

Netzwerke als Option für mittelständische Unternehmen und Gründer

Verfaßt von Annette Icks

Vorbemerkungen

Der Kooperationsgedanke und seine politische Attraktivität ist keineswegs neu. Bereits seit den 60er Jahren versucht die deutsche Wettbewerbspolitik, leistungssteigernde und wettbewerbsfreundliche Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen z.B. durch kartellrechtliche Erleichterungen zu fördern. Kooperationsbeziehungen werden dabei sowohl als Innovationsquelle als auch als Instrument zur Verbesserung der ökonomischen Entwicklung der Region angesehen.

Gerade in der heutigen Zeit zwingen Veränderungen der externen Rahmenbedingungen Unternehmen zum Umdenken. Schlagworte wie die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft, kürzere Entwicklungs- und Vermarktungszyklen, neue Einsatzmöglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, höhere Anforderungen an Zulieferer - wie z.B. der Trend zu Systemlösungen - sind allen bekannt. Kleine und mittlere Unternehmen haben aufgrund ihres begrenzten Sach- und Humankapitals sowie geringerer politischer Einflußmöglichkeiten häufig nicht die gleichen Wettbewerbsoptionen wie Großunternehmen. Damit auch der Mittelstand den Anschluß behält muß er neue Organisationsformen finden. Eine Möglichkeit ist die Bildung von Kooperationen im Sinne eines regionalen Netzwerkes.

Netzwerke stellen eine Organisationsform dar, die aus modernen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen nicht mehr fortzudenken ist. Soziologische und soziale, persönliche Netze des Einzelnen, informelle Netze, Unternehmensnetze, Regionalnetze, Kommunikationsnetze, alles sind reale Ausprägungen eines Phänomens, dessen Existenz nicht in Zweifel gezogen wird. Die Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten, nach denen sich Netze bilden sind Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung verschiedener Fachdisziplinen.

In meinen Ausführungen wird es primär um regionale Netzwerke gehen. Ein besonderes Kennzeichen regionaler Netze ist die Einbeziehung nicht nur von Unternehmen, sondern auch unternehmensnaher Institutionen. Wichtige Nebenbedingung dabei ist, daß das Netz von Fach- oder Machtpromotoren gebildet wird, die in enger Beziehung zum regionalen Mittelstand stehen, und die in

der Lage sind, ansässige Mittelständler in das Netz zu integrieren. Darüber hinaus müssen sie über Wissen verfügen, das erforderlich ist, Innovationspotentiale für mittelständische Unternehmen zu identifizieren und deren Umsetzung in den Betrieb und durch den Betrieb aktiv zu begleiten.

Ein wesentliches Kennzeichen von Netzen ist die Dezentralität, sowohl aus regionaler als auch aus sachlicher Hinsicht. Einzelakteure geben Teile ihrer Zuständigkeit in einen Verbund, der eine eigene Organisationsstruktur erhält, interaktiv ist, hochflexibel auf Veränderungen reagieren kann und von gemeinsamen Zielvorstellungen getragen wird.

Der Netzwerkgedanke

Im einfachen Sprachgebrauch versteht man unter einem Netzwerk schlichtweg einen Verbund oder ein Beziehungsgefüge. Die technische Vernetzung, die den gemeinsamen Zugriff auf Daten ermöglicht, spielt hierbei bisher eine noch untergeordnete Rolle, wenngleich die Bedeutung rapide zunimmt. Die Grundidee der Netzwerke ist überall bekannt. Als Instrument der regionalen Entwicklung wird die Netzwerkidee auf eine formale Ebene gehoben, um auch den „einsamen Unternehmer“ zu erreichen, der bisher nicht in ein solches Beziehungsgefüge eingebunden ist. Mit diesem innovativen Instrument können Regionen Zukunftsthemen aufgreifen, Synergieeffekte schaffen und Flexibilitätspotentiale eröffnen.

Netzwerke sind die Verknüpfung strukturierter Beziehungen, in denen Netzwerkakteure agieren. Diese handeln sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich autonom, sind aber eingebettet in langfristige, vertraglich oder nicht vertraglich fundierte Vereinbarungen bzw. Beziehungen. Netzwerke stellen eine intermediäre Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie dar.

Typisch für Netzwerke ist Interessengleichklang und kooperatives Verhalten der Partner im Netz. Alle Netzwerkakteure ziehen aus dem Zusammenschluß Vorteile, was daraus resultiert, daß weitgehend übereinstimmende Ziele der Netzwerkakteure vorliegen, die Netzwerkakteure an gegenseitigen Kontakten und gegenseitiger Kommunikation interessiert sind und die Kooperationspartner von ihren Netzwerkaktivitäten einen Nutzen haben.

Der Anreiz, in ein Netzwerk einzusteigen, muß höher sein, als der Beitrag, den der einzelne in das Netz einzubringen hat. Gefahr für den Bestand von Netzwerken besteht dann, wenn die Netzwerkteilnehmer außerhalb des Netzwerkes

als Konkurrenten auftreten. Gibt es zwischen den Netzwerkteilnehmern strukturelle Ähnlichkeiten, gemeinsame Normen und Wertvorstellungen sowie Verhaltensstandards, so fällt der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen leichter. Netzwerke im hier diskutierten Sinn bestehen sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen unternehmensnahen, regionalen und überregionalen Institutionen und zwischen diesen Institutionen und den Unternehmen. Hervorzuheben ist, daß Netzwerke i.d.R. nicht zufällig zustande kommen, sondern häufig auf Betreiben eines akzeptierten Agenten oder Moderators planvoll und zielgerichtet entstehen und arbeiten.

Unternehmensnetze

In der ökonomischen Praxis sind Unternehmensnetze geläufig, die der Organisation des wirtschaftlichen Handelns rechtlich unabhängiger, wirtschaftlicher z.T. abhängiger Unternehmen dienen. Die Beziehungen zwischen den Unternehmen sind kooperativ, nicht kompetitiv. Kennzeichen dieser Unternehmensnetze ist die Konzentration der einzelnen Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und die betriebsübergreifende Arbeitsteilung. Unternehmen erzielen in Netzwerken eine kollektive Effizienzsteigerung; jedes Netzwerkmitglied verbessert seine individuelle Wettbewerbsposition. Vielfach sind Unternehmensnetze das Ergebnis weltweiter Globalisierung.

Als eine Unterart des Unternehmensnetzes existiert das sog. strategische Netzwerk. Nach Sydow bedeutet „Strategisch“ in diesem Zusammenhang, „die proaktive, vor allem an marktökonomischen und technologischen Möglichkeiten ausgerichtete und auf die Erschließung und dauerhafte Absicherung wettbewerbsrelevanter Potentiale zielende Organisation des Netzwerkes“. Hier übernehmen ein oder mehrere Unternehmen Führungsrollen. Die „führenden“ Unternehmen sind natürlich nicht unumstritten. Es ist durchaus denkbar, daß sie die Autonomie der übrigen Netzwerkteilnehmer, machtbedingt, einschränken können.

Wird im Rahmen der Diskussion um strategische Netzwerke allgemein von einer zunehmenden Aufweichung klassischer Unternehmensgrenzen gesprochen, so läßt sich im Fall der regionalen Netzwerke keine Trennlinie zwischen Unternehmen und den übrigen regionalen Akteuren ziehen. Die Fusion täglichen Lebens mit den Produktionsaktivitäten basiert dabei auf einem personalen Netz lang etablierter, vertrauensvoller und oft sogar verwandtschaftlicher Austauschbeziehungen.

Unternehmensnetze bilden häufig den Ausgangspunkt für die Erklärung wirtschaftlichen Erfolgs bestimmter Regionen. Aus transaktionstheoretischer Sicht - so wird argumentiert - ist eine regionale Kooperation dann sinnvoll und effizient, wenn im Leistungsaustausch Kostenvorteile erzielt werden. Dabei müssen den Vorteilen aus einer Kooperation die kooperationspezifischen Kosten gegenübergestellt werden, die für Aufbau und Nutzung der Kooperation entstehen.

Regionale Netze

Regionale Netze oder industrial districts liegen dann vor, wenn sich an einem bestimmten Standort Unternehmen der gleichen oder auch unterschiedlichen Größenordnung ballen, die im Prinzip alle einer oder einigen wenigen Branchen angehören. Diese Unternehmen praktizieren eine spezifische Form der Zusammenarbeit. Die dauerhafte wirtschaftliche Zusammenarbeit dieser Unternehmen basiert letztlich auf Vertrauen. Geographische Nähe und die daraus resultierende, im Zeitablauf vertrauensbildende, Interaktion nehmen folglich eine Schlüsselstellung ein.

Regionale Netze zeichnen sich durch einen hohen Grad an Arbeitsteilung, Koordination und Bündelung der regionalen wirtschaftlichen Kräfte aus, deren Ausprägung einmal die Unternehmen selbst sind, zum anderen aber auch die regionalen Institutionen, die weitgehend den produktions- und branchenspezifischen Besonderheiten der Unternehmen entsprechen. Ausgehend von einer Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen entsprechen diesen Unternehmen häufig eine Vielzahl politischer, wirtschaftspolitischer und gesellschaftlicher Akteure (Gebietskörperschaften, Beratungseinrichtungen, Technologiezentren, Standortgemeinschaften etc.). Diese Institutionen übernehmen auch unternehmensspezifische Aufgaben, z.B. Information, FuE, Aus- und Weiterbildung bis hin zur Finanzierung und Risikoabsicherung.

Als Beispiele regionaler Netzwerke gelten u.a. die Emilia Romagna, das Silicon Valley, die Region um Valencia, der niederländische Keukenhof, aber auch das alte Ruhrgebiet - also in der Regel eher monostrukturierte Regionen mit branchenspezifischen Schwerpunkten, in denen sich alle den Unternehmen nahen Akteure auf die wettbewerbsinduzierten Anpassungsbedingungen der jeweiligen Branchen einstellen.

Aus der Theorie der Unternehmensnetze und der industrial districts lassen sich auch strategische Postulate weiterführender Art ableiten. Der rasche technolo-

gische Fortschritt, neue Formen der Arbeitsteilung, die Globalisierung der Märkte, gesellschaftliche und technische Entwicklungen wirken sich auch auf die Unternehmensstandorte aus. Damit tritt die Frage auf, ob die Standortpolitik, die als Bestandspflege oder Ansiedlungs- bzw. Gründungsförderung auftritt, heute und zukünftig noch ausreicht, um die regionalen Unternehmen bei der Anpassung an diese neuen Herausforderungen zu begleiten oder ob nicht eine Bündelung oder Zielorientierung der regionalen Arbeitskräfte im Interesse des regionalen Wirtschaftsbestandes geboten ist. Regionale Netzwerke stellen nämlich eine Möglichkeit dar, die geographischen und historisch-kulturellen Eigenheiten der Region zwar zu respektieren, gleichwohl die Bedingungen eines kompletten regionalen Wirtschaftsraumes koordiniert an die genannten und weitere Veränderungen anzupassen. Diese Anpassung erfordert jedoch ein Minimum zielorientierter Vorgehensweise, weswegen in der Regel ein Netzwerkmoderator benötigt wird.

Die Rolle des Netzwerkmoderators

In Netzwerken kommt dem Manager oder Moderator eine entscheidende Bedeutung für die Funktionsfähigkeit und Effizienz des Gesamtbildes zu. Unter anderem hat das Netzwerkmanagement die Aufgabe, die Kompetenzen der Netzwerkteilnehmer herauszuarbeiten, sie weiter zu vernetzen und die Beziehungen zwischen der Netzwerkorganisation und der Umwelt zu gestalten und zu pflegen. Gerade in dem hier beschriebenen regionalen Netzwerk muß der Netzwerkkoordinator solche Aufgaben meistern können. Im optimalen Fall muß er den regionalen Verbund, ist er einmal hergestellt, zu einer äußerst flexiblen Organisation, im Grunde einer ständig lernenden Organisation machen. Nur wenn sich das Netzwerk via Lernprozesse permanent an geänderte Umwelt-, Umfeldbedingungen und Kenntnisstände anpaßt, können Erstarrungs- und Verkrustungserscheinungen vermieden werden, die das regionale Netzwerk zum Selbstzweck werden lassen. Der Informationsaustausch zwischen den Akteuren sowie die Einigung der Akteure auf ein gemeinsames Ziel und die Motivierung der Akteure zur Zusammenarbeit im Interesse einer besseren Zielerreichung - speziell die Anwendung innovativer Konzepte in mittelständischen Unternehmen - muß also über den sog. Netzwerkmoderator erfolgen. Er muß sowohl über Fingerspitzengefühl und Glaubwürdigkeit gegenüber den potentiellen Netzwerkakteuren, über eine Vielzahl von Informationen und Fähigkeiten und auch über eine Vision verfügen, mit welchen Mitteln die gesamte Region in eine Innovationsoffensive eintreten kann, denn um nichts anderes handelt es sich hier.

Unabhängig davon, ob die Unternehmen in einem regionalen Netzwerk eher eine monostrukturelle Ausrichtung oder eher differenzierte Strukturen und Tätigkeiten vorweisen, wie es in Deutschland meist der Fall ist, gelten für alle Player die Anforderungen eines sich ständig und immer schneller wandelnden wirtschaftlichen, technologischen, institutionellen, gesellschaftlichen Umfelds. Diesem Wandel können sie nur im Verbund bzw. enger Kooperation mit den vorhandenen Institutionen folgen. Gravierende Umfeldveränderungen wirken in unterschiedlicher Weise auf die einzelnen Unternehmensbereiche hinein. Abgesehen von den individuellen Unternehmensveränderungen ist es wichtig, daß sich das bestehende institutionelle Geflecht in der Region anpassen und zu einem Netzwerk formen muß, also sein Wissen ständig weiterentwickelt.

Die Autonomie der Akteure darf dabei nicht eingeschränkt werden, gleichzeitig müssen die Akteure im Interesse des Netzwerkes am Bestand und der Weiterentwicklung des Netzwerkes interessiert sein. Dies erfordert großen Motivationsaufwand. Allen Netzwerkakteuren muß der Sinn der gemeinsamen Aktionen transparent sein, jedes Netzwerkmitglied muß nachvollziehen können, daß er für seine Leistung, eine Gegenleistung erhält. Interessengegensätze sind der Tod von Netzwerken.

Regionale Netzwerke in dem hier dargestellten Sinne sind also stabile Systeme in loser Kopplung, die interaktives Lernen praktizieren. Erfolgreiche Netzwerke sind entwicklungsfähig und dynamisch und offen für neue Impulse. Individuelle oder egoistische Ziele müssen zu Gunsten eines von allen anerkannten Oberziels zurückgestellt werden. Dies muß den Akteuren auf eine glaubwürdige Art vermittelt werden. Da ein regionales Netzwerk in der Regel nicht auf vertraglichen Regelungen beruht ist Motivation und Aufklärung sowie das Herstellen eines gemeinsamen Grundkonsensus die unerläßliche Voraussetzung für das Zustandekommen und Arbeiten eines Netzwerkes.

Parallel dazu oder zumindest zeitversetzt sollte in naher Zukunft bezüglich bestimmter Tätigkeitsfelder auch eine informationstechnische Vernetzung erfolgen. In einigen Regionen besteht bereits beispielsweise im Internet eine solche Plattform.

Von der theoriegeleiteten zur pragmatischen Vorgehensweise

Kardinale Aufgabe des Netzwerkmoderators ist also die Stimulierung der Kooperationsbereitschaft aller Netzwerkteilnehmer durch vertrauensbildende Maßnahmen bei gleichzeitigem Respekt für das Selbstverständnis der Ein-

zelakteure. Dies verlangt umfangreiche Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit auch und insbesondere hinsichtlich der Art wie die Netzwerkakteure sich besser als bisher auf die Bedürfnislage (z.B. hinsichtlich Information, Beratung, Qualifikation, Finanzierung, Absatz, Technik, Betriebsführung etc.) in den jeweiligen regionalen Betrieben einstellen können. Dies setzt voraus, daß die jeweiligen Netzwerkakteure akzeptieren, daß die jetzige Situation suboptimal ist und durch moderierte Gemeinschaftsinitiativen maßgeblich verbessert werden kann.

Bezüglich des konkreten Anliegens dieser Arbeitsbeschreibung sind die idealtypischen Netzwerkgedanken, wie sie von zahlreichen Wissenschaftlern z.B. BRUSCO, PERRY aber vor allem PIORE und SABEL, SYDOW und internationalen Institutionen (OECD, EU) vertreten werden, zu modifizieren. Diese Modifikationen sind insbesondere deshalb notwendig, weil beschriebenen Modelle nicht „eins zu eins“ auf die deutsche Wirklichkeit übertragen werden können. Typisch für den deutschen Mittelstand ist - aller Schwerpunktbildung zum Trotz - die sektorale Vielfalt in der Region. Ein Modell „Emilia Romagna“ wird es so nicht in Deutschland geben.

Je nach Blickrichtung sind Netze für Deutschland nichts Ungewöhnliches, nichts Neues. In Deutschland gibt es zumindest aus wirtschaftsgeographischer Sicht zahlreiche Regionen mit einem durch spezielle Produkte geprägtem Unternehmensbesatz, z.B. die „Schuhregion Pirmasens“, die „Schmuck- und Lederregion Pforzheim“, die „Spielzeugregion Erzgebirge“, die „Keramikregion Westerwald“, etc.

Ebenfalls verfügt Deutschland über das, was im weiteren Sinne in der internationalen Literatur als weiteres Kennzeichen der regional oder industrial districts oder regional economics bezeichnet wird. D.H. jede Region, egal welcher Abgrenzung, ob nun Bundesland, Kreis, Bezirk oder Wirtschaftsregion, verfügt über ein dezentrales institutionelles Netzwerk zur Betreuung und Repräsentanz der regional ansässigen Unternehmen im weiteren Sinne. Es geht deshalb keineswegs darum, weitere unternehmensnahe Institutionen zu schaffen, sondern die existierenden unternehmensnahen Institutionen zu koordinieren und die Beziehungen zwischen den Institutionen und der Wirtschaft zu intensivieren, gegebenenfalls an innovationsspezifische Zielvorgaben zu orientieren und den Nutzern, nämlich dem Mittelstand, den Zugang zu Know How der Institutionen zu erleichtern. Insofern enthalten die hier propagierten Netze auch Elemente, die zum Bereich des Regional-Marketing gehören, das zunehmend eingesetzt

wird, um die Attraktivität gesamter Lebens- und Wirtschaftsräume zu erhöhen, bzw. sie von außen erkennbar zu machen. Sie finden sich weiterhin wieder in der wachsenden, meist durch den Strukturwandel erzwungenen Kooperation von Städten und Kommunen mit anderen lokalen Akteuren. Auch hier geht es darum, Standorte weiterzuentwickeln und eine Verzahnung von ansässiger oder zu attrahierender Wirtschaft und lokalen, kommunalen und privaten Institutionen herzustellen und weiterzuentwickeln.

Im Zentrum des Netzes steht - wie dargelegt - ein Moderator oder Agent, der die Zusammenarbeit der Institutionen und Unternehmen koordiniert und abstimmt. Die Akzeptanz des Moderators bei den einzubindenden Institutionen und Unternehmen ist Voraussetzung für die Effizienz des Netzwerks. Diese Voraussetzung ist keineswegs immer selbstverständlich, da Autonomiebestrebungen sowohl bei Institutionen als auch bei Unternehmen in der Regel stark ausgeprägt sind. Insofern ist großes Fingerspitzengefühl und Sensibilität seitens des Moderators notwendig. Eine erste Maßnahme für den Aufbau eines Netzwerkes müßte also darin bestehen, das Vertrauen potentieller Netzwerkakteure zu gewinnen, zu belegen, daß es keine „Verlierer“ gibt, ein strukturiertes Zielbündel zu erarbeiten und Wege zur Erreichung der Ziele aufzuzeigen. Man sollte sich nicht der Illusion hingeben, daß es möglich sein könnte, gleich alle Akteure „ins Boot“ zu bekommen. Deshalb ist zunächst eine Generierung von Klein-Netzen sinnvoll. Der Moderator schafft eine Koordinationsplattform und erarbeitet im Verbund mit den Akteuren ein Gemeinschaftskonzept und bemüht sich schrittweise, das Netz um weitere Akteure auszubauen.

Probleme der Netzwerkbildung

Trotz der unzweifelhaft mit dem Netzwerk verbundenen Vorteilen scheuen jedoch viele Unternehmen, sich mit anderen Betrieben zusammenzuschließen. Dies ist zum Teil dadurch begründet, daß bei der Kooperationsanbahnung und Implementierung von Kooperationen große Probleme auftauchen können. Probleme bei der Kooperationsanbahnung liegen z.B. in Informationsdefiziten, und Schwierigkeiten bei der Partnersuche, insbesondere existieren häufig aber auch emotionale Barrieren (Herr im Haus Mentalität). Probleme bei der Implementierung entstehen beispielsweise durch das Fehlen einer koordinierenden Instanz, einer fehlenden gemeinsamen Sprache oder aufgrund grundsätzlicher Managementprobleme. Auch bei einem existierenden Netzwerk können Schwierigkeiten auftauchen. Es kann innerhalb eines Netzes zu einer partiellen Systembeherrschung durch ein Netzwerkmitglied kommen, es kann tatsächlich

ein Kompetenzverlust bei einzelnen stattfinden oder die Abhängigkeit der Netzwerkmitglieder von einem oder mehreren anderen Netzwerkmitgliedern steigen. Auch die Auswirkungen auf die Region müssen nicht immer nur positiv sein. So kann es zu Verkrustungen und Blockierungen kommen, die einen sinnvollen Strukturwandel verhindern können.

Eine an der Unternehmensrealität orientierte betriebliche Netzwerkförderung sollte sich daher zum einen an den Einstiegsproblemen in die erste Kooperation ansetzen und zum zweiten zwischenbetriebliche Formen der Zusammenarbeit unterstützen.

1. Informationsdefizite stellen die erste und häufig zentrale Kooperationsbarriere dar. Zu ihrer Beseitigung können verschiedene Institutionen beitragen. Die Kammern haben z.B. die Möglichkeit, Veranstaltungen anzubieten, bei denen den Unternehmen konkrete Kooperationsgebiete aufgezeigt werden. In eine solche Aktion sind sinnvollerweise weitere regionale Akteure einzubinden. Auch die Demonstration erfolgreicher Kooperationsbeispiele macht den Gedanken an eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit für mittelständische Unternehmen greifbarer und eine direkte Übertragung leichter.

Ebenfalls wichtig ist die Gewinnung von in der Geschäftswelt geschätzte Meinungsträger, wobei die Existenz von Fach- und Machtpromotoren nicht nur dafür bedeutsam ist, Unternehmen zur Kooperation zu motivieren, sondern auch um auf politischer Ebene Akzeptanz zu generieren.

Voraussetzung einer gezielten Informationspolitik durch die wirtschaftsfördernden Instanzen ist es jedoch, daß sie über die Unternehmen der Region umfassend informiert sind. Die in diesem Zusammenhang zu erstellenden Unternehmensprofile sollten allen zugänglich gemacht werden. Solche erweiterten Gelben Seiten liefern den Konsumenten einen Überblick über das Angebot in der Region, bieten den Unternehmen aber auch erste Anhaltspunkte für potentielle Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen.

2. Haben sich die Unternehmen zu einer überbetrieblichen Zusammenarbeit entschlossen, ist wie bereits erklärt, eine koordinierende Instanz für die Kooperationsentwicklung und -stabilität von großer Bedeutung. Bestehende Institutionen wie die Wirtschaftsförderung oder Kammern könnten beispielsweise ihre Kooperationsberatungen in gegenseitiger Abstimmung ausdehnen. Hierbei ist es durchaus denkbar, daß sie die Rolle eines Moderators oder Obmanns insbesondere in Konfliktsituationen übernehmen.

Grundsätzlich gilt: Kooperationen sind kein Allheilmittel. Sie führen weder zu einer zwangsläufigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen noch führen sie notwendigerweise zu einer Gesundung oder Erhöhung der Wirtschaftskraft einer Region. Netzwerke sind Mittel zum Zweck. Praxisbeispiele zeigen, daß sich eine erste Zusammenarbeit häufig nur auf einzelne Funktionen, die als „unsensibel“ gelten, bezieht. Die Kooperation wird dann bei Erfolg u.U. auf andere Bereiche ausgedehnt. Doch auch bei weitergehenden Kooperationen steht die Funktion im Vordergrund und nicht etwa die Begeisterung für den Kooperationsgedanken an sich.

Ausblick

Vor dem Hintergrund eines anhaltend hohen Niveaus struktureller Arbeitslosigkeit stellt sich immer wieder die Frage, warum bestimmte Regionen trotz eines ähnlichen Unternehmensbesatzes im Hinblick auf Branchen und Unternehmensgröße Unterschiede in der Höhe ihres Wirtschaftswachstums und des Beschäftigungsgrades aufweisen.

Eine mögliche Ursache könnte in der Gestaltung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung in der Form eines regionalen Netzwerkes liegen. Es scheint nämlich in einigen Regionen gelungen zu sein, mittels eines Zusammenschlusses einen Prozeß der „systematischen Rationalisierung“ zu initiieren.

Damit deutet sich an, daß die Netzwerkorganisation immer mehr zu einer erfolgreichen Form der Gestaltung von Arbeitsprozessen wird. Dies läßt sich auf den verschiedensten Ebenen der Arbeitswelt beobachten. Während Unternehmen immer mehr von der hierarchischen, tayloristischen Arbeitsorganisation abkommen und zur Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen oder Fertigungsinseln übergehen, die in einer „atmenden Fabrik“ ein hohes Maß an Selbständigkeit besitzen, bilden sich auch zwischen Organisationen immer neue Formen der Zusammenarbeit heraus, die der Gestaltung eines Netzwerkes ähneln. Vergleichbare Entwicklungen bilden sich auch in der informationstechnischen Zusammenarbeit durch den enormen Wachstumsprozeß des Internet ab, das in seiner Ausgestaltung nichts anderes als ein Datennetzwerk darstellt.