



Netzwerk:

**Kommunen der Zukunft**

Eine Gemeinschaftsinitiative  
der Bertelsmann Stiftung,  
der Hans-Böckler-Stiftung  
und der KGSt

14

# Lokale Beschäftigungsförderung – *Aufgabe der Kommunen*

**Bausteine guter Praxis:**

Steuerung | Fallmanagement | **Arbeiten in Netzwerken**

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt  
(Hrsg.):

**Netzwerk Kommunen der Zukunft.**

**Produkte der Netzwerkarbeit**

Bd. 14 (1-3)

Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung.

Bausteine guter Praxis:

Bd. 14-1 – Steuerung der lokalen Beschäftigungsförderung

Bd. 14-2 – Fallmanagement

Bd. 14-3 – Arbeiten in Netzwerken

Redaktion: Matthias Schulze-Böing

Offenbach am Main 2002

© Netzwerk Kommunen der Zukunft

Druck: VAS-Verlag, Frankfurt am Main

Zu beziehen über:

Stadt Offenbach am Main

Amt für Arbeitsförderung, Statistik,

Europaangelegenheiten

Rathaus

Berliner Str. 100

63065 Offenbach am Main

[www.offenbach.de](http://www.offenbach.de)

---

## Inhaltsverzeichnis

<i>Matthias Schulze-Böing</i>	
Der Netzwerkknoten	
„Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung“ im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ .....	5
<i>Matthias Schulze-Böing</i>	
Vorbemerkung .....	7
<i>Maria Oppen, Holger Strassheim</i>	
Partnerschaften und Netzwerke in der kommunalen Beschäftigungsförderung .....	8
Die Vielfalt von Netzwerken .....	8
Netzwerkfunktionen und Passfähigkeit der Akteure .....	9
Beziehungsfähigkeit und Netzwerkstrukturen .....	10
<i>Maria Oppen, Holger Strassheim</i>	
Lebenszyklen und Steuerungsprobleme von Netzwerken .....	12
<i>Matthias Schulze-Böing</i>	
Netzwerke für Arbeitsmarktintegration .....	17
<i>Matthias Schulze-Böing</i>	
Netzwerke in der Förderung von Existenzgründungen .....	19
<i>Michael Meilwes</i>	
Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern .....	22
<i>Michael Meilwes</i>	
Krisenfrüherkennung .....	23
<i>Michael Meilwes</i>	
Branchenentwicklung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) .....	25
<i>Peter Waldburg</i>	
Arbeit in Netzwerken – Herausforderung an die Organisations- und Personalentwicklung .....	27
Autoren .....	29



## Der Netzwerkknoten

### „Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung“ im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“

Im Rahmen der zweiten Förderrunde des Netzwerkes „Kommunen der Zukunft“ der Bertelsmann-Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der KGST hat sich Ende des Jahres 2000 der thematische Netzwerkknoten „Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung“ gebildet. 15 Kommunen beteiligten sich. Es handelte sich um die Städte Arnshagen, Bielefeld, Braunschweig, Dresden, Essen, Halle, Hamm, Hannover, Leipzig, Offenbach, Saarbrücken, Wiesbaden, den Landkreisen Gießen und Unna sowie den Regionalverband Hannover. Damit war im Netzknoden ein breites Spektrum von Kommunen vertreten. Entsprechend vielfältig waren die Problemstellungen am Arbeitsmarkt, die Struktur und der Entwicklungsstand der lokalen Beschäftigungsförderung und das Aktivitätsspektrum in den Kommunen.

Der Netzwerkknoten verstand sich als Lernzusammenhang, in dem Praxiserfahrungen ausgetauscht und gemeinsam interessierende Themen bearbeitet werden, aber auch gemeinsame Produkte der Netzwerkarbeit entstehen. Der Knoten entschied sich dabei, insbesondere drei Themenkreise zu vertiefen und dazu umfangreichere Papiere und Stellungnahmen zu erarbeiten:

- Steuerung der lokalen/kommunalen Beschäftigungsförderung
- Arbeit in Netzwerken im Rahmen der lokalen Beschäftigungsförderung
- Fallmanagement als Instrument und Methode der Arbeitsförderung

Darüber hinaus wurde gemeinsam mit dem Netzwerk „Beschäftigungspolitik in Kommunen“ (BiK) der Bertelsmann-Stiftung ein übergreifendes Projekt „Benchmarking in der kommunalen Beschäftigungsförderung – Kennziffern, Prozessvergleiche und interkommunale Lernprozesse“ initiiert, an dem elf Kommunen aus beiden Netzwerken beteiligt sind. Dieses Projekt wird auch über die Laufzeit des Netzwerkes „Kommunen der Zukunft“ hinaus weitergeführt.

Dem Netzknoden standen mit Nader Djafari (Inbas-Institut, Offenbach), Adalbert Evers (Universität Gießen), Maria Oppen und Holger Strassheim (Wissenschaftszentrum Berlin) wissenschaftliche Fachberater zur Seite, die mit ihrer Kenntnis die Arbeit wesentlich befruchteten und bereicherten. Thomas Herbing von der Bundesverwaltung der Gewerkschaft VER.DI bereicherte die Arbeit mit wichtigen Hinweisen zu Fragen der Mitarbeiterbeteiligung.

In einer Reihe von drei Broschüren werden die Ergebnisse der Netzknodenarbeit dokumentiert. Die Texte sind von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Netzknodens und von dessen Fachberatern auf der Basis intensiver Diskussionen im Netzknoden und thematischen Unterarbeitsgruppen erstellt. Sie stellen Praxisreflexionen dar, aber zum Teil auch Leitfäden für die Praxis und konzeptionelle Entwürfe für die Strukturierung des Handlungsfeldes.

Wir hoffen, dass diese Produkte unseres Netzknodens Probleme in einer Zeit des Umbruchs der arbeitsmarktpolitischen Landschaft getroffen haben und den Akteuren in Politik und Praxis hilfreich sind.

Den beteiligten Kommunen ist für die finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen zu danken, die sie für Netzwerkarbeit aufgebracht haben. Den Trägern, Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und KGST, danken wir für die fachliche und finanzielle Unterstützung.

Für den Netzknoden „Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung“

Offenbach am Main, Oktober 2002

*Matthias Schulze-Böing*  
(Federführer)



## Vorbemerkung

Matthias Schulze-Böing

„Arbeit in Netzwerken“ – das war das Thema das sich eine Arbeitsgruppe innerhalb des Netzknotens „Kommunen und lokale Beschäftigungspolitik“ des Netzwerks „Kommunen der Zukunft“ vorgenommen hat. Diese Arbeitsgruppe wollte jedoch keine selbstreflexive Veranstaltung der Problematisierung des „Netzwerkarbeitens im Netzwerk“ sein, sondern wollte das Stichwort aufgreifen, um ein besonderes Merkmal und eine besondere Anforderung der Arbeit von Beschäftigungsförderern in Kommunen näher zu thematisieren. Beschäftigungsförderer (die Kolleginnen immer mit gemeint) sind, da mit komplexer Aufgabenstellung, aber ohne klassisches Ressort und eine einheitliche tragende gesetzliche Grundlage, immer auf ressortübergreifendes Denken und Arbeiten und auf Partner in- und außerhalb der Verwaltung angewiesen. In der Regel ist bei Maßnahmen und Projekten der kommunalen Beschäftigungsförderung die Verknüpfung von Ressourcen und Mitteln verschiedenster Herkunft und Provenienz erforderlich.

Hier greift der Netzwerk-Gedanke. Genau betrachtet steht man in der Funktion der Beschäftigungsförderung immer in irgendwelchen Netzwerkstrukturen, bei denen man eigene Ressourcen einbringt, fremde Ressourcen mobilisiert, mit Partnern kooperiert, ohne einen hierarchischen Durchgriff zu haben oder aber marktförmig Leistungen auszutauschen. Arbeit in Netzwerken kennt Dienstwege eher am Rande und baut auf Längerfristigkeit, Gegenseitigkeit und Vertrauen auf, was auch mit der kurzfristigen Ausnutzung von Marktchancen nicht kompatibel ist. Netzwerke sind also irgend etwas „zwischen“ Markt und Hierarchie. Darüber gibt es inzwischen viele gelehrte Bücher – viele davon sehr theoretisch und nur über viele, viele Schritte in die Sprache der Praxis in Kommunen zu übersetzen. Darum aber geht es uns.

Die Arbeitsgruppe profitierte von der „Vernetzung“ von Praxis und Wissenschaft. Maria Oppen und Holger Strassheim vom Wissenschaftszentrum Berlin bearbeiten ein Forschungsprojekt zu „Lernen in Netzwerken“ (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung)<sup>1</sup> und brachten die Perspektive der Wissenschaft in die Arbeitsgruppe ein. Peter Waldburg, Michael Meilwes und Matthias Schulze-Böing stellen Chancen und Aufgaben der Netzwerkarbeit in verschiedenen zentralen Feldern der kommunalen Be-

schäftigungsförderung dar und präsentieren daraus erfolgreiche, aussichtsreiche und weniger erfolgreiche, aber lehrreiche Beispiele. Insofern spannen wir im hier vorliegenden Papier einen weiten Bogen von einer wissenschaftlichen Typologie von Netzwerken, einem Konzept von Lebenszyklen von Netzwerken mit typischen Risikophasen und entsprechenden Interventionsmöglichkeiten des „Netzwerkmanagers“ über Akteursnetzwerke zur Eingliederung von benachteiligten Zielgruppen, Netzwerke zur Förderung von Unternehmensgründern, Qualifizierungsnetzwerken, Unternehmensnetzwerken und anderem. Wichtig war für die Arbeitsgruppe auch ein Blick auf die personalen und organisatorischen Voraussetzungen erfolgreicher Netzwerkarbeit. Hier gibt es angesichts des traditionellen Berufshabitus von Verwaltungsmenschen, die im Milieu der Dienstwege und klaren Anweisungen sozialisiert sind, viel Entwicklungsbedarf und das Infragestellen mancher Gewohnheiten. Deshalb auch dazu ein eigener Beitrag.

Arbeiten in Netzwerken ist herausfordernd – zumindest wenn es zielorientiert und erfolgreich sein soll und mehr als Klüngel, Filz und Seilschaften. Es gilt vielmehr, das Potential offener und partnerschaftlicher Strukturen zu erkennen und bewußt zu entwickeln. Die Arbeitsgruppe hat dazu ein paar Gedanken, Thesen und Praxiserfahrungen zusammengetragen – keineswegs mit dem Anspruch das Thema abschließend zu behandeln, sondern als Reflexion aus der Praxis für die Praxis und damit grundsätzlich „nach vorne“ offen. Die Beiträge decken wichtige Aspekte der Beschäftigungsförderung ab, erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind nicht „aus einem Stück“ gearbeitet, sondern eher wie in einer Suite in hoffentlich sinnvoller Form aneinander gereiht. Jeder Beitrag steht deshalb stets auch ein wenig für sich selbst.

<sup>1</sup> Titel des Projekts: „Lernen in Netzwerken und kommunale Problemlösungsfähigkeit. Organisierter Wissenstransfer im Bereich lokaler Beschäftigungspolitik.“

# Partnerschaften und Netzwerke in der kommunalen Beschäftigungsförderung

Maria Oppen/Holger Strassheim

## Die Vielfalt von Netzwerken

Mit der „positiven Kommunalisierung“<sup>2</sup> der Arbeitsmarktpolitik, dem aktiven und innovativen Einklinken von Kommunen in die Bewältigung des Strukturwandels und seiner arbeitsmarktlichen und sozialen Folgen entwickelt sich die Formenvielfalt kommunaler oder regionaler Bündnisse, neuer sozialer Partnerschaften und Netzwerke zur „Neuen Unübersichtlichkeit“. Die Ziele gehen weit über die tradierten Maßnahmen der Qualifizierung für und Vermittlung in Arbeit hinaus. Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, Förderung von Selbstständigkeit und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitgebern wie von Arbeitnehmern sind wichtige Arbeitsfelder. Sie liegen quer zu hergebrachten Zuständigkeiten in der Verwaltung. Und ohne externe Partner sind sie nicht umzusetzen.

Die Zunahme von Partnerschaften, Bündnissen und Netzwerken unter Beteiligung verschiedener Akteure bzw. Organisationen ist als Ausdruck bzw. Erstarken eines neuen *Politikmodells* zu interpretieren, das in der wissenschaftlichen Literatur zunächst unter den Begriffen des „kooperativen“ und „verhandelnden“ Staates oder neuerdings als „Governance“ diskutiert wird. Es ist angesiedelt zwischen den Polen der autonomen politisch-administrativen und der rein marktlichen Regulierung, in unserem Zusammenhang speziell von Arbeitsangebot und -nachfrage. Netzwerke oder horizontale Kooperationsverbünde verbinden nach breit geteilter Einschätzung die positiven Elemente von hierarchischer und marktlicher Steuerung bzw. vermeiden deren Dysfunktionen. In Anbetracht der weit verbreiteten „Netzwerk-euphorie“ wird dabei allerdings gerne übersehen, dass auch Netzwerke „versagen“ oder ungewünschte Nebeneffekte produzieren. Letztere betreffen gerade bei öffentlich-privaten Partnerschaften Fragen der demokratischen Legitimation und Kontrolle sowie der öffentlichen Transparenz und Rechenschaftspflichtigkeit. Probleme des „Netzwerkversagens“ im Binnenverhältnis, die hier eingehender erörtert werden sollen, beziehen sich dagegen auf das Arbeiten in und Managen von Netzwerken, die

keineswegs automatisch zur effizienten und effektiven Zielerreichung führen. Stagnationstendenzen, wechselseitige Blockaden oder die Ausnutzung von Kooperationsergebnissen durch einzelne Netzwerkakteure sind Phänomene, die bislang weniger thematisiert werden.

*Was zeichnet Netzwerke aus?* Zentrales Merkmal ist die Entstehung eines mehr oder weniger stabilen Musters von Beziehungen zwischen autonomen Akteuren. Diese Beziehungen bilden sich im Kontext der Suche nach Lösungen von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsproblemen und deren Umsetzung. Typisch für Netzwerke ist, dass sie tradierte Abgrenzungen und somit auch Fragmentierungen überwinden: Sie verbinden potenziell Akteure aus allen gesellschaftlichen Teilbereichen, dem öffentlichen wie privaten Sektor, den Non-profit-Organisationen und zivilgesellschaftlichen Gruppierungen. Dieses Politikmodell basiert auf Kooperation und Konsensbildung statt autoritativer Anweisung; es setzt auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung, und dominant ist eine Austauschlogik, die auf Gegenseitigkeit gründet (Reziprozität).

*Unter welchen Bedingungen entstehen Netzwerke?* Netzwerke und andere Kooperationsverbünde sind kein Selbstzweck. Kooperative Strategien erfordern Investitionen im Sinne von Zeit, Personal und Informationen, die sich aus Perspektive der beteiligten Akteure nur rechtfertigen, wenn die eigenen Ziele durch Kooperation besser (effizienter und effektiver) erreicht werden können. Sie können dann besser erreicht werden, wenn die anderen Partner in das kooperative Arrangement Ressourcen und Kompetenzen einbringen können und wollen, die in der eigenen Organisation nicht oder nur sehr schwer mobilisiert werden können und die auf dem Markt nicht oder nur sehr teuer eingekauft werden können. Ressourceninterdependenz ist der theoretische und praktische Kern von Netzwerken. Zur Erreichung eines Kooperationsmehrwerts ist es erforderlich, die Bündelung der Ressourcen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten, das die oft unterschiedlichen Interessen der einzelnen Partner integriert. Nur wenn dies gelingt, lassen sich die viel bemühten „win-win“-Beziehungen herstellen.

2 Schulze-Böing, Matthias 2002: Fördern durch Fordern – Fordern durch Fördern? Aktivierende Arbeitsmarktpolitik und die Rolle der Kommunen. In: Sozialer Fortschritt Heft 7–8 /2002



*Was hält Netzwerke zusammen?* Die Austauschlogik in Netzwerken verweist auf Prozesse des „Gebens und Nehmens“, die nicht unmittelbar gegeneinander (etwa im monetären Sinn) aufgewogen und nicht eingeklagt werden können. Wechselseitiges Vertrauen ist nötig, das es dem einzelnen Partner erlaubt, einen besonderen Input zu leisten in der Annahme, dass sich dieser (mindestens später) „rentiert“. Vertrauen zwischen (prospektiven) Partnern oder Netzwerkmitgliedern, aber grundsätzlich auch das Vertrauen gegenüber ganzen Organisationen und Netzwerken kann nicht umstandslos vorausgesetzt werden: es muss sich in kooperativen Arrangements entwickeln (können). Vier Formen von Vertrauen lassen sich unterscheiden, die aufeinander aufbauen: Vertrauen basierend auf Kalkulation, auf wechselseitigen Erfahrungen, auf Institutionen sowie auf gegenseitigem Verständnis und persönlicher Bindung.

Bei der Partnersuche sind potenzielle Netzwerkakteure wesentlich auf die wechselseitige *Kalkulation* der Vertrauenswürdigkeit der anderen angewiesen. Diese Anfangsbewertung wird auf Basis von vorhandenen Informationen, der Reputation, also dem „guten Namen“ und nicht selten von Sympathie vorgenommen. Die kalkulatorische Basis lässt sich aber durch Vereinbarung von Spielregeln für die Zusammenarbeit oder eines Verhaltenskodex sowie durch die Etablierung von Kommunikationskanälen und Entscheidungsverfahren „institutionalisieren“.

Vertrauen basierend auf *Erfahrung* entwickelt sich aus (wiederholten) Beobachtungen in der konkreten Zusammenarbeit. Hierdurch erweist sich die Belastbarkeit von Vereinbarungen und Absprachen. Aus den Leistungsbeiträgen der einzelnen Akteure lässt sich auf ihre Zuverlässigkeit, ihr „commitment“ gegenüber dem Netzwerk schließen und es zeigt sich, ob sie die in sie gesetzten Erwartungen bzw. Selbstverpflichtungen erfüllen. Anhaltspunkte hierfür lassen sich durch die Vereinbarung von Zielen und Zeitplänen sowie durch gemeinschaftlich durchgeführte Evaluations- und Reflexionsprozesse gewinnen. Diese beiden Formen von Vertrauen sind somit wesentlich wissens- und personenbasiert. Die Generalisierung von kalkuliertem oder erfahrungsbasierten Vertrauen durch Regeln oder Verträge, die Fixierung von Spielregeln und „commitments“ lässt Vertrauen personenunabhängig werden. *Institutionalisierung* kann allerdings in ein Dilemma münden, mit dem gerade gemeinschaftlichen Prozesse der „Kontraktualisierung“ oft behaftet sind, nämlich das Signalisieren einer grundlegenden Misstrauenskultur, in der alle Eventualitäten im vorhinein reguliert werden sollen.

Anders dagegen die vierte Variante von Vertrauensaufbau, die auch bei den drei vorhergehenden Formen immer ein Rolle spielt und gerade im Falle des institutionalisierten Vertrauens ein wichtiges Gegengewicht zur

drohenden Misstrauenskultur bildet. Im Zuge längerfristiger Netzwerkbeziehungen kann sich Vertrauen als *persönliche und emotionale Bindung* entwickeln, sozusagen als Nebenprodukt und informale Paralleldimension gelungener Kooperation. Vermittelt über vergleichsweise enge und insbesondere offene Kommunikationsbeziehungen zwischen gleichwertigen Individuen, über die sukzessive Entwicklung geteilter Grundverständnisse oder einer gemeinsamen Kultur (bei gleichzeitiger Anerkennung divergenter Interessen) können zwischen den Netzwerkakteuren freundschaftliche Beziehungen und die Identifikation mit dem Netzwerk als autonomer Einheit wachsen. Der gegenseitigen Verantwortung und der Logik der „Sorge“ um das Gemeinwohl (als Pendant zur Logik des Austauschs) wird insbesondere für netzwerkförmige Prozesse von Lernen und Wissenstransfer zunehmend Bedeutung beigemessen.

Der gelungene Aufbau und die Existenzfähigkeit eines Netzwerkes ist nicht per se ein Erfolg. Erfolg stellt sich erst ein, wenn die Netzwerkpartner durch Kooperation ihre jeweiligen Ziele tatsächlich relativ „kostengünstig“ erreichen. Das Gelingen kooperativer Ansätze im Sinne von Zielerreichung hängt von einer Reihe von Faktoren ab; ein wichtiger davon ist die „Passfähigkeit“ der Akteure, ein zweiter die „Beziehungsqualität“ des Netzwerkes.

## Netzwerkfunktionen und Passfähigkeit der Akteure

Die Passfähigkeit bezieht sich auf die Qualität der Akteure, deren Motive und Ziele, Interessen und Ressourcen, die sie einbringen. Passfähig heißt nicht automatisch Gleichartigkeit oder Gleichgerichtetheit; es kann auch um Komplementarität von Motiven und Ressourcen gehen. Was die Passfähigkeit der Akteure ausmacht, kann also nur mit Blick auf den strategischen Zweck/die Funktion des Netzwerkes bestimmt werden („strategic fit“).

Drei Hauptfunktionen von Netzwerken lassen sich identifizieren: Entscheidungs-, Innovations- und Produktionenetze. Die Logik von *Entscheidungsnetzwerken* ist primär auf die Initiierung von Prozessen der Willensbildung, Akzeptanzgewinnung und Mitwirkung durch Einbeziehung der verschiedenen gesellschaftlichen Interessen und Akteure im Vorfeld politischer Entscheidungen gerichtet. Im Rahmen von gezielten Konsultationsverfahren oder breit angelegten und offenen Diskursprozessen werden Vertreter aller derjenigen arbeitsmarktrelevanten Organisationen und gesellschaftlichen Gruppen an einen Tisch geholt, um Strategien und Handlungspläne zu entwerfen, auf deren aktive Beteiligung die

Politik bei der Umsetzung angewiesen ist. Die Einrichtung von regionalen Beiräten und Regionalsekretariaten durch die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen ist ein Beispiel für diesen Typus von Netzwerken an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Arbeitsmarkt und beruflicher Bildung.

Die Logik von *Innovationsnetzen* ist demgegenüber dominant auf die Unterstützung des Informationsaustausches zwischen den relevanten Akteuren und von kollektiven Lernprozessen ausgerichtet, befördert durch Elemente wie Wettbewerb und Evaluation. Kreativität und Wissenspotenziale sollen für innovative Lösungen lokal spezifischer Problemkonstellationen nutzbar gemacht werden. Lokale Aktionspläne oder Bündnisse für Arbeit sind Beispiele hierfür. Sowohl für Entscheidungsnetze wie für Innovationsnetze ist eine thematische Offenheit und Mehrzielorientierung typisch: Beschäftigungsförderung wird mit Strategien der Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung, des Quartiermanagements oder der Jugendpolitik vernetzt. Die potenzielle Offenheit der Netzwerke für ein breites Spektrum von Akteuren kann dabei der Vielfalt von Interessen und Ideen für neue Konzepte Rechnung tragen. Empirisch zeigt sich allerdings in vielen dieser Kooperationsverbänden eine deutliche Dominanz korporativer Akteure (Kammern, Verbände, Unternehmen etc.) zu Lasten von Zielgruppen der anvisierten Beschäftigungsstrategien, also insbesondere von ArbeitnehmerInnen und Arbeitslosen (initiativen). Wichtige Wissensbestandteile und Aktivierungspotenziale und deren besondere „Passfähigkeit“ für innovative Problemlösungen werden bislang kaum genutzt.

Die Logik von Leistungs- oder *Produktionsnetzwerken* ist dominant auf die Steigerung von Effektivität und Effizienz gerichtet, Skaleneffekte sollen durch Kooperation ermöglicht werden und es geht um neuartige Lösungen von Schnittstellenproblemen in fragmentierten Leistungsprozessen. Hier kommt es also darauf an, ob es sich um so genannte „Skalenallianzen“ („economies of scale“) oder „Linkallianzen“ handelt. Erstere bezeichnen Kooperationen von potenziellen Wettbewerbern im gleichen Segment der Wertschöpfungskette. Beispiel wäre ein Netzwerk von Weiterbildungsträgern zur Entwicklung eines neuen Dienstleistungsangebotes oder einer gemeinsamen Marketingstrategie (vgl. das Personalentwicklungsnetzwerk der Stadt Offenbach). Hier ist eine weit gehende Übereinstimmung von Motiven, Zielen und Interessen per definitionem vorhanden und zugleich Voraussetzung für Kooperation. Das Problem ist hier einmal die Konkurrenz der Partner um Ressourcen/ Kunden, die kooperative Beziehungsmuster behindern kann. Zum anderen ist hier von weitgehend identischen Wissens- und Erfahrungsbeständen unter den Beteiligten auszugehen. Diese Homogenität ist für die Entwicklung

von Kreativität und neuen Handlungsoptionen eher hinderlich. Linkallianzen zielen dagegen auf die Integration oder Verbindung von Aktivitäten/Leistungen unterschiedlicher Segmente der Leistungskette. Das Einbringen komplementärer Ressourcen und Kompetenzen ist in diesem Fall Bedingung für die Funktionsfähigkeit des kooperativen Ansatzes. Segmentpezifisch unterschiedliche Interessen müssen aber auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet werden können. Beispiel wäre das „Zentrum für Beschäftigungsförderung durch Mikrounternehmen“ in Marseille. Das Arrangement besteht im wesentlichen aus Unternehmen und Beratern, die bei der Businessplanerstellung und Standortsuche helfen, einem Konsortium von Unternehmen, Banken und Stadt, die einen Fond aufgelegt haben und über die Kreditvergabe entscheiden sowie einem Managernetzwerk, das ehrenamtlich die Mikrounternehmer während der ersten zwei Jahre coacht.

## Beziehungsfähigkeit und Netzwerkstrukturen

Vor diesem Hintergrund sind Beziehungsmuster immer auch Ergebnis der „Beziehungsfähigkeit“ der einzelnen Akteure. Hierzu zählen etwa kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz, Sensitivität gegenüber kultureller Vielfalt, Aufnahmefähigkeit für Neues und Flexibilität sowie die Fähigkeit, Vertrauen entgegen zu bringen. Andererseits ist für die konkrete „Beziehungsqualität“ eines kooperativen Arrangements die Positionierung der Partner zueinander ausschlaggebend. Im Zentrum steht dabei das je spezifische Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit. Unterscheiden lassen sich wiederum idealtypisch „dominierte“ Netzwerke, horizontale Kooperationen<sup>3</sup> und „institutionalisierte“ Netze.

In *dominierten* Netzen nimmt ein Partner eine beherrschende oder zumindest zentrale Position gegenüber allen anderen ein. Ein Beispiel wäre die Beziehung einer Kommune zu verschiedenen Weiterbildungs- und Beschäftigungsträgern, die erstere zum Zwecke etwa der Entwicklung einheitlicher Qualitätsstandards oder Preissysteme an einen Tisch holt. Die Träger bleiben zwar formal autonome Einheiten, sind aber – ähnlich wie Zulieferer in der Privatwirtschaft – zum Überleben hochgradig auf die Kommune angewiesen. Für den dominierenden Partner ergibt sich durch seine Position zwar eine erhöhte „zentrale“ Steuerungskapazität. Er riskiert jedoch

3 Child, John/David Faulkner 1999: *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press

durch ausgeprägte Steuerungsambitionen, dass auf Seiten der kleinen Partner das Gefühl von Abhängigkeit, Motivationsverlust und Leistungsprobleme erzeugen. Demgegenüber basieren *horizontale* Partnerschaften auf Freiwilligkeit und wechselseitiges Einbringen von Ressourcen. Der „Essener Konsens“ kann ebenso wie der „Runde Tisch“ der Deutschen Ausgleichsbank (vgl. auch den Beitrag zur „Krisenfrüherkennung“ von Michael Meilwes) als exemplarisch hierfür angesehen werden. Allerdings sind horizontale Netzwerke tendenziell mit dem Problem schwacher Koordination (lose Kopplung) sowie dem Fehlen eines „zentralen Nervensystems“ und einer anerkannten Führung assoziiert. Gerade hier spielt Vertrauen als zentraler Modus der Netzwerkintegration eine hervorragende Rolle, das potenziell immer der Gefahr ausgesetzt ist, unterlaufen und ausgebeutet zu werden („Trittbrettfahrersyndrom“). Der besondere Vorteil, der typischerweise eher schwach formalisierten Koalition, ihre ausgeprägte Flexibilität im Umgang mit turbulenten Umwelten und multidimensionalen Problemen kann so gleichzeitig zum Nachteil geraten: Die Entwicklung strategischer Ziele, ihre konsequente Umsetzung ebenso wie die systematische Evaluation der Zielerreichung bleibt prekär.

Eine dritte Variante ist die Bildung gemeinsamer Agenturen als *institutionalisierte* Kooperation. Insbesondere die Zusammenarbeit von Sozialämtern und Arbeitsämtern folgt dem Muster kontraktueller Vereinbarungen über Ressourceneinsatz, Organisations- und Aufgabenstrukturen, Entscheidungskompetenzen sowie über In-

formationskanäle, Kooperationsformen und Kontrollrechte im Verhältnis zwischen Agentur und Herkunftsorganisationen. Solche kooperativen Arrangements beruhen auf eindeutig definierten und abgesteckten Organisationsgrenzen und Mitgliedschaften. Die Arbeitsmarktagentur in Marburg als Gemeinschaftseinrichtung zwischen Stadt, Landkreis und Arbeitsamt ist ein Beispiel hierfür, ebenso die Entwicklungspartnerschaft ELAN in Hannover (vgl. auch den Beitrag zur „Anpassungsförderung von Unternehmen und Arbeitnehmern“ von Michael Meilwes). Hierarchie spielt dennoch auch hier im Binnenverhältnis eine untergeordnete oder keine Rolle, eindeutig dagegen aber in den Außenbeziehungen zu den „Müttern“. Dieser Sachverhalt ist ein wesentliches Handicap für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit solcher Arrangements: sie tendieren zur Bürokratisierung.

In der folgenden Abbildung sind die unterschiedlichen Varianten der Kombination von Netzwerkstrukturen und Funktionen durch Beispiele illustriert. Deutlich wird vor dem Hintergrund der Vielfalt kooperativer Arrangements, dass es für die Steuerung von Netzwerken und Partnerschaften keine Patentrezepte geben kann. Dies gilt umso mehr, als kooperative Arrangements keine statischen Veranstaltungen sind. Die Dynamik der Netzwerkentwicklung schließt ein, dass zwischen den skizzierten Typen fließende Übergänge (etwa zwischen Entscheidungs- und Innovationsnetzen) bestehen und Transformationen etwa von dominierten in horizontale Kooperationsformen eher die Regel als die Ausnahme darstellen.

		Netzwerkstrukturen		
		dominiert	horizontal	institutionalisiert
Netzwerkfunktionen	Entscheidungsnetze	Konsultationsverfahren Entwicklungspläne Visionsbildung  (Delft: Wissens-Stadt)	Diskursverfahren Strategiebildung Krisenfrüherkennung Aktionspläne  (Hannover: Sustainable Jobs – Agenda Process)	Regionale Beiräte / Sekretariate Regionalkonferenzen  (Nordrhein-Westfalen)
	Innovationsnetze	Territoriale Pakte Lokale Aktionspläne "verordnete" Kooperationen  (Ulm: Kompetenzzentrum)	Runde Tische Wirtschaftsforen  (DtA: Runder Tisch; Essener Konsens)	Bündnisse für Arbeit Koordinierungsstellen  (Niedersachsen: Frau und Wirtschaft)
	Leistungs-/Produktionsnetze	"Zulieferer" und Support-Netzwerke Regie-Programme / Modelle  (Krefeld: Kooperationsvertrag; Berlin:BBJ-Consult)	Bietergemeinschaften Fall-Management-Netze Ausbildungsnetzwerke  (Offenbach: KIZ; Hannover: Ausbildungsnetz Mikrosystemtechnik)	Multi-Partner-Agenturen Joint-Ventures  (Hannover: Entwicklungspartnerschaft ELAN)

## Lebenszyklen und Steuerungsprobleme von Netzwerken

Maria Oppen / Holger Strassheim

Cooperative Arrangements sind noch weniger als Organisationen in der Lage zu überleben, wenn sie sich nicht anpassen können. Gerade insofern sich solche Arrangements als Antwort auf komplexe Herausforderungen bilden, gründen sie auf Beziehungen, die eine eigene Dynamik haben. Sie werden nicht nur durch externen Wandel beeinflusst, der sich direkt auf die Kooperation auswirkt, sondern darüber hinaus auch durch Einflüsse auf bzw. durch die Herkunftsorganisationen. Für die Mehrzahl von Verbänden und Partnerschaften besteht nur die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln oder letztendlich unterzugehen.

Dabei weisen Netzwerke von ihrer Initiierung bis zur Beendigung der Zusammenarbeit ein typisches Evolutionsmuster auf, das je nach Netzwerkstrukturierung, Kooperationsverlauf und Lernpotential unterschiedliche Entwicklungsphasen durchläuft und dabei unweigerlich auch mit bestimmten Krisen konfrontiert wird. Die Berücksichtigung solcher „life cycles“ und das Wissen um die damit verbundene Krisendynamik ist für den vorausschauenden Umgang mit Steuerungsproblemen unumgänglich. Generell gilt: Das zentrale Thema von Steuerungsproblemen in Netzwerken betrifft die Balance von Akteureinbindung und Innovationsfähigkeit (vgl. Abbildung). Netzwerkmanagement kann dementsprechend auf zwei Ebenen angesiedelt sein: auf der Ebene der Beeinflussung des Interaktionsprozesses z. B. durch Überzeugung, Konfliktlösung oder Verhandlung; auf der Ebene der Netzwerkstrukturierung durch Veränderung und Neuformulierung der Regeln, der Akteurskonstellation, der Ressourcenverteilung (Machtbalance) oder der Beziehungsmuster<sup>4</sup>.

1. Die *Initiierungsphase (Phase I)* in Netzwerken ist – nachdem erste Partner identifiziert sind – durch einen wechselseitigen Informationsaustausch und die Verständigung über gemeinsame Leitideen, Probleme und Ziele gekennzeichnet. Ein zentrales Problem entwickelt sich meist bei der Diskussion von Koordinationsstrukturen und -prinzipien. Die sehr unterschiedliche Informiertheit der Akteure sorgt oft für Ziel- und Interessendivergenzen. Art, Dringlichkeit und Betroffenheit durch Probleme werden unterschiedlich eingeschätzt. Dementsprechend häufig

sind Fluktuationen und kurzfristige „shot-gun-partnerships“. Unabdingbar für die Lösung der *Koordinationskrisen* und den Übergang in die zweite Phase ist dann die Präzisierung der Ziele, eine gründliche Problemanalyse sowie die Konkretisierung von Erfolgskriterien. Ganz zentral ist ein intensiver Wissensaustausch zur Herstellung einer gemeinsamen Informationsbasis. Nötigenfalls muss die strategische und rechtzeitig abgestimmte Teilnehmerauswahl („Gatekeeping“) für den Erhalt der Passfähigkeit der Akteure gerade in dieser Phase sorgen.

2. In der *Etablierungsphase (Phase II)* der Kooperation kann sich dieses Problem verschärfen, wenn klare Vorgaben und Routinen vereinbart werden. Je komplexer die Netzwerkinteraktionen und je dichter die Regelungsstrukturen werden, umso eher werden bestimmte Entscheidungen an das Netzwerkmanagement delegiert. Für Netzwerkpartner kann sich daraus eine *Autonomiekrisis* ergeben. Spätestens mit der Bestimmung von Finanzierung und Rechtsform, der Auswahl zentraler Entscheidungsgremien und grundlegender Funktionseinheiten (organisatorische und inhaltliche Steuerung, Dienstleistungen) wächst auch die Risikoaversion der Beteiligten. Das Gefühl, nicht mehr „Herr des Verfahrens“ zu sein, demotiviert Investitionen in das Netzwerk, deren subjektiver Nutzen nicht klar kalkulierbar ist. Reflexartige Absicherungsstrategien oder gar Kompetenzrivalitäten gefährden die Vertrauensbasis. An diesem Punkt müssen unter Umständen externe Vermittler auf eine multidimensionale (inhaltlich, materiell, sanktionsgestützte) Akteureinbindung und eine integrative Ressourcenplanung drängen. Schon die Vereinbarung von Interaktionswegen und Feedbacksystemen ersetzt individuelle durch kollektive Risikoabsicherungen und beugt einer allgemeinen Kontrollangst vor.
3. In der Folge wird Handlungskompetenz wieder den einzelnen Partnern zurückgegeben. Arbeitsteiligkeit, Dezentralisierung von Verantwortung und (Teil-)Entscheidungen sind Elemente einer stärkeren *Netzwerk-differenzierung (Phase III)*. Gemeinsam entwickelte Pläne bedürfen der Operationalisierung und Umsetzung auf Projektebene und in Arbeitskreisen. Stellenweise wird diese Phase in der Forschung auch als Wachstumsphase bezeichnet: weitere Akteure werden kontaktiert und einbezogen, das Kooperations-, Aufgaben- und Leistungsspektrum erfährt eine Auswei-

<sup>4</sup> Kickert, Walter J.M./Klijn, Erik-Hans/Koppenjan, Joop F.M. 1997: *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London: Sage.

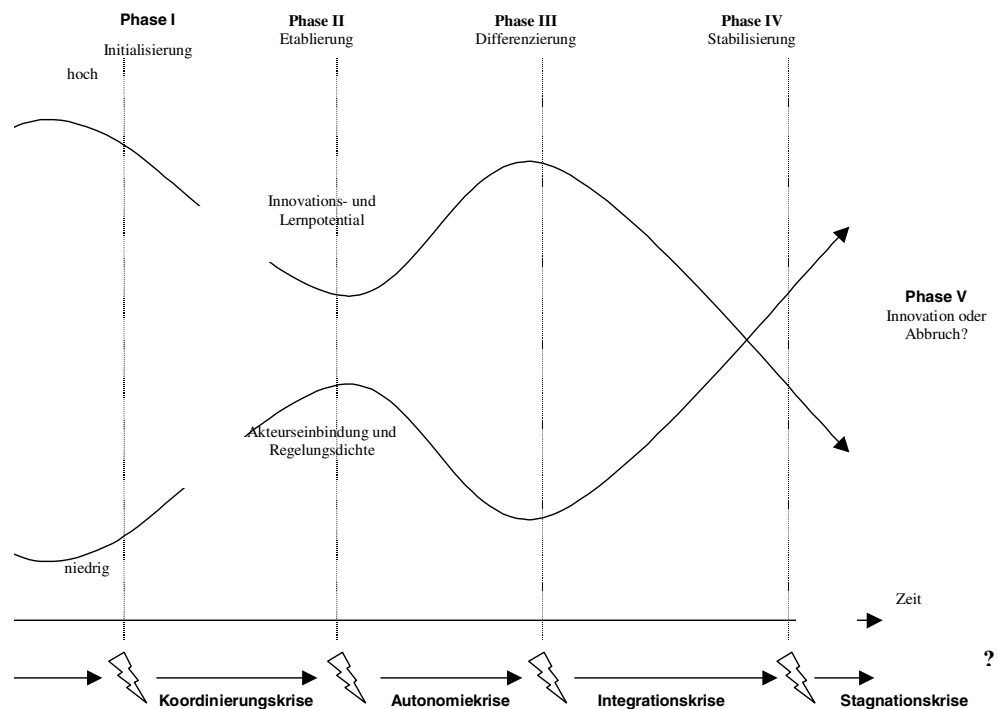
tung. In dieser Phase kommt es häufig wieder zu Innovationschüben (vgl. Abbildung) und zur Erschließung neuer Lernpotentiale. Allerdings entsteht damit auch die Notwendigkeit der Reintegration: *Integrationskrise*. Verteilte Aktivitäten müssen wieder stärker aufeinander abgestimmt, Zusammenarbeit gestärkt werden. Mit der Zahl und Unterschiedlichkeit der Akteure steigt auch der Abstimmungsaufwand zwischen Wissensbeständen, Kompetenzbereichen und Interessensphären. Symptome der Krise sind ein interner Verdrängungswettbewerb, bilaterale Absprachen und Sonderpakte, der Zusammenschluss von Verteilungskartellen zur Verfolgung von Eigeninteressen sowie allgemein das „free-rider“-Problem durch Trittbrettfahrer. Letzteres bedroht vor allem Innovationsnetze, da das ausgetauschte Wissen als öffentliches Gut nur schwer dem Zugriff ausschließlich eigennutzenorientierter Netzwerkteilnehmer entzogen werden kann. Ein verstärktes Schnittstellenmanagement hat die schwierige Aufgabe, Transparenz zu sichern, Interessengegensätze zu thematisieren und Ressourcen aufgaben- und projektadäquat zu poolen.

4. Die *Stabilisierung (Phase IV)* der Kooperation kann letztlich nur durch gemeinsam vereinbarte Planungs-, Feedback und Berichtssysteme gewährleistet werden. Parallel dazu werden die in der Netzwerkarbeit gemachten Erfahrungen sowie die produzierten Wissensbestände in Form von Positionsbeschreibungen, Standards, Handbüchern, Projektpräsentationen u. ä. festgehalten. Diese auch als Herstellung von „explizitem“ Wissen bezeichneten Prozesse münden fast immer in Netzwerk-routinen. Solche Mechanismen der Formalisierung und Bürokratisierung von Interaktionen führen jedoch häufig in eine *Stagnationskrise*. Überregulierung zieht nicht nur Innovationsdefizite und Lernbarrieren, sondern auch Vertrauensverlust und Rückzugsverhalten unter den Netzwerkpartnern nach sich. Diskussionen nehmen einen ritualhaften Charakter an, Kooperations- und Kommunikationsprozesse dienen lediglich der symbolischen Verbrämung einer allseitigen Fixie-

rung auf die Eigeninteressen. Die wichtigsten Möglichkeiten eines Konfliktmanagements bestehen in der Verstärkung von Promotorenaktivitäten und der offenen Diskussion von Problemen und Misserfolgen. Eine Auflockerung der Blockadesituation kann außerdem durch externe Moderatoren, stark ergebnisorientierte Feedbacks und die Schaffung kreativer Planungsräume durch entsprechende Techniken wie z. B. „Open Space“ und ähnliches erreicht werden.

5. Die dann im Erfolgsfall ausgelöste *Innovationsphase (Phase V)* erfordert oft einen qualitativen Wandel durch Veränderung der Akteurskonstellation und Machtbalance, Neuausrichtung der Kooperationsziele oder Experimentieren mit neuen Kooperationsformen, um die Motivationsbasis zu regenerieren. Sofern der Erneuerungsprozess nicht gelingt, zeigt sich dies deutlich in einem wechselseitigen Vertrauensverlust, der Verhärtung von Konflikten, um sich greifenden Ressourcenkämpfen sowie schließlich der Abwanderung und externen Orientierung vieler Teilnehmer. Damit kann die Stagnationskrise dann zum Zerfall (oder Abbruch) der Netzwerkkooperation führen.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge zwischen Entwicklungsphasen und Krisendynamiken. Parallel dazu weisen zwei Verlaufskurven die Höhe des Innovationspotentials und die Stärke der Akteursbindung aus. Grundsätzlich sollte jedes Netzwerkmanagement auf die Balance beider Faktoren zielen, um auf diese Weise Risiken zu mindern und dennoch Lernprozesse und die Generierung neuen Wissens zu fördern:



Natürlich ist es in der Praxis äußerst schwierig, die jeweilige Entwicklungsphase und ihre potentiellen Problemkonstellationen zu identifizieren. Hinzu kommt, dass es sich hier um ein idealtypisches Entwicklungsmodell handelt – Phasensprünge, Ungleichzeitigkeiten oder Rückwärtsbewegungen sind ebenso denkbar wie sprunghafte Verläufe. Ein gutes Beispiel für eine gleich nach der Etablierung „vorgezogene“ Stagnationskrise bei dennoch dauerhafter Stabilisierung bietet das folgende Praxisbeispiel. Es verdeutlicht gleichzeitig eine ganze Reihe der hier diskutierten und für ein Netzwerkmanagement ganz zentralen Phasen- und Problemmerkmale:

### Praxisbeispiel 1 „Personalentwicklungsforum Offenbach“

Das Netzwerk wurde im Rahmen eines EU-geförderten Projekts (GI Adapt) initiiert – teils durch die kommunale Beschäftigungsförderung, teils durch das Beratungsunternehmen, das dieses Projekt im Auftrag der Kommune durchgeführt hat. Ziel war es, einen Zusammenschluss von Bildungsträgern in der Region herzustellen, um sich dem seinerzeit noch neueren Thema betrieblicher Qualifizierung zuzuwenden. Dabei wurde ein regelmäßiger Austausch über neuere Entwicklungen im Feld der betriebsbezogenen Qualifikation, die Erarbeitung gemeinsamer Qualitätsstandards, gemeinsame Außenauftritte und eine gemeinsame Auftragsakquise angestrebt, um Betrieben „Lösungen aus einer Hand“ anbieten zu können (z. B. Träger A: EDV-Schulung, Träger B: Business-Englisch). Das Netzwerk setzte sich aus den etablierten Trägern vor Ort zusammen. Den Start bildete eine explorative regionale Weiterbildungs-Bedarfsanalyse, welche insgesamt eigentlich den Kooperations-Ansatzes bestätigte.

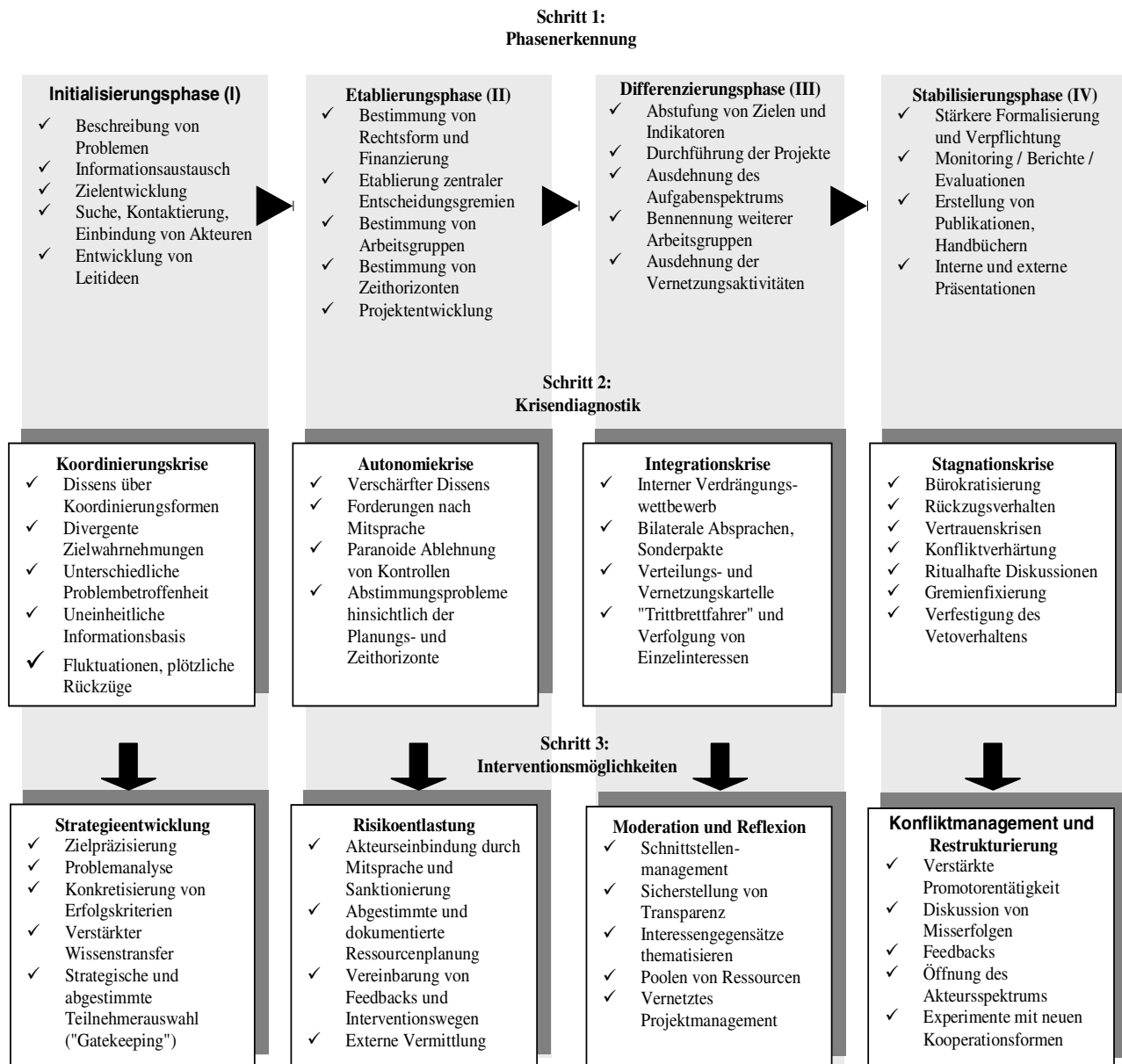
Dennoch etablierte sich das Netzwerk entgegen den ursprünglichen Absichten nur als loser Verbund. Überlegungen zu einer Vereinsgründung o. ä. wurden nie weiter verfolgt. Das PE-Forum hatte zu Beginn allerdings eine durchaus hohe Kontaktfrequenz. Über etwa 1 Jahr war auch ein externer Moderator verfügbar. Eine nennenswerte Differenzierung der Netzwerkaktivitäten war jedoch nicht erkennbar. Die Entwicklung des Netzwerkes stagnierte in einer sehr frühen Phase, so dass eine eigentliche Differenzierung nicht stattfand. Eine gemeinsame Homepage kam nie über eine rudimentäre Form hinaus. Immer wieder einmal gab es Versuche gemeinsamer Aktivitäten. Ursprüngliche Pläne zum Aufbau einer gemeinsamen Akquiseplattform für betriebsbezogene Weiterbildungsangebote wurden allerdings nie ernsthaft angegangen. Niemand war bereit, mehr als ein Minimum für gemeinsame Projekte zu investieren. Es gab kein richtiges „Netzwerkprodukt“ und – nachdem sich die Kommune zurückgezogen hatte – auch keine starke Promotorenpersönlichkeit. Die Bildungsträger konnten den Konflikt zwischen konkurrierenden Einzelinteressen und einem gemeinsamen Ziel nicht überwinden. Man blieb dabei, „um nichts zu verpassen“, hielt sich mit eigenen Beiträgen aber zurück (Mitnahme-Verhalten).

Das Netzwerk besteht inzwischen seit fast fünf Jahren. Man trifft sich immer noch regelmäßig. Neue Mitglieder

sind jedoch nicht dazu gestoßen (z. Zt. 6 Träger). Es besteht ein Forum für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch und ein kommunikatives Prüfgelände für neue Projektideen, beispielsweise den Aufbau eines „Offenen Lernzentrums“ in der Stadt, der zur Zeit im Rahmen einer Förderung durch das BMBF-Programm „Lernende Regionen“ vorangetrieben wird. Im Prinzip hat sich hier ein regionaler Gesprächskreis zu Fragen der Weiterbildung etabliert. Die Stabilisierung des Netzwerkes ist – so gesehen – auf einem „niedrigeren“ Anspruchsniveau dann doch noch erfolgt.

## Selbstbefragungsinstrument

Ein zentrales Problem des „Personalentwicklungsforums Offenbach“ beruhte offensichtlich auf der Homogenität der Akteure und dem insgesamt begrenzten Innovationspotential. Unter Umständen wäre eine Belebung durch Öffnung des Akteursspektrums – zum Beispiel durch die Gewinnung von Betrieben als Leistungsabnehmer – erreicht worden. Im folgenden wird ein Selbstbefragungsinstrument vorgestellt, das in Form einzelner Checklisten schrittweise von der Phasenerkennung über die Krisendiagnose bis zur Abschätzung solcher Interventionsmöglichkeiten führt. Allerdings handelt es sich weder um eine quasi automatisierte Problemerkennung, noch sollte die Netzwerk Betrachtung zu sehr von den einzelnen Checkpunkten dominiert werden („Paralyse durch Analyse“). Vielmehr geht in einem ersten Schritt darum, anhand zentraler Merkmale den Entwicklungsstand des Netzwerkes erkennen und einordnen zu können. Zuvor möglicherweise eher vereinzelt wahrgenommene Probleme können dann anhand der jeweils darunter liegenden Checkbox als typisches Krisensymptom der jeweiligen Lebenszyklusphase identifiziert werden.



Was zum Beispiel bei der Absprache von Planungshorizonten und Terminen für die nächsten Netzwerktreffen oft als Motivationslosigkeit und Kooperationsunwilligkeit einzelner Teilnehmer erscheint, muß vor dem Hintergrund des Diagnoseschemas eher als für die Etablierungsphase ganz normale und erwartbare Autonomiekrise eingeschätzt werden. Hier bietet sich vor allem die vorausschauende Installation einer entsprechenden Webpage (mit den aktuellen Terminen und Sitzungsprotokollen) sowie die Vereinbarung einer speziellen Mailadresse für rasche Terminkoordinierungen an. Den weitaus ernsteren Fall einer schweren Koordinierungskrise zwischen Initialisierungs- und Etablierungsphase verdeutlicht das folgende Praxisbeispiel:

### Praxisbeispiel 2 „Regionaler Beschäftigungskonsens Hannover“

Initiiert wurde der „Regionale Beschäftigungskonsens“ vom Kommunalverband Großraum Hannover (KGH). Der KGH wurde von 20 Städten und Gemeinden des ehemaligen Landkreises Hannover, von der Landeshauptstadt Hannover (LHH) und der Verwaltung des Landkreises Hannover getragen. Hinsichtlich des institutionellen Gewichts und der personellen Stärke war der KGH jedoch das schwächste Glied in dem Dreieck LHH, Landkreis und KGH.

Trotz dieser Schwächen übernahm der KGH die Federführung des Netzwerks. Die Basis für diese Initiierung bildete ein Gutachten, aus dem hervorging, dass Beschäftigungseffekte erzielt werden könnten, wenn relevante arbeitsmarktpolitische Akteure in der Region zusammenarbeiteten und Schnittstellenproblematiken ausräumten. Ziel war es deshalb, möglichst alle relevanten arbeitsmarktpolitischen Akteure zu einer Beteiligung in dem Netzwerk zu bewegen. Von Anfang an verweigerte der

Landkreis jedoch die Mitarbeit. Die Landeshauptstadt Hannover sagte dagegen zu, ebenso drei von zwanzig Städten bzw. Gemeinden. Zudem erklärten sich zwei Großunternehmen in Hannover, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, das Sozialministerium Niedersachsen, die Arbeitsverwaltung und die Universität Hannover zur Teilnahme bereit – Teilnehmer, deren Auswahl primär im Hinblick auf finanzielle/personelle Ressourcen oder Reputation getroffen wurde. Die Akteurskonstellation war also extrem heterogen, dementsprechend heterogen waren auch die jeweiligen Interessen sowie der Wissenstand zu arbeitsmarktpolitischen Fragen.

Als zentrales Steuerungsgremium etablierte man einen „Lenkungskreis“, in dem die Spitzenleute der verschiedenen Institutionen drei Mal im Jahr zusammenkommen sollten. Dieser Lenkungskreis verstand sich als informelles Entscheidungsgremium, entwickelte allerdings aufgrund unterschiedlicher Interessen, Handlungsprinzipien und eines allseitigen Misstrauens nur geringe Entscheidungsfähigkeit. Dem Lenkungskreis war eine Anlaufstelle in der Verwaltung des KGH (eine Personenstelle) zugeordnet, deren Aufgabe u.a. in der laufenden Betreuung des Lenkungskreises und der dort verabredeten Themen und Projekte bestand. Die Anlaufstelle war allerdings nicht in die Entscheidungsstrukturen des KGH eingebunden und erhielt kein Geld zur Initiierung von Projekten. Ihre Reputation nach außen war deswegen sehr gering. Im Verlauf der Arbeit zogen sich wichtige Akteure zurück. Zudem verlor die Verbandsspitze des KGH als der eigentliche Initiator des Beschäftigungskonsens sehr schnell das Interesse an dem Netzwerk. Dem Projekt fehlten grundsätzlich Promotoren, Erfolgsmaße, klare Ziele und inhaltliche Schwerpunkte. Eine wirksame Moderation fand letztlich nicht statt. Bei der Beendigung des „Regionalen Beschäftigungskonsens“ gelang es immerhin, Akteure des Lenkungskreises in andere Netzwerke zu überführen. Im übrigen war mit dem „Regionalen Netzwerk Hannover“ (Initiative für Beschäftigung) ein anderes Netzwerk mit denselben Intentionen neben die Arbeit des Regionalen Beschäftigungskonsens getreten.

Der „Regionale Beschäftigungskonsens Hannover“ illustriert eine ganze Reihe denkbarer Krisenszenarien bei der Initialisierung von Netzwerken. Zwar scheint die in der Literatur oft als Anbahnungs- oder Beobachtungsphase bezeichnete Identifikation wichtiger Teilnehmer und gemeinsamer Grundprobleme (auf der Basis des genannten Gutachtens) noch gelungen zu sein. Damit beginnt im Modell jedoch erst ein wesentlicher Abschnitt der Initialisierungsphase – die gemeinsame Reflexion über jeweilige Problemwahrnehmungen, die Abstimmung von Interessenlagen und Zielvorstellungen und der Austausch von Informationen und Kenntnissen. Da der „Regionale Beschäftigungskonsens“ sich im Gegensatz zum „Personalentwicklungsforum Offenbach“ durch eine besonders heterogene Grundkonstellation auszeichnet, wäre dieser grundlegende Austausch eine wesentliche Kooperationsbedingung gewesen. Ein intensiver Leitbild- und Problemdiskurs hat tatsächlich aber nicht stattgefunden.

Durch die frühe Etablierung von Koordinierungsgremien („Lenkungskreis“) oder gar operativen Instanzen („Anlaufstelle“) können solche fehlenden Vorbedingungen nicht ausgeglichen werden – ohne die Herstellung einer allgemeinen Vertrauensbasis enden Versuche der thematischen Lenkung oder Projektentwicklung meist in Blockadesituationen. Fluktuationen und eine allgemeine Rückzugsmentalität sind dann die Folge. Auch der suggestiv gewählte Netzwerkname („Beschäftigungskonsens“) war hier vermutlich nicht unbedingt hilfreich. Wirksam wäre dagegen zum einen eine professionelle, kontinuierliche und mit den Teilnehmern abgestimmte Moderation gewesen, die den fehlenden Diskurs eingeleitet und betreut hätte. Zum zweiten hätte eine wirklich strategische Teilnehmerauswahl bedeutet, zunächst mit einer kleineren Gruppe zentraler Akteure zu beginnen und den Kreis dann sukzessiv auszubauen. Schritt 3 zählt in diesem Sinne einige, für die jeweilige Krisenkonstellation entscheidende Interventions- und Steuerungsansätze auf. Hier gilt, daß jene Interventionsmaßnahmen, die am Anfang des Netzwerkzyklus durchaus noch richtig und angemessen erscheinen (z. B. eine grundlegende Risikoabsicherung durch Abstimmungs- und Mitspracheverfahren), gegen Ende der Netzwerkentwicklung schlimmstenfalls kontraproduktiv wirken. In der Stagnationskrise, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Stabilisierungsphase folgt, muß den Teilnehmern – anders als in der Koordinierungskrise – eine deutlich höhere Risikobereitschaft zugemutet werden, um Innovationspotentiale freizulegen und Lernimpulse z. B. in Form experimenteller Koordinationsformen auszulösen. Nur auf diese Weise kann der Abbruch der Netzwerkinteraktionen verhindert und die Initialisierung neuer Projektlinien erreicht werden. Allerdings zeigen neuere Forschungen zu Unternehmensnetzwerken, daß die mittlere Lebensspanne solcher Allianzen ohnehin nur bei maximal sieben Jahren liegt. Ob im Bereich regionaler Netzwerke mit ihren heterogenen Akteurskonstellationen und vielfältigen Formen ähnliche Halbwertszeiten vorliegen, bleibt eine wichtige und noch nicht beantwortete Frage für die empirische Netzwerkforschung und für ein vorausschauendes und realistisches Netzwerkmanagement.



## Netzwerke für Arbeitsmarktintegration

Matthias Schulze-Böing

Die Integration von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in Arbeit und in den Arbeitsmarkt gehört in der Regel zu den Kernaufgaben und größten Geschäftsfeldern kommunaler Beschäftigungsförderung. Die „Hilfe zur Arbeit“ nach dem BSHG ist dabei eines der wichtigsten Instrumente.

In den neunziger Jahren ist dieses Instrument in immer mehr Kommunen auf breiter Basis eingesetzt worden. Zugleich hat es sich in der Praxis immer mehr differenziert. Ging es bei entsprechenden Initiativen vor allem um die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten in einem „zweiten Arbeitsmarkt“, werden die Ziele der Hilfe zur Arbeit inzwischen mit einer breiten Palette unterschiedlicher Maßnahmen verfolgt. Die Arbeitsmarktberatung von Hilfeempfängern gehört ebenso dazu, wie kommunale Vermittlungsagenturen, integriertes Fallmanagement, Assessments, Qualifizierungsmaßnahmen der verschiedensten Art und Existenzgründungshilfen.

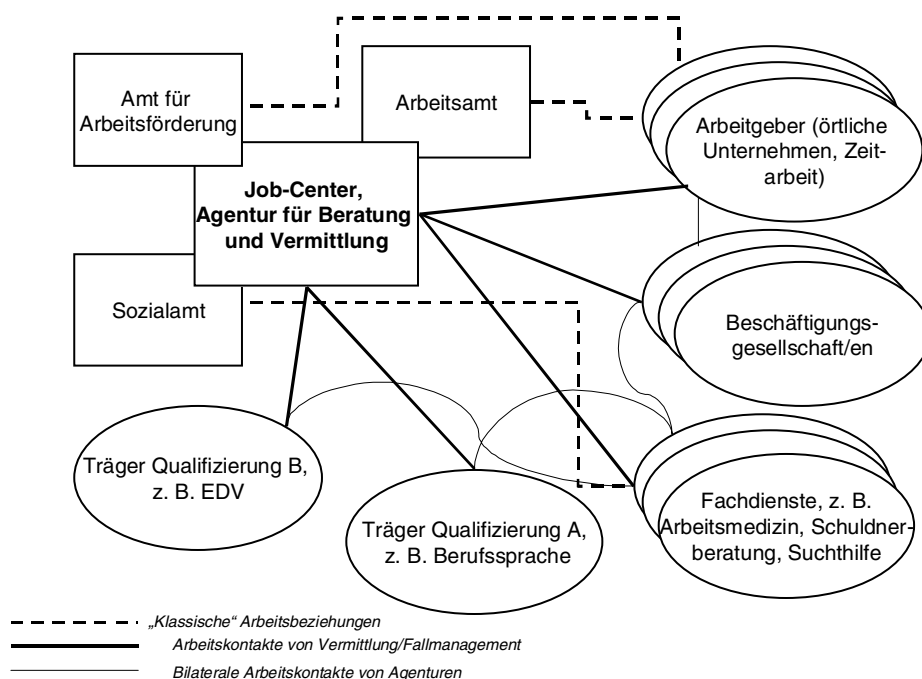
Diese Verbreiterung des Instrumentariums ist in vielen Fällen auch mit einer Verbreiterung des beteiligten Akteurspektrums verbunden. Das kommunale Sozialamt ist alleine in der Regel nicht in der Lage, die verschiedenen Maßnahmen zu realisieren. Für Beschäftigungsmaßnahmen haben viele Städte und Landkreise schon früh „Beschäftigungsgesellschaften“ gegründet, die die dafür notwendigen Betriebsstrukturen bereit gestellt haben. Bildungseinrichtungen und andere Träger werden mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, Arbeitsmarktberatung usw. beauftragt. In den letzten Jahren ist vor allem die Einbindung der örtlichen Arbeitsämter ein wichtiger Punkt bei der Abrundung der lokalen Akteursstruktur geworden. Gemeinsam von Sozial- und Arbeitsämtern betriebene „Job-Center“ gelten als zentraler Ansatzpunkt zur Straffung und Integration der Hilfeprozesse.

Darüber hinaus sind Kontakte und Kooperationsbeziehungen zu lokalen Arbeitgebern, zu Zeitarbeitsunternehmen und Institutionen der Wirtschaft wichtige Aspekte effektiver Praxis der Hilfe zur Arbeit.

Die vielfältigen Abstimmungen – ob im Fallmanagement oder Fallbetreuung oder bei der Planung und Umsetzung einzelner Projekte – lassen sich effektiv nicht mehr ausschließlich zentral von der Kommune aus steuern. In einem gewissen Umfang ist die Selbstorganisation von Trägern und ihrer Beziehungen zueinander unerlässlich. Ko-Akteure wie das Arbeitsamt oder Unternehmen werden sich ohnehin kaum von der Kommune steuern lassen, sondern sind eigentlich nur über ein partnerschaftliches Selbstverständnis zugänglich.

Das Fallmanagement als Methode zur Betreuung und Unterstützung von Klienten mit komplexen Problemen und Defiziten ist z. B. auf eine breite Kulisse von spezialisierten Fachdiensten angewiesen, die entsprechend qualifiziert und ansprechbar sind.

Wie ein solches lokales Netz aussehen kann, wird aus der folgenden Skizze erkennbar:



Das Job-Center ist eine Organisationseinheit, die sich mit Arbeitsamt und Sozialamt insofern überlappt, als dort originäre Leistungen dieser Stellen erbracht werden und auch entsprechendes Personal integriert ist. Die Arbeitsförderung ist in diesem Beispiel federführend, d. h. erledigt die Geschäftsführung.

Das Job-Center hat den Auftrag, die Arbeitsmarktdienstleistungen für Sozialhilfeempfänger zentral zu bündeln, macht Erstdiagnosen, Hilfepläne usw. und vermittelt dann an die verschiedenen Plätze im Unterstützungssystem oder im ersten Arbeitsmarkt, bzw. arbeitet mit diesen bei der Umsetzung der Eingliederungspläne zusammen.

Diese in der Skizze oval eingerahmten Akteure arbeiten natürlich auch bilateral zusammen – Beschäftigungsgesellschaften nehmen Fachdienste in Anspruch, vermitteln Klienten direkt an Arbeitgeber usw.

In der Regel gibt es zwischen allen Akteuren mehrfache Beziehungen, die auch über das hier betrachtete Thema der Eingliederung von Hilfeempfängern hinausgehen. Insofern liegt in der Regel ohnehin ein naturwüchsiges lokales Netzwerk zugrunde. Für ein effektives Zusammenspiel sind erfahrungsgemäß jedoch zusätzliche Vorkehrungen erforderlich. So ist gerade bei ausgebauten kommunalen Vermittlungsaktivitäten wichtig, Regeln für die Kontakte zu Arbeitgebern zu formulieren, um diese Schnittstelle wirksam zu bedienen. Absprachen können sich auf die wechselseitige Information von Vermittlungsakteuren über Kontakte, Arbeitsplatzbedarfe und Anforderungsprofile beziehen, aber auch darüber hinaus auf Regelungen darüber, wer welches Arbeitsplatzsegment bei welchem Betrieb „bedient“ und wie mit Lohnkostenzuschüssen umgegangen wird. Bei der Kooperation mit Fachdiensten ist es wichtig, Doppelberatungen u. ä. zu vermeiden. Deshalb ist bei diesem Netzwerk die Stelle des Job-Centers in einer relativ starken Position. Dort sollten die Fäden in einer gewissen Form zusammenlaufen, ohne die bilaterale Problemlösungskompetenz der Akteure auszuhebeln. Der Fallmanager muss also auch Netzwerkmanager sein, der den Prozeß nicht nur direktiv steuert, sondern in bestimmten Bereichen auch eher moderierend beeinflusst.

# Netzwerke in der Förderung von Existenzgründungen

Matthias Schulze-Böing

Existenzgründungen sind ein wichtiges Feld der kommunalen Beschäftigungsförderung (oder sollten das sein). Die wichtigsten Gründe:

- Die Gründung eines eigenen Unternehmens wird zunehmend als Möglichkeit der Überwindung von Arbeitslosigkeit gesehen und genutzt. So hat sich die Zahl der Empfänger des sog. „Überbrückungsgeldes“ der Bundesanstalt für Arbeit von 1993 bis 2001 mit einem Anstieg von rd. 26 Tausend auf knapp 96 Tausend fast vervierfacht.<sup>5</sup> Mit diesem Zuschuss bauen Arbeitslose eine eigene Existenz auf.
- Neue Unternehmen schaffen neue Arbeitsplätze. Etwa die Hälfte aller Existenzgründer stellt schon im ersten Jahr zusätzlich abhängig beschäftigte Mitarbeiter ein. Nach drei Jahren hat ein selbständiger, der durch Überbrückungsgeld gefördert wurde ca. 1,5 Mitarbeiter<sup>6</sup>. 2,5 Prozent der Beschäftigung in Deutschland wird von neu gegründeten Unternehmen geschaffen (in den USA knapp 8 Prozent!)<sup>7</sup>.
- Neue Unternehmen treiben den Wandel der örtlichen Wirtschaftsstruktur voran, bringen neue Ideen und Produkte in den Markt, stärken den Wettbewerb und die Flexibilität der regionalen Wirtschaft. Ein ständiger Zustrom neuer Unternehmen ist für die Vitalität der Wirtschaftsstruktur unerlässlich, da immer wieder Unternehmen aus dem Markt ausscheiden und im Bestand auch im Sinne des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts eine permanente Bereinigung notwendig ist.
- Nicht zuletzt sollte nicht unterschätzt werden, dass ein hoher Anteil von Selbständigen in der Erwerbsbevölkerung zu einem Klima von Selbstverantwortung und Risikobereitschaft beitragen kann, das nach aller Erfahrung ein positives Wachstumsumfeld für alle Unternehmen und damit für Arbeitsplätze schafft.

Die Kommunen sind für Existenzgründer neben Banken, Kammern und Beratern wichtige Ansprechpartner – bei

Fragen der Finanzierung, bei der Standortsuche, insbesondere aber bei der Bahnung von Wegen durch den Regelungs- und Behördenschlingel, der für viele Gründer immer noch abschreckend ist<sup>8</sup>.

Da der Beratungs- und Unterstützungsbedarf bei Existenzgründern sehr differenziert ist, ist das Zusammenwirken der verschiedenen Stellen hier besonders wichtig. Es ist sehr unwahrscheinlich, das z. B. die Kommune alle Fragen mit eigenen Kompetenzen ausreichend abdecken kann. Das gleiche gilt für Banken, Kammern, Arbeitsämter usw. Eine zersplitterte Landschaft von Anlaufstellen führt für Gründer nur allzu oft zu Hindernisläufen im Behördenparcour. Nur in der Ergänzung und im Zusammenspiel der verschiedenen Stellen und Kompetenzträger können für den Gründer/die Gründerin das notwendige Know-How und die notwendigen Entscheidungen organisiert werden.

Wünschenswert und oft empfohlen ist ein „Ein-Schalter-Modell“ für Gründer, ein „one-stop-shop“. Alle erforderlichen Fachlichkeiten, von der Standortberatung, über die betriebswirtschaftliche, rechtliche und marketingmäßige Beratung bis hin zu Klärung oder zumindest verbindlichen Vorklärung der Start-Up-Finanzierung sollten idealtypischer Weise an einer Stelle zusammengefasst werden. Da das aber nur in einer idealen und finanziell extrem komfortabel ausgestatteten Welt realisierbar sein dürfte (wie auch eierlegende Wollmilchschweine nun mal überaus seltene Tiere sind), muss in der wirklichen Welt der lokalen und regionalen Beschäftigungsförderung über *funktionale Äquivalente* nachgedacht werden. Auch die qualitative Streuung der Nachfrage von Gründern (der eine braucht Hilfestellungen bei der Finanzierung, der andere beim Selbstmanagement, der Dritte bei der Standortsuche) birgt für jedes *festgeschriebene* Angebot das Risiko, die nachgefragte Leistung nicht oder nicht in der erforderlichen Qualität anbieten zu können. Die Frage ist also: Wie kann man ein hinreichend breites Spektrum von Know-How und gründungsbezogenen Dienstleistungen gewährleisten und gleichzeitig mit knappen sachlichen und personellen Ressourcen auskommen?

Eine Antwort kann sein: Netzwerke zur Unterstützung von Gründern knüpfen!

5 Geschäftsbericht 2001 der Bundesanstalt für Arbeit, S. 39; vgl. Frank Wießner: Arbeitslose werden Unternehmer: eine Evaluation der Förderung von Existenzgründungen vormals Arbeitsloser mit Überbrückungsgeld nach 57 SGB III (vormals 55a AFG)/Nürnberg 2001: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; 241

6 Frank Wießner: Das Überbrückungsgeld als Instrument der Arbeitsmarktpolitik – eine Zwischenbilanz. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 31. Jahrgang: 1/1998

7 Benchmarking Deutschland, Heidelberg-Berlin 2001: Springer, S. 239

8 Vgl. zum Beispiel [www.gruenderfreundliche-kommune.de](http://www.gruenderfreundliche-kommune.de) Praxisbeispiele für kleine und mittlere Kommunen (Internetseiten und Buchveröffentlichung), Köln u. a. o. J. (2001)

Vielleicht ist die Existenzgründungsförderung derjenige Arbeitsbereich kommunaler Beschäftigungsförderung, der für die Arbeit in Netzwerken besonders prädestiniert ist. Die Kommunen haben darin als Partner aufgrund der Breite ihrer Aufgabenfelder, die sie konzentriert auf *einen* Raum zu organisieren haben, eine besondere *Vernetzungskompetenz*, die ein Potential auch für diesen Bereich bietet.

Interdisziplinäre Problemlösungen sind erforderlich und über Vernetzung auch realisierbar.

Dabei gibt es verschiedene Wege. Über die optimale Konfiguration solcher Unterstützungsnetze kann nur vor Ort entschieden werden. Es kann sinnvoll sein, eine sorgfältige Inspektion der ohnehin vorhandenen, gleichsam naturwüchsig gewachsenen, Kooperations- und Kontaktstrukturen vorzunehmen, um evtl. vorhandene Defizite oder Doppelangebote zu identifizieren. Zumindest die öffentlich-rechtlichen Stellen, wie Kammern und kommunale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, sollten ihre jeweiligen Angebote abstimmen – was übrigens angesichts mancher Empfindlichkeiten in der gegenseitigen Wahrnehmung schon eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe sein kann.

Wichtig ist auch die Einbeziehung von Banken und Sparkassen. Die Kommunen haben hier durch die immer noch öffentlich-rechtlichen Sparkassen im Grunde ein gutes Potential, das aber eher selten wirklich genutzt wird.

Letzten Endes wird aber eine noch breitere Palette von Fachkompetenzen notwendig sein, die auch durch diese Akteure alleine nicht abgedeckt werden kann. Es empfiehlt sich deshalb, auch private Initiativen, Berater und Träger einzubeziehen. Diese sind oft besser in der Lage, schnell und passgenau auf Bedarfe zu reagieren als öffentliche Stellen.

Aber auch hier reicht eine bloße Addition von Kapazitäten und eine ad-hoc-Koordination von Angeboten nicht aus. Interessant sind deshalb in diesem, die öffentlichen Träger ergänzenden Bereich, Ansätze zur Schaffung flexibler, aber stabiler und jederzeit ansprechbarer Netzwerke.

Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist das Netzwerk der KIZ AG (Kommunikations- und Innovationszentrum) in Offenbach<sup>9</sup>. Die KIZ AG führt in vielen Städten und Regionen Projekte für ehemals arbeitslose Existenzgründer durch, berät Gründer und managt darüber hinaus sog. Unternehmens-Inkubatoren, quasi „Brutkästen“ für neue Unternehmen, die dort in einem unterstützenden Umfeld und mit vorhandenen Raum- und Infrastrukturressourcen schnell an den Markt gehen können.

Das KIZ-Netzwerk besteht aus ca. zehn Beratern und Trainern mit dem Status eines „Netzwerkpartners“. Dabei hat die Mischung von Kompetenzen und Profilen der Partner besondere Bedeutung. Bankfachleute sind ebenso unter den Partnern wie Betriebswirte und Kommunikationsfachleute. Das Netzwerk soll alle Kernkompetenzen der Existenzgründungsförderung abdecken.

Alle Partner arbeiten als Selbständige. Die Netzwerk-AG beschäftigt nur einen sehr kleinen Overhead von zwei bis drei Mitarbeitern.

Die meisten Netzwerkpartner sind deutlich unter 40 Jahren. KIZ ist also eine recht junge Veranstaltung. Das mag das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit erleichtern.

Um diesen „Kern“ des Netzwerks herum gibt es einen Berater- und Trainerpool mit weiteren rd. 30 Mitgliedern, die etwas loser mit dem Netzwerk assoziiert sind. Daneben gehören Kammern, Wirtschaftsprüfer, Versicherungen, Banken und kommunale Wirtschaftsförderer zum „äußeren Kreis“ des Netzwerks. Überregional und inzwischen auch international ist man mit Gründerzentren und Gründerinitiativen in gemeinsamen Projekten, z. B. im Rahmen der EU-Initiative „Equal“, vernetzt.

Die Vorteile des Netzwerkauftritts für den Kunden liegen darin, dass – anders als bei Einzelberatern oder Behörden – eine Sicherheit besteht, für alle anstehenden Probleme einen passenden Ansprechpartner mit profunden Kenntnissen zu bekommen. Durch den Verbund können Suchkosten und Risiken für Gründer minimiert werden. Da das Netzwerk keine hohen Fix- und Overheadbelastungen hat, können die Kosten gering gehalten werden. Schließlich profitieren die Gründer auch von den vielfältigen Kontakten der Netzwerker.

Wie arbeitet die KIZ AG?

Aus Sicht der „Macher“ des Netzwerks ist es wichtig, klare Spielregeln für die Zusammenarbeit im Netzwerk zu haben. Nicht jeder hat Zugang. Nur wer in die Struktur passt und sich dem gemeinsamen Kodex verbindlich unterwirft, kann mitmachen. Die zehn Spielregeln von KIZ umfassen ethische Selbstverpflichtungen wie *„Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden wollen, und das immer zuerst“*, traditionelle Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns wie *„Wir machen keine Zusagen, die wir nicht erfüllen können und wollen“*, aber auch geschäftspolitische Prinzipien wie das, *Investitionen nur aus Erträgen, nicht aus Schulden zu finanzieren*.

Die Partner legen besonderen Wert auf die Einheit von

- Spielregeln,
- gemeinsamen Werten und Einstellungen der einzelnen und

<sup>9</sup> Siehe [www.kiz.de](http://www.kiz.de)

- einer gelebten, nach außen erkennbaren, Kultur mit einem entsprechenden Verhalten.

So findet sich etwa das Prinzip „Herzlichkeit“ im Kanon der Verhaltensleitlinien, an denen sich die Netzwerker/innen orientieren (sollen).

Für das konkrete Zusammenarbeiten gibt es ein detailliertes, 70-seitiges Handbuch, das ebenfalls verbindlich ist.

Trotz der Tatsache, dass die Partner ihre Leistungen jeweils nur projektbezogen einbringen, legt das Netzwerk großen Wert auf ein einheitliches „corporate design“. Man will als „Marke für Existenzgründungsförderung“ bekannt werden.

Aus Sicht der kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung ist ein solches übergreifendes Netzwerk eine Möglichkeit, eine Ressource für die Gründungsförderung vor Ort zu sichern, die im „eigenen Haus“ kaum darstellbar wäre bzw. unvertretbar große Ressourcen binden würde.

Die Kommune ist Teil des Netzwerkes, zugleich aber auch Kunde und vertraglich in Projekten eingebundener Kooperationspartner.

Die Stadt stellt finanzielle Ressourcen zur Verfügung, ist aber auch Ko-Akteur in der lokalen Vernetzung (z. B. beim Aufbau eines Kreises von Mentoren für junge Gründer). Das Beraternetzwerk entwickelt Aktivitäten, die positiv in den lokalen und regionalen Arbeitsmarkt hineinwirken. Durch die Projektstruktur dieser Aktivitäten entwickelt sich eine klare Zielorientierung und Verbindlichkeit.

Aus der Sicht des kommunalen Beschäftigungsförderers ist dieses Netzwerk ein Teilsystem seines aufzubauenden und zu pflegenden Netzwerkes zur Organisation des Aufgabenbereichs „Existenzgründung“. KIZ kümmert sich vor allem um intensiver zu betreuende und zu fördernde Gründer. Für andere Gründer reichen losere Kooperationen dagegen oft aus, die von einem städtischen Amt aus organisierbar sind. Wichtig ist, jederzeit vor Ort Ansprechpartner anbieten und auf Expertise zurückgreifen zu können, die man selbst nicht hat (nicht haben kann).

Die Erfahrungen in Offenbach zeigen allerdings, dass durch netzwerkartige Projektstrukturen, in denen die Kommune maßgeblich beteiligt ist, auch eine Aktivierung anderer Akteure, wie Kammern, Sparkasse, Banken u. a. möglich ist. Projekte haben einen eigentümlichen Zugzwang, den man nutzen kann, um Dinge in Bewegung zu bringen, Verbindlichkeiten herzustellen und vor allem die Akteure nicht nur an einen Tisch zu bringen, sondern auch zur konkreten Zusammenarbeit anzuregen. Insofern lohnt sich die Investition in das „soziale Kapital“, wenn sie klug und umsichtig vorgenommen wird

und das immer notwendige Quentchen Fortüne nicht fehlt spätestens in der zweiten oder dritten Runde der Arbeit im Netzwerk – oft schon gleich zu Anfang.

## Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern

Michael Meilwes

Ein Werkstattbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (vgl. IAB Werkstattbericht 6/2000) zeigt, dass 1999 vier von zehn Betrieben innerbetriebliche Weiterbildung angeboten haben. Bundesweit hat nach dieser Erhebung 1999 jeder/jede fünfte Arbeitnehmer/in an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen. Während so gut wie jeder Großbetrieb Weiterbildung durchführt oder anbietet, gilt dies nur für jeden dritten kleinen und mittleren Betrieb (KMU). Wie notwendig jedoch eine Verstärkung der Weiterbildungsaktivitäten in den KMU sind, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, wird klar, wenn man sich die Bedeutung der KMU als Träger von Beschäftigung vergegenwärtigt. Denn ca. zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten in einem der ca. drei Millionen mittelständischen Unternehmen. Aufgrund der schlanken Struktur von KMU sind diese sehr selten in der Lage systematisch und professionell zukunftsgerichtete Unternehmensstrukturen zu entwickeln. Weder sind i. d. R. die internen Ressourcen vorhanden, noch können es sich die Unternehmen leisten, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Oft fehlt schon das Bewußtsein für eine systematische Unternehmensentwicklung.

Hier setzen die kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungen an, den KMU Unterstützung zu gewähren. Im Rahmen einer kommunalen bzw. regionalen präventiven Arbeitsmarktpolitik sind vor allem Projekte zu fördern, denen es gelingt, die betriebliche Komponente von Lernen zu verbessern, also die Verzahnung von Arbeiten und Lernen, das „learning by doing“. Kommunale und regionale Körperschaften nehmen in diesem Kontext die Funktion wahr, z. B. europäische Programme vor Ort umzusetzen, die die Anpassung von KMU zum Ziel haben. Ihre Rolle kann beispielsweise die eines strategischen Partners sein, der sicherstellt, dass die Erfahrungen von Einzel- bzw. Pilotprojekten gesichert werden, breitere Anwendung, z. B. in anderen Branchen finden, möglicherweise auch in die Auflegung von Nachfolgeprogrammen münden.

### *Ein Beispiel:*

Die „Region Hannover“ ist mit ihrer Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung strategischer Partner der Entwicklungspartnerschaft (EP) ELAN (Entwicklung integrierter Lern- und Arbeitslandschaften in Niedersachsen). Die Region Hannover hat ihr hundertprozentiges Tochterunternehmen, die „Hannover Region Entwicklungs- und Beratungsgesellschaft für Beschäftigung mbH“ beauftragt,

diese Entwicklungspartnerschaft zu verwirklichen. Den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bieten sich in diesem Netzwerk die folgenden Möglichkeiten:

1. Nutzung von kostenlosem know-how von Institutionen und Projektpartnern zur Unternehmensberatung und -entwicklung. Lediglich die Kosten zur Freistellung der Mitarbeitern/innen müssen von den Unternehmen selbst getragen werden.
2. Die Entwicklung eines zukunftsfähigen Strategiekonzepts.
3. Die Weiterqualifizierung z. B. von gering Qualifizierten, älteren Mitarbeiter/innen und Frauen.

In dieser Entwicklungspartnerschaft wird anhand der folgenden Teilthemen gearbeitet:

- Die Lernende Organisation – Dynamische Balanced Score Card
- Arbeitsprozessorientiertes Mentoring, Tutoring und Coaching (Apo-MTC)
- Betriebsrat als Co-Management
- Total Quality Management und Projekt-Evaluierung
- Erfahrungsorientiertes Lernen im Arbeitsprozess (ELIAS).
- InKom – Interkulturelles Kompetenzzentrum

Schätzungen, wonach 60 bis 70 Prozent aller internationalen Joint Ventures am interkulturellen Unverträglichkeiten scheitern, zeigen den Handlungsbedarf für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen aus unternehmerischer Sicht. Das Interkulturelle Kompetenzzentrum versteht sich als Forum für Ideen und Erfahrungsaustausch und Kompetenzentwicklung. Die folgenden Aufgaben und Aktivitäten sind geplant:

- Durchführung einer fundierten Bedarfsanalyse für interkulturelle Qualifizierungsangebote
- Implementierung interkultureller Lernprozesse in die Berufsbildung
- Förderung von interkulturellen Lernarrangements in Arbeitsprozessen
- Entwicklung und Erprobung interkultureller Qualifizierungsmodule für Beschäftigte
- Vermittlung von Kompetenzen des interkulturellen Konfliktmanagements
- Entwicklung und Konzeption einer berufsbegleitenden Fortbildung
- Zertifizierung von einzelnen Angeboten und Qualifizierungsmodulen
- Verbreitung von Informationen und Ergebnissen

# Krisenfrüherkennung

Michael Meilwes

Angesichts einer wachsenden Zahl von Insolvenzen und Betriebsschließungen in der Bundesrepublik ist die Entwicklung von Frühwarnsystemen vor Ort von grosser Bedeutung. Das statistische Bundesamt zählte im Jahr 1999 26 476 Insolvenzen von Unternehmen (einschließlich Kleingewerbe), im Jahr 2000 schon 28 253, also eine Zunahme von 7 Prozent im Jahr 2001 erklärten sich 32 278 Unternehmen für zahlungsunfähig, das sind 14 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind gravierend. Rund 200 000 Menschen verloren 2001 durch Insolvenzen ihre Arbeitsplätze. Wie hoch die Anzahl der Menschen tatsächlich ist, die durch Betriebsschließungen ihren Arbeitsplatz verlieren bleibt im Dunkeln. Denn statistisch werden die Beschäftigten, die von den Betriebsaufgaben betroffen sind, die mangels Masse als stille Liquidation erfolgten, nicht erfasst.

Im Kern stellen sich in diesem Problemfeld drei Aufgaben.

1. Die Entwicklung von Maßnahmen der Unternehmenssicherung vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).
2. Die Entwicklung von Maßnahmen des Beschäftigtentransfers.
3. Das Zusammenwirken der verschiedenen Instrumente zur Unternehmenssicherung und zum Beschäftigtentransfer.

Welche Rolle kommunale bzw. regionale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderer bei der Bearbeitung dieser Aufgaben spielen, hängt von der Akteurskonstellation vor Ort ab und welche Aktivitäten vor Ort schon ergriffen worden sind.

Zu 1.:

Ein Instrument der Unternehmenssicherung ist der „Runde Tisch“ der Deutschen Ausgleichsbank (DtA), der bundesweit in 48 Standorten von der DtA in der Regel gemeinsam mit den Kammern angeboten wird. Der „Runde Tisch“, vor Ort in vielen Fällen in der Trägerschaft der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern ist ein Netzwerk von Experten aus den Kammern und Banken sowie von unabhängigen Beratern. Der „Runde Tisch“ will mit einer gründlichen Unternehmensdiagnose die Schwachstellen in den Betrieben aufdecken und mit allen Beteiligten, vor allem den Banken, praktikable Lösungen zur Sicherung der Unternehmen

entwickeln. Wie hoch der Bedarf ist, zeigen Zahlen der DtA. Seit Einrichtung des „Runden Tisches“ 1995 wurden bundesweit mehr als 18 000 Unternehmen betreut. Rund 180 000 Arbeitsplätze waren betroffen.

Zu 2.:

Beschäftigten bei unvermeidbaren Entlassungen direkte Brücken in eine neue Erwerbstätigkeit zu bauen, ist die Aufgabe, der sich immer mehr Geschäftsleitungen, Betriebsräte, Insolvenzverwalter und andere Akteure des Arbeitsmarkts, z. B. auch Kommunen, stellen. Im Rahmen des Beschäftigtentransfers werden drei Ziele verfolgt:

1. Die erste Priorität besteht im unmittelbaren Übergang der Betroffenen in neue berufliche Perspektiven im regulären Arbeitsmarkt. Hierbei kann es sich um eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder um die Begründung einer selbständigen Existenz handeln.
2. Die zweite Priorität liegt in der Anbahnung des Übergangs in neue berufliche Perspektiven durch geeignete Instrumente, z. B. Training, Praktika, Arbeitnehmerüberlassung, Zweitarbeitsverhältnisse oder Jobrotation.
3. Die dritte Priorität besteht in der Vorbereitung des Übergangs in neue berufliche Perspektiven durch Orientierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Vielen Unternehmensleitungen, Betriebsräten und arbeitsmarktpolitischen Akteuren sind die Vorteile, Aufgaben, Organisationsmodelle und Finanzierungserfordernisse der Instrumente zum Beschäftigtentransfer noch nicht bekannt. Viel Informationsarbeit ist in diesem Feld noch zu leisten.

Zu 3.:

Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungen können die Rolle übernehmen, vor Ort, z. B. in einem „Netzwerk für die Früherkennung von Krisen“, insbesondere für die vorhandenen Möglichkeiten des Beschäftigtentransfer (z. B. für den Einsatz der Instrumente des SGB III §§ 175 ff. und 254 ff. und § 417) zu werben. Zudem können Kommunen die Aufgabe übernehmen, ein solches Netzwerk in dem u. a. das Arbeitsamt, Banken, Konkursverwalter, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderer, Kammern, Krankenkassen mit arbeiten sollten, zu initiieren. Durch die Bündelung des Wissens der genannten Akteure könnte ein „Regionales Sensorsystem“ für betriebliche Krisen“ aufgebaut werden. (vgl. dazu die Informationen der Gesellschaft für innovative Beschäf-

tigungsförderung (G.I.B.) [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)) Mit Hilfe eines „Sensorsystems“ können

- (Fehl-) Entwicklungen in den Branchen und/oder Engpässen
- Interventionsmöglichkeiten (z.B. DtA. „Runder Tisch“, Instrumente des Beschäftigentransfers)
- Präventionsmöglichkeiten

aufgezeigt werden.

Präventionsmöglichkeiten sind z.B. betriebliche Frühwarnsysteme. Dazu zählen Management-Informationssysteme wie auch Controlling- und Kennzahlensysteme. Die Akteure eines „Netzwerks für die Früherkennung von Krisen“ könnten sich in den Regionen nicht zuletzt für die Einführung von betrieblichen Frühwarnsystemen in den kleinen und mittleren Unternehmen engagieren. Beispielsweise können sie über die Vorteile solcher betrieblicher Frühwarnsysteme informieren und deren Umsetzung in den Betrieben begleiten.



## Branchenentwicklung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Michael Meilwes

Die räumliche Konzentration von vernetzten Betrieben und Institutionen gewinnt im Rahmen der Wirtschaftsförderung der Kommunen. vor allem im Hinblick auf die Förderung der Interaktion der relevanten Akteure in einer Branche zunehmend an Bedeutung. Diese sog. Clusterentwicklung setzt auf drei Bausteine:

1. Auf die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Neugründung und Ansiedlung von Unternehmen sowie das Wachstum bestehender Unternehmen.
2. Auf die Schaffung eines attraktiven Wirtschafts- und Lebensraums durch die Verbesserung der Regionalen Infrastruktur, Freizeiterlebnisse, Konsumangebot und gesetzliche Rahmenbedingungen.
3. Auf den Ausbau des „Humankapitals“ durch die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts, die Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen, die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, sowie die Verbesserung der Schul-, Berufsschul- und Hochschulausbildung. Die Herausforderung für die Akteure in den kommunalen und regionalen Beschäftigungsförderungen ist, den dritten Baustein der Clusterentwicklung, der im Grunde – zumindest Teilaufgaben der Arbeitsmarktpolitik beschreibt – in die wirtschaftspolitischen Intentionen der anderen Bausteine zu integrieren. Es gilt, Arbeitsmarktpolitik mit ihrem Kern Qualifizierung mittels konkreter Projekte mit anderen Politikfeldern, wie z. B. der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu verknüpfen.

Dieser Aufgabenstellung kommen zwei Dinge entgegen:

1. Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist eng mit den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und der Wirtschaftspolitik verknüpft.
2. Im deutschen Berufsbildungssystem haben sich neben den Einzelbetrieben, den beruflichen Schulen weitere Bildungspartner (betriebliche, überbetriebliche und ausserbetriebliche Lehrwerkstätten und Bildungsstätten ) etabliert. Man kann also von einer „Pluralisierung der Lernorte“ sprechen.<sup>10</sup> Wobei immer unklarer wird, welchen Bildungsauftrag die Lernorte jeweils haben. Je weniger aber die Aufgabenverteilung auf die einzelnen Lernpartner formal festge-

schrieben werden kann, desto wichtiger wird es, dezentral, auf regionaler Ebene zu informellen Verfahren, zu Netzwerken zu finden, die die Koordinierung der vielen Lernorte, z. B. im Rahmen der Entwicklung einer neuen Branche, übernehmen. Im folgenden Beispiel hat die „Region Hannover“ mit ihren Fachbereichen „Berufsbildende Schulen“ und „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“ ein Ausbildungsnetzwerk zur Förderung der Mikrosystemtechnik mit initiiert.

Ein Beispiel:

### Ausbildungsnetzwerk zur Förderung der Mikrosystemtechnik

Träger dieses Netzwerks ist das Institut für Mikrotechnologie an der Universität Hannover.

Das Ausbildungsnetzwerk will durch die Einführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und eine kontinuierliche Anpassung der Inhalte an die Technologieentwicklungen in Niedersachsen und insbesondere in der Region Hannover die Clusterbildung in diesem Feld vortreiben. Die Aktivitäten in diesem Netzwerk konzentrieren sich auf drei Bereiche: Die Ausbildung an Hochschulen, die duale Ausbildung sowie die berufliche Weiterbildung. In der Region Hannover bieten Universitäten und Fachhochschulen Vertiefungsfächer und Studienschwerpunkte in diesem Feld an. In der gewerblichen Ausbildung und der beruflichen Weiterbildung besteht dagegen ein Handlungsbedarf. Das Ausbildungsnetzwerk entwickelt die folgenden Aktivitäten:

- a) Werbung und Förderung des Nachwuchses
  - Durchführung von Informationsveranstaltungen an Schulen
  - Durchführung von praxisnahen Projekten für Schüler und Studenten
  - Vermittlung von Praktika für Schüler und Studenten
- b) Ausbildung
  - Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrer an Berufsschulen
  - Qualifizierung des betrieblichen Lehrpersonals
  - Entwicklung von Unterrichtsmaterialien für die gewerbliche und nebenberufliche Aus- und Weiterbildung
  - Durchführung lehrstättenübergreifender Lehrgänge

<sup>10</sup> vgl. Kühnlein, Gerhard: „Netzwerkstrategien in der beruflichen Bildung“, in Heinz-Jürgen Dahme/Norbert Wohlfahrt (Hg.): *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*, Berlin 2000, S. 249–265

- c) Wissenstransfer und Unternehmensberatung
  - Berufsbegleitende Weiterbildung
  - Aufbau eines Expertenpools zum internetbasierten Wissenstransfer zwischen Forschung und Unternehmen
  - Beratung von Betrieben
- d) Administration und laufende Evaluierung und Anpassung des Aus- und Weiterbildungsangebots
  - Administration des Netzwerks
  - Bestandsaufnahme der Situation zur Aus- und Weiterbildung in der Mikrosystemtechnik
  - Durchführung von Kolloquien zum Erfahrungsaustausch
  - Monitoring der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in Deutschland und Europa

Im Verlauf der Entwicklung dieses präventiv ausgerichteten arbeitsmarktpolitischen Projektes wird es aus Sicht der Beschäftigungsförderung der Region darauf ankommen, den Blick der Akteure auch zu öffnen für die Integration erwerbsloser Personen.

# Arbeit in Netzwerken – Herausforderung an die Organisations- und Personalentwicklung

Peter Waldburg

## Netzwerkkompetenzen und kommunale Personalentwicklung

Die vorausgegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich im Rahmen der zunehmenden Komplexität der kommunalen Beschäftigungsförderung in vielen Handlungsfeldern Netzwerke als Steuerungs- und Problemlösungsinstrumente etabliert haben. Dieser Bedeutungszuwachs von Netzwerken spiegelt sich bislang nicht in gleicher Weise auf der netzwerkspezifischen Organisations- und Akteursebene wieder. Es fehlt an einer entsprechenden Professionalisierung; auch wenn sich der Begriff des „Netzwerkmanagers“ zunehmend Geltung verschafft. Erst allmählich werden Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Netzwerker und Netzwerkmanager angeboten, in denen z. B. Methoden der Netzwerkentwicklung und Netzwerkkoordination sowie Kommunikationsregeln in Netzwerken vermittelt werden.<sup>11</sup>

Den Kommunen fällt oftmals als Hauptakteur oder Initiator von Netzwerken eine Schlüsselrolle zu. Unter dem Aspekt zur Verfügung stehender Ressourcen werden nicht selten eine Reihe von netzwerkinternen Managementaufgaben auf die Kommunen delegiert. Darüber hinaus bieten sie eine funktionierende Infrastruktur und verfügen zudem über entsprechendes fachliches Know-how. Die Verwaltung wird auch als eine dem Gemeinwohl verpflichtende Institution mit hoher Verantwortung angesehen, die den Netzwerkprozess verantwortungsvoll steuern und organisieren kann. Insbesondere in regionalen Netzwerken sind die Kommunen häufig in der beschriebenen Weise eingebunden. Als ein aktuelles Beispiel aus der Region Hannover kann die Gründung und Arbeit des Netzwerkes für Berufs- und Lebensorientierung (Fluxus), das im Rahmen des Bundesprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ entwickelt wurde, angesehen werden. Nicht nur dass die Initiative zur Gründung dieses Netzwerkes von der Stadt Hannover ausging, sondern auch die Geschäftsstelle des Netzwerkes wurde bewußt in der städtischen Verwaltung angesiedelt. Fluxus entwickelt als Netzwerk für Berufs- und Lebensorientierung seit dem ersten Juni 2001 eine vernetzte Bildungsrahmenplanung im Südwesten der Region Hannover. Im Laufe des Planungsprozesses bezog sie die individuellen, institutionellen und betrieblichen In-

teressen über diverse Beteiligungsansätze sowohl der Anbieter wie auch der möglichen Nutzer ein.

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, ob der verstärkte Bedeutungszuwachs der Netzwerkarbeit einen Niederschlag im Bereich der kommunalen/betrieblichen Personalentwicklung finden muss/sollte.

### Erfolgsfaktoren für Netzwerkarbeit

Die Beantwortung dieser Frage ist nur über die Identifizierung der spezifischen Erfolgsfaktoren für gut funktionierende Netzwerkarbeit in „künstlichen Netzwerken“<sup>12</sup> möglich. Hierbei muss sowohl die Ebene der organisatorischen Rahmenbedingungen und normativen Vorgaben als auch die Ebene der Netzwerkkompetenzen der Akteure in die Betrachtung einbezogen werden. Netzwerke sind kein Selbstzweck und auch keine Selbstläufer, die einmal ins Leben gerufen, auf Dauer funktionieren. Die Zielerreichung wird sich in einem Netzwerk nur einstellen, wenn ein Ordnungsrahmen mit klaren Regelungen geschaffen wird und eine auf Vertrauen, Sensibilität sowie zumindest partiellem Verzicht auf Macht und Einflußnahme aufbauende, gemeinsame Interaktionsebene gefunden wird.

Der Erfolg von Netzwerken hängt somit entscheidend davon ab, ob nach der abgeschlossenen Zielfindung in der „Initialisierungsphase“ die Grundlagen für zukunftsbeständige, organisatorische Strukturen gelegt werden. Erfahrungen mit praktischen Netzwerkbeispielen haben deutlich werden lassen, dass Erfolg oder Misserfolg nicht nur von Bereitschaft, Engagement, Stärken und Schwächen der einzelnen Netzwerkakteure abhängt, sondern auch von günstigen Rahmenbedingungen. Generell sind hierbei vor allem folgende Aspekte zu beachten. Es muss geklärt werden,

- welcher Ordnungsrahmen (Regeln) zur Anwendung kommt,
- welche Infrastrukturausstattung erforderlich ist,
- welche Personen oder Institutionen für festgelegte Aufgaben im Netzwerk zuständig sein sollen und
- welche institutionelle Verankerung sich anbietet.

<sup>11</sup> Siehe [www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de](http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de)

Die Berücksichtigung dieser Aspekte wird je nach Art, Zielsetzung und Ausprägung des Netzwerkes in unterschiedlicher Intensität stattfinden. In jedem Fall aber setzt die Konstituierung und Lenkung von Netzwerken gemeinsame Verhaltensnormen voraus, um eine eigenständige Identität als kollektiver Akteur ausbilden zu können. Netzwerknormen und Netzwerkkultur entscheiden darüber, wie der Austausch der Verhandlungen zwischen den Akteuren verläuft.<sup>13</sup> Die Ausführungen zum Netzwerk „KIZ AG“ haben diesen Zusammenhang deutlich gezeigt. Die Netzwerker haben die Vereinbarung klarer Spielregeln und eine ethische Selbstverpflichtung als unverzichtbares konstituierendes Element der Netzwerkarbeit angesehen.

„Künstliche Netzwerke“ brauchen in der Regel eine ausreichende Infrastrukturausstattung. Vor allem wird eine verlässliche Koordinierungsstelle benötigt. Dies kann ein Mitarbeiter in der Trägerinstitution oder bei größeren Netzwerken eine Geschäftsstelle sein. In Unternehmensnetzwerken finden wir häufig einen so genannten „Netzwerkcoach“, der für den Aufbau, die Stabilisierung und Weiterentwicklung des Kooperationsnetzwerkes sowie die Organisation der informationstechnischen Infrastruktur verantwortlich ist.

Für größere Netzwerke ist überdies ein Budget, ein Projektmanagement sowie ein virtueller Informationsraum wie z. B. ein Internetportal erforderlich. Zur Sicherstellung der Vernetzungsarbeit sind Kooperations-, Ziel- und Ergebnisvereinbarungen zwischen den Akteuren abzuschließen. Hilfreich ist ein Berichtswesen, das die Evaluation der Vernetzung und der Problemlösung ermöglicht.

Die Netzwerkarbeit erfordert vor allem die Kooperationsbereitschaft und das persönliche Engagement der Akteure, die sich partiell unter die kollektiven Zielsetzungen des Netzwerkes unterordnen müssen. Sie nehmen damit die Einschränkung der individuellen Autonomie in Kauf. Dies funktioniert aber nur, wenn sichergestellt ist, dass

- die Akteure gleichberechtigt und ergebnisoffen sind,
- in der Zusammenarbeit Verlässlichkeit und Verbindlichkeit gegeben ist,
- das Prinzip der Gegenseitigkeit befolgt wird und
- die Offenheit für neue Partner gewährleistet ist.

Zum einen bedingt dies ein entsprechendes Regelwerk (s. o.) und zum anderen muss sichergestellt sein, dass sich die Akteure nicht zu stark in ihren Machtpositionen unterscheiden. Es ist zudem erforderlich, dass die Netzwerk-

12 Anmerkung: Es wird in der Regel zwischen „natürlichen Netzwerken“, die aus gewachsenen Strukturen entstehen und „künstlichen Netzwerken“, die gestaltet, organisiert und gemanagt werden müssen, unterschieden.

13 Vgl. Herbert Schubert: Netzwerk und Netzwerkkompetenzen, 2002 (unveröffentlichtes Manuskript)

partner über entsprechende Entscheidungsvollmachten verfügen.

## Netzwerkkompetenzen der Akteure

Für das Profil des Netzwerkers bezüglich seiner Qualifikationen und individuellen Kompetenzen lassen sich vor dem Hintergrund der erläuterten Zusammenhänge einige Aussagen treffen, die an dieser Stelle jedoch nur auszugsweise betrachtet werden können. Demnach muss der Netzwerker,

- einen möglichst umfassenden Überblick über die vorliegende Problemstruktur haben und in der Lage sein, das zwischenmenschliche Verhalten seiner Netzwerkpartner möglichst realistisch einzuschätzen,
- unnötige Belastungen seiner Netzwerkpartner im Interesse eines ausgewogenen Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung (Reziprozität) vermeiden,
- dafür Sorge tragen können, dass er selbst oder andere Beteiligte die Rolle des „Motors“ im Netzwerk übernehmen, wodurch die Initiative weiter vorangetrieben wird (*kommunikative Kompetenz*),
- für ein gutes „Betriebsklima in seinem Netzwerk sorgen, z. B. durch prompte Weitergabe von Informationen, termingerechte Erledigung übernommener Aufgaben (*Teamfähigkeit*) und Gefälligkeiten gegenüber Netzwerkpartnern,
- Konflikte auf der Sach- und Beziehungsebene konstruktiv lösen können (*Konfliktlösungskompetenz*) und
- letztlich ein Gespür dafür entwickeln, wann das Netzwerk für den vorgesehenen Zweck seine Nützlichkeit einbüßt.<sup>14</sup>

Im Gegensatz zur Weisungsgebundenheit hierarchisch strukturierter Organisationen muss ein Netzwerk eine flexible Organisations- und Steuerungsform aufweisen und unterliegt zudem dem Prinzip der Freiwilligkeit. In Netzwerken findet keine administrative Vorgabe statt. Dies kann zu einem nicht unwesentlichen Spannungsbogen für Akteure aus öffentlichen Verwaltungen werden, die zugleich als Mitglied eines Netzwerkes die Schnittstelle zwischen hierarchischer und flexibler Organisation bilden. Denn Verwaltungen sind nach wie vor oftmals durch eine klare, hierarchische Linienorganisation geprägt. Vielfältige Ansätze von mitarbeiterorientierten Verwaltungsreformprojekten hin zu einem effizient und effektiv handelnden Dienstleister und dem Ziel, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, bei denen sie ihre Potenziale voll einbrin-

14 Vgl. Rolf-Ulrich Sprenger, u. a.: Unternehmensnetzwerke und regionale Netzwerke, (Hrsg. von Nationale Unterstützungsstelle (NU) ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit), Bonn 2001: NU Adapt sowie Peter Boskamp / Rudolf Knapp: Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1999: Luchterhand, S. 188 f.

gen und Eigenverantwortung übernehmen können, stecken oft noch in den Anfängen. Einige sind sogar als (vorerst) gescheitert anzusehen.

Vor diesem Hintergrund sind kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz als wichtigste Eigenschaften eines Netzwerkers bei den Mitarbeitern öffentlicher Verwaltungen nicht ohne Weiteres vorauszusetzen (Auch bei vielen Unternehmen der freien Wirtschaft besteht diesbezüglich eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit). Unter Einbeziehung dieser Erkenntnis muss die Ausgangsfrage, ob für die zunehmende Netzwerkarbeit von kommunalen Beschäftigungsförderern zusätzliche Kompetenzen und Qualifikationen erforderlich sind, mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden.

### Netzwerkarbeit im Kontext der Personalentwicklung

Die Anforderungen der Netzwerkarbeit setzt also in einem hohen Maß eine umfassende berufliche Handlungskompetenz, die als Einheit von Fach-, Sozial- und Humankompetenz verstanden werden muss, voraus. Methoden-, Lern- und kommunikative Kompetenz lassen sich hierunter subsumieren. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Kompetenzen zwar erlernbar, aber nicht lehrbar sind, muss sich der Fokus der Personalentwicklung auf die Kompetenzentwicklung richten.<sup>15</sup>

Neue Konzepte des betrieblichen/organisationalen Kompetenzentwicklungsmanagements müssen entwickelt werden. Aus den Bedürfnissen der Praxis der kommunalen Beschäftigungsförderung ergeben sich bereits Anhaltspunkte, die einzelne Elemente einer solchen Kompetenzentwicklungsstrategie erkennbar werden lassen.

Im Rahmen von Fallmanagement, „Jugendbüros“<sup>16</sup> und den Modellprojekten zur Zusammenarbeit zwischen Arbeits- und Sozialverwaltungen haben sich vor dem Hintergrund der erforderlichen Vernetzung oftmals neue Arbeits- und Kooperationsformen herausgebildet. Ein Beispiel aus Hannover zeigt, wo die Personalentwicklung ansetzen muss, um diese zunächst organisatorischen Veränderung positiv unterstützend zu begleiten. So mussten zur Unterstützung der Teambildung alle für das neue Jugendbüro rekrutierten Mitarbeiter, aus den Bereichen

Beschäftigungsförderung, Jugendamt und Arbeitsamt, an moderierten Seminaren teilnehmen.

Auch die zunehmende Verbreitung von Fallmanagement und die dazugehörige Auswahl von Fallmanagern führt zu einem neuen Qualifizierungsprofil im Bereich der kommunalen Beschäftigungsförderung. Diese Mitarbeiter müssen in der Lage und fähig sein, für die Betreuung und Ausstiegsberatung von Klienten mit komplexen Problemlagen ein relevantes Unterstützungsnetzwerk aufzubauen und entsprechend zu pflegen. Dies erfordert wiederum ein hohes Maß an Netzwerkkompetenz.

Die Personalentwicklung kann in diesem Kontext mit speziellen Methodentrainings und die einleitend erwähnten Qualifizierungsangebote für Netzwerker und Netzwerkmanager ansetzen. Ferner sind gezielte Qualifizierungen zur Verbesserung der Kommunikations- und Moderationsfähigkeit dieser Akteure zu empfehlen.<sup>17</sup>

Generell gilt aber, wollen die Kommunen den steigenden Ansprüchen als Initiatoren von Netzwerken und als zentrale Netzwerkakteure gerecht werden, sind diese ersten Ansätze neuer Formen der Personalentwicklung in ein umfassendes Kompetenzentwicklungsmanagements einzubinden.

### Autoren

Dr. Michael Meilwes (Regionalverband Hannover)

Dr. Maria Oppen (Wissenschaftszentrum Berlin)

Dr. Matthias Schulze-Böing (Stadt Offenbach, Arbeitsförderung)

Holger Strassheim (Wissenschaftszentrum Berlin)

Peter Waldburg (Stadt Hannover)

15 Vgl. Uwe Elsholz: Kompetenzentwicklung zur reflexiven Handlungsfähigkeit. In: Peter Dehnpostel, u. a. (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin 2002: Edition Sigma, S 31ff.

16 Anmerkung: Das Jugendbüro wurde in Kooperation zwischen Beschäftigungsförderung der Landeshauptstadt Hannover, dem hiesigen Arbeitsamt und der Region Hannover eingerichtet. Ziel ist die direkte Vermittlung in Qualifizierung und Arbeit bei Antragstellung auf Sozialhilfe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 25.

17 In Hannover werden im Rahmen der Verwaltungsreform spezifische Kommunikations- und Moderationsseminare angeboten.