

Berthold H. Hass
Rüdiger H. Jung
Carlo Simon
(Herausgeber)

in Kooperation mit
Helma M. Bleses

Management in regionalen Netzwerken

Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Berthold H. Hass
Rüdiger H. Jung
Carlo Simon (Hrsg.)

in Kooperation mit
Helma M. Bleses

Management in regionalen Netzwerken

Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven

Shaker Verlag
Aachen 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Veröffentlichung wurde durch einen Zuschuss der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation ermöglicht.



Copyright Shaker Verlag 2010

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-8100-7

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeber

Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gewinnen im Zuge der Globalisierung zunehmend an Bedeutung. Diese liegt neben der Überwindung von größenbedingten Nachteilen etwa mit Hilfe von Einkaufs- oder Vertriebsnetzwerken zunehmend auch in der Schaffung neuer Potenziale aufgrund gemeinsamer Geschäftsstrategien sowie der Umsetzung innovativer Produktideen. Hierbei kommt gerade regionalen Netzwerken, die nicht zwingend eine einheitliche Branchenzugehörigkeit haben, zugute, dass Innovation oft gerade aus Heterogenität entsteht.

Das vorliegende Buch hat das Ziel, zumindest einen Teil dieses Facettenreichtums regionaler Netzwerke einzufangen. Entstanden ist es aus dem Forschungsprojekt *InterWork*, das sich dem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven genähert hat und dabei Netzwerke und Netzwerküberlegungen begleitete, die ihrerseits deutliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Intention, Zusammensetzung sowie ihres Reifegrades aufweisen.

Vielgestaltig sind dementsprechend auch die Beiträge in diesem Buch. Sie reichen von grundsätzlichen Betrachtungen über konkrete Beispiele bis hin zu praktischen Handreichungen. Dahinter steht die Absicht, regionale Vernetzung nicht nur in theoretischer Hinsicht zu analysieren, sondern auch in der Praxis zu begleiten.

Der vorliegende Sammelband ist in drei Teile gegliedert. *Teil 1* beschäftigt sich mit den *Grundlagen* von regionalen Unternehmensnetzwerken.

- Der einleitende Beitrag von *Rüdiger H. Jung*, *Carlo Simon* und *Berthold H. Hass* führt in die Thematik ein und stellt das Projekt *InterWork* vor, aus dem heraus dieses Buch entstanden ist. Die geschilderten Beobachtungen, die in weiteren Buchbeiträgen vertieft werden, resultieren aus Aktionsforschung als wissenschaftlicher Methode zur Begleitung von Netzwerken.
- Der anschließende Beitrag von *Berthold H. Hass* nähert sich dem Phänomen regionaler Netzwerke aus theoretischer Sicht. Dabei werden drei unterschiedliche Ansätze präsentiert, die jeweils verschiedene Aspekte regionaler Netzwerke besonders beleuchten. Bei aller Unterschiedlichkeit im Detail machen dabei alle vorgestellten Theorien deutlich, dass regionale Netzwerke grundsätzlich andere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen aufweisen als die Unternehmen, aus denen sie bestehen.
- Dass aus den Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken auch ein spezifischer Beratungsbedarf resultiert, verdeutlicht der Beitrag von *Jürgen Howaldt*. Er zeigt überdies, wie eine solche Netzwerkberatung praktisch realisiert werden kann, um die Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken und den an ihnen beteiligten Unternehmen zu steigern.

Aufbauend auf diesen Grundlagen präsentiert *Teil 2* ausgewählte *Anwendungen* aus der Praxis regionaler Netzwerke.

- Am Beispiel des BrustZentrums Mittelrhein untersuchen *Nadine Lindermann* und *Carlo Simon*, wie in heterogenen Netzwerkstrukturen ein prozessorientiertes Management in Form von „Case Management“ etabliert werden kann.
- Der Beitrag von *Helma M. Bleses* behandelt mit grundsätzlichem Bezug auf Klinik-Netzwerke die Chancen, aber auch die Probleme gesetzlich initiiierter Netzwerke aus Sicht der beteiligten Akteure, der Patientinnen und der Mitarbeiter. Ein besonderes Augenmerk gilt der Rolle von Führungspersonen als Sinnstifter innerhalb von Netzwerken.
- Mit Einsichten und Aussichten im laufenden Entwicklungsprozess des BrustZentrums Mittelrhein vervollständigen *Helma M. Bleses*, *Nadine Lindermann* und *Markus Heming* die Betrachtung regionaler Unternehmensnetzwerke im Bereich der Gesundheitswirtschaft. Im Zentrum des Beitrags steht die Wahrnehmung aus dem Netzwerk heraus; dargestellt wird insbesondere die Entwicklung der Intensität der Netzwerkarbeit.
- Vor dem Hintergrund der Defizite moderner Personalarbeit in KMU gehen *Rüdiger H. Jung* und *Jaroslav Zapolski* der Frage nach, welche Chancen zur Professionalisierung der Personalarbeit die Kooperation im Netzwerk eröffnet. Sie verweisen auf eine Mehrzahl von Beispielen „guter Praxis“ einschlägiger Netzwerke.
- Eine praktische Handreichung für die Personalarbeit im Netzwerk bietet der Beitrag von *Carlo Simon*. Er behandelt als spezielles Personalarbeitsthema die Ausbildung im Netzwerk unter Beteiligung unterschiedlicher Netzwerkpartner sowie externer professioneller Partner zur Steigerung der Attraktivität des Netzwerks für potenzielle Arbeitnehmer und insbesondere leistungsstarke Nachwuchskräfte.
- Im Sinne einer praktischen Handreichung versteht sich auch der Beitrag von *Julia Fücksel* über eine Kooperation mittelständischer Unternehmen der Logistikbranche. Aus der Region heraus initiiert, werden am Beispiel dieses überregionalen Unternehmensnetzwerks sehr praktisch der Prozess der Kooperationsbildung sowie der Wissenstransfer auf der Basis verbindlicher Standards und eines gemeinsamen Netzwerkziels beschrieben.
- Den bislang kaum genutzten Möglichkeiten der Netzwerkbildung in einer Region geht *Ursula Thomas-Johaentges* am Beispiel des UNESCO-Welterbes Oberes Mittelrheintal nach. Der Beitrag stellt damit einen Kontarpunkt zu den sonstigen Beiträgen in diesem Buch dar. Neben den Chancen werden auch die Hemmnisse der Netzwerkbildung thematisiert und ein Strategierahmen zur Förderung der regionalen Vernetzung entwickelt.

- Einen zusätzlichen Stimulus bei der Findung von Kooperationsthemen innerhalb einer Region bietet der narrative Zugang zu Kristallisationspunkten der Netzwerkbildung, den *Simon Meyer* in seinem Beitrag vorstellt. Hierbei wird die Kreativität potenzieller Netzwerkpartner bei der Suche nach Kooperationsfeldern dadurch gesteigert, dass mögliche Netzwerkaktivitäten gedanklich von Zwängen der Realität befreit werden.

Der Band schließt mit zwei ausgewählten *Perspektiven* im *Teil 3*.

- Nachhaltige Netzwerkentwicklung setzt voraus, dass die beteiligten Akteure „Vernetzung denken“ und in vernetzten Zusammenhängen gemeinsam lernen. Der Beitrag von *Rüdiger H. Jung* und *Karsten Kneese* geht den damit verbundenen Anforderungen nach und betrachtet die Methode des vernetzten Denkens als geeignetes Entwicklungsinstrument.
- Einen Ausblick auf künftige technologische Möglichkeiten der Netzwerkarbeit liefert der Beitrag von *Harald F. O. von Kortzfleisch*, in dem „Social web“ als Medium zur Gestaltung der Kooperation in Netzwerken mit der Notwendigkeit, den Grad der Selbstorganisation der Akteure im Netzwerk zu erhöhen, verbunden wird.

Das hier vorgelegte Buch hat nicht nur Netzwerke zum Thema, sondern ist selbst das Ergebnis einer solchen (wenn auch nicht nur regionalen) Kooperation. Unser Dank gilt daher zunächst den Autoren, die als Mitglieder dieses Netzwerks ihre je eigenen Kompetenzen eingebracht haben, um dieses Gemeinschaftsprojekt zu ermöglichen. Für ihre wissenschaftliche Mitarbeit in der ersten Hälfte des Projekts *InterWork* haben wir *Petra Cyganski* und *Natalie Wendisch* zu danken. Im gesamten Projektverlauf war *Nadine Lindermann* wichtige Projektmitarbeiterin und hat sich in die von uns begleiteten Netzwerke mit außerordentlichem Engagement eingebracht – hierfür unser besonderer Dank. Ein weiterer besonderer Dank gilt der Kollegin *Helma M. Bleses* vom Fachbereich Pflege und Gesundheit der Hochschule Fulda, die sich in die Aktionsforschung mit dem BrustZentrum Mittelrhein und die Dokumentation der Ergebnisse in diesem Buch als Kooperationspartnerin eingebracht und unsere Betrachtungsperspektive erweitert hat.

Wie viele andere Netzwerke wäre jedoch auch dieses Projekt nicht ohne eine Unterstützung von außen zustande gekommen. Ideell haben uns dabei die Netzwerke unterstützt, die sich als praktische Untersuchungsobjekte zur Verfügung gestellt haben. Ebenfalls mit Zeit und mit Rat haben uns insbesondere in der Entstehungsphase des Projekts *Gernot Mittler* als seinerzeitiger rheinland-pfälzischer Staatsminister und *Hans-Dieter Gassen* als seinerzeitiger Präsident der Struktur- und Genehmigungsdirektion Nord unterstützt. Für die materielle Förderung während der Projektlaufzeit und bei der Veröffentlichung dieses Sammelbandes danken wir der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation.

Zugleich ist eine Netzwerkleistung nicht möglich ohne ein gewisses Maß an Koordination. Als „Fokalunternehmen“ fungierte dabei der RheinAhrCampus Remagen, wo zunächst Karsten Kneese und später Julia Hornung und Georg Reifferscheid die Redaktion sowie Alexandra Meiner die Endgestaltung des Manuskripts maßgeblich unterstützten.

Flensburg, Remagen und Frankfurt a.M., im Dezember 2009

Berthold H. Hass
Rüdiger H. Jung
Carlo Simon

Inhaltsübersicht

VORWORT.....	III
--------------	-----

INHALTSÜBERSICHT	VII
------------------------	-----

GRUNDLAGEN

1. Management von regionalen Unternehmensnetzwerken: Das Projekt <i>InterWork</i> <i>Rüdiger H. Jung, Carlo Simon, Berthold H. Hass</i>	3
2. Theoretische Perspektiven des Managements von regionalen Netzwerken <i>Berthold H. Hass</i>	23
3. Netzwerkmanagement und Beratung in regionalen Netzwerken <i>Jürgen Howaldt</i>	39

ANWENDUNGEN

4. Case Management in Unternehmensnetzwerken – Handlungsempfehlungen zur Implementierung im Sinne eines ganzheitlichen Managementansatzes <i>Nadine Lindermann, Carlo Simon</i>	63
5. Klinik-Netzwerke: Von außen initiiert – von innen gestaltet. Überlegungen zur Gestaltung der Vernetzung <i>Helma M. Bleses</i>	83
6. Einsichten und Aussichten – Kliniknetzwerk im Blick. Das BrustZentrum Mittelrhein im Entwicklungsprozess <i>Helma M. Bleses, Nadine Lindermann, Markus Heming</i>	103

7.	Netzwerke als Chance zur Professionalisierung der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) <i>Rüdiger H. Jung, Jaroslaw Zapolski</i>	125
8.	Verbundausbildung als Antwort auf den demographischen Wandel. Ein Leitfaden. <i>Carlo Simon</i>	141
9.	Stärkung mittelständischer Unternehmen durch Aufbau eines Kooperationsnetzwerks – Fallstudie „Lufapak“ <i>Julia Füchsel</i>	153
10.	UNESCO-Welterbe Oberes Mittelrheintal – Vernetzungspotenziale für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) <i>Ursula Thomas-Johaentges</i>	169

PERSPEKTIVEN

11.	Nienetwil [©] – Werkstatt und Museum für visionäre Vergangenheit. Ein narrativer Zugang zu den Kristallisationspunkten der Netzwerkbildung <i>Simon Meyer</i>	199
12.	Die Unterstützung von Lernprozessen und die Entwicklung kollektiver mentaler Modelle in Netzwerken mit Hilfe der „Methode des vernetzten Denkens“ <i>Rüdiger H. Jung, Karsten Kneese</i>	211
13.	Unternehmensnetzwerke und Web 2.0 – Chancen, Herausforderungen und offene Managementstrategien <i>Harald F. O. von Kortzfleisch</i>	223

VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN	237
---	-----