

Netzwerk – was Sie wirklich investieren sollten!

Hubert Lobnig

Wer sich nicht vernetzt, hat schon verloren! Wer sich einfach so vernetzt, hat schon manches verloren – dazu aber später! ¹

16 Wer das E-Mail nicht nutzt, wer die Möglichkeiten des Internet nicht aufgreift, wer zu wenig in die Pflege seines Beziehungsnetzwerkes investiert, wer seine Geschäftspartner sträflich vernachlässigt, der dürfte im Wettbewerb um die richtigen Beziehungen und Partnerschaften immer mehr den Kürzeren ziehen. Unsere Gesellschaft entwickelt sich zur Netzwerkgesellschaft – ein Prinzip, das im Privaten ebenso zutrifft wie im Geschäft. Je höher Expertise und Verantwortung, desto mehr bedeutet Netzwerken das Verfließen der Grenzen von privat und Job. Mit wem tauschen Sie sich wirklich über Wesentliches aus? Wesentlicher Austausch erfolgt zwischen Personen des Vertrauens. Und das ist einer der Knackpunkte. Vertrauen ist eine Kette gehaltener Versprechen und Vereinbarungen, das Ergebnis von »Tauschhandel«, die insgesamt als gelungen bilanziert werden.²

So gesehen entwickeln wir uns zu einer Gesellschaft der Netzwerke, und hier gilt eine eherne Regel: Nur wer in Netzwerke investiert, wird etwas herausbekommen – wobei die Währungen vielfältig sein können: Wissen, Produkte, Beziehungen, Macht, ökonomisches Kapital. Oder aber: Netzwerke, in die nichts investiert wird, werden nicht überleben – sie waren eben nicht die richtigen. Über den Nutzen von Netzwerken sprechen alle, über die Investitionen hört man wenig. Flops gibt's immer öfter, erfolgreiche Netzwerke arbeiten leise, aber solider als man glaubt. Netzwerke funktionieren nicht allein mit gutem Willen.

1. Die Hauptbotschaften gleich zu Beginn:

- Ein Netzwerk existiert nur so lange die Beteiligten etwas lernen können oder beitragen wollen.
- Das Engagement in ein Netzwerk bedeutet eine Investition: in die Entwicklung von tragfähigen Zielen und Visionen, in die Erstellung von Entscheidungsprozessen, den Aufbau von Arbeitsbeziehungen und die Etablierung einer gemeinsamen Netzwerkkultur. Zudem erfordern Netzwerke meist Beziehungspflege.
- Der Einsatz neuer Informationstechnologien fördert Kommunikation und Kooperation in Netzwerken. Er kann die personale und direkte Kommunikation an einem Ort allerdings nicht ersetzen.
- Gleichzeitig muss in einem Netzwerk immer auch die eigene Organisation mitgedacht werden: Verlaufen die Entwicklungen noch entlang der Strategie der »Heimorganisation«? Wie werden sie mich mit diesem Entscheidungsergebnis »zu Hause« aufnehmen?

Warum reden alle von Netzwerk?

Für die wachsende Bedeutung von Netzwerken in der Welt der Unternehmen und Organisationen werden drei Gründe angeführt:

1. Das Potential neuer Technologien ermöglicht nicht nur neuartige und schnellere Kommunikation, es stellt auch traditionelle Organisationsstrukturen in Frage.
2. Die Zunahme der »Knowledge Worker« hat zur Folge, dass unternehmensübergreifende professionelle Netze eine starke Bedeutung für Experten bekommen.
3. Die wachsende Internationalisierung und Globalisierung der Märkte führt zur Aufgabe allzu konzentrierter Standortorientierungen von Unternehmen und zur Dezentralisierung in kleine, autonome und verantwortliche Einheiten.

Für unsere Frage soll an dieser Stelle eine Unterscheidung angeboten werden, die zumindest vier Dimensionen von Netzwerk-Aktivitäten einführt (siehe Abb. 1. rechte Seite).

Organisationsinterne Netzwerke werden gegründet, um die Begrenzungen der Hierarchie und bestehender Ablaufstrukturen partiell zu überwinden. Insbesondere im Wissensmanagement hat sich gezeigt, dass betriebsinterne bereichs- und funktionsübergreifende Netzwerke schneller und zielorientierter in der Lage sind, bestehendes Wissen abzurufen und neues zu entwickeln, als wenn man sich an formale Abläufe oder (temporäre) Projektstrukturen hält.

Ein Beispiel aus der Versicherungsbranche:

Ausgangsprobleme: Versicherungsprodukte werden in mehreren Ländern parallel erstellt, es bleibt dem Zufall überlassen, ob man es erfährt. Statistiken und Marktdaten bleiben in einer Abteilung oder einem Land und werden nicht im Konzern genutzt, Erfahrungen von Verkäufern werden nicht systematisch an die Produktion weitergegeben. Diese Diagnose hat die Führung eines europäischen Versicherungskonzerns dazu genutzt, ein europäisches Wissensnetzwerk aufzubauen, an dem Experten der Produktentwicklung (auch externe), Repräsentanten der Zentrale, Personen aus dem Marketing und Vertreter der Ländercompanies teilnehmen. Das Wissensnetzwerk wird von der Marketingabteilung eines Landes koordiniert und setzt Aktivitäten auf der Ebene des »harten« und »weichen« Netzwerkens.

¹ In diesen Beitrag gehen Erfahrungen aus eigener Projektmanagerarbeit in organisationsübergreifenden europäischen Netzwerken ein, weiters aus beratender Arbeit in der Wirtschaft, der Forschung und Entwicklung, dem Krankenhausbereich und der Regionalpolitik.

² Simon Fritz & C/O|N|E|C|T|A (1998): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Verlag Carl-Auer-Systeme



Abb. 1: Vier Dimensionen organisationaler Netzwerkaktivitäten (in Anlehnung an Hastings, 1996)³

Strategische Logik/Orientierungen	Kernprozess des Netzwerkes	Zweck
intern	organisationsinternes Netzwerken	Grenzen überschreiten
extern	organisationsübergreifendes Netzwerken	erfolgreiche Partnerschaften entwickeln
Personen	»weiches« Netzwerken	Beziehungen zwischen Personen knüpfen
Technologie	»hartes« Netzwerken	Computer verbinden

Gleich zu Beginn der Arbeit hat sich gezeigt, daß das Wissensnetzwerk sehr auf die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Akteure angewiesen ist. Der Auftrag von außen konnte nur die Rahmenideen und -bedingungen festlegen, eine hinreichende Klarheit mußte erst im Netzwerk erarbeitet werden. Die Rahmenbedingung der je eigenen Organisation (das Arbeitspensum) muß jeder selbst mitdenken, die Steuerung (was genau sollen wir tun?) erfolgt im hohen Ausmaß als Selbststeuerung. Eine ungewohnte Situation für die Netzwerkmitglieder, aber auch für das Unternehmen.

Im Unterschied dazu sind organisationsübergreifende Netzwerke ein soziales System von im Kern autonomen Organisationen, die ihre Energien bündeln um ein Ziel zu erreichen, dass niemand von ihnen alleine erreichen kann. Die Beteiligung an einem solchen Netzwerk hätte dann für jeden Partner einen Mehr-

Wert, und die Herausforderung eines solchen Netzwerkes wäre das Gelingen einer erfolgreichen Partnerschaft. Wie solche Netzwerkpartnerschaften gestaltet, entwickelt und begleitet werden können, darauf konzentrieren wir uns nun in weiterer Folge.

Partnerschaftliche Steuerung

Netzwerkorganisationen zeichnen sich durch eine relativ geringe zentrale Steuerung und gleichzeitig eine hohe Autonomie und Selbstverantwortung der einzelnen Teile aus⁴. Dementsprechend erscheinen Steuerungsmuster der klassischen Hierarchie wie Vorgaben top down, oder Anweisungen was bis wann zu tun ist, wenig aussichtsreich. Die Herausforderung dabei lautet: partnerschaftliche Steuerung. Damit wären wir bei einem weiteren Investitionsthema angelangt: Partnerschaftliche Steuerung bedeutet, dass sich alle Netzwerk-

mitglieder an Prozessen der strategischen und strukturellen Gestaltung beteiligen, dass Prozesse nicht einfach von »außen« aufgesetzt werden können. Da der Aufwand für die Mitarbeit in einem Netzwerk nicht unterschätzt werden sollte, sollte die Entscheidung, sich einem Netzwerk anzuschließen, gründlich überlegt werden (siehe Abb. 2.).

Auf der Ebene der Beziehungen sind die Mitglieder bzw. Mitgliedsorganisationen »lose gekoppelt«, gehören dem Netzwerk freiwillig an, und wenn die Balance des Gebens und Nehmens nicht mehr stimmt, so wird die Netzwerkpartnerschaft beendet. In vielen dieser Netzwerke existiert eine horizontale Form von Entscheidungen: Die Mitglieder sind hierarchisch gleich positioniert, es gibt zwischen ihnen keine Über- und Unterordnungs-Beziehungen, Entscheidungen erfolgen meist im Kompromiss oder im Konsens.

Abb. 2: Wann sich die Einrichtung einer Netzwerkorganisation lohnt

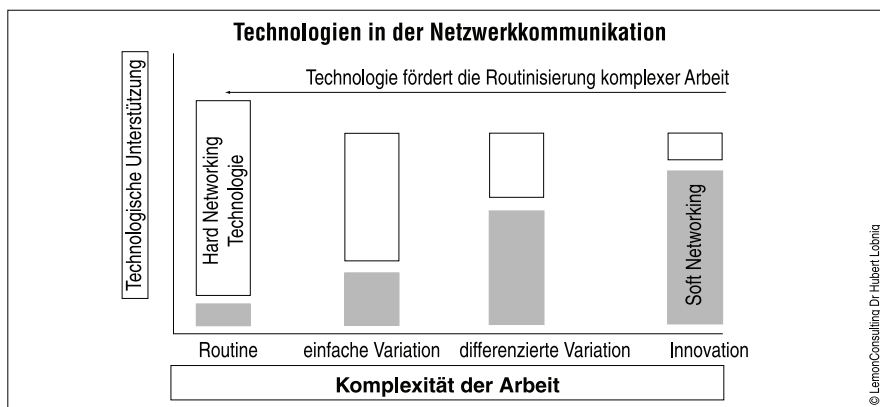
Netzwerke sind geeignet, wenn:	Netzwerke sind nicht geeignet, wenn:
<ul style="list-style-type: none"> eine umfassende, über einen punktuellen Anlass hinausgehende Kooperation mit anderen Unternehmen bzw. Organisationen ansteht. Typische Beispiele etwa: Software, Hardware und Vermarkter in der Telekomindustrie, Rechtsanwälte, Strategie-Berater, Graphiker und Venture-Capital-Geber für Start-up-Firmen. Kooperationen zwischen Unternehmen, Öffentlicher Hand und Non-profit-Einrichtungen, die die Gründung von Initiativen ermöglichen sollen: z.B. Business Cluster, regionale Entwicklungsgesellschaften, Private-public -Partnerschaften. eine Verbesserung des eigenen Geschäfts durch losere Verbindungen mit MitarbeiterInnen erfolgen soll: z.B. Franchising-Konzepte im Vertrieb von Produkten und Technologien, Beraternetzwerke etc. die gemeinsame Nutzung von Infrastruktureinrichtungen Synergien ermöglicht und Einsparungen lukrieren kann: z.B. im Bereich von EDV-Lösungen, der Gebäudenutzung, der Personalentwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> man die anstehenden Aufgaben wahrscheinlich auch selbst lösen kann, man die andere Organisation nur punktuell braucht, was sich auch in einer weniger komplexen Vertragslösung umsetzen lässt. der Eigennutzen des Unternehmens eine offene und breite Kommunikation mit externen Partner nicht erlaubt, in den beteiligten Organisationen lange und komplexe Entscheidungswege existieren, sodass notwendige Entscheidungen für die Netzwerkarbeit blockiert werden, die Unternehmenskultur stark hierarchisch geprägt ist, man ohnehin schon genau weiß, in welche Richtung es gehen soll, der Eigenzeitlichkeit des Netzwerks (bzw. der Netzwerkpfege) keine Zeit eingeräumt werden kann.

³ Hastings C. (1996): *The New Organization. Growing the Culture of Organizational Networking*. London ...: McGraw-Hill2

⁴ Wimmer Rudolf (1997): *Von der Hierarchie zum internen Netzwerk*. *Hernsteiner* 2, 14-20



Abb. 3: Die Rolle von Technologien in der Netzwerkkommunikation



18

Denn es gilt: werden im Netzwerk Entscheidungen getroffen, die gegen die eigene Strategie laufen, so kann man relativ leicht aussteigen, denn man ist im Kern ja eine autonome Organisation.

Technologie und Gespräche in Netzwerken

Die Kommunikation in und für Netzwerke wird entscheidend durch die neuen Technologien mitgeprägt. Sie ermöglichen zeitversetzte, aber auch Real-time-Kommunikation unabhängig von Ort und Zeit. Sie ermöglichen aber auch die Verarbeitung und den Transfer umfassender Informationen und in begrenztem Ausmaß auch Interaktionen. Die Möglichkeiten der technologischen Unterstützung in der Netzwerkkommunikation sollten allerdings auch realistisch eingeschätzt werden, denn eine GAU-Gefahr für Netzwerke liegt darin, dass zwar viele Informationen ausgetauscht, aber nicht in gemeinsamen Prozessen aufgearbeitet werden. Damit wird folgensweren Missverständnissen nach dem Motto »Das wurde doch nie besprochen!« oder »Das wurde doch klar gesagt!« der Teppich ausgelegt.

Technologische Unterstützung ist dort wichtig, wo es um die Unterstützung von Routinearbeit und um die Umwandlung komplexer Tätigkeiten in Routinearbeit geht, wie etwa das Versenden von Berichten, die Dokumentation von Meetings, das Einholen von Rückmeldungen, einzelne Aufgaben im Controlling etc. Das Internet (»hard networking«) kann in Netzwerken in der Vorbereitung und Nachbereitung von Meetings genutzt werden, in E-Mail-Gruppen können Netzwerkmitglieder laufend informieren und um Support anfragen, und auch globale Planung und Abstimmung im Projektmanagement ist bereits möglich – die Kooperationsbeziehungen können sich auch im virtuellen Raum weiterentwickeln. An Investitionen sind hier Infrastruktur (Computernetzwerke etc.), Instrumente und Medien wie Internet, Intranetze, Chatrooms und spezielle Software zu bedenken.

Der Sinn der Automation verringert sich allerdings, wenn die Komplexität der Aufgabenstellungen im Netzwerk steigt. Hoch komplexe Aufgaben wie Visions- und Strategientwicklung, Reaktion auf unvorhergesehene Events und Krisenmanagement, Konfliktlösung, aber auch

Lernen (umfassende Problemanalyse, Veränderung von Überzeugungen) benötigen einen eher geringen Aufwand an technologischer Unterstützung, aber ein Mehr an »soft networking« (Abb. 3). Allerdings fördert die Technologie die Routinisierung von ehemals komplexen Aufgabenstellungen (und schafft damit neue Möglichkeiten für weitere komplexe Tätigkeiten).

Wer kennt das nicht: eine übervolle Agenda mit vielen unwesentlichen Themen, schlecht vorbereitete Tagesordnungen, Unklarheiten von Entscheidungspunkten, Präsentationen als Folienschlachten etc. Zur Verschärfung stellen Sie sich ein Arbeitstreffen zu einem Joint-venture vor: Sie kennen die Repräsentanten der anderen Organisationspartner gar nicht, diese sind wiederum vom Zweck des Treffens unvollständig informiert, andere maßgebliche Personen können gar nicht dabei sein und müssen vor allen Entscheidungen mit dem Mobiltelefon einbezogen werden ...

Der Wert des »soft networking«, der personalen Kommunikation in Meetings, Konferenzen und Task Forces zur Steuerung des Netzwerkes, zum Austausch von Erfahrungen und zum Abgleichen der weiteren Vorgangsweise kann kaum überschätzt werden. Auch hier muss deutlich gemacht werden, dass Investitionen nötig sind: Diese Inszenierungen sind meist mit erheblichen Ressourcen für Anreisewege und Zeit für Meetings verbunden, weshalb es besonders wichtig ist, diese Events produktiv zu gestalten. Neben der sachlich-inhaltlichen Kommunikation haben in Netzwerktreffen aber auch kreative und nicht-sprachliche Kommunikationsformen eine wichtige Bedeutung, tragen sie doch entscheidend zur Bildung von tragfähigen Arbeitsbeziehungen und zur Kulturentwicklung bei. Insbesondere offene Räume, Zeiten ohne enge und begrenzende Agenda ermöglichen die Entwicklung professioneller Beziehungen und Netzwerk-Partnerschaften, die für eine lebendige Entwicklung eines Netzwerkes unerlässlich sind. Eine attraktives Programm und eine gute Abstimmung zwischen Arbeitseinheiten und Möglichkeiten, sich auch informell zu treffen und auszutauschen, ist deshalb ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Netzwerkarbeit.

In den letzten Jahren wurden von Beratern verstärkt Kompetenzen und Qualifikationen entwickelt, die ein erfolgreiches »Conferencing« maßgeblich unterstützen können: die Entwicklung von Konferenzdesigns,

die Etablierung und Verteilung verantwortlicher Rollen (Referenten, Vorsitzende, Task-Force-Leiter, Berichterstatter, Beobachter etc.), die Einführung unterschiedlicher Gruppenforen (Vollversammlungen in Plenargruppen, Kleingruppenarbeit, Erfahrungsaustauschgruppen, der soziale Mix (die soziale Differenzierung) der Arbeitsweise, die Gestaltung von »Events« etc. Es gilt in knapper Zeit das Maximum herauszuholen und den Bedürfnissen nach sachlicher Information, nach zwischenmenschlicher Kommunikation, nach Entscheidung und nach Reflexion gleichermaßen gerecht zu werden. Eine aktuelle Zusammenfassung solcher Methoden finden Sie in Holman & Devane⁵.

5. Acht Erfolgsfaktoren für das Netzwerkmanagement

Nochmals hervorgehoben: Will man Netzwerkorganisationen erfolgreich managen, so versagen die Instrumente der hierarchischen Steuerung und Anweisung. Interventionen in Netzwerken erfordern dementsprechend Instrumentarien, Medien und Strategien, die geeignet sind, koproduktive Strukturen zu gestalten.

1. Koordinationszentrale/homebase einrichten

Netzwerke bedürfen in der Regel einer Koordinationszentrale, eines Knotens im Netzwerks, bei dem die Fäden zusammenlaufen, der nicht nur Partialinteressen vertritt, sondern eine Verantwortungsposition für das gesamte Netzwerk übernimmt. Aufgabe dieser Netzwerkzentrale ist die Erbringung von Koordinationsleistungen für die Aufrechterhaltung der Organisationsstruktur des Netzwerkes, das Zur-Verfügung-Stellen von Serviceleistungen für die Mitglieder und die Sicherstellung der strategischen Steuerung. Diese Organisationsleistungen von Netzwerkzentren werden in der Regel kaum gesehen und dementsprechend oft nicht mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet.

2. Visionsarbeit

Da die Erarbeitung eines kompletten Regelwerkes von Do's und Don'ts Netzwerkorganisationen überfordern würde, kommt einer geteilten Vision (Was wollen wir?) und einem klar formulierten gemeinsamen Zweck (Wozu gibt es (gerade) uns?) eine besondere Bedeutung als Orientierungsrichtlinie zu. Diese Visionen und die Zwecksetzungen stellen die Basis für alle Ebenen des Netzwerkes dar und müssen als solche auch von den Heim-Organisationen mitgetragen werden. Eine erste Investition in einem Netzwerk befasst sich deshalb mit der Ausarbeitung und Festlegung einer solchen Vision und der gleichzeitigen Abstimmung dieser mit den bestehenden Organisationsstrategien der Heim-Organisationen.

3. Vertrauensbeziehungen etablieren

An die Stelle konkreter Verträge treten losere Vereinbarungen, an die Stelle von Vertragsbeziehungen treten stärker Vertrauensbeziehungen.

Das bedeutet jedoch auch, dass in Netzwerkpartnerschaften Macht potentiell aufgegeben werden muss und an die Stelle von Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnissen viel stärker eine Perspektive der Koproduktion und der gemeinsamen Verantwortung tritt⁶. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass zwischen Partnern in einem Netzwerk gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und weiterentwickelt werden kann.

4. Beweglichkeit erhöhen

Visionen, Produkte, Strategien, Kommunikationsformen und -inhalte sollten dynamisch bleiben. Regelmäßige Adaptation und Veränderung der Inhalte unter Berücksichtigung der Visionen und Grundüberzeugungen sowie der Inputs der Netzwerkteilnehmer fördern die Attraktivität von Netzwerken und damit das »commitment« der Mitglieder. Die Dynamik von Informationsnetzwerken etwa im Bereich der Innovation und des Wissens wird gefördert, wenn neue Partner eintreten und neue Interessen, Ideen und Inhalte einbringen. Dynamisch sollte sich zudem auch die Struktur des Netzwerkes entwickeln, indem es eine Offenheit für Weiterentwicklungen seiner Strukturen ermöglicht. Netzwerke können Subnetzwerke bilden, um spezifische Anliegen zu verfolgen und zu bearbeiten. Erfolgreiche Netzwerkaktivitäten, gemeinsam erstellte Produkte schaffen neue Voraussetzungen für weitere Netzwerkaktivitäten, eine Basis für neue Aufgabenstellungen und Strategien. Erfolgreiche Netzwerke können sich so immer wieder selbst »neu erfinden«.

5. Energiezuflüsse schaffen

Netzwerke leben vom Input der Beteiligten. Ergibt sich dabei, dass wenig gegeben wird, aber von den Netzwerkpartnern viel herausgenommen werden möchte, so entsteht ein massives Energieproblem. Es lohnt sich daher, im Vorhinein Regeln zu implementieren, die Verantwortlichkeiten, Pflichten und Rechte der Netzwerkpartner definieren. Diese Regeln sollten einfach und transparent bleiben, um sie nicht ständig diskutieren und adaptieren zu müssen. Gleichzeitig – und dies ist wesentlich – müssen sie die Mitglieder zu Beiträgen verpflichten.

6. Lernen installieren

Netzwerke müssen lernen, über sich selbst zu lernen. Das Schlagwort von der lernenden Organisation trifft auch auf Netzwerkorganisationen zu. Argyris und Schon⁷ betonen, dass solche Lernprozesse Investitionen sind, die helfen, in Zukunft besser und effizienter auf Anforderungen reagieren zu können, aber auch neues Wissen und neue Aktivitäten zu generieren. Förderliche Bedingungen für solche Lernprozesse in Netzwerken sind:

- Wertschätzung des Lernens als ein legitimes Motiv seitens aller am Netzwerk beteiligten Organisationen und Personen (statt: »Lernen ist Luxus«)

⁵ Homan Peggy & Tom Devane (Eds.) (1999): *The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

⁶ Heinecke H.J. (1997): *Netzwerke – Chancen und Risiken von Unternehmensbündnissen.* Hernsteiner 2, 1997, 21–24

⁷ Argyris Chris und Donald Schon (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice.* Reading, MA: Addison-Wesley

Abb. 4: Gegenüberstellung traditioneller und partnerschaftlicher Organisationskultur

Traditionelle Muster	Partnerschaftliche Muster
Abgrenzende Beziehung zu »Externen«	Suche nach gemeinsamen Zielen mit »Externen«
Dependenz	Interdependenz
Grenzen ziehen	Grenzen überschreiten
Compliance (Rollen befolgen)	Empowerment (zu Selbstständigkeit befähigen)
Interdisziplinär	Multidisziplinär
Ordnung als Orientierung	Toleranz von Ambiguität und Diffusion
Macht kommt von Informationsbesitz	Macht kommt von Informationen teilen
Nach Hilfe fragen ist Schwäche	Nach Hilfe fragen ist Stärke (Kooperations-Kompetenz)

20

- Förderung von Verhaltensmustern und -abläufen, die ein Lernen unterstützen (statt: »Warum schon wieder reflektieren«)
- Entwicklung von Lernelementen in alle Aktivitäten des Netzwerkes (statt: »dazu haben wir ja kommendes Jahr die Auswertungssitzung«)

7. Kultur der Partnerschaftlichkeit entwickeln

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für gelingende Partnerschaften liegt in der Organisationskultur. Der auf individueller Ebene geforderten Kooperationsfähigkeit (meist Teamfähigkeit genannt) entsprechen auf der Netzwerkebene Faktoren der Organisationskultur. Um als Organisation Netzwerkfähigkeit zu erlangen, sollte ein Kulturwandel eintreten, indem traditionelle von partnerschaftlichen Mustern abgelöst werden (Abb 4.).

Da solche Kulturmuster, wenn sie nachhaltig wirksam sein sollen, nicht singulär und partiell etabliert werden können, ist zu erwarten, daß sie auch auf Bereiche, Abteilungen und Teams ausstrahlen, die nicht direkt in die Netzwerkarbeit einbezogen sind.

Neues Hernstein Seminar:

OLD MEETS NEW ECONOMY

Führen zwischen zwei Welten

Brauchen die »Kids« noch Führung?
– und wenn, welche?

Wie gleiche ich Ansprüche und Interessen
von »alten« und »neuen« Mitarbeitern ab?

Was brauchen beide Seiten
für die Kooperation miteinander?

Trainer:

Dr. Wolfgang Looss

Termin:

01.10. – 03.10.2001

8. Vorher planen

Erfolgreiche Netzwerkpartnerschaften müssen – wenn sie in der Umsetzungsphase sind – einige Schritte durchlaufen. Sollten Sie sich in der Vorbereitung einer Kooperation befinden, gehen Sie die folgenden acht Stufen gedanklich durch:

1) Fragestellung/Aufgabe festlegen:

Was ist die Aufgabe? Worum geht es in diesem Kooperationsprojekt?

2) Die Kooperationspartner formulieren ihre Zielsetzung an der Kooperation:

Welches Ziel verfolgen wir mit dem Projekt?

3) Wie schätzen wir den Kooperationsgewinn auf den Ebenen ein?

Kosten, Qualität (fachliche Qualität, Kundennutzen) – für uns, die Kooperationspartner und die Kunden

4) Welche Probleme in der Kooperation können wir (vorab) sehen?

(sachlich, emotional, kulturell, technisch?)

5) Schnittstellendefinition und Gestaltung:

Welche Schnittstellen sehen wir?

Wie wollen wir diese gestalten?

Wie wollen wir über die Organisationsgrenzen hinweg kommunizieren?

6) Entwicklung eines Kooperationssystems:

Wie könnte ein Kooperationsystem aussehen?

- operativ: Ablauf, Information, Koordination
- Management: Entscheidung, Verantwortung, Ressourcen (innen und außen)

7) Konsequenz für die eigene Organisations(entwicklung):

Was bedeutet das für die eigene Organisation?

Budgetplanung, Leitungsaufgaben, Organisationskultur

8) Aktionsplan entwerfen:

Wie wollen wir die Kooperation umsetzen?

Zielsetzung, Teams, Zeitplan, Ressourcen

9) Lernen sicherstellen

Wie wollen wir sicherstellen, dass wir aus Problemen und Fehlern lernen? Wie können wir Praxis und Lernen möglichst verbinden?