsfelddefinition:

Die festgelegten Marktsegmente müssen nun mit den eigenen Interessen und Kompetenzen in Verbindung gebracht und so die handlungsrelevanten Felder des Unternehmens und der Person zur Umsetzung der Vision identifiziert werden. Hierzu müssen parallel zu den Marktsegmenten die strategischen Geschäftsfelder definiert werden.

Als strategische Geschäftsfelder werden Ausschnitte aus dem gesamten, in der Vision und den Zielen definierten Betätigungsfeld eines Unternehmens bezeichnet, die relativ isoliert „funktionieren“, eigene Ertragsaussichten, Chancen und Risiken aufweisen und für die relativ unabhängig Strategien entwickelt werden können (für Individuen könnte man hier vielleicht von Tätigkeitsfeldern sprechen). So bietet ein Computerladen u.U. nicht nur die Hardware zum Verkauf an, sondern entwickelt auch Spezialsoftware und gibt Schulungen. Durch die Abgrenzung und Bestimmung der Geschäftsfelder

lassen sich diese dann in der Folge gezielter bearbeiten, als es die komplexe Umwelt als Ganzes erlauben würde. Daher sollte geklärt werden:

- In welchem Geschäftsfeld man überhaupt aktiv werden möchte.
- Wie attraktiv ein Geschäftsfeld ist bzw. wie seine zukünftige Entwicklung sein wird.
- Wer in dem Geschäftsfeld die wichtigsten Anspruchsgruppen sind.

Zur Visualisierung des hier dargestellten Zusammenhangs können auch wieder Matrizen verwendet werden, beispielsweise indem man auf der x-Achse die Marktsegmente und auf der y-Achse die Produktgruppen abträgt.

	Privatkunden	Unternehmen	Vereine	Behörden
Hardware	X			
Software		X		X
Schulungen	X	X	X	X

Abb. 11 *Beispielhafte Geschäftsfelder eines Computer-Shops*

Nachdem nun festgelegt wurde, was die Vision ist und welche Akteure man als potentielle Abnehmer der eigenen Leistungen und Produkte betrachtet bzw. welche Kunden diese am ehesten abnehmen werden, kann nun auch festgestellt werden, welche Akteure als Lieferanten für benötigte Produkte und Leistungen in Frage kommen bzw. wie sie das Unternehmen beeinflussen (beispielsweise wenn es nur einen Monopolisten als Anbieter wichtiger Produktionsrohstoffe gibt) und welche Akteure bei der Verfolgung der angestrebten Vision als Wettbewerber oder aber auch als Partner relevant werden könnten.

Wettbewerber:

Auf der Wettbewerberseite muss hierbei dann geklärt werden, wer, wie und wann ein anderes Unternehmen bzw. Person etc. mit dem eigenen Unternehmen in einer Konkurrenzsituation steht. Auch hier sollten wieder Gruppierungen nach verschiedenen Kriterien einen besseren Überblick und ein gezielteres Agieren ermöglichen. So können die Wettbewerber z.B. in drei Ebenen eingeteilt werden:

- Branche
- Strategische Gruppen innerhalb einer Branche
- Einzelne Wettbewerber.

Mögliche Fragen könnten sein:

- Welche wichtigen Wettbewerber bieten jetzt oder in Zukunft vergleichbare Produkte und Dienstleistungen an?
- Welche Neuentwicklungen an Produkten und Dienstleistungen sind von ihnen zu erwarten?
- Wie unterscheidet sich das eigene Produkt von dem der Wettbewerber?
- Welche Kundengruppen sprechen die Mitbewerber an?
- Welche Marktanteile halten die Mitbewerber?
- Welche Strategien verfolgen die Wettbewerber?

2.2.2 Partnerdefinition und -selektion

Hat man sich aufgrund der bisher gemachten Analysen und Einordnungen entschieden, bestimmte Akteure als potentielle Partner auf dem Weg der Zielerreichung zu betrachten, ist es notwendig folgende Ebenen näher zu betrachten (vgl. Wohlgemuth 2002, S.260ff.):

Die Bedarfskompatibiliät, die alle Aspekte umfasst, mit denen die Eignung der partnerspezifischen Leistungseigenschaften zur Deckung des ermittelten Fehlbedarfs bezeichnet wird. D.h. also: Hat dieser Partner das, was man selbst benötigt, um der Erreichung eines oder mehrerer Ziele näher zu kommen, bietet er etwas Ähnliches an wie man selbst oder nichts von beidem?

Fällt die Entscheidung hierbei positiv aus und man möchte den Kontakt aufbauen, kann dies entweder in Form einer singulären oder in Form einer mehrmaligen und langfristigen Austauschbeziehung geschehen. Hierbei sind dann noch folgende Punkte relevant:

Die Schnittstellenkompatibiliät, diese umfasst besonders die Elemente die für das langfristige Zusammenspiel der Partner, z.B. in einem Netzwerk von Bedeutung sind, wie der

- Strategischer Fit (Übereinstimmung der strategischen Zielsetzung der Unternehmen, Kompatibilität der Kooperationsabsichten etc.)
- Kultureller Fit (Verträglichkeit der Unternehmenskultur und der einzelbetrieblichen Werte und Normen, die nach innen und außen gelebt werden, Sympathie)
- Organisatorischer Fit (strukturelle Übereinstimmung der Unternehmen z.B. hinsichtlich Betriebsgröße, Aufbauorganisation, Entfernung der Standorte bzw. der Märkte und Kunden)
- IuK bezogener Fit (Kompatibilität der eingesetzten Informationssysteme hinsichtlich Hard- und Software, Kommunikationsstandards etc.)

Für diese einzelnen Punkte kann auch noch einmal eine Aufteilung der Beurteilung nach Muss- und Wunschkriterien erfolgen. Dies bedeutet, dass man genau festlegt, welche Punkte ein potentieller Partner in jedem Fall erfüllen muss und welche Kriterien wünschenswert oder hilfreich wären, beispielsweise weil sie weitere Kosten vermeiden oder zukünftige Projekte erleichtern würden (vgl. Killich/Luczak 2003, S.113).

2.2.3 Strategieentwicklung

In der letzten Phase der Zukunftswerkstatt, der Umsetzungsphase, werden die vielen verschiedenen Ideen schließlich diskutiert, zusammen gefasst, bewertet, vielleicht auch zum Teil verworfen und in eine endgültige Struktur gebracht. Am Ende sollte eine Zieldefinition für das Unternehmen, die Organisation usw. stehen, die in angemessener Weise auf die Szenarien eingeht, die ausgehend von der Ist-Analyse mittels der Szenario-Technik und den gezeigten Konkretisierungen entwickelt worden waren. In dieser letzten Phase gilt es also auch sich entsprechend der selbst gesteckten Ziele zu positionieren und zu sagen, wie sie erreicht werden sollen. Es gilt eine (auf der Gesamtunternehmensebene) bzw. mehrere Strategien z.B. eine Markt- und eine Wettbewerberstrategie für die jeweiligen Geschäftsfelder, zu entwickeln. Dabei hat die Gesamtunternehmensstrategie aufzuzeigen, „wie (1) durch die Konfiguration der Geschäftsfelder, (2) die Koordination der gesamten Unternehmensaktivitäten und (3) die Interaktion mit wichtigen Anspruchsgruppen Wert geschaffen werden kann.“ (Müller-Stewens/Lechner 2005, S.277)

Informationen zur Zukunftswerkstatt:

http://www.zwnetz.de/pages/willk.html

http://www.mutzconsulting.de/bonbon/zukunftswerkstatt.pdf

http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/apel04_02.pdf

Informationen zum strategischen Management:

Müller-Stewens, G./Lechner, Ch.: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. akt. Aufl. Stuttgart 2005

http://www.competence-site.de/strategisches-management

http://www.smsweb.org/activities/index.html

http://www.aomonline.org/

http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/2144?CRETRY=1&SRETRY=0

2.3 Die erweiterte Balanced Scorecard als Hilfsmittel im Interaktionsmanagement

Das von Robert S. Kaplan und David P. Norton zu Beginn der 1990er Jahre an der Harvard Business School entwickelte Konzept der Balanced Scorecard (BSC) dient dazu, Strategien von Unternehmen zu konkretisieren, darzustellen und zu steuern. Durch die Ableitung konkreter strategischer Ziele aus der Vision und der Strategie sowie der Zuordnung konkreter Messgrößen für den Sollwert dieser Größen, wird die Zielerreichung plan- und kontrollierbar. Das Besondere an diesem Konzept ist, dass es nicht nur ein Kennzahlensystem darstellt, das sich vor allem an finanziellen Größen orientiert, sondern, dass es versucht die gesamte Wertschaffung einer Einheit (Unternehmen, Organisation etc.) zu berücksichtigen. D.h., auch strategische Ziele und Visionen in Bereichen wie beispielsweise der Mitarbeiterqualifizierung, Mitarbeitermotivation oder Kundenzufriedenheit werden über Kennzahlen in der Balanced Scorecard ausgedrückt. Damit ist die BSC weniger ein Mess- als vielmehr ein Führungsinstrument (Horvath und Partner 2001, S.9).

Die Ausgestaltung der BSC geschieht ganz grundsätzlich wie folgt:

Auf der Grundlage empirischer Erfahrungen schlagen Kaplan und Norton vier Perspektiven vor, denen die strategischen Ziele untergeordnet werden

sollten. Allerdings lassen sich individuell weitere Perspektiven wie z.B. eine Kooperationsperspektive einfügen:

http://www.sfb559.uni-dortmund.de/pdf/m03.pdf?PHPSESSID=16199f3aa1de1dd2da38a28365018917#search=%22%22netzwerk%20balanced%20scorecard%22%20%22

Finanzperspektive: Hierbei geht es um die Beantwortung der Frage „Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?“ oder „Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“ Diese Perspektive enthält also die Ziele und Messgrößen, die das finanzielle Ergebnis der Strategieumsetzung messen. Sie dokumentiert, ob das Erreichen eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolges realisiert werden kann.

Kundenperspektive: Die Leitfragen hierbei lauten „Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“ oder „Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen und anderen Ziele zu erreichen?“. Es geht also um die Marktpositionierung, den Marktauftritt, Zufriedenheit der Kunden mit den eigenen Produkten und Leistungen, welche Kunden man schwerpunktmäßig anspricht, wie man Kunden bindet etc.

Prozessperspektive: Hier heißt die Leitfrage „Welche Ziele sind hinsichtlich der internen Prozesse zu setzen, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen und unsere Vision zu verwirklichen?“. Es geht hierbei vor allem darum, diejenigen Prozesse hervorzuheben und zu planen, die von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensstrategie sind.

Potentialperspektive (Lernen und Entwicklung): Der Fokus dieser Perspektive richtet sich auf die Frage „Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein?“ Hierbei handelt es sich vor allem um die Entwicklung der strategisch benötigten Infrastruktur. Neben Informationen und Informations- bzw. Wissensmanagementsystemen oder Technologien sind dies im Besonderen die Mitarbeiter und deren „Know-how“ bzw. „Know-who“.

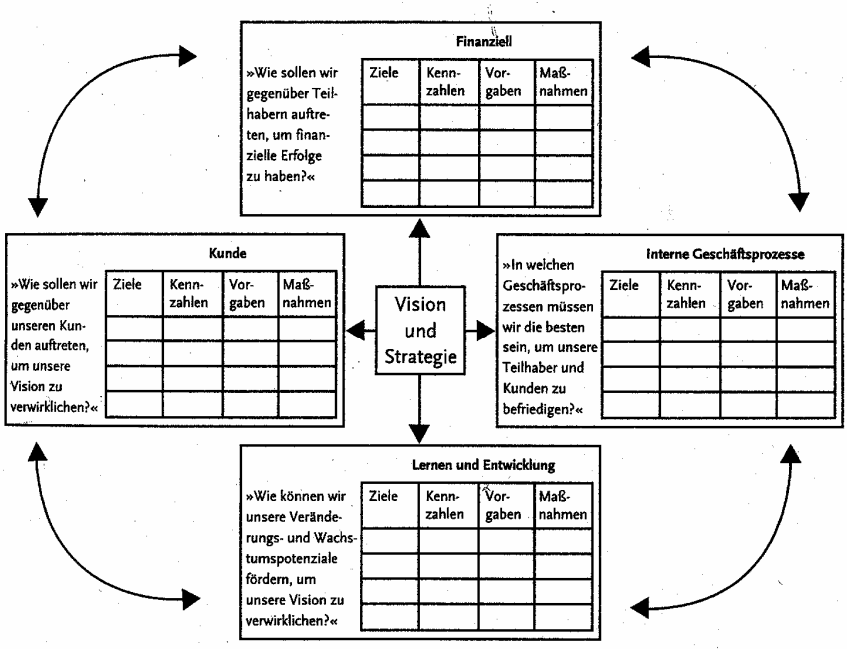


Abb. 12 *Schema einer Balanced Scorecard (Breisig, Th., u.a. 2004, S.13)*

Der Prozess der Entwicklung einer Balanced Scorecard läuft dabei in der Regel nach einem Sieben-Punkte-Schema ab:

1. Visions- und Strategieentwicklung (dies ist im hier beschriebenen Kontext bereits während der Zukunftswerkstatt geschehen)
2. Festlegung der zu betrachtenden Perspektiven
3. Ableitung konkreter Ziele aus der Vision und Strategie
4. Entwurf einer Ursache-Wirkungskette zwischen den Perspektiven und ihren Zielen (diese kann bei Kooperationen oder Netzwerken jedoch zu komplex werden und ist hierfür dann auch nicht zwingend notwendig)

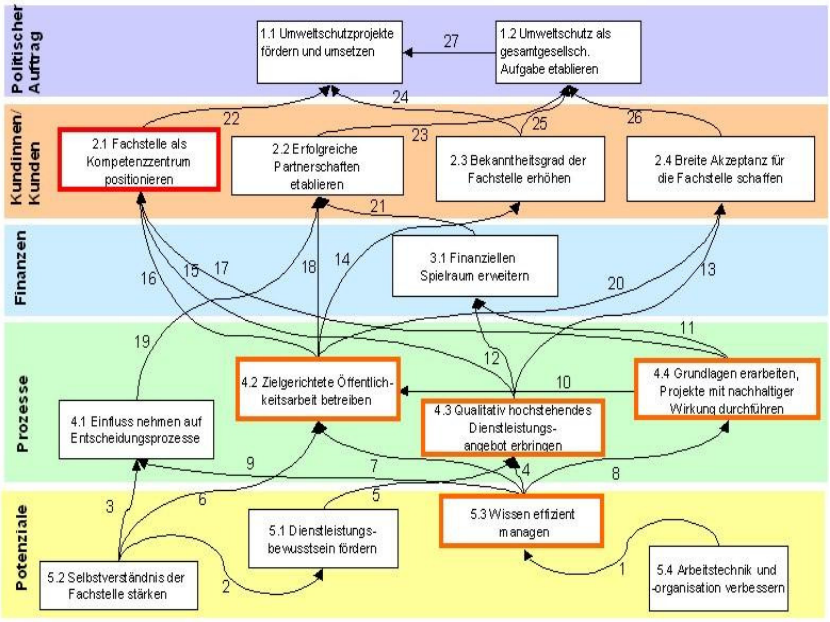


Abb. 13 *Strategielandkarte einer Fachstelle für Umweltberatung*

5. Festlegung von Messgrößen
6. Festlegung von Zielgrößen
7. Planung von Aktionen und Maßnahmen zur Erreichung der Zielgrößen

Schließlich wird in einer Evaluation regelmäßig überprüft,

- ob die Sollwerte erreicht worden sind,
- die Messgrößen wirklich das messen, was beabsichtigt war,
- die richtigen Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet wurden
- und ob die Vision und Strategie u.U. überdacht werden muss.

Weitere Informationen:

http://www.wiwi.uni-regensburg.de/scherrer/edu/opi/balanced-scorecard.html

http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html

http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf

In einem weiteren Schritt sollten dann entsprechend der in der Soll-Definition im Rahmen der Balanced Scorecard entwickelten Zielgrößen die konkreten Erwartungen (Vorgaben und Maßnahmen) bezüglich der jeweiligen Partner definiert werden. Dies muss nicht zwingend über Kennzahlen geschehen, es sollte aber klar sein, von welchen Akteuren man was in welchem Zeitraum erwartet. Die potentiellen Partner sollten also auch den entsprechenden, definierten Zielen in der Balanced Scorecard zugeordnet werden. Nur so lässt sich im weiteren Prozess durch zusätzliche Ist-Analysen kontrollieren, ob das Erreichen einzelner Ziele überhaupt noch möglich ist oder ob reagiert werden muss. Existiert zu einem definierten Ziel noch kein potentieller Partner, so wird in der entsprechenden Zeile lediglich bei den „Maßnahmen“ vermerkt, dass hier ein Partner gesucht wird.

Daneben ergibt sich, durch die Auswahl derjenigen Akteure, mit denen man kooperieren oder gar ein Netzwerk aufbauen möchte, automatisch auch, mit welchen, in der Netzwerkanalyse ermittelten Akteuren, man dies nicht möchte; wer also neutral für die eigene Zielerreichung oder aber Konkurrent ist. Auch diese sollten in einem „negativen“ Bereich der Balanced Scorecard verortet werden. D.h., man definiert möglichst konkret entlang der einzelnen Ziele, wie sich der jeweilige Konkurrent, den eigenen Wünschen entsprechend entwickeln sollte (Vorgaben) und wie man dies durch eigene Aktivitäten erreichen will (Maßnahmen).

Die positive und negative Festlegung ergibt somit insgesamt ein genaues Bild der angestrebten Positionierung in dem, in der Netzwerkanalyse ermittelten Netzwerk der entsprechenden Person bzw. des entsprechenden Unternehmens etc. Dies wiederum verleiht der Person, dem Unternehmen, der Organisation etc. dann auch eine sehr individuelle, einzigartige Identität.

Kundenperspektive						
„Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“	Ziele	Kenn-zahlen	Vor gaben	Maß nahmen	Akteur 1: Vor gaben	Akteur 1: Maß nahmen

Abb. 14 *Beispiel einer erweiterten Balanced Scorecard*

2.4 Bridging oder wie initiiert man Interaktionen?

Durch eine erste Mail, einen Brief, ein Telefonat, ein gemeinsames Gespräch oder entsprechende Veranstaltungen beginnen die potentiellen Interaktionspartner schließlich ihre Interaktion. Dieses „Beginnen“ der Interaktion mit einer Startleistung eines Akteurs, sei es die persönliche Ansprache, eine Geste oder das Überreichen eines materiellen Gutes ist das zentrale Moment. Dieses Initialisieren selbst ist, wie oben gesagt, bereits nutzbringend und chanceneröffnend, weshalb jeder Akteur schon aus eigenem Interesse motiviert sein sollte, den ersten Schritt einer Interaktion zu gehen. Wichtig ist hierbei, die entsprechenden, aus Psychologie und Pädagogik bekannten Kommunikationsregeln zu beherrschen, um die Interaktion nicht schon zu Beginn an Missverständnissen oder nicht sachlichen Faktoren wie unsympathisches Auftreten, äußere Erscheinung usw. scheitern zu lassen. Darüber hinaus gilt es über eine derart herbei geführte, gelungene Kommunikation auch langfristig die Interaktionspartner zu einer kooperativen Haltung zu motivieren. Denn es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in Zukunft erneute Interaktionen mit diesen Partnern stattfinden sollen bzw. dass sogar eine Kooperation, ein Joint-Venture oder ein gemeinsames Netzwerk-Projekt angestrebt wird. Und wie Ergebnisse aus der Vertrauensforschung gezeigt haben, ist das Reaktivieren einer Tauschbeziehung, die einseitig aufgekündigt worden war, z.B. durch wiederholtes Übervorteilen des Anderen, nur sehr schwer und unter großen Kosten möglich.

Die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme sind zahlreich und werden im Folgenden unterteilt in Anlässe/Events, bei denen viele Personen zum selben Zeitpunkt an einem Ort versammelt werden, und der direkten, bilateralen Kontaktaufnahme beispielsweise über ein Telefongespräch. Allerdings wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Es mag also auch noch viele andere Varianten der Kontaktaufnahme geben und es sei hier auch empfohlen, kreativ nach solchen Möglichkeiten zu suchen, denn letztlich erhöht dies die Chance zur Interaktion.

Doch vorweg noch ein paar wichtige allgemeine Hinweise zum „Bridging“:

Von großer Bedeutung für jegliche Form der Kontaktanbahnung ist im Vorfeld über eine auf diesen Zweck zugeschnittene Eigendarstellung zu verfügen. Neben entsprechend professionell gestalteten Visitenkarten zählen hierzu vor allem Kurzpräsentationen (Power-Point, Poster, Vortrag). Ähnlich wie bei der „Executive Summary“ im Geschäftsplan geht es hierbei einerseits darum, potentielle Kooperations- oder Netzwerkpartner über das eigene Unternehmen, die eigene Organisation und die eigene Idee zu informieren, ihn zu begeistern und vor allem das Alleinstellungsmerkmal hervorzuheben, andererseits soll es aber keine Werbepräsentation sein. Dies bedeutet, dass die bereits durchgeführten Projekte und Kooperationen, interessante Kontakte des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Organisation, mögliche zukünftige Ideen und Visionen sowie konkrete Kooperationswünsche im Mittelpunkt stehen sollten.

Interessant können auch Kombinationen von Kurzpräsentation und Visitenkarte sein. Digitale Visitenkarten vereinen die gedruckten Informationen einer Visitenkarte mit einer CD-Rom auf der bis zu 80 MB Speicherplatz für eine zusätzliche Kurzpräsentation vorhanden ist.

http://www.software-duplizierung.de/visitenkarten_cd-rom_80x60.html

http://www.cdrombusinesscard.net/

Flyer sollten hingegen nur sehr sparsam eingesetzt werden, da diese für die einfache Kontaktaufnahme zuviel und für eine intensive Beschäftigung mit der Person oder dem Unternehmen zu wenig Informationen enthalten. Anders als Visitenkarten werden Flyer daher auch meist nicht gezielt gesammelt und verwaltet.

Prinzipiell sollte bei allen Materialien, die der Eigendarstellung dienen, darauf geachtet werden, dass die Kontaktaufnahme so leicht und vielfältig wie möglich gestaltet werden kann. Man sollte daher immer die Postanschrift,

Telefon- und Faxnummer, E-Mail Adresse und Homepage als auch die Nummer des Mobiltelefons angeben.

2.4.1 Anlässe/Events

Größere Anlässe, bei denen mehrere Personen mit dem Ziel der Kontakt- bzw. Kooperations- und Netzwerkanbahnung zusammengebracht werden, lassen sich allgemein in folgendes Schema einsortieren:

Teilnehmer	
fokussiert (gezielte Einladung von Personen bzw. bestimmte Gruppe von Personen, wie z.B. Unternehmen einer Branche)	offen (jeder Interessierte kann teilnehmen)
z.B. Matching Meeting, Konferenz, Fortbildung	z.B. Visitenkartenparty, Messe
Inhalt	
fokussiert (ausgewähltes Thema bzw. konkretes Ziel der Veranstaltung)	offen (kein spezielles Thema vorgegeben, Zweck ist nur das Kennenlernen)
z.B. Matching-Meeting, Konferenz, Fortbildung, Messe	z.B. Visitenkartenparty, Kooperationsmesse
Zeit/Ort	
regelmäßig	unregelmäßig
z.B. Stammtische, Kontaktpunkte, Werkstätten, Messe	z.B. Matching-Meeting, Visitenkartenparty

Abb. 15 *Schema möglicher Anlässe/Events zur Kontaktanbahnung*

D.h., es gibt immer eine bestimmte Gruppe von Teilnehmern, die aus einem bestimmten Grund zu einer bestimmten Zeit an einem Ort zusammenkommt. Wie dies konkret gestaltet wird ist variabel. So ist es z.B. denkbar, eine Veranstaltung zu organisieren bei der die Teilnehmer sehr selektiv und gezielt eingeladen werden, die jedoch kein spezifisches Thema außer dem Kennenlernen hat und die regelmäßig am selben Ort stattfindet.

Matching-Meeting:

Hierbei werden Personen oder Unternehmensrepräsentanten eingeladen, die dem Einladenden z.B. dem Interaktionsmanager aus unterschiedlichen Kontexten bekannt sind und über deren Leistungsangebot er gut informiert ist. Zweck des Meetings ist es zu ergründen, ob die Teilnehmer gemeinsame Synergieeffekte erzielen oder gar ein gemeinsames Projekt oder Netzwerk initiieren können. D.h., der Einladende hat vor dem Treffen, aufgrund seiner Informationen über die Personen überlegt, welche Personen u.U. zusammenpassen könnten. Hintergrund kann ein gemeinsames Thema sein, so könnten unter dem Oberthema „Sicherheit“ ein Software Produzent, ein Ausbilder für Wachpersonal und ein Produzent für ID-Karten eingeladen und möglicherweise zu einer Kooperation gebracht werden. Zahlreiche weitere Optionen sind denkbar. Diese Unternehmen und Personen müssen auf den ersten Blick nicht unbedingt etwas miteinander gemeinsam haben, sie können sich aber vielleicht komplementär ergänzen.

Verlauf des Meetings: Jeder Teilnehmer stellt in maximal 10 Minuten sein Unternehmen oder seine Leistung vor. Er achtet dabei darauf, dass dies keine Werbeveranstaltung, sondern ein Kontakttreffen ist, d.h. er stellt seine bereits durchgeführten Projekte, seine bestehenden Kontakte und vielleicht noch nicht realisierten, aber möglichen Potentiale und Visionen vor. Die anderen Teilnehmer notieren sich während der Vorstellungen bereits erste mögliche Anknüpfungspunkte. Im Anschluss an die Präsentationen wird in einem Brainstorming ermittelt, welche gemeinsamen Projekte, Kooperationen oder Anknüpfungspunkte überhaupt denkbar wären. Hierzu kann auch gehören, dass jemand einen Kunden für ein anderes Unternehmen kennt. Im Anschluss werden die Ideen dann in einer Diskussion gruppiert, selektiert und Partnern zugeordnet. Ergebnis kann dann auch sein, dass ein Projekt zwar denkbar wäre, dass hierzu allerdings noch bestimmte Partner fehlen. Hierfür wird dann ein konkretes Anforderungsprofil formuliert und die Teilnehmer entscheiden, ob sie selbst Vorschläge unterbreiten oder den Interaktionsmanager beauftragen weitere Partner zu suchen. Es wird zudem festgelegt, wie weiter verfahren werden soll, ob also ein weiteres Meeting anberaumt wird in dem dann bereits konkrete Kooperationen besprochen werden können und wer das Projekt-, Kooperations- oder Netzwerkmanagement übernimmt etc.

Etwas selektiver verlaufen Matching-Abende, in denen gezielt bestimmte Teilnehmer zu einem Projekt zusammen geführt werden beispielsweise Unternehmer und Venture Capital Geber. Hier werden in der Regel im Vorfeld von den Organisatoren Befragungen mittels Fragebögen oder Interviews

durchgeführt und zusätzliche Informationen über die Teilnehmer eingeholt. Erst dann werden diese eingeladen. Während des Abends stellen sich die Teilnehmer dann mit einer kurzen Präsentation vor und erhalten im Anschluss die Möglichkeit miteinander ins Gespräch zu kommen, um u.U. Kooperationen zu initiieren.

Visitenkartenparty/Business Card Exchange:

Das ursprünglich aus Amerika stammende Konzept baut darauf, dass in lockerer Atmosphäre leichter Kontakte geknüpft werden. Auch hierbei treffen sich Personen mit unterschiedlichem Branchenhintergrund, die Interesse an neuen Kontakten haben. Eine gezielte Einladung erfolgt also nicht, sondern es wird über entsprechende Mail-Verteiler, z.B. der Wirtschaftsförderung oder über die Presse bekannt gegeben, wann und wo eine solche Visitenkartenparty veranstaltet wird.

Verlauf der Veranstaltung: In der Regel erhalten die Teilnehmer zu Beginn der Veranstaltung ein Namensschild und müssen einen Fragebogen ausfüllen, der Auskunft über ihr Unternehmen, Hobbys, Kontaktwünsche etc. gibt. Diese individuellen Profile werden dann nach bestimmten Kategorien, z.B. Branche, sortiert und an Stellwänden ausgehängt. Alternativ hierzu kann dieses Profil auch im Vorfeld der Veranstaltung über das Internet ermittelt und den Teilnehmern zugänglich gemacht werden. Je nach Veranstalter werden dann nach der offiziellen Begrüßung kurze Vorträge gehalten bzw. den Teilnehmern die Möglichkeit einer Präsentation ihres Unternehmens gegeben. Teilweise werden auch Kontaktspiele veranstaltet oder „Kontakt-Agenten“ helfen den Teilnehmern bei der Suche und Ansprache geeigneter Partner. Eine Möglichkeit eines solchen „Kontaktspiels“ ist es, eine Art „Speed-Dating-Runde“ zu starten. Die Teilnehmer sitzen sich dann an Tischen gegenüber, haben jeweils 5 Minuten Zeit sich kennenzulernen und wechseln dann zum nächsten Teilnehmer bis schließlich alle einmal miteinander gesprochen haben. Bei erfolgreicher Kontaktaufnahme werden dann die Visitenkarten ausgetauscht. Um die Atmosphäre aufzulockern spielt häufig im Hintergrund eine Musikband und es werden Getränke und Snacks gereicht.

http://www.visitenkartenparty.biz

https://www.kontaktemachen.de/OS22/live/portal.aspx

http://www.exchangeyourcard.com/

Messen/Kongresse

Studien haben gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit von Firmen-Kooperationen bisher über persönliche Kontakte, Freundschaften und Begegnungen auf Messen und Fachtagungen entstehen (Müller/Goldberger 1986, S.93; Gulati 1998, S.294). Das bedeutet, dass das klassische Netzwerk-Instrument der Messe bzw. der Konferenz trotz der neuen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme via Internet immer noch eines der wichtigsten ist. Die Vorteile bestehen vor allem darin, dass man ein nach Branche oder Thema selektiertes Publikum vorfindet. D.h. einerseits, man erhält sehr viele Informationen über die Branche bzw. das Thema und andererseits, wenn man nach Kooperationspartnern aus dem entsprechenden Gebiet sucht, wird man sie auf einer solchen Messe am ehesten finden. Neben dieser inhaltlichen Ebene besteht aber zudem auch die Möglichkeit persönlich mit den Teilnehmern zu sprechen. Hier allerdings liegt teilweise auch eine Schwäche von Messen, denn meistens trifft man nicht die wichtigsten Entscheidungsträger eines Unternehmens, sondern speziell für Messen abgestelltes Personal. Zur informellen Kontaktanbahnung und Kontaktpflege dient dann auch das Rahmenprogramm von Messen und Konferenzen, wie beispielsweise abendliche Essen, Ausflüge oder Besichtigungen.

Eine speziell für die Kontaktanbahnung interessante Variante der Messe sind sog. Recruiting-Messen und Kooperationsmessen. Hierbei wollen die Aussteller nicht einfach nur ihr Unternehmen vorstellen und Kunden ansprechen, sondern sie suchen gezielt nach zukünftigen Mitarbeitern oder Kooperationspartnern. Die Besucher solcher Messen wollen sich umgekehrt nicht einfach nur über Neuheiten informieren, sondern sind ebenfalls an neuen Kooperationspartnern bzw. einem Job interessiert.

In jedem Fall ist neben einer sorgfältigen Messevorbereitung (studieren des Messekatalogs, Planung, welche Aussteller man besuchen will inklusive Terminvereinbarung im Vorhinein, Planung, was man fragen oder welches Gesprächsergebnis man erreichen möchte, Vorbereitung eigenen Materials, wie Visitenkarten oder Imagebroschüren) auch eine intensive Nachbereitung wichtig. Die geführten Gespräche sollten kurz protokolliert und die erhaltenen Visitenkarten in die eigene Kontaktdatenbank eingepflegt werden. Sollten bestimmte Vereinbarungen getroffen worden sein, wie z.B. „ich rufe nächste Woche noch einmal an“ oder sollten bestimmte Fragen offen geblieben sein, so muss dies innerhalb kürzester Zeit nach der Messe (spätestens eine Woche danach) erledigt werden

Weitere Informationen:

http://www.messe1x1.de/

Vorträge/Fortbildungen/Workshops

Neben den Messen stellen Fachtagungen, Fortbildungen und Vorträge ein weiteres wichtiges Instrument zum Aufbau neuer Kontakte dar. Ähnlich wie bei Fach-Messen trifft man hier themen- und/oder branchenspezifisch selektiertes Publikum. Und ähnlich wie bei Fach-Messen bestehen diese Veranstaltungen aus einem inhaltlichen Teil, in dem Informationen zu Themen, Produkten oder aktuellen Ereignissen vermittelt werden und einem informellen Teil, in dem persönliche Kontakte zwischen den Teilnehmern geknüpft werden können. Für den inhaltlichen Teil gilt u.a.: Das Thema sollte anregend und prägnant vorgestellt werden. Dies hängt naturgemäß vom Vortragenden bzw. dem Leiter der Fortbildung ab, es gibt jedoch auch bestimmte Vorgaben, die hierbei helfen.

Tips hierzu:

http://www.lsw.uni-heidelberg.de/users/mcamenzi/vortrag.html

http://www.speechtips.com/

Um den informellen Teil möglichst erfolgreich zu gestalten, ist es hilfreich, allen Anwesenden eine Liste der Teilnehmer mit entsprechenden Angaben zu ihren Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dies in Kombination mit Namensschildern ermöglicht es gezielt Kontakt zu Personen aufzunehmen, die für einen selbst relevant sein könnten. Eine aufgelockerte Atmosphäre, Getränke und Snacks sowie eine Art „Kontakt-Helfer“ erleichtern zudem ein erfolgreiches networking in den Pausen der Konferenz bzw. im Anschluss an einen Vortrag oder beim Rahmenprogramm. Das Rahmenprogramm selbst sollte so gestaltet werden, dass die Teilnehmer auch die Möglichkeit haben, gemeinsam etwas zu unternehmen und miteinander zu kommunizieren. Statt weiterer Vorträge, z.B. über die Geschichte des Veranstaltungsortes, sollte man besser eine Wanderung oder ein traditionelles Essen einplanen.

„Stammtische“/„Werkstätten“/Kontaktpunkte

Um Kooperationen oder Netzwerke erfolgreich zu gestalten, bedarf es neben des gemeinsamen Inhalts vor allem auch einer gemeinsamen, zwischen-

menschlichen Basis. Oftmals werden Zugänge zu Ressourcen von Netzwerkpartnern erst dann möglich, wenn eine vertrauensvolle, langfristige Beziehung etabliert wurde. Dies ist auch der Grund dafür, dass erfolgreiche Netzwerker oder Interaktionsmanager, Berater etc. nicht einfach eingestellt oder ersetzt werden können. Denn neben den zahlreichen Informationen über Personen, Unternehmen und Netzwerke müssen auch vertrauensvolle, persönliche Beziehungen existieren, um erfolgreich zu „netzwerken“. Um diese zwischenmenschliche Ebene stärker in den Mittelpunkt zu rücken und den Aufbau dieser langfristigen, vertrauensvollen Beziehungen zu fördern, bietet es sich an, bestimmte regelmäßige Treffen bzw. Veranstaltungen zu organisieren. Eine Möglichkeit besteht darin, sich einmal pro Monat in lockerer Atmosphäre zu einem „Netzwerk-Stammtisch“ zu treffen. Um nicht gänzlich in private Gespräche zu verfallen und den Teilnehmern auch einen sachlichen Anreiz zum Erscheinen zu geben, sollte eine kurze Tagesordnung angefertigt werden. Hierbei kann es sich z.B. um die Bekanntgabe wichtiger rechtlicher Neuerungen, neue Ausschreibungen oder für die Teilnehmer relevante wirtschaftspolitische Entwicklungen handeln. Denkbar sind auch ein oder zwei Kurzvorträge. Eine weitere Möglichkeit regelmäßiger Veranstaltungen stellen Werkstätten oder Kontaktpunkte dar. Hierbei werden den Netzwerkmitgliedern an einem speziellen Ort zu festgelegten Zeiten bestimmte Ressourcen wie z.B. Literatur, Software, spezielle Maschinen oder Laborgeräte zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig sind zu diesen Zeiten auch Berater und Experten aus vorher bekannt zu gebenden Bereichen vor Ort, um Fragen zu beantworten.

2.4.2 Direkte Kontakte

Neben der Möglichkeit über größere Veranstaltungen viele Menschen zu einem Zeitpunkt an einem Ort zu versammeln und dort dann gezielt oder zufällig Kontakte zu knüpfen und mögliche Kooperationen zu initiieren, besteht natürlich auch die Möglichkeit sehr fokussiert und direkt mit potentiellen Kooperations- oder Netzwerkpartnern in Kontakt zu kommen. Bedingung hierfür ist, dass man vorab, wie oben beschrieben (Partnerselektion), sehr genau überlegt hat, was für einen Partner man sucht und dann dementsprechend intensiv recherchiert hat, wer diese Anforderungen erfüllen könnte.

Internet-Kooperationsbörsen:

Eine Hilfe bei der Suche nach Kooperations- oder Netzwerkpartnern bieten „Online-Kooperationsbörsen“. Sie unterstützen die Suche vor allem dadurch, dass sie ausführliche Informationen über die bei ihnen gemeldeten Teilnehmer z.B. Unternehmen einer Region, zur Verfügung stellen und spezielle Seiten bieten, auf denen man seine Leistungen anbieten bzw. konkrete Gesuche abgeben kann. In der Regel sind diese Kooperationsbörsen selbst branchen-, themen- oder länderspezifisch. So gibt es spezielle Technologiebörsen, bei denen technische Neuerungen, Patente etc., angeboten oder gesucht werden können, Softwarebörsen, Recycling- und Wertstoffbörsen, Existenzgründerbörsen oder auch Kapazitätsbörsen, die solche Unternehmen zusammenbringen möchten, die entweder ein Überangebot an Maschinen, freien Mitarbeitern oder anderen Ressourcen haben, und solchen, die gerade einen entsprechenden Mangel aufweisen.

Beispiele:

http://www.regis-online.de

http://www.kmuinnovation.com/kooperationsboerse.htm

http://www.kooperationsboerse.ihk.de/kdbdiht.asp

http://partners-service.cordis.lu/

Daneben bestehen aber auch nach wie vor nicht-internetbasierte Kooperationsbörsen, z.B. bei den Kammern. In deren regelmäßigen Newslettern werden dann entsprechende Kooperationsgesuche und –angebote veröffentlicht.

Networking-Plattformen im Internet:

Ähnlich wie Kooperationsbörsen funktionieren Networking-Plattformen. Hier gibt es zwar auch die Möglichkeit kostenlos einige Funktionen zu nutzen, das ganze Leistungsspektrum ist aber meistens nach einiger Zeit kostenpflichtig. Interessierte müssen ein eigenes Kontaktprofil ausfüllen, in dem u.a. Auskunft erfragt wird über vorherige Arbeitgeber, besuchte Schulen oder auch die von dem Mitglied gesuchten bzw. angebotenen Leistungen. Entsprechende Suchfunktionen erlauben es dann unter den zahlreichen Profilen, Listen der Mitglieder zu generieren, die ganz bestimmten Kriterien entsprechen z.B. gemeinsame Interessen oder ähnliche Leistungsangebote aufweisen. Bei einigen Plattformen, wie z.B. Xing (ehemals openBC) können darüber hinaus Mitglieder gezielt in das eigene Kontaktnetz eingeladen werden.

Wird die Einladung bestätigt, erscheint die betreffende Person in der Liste der eigenen, bestätigten Kontakte. Auf diese Weise ist es auch möglich die Kontakte der Kontakte sichtbar und u.U. nutzbar zu machen. Verschiedene weitere Serviceangebote können ergänzend hinzukommen, beispielsweise eine Benachrichtigung per Mail, wenn sich neue Mitglieder mit einem bestimmten Profilmerkmal anmelden, eine Webstatistik über das eigene Profil oder auch spezielle Diskussionsforen. Als Ratschlag für ein möglichst erfolgreiches Kontaktknüpfen über diese Plattformen kann gelten, dass die Personen, die ein Foto von sich in ihr Profil einfügen, häufiger kontaktiert werden als Personen ohne Foto.

Die beiden wohl wichtigsten Networking-Plattformen im Business Bereich sind derzeit http://www.linkedin.com und http://www.xing.com/.

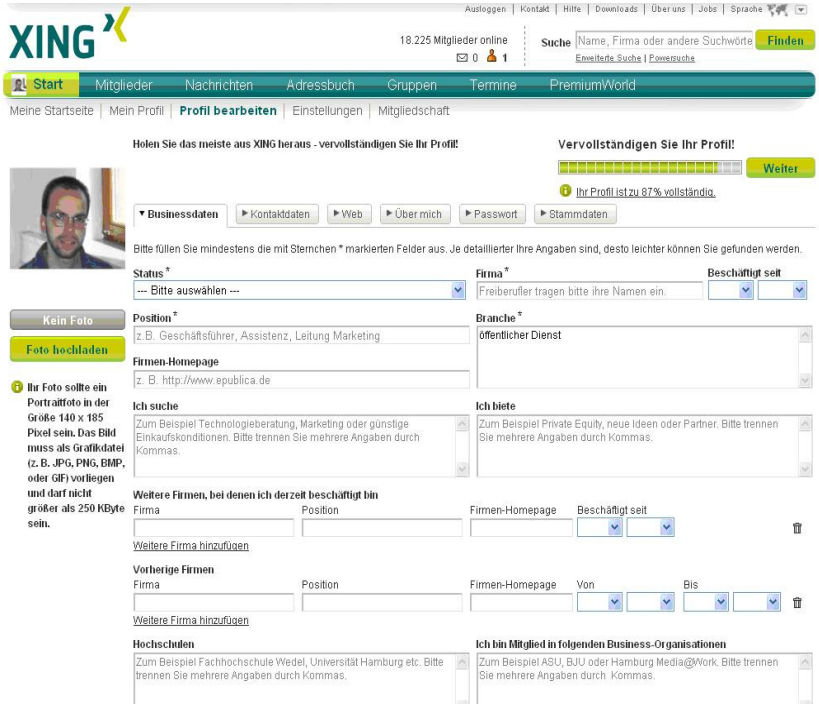


Abb. 16 *Profildarstellung eines Nutzers bei Xing*

Es existieren jedoch zahlreiche weitere Plattformen, die von Judith Meskill in einer Meta-Liste zusammengefasst wurden, die derzeit aus folgenden 9 Unter-Kategorien besteht: business; common interest, dating, face-to-face facilitation, friends, MoSoSo (Mobile Social Software), pets, photos sowie ‚edge' cases oder auch social networking ‚plus' sites.

http://socialsoftware.weblogsinc.com/2005/02/14/home-of-the-social-networking-services-meta-list/

Die zahlreichen Singlebörsen im Internet, die ja letztlich auch dem Networking dienen, wenn auch in einem sehr speziellen und privaten Bereich, wurden hier nicht mit aufgenommen. Sie stellen allerdings den derzeit am schnellsten wachsenden Markt mit allein ca. 3000 deutschsprachigen Börsen, im Internet dar.

Neben diesen speziell zum Zweck des Networkings etablierten Plattformen besteht natürlich auch die Möglichkeit, Kontakte über die unzähligen Chat- bzw. Diskussionsforen oder Weblogs herzustellen und zu pflegen. Ähnlich wie bei den Networking-Plattformen kann hier ein eigenes Profil hinterlegt und direkt mit bestimmten Nutzern kommuniziert werden. Allerdings gibt es im Gegensatz zu den meisten Networking-Plattformen auch die Option in einem für alle sichtbaren Fenster Kommentare zu verfassen, die dann von jedem anderen, beliebigen Nutzer, der gerade online ist erwidert werden können. Ähnlich verhält es sich auch mit Weblogs. Auch hier werden längere Artikel und Beiträge von einem Nutzer verfasst und können dann von anderen Nutzern kommentiert werden. Dies jedoch auch im Nachhinein. Ein Austausch ist somit auch zwischen Nutzern möglich, die nicht gleichzeitig online sind. Das Ganze ähnelt daher eher einem offenen Briefwechsel.

Telefon:

Die Kontaktaufnahme und auch die Beziehungspflege über das Telefon oder über E-Mails ist heutzutage die wohl wichtigste und verbreitetste Form des Networkings.

So antworteten beispielsweise in einer Befragung von Mitgliedern der Xing-Plattform auf die Frage „Wie wichtig sind für Sie die nachfolgend genannten Kommunikationswege für die Beziehungspflege?" mit „sehr wichtig" oder „wichtig":

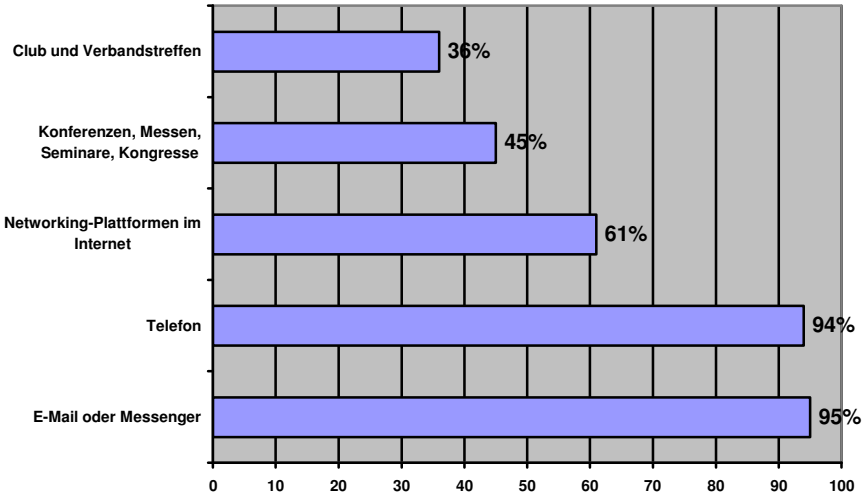


Abb. 17 *Relevanz von Kommunikationswegen (vgl. Fittkau/Maas 2005)*

Bei der Herstellung eines Erstkontaktes über das Telefon ergibt sich die Schwierigkeit, dass, anders als bei der face-to-face Kommunikation, nur die Stimme als Medium zur Verfügung steht. Gestik und Mimik fehlen. Sympathie oder Ablehnung, Gereiztheit oder Aufgeschlossenheit usw. kann somit deutlich schwieriger kommuniziert bzw. erkannt werden. Hinzu kommt, dass aufgrund der zwischengeschalteten Technik und der bisher fehlenden persönlichen Beziehung die Kommunikation leichter abgebrochen werden kann. Bei der Kontaktherstellung mittels Telefon sollten daher bestimmte Grundsätze berücksichtigt werden. Diese garantieren natürlich noch keinen Erfolg, helfen aber häufig begangene Fehler zu vermeiden.

E-Mail:

Die Kontaktherstellung via E-Mail birgt einerseits das Problem, dass die Kommunikation hier gegenüber dem Telefonat noch weiter eingeschränkt ist und sich die Stimmung und Persönlichkeit des Gegenübers praktisch kaum noch erkennen lässt. Andererseits hat man bei der Formulierung des Textes mehr Zeit, kann also ausgefeilter formulieren und sein Anliegen auch aus-

führlicher darstellen. Gerade zur Übermittlung „harter Fakten“, wie Adressen, Termine oder Unterlagen, ist eine E-Mail daher ein gutes Medium zur Kontaktherstellung und Beziehungspflege. Da sie zudem auch schnell und kostengünstig zugestellt wird, ist die E-Mail mittlerweile zu dem Hauptkommunikationsmedium neben dem Telefon aufgestiegen. Allerdings liegt hierin auch wieder eine Schwäche. Denn zahlreiche Firmen nutzen E-Mails als Werbeinstrument und verschicken täglich mehrere Milliarden sog. UBE (unsolicited bulk e-mail) oder auch Spam-Mails. Das Ausfüllen der Betreffzeile sollte daher sehr individuell und sehr konkret auf den Gesprächspartner bzw. auf das eigene Anliegen zugeschnitten sein, um sich gegenüber diesen automatisch verschickten Spams abzuheben. Da gerade Personen aus den Führungsebenen von Unternehmen und Organisationen aber auch eine große Anzahl ernsthafter E-Mails pro Tag erhalten, sollten Sie sich trotz der Möglichkeit des ausführlichen Textformulierens möglichst kurz und präzise ausdrücken und ihr Anliegen genau definieren. Sollte nach einer Woche dennoch keine Antwort eingegangen sein, empfiehlt es sich nachzufragen, möglicherweise auch mittels Telefon.

SMS/MMS:

Im Geschäftsbereich weniger üblich als Networking-Instrument sind hingegen SMS (short message service) oder MMS (mulitmedia messaging service). Nach Angaben der deutschen Bundesnetzagentur wurden im Jahr 2004 in Deutschland 20,6 Milliarden SMS und 91 Millionen MMS verschickt (RegTP 2004, S.43). Diese Medien werden in der Regel zur Beziehungspflege eingesetzt und dienen aufgrund der z.T. noch begrenzten Zeichenzahlen bzw. der steigenden Kosten bei zusätzlichen Zeichen zur Übermittlung kurzer und aktueller Informationen, wie Terminabsprachen, Hinweise auf bzw. Erinnerungen an bestimmte Ereignisse oder auch spontanen, emotionalen Mitteilungen. Besonders beliebt sind SMS und MMS bei Jugendlichen. Eine vom Provider „Talkline“ im Jahr 2006 in Auftrag gegebene Studie ergab, dass 98% der Jugendlichen zwischen 14 und 29 Jahren regelmäßig dieses Medium nutzen.

Im Geschäftsbereich lassen sich SMS und MMS, auch in ihrer eher persönlichen Charakteristik, vor allem in Verbindung mit der Kontaktdatenbank als Networking-Instrument nutzen, indem man z.B. zu Geburtstagen oder ähnlichen, persönlich wichtigen Anlässen eine kurze Botschaft an den Partner

schickt. Auch die kurzfristige Terminklärung oder eine Erinnerung kann über SMS erfolgen.

„Systematik spielt deshalb beim Networking eine große Rolle. Immer wenn ich zum Beispiel durch Zufall herausfinde, wann jemand Geburtstag hat, notiere ich mir das gleich in meinem PDA. Am Geburtstag schicke ich dann eine SMS oder rufe an. Eine solche SMS hat mir schon mal einen Job eingebracht (...)“ Dr. Hans-Jürgen Croissant, ehemaliger Pressesprecher von Microsoft Deutschland (Lutz 2005 S.83)

Kommunikations- und Verhaltenshinweise:

Ganz allgemein für die Kontaktaufnahme, egal ob auf Veranstaltungen oder am Telefon, gilt, dass man aufgeschlossen und selbstsicher, nicht überheblich, freundlich und höflich seinem Partner gegenübertritt. Dieses „offen auf den Anderen zugehen und ihn ansprechen“ ist allerdings etwas, dass man vielleicht trainieren muss, da viele eher etwas zurückhaltend sind und ungern den ersten Schritt wagen. In einigen Networking-Ratgebern (Lutz 2005, S.60f.; Scheddin 2005, S.92ff.; Fey 2005, S.62ff.; Rudolph 2004, S.61ff.) werden daher sogar konkrete Tipps für diesen „Erstkontakt“ gegeben, wenngleich dies dann wirklich nur Tipps sein können, die man im Laufe der Zeit verinnerlichen sollte. Denn letztlich muss man authentisch auf sein Gegenüber wirken, um auch eine gemeinsame Vertrauensbasis zu entwickeln. Nur einstudierte Floskeln oder Verhaltensformen werden schnell erkannt und wirken eher negativ:

- Verschaffen Sie sich zuerst einen Überblick über die Anwesenden: Kennen Sie bereits jemanden oder ist jemand anwesend den Sie schon länger kennen lernen wollten? Sehen Sie andere, die ebenfalls alleine stehen und einen Gesprächspartner suchen?
- Wirken Sie dabei zugänglich, lächeln Sie und verstecken Sie sich nicht am Rande des Raums oder hinter einem Stehtisch. Bei Vortragssälen: Setzen Sie sich nicht sofort hin und blättern in dem Veranstaltungsprogramm.
- Gehen Sie auf Personen zu, stellen Sie sich zu Gruppen, sofern diese nicht erkennbar ungestört sein wollen und vertrauliche Gespräche führen. Fragen Sie ggf. nach „Entschuldigen Sie darf ich mich bei Ihnen einklinken? Sie sprechen gerade über...?“

- Wagen Sie den Gesprächseinstieg durch offene, unverbindliche Fragen wie „Sind Sie zum ersten Mal bei dieser Veranstaltungsreihe?“ oder „Wie hat Ihnen denn der Vortrag gefallen?“. Alternativ dazu kann man sich auch selbst kurz vorstellen und dann eine Frage stellen wie „Hallo, ich bin Herr X von der Firma Y, darf ich fragen von welcher Firma Sie kommen?“
- In jedem Fall sollten Sie sich innerhalb der ersten zwei Minuten namentlich bekannt gemacht haben.
- Betreiben Sie dann in der Anfangsphase des Gesprächs eher Small Talk und reden Sie über unverbindliche Themen.
- Finden Sie Gemeinsamkeiten.
- Erst wenn Sie eine gewisse Vertrauensbasis entwickelt haben, sollten Sie auch tiefgründigere Themen ansprechen, wie z.B. Fragen der Unternehmenspolitik.
- Schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit und wirken Sie nicht abwesend oder desinteressiert. Fragen Sie nach.
- Hören Sie zu und lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden.
- Klären Sie Missverständnisse sofort auf und fragen Sie, falls Sie etwas nicht verstehen.
- Lockern Sie das Gespräch durch Komplimente oder durch Anekdoten und lustige Bemerkungen nach einiger Zeit etwas auf.
- Begehen Sie nicht den Fehler jedes Gespräch als Verkaufsgespräch für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufzufassen.
- Erwarten Sie also keinen kurzfristigen materiellen Vorteil von Ihrem Gegenüber. Wie oben bereits ausgeführt, erhält man im sozialen Austausch neben dem sofortigen Identitätsnutzen nämlich auch andere Ressourcen (Informationen, soziale Anerkennung, Lebensqualität etc.) und die Chance, diese Ressourcen, sowie auch materielle Güter zu erhalten, werden aufgrund der Reziprozitätsnorm im Laufe einer langfristigeren, vertrauensvollen Beziehung größer.

Man sollte bei alledem auch immer bedenken, dass der erste Eindruck zählt. Eine Forschergruppe um die New Yorker Hirnforscher Tali Sharot und Mauricio Delgado (2004) fand heraus, dass der erste Eindruck über die Vertrau-

enswürdigkeit von Geschäftspartnern entscheidet, auch wenn Informationen vorliegen, die diesem zuwiderlaufen. Ähnliche Ergebnisse liefern auch die Arbeiten von Siegfried Frey (1999) sowie von Peter Borkenau und Annette Liebler (1992).

Dies bedeutet außer auf ein dem Anlass entsprechendes Äußeres (z.B. nicht mit Jeans und Turnschuhen auf einen Neujahrsempfang zu gehen), auch auf seine Haltung, Mimik und Gestik zu achten. Denn es gilt, was der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick bereits 1971 gesagt hat: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ (Watzlawick 1971, S.53) D.h. auch das „Nicht-Sprechen“ oder „Sich-Nicht-Bewegen“ transportiert eine Information, nämlich dass die Person schüchtern ist oder es ihr nicht gut geht und ungestört bleiben möchte. Die Vielfältigkeit der Signale, die man an andere sendet – bewusst und unbewusst – erhöht aber dementsprechend auch die Gefahr von Missverständnissen. Schulz von Thun (1981) zufolge hat jede Nachricht bzw. jedes Signal (auch die unbewusst gesendeten) nämlich zusätzlich auch noch vier Seiten:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere) – blau,
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) - grün,
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) - gelb,
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) - rot.

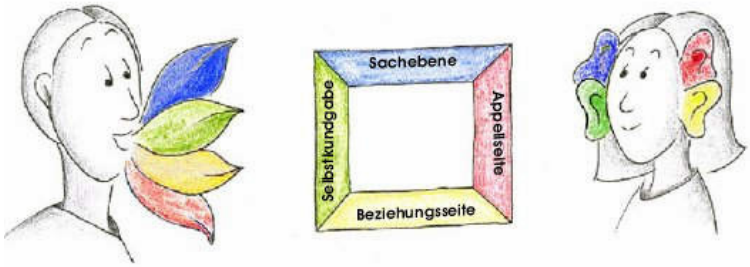


Abb. 18 *Vier Seiten einer Nachricht (* http://www.schulz-von-thun.de/mod.html*)*

Dementsprechend kann ein Sender eine Nachricht beispielsweise als Sachinformation gemeint haben („Achtung, die Ampel ist rot“), der Empfänger versteht sie jedoch als Beziehungshinweise („Ich sehe, dass die Ampel rot ist. Der glaubt wohl, ich kann kein Auto fahren“). Immer wenn also die Ebenen bei Sender und Empfänger nicht übereinstimmen, kommt es zu Missverständnissen. Ist man sich dieser Tatsache aber bewusst, so kann man dem auch aktiv entgegenwirken, indem man metakommuniziert. D.h. man kommuniziert über die Kommunikation und kann dann klar stellen, wie man etwas gemeint hat und wie etwas nicht verstanden werden sollte („Versteh das bitte nicht als Kritik. Ich möchte Dir auf der Sachebene nur mitteilen, dass die Ampel rot ist. Wenn Du dies selbst schon bemerkt hast, ist alles o.k.“)

Auf diese Weise sollte es möglich sein, erste Kontaktgespräche möglichst konfliktfrei und erfolgreich zu gestalten und weitere Anschlussgespräche mit diesen Personen zu ermöglichen.

Sollten jene Gespräche dann bereits die Weitergabe vertraulicher Informationen beinhalten, bietet es sich an, mit seinem Gegenüber zu besprechen, ob eine gegenseitige Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnet werden sollte. Hierdurch sichert man sich selbst davor ab, dass der Gesprächspartner die Informationen gegen einen selbst verwendet, z.B. indem er eine Idee kopiert oder andere, potentielle Kooperationspartner abwirbt, und man gibt umgekehrt dem Gesprächspartner auch die Sicherheit, dass man selbst nicht in dieser Weise handeln wird.

2.4.3 Kontaktdatenbank

Von besonderer strategischer Bedeutung für den Prozess des Interaktionsmanagements sind der Aufbau und die permanente Pflege einer Kontaktdatenbank. Nur eine ständig aktuelle Kontaktdatenbank ermöglicht es, einerseits einen Überblick über die eigenen Kontakte zu behalten und diese z.B. über ein Telefonat oder eine E-Mail auch zu aktivieren und andererseits auch im Sinne eines Controlling-Instruments die Veränderungen im Kontaktnetz zu verfolgen. Nicht umsonst definieren Glaeser/Laibson/Sacredote soziales Kapital u.a. als „a person‘s social characteristics – including social skills, charisma, and the size of his Rolodex – which enables him to reap market and non-market returns from interactions with others.“ (2001, S.4). Heutzutage haben jedoch verschiedene Software-Tools und PDA’s das Rolodex in den meisten Firmen abgelöst. Welche Software man zum Aufbau seiner Kon-

taktdatenbank verwenden sollte, ist jedoch nicht festgelegt. Verschiedene Anbieter liefern gute Lösungen, die sich jedoch in der Komplexität und den möglichen Zusatzfunktionen der Software unterscheiden. Ein beispielsweise speziell auf die Arbeit von Netzwerken und Kooperationen hin von der RWTH Aachen entwickeltes Software Tool ist die virtuelle Plattform SENEKA.

http://www.zlw-ima.rwth-aachen.de/forschung/projekte/seneka/

Diese ist im Rahmen eines Projektes entwickelt worden und wird daher zur Zeit auch nicht als Produkt verkauft. Man kann sie aber über ein Login mitnutzen. Einige andere kommerzielle Software-Lösungen, die nicht speziell für Netzwerke konzipiert wurden, können aber auch verwendet werden. Diese erlauben z.B. Gruppierungen der Kontakte nach definierten Kriterien, die Erstellung von Verteilerlisten oder Erinnerungen bei bestimmten Terminen, andere wiederum ermöglichen auch noch statistische Auswertungen innerhalb der Datenbank oder eine Dokumentenverwaltung.

Ob man also letztlich ein aufwendiges Customer Relation Management (CRM) System von SAP (mySAP Customer Relationship Management), Sage (ACT! 7,0 professionell) bzw. Microsoft (Microsoft CRM) einsetzt oder eine einfache Adressverwaltungssoftware wie Lotus Notes nutzt, ist jedem selbst überlassen.

Übersicht der CRM Lösungen:

http://www.softguide.de/software/kundeninformationen-crm.htm

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

Selbst eine sehr einfache Lösung mittels einer Excel-Tabelle ist möglich. Wichtig ist nur, dass man eine schnelle Übersicht über die wichtigsten Kontaktdaten erhält wie z.B. Name, Adresse, Telefonnummer, Unternehmen, wann und wo man sich kennen gelernt hat, welche gemeinsamen Aktivitäten bzw. Korrespondenzen man schon hatte, über welche wichtigen Kontakte die Person verfügt, wann der letzte Kontakt stattfand sowie weitere Informationen, die helfen den Kontakt zu pflegen wie Datum des Geburtstags, Urlaubstermine oder Hobbys. Zusätzlich ist das Anfügen eines Fotos manchmal recht hilfreich. Gerade bei einer sehr umfänglichen Datenbank erleichtert einem diese Zusatzfunktion sich an Personen zu erinnern.

Sollte man keine Software nutzen, die eine Verbindung mit den Aufstellungen der erweiterten Balanced Scorecard automatisch erlaubt, wie das hier aufgeführte Beispiel einer Excel Tabelle, so sollte man in ein oder zwei Spal-

ten zusätzlich auf die in der Balanced Scorecard definierten Ziele und Maßnahmen bei den einzelnen Akteuren hinweisen.

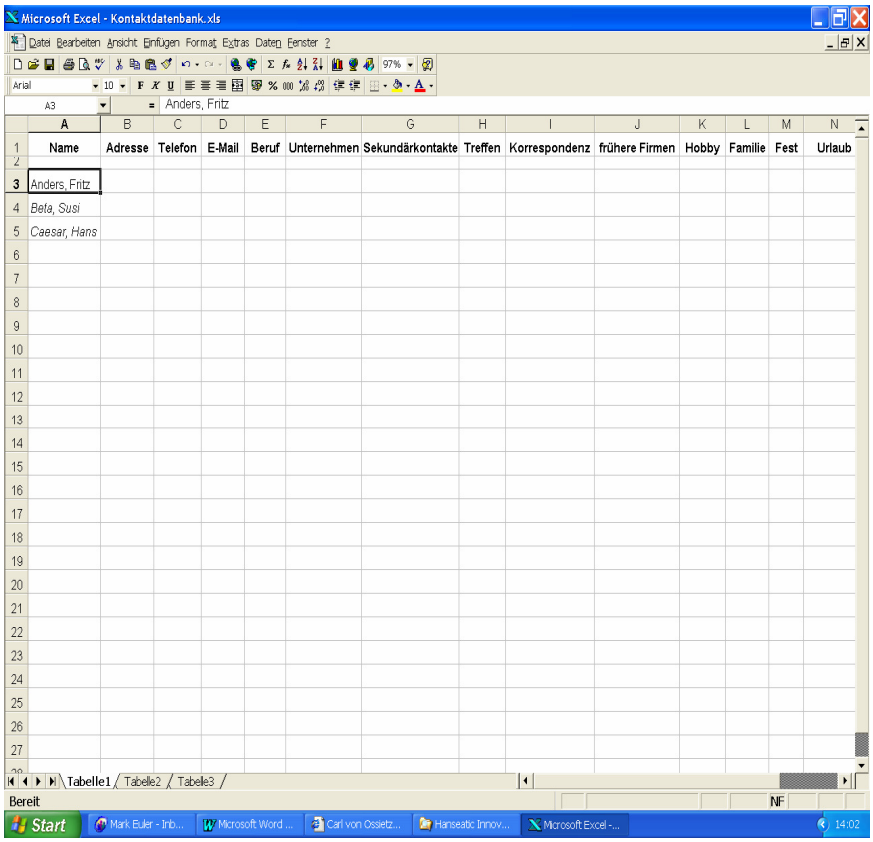


Abb. 19 *Mögliche Felder einer Kontaktdatenbank*

2.4.4 Kontaktpflege

Anders als andere Kapitalformen benötigt soziales Kapital regelmäßige Investitionen in Form von Zeit und Arbeit, um seinen Wert zu behalten. D.h. ein einmal hergestellter Kontakt kann nicht einfach ein für allemal auf der „Habenseite“ der Bilanz verbucht werden. Jemanden, den man vor zwei Jah-

ren auf einer Veranstaltung kennengelernt und seitdem nie wieder kontaktiert hat, wird man nicht mehr um einen Gefallen bitten können. Ähnlich dem Konzept der Kundenbindung bedarf es also auch einer Art „Kontaktbindung“.

Sie sollten also in gewissen Abständen erneut den Kontakt suchen. Anlass hierfür können Geburts- oder Feiertage sein, ein Ereignis, das für einen selbst und den anderen von Relevanz ist oder auch einfach nur eine kleine Aufmerksamkeit, um eben den Kontakt zu aktualisieren. Scheler (2003) schildert z.B. einen Fall, bei dem ein Weinhändler eine neue Lieferung erhalten hatte, in der ein besonderer Wein enthalten war, die ein spezieller Kunde sehr gerne mochte. Der Weinhändler schickte diesem Kunden dann einfach eine Kostprobe dieses Weins gratis. Diese Reaktivierung von Kontakten muss dabei nicht besonders aufwendig gestaltet werden. Ein Telefonat, eine E-Mail oder SMS reichen oftmals schon. Im Beispiel des Weinhändlers hätte der Händler den Kunden also auch einfach per SMS oder Telefon informieren können. Wichtig ist nur, dass man Interesse an seinem Gegenüber zeigt und glaubhaft darstellt, dass man nach wie vor den Kontakt für wichtig hält, beispielsweise indem man bereit ist, Zeit und/oder Arbeit bzw. Geld dafür zu investieren. Es sollte dabei auch immer beachtet werden, dass sich unter ökonomischen Gesichtspunkten das Geben und Nehmen auf lange Sicht die Waage halten sollte. Der Versuch kurzfristig das Maximum aus einem Kontakt „herauszuholen“ wird das Entstehen und Aufrechterhalten einer langfristigen Beziehung mit aller größter Wahrscheinlichkeit verhindern.

2.5 Professionelles, strategisches Interaktionsmanagement

Sowohl Unternehmer, Organisationsleiter als auch jeder Einzelne stehen angesichts der Notwendigkeit und wirtschaftlichen Bedeutung des sozialen Kapitals vor dem Problem, wie sie ihr soziales Kapital möglichst effizient aufbauen und entwickeln können. Die eine Möglichkeit besteht darin, selbst bzw. über die eigenen Mitarbeiter ein großes soziales Kontakt-Netz für sich, das Unternehmen oder die Organisation aufzubauen, das man bei Bedarf aktivieren kann, was allerdings auch laufende Kosten in Form von Partnerbindung oder Informationsaktualisierung über die Partner mit sich bringt. D.h., man muss beispielsweise in gewissen Zeitabständen seine Kontakte pflegen indem man Glückwünsche zu Geburts- und Feiertagen schickt oder

sich nach dem Wohlbefinden erkundigt (siehe oben). Man muss aber zudem auch sicherstellen, dass die Informationen über den Partner, Geschäftsdaten, Kontakte, Projekte etc., in der eigenen Kontaktdatenbank laufend aktualisiert werden.

Die zweite Möglichkeit besteht darin einen externen Berater hinzuziehen, der selbst über entsprechende Kontakte verfügt und sie dem Kunden (Unternehmer, Organisationsleiter, Einzelpersonen) strategisch aufbereitet zur Verfügung stellt (vgl. Klanke 1995, Schölermann 2003). Das Problem ist vergleichbar mit dem Zugang zu Wissen: Man kann sich entweder selbst eine große Bibliothek bestimmter, als wichtig für einen angesehene Bücher zulegen, die jedoch in der Anschaffung, der Einrichtung, z.B. von Ordnungssystematiken und der Unterhaltung sehr teuer ist oder man erwirbt gegen Gebühr die Möglichkeit aus einer großen Bibliothek, wie z.B. der Universitätsbibliothek bestimmte Bücher auszuleihen. Wobei letzteres auch noch den Vorteil mit sich bringt kompetente Beratung von dem entsprechenden Fachpersonal zu erhalten, was die Suche nach entsprechendem Wissen beschleunigt und vereinfacht.

Hier kann nun ein professionelles, strategisches Interaktionsmanagement ansetzen. Dabei werden Kontakte als Ressource betrachtet und versucht möglichst effizient und bedarfsgerecht an die jeweiligen Kunden zu alloziieren. Grundlage hierfür bildet die Netzwerkanalyse, die langfristige Unternehmensvision und die in der Balanced Scorecard festgehaltenen Ziele und Massnahmen. Sollten diese Grundlagen noch nicht vorliegen hilft der Interaktionsmanager dem Kunden zuerst dabei diese zu erstellen. Die Hauptaufgabe des professionellen Interaktionsmanagers liegt aber in seiner Funktion als „Broker“ (er besetzt die Positionen der „structural holes“), der Zugang zu vielen verschiedenen Netzwerken und Personen sowie internes Wissen über diese hat und beides so aktiviert, dass die Vision und die Ziele des Kunden Realität werden. Hierbei muss er nicht nur darauf achten, kurzfristig bestimmte Kontakte herzustellen, sondern auch langfristig das Gesamtgeflecht der Interaktionen strategisch für den Kunden zu entwickeln. Beispielsweise mögen Unternehmen A und B für den Kunden als Einzelkontakt derzeit nicht interessant sein, werden A und B aber miteinander zu einer bestimmten Kooperation gebracht, die dann z.B. ein neues Produkt zum Inhalt hat, so könnte sich dies schlagartig ändern und der Kontakt zu A und B würde für den Kunden wichtig. Der professionelle Interaktionsmanager versucht also, unter langfristigen, strategischen Gesichtspunkten die Suche und Auswahl von Interaktionspartnern für den Kunden zu gestalten.

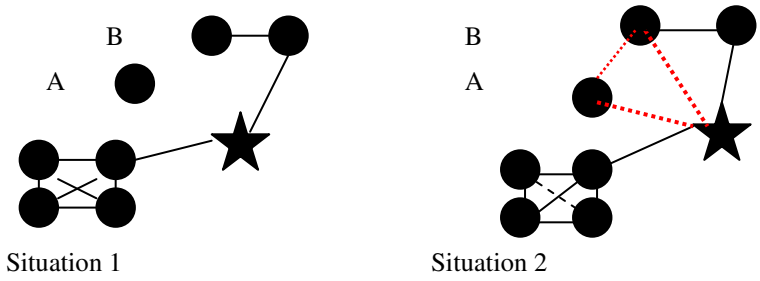


Abb. 20 *Entwicklung von Interaktionssituationen*

Die Bedeutung solcher Interaktionsmanager wird seit geraumer Zeit in der Betriebswirtschaftslehre auch unter dem Begriff der „Beziehungspromotoren“ (Gemünden/Walter 1995, Walter 1998 und 1999) diskutiert. Heinlein (2004, S.192ff) konnte zudem die zentrale Rolle der Brokerfunktion für den Erfolg von Beratungsprojekten am Beispiel von insgesamt 268 in Niedersachsen durchgeführten FuE Consultingprojekten der Regio GmbH nachweisen

Beachtet werden muss, dass das Interaktionsmanagement von der Klientenseite her frei skalierbar ist. Es kann für eine einzelne Person aber auch ein Team, eine Abteilung innerhalb eines Unternehmens, ein ganzes Unternehmen oder aber auch eine Region oder ein Land erfolgen. Gerade bei solchen aggregierten Einheiten zeigt sich dann auch wieder das schon oben für Nationen beschriebene Phänomen: Mitarbeiter, Abteilungen oder Kommunen, die über zahlreiche Kontakte und somit viel soziales Kapital verfügen, sind auch für die ganze zu betrachtende Einheit von großer Bedeutung, da sie eben auch das Gesamtsozialkapital des Unternehmens, der Region des Landes etc. vermehren. Es sei daher nur am Rande darauf hingewiesen, dass dies u.a. die soziale Kompetenz zum Aufbau und Erhalt von sozialen Beziehungen als Schlüsselqualifikation weiter in den Mittelpunkt rückt und zusammen mit dem sozialen Netz eines Arbeitnehmers zu einem wichtigen Faktor bei der Personalrekrutierung und Personalauswahl eines Unternehmens oder einer Organisation wird.

2.6 Was genau sind Kooperationen und Netzwerke?

Beim Interaktionsmanagement kann sich ergeben haben, dass zur Erreichung der gesteckten Ziele bzw. der Vision bestimmte Kontakte zu anderen Akteuren nicht nur einmalig hergestellt, sondern verstetigt und in eine strukturierte Form gebracht werden sollten. Diese Formen der mehrfachen oder dauerhaften Interaktion lassen sich grob in folgender Weise unterscheiden und definieren:

Kooperation zwischen selbständigen Einheiten:

Kooperation in diesem Kontext wird als eine freiwillige Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren, rechtlich selbständigen Einheiten verstanden, die unter Inkaufnahme einer (partiellen) Beschränkung ihrer Selbständigkeit die Erreichung gemeinsamer Ziele anstrengt (vgl. Wohlgemuth 2002, S.14).

Zur effektiven Gestaltung und operativen Führung solcher Kooperationen kann ein integriertes Kooperationsmanagement in den Betrieben, Vereinen etc. eingeführt werden. Dieses dient dem Aufbau und Gestaltung von Kooperationsstrukturen und Kooperationsbeziehungen, sowie deren aufgaben- und personenbezogene Koordination im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele der Zusammenarbeit (vgl. Wohlgemuth 2002, S.33)

Kooperieren nun mehrere Einheiten (Personen, Unternehmen, Vereine etc.) über längere Zeit miteinander, ergibt sich entweder:

- ein Joint Venture, das von Unternehmen auf Dauer angelegt sein kann, allerdings nur über wenige Partner verfügt und die zu erledigende gemeinsame Aufgabe über eine neu zu gründende, rechtliche Einheit regelt.
- eine strategische Allianz von Unternehmen, die auf die Erreichung eines vorher bestimmten, konkreten wirtschaftlichen Zieles angelegt und meist nicht von Dauer ist, sowie nur über wenige Partner verfügt. Diese Partner, die zumeist auch derselben Branche angehören, vereinen dabei ihre Stärken in einzelnen, ausgewählten Geschäftsfeldern (vgl. Backhaus/Piltz 1990, S.2). In Form von strategischen Partnerschaften wird diese Kooperationsform auch häufig in der Wirtschaftsförderung eingesetzt. Kommunen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen in einer Region oder in einer Branche ver-

suchen auf diese Weise ihren Standort zu stärken und die wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen für die Beteiligten zu verbessern.

http://www.strategische-partnerschaften.de/

- ein Netzwerk: Netzwerke im hier gemeinten Kontext sind eine spezielle Form der Kooperation zwischen drei oder mehreren rechtlich, inhaltlich und – zumindest vor Kooperationsbeginn – wirtschaftlich selbständigen Einheiten, die auf Basis zeitlich und sachlich unbefristeter Kooperationsbeziehungen ihre Funktionen für die Abwicklung von Projekten wiederholt und bewusst aufeinander abstimmen. Sie stellen also eigentlich nur einen Ausschnitt aus dem oben bei der Netzwerkanalyse vorgestellten „sozialen Netzwerk“ dar, das ja auch informelle und nicht intendierte Beziehungen umfasst.

  Die hier gemeinten Netzwerke wiederum können dann noch weiter unterteilt werden, z.B. in inter- und intra-organisationale Netzwerke, wobei die inter-organisationalen Netzwerke auch noch von den auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichteten Unternehmensnetzwerken unterschieden werden. Diese Unternehmensnetzwerke können dann ebenfalls wieder untergliedert werden in strategische und nichtstrategische/regionale Netzwerke (vgl. Sydow 1992, S.78ff.).

  Beispiele einiger Netzwerke in Deutschland und Österreich:

  http://www.networking-wiki.de/

  http://www.networking-wiki.at/

  Liste der EU Netzwerke

  http://www.welcomeurope.com/default.asp?id=1520

  Netzwerk Messe:

  http://www.netswork.info/

- ein Konsortium/eine Arbeitsgemeinschaft, welche eine sehr große Ähnlichkeit zu Netzwerken aufweisen. Es handelt sich um Gelegenheitsgesellschaften, die unter der Führung eines Konsortialführers oder Arbeitsgruppenleiters auf begrenzte Zeit zur Erledigung eines speziellen Projektes zusammenarbeiten.
- eine Wertschöpfungspartnerschaft/Supply Chain. Hierbei handelt es sich um Kooperationen zwischen Unternehmen aus aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette. Während es sich bei den

Wertschöpfungspartnerschaften häufig um eng abgegrenzte Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen handelt erfassen die Supply Chains oftmals die gesamte Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und den Vertrieb bis hin zur Entsorgung. Sie stellen also große strategische Netzwerke dar.

2.6.1 Netzwerkmanagement/Netzwerkmanager

Die Arbeit in einem Netzwerk stellt an die beteiligten Partner zusätzliche und vielfältige Anforderungen. Um die Vorteile der Arbeit in Netzwerken wirklich auch realisieren zu können, bedarf es eines überlegten und strukturierten Herangehens an diese Arbeit. Es erscheint daher sinnvoll für die Netzwerkarbeit zusätzlich zum Interaktionsmanagement, ein entsprechendes Netzwerkmanagement zu etablieren.

„Um ihre Leistungsfähigkeit auszuschöpfen brauchen Netzwerke jedoch ein professionelles Netzwerkmanagement. Dies bedeutet jedoch nicht einfach die Anwendung ‚bewährter' Managementprinzipien auf einen neuen Gegenstand. Vielmehr geht es um einen *fundamentalen Wandel der Funktionsbeschreibung des Managements*, dessen klassische Funktion als ‚Kind' der industriellen Revolution die Kontrolle, Überwachung und Verwaltung der Arbeitsprozesse in einer Organisation war. Netzwerke sind komplexe soziale Systeme, deren Management weitgehend ohne formales Direktionsrecht auskommen muss." (Howaldt 2006, S.31)

Daher wird Netzwerkmanagement in der Literatur wie folgt definiert:

„Netzwerkmanagement (im funktionalen Sinne) bezeichnet die kooperationsweite Gestaltung und Koordination aller zwischenbetrieblichen Abhängigkeitsbeziehungen in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension, die zur Erreichung des gemeinsamen Kooperationszwecks unterhalten werden." (Wohlgemuth 2002, S.42)

Diese Aufgabe kann einem von allen Beteiligten bestellten Netzwerkmanager übertragen werden. Oftmals ist dieser auch identisch mit dem Initiator des Netzwerkes. Also der Person, die im Vorfeld die anderen Partner angesprochen und von den Vorteilen einer Kooperation bzw. eines Netzwerkes überzeugt hat. Das Vorhandensein einer solchen zentralen Netzwerkfigur wurde u.a. in einer Studie von Iking (2004, S.4) als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Netzwerke genannt.

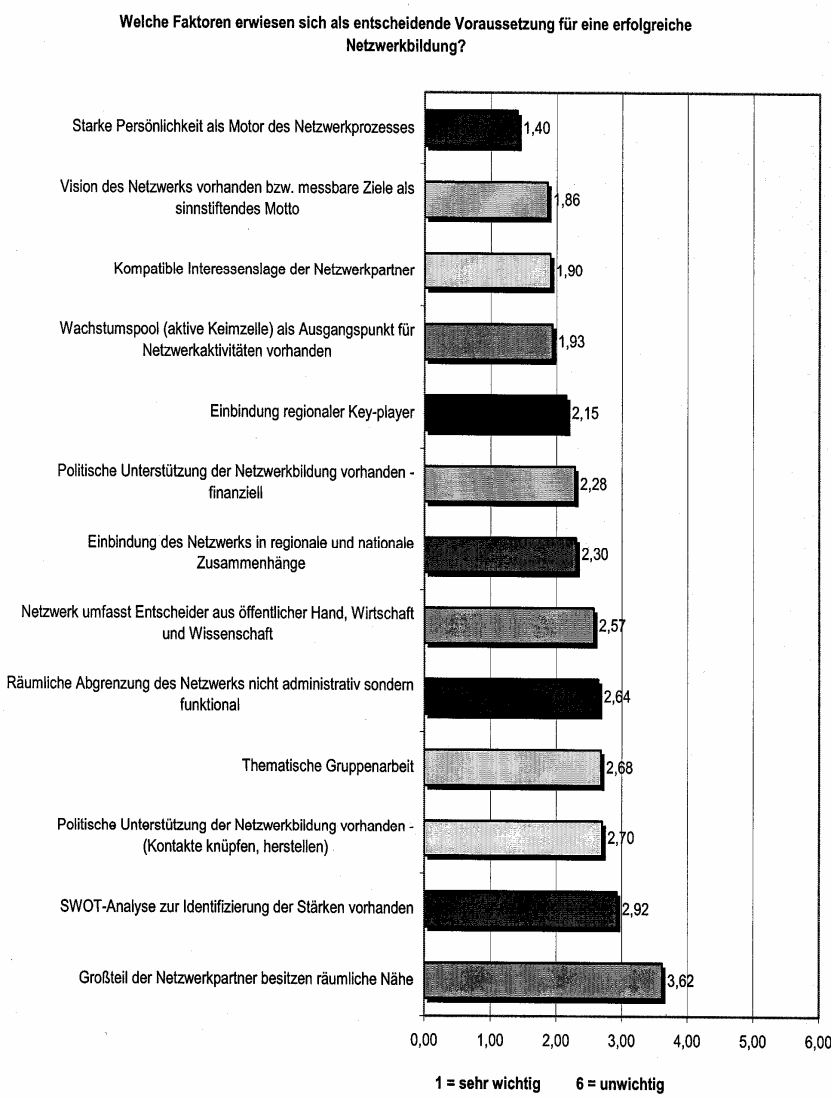


Abb. 21 *Erfolgsfaktoren von Netzwerken (Iking 2004, S.4)*

Andere Studien nennen als zentrale Faktoren zudem noch:

- Transparente Leistungs- und Informationsprozesse,
- eine sensible und offene Kommunikationskultur, welche die Kompromissbereitschaft und die Akzeptanz fremder Denk- und Handlungsschemata gezielt unterstützt,
- offene, auf durchgängige Nutzenorientierung und Win-Win-Strategien ausgerichtete Geschäftsmodelle.
  (Reuter 2004)

oder auch:

- Kommunikationswille und Kommunikationsfähigkeit der Partner, gemeinsames Werteverständnis (Wissen, Motivation, Zielkompatibilität, Regeln),
- Integration der Netzwerkaufgabe in die Unternehmensorganisation,
- Schaffung eindeutiger Verantwortluichkeiten für Aktivitäten sowohl in den Partnerunternehmen als auch auf Netzwerkebene,
- Systemidentität,
- Existenz einer ausgeprägten Konfliktkutlur,
- gemeinsame Hard-/Software-Infrastruktur.
  (Schuh/Wegehaupt 2004)

2.6.2 Netzwerkkonstituierung

Bereits beim Interaktionsmanagement wird entschieden, mit welchen Partnern eine der genannten Formen aufgebaut werden soll, d.h. es wird auch entschieden, welche Partner für eine Kooperation und welche für ein Netzwerk in Frage kommen (siehe Partnerselektion).

Die potentiellen Netzwerk-Partner müssen dann in einer ersten Phase angesprochen und von dem Nutzen eines Netzwerkes überzeugt werden. Es muss zudem geklärt werden, wer welche Aufgaben übernehmen könnte, welche Ziele man selbst mit dem Netzwerk verfolgen möchte, welche Kosten für die jeweiligen Partner entstehen könnten und welcher zeitliche Rahmen mit der Netzwerkarbeit verbunden wäre (vgl. Killich/Luczak 2003, S.158). Ist dieses

erste Sondierungsgespräch positiv verlaufen, muss erörtert werden, wann und wo die nächsten Verhandlungsrunden stattfinden sollen, bis wann man die Verhandlungen abschließen möchte, wer noch daran beteiligt werden sollte und wer die Infrastruktur (Raum, Technik, Getränke) bereitstellt bzw. wer für die Koordination und Organisation der weiteren Gespräche verantwortlich ist.

Zieldefinition:

Sind die Vorgespräche schließlich erfolgreich verlaufen und die Partner haben sich entschlossen ein Netzwerk zu bilden muss in einem ersten Schritt die Definition der Netzwerkziele erfolgen. Zu berücksichtigen ist bei der Netzwerk-Zieldefinition, anders als beim Interaktionsmanagement, dass die größere Zahl von gleichberechtigten Akteuren den Zielfindungsprozess komplexer und komplizierter gestaltet. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass Ziele verschiedener Akteure inkompatibel sein können und sich kein einheitliches Zielsystem ermitteln lässt. Dies muss jedoch nicht von Nachteil sein, solange einige gemeinsame Ziele bestehen und für die Integration des Netzwerkes sorgen. Es sollte aufgrund der Komplexität jedoch in einem sehr frühen Stadium der Netzwerkbildung ein transparenter und von vielen Teilnehmern getragener Prozess der Zieldefinition und der Klärung wie mit inkompatiblen Zielen umgegangen werden soll, eingeleitet werden. Hierzu bieten sich wiederum mehrere Workshops an, in denen die oben dargestellten Techniken (Szenario-Technik/Zukunftswerkstatt) zum Einsatz kommen können. Es sollte dabei dann darauf geachtet werden, dass die für das Netzwerk als Ganzem definierten Ziele auch in den individuellen Balanced Scorecards abgebildet werden. Eine Möglichkeit hierzu wäre das Einfügen einer zusätzlichen Perspektive (Kooperationsperspektive) in die jeweilige Balanced-Score-Card (BSC).

Alternativ hierzu können die Ziele auch in die bestehenden Perspektiven integriert werden, müssen dann aber in der erweiterten BSC den jeweiligen Akteuren zurechenbar sein.

Aufgrund der anzunehmenden, unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich der Ziele bzw. ihrer Priorisierung, sollten diese Workshops von einem Moderator oder Mediator geleitet werden.

Entwicklung einer „Netzwerkverfassung“:

Die Netzwerkverfassung soll einen von allen akzeptierten Ordnungsrahmen schaffen, der definiert, welche Grundsätze, Rechte und Pflichten im Netzwerk gelten (siehe hierzu auch die Musterverfassung von A. Schäfer im Anhang dieses Leitfadens). Dies kann in einer sehr allgemeinen, formlosen Weise als Basiskonsens, Netzwerk Richtlinie etc. geschehen oder aber in einer sehr detaillierten und juristisch verbindlichen Form einer rechtlichen Rahmenstruktur.

Die Netzwerkverfassung besteht dabei idealtypisch aus zwei Hauptkomponenten, der Organverfassung und der Kooperationsverfassung. Die Organverfassung klärt, wie die Koordination des Netzwerkes in institutioneller und personeller Hinsicht geregelt werden soll. D.h., es wird eine genau Zuschreibung der Aufgaben, der Kompetenzen, der Weisungsbefugnisse und der Formen der Abstimmung bzw. der zur Steuerung und Evaluation einzusetzenden Instrumente und Mittel vorgenommen. Dieser Teil der Netzwerkverfassung definiert also das gesamte Leistungssystem. Die Kooperationsverfassung hingegen definiert zum einen die allgemeinen Verhaltensregeln. Hierbei handelt es sich u.a. um die Klärung solcher Fragen wie: Wer kann unter welchen Umständen und auf welche Weise in Zukunft dem Netzwerk beitreten bzw. austreten, wie werden die Kosten für die reine Netzwerkarbeit verteilt, wie stellt man sich nach außen dar, welche prinzipiellen Normen, Grundsätze und Kommunikationsspielregeln sollen gelten? Zum anderen definiert die Kooperationsverfassung aber auch die genauen Abläufe auf der Arbeitsebene, wie z.B. die Klärung der Frage, wer genau welche Aufgaben bis wann zu erfüllen hat, welche Sanktionen werden eingesetzt, wer erhält die Nutzungsrechte neuer Produkte und Dienstleistungen oder wer in welchen Fällen die Haftung trägt.

Netzwerkverfassung			
Organverfassung		Kooperationsverfassung	
Struktur des Leitungssystems	Angaben zur gemeinsamen Zielausrichtung	Allgemeine Verhaltensregeln	Regeln für die Arbeitsbeziehungen

Abb. 22 *Ebenen einer Netzwerkverfassung (Wohlgemuth 2002, S.135)*

Leitbildentwicklung:

Davon unterschieden wird die Entwicklung eines Leitbildes. Ähnlich einer Unternehmensvision geht es hierbei darum, eine langfristige, allgemeine Zieldefinition für das gesamte Netzwerk zu entwickeln. Dieses Leitbild dient dann in der Folge auch dazu, nach innen als integrierendes und identitätbildendes Instrument zu fungieren, was aufgrund der großen Bedeutung eines „Wir-Gefühls“ für die gemeinsame Leistungserstellung besonders wichtig ist. Zudem dient das Leitbild auch nach außen als Marketinginstrument, um eine entsprechend gemeinsame Identität des Netzwerks darstellen und das Netzwerk positionieren zu können.

Gründungsakt:

Gerade die Phase der Netzwerkkonstituierung sollte so viele Mitglieder des Netzwerkes wie möglich einbinden. Denkbar ist hierfür, z.B. große gemeinsame Workshops zu veranstalten in deren Verlauf durch verschiedene Brainstorming- und Diskussionsrunden zuerst eine Zielbestimmung sowie ein Leitbild und dann eine darauf aufbauende, erste Skizze einer Netzwerkverfassung entwickelt wird. Durch die Einberufung von Arbeitsgruppen aus diesen gemeinsamen Workshops heraus, kann dann eine Konkretisierung erfolgen. In einer ebenfalls gemeinsamen „Kick-off“ Veranstaltung werden das Leitbild und die Verfassung dann abschließend diskutiert und beschlossen. Schließlich erfolgt in einem entsprechenden Rahmen, wie einer Konferenz, einer Mitgliederversammlung oder einem feierlichen Abend, die offizielle Gründung des Netzwerkes. Bleibt dieser Gründungsakt aus und die Netzwerkarbeit beginnt einfach irgendwann zwischen den einzelnen Akteuren bzw. Arbeitsgruppen, so verpasst man die Chance einen ersten wichtigen Schritt zu einer gemeinsamen Netzwerkidentität zu unternehmen (vgl. Müller/Riedel 2006, S.27).

2.6.3 Arbeitsphase

Im Anschluss an die Gründungsphase beginnt das Netzwerk seine Arbeit. Die für jeden Partner definierten Ziele werden entsprechend der ebenfalls definierten Arbeitsformen angegangen. Die vielfältigen möglichen Arbeitsformen wiederum lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Erfahrungsaustausch,
- Einrichtung von Kommunikationsplattformen,

- Netzwerktreffen,
- unternehmensübergreifende Workshops,
- Gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen,
- Übergreifende Projektteams,
- Abstellung von Mitarbeitern,
- Dauerhafte Ausgründung der Kooperation als eigenständige Rechtsformen

(vgl. Howaldt/Ellerkmann 2005, S.28).

Gerade wenn es um die Entwicklung gemeinsamer Produkte oder Dienstleistungen geht, werden vor allem unternehmensübergreifende Arbeitsgruppen und Projektteams eingesetzt werden. Im Verlauf dieser gemeinsamen Arbeit entstehen dann auch bestimmte informelle Arbeitsstrukturen. So ergeben sich z.B. in den Arbeitsgruppen bestimmte Rollenverteilungen und informelle Hierarchien. Es entstehen Meinungsführerschaften und Promotoren, Mitläufer, Personen, die die Gruppenarbeit behindern und solche, die eher unbeteiligt und isoliert neben dem Prozess stehen. Zudem entwickeln sich bestimmte Arbeitsabläufe, die für die Beteiligten besonders effizient oder bequem sind, die aber so nicht geplant waren oder nicht vorher gesehen werden konnten. Da sich dies positiv, aber auch negativ auf die Erreichung der gesteckten Ziele auswirken kann, müssen während der Arbeitsphase in regelmäßigen Abständen die Arbeitsabläufe evaluiert und gegebenenfalls den Vorgaben bzw. umgekehrt die Vorgaben den neu entstandenen, effizienteren Arbeitsstrukturen angepasst werden.

In der Arbeitsphase besteht die Hauptaufgabe des Netzwerkmanagements also in der Gestaltung von Gruppenprozessen und dem Controlling, um ständig das Ausmaß der Zielerreichung beurteilen und darauf reagieren zu können.

Krisen und Konflikte:

Sydow weist darauf hin, dass Konflikte in Netzwerken aufgrund der Interessenvielfalt und der Interdependenzen zahlreicher Akteure praktisch zwangsläufig entstehen müssen. Allerdings sind Konflikte nicht automatisch dysfunktional, sondern sie können, bei entsprechender Konfliktbearbeitung, auch

dazu führen, dass das Netzwerk effektiver und enger zusammen arbeitet (vgl. Sydow 1992, S.260).

Ganz allgemein spricht man von einem Konflikt, wenn zwei Elemente gleichzeitig unvereinbar bzw. gegensätzlich sind. Dementsprechend lassen sich die vielfältigen möglichen Konflikte einteilen in Konflikte innerhalb und zwischen Personen, innerhalb und zwischen Gruppen, Unternehmen, Organisationen und Konflikte zwischen Gesellschaften oder Staaten. Je nach den Ursachen von Konflikten unterscheidet man zudem zwischen Interessenskonflikten, Verteilungskonflikten, Rollenkonflikten, Machtkonflikten und Informationskonflikten.

In Netzwerken können also Konflikte z.B. als Verteilungskonflikte entstehen, wenn unklar ist, wie die gemeinsam erwirtschaften Gewinne verteilt werden bzw. wenn ein Partner das Gefühl hat, ihm stehe aufgrund seines Engagements eigentlich mehr zu.

Die häufigsten Gründe für Krisen und Konflikte in Netzwerken sind laut Flocken u.a (2001, S.101):

- „Zentrale Personen verlassen das Netzwerk.
- Die Problemlagen bei den beteiligten Organisationen haben sich verschoben.
- Konkurrenz zwischen den Netzwerkpartnern verdrängt Kooperation.
- Schlechte Dienstleistungen im Verbund sorgen für schlechte Stimmung.
- Der notwendige Aufwand überwiegt den Nutzen der Kooperation.
- Die Erwartungen der Partner und ihr Engagement sind zu unterschiedlich.
- Die beteiligten Organisationen entsenden die ‚falschen' Leute."

Um diesen Konflikten rechtzeitig entgegenwirken zu können, ist es wichtig sie rechtzeitig zu bemerken und aufzudecken. Hierbei kann die Skala der Konflikteskalation nach Glasl (1999) helfen:

Stufe 1: Spannung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z.B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts

wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

Stufe 2: Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den Anderen von seinen Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den Anderen unter Druck setzen.

Stufe 3: Taten statt Worte

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um sich oder seine Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z.B. abgebrochen. Es findet keine Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller.

Stufe 4: Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnlichem. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

Stufe 6: Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z.B. mit einer *Forderung* (10 Mio. Euro), die durch eine *Sanktion* ("Sonst sprenge ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!") verschärft und durch das *Sanktionspotential* (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein be-

grenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

Stufe 8: Zersplitterung

Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

(vgl. Wikipedia „Konflikteskalation nach Friedrich Glasl“ vom 04.05.07)

Um die erkannten Konflikte bearbeiten zu können, bedarf es ganz grundsätzlich der vermehrten Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Daher lässt sich als allgemeiner Ratschlag an Gruppen bzw. auch Netzwerke, strategische Allianzen etc. formulieren, regelmäßige gemeinsame Gesprächsrunden der entsprechenden Einheiten (Teambesprechung, Abteilungstreffen, Mitarbeiterversammlung etc.) einzuberufen, um durch den gegenseitigen Informationsaustausch mögliches Konfliktpotential frühzeitig aufzudecken und zu entschärfen. Sollten dennoch Konflikte offen zu Tage treten, lassen sich verschiedenste Konzepte zur Anwendung bringen, die in der Psychologie und der Pädagogik zur Lösung von Konflikten in Gruppen entwickelt wurden. Einige dieser Konzepte sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

Kommunikationsregeln:

Es bietet sich z.B. an, bei der Netzwerkverfassung im Teil der Kooperationsverfassung von vornherein auch bestimmte Kommunikationsspielregeln zu vereinbaren, die helfen Missverständnisse zu vermeiden und entstehende Konflikte schnell und effizient zu klären. Ein Beispiel hierfür sind die Gesprächsregeln der von Ruth Cohn (1975) entwickelten „Themenzentrierten Interaktion“ Konzeption. Grundidee hierbei ist, dass jede Person (das Ich), die Interaktion untereinander (das Wir) und die gemeinsame Sache (das Thema) von gleicher Relevanz ist. Diese aufeinander bezogenen Schwerpunkte müssen nun innerhalb des jeweiligen Umfeldes ausbalanciert werden. Erreicht werden soll dies durch folgende Gesprächsregeln:

1. Sei dein eigener „chairman“. Du selbst bist für Dich verantwortlich. Nimm Dich selbst mit Deinen Bedürfnissen wahr und ernst. Bestimme selbst, was Du sagen willst, wann Du reden oder schweigen willst aber akzeptiere auch, dass dasselbe ebenfalls für andere Gruppenmitglieder gilt.
2. Störungen haben Vorrang. Unterbrich das Gespräch, wenn Du aus irgendwelchen Gründen nicht mehr wirklich daran teilnehmen kannst, wenn es Dir schlecht geht, Du abgelenkt oder unkonzentriert bist.
3. Sprich per „ich“ nicht per „man“. Verallgemeinernde Aussagen wollen die eigene Position nur verstecken oder unangreifbar machen. Du bist aber selbst für Dich verantwortlich, stehe daher zu Deiner Meinung.
4. Wenn Du eine Frage hast, sage, warum Du fragst. Informationsfragen sind nötig, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Diese werden klarer, wenn die Gründe für die Fragen offen gelegt werden.
5. Seitengespräche haben Vorrang. Wenn jemand mit seinem Nachbarn redet, liegt entweder eine Störung vor (siehe Punkt 2) oder er kommt nicht zum Zug. In beiden Fällen gehen u.U. wichtige Informationen verloren. Daher sollten diese Gespräche sofort an die ganze Gruppe weitergegeben werden.
6. Nur ein Sprecher zur Zeit. Man kann nur einer Person konzentriert zuhören, daher soll jeder nacheinander sprechen und den Anderen jeweils ausreden lassen.
7. Halte Dich solang wie möglich mit Interpretationen zurück. Sage stattdessen wie etwas für Dich ist oder wirkt, aber interpretiere etwas nicht so, dass daraus eine Art Tatsachenbehauptung wird.
8. Feedback ist Bestandteil der Gruppenarbeit. Am Ende des Arbeitsganges/Gesprächs ist es wichtig, dass jedes Gruppenmitglied mitteilt, was es erfahren oder erlebt hat und wie es die Gruppenarbeit sieht. Das ermöglicht es allen, den Gruppenprozess zu überprüfen und zu gestalten. Acht aber darauf, dass wenn Du Kritik übst, diese konstruktiv ist und die anderen nicht verletzt. Ein mögliches Feedback Instrument ist das sog. Blitzlicht. Hierbei darf jeder, ohne Zwischenrufe oder Kommentare der Anderen, nacheinander kurz seine

Meinung sagen. Dies kann unterstützt werden durch einen Gegenstand, der jeweils dem Gruppenmitglied gegeben wird, das gerade an der Reihe ist.

9. Was Du hier sagst ist vertraulich.

Darüber hinaus hat eine Studie (Bathmann/Karczmarzyk/Sulman 2007) ergeben, dass es für den als zentral für den Unternehmenserfolg erachteten Bereich der internen Kommunikation nicht nur auf eine aktive Gestaltung der Kommunikationsprozesse ankommt, sondern auch auf die strukturelle Schaffung von Chancen zur Kommunikation z.B. durch entsprechende Räumlichkeiten, regelmäßige Termine und die Organisation der Geschäftsabläufe. Dieser Befund wiederum lässt sich auch auf Netzwerke übertragen.

Metakommunikation:

Treten trotz solcher Kommunikationsregeln Konflikte in der jeweiligen Arbeitsgruppe oder im ganzen Netzwerk auf, so gibt es verschiedene Interventionstechniken, die helfen diese Konflikte zu lösen. Ein Beispiel hierfür ist die Metakommunikation. Hierbei wird das Kommunikationsverhältnis zwischen Sender und Empfänger von beiden thematisiert. Sie analysieren die Kommunikationssituation, den interpersonellen Hintergrund vor dem die Kommunikation stattfindet und ihren jeweiligen Beitrag zu den Kommunikationsprozessen. Man kommuniziert also über die eigene Kommunikation und versucht so Missverständnisse zu klären. Da es sich hierbei aber letztlich auch wieder um Kommunikation handelt, besteht die Gefahr, dass hier erneut Probleme auftreten. Ein entsprechendes Training ist daher erforderlich.

Mediation:

Eine andere Möglichkeit der Konfliktlösung stellt die Mediation dar. Hierbei handelt es sich um ein Verfahren bei dem eine Lösung des Konflikts durch die Einschaltung eines allparteilichen Dritten (Mediator) erreicht werden soll, der die Verhandlung nach einem strukturierten Ablauf leitet. Sie dient der gütlichen Einigung zwischen den Parteien, fragt nicht nach der "Schuld", sondern danach, wie die Parteien in Zukunft miteinander umgehen wollen (lösungs- und zukunftsorientiert). Dabei entscheidet *nicht* der Mediator, sondern es entscheiden ausschließlich die Parteien, worüber sie verhandeln und wie sie ihren Konflikt lösen wollen. Die Freiwilligkeit der Parteien ist unbedingte Voraussetzung einer Mediation. In der Regel verläuft die Mediation in

fünf Phasen, die von einer allgemeinen Klärung der Abläufe und Spielregeln, über die Darstellung der jeweiligen Positionen und Konfliktfelder sowie deren Strukturierung und Erhellung bis hin zu einer Entwicklung möglicher Auswege und einer abschließenden, gemeinsamen Erklärung des weiteren Vorgehens reichen.

http://www.bmev.de/

http://de.wikipedia.org/wiki/Mediation

http://www.mediate.com/

Moderation:

Ebenfalls eine Hilfe bei der Gruppenarbeit und der Bewältigung von Konflikten kann ein Moderator liefern, der weniger als ein hierarchisch übergeordneter Leiter, sondern als Helfer bei der Strukturierung der Diskussionen und Prozesse fungiert. Der Moderator sollte also Motor und Steuermann zugleich sein. Er stellt die zur Verhandlung anstehenden Themen vor, sorgt dafür, dass vereinbarte Regeln bzw. Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten werden, strukturiert das zu bearbeitende Thema, achtet darauf, dass die Diskussionen nicht zu weit abschweifen, führt die Gruppe durch gezielte Fragen in Richtung der definierten Ziele, fasst das Ergebnis zusammen und kann in Absprache mit der Gruppe Entscheidungen herbeiführen. Speziell in Konfliktsituation sollte der Moderator dann u.a. folgende Fragen klären:

Problembenennung

- Was ist das Problem?
- Warum halten Sie (und Ihre Gegenüber) das Problem für (k)ein Problem?
- Für welche anderen Beteiligten ist das Problem ebenfalls (k)ein Problem? Warum?
- Wer würde sich am ehesten damit abfinden, wenn das Problem unlösbar wäre?
- Wann trat Problem zuletzt nicht auf?

Operationaliserung von Gesprächszielen

- Woran erkennen Sie, dass Sie ihr Ziel erreicht haben (oder dass sich die Situation verändert hat)? Was hätte sich verändert?
- Wenn durch Zauberei über Nacht das Problem verschwinden würde. woran (und wann!) würden Sie bemerken, dass das Problem gelöst ist?

Zirkuläre Fragen

- Was meinen Sie, wie Ihr Gegenüber Ihre Position oder ihre Ziele oder das Problem beschreiben würde?
- Wie können Sie mir (oder Ihrem Gegenüber) helfen, dass ich (oder Ihr Gegenüber) Ihnen helfen kann?
- Was könnte Ihr Gegenüber tun, wenn er Ihre Ziele optimal unterstützen wollte, ohne seine völlig aufzugeben?

Worst Case-Folgen

- Was wäre, wenn man die Sache so weiter laufen lassen (oder auch: gar nichts tun) würde?
- Wie würden sich die verschiedenen Lösungsversuche auswirken?
- Wie könnte man die ganze Sache scheitern lassen oder sabotieren?
- Wer könnte am meisten dazu beitragen?

Die Grundlagen der Konfliktlösung

- Gegenseitige Achtung
- Suchen nach einem gemeinsamen Nenner
- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen festhalten
- Das Problem oder die Streitfrage neu formulieren
- Ein annehmbares Ergebnis für alle finden
- Alternativen bereit halten und flexibel bzw. offen für neue Ideen bleiben
- Gemeinsam das Problem lösen

Weitere Instrumente und praktische Übungen:

http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/praxishilfen/ konfliktloesung/index.php

http://www.crnhq.org/cr_trainers_manual.htm#WinWinApproach

2.6.4 Metamorphosen des Netzwerkes

Netzwerke sind freiwillige, lockere und damit sehr flexible Gebilde. Je nachdem, ob ein Partner ausfällt, ein weiterer Partner aufgenommen, neue und effektivere Arbeitsformen entwickelt oder neue gemeinsame Ziele anvisiert werden bzw. ob sich das Umfeld ändert, verändert sich auch das Netzwerk in seiner Struktur und seinen Abläufen. Diese Flexibilität kann zwar leichter als bei anderen Strukturen, wie z.B. einem Joint Venture, zum Zerfall des Netzwerkes führen, andererseits ist gerade diese Flexibilität auch die Stärke von Netzwerken. Denn durch die Möglichkeit schnell neue Partner aufzunehmen bzw. neue Strukturen etablieren zu können, sind Netzwerke gegen den Ausfall einzelner Partner gefeit und können zudem sehr schnell auf Umweltänderungen reagieren. Nicht umsonst wird das Gehirn mittlerweile als „neuronales Netz“ verstanden. Allerdings muss diese Eigenschaft von Netzwerken auch allen Beteiligten bewusst sein und die Veränderungen müssen konstruktiv angegangen werden. D.h., im Rahmen des Controllings muss ständig beobachtet werden, ob die in der Netzwerkverfassung definierten Punkte noch aktuell sind. Ist dies nicht der Fall, muss mit allen Beteiligten das weitere Vorgehen diskutiert und dann entsprechende Änderungen umgesetzt werden. Die häufigsten Veränderungen sind nach Howaldt/Ellerkmann (2005, S.31ff.):

- Die Veränderung der Zielstellung und Arbeitsschwerpunkte.
- Der Wandel von zeitlich befristeten zu dauerhaften Unternehmenskooperationen und damit auch meist
- die Schaffung von rechtlich verbindlichen Strukturen.
- Kontinuierliche Entwicklung in offenen Strukturen

2.6.5 Abschluss und Evaluation des Netzwerks

Wurden die definierten Ziele erreicht oder aber, im Worst Case, der Entschluss aller Beteiligten gefasst, das Netzwerk vorzeitig aufzulösen, erfolgt der Abschluss der Netzwerkarbeit. Hierzu sollte als erstes eine Evaluation der Netzwerkarbeit erfolgen. Außer einfachen Auswertungsworkshops, bei denen die vorab vereinbarten Ziele mit den erreichten Ergebnissen verglichen und persönliche Einschätzungen und Erfahrungen diskutiert werden, können auch spezielle Evaluationsleitfäden oder speziell ausgebildete Evaluatoren zum Einsatz kommen. Ein mögliches Verfahren, dass sich als besonders gut geeignet für die Beurteilung komplexer und schwer fassbarer Gegenstände erwiesen hat, ist die Netz-Grid-Analyse, die auf der Repertory-Grid-Technik basiert (vgl. Meyer 2005)

http://www.terapiacognitiva.net/record/pag/contents.htm

http://www.pcp-net.de/papers/ueberbli.htm

http://www.qualitative-research.net/organizations/2/or-rg-d.htm

http://www.heise.de/software/default.shtml?prg=24398&osg=5&kat=45&liste=neu&srt=dat

Der formale Abschluss der Arbeit sollte auch in einem entsprechenden Rahmen gestaltet werden. Denkbar sind hier vielfältige Formen z.B. eine Mitgliederversammlung, eine Konferenz, ein festlicher Abend, ein Dankschreiben bzw. eine Abschlusserklärung der Partner oder auch nur ein gemeinsames Abschlussgespräch. Dies hat zum einen wieder eine entsprechende Außenwirkung und kann als Werbung für die beteiligten Unternehmen genutzt werden, zum anderen entscheidet die Art und Weise des Auseinandergehens aber auch mit darüber, wie die Netzwerkarbeit in Erinnerung bleibt und ob eine Anschlussfähigkeit hergestellt werden kann. D.h., ob sich die Partner bei zukünftigen Fragen wieder kooperativ begegnen können. Denn es gilt: „Der erste Eindruck ist wichtig, der letzte bleibt“ (Seifert 1996, S.70).

2.7 Evaluation des gesamten Interaktionsmanagements

Da die Kooperation bzw. das Netzwerk aber letztlich nur ein Mittel war, um die im Interaktionsmanagement entwickelte Unternehmensvision bzw. die definierten Ziele zu realisieren, muss in regelmäßigen Abständen auch evaluiert werden, inwiefern diese Vision bereits erreicht wurde bzw. an welchem Punkt auf dem Weg zur Erreichung man angelangt ist. Sind beispielsweise die in der Balanced Scorecard festgehaltenen Vorgaben erreicht worden, hat ein Konkurrent auf die eigenen Maßnahmen nicht wie gewünscht reagiert oder hat ein Partner nicht das geleistet, was man erwartet hat, haben sich vielleicht grundsätzliche Änderungen ergeben, die die Ausgangssituation für die Vision (Szenario-Technik) völlig verändern, z.B. durch neue, unerwartete Gesetze, und muss deswegen die gesamte Positionierung (sowohl positiv als auch negativ) im Netzwerk neu überdacht werden? D.h., man muss in bestimmten Intervallen jeweils eine neue Ist- Analyse vornehmen und diese mit der Vision und den Zielvorgaben abgleichen. Durch den Abgleich von Ist-Zustand und Soll-Zustand ergibt sich dann auch eine Basis für weitere Entscheidungen. So kann man beispielsweise zu dem Entschluss kommen, neue bzw. zusätzliche Kooperationspartner zu suchen oder aber auch beschließen, die Vision und Zielvorgaben zu revidieren und neu zu formulieren.

3 Literatur

Abel, G., 1995: Interpretationswelten: Gegenwartsphilosophie jenseits von Essentialismus und Relativismus. Frankfurt a.M.

Abel, G., 1999: Sprache, Zeichen, Interpretation. Frankfurt a.M.

Aulinger, A., 2005: Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Marburg

Backhaus, K./Piltz, K.: Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs. In: Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 27 1990 S.1-10

Bart, C.K., 1997: Sex, Lies and Mission Statements. In: Business Horizons S.9-18

Bathmann, C./Karczmarzyk, A./Sulman, K., 2007: TrendStudie 2006. Interne Kommunikation in der deutschen Wirtschaft. Oldenburg

Blau, P.M., 1964:Exchange and Power in Social Life, New York, London, Sydney

Blecker, Th., 2000: Optimale Interaktionen in Kooperationen – Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen. In: Nase Gospodarstvo (Our Economy) 46/1, S.19-36

Borkenau, P./Liebler, A., 1992: Trait inferences: Sources of validity at zero acquaintance. In: Journal of Personality and Social Psychology, 62, 645-657

Bourdieu, P., 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Soziale Welt Sonderband 2 S.183-198

Boxman, E.A.W./Graaf, P.M.D./Flap, H.D., 1991: The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch Managers. In: Social Networks 13 S.51-73

Breisig, Th./König, S./Rehling, M./Wengelowski, P., 2004: Balanced Scorecard. Frankfurt a.M.

Burt, R.S., 1992: Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge

Caspi, A./Moffitt, T.E./Wright, B.R.E./Silva, P.A., 1998: Early failure in the labor market: Childhood and adolescent predictors of unemployment in the transition to adulthood. In: American Sociological Review 63 S.424-451

Castells, M., 2001: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter. Opladen

Cohn, R.C., 1975: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart

Coleman, J.S., 1988: Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology 94 (Supplement) S.95-120

Coleman, J.S., 1991: Die Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1. München

Euler, M., 2006: Soziales Kapital – Ein Brückenschlag zwischen Individuum und Gesellschaft. Oldenburg

Fey, G., 2005: Kontakte knüpfen und beruflich nutzen. Erfolgreiches Netzwerken. 3. bearb. Aufl. Berlin

Fittkau und Maaß Consulting, 2005: Kommunikation und Networking in Europa, Studie der Open Business Club GmbH, Hamburg Zit.in.: Lutz, A.: Praxisbuch Networking. Wien 2005

Flap, H., 1995: No Man is an Island. The Research Program of a Social Capital Theory. Workshop on Rational Choice and Social Networks, 26.-28.Januar Wassenaar: Nias.

Flocken, P./Hellmann-Flocken, S./Howaldt, J. u.a., 2001: Erfolgreich im Verbund – Die Praxis des Netzwerkmanagements. Eschborn

Focus: Was die Welt im Innersten zusammenhält. 29/2006

Freitag, M., 2000: Soziales Kapital und Arbeitslosigkeit. Eine empirische Analyse zu den Schweizer Kantonen. In: Zeitschrift für Soziologie Jg. 29 Heft 3 S.186-201

Frey, S., 1999: Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Göttingen, Toronto

Fukuyama, F., 1995: Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen. München

Future – Das Aventis Magazin: Soziales Kapital. 02/2001

http://www.aventis.com/future/de/fut0102/social_capital/social_capital_1.htm vom 28.04.2004

Gäfgen, G., 1974: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung. Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns. 3. erw. und erg. Aufl. Tübingen

Gemünden, H. G./Walter, A., 1995: Der Beziehungspromotor - Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (9), S.971-986

Glaeser, E.L./Laibson, D./Sacredot, B., 2000: The Economic Approach to Social Capital. NBER Working Paper Nr. w7728

Glasl, F., 1999: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. erg. Aufl. Bern, Stuttgart

Granovetter, M., 1982: The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited. In: P.V. Marsden/N.Lin (Hg.): Social Structur and Network Analysis. Beverly Hills S.105-130

Gulati, R., 1998: Alliances and Networks. In: Strategic Management Journal, 19. Jg, H.4 S.293-317

Hall, R., 1993: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. In: Strategic Management Journal 14/8 S.607-618

Håkansson, H. (Hg.), 1987: Industrial technological development: A network approach. London

Haug, S., 1997: Soziales Kapital. Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand. In: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung. Arbeitspapiere Arbeitsbereich II/15 (überarbeitete Version)

Heinlein, M., 2004: Innovationen kleiner Unternehmen in regionalen Netzwerken : die Förderung von Forschung und Entwicklung durch aktive Vermittlung im Wissens- und Technologietransfer. Frankfurt a.M.

Homans, G.C., 1972: Elementarformen Sozialen Verhaltens. Opladen

Horvath und Partner (Hg.), 2001: Balanced Scorecard umsetzen. 2.Aufl. Stuttgart

Howaldt, J., 2006: Netzwerkmanagement – Zentraler Baustein für eine erfolgreiche Kooperation. In: Initiative für Beschäftigung OWL e.V./ Universität Bielefeld/ SURVEY GmbH & Co.KG/Bertelsmann Stiftung (Hg.): Netzwerkwelt 2006. Forschungsthemen, Schwerpunktbranchen, praktisches Know-how. Bielefeld, 30-38

Howaldt, J./Ellerkmann, F., 2005: Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, Th. (Hg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperationen zum Unternehmenserfolg. Berlin

Iking, B., 2004: Erfolgreiche Netzwerkarbeit. Vorbedingungen und Erfolgsfaktoren. Ergebnisse einer Befragung 122 deutscher und 57 europäischer Netzwerkmanager im Juni/Juli 2004 durch ZENIT. Mühlheim a.d. Ruhr.

http://www.zenit.de/d/regionalinnovation/download/Erfolgsfaktoren-Netzwerkarbeit.pdf vom 10.04.06

Jansen, D., 2003: Einführung in die Netzwerkanalyse. 2.Aufl. Opladen

Jansen, D.: Soziales Kapital von Unternehmensgründern. Theoretische Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. http://www.foev-speyer.de/Survival/ppt/sozkap.pdf vom 22.03.2005

Killich, S./Luczak, H., 2003: Unternehmenskooperationen für kleine und mittelständische Unternehmen. Berlin, Heidelberg

Kirchgässner, G., 1991: Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Tübingen

Klanke, B., 1995: Kooperation als Instrument der strategischen Unternehmensführung. München

Loury, G., 1977: A Dynamic Theory of Racial Income Differences. In: P.A. Wallace/A. Le Mund (Hg.): Women, Minorities and Employement Discrimination. Lexington Mass.

Luhmann, N., 1984: Soziale Systeme. Frankfurt a.M.

Lutz, A., 2005: Praxisbuch Networking. Einfach gute Beziehungen aufbauen. Von openBC bis Visitenkartenpartys. Wien

Manstetten, R., 2000: Das Menschenbild der Ökonomie. Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith. Freiburg, München

Maschelein, J, 1992: Wandel der Öffentlichkeit und das Problem der Identität. In: Zeitschrift für Pädagogik. Beiheft 29 S.59-75

Meyer, M., 2005: Das Netz-Grid. In: J. Aderhold/M. Meyer/r. Wetzel (Hg.): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden

Müller, K./Goldberger, E., 1986: Unternehmens-Kooperation bringt Wettbewerbsvorteile: Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz. Zürich

Müller, E./Riedel, R., 2006: Stabilisierung und Nachhaltigkeit in Netzwerken. In: Initiative für Beschäftigung OWL e.V./ Universität Bielefeld/ SURVEY GmbH & Co.KG/Bertelsmann Stiftung (Hg.): Netzwerkwelt 2006. Forschungsthemen, Schwerpunktbranchen, praktisches Know-how. Bielefeld, 19-29

Müller-Stewens, G./Lechner, Ch., 2005: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Aufl., Stuttgart

Nicolai, A.T.: Das Wissenschafts-/Praxisproblem aus systemtheoretischer Perspektive: Fallanalyse des Strategischen Managements, in: Franz, H.-W./Howaldt, J./Jacobsen, H./Kopp, R. (Hrsg.): Forschen – lernen – beraten: Der Wandel von Wissensproduktion und –transfer in den Sozialwissenschaften, Berlin, 2003, S.121-136

Putnam, R.D., 1993: Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton

Putnam, R.D., 1995: Bowling alone: America's declining social capital. In: Journal of Democracy 6/1 S.65 – 78

Reuter, A., 2004: Marktstärke durch Netzwerke – ganzheitliches Angebot trotz abgespeckter Organisation. In. Initiative für Beschäftigung OWL e.V./ Universität Bielefeld/ SURVEY GmbH & Co.KG/Bertelsmann Stiftung (Hg.): Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung - Fragen der Praxis. Bielefeld, S.106-116

RegTP, 2004: Jahresbericht der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post

Rehkugler, H./Schindel, V., 1989: Entscheidungstheorie: Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen. 4. Aufl. München

Retzmann, T., 2000: Der homo oeconomicus und die diskursethische Schule der Wirtschaftsethik. In: H. Burckhart/H. Gronke/J. P. Brune (Hg.): Die Idee des Diskurses. Interdisziplinäre Annäherungen. Reihe Philosophisch-pädagogisches Forum Band 2 S.171-194

Rohleder, J./Hirzel, J., 2006: Was die Welt im Innersten zusammenhält. In: Focus 29/2006

Rosenbaum, J.E./DeLuca, S./Miller, S.R./Roy, K., 1999: Pathways into Work: Short- and Long-term Effects of Personal and Institutional Ties. In: Sociology of Education 72 S.179-196

Rudolph, U., 2004: Karrierefaktor Networking. Gestalten Sie Ihr Karrierenetzwerk. Freiburg i.Br.

Scheddin, M., 2005: Erfolgsstrategie Networking. Business-Kontakte knüpfen, organisieren und pflegen – mit großem Adressteil. 2. akt. Aufl. Nürnberg

Scheler, U., 2003: Erfolgsfaktor Networking. München

Schenk, M., 1984: Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen

Schölermann, S., 2003: Eine institutionenökonomische Analyse der "Kooperations-Beratung". In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr.34

Schuh, G./Wegehaupt, P., 2004: Die virtuelle Fabrik – Lessons learned zehn Jahre danach. In: Initiative für Beschäftigung OWL e.V./ Universität Bielefeld/ SURVEY GmbH & Co.KG/Bertelsmann Stiftung (Hg.): Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung - Fragen der Praxis. Bielefeld, S.117-127

Schulz von Thun, F., 1981: Miteinander reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg

Seifert, J.W., 1996: Gruppenprozesse steuern. 2.Aufl. Offenbach

Sharot, T./Delgado, M.R./Phelps, E.A., 2004: How emotion enhances the feeling of remembering. In: Nature Neuroscience, 7 (12): 1376-1380

Spencer-Brown, G., 1973: Laws of Form. Toronto, New York, London

Sydow, J., 1992: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden

Thibaut, J.W./Kelley, H.H., 1978: Interpersonal relations: a theory of interdependence. 2.Aufl. New York u.a.:

Thiesen, P. (Hg.), 1999: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik – ein Methodenbuch für Schule und Hochschule. Weinheim, Basel

Walter, A., 1998: Der Beziehungspromotor: Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing. Wiesbaden

Walter, A., 1999: Der Beziehungspromotor: Gestalter erfolgreicher Geschäftsbeziehungen. Eine theoretische und empirische Analyse. In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21 (4), S.267-283

Wassermann, W., 1997: Stärken und Schwächen kleiner Betriebe – Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung. Gutachten im Auftrag des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund

Watzlawick, P./Beavin, P./Jackson, D., 1971: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Stuttgart

Witt, P., 2004: Entrepreneurs‘ networks and the success of start-ups. In: Entrepreneurship and Regional Development 16, September: 391-412

Wittgenstein, L., 1971: Tractatus logico philosophicus. Logisch philosophische Abhandlungen. Frankfurt a.M

Wohlgemuth, O., 2002: Management netzwerkartiger Kooperationen. Wiesbaden

ANHANG

Muster-Netzwerk-Verfassung

Aktuelle Versionen der Netzwerk-Verfassung, weitere Hinweise sowie Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf der Homepage von A. Schäfer www.netzwerk-verfassung.de. Dort ist auch die hier aufgeführte Beispielverfassung zu finden.

Präambel

Wir, die Beteiligten des Netzwerks XXX, geben uns diese Netzwerk-Verfassung.

Diese Netzwerk-Verfassung enthält die für unsere Gemeinschaft gemeinsamen und wichtigen Werte, Freiheiten und gemeinsame Anliegen, für die wir eine Gemeinschaft bilden.

Für den Einzelnen enthält die Netzwerk-Verfassung die Regeln und Beziehungen, mit denen wir legitime Handlungen zur Verfolgung bedeutsamer und wertvoller Dinge im Netzwerk vollführen können.

Netzwerk-Konstitution

(allgemeiner: Konstitutive Ebene, auf der die Struktur des Netzwerks definiert wird)

(Bitte Ausfüll-Hinweise im Anhang beachten)

Name, Leitidee	
Der Name des Netzwerks soll sein:	XY
Die Leitidee des Netzwerks ist:	…

Exogene Faktoren	
EF1: Materielle Faktoren (Was sind wichtige materielle Restriktionen?)	Viele Netzwerk-Partner bundesweite Verteilung
EF2: Kulturelle Faktoren (Was sind gemeinsame Werte und Prinzipien?)	Lokale Orientierung Bodenständigkeit Gerechtigkeit
EF3: Regulative Faktoren (Welche externen Regulationen sind für unser Handeln wichtig und nicht direkt beeinflussbar?)	Einfluss von Geldgebern auf Mittelvergabe

Konstitutive Praktiken	
Leitfrage(n)	Praktiken (mit Standardwerten)
Welche Positionen gibt es? (Definiert die Klassen und Kategorien, soweit gewünscht)	Es gibt die Position… Mitglied des Netzwerks
Wie wird man [Positionsinhaber]? (Definiert die Bedingungen des Eintritts) Was müssen die Kandidaten an Qualifikationen aufweisen oder an Ressourcen mobilisieren, um [Positionsinhaber] zu werden? (Definiert die Eignungskriterien neuer Mitglieder) Was sind Gründe, als [Positionsinhaber] das Netzwerk verlassen zu müssen? (Definiert die Beendigung der Mitgliedschaft)	Jeder Akteur kann die Position durch eigene Entscheidung besetzen und verlassen.
Was darf man als … (Positionsinhaber)? (Definiert die Rechte und Verantwortlichkeiten)	Jeder Positionsinhaber darf jede physikalisch mögliche Handlung durchführen.
Wie entsteht [ein bestimmtes kooperativ erzeugtes Ergebnis]? Müssen alle mitmachen, um […] zu erstellen? Koordiniert jemand den Prozess? (Definiert die legitimen Transformationsprozeduren einschließlich ihrer erforderlichen Bedingungen, wie etwas zusammen im Netzwerk entsteht, z.B. eine Entscheidung)	Positionsinhaber handeln unabhängig voneinander.
Wie muss man sich als (Positionsinhaber) informieren?	Jeder Positionsinhaber kann Informationen bereitstellen oder erhalten.

Wer informiert wen? (Definiert z.B. Sitzungszyklen, Kommunikationskanäle, Protokollverfahren etc.)	
Wie wird geregelt, was man als [Positionsinhaber] von der Zusammenarbeit hat? Werden Strafen verhängt, wenn etwas Verbotenes gemacht wird? (Definiert die Verteilung von Lasten und Nutzen im Netzwerk)	Jeder Positionsinhaber kann jedes Ergebnis für sich behalten, das er akquirieren und verteidigen kann.
Gibt es Vorgaben, was die Höhe bzw. die Qualität der Resultate angeht? (Definiert Ziele)	Handlungen und Ergebnisse können jeden physikalisch möglichen oder von den Positionsinhabern gewünschten Status annehmen.

Netzwerk-Rat

(allgemeiner: Kollektive-Wahlhandlungsebene, die Bezeichnungen für solche Organe sind frei wählbar)

Name, aufgaben	
Der Name des Organs soll sein:	Netzwerk-Rat
Die Aufgaben des Organs sind:	1, 2, 3, …

Kollektive Wahlpraktiken	
Welche Positionen gibt es?	Es gibt die Position… Mitglied des Netzwerk-Rats
Wie wird man [Positionsinhaber]? (Definiert die Bedingungen des Eintritts) Was müssen die Kandidaten an Qualifikationen aufweisen oder an Ressourcen mobilisieren, um [Positionsinhaber] zu werden? (Definiert die Eignungskriterien neuer Mitglieder) Was sind Gründe, als [Positionsinhaber] das Netzwerk verlassen zu müssen? (Definiert die Beendigung der Mitgliedschaft)	Jeder Akteur kann die Position durch eigene Entscheidung besetzen und verlassen.
Was darf man als … (Positionsinhaber)? (Definiert die Rechte und Verantwortlichkeiten)	Jeder Positionsinhaber darf jede physikalisch mögliche Handlung durchführen.
Wie entsteht [ein bestimmtes kooperativ erzeugtes Ergebnis]? Müssen alle mitmachen, um […] zu erstellen?	Positionsinhaber handeln unabhängig voneinander.

Koordiniert jemand den Prozess? (Definiert die legitimen Transformationsprozeduren einschließlich ihrer erforderlichen Bedingungen, wie etwas zusammen im Netzwerk entsteht, z.B. eine Entscheidung)	
Wie muss man sich als (Positionsinhaber) informieren? Wer informiert wen? (Definiert z.B. Sitzungszyklen, Kommunikationskanäle, Protokollverfahren etc.)	Jeder Positionsinhaber kann Informationen bereitstellen oder erhalten.
Wie wird geregelt, was man als [Positionsinhaber] von der Zusammenarbeit hat? Werden Strafen verhängt, wenn etwas Verbotenes gemacht wird? (Definiert die Verteilung von Lasten und Nutzen im Netzwerk)	Jeder Positionsinhaber kann jedes Ergebnis für sich behalten, das er akquirieren und verteidigen kann.
Gibt es Vorgaben, was die Höhe bzw. die Qualität der Resultate angeht? (Definiert Ziele)	Handlungen und Ergebnisse können jeden physikalisch möglichen oder von den Positionsinhabern gewünschten Status annehmen.

Gemeinsamer Wissensaustausch

(allgemeiner: Operatives Netzwerk-Problem XY. Auf dieser Ebene können beliebig viele operative Probleme je nach Netzwerk-Mission geregelt werden - die folgenden Praktiken dienen als Standardvorgabe zum Kopieren)

Operative Praktiken	
Welche Positionen gibt es?	Es gibt die Position… Mitglied des Netzwerks
Wie wird man [Positionsinhaber]? (Definiert die Bedingungen des Eintritts) Was müssen die Kandidaten an Qualifikationen aufweisen oder an Ressourcen mobilisieren, um [Positionsinhaber] zu werden? (Definiert die Eignungskriterien neuer Mitglieder) Was sind Gründe, als [Positionsinhaber] das Netzwerk verlassen zu müssen? (Definiert die Beendigung der Mitgliedschaft)	Jeder Akteur kann die Position durch eigene Entscheidung besetzen und verlassen.
Was darf man als … (Positionsinhaber)? (Definiert die Rechte und Verantwortlichkeiten)	Jeder Positionsinhaber darf jede physikalisch mögliche Handlung durchführen.
Wie entsteht [ein bestimmtes kooperativ erzeugtes Ergebnis]? Müssen alle mitmachen, um […] zu erstellen? Koordiniert jemand den Prozess? (Definiert die legitimen Transformationsprozeduren einschließlich ihrer erforderlichen Bedingungen, wie etwas zusammen im Netzwerk entsteht, z.B.	Positionsinhaber handeln unabhängig voneinander.

eine Entscheidung)	
Wie muss man sich als (Positionsinhaber) informieren? Wer informiert wen? (Definiert z.B. Sitzungszyklen, Kommunikationskanäle, Protokollverfahren etc.)	Jeder Positionsinhaber kann Informationen bereitstellen oder erhalten.
Wie wird geregelt, was man als [Positionsinhaber] von der Zusammenarbeit hat? Werden Strafen verhängt, wenn etwas Verbotenes gemacht wird? (Definiert die Verteilung von Lasten und Nutzen im Netzwerk)	Jeder Positionsinhaber kann jedes Ergebnis für sich behalten, das er akquirieren und verteidigen kann.
Gibt es Vorgaben, was die Höhe bzw. die Qualität der Resultate angeht? (Definiert Ziele)	Handlungen und Ergebnisse können jeden physikalisch möglichen oder von den Positionsinhabern gewünschten Status annehmen.

Korrekturen und Veränderungen

Die Netzwerk-Verfassung soll nach dem folgenden Verfahren Korrekturen bzw. Veränderungen erfahren:

Verfassungsbezogene Praktiken	
Leitfrage(n)	Regeln (mit Standardwerten)
Welche Positionen gibt es? (d.h. wer darf die Netzwerk-Verfassung ändern?)	Es gibt die Position… Mitglied
Wie wird man [Positionsinhaber]? (Definiert die Bedingungen des Eintritts) Was müssen die Kandidaten an Qualifikationen aufweisen oder an Ressourcen mobilisieren, um [Positionsinhaber] zu werden? (Definiert die Eignungskriterien neuer Mitglieder) Was sind Gründe, als [Positionsinhaber] das Netzwerk verlassen zu müssen? (Definiert die Beendigung der Mitgliedschaft)	Jeder Akteur kann die Position durch eigene Entscheidung besetzen und verlassen.
Was darf man als … (Positionsinhaber)? (Definiert die Rechte und Verantwortlichkeiten)	Jeder Positionsinhaber darf jede physikalisch mögliche Handlung durchführen.
Wie entsteht [ein bestimmtes kooperativ erzeugtes Ergebnis]? Müssen alle mitmachen, um […] zu erstellen? Koordiniert jemand den Prozess? (Definiert die legitimen Transformationsprozeduren einschließlich ihrer erforderlichen Bedingungen, wie etwas zu-	Positionsinhaber handeln unabhängig voneinander.

sammen im Netzwerk entsteht, z.B. eine Entscheidung)	
Wie muss man sich als (Positionsinhaber) informieren? Wer informiert wen? (Definiert z.B. Sitzungszyklen, Kommunikationskanäle, Protokollverfahren etc.)	Jeder Positionsinhaber kann Informationen bereitstellen oder erhalten.
Wie wird geregelt, was man als [Positionsinhaber] von der Zusammenarbeit hat? Werden Strafen verhängt, wenn etwas Verbotenes gemacht wird? (Definiert die Verteilung von Lasten und Nutzen im Netzwerk)	Jeder Positionsinhaber kann jedes Ergebnis für sich behalten, das er akquirieren und verteidigen kann.
Gibt es Vorgaben, was die Höhe bzw. die Qualität der Resultate angeht? (Definiert Ziele)	Handlungen und Ergebnisse können jeden physikalisch möglichen oder von den Positionsinhabern gewünschten Status annehmen.

Unterzeichner

DATUM, ORT, UNTERSCHRIFTEN