

## **Erfolgreiche Netzwerkarbeit zur Beratung von Unternehmen im demographischen Wandel**

Ergebnisse des Arbeitstreffens regionaler Netzwerke vom 22.03.2007 in den Räumlichkeiten der Bertelsmann Stiftung

Gerade für kleinere Unternehmen ist es oftmals schwierig, sich einen Überblick über die Angebote und bereits bestehende Lösungsansätze in der Region zu verschaffen. Hier können Netzwerke mit einem koordinierenden ersten Ansprechpartner für Transparenz sorgen und eine Erstberatung anbieten. Gleichzeitig bieten Netzwerke den Anbietern die Möglichkeit, gemeinsam die Unternehmen einer Region für mögliche Herausforderungen durch den demographischen Wandel zu sensibilisieren. Doch wie lassen sich solche regionalen Netzwerke effektiv aufbauen und weiterentwickeln, welche hinderlichen und förderlichen Faktoren treten auf? Welche Angebote haben sich als effektiv und leistungsfähig bei den Betrieben erwiesen? Wie lässt sich eine Nachhaltigkeit dieser Ansätze erzeugen?

Ziel der Veranstaltung war es, Erfolgsfaktoren und Barrieren für den regionalen Netzwerkansatz zu erarbeiten und dabei Synergien zu heben durch Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerken in NRW. Mit der Veröffentlichung dieses Abschlusspapiers soll dem regionalen Netzwerkansatz mehr Aufmerksamkeit verschafft werden und ein Baustein für eine weitere Verbreitung regionaler Netzwerke für den demographischen Wandel in NRW gelegt werden.

### Aufbau von regionalen Strukturen

Es werden 2 Arten regionaler Netzwerke unterschieden:

- „akteurszentrierte Netzwerke“ mit strategischen Partnern aus Einrichtungen wie Wirtschaftsförderung, Gewerkschaften, Kammern und Verbänden

Als Vorteil wird herausgestellt, dass sich damit verteiltes Spezialwissen zum demografischen Wandel zusammenführen lasse und die Öffentlichkeitsarbeit und –wirksamkeit eines solchen Netzwerkes hoch sei.

Allerdings können auch in einer solchen Konstellation unter Umständen nicht alle regionalen Unternehmen auch tatsächlich erreicht werden.

Schließlich gilt es zu berücksichtigen, dass in den Regionen unterschiedliche Erfahrungen mit und Kulturen der Kooperation zwischen strategischen Partnern bestehen, so dass Konzepte nicht 1:1 zwischen Regionen übertragbar sind.

- „unternehmenszentrierte Netzwerke“ die ausschließlich oder wesentlich durch Personen aus regionalen Unternehmen gebildet werden.

Bei diesem Netzwerktyp organisieren sich die Partner, um ein gemeinsames Thema zu bearbeiten und von Austauschprozessen zwischen den Beteiligten zu profitieren. Möglicherweise können auch Kosten zwischen den Beteiligten geteilt werden.

Als Vorteil kann die unkomplizierte Kooperation genannt werden, insbesondere wenn ein hoher Bekanntheitsgrad zwischen den Teilnehmern besteht. Nachteilig kann die fehlende Öffentlichkeitsarbeit sowie ein Perspektivenmangel durch fehlendes externes Spezialwissen sein.

Für beide Typen erfordert ein funktionierendes Netzwerk sowohl ein klares und fundiertes Interesse der beteiligten Institutionen/Unternehmen als auch eine intrinsische Motivation (Interesse am Thema) der teilnehmenden Personen. Netzwerkarbeit ist dann attraktiv, wenn es um Wissensaustausch und Lernen geht. Dies kann aber nur erreicht werden, wenn an den konkreten betrieblichen Bedarfen angesetzt wird.

Bezüglich der Größe und Struktur der Netzwerke liegen unterschiedliche Erfahrungen vor. Generell sollte gelten, eine strategische und eine operative Ebene zu unterscheiden und die strategische Ebene (Netzwerksteuerung) gerade zu Anfang nicht zu umfangreich zu besetzen. Zur Effizienz eines Netzwerkes trägt entscheidend bei, die Position eines mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen ausgestatteten Netzwerkmanagers zu besetzen.

Als Grundlage für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit werden als wesentliche Punkte herausgestellt:

- Eine gemeinsame Zielsetzung der Netzwerkpartner
- Transparenz über Informationen und Entscheidungen
- Eine klare Beschreibung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Verbindliche Arbeitsformen
- Existenz eines aktiven Netzwerkmanagers

### Angebote für Betriebe

Als Aktivitäten für Netzwerke werden die folgenden nach innen bzw. außen gerichtete Maßnahmen herausgestellt:

- Vernetzung von Dienstleistern zu einem Angebotsportfolio / Bündelung von Angeboten und Instrumenten
- Erweiterung von Perspektiven bei den Netzwerkteilnehmern
- Erfahrungsaustausch / Verständigung über Vorgehensweisen und Methoden
- Bereitstellung von Informationen für die Region
- Sensibilisierung von Unternehmen (Führungskräften und Mitarbeitern) und Dritten spezifisch für die Region
- Unterstützung bei der Lösung betrieblicher Probleme

In Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit von Netzwerken wird Nutzung von Beispielen guter Praxis („Leuchttürme“) in der Region empfohlen. Diese zu schaffen oder aufzuspüren und zu publizieren sollte Aufgabe eines Netzwerkes sein. Eine Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Netzwerkes kommt als „Marketing“ den Netzwerkpartnern zu Gute.

Mit Blick auf Leistungen für Unternehmen und Beschäftigte wurden von den Teilnehmern folgende Themen und Instrumente prioritär genannt:

- Befragungen (auch zu Erwartungen), Monitoring
- Sensibilisierung / Einsatz von Checklisten
- Durchführen von Altersstrukturanalysen und entwickeln demografischer Szenarien
- Durchführung von Workshops
- Kompetenzanalysen / altersgerechte Qualifizierung und Personalentwicklung
- Wissenstransfer zwischen Generationen
- Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen
- Gesundheitsmanagement

### Nachhaltigkeit der Strukturen

Netzwerke haben dann ihre Existenzberechtigung, wenn wichtige Themen nicht oder nicht ausreichend durch vorhandene Institutionen oder über private Anbieter abgedeckt werden können. Netzwerke füllen damit Lücken. Dies gilt für strategische Netzwerke wie für unternehmenszentrierte Netzwerke. Daraus folgt, dass Netzwerke eine endliche Funktionsdauer aufweisen und damit nicht in sich erhaltenswert sind: Sie sind nur Mittel zum Zweck. Die Nachhaltigkeit der

Wirkung von Netzwerken in der Region ist jedoch aufgrund der langsamen und nicht dokumentierbaren Ausbreitung von Ideen, Praktiken etc. („Sickerkonstante“) kaum jemals mit Sicherheit abschätzbar. Eine weitere Folgerung daraus ist, dass vor der Initiierung eines Netzwerkes geprüft werden muss, ob die vermutete Lücke besteht und ob es Alternativen zum Netzwerk gibt. Das aufrecht erhalten von Netzwerken bis zur Erfüllung des Zwecks kann jedoch durch bestimmte Eigenschaften von Netzwerken befördert werden. Hierzu nennen die Teilnehmer die folgenden Aspekte:

- Gewinnung einer „regionalen Galionsfigur“ für die Öffentlichkeitsarbeit und Ausstrahlung des Netzwerkes
- Einsetzen eines „operativen Kümmerers“ für die Netzwerkarbeit
- Nachfrageorientierung
- Klarer, aber möglicherweise im Verlaufe der Zeit auch wechselnder Gegenstand des Netzwerkes (vgl. dazu die o.g. Themenliste)
- Sichern von Synergie- und Lerneffekten zwischen den Partnern
- Verknüpfung von verteilten Kompetenzen

Die Veranstaltung wurde organisiert in Kooperation mit dem Projekt

