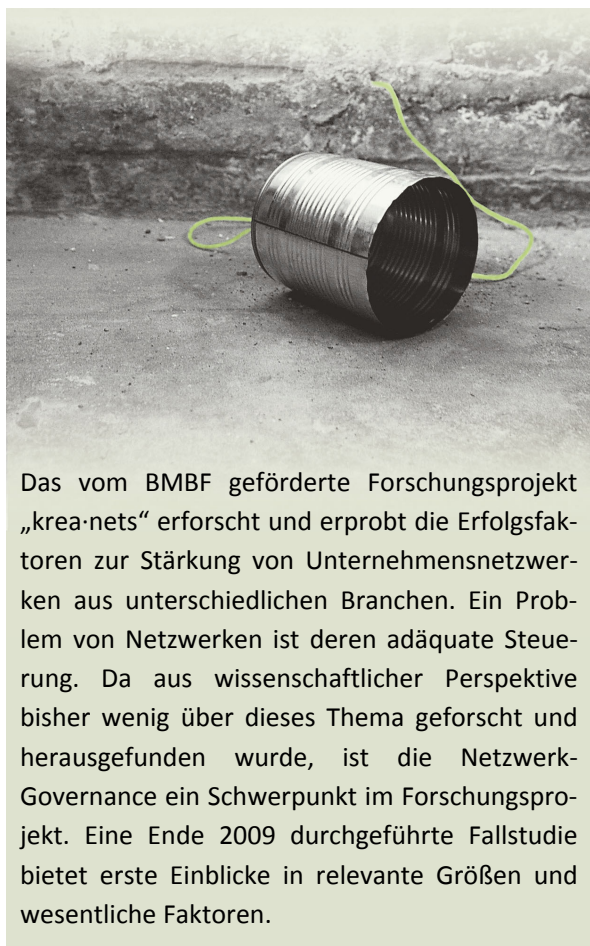


Legitimationsverteilung als Basis der Netzwerksteuerung



Das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt „krea-nets“ erforscht und erprobt die Erfolgsfaktoren zur Stärkung von Unternehmensnetzwerken aus unterschiedlichen Branchen. Ein Problem von Netzwerken ist deren adäquate Steuerung. Da aus wissenschaftlicher Perspektive bisher wenig über dieses Thema geforscht und herausgefunden wurde, ist die Netzwerk-Governance ein Schwerpunkt im Forschungsprojekt. Eine Ende 2009 durchgeführte Fallstudie bietet erste Einblicke in relevante Größen und wesentliche Faktoren.

krea-nets geht der Frage nach, wie Innovationen und wirtschaftlicher Erfolg in Netzwerken entstehen und wie dieser Prozess beeinflussbar ist. Einen erheblichen Anteil am Erfolg eines Netzwerkes hat die entsprechende Steuerungsform, da die erforderlichen Entscheidungs- und Koordinierungsprozesse maßgeblich am Output eines Netzwerkes beteiligt sind.

Wie soll man aber Netzwerksteuerung adäquat untersuchen? Diese Frage muss insofern gestellt werden, da man sich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis einig darüber ist, dass – speziell in Netzwerken – nicht nur eine formelle

juristische Regelung, sondern auch eine gewisse „Vertrauenskultur“ existieren muss. Wissenschaftliche Diskussionen zum Thema Netzwerksteuerung befassen sich in der Regel mit nur einem dieser Aspekte, also mit der formellen Planung oder mit den informellen Steuerungsmechanismen. In der ersten Fallstudie zum Thema Netzwerksteuerung sollte diese Zweiteilung daher bestmöglich überwunden werden, um eine allgemeingültige Steuerungsstruktur aufdecken und untersuchen zu können. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Annahme, dass Steuerung in Netzwerken gleicher und juristisch unabhängiger Akteure nur durch Autorisierung – also Legitimation – möglich ist. Die steuernden Akteure können dies nur, weil sie von den anderen Netzwerkmitgliedern dazu (freiwillig) legitimiert wurden. Ausgehend von diesen Grundannahmen lassen sich folgende Leitfragen formulieren: Erstens, lohnt es sich überhaupt, Steuerung zu planen, wenn neben der formellen doch auch informelle Aspekte eine Rolle spielen? Zweitens, wann ist eine Steuerungsstruktur robust und wann kosteneffektiv? Und drittens, lohnt es sich für den einzelnen Akteur wichtig bzw. legitim zu sein?

Beantwortet wurden diese Fragen durch eine Fallstudie an dem Beraternetzwerk cnhg ConsultingNetz Bad Homburg in der Region Taunus (www.cnhg.de). Das Netzwerk setzt sich aus 22 Unternehmensberatern aller Branchen zusammen und ist als Verein organisiert. Die Aufnahme erfolgt ausschließlich auf Empfehlung und durch den Nachweis erfolgreicher Beratungstätigkeit. Ziel des nichtgeförderten Netzwerkes ist es, den Wissensaustausch unter den Mitgliedern zu verbessern und so die Qualität der einzelnen Berater zu steigern. Umgesetzt wird dieses Ziel durch eine Reihe von Veranstaltungen, die vom informellen, lockeren get-together bis hin zu Vortragsveranstaltungen und Seminaren rei-

chen. Alle 22 Mitglieder wurden gefragt, welche anderen Mitglieder bei wichtigen Entscheidungen im Netzwerk keinesfalls fehlen dürfen, damit die Interessen aller Mitglieder kompetent und vertrauensvoll vertreten sind. Abb. 1a zeigt die hypothetische Visualisierung, die sich durch die Übersetzung der formellen Satzung ergibt. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren zwei der fünf möglichen Vorstandsämter vergeben. Alle Mitglieder müssten demnach diese doppelte Vorstandsspitze angeben. Abb. 1b zeigt, wie die Mitglieder tatsächlich geantwortet haben.

Abbildung 1a: „geplante“ Steuerung

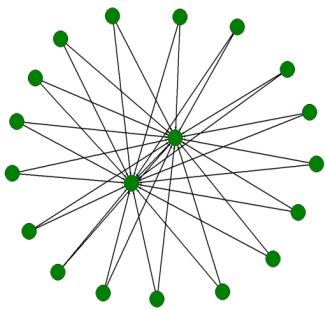
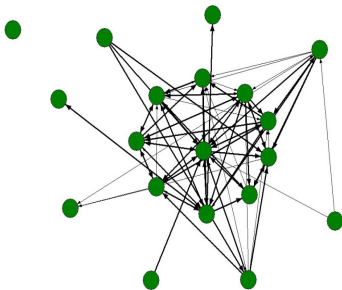


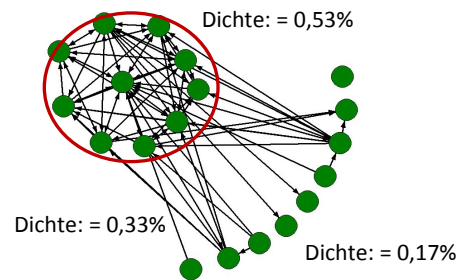
Abbildung 1b: „gelebte“ Steuerung



Die Abbildungen sowie die dahinter liegenden statistischen Werte zeigen, dass die „geplante“ Steuerung und die „gelebte“ Steuerung nicht identisch sind. Die doppelte Vorstandsspitze ist weiterhin präsent, wird folglich von den anderen Mitgliedern bestätigt. Das untersuchte Netzwerk wird allerdings von einer Art Kerngruppe geführt, die nicht formell vorgesehen ist und deren Mitglieder sich gegenseitig bei wichtigen Entscheidungen als unentbehrlich erachten. Die Steuerung von Netzwerken zu planen lohnt sich also nur in gewisser Hinsicht, Legitimation und Autorisierung sind nicht an Formalia gebunden.

Dieses Ergebnis sagt zwar aus, zu welchem Grad sich die geplante und die gelebte Steuerung entsprechen, liefert jedoch keinen Anhaltspunkt über die Qualität der Steuerung. Letztere richtet sich natürlich nach den Zielen, die erreicht werden sollen, und ist somit sehr komplex – vielleicht zu komplex, um sie anhand einer einzelnen Fallstudie empirisch zu überprüfen. Mittels einer entsprechenden Untersuchung ist es allerdings möglich, entscheidende Denkanstöße zu liefern: So können Steuerungsstrukturen hinsichtlich ihrer Robustheit und Kosteneffizienz hinterfragt und anschließend gegebenenfalls optimiert werden. In Abb. 2 ist dasselbe Steuerungsnetzwerk abgebildet wie in Abb. 1b, diesmal an der Gruppenzugehörigkeit orientiert (roter Kreis umrundet die Steuerungsgruppe).

Abbildung 2: Dichten der Gruppen



Die Dichten der beiden Gruppen verdeutlichen folgende Situation: Die Akteure der Peripherie autorisieren fast ausschließlich Akteure aus der Steuerungsgruppe, es bilden sich dementsprechend keine oppositionellen Lager, die Legitimation hat eine Gruppe inne, deren Akteure zudem untereinander sehr dicht vernetzt sind. Aufgrund dieser ausgeprägten „Vertretungskultur“ handelt es sich (hierbei) um ein robustes Netzwerk. Auch die Stabilität von getroffenen Entscheidungen ist hoch, da viele Akteure in den Entscheidungsprozess involviert sind. Dieser Vorteil wird allerdings von einem möglichen Nachteil begleitet: Die Entscheidungsfindung bedarf eines relativ hohen Abstimmungsaufwands, wodurch die Kosteneffizienz entsprechend sinkt. Anscheinend stehen also Robustheit und Stabilität contra Kosteneffizienz. Ob dies allerdings wirklich zutrifft, müssen weitere Fallstudien ergeben.

Betrachtet man nun die einzelnen Akteure, so stellt sich die Frage, ob es für sie lohnenswert ist, in ihrem Netzwerk wichtig oder „unentbehrlich“ zu sein. Diese Frage ist besonders dann von Relevanz, wenn man Steuerungsstrukturen in einem Netzwerk aufbauen möchte. Die Fallstudie zeigte ein ambivalentes Ergebnis. Es wurde gefragt, welche Kosten-Nutzen-Bilanz jeder einzelne Akteur subjektiv im Netzwerk hat – ob er also weniger in das Netzwerk investiert als er vom Netzwerk erhält (positive Bilanz), ob er mehr investiert als aus er aus dem Netzwerk erhält (negative Bilanz) oder ob er genauso viel Nutzen durch das Netzwerk generieren kann wie er Kosten durch die Netzwerkmitgliedschaft hat (ausgeglichene Bilanz). Insgesamt gaben fünf Mitglieder an, eine negative Bilanz zu haben. Alle fünf sind Teil der Steuerungsgruppe. Diese auffällige Verteilung kann sich dadurch erklären, dass die Steuerungsgruppe mit hohen (Aufwands-) Kosten konfrontiert ist (z.B. Aufwand durch hohes Engagement, investierte Arbeitsstunden pro Monat), gleichzeitig aber im Verhältnis zur Gruppe der klassischen Mitglieder keine erkennbar höheren Nutzenvorteile (z.B. in Form von Kunden- oder Umsatzplus, überdurchschnittliche viele Referenzen) hat. Auf dieses Ergebnis bezogen könnte man nun feststellen, dass es sich augenscheinlich nicht lohnt, wichtig für ein Netzwerk zu sein. Ob dies tatsächlich generell zutrifft, bleibt offen, allerdings wird weiterer Forschungsbedarf sichtbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Steuerung von Netzwerken strukturell verteilt ist. Während auf Netzwerkebene Aussagen über Robustheit und Stabilität des Netzwerkes getroffen werden können, liefert eine nähere Betrachtung der Akteursebene Anhaltspunkte über die sich daraus ergebenden Rollen und Positionen. Die vorliegende Fallstudie hat die Basis für weiterführende Untersuchungen gelegt.

Kontakt

Ansprechpartner von krea-nets

Prof. Dr. Johannes Glückler
Geographisches Institut,
Universität Heidelberg
Berliner Str. 48, 69120 Heidelberg
Telefon: +49 (6221) 54 43 73
Fax: +49 (6221) 54 55 56
E-Mail: glueckler@uni-hd.de



Schila Németh M.A.
Geographisches Institut,
Universität Heidelberg
Berliner Str. 48, 69120 Heidelberg
Telefon: +49 (6221) 54 5577
Fax: +49 (6221) 54 55 56
E-Mail: nemeth@uni-hd.de

www.kreanets.com

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Herausgeber: Universität Heidelberg, Geographisches Institut
Foto: © iStock, Christopher Pattberg, 2005