



Oleg Cernavin, Stefan Diehl

Netzwerkverständnis der Offensive Mittelstand und ihrer regionalen Netzwerke

Erfahrungen – Konzepte – Qualitätskriterien

EXPERTISE DER BC GMBH FORSCHUNG

IMPRESSUM

Netzwerkverständnis der Offensive Mittelstand und ihrer regionalen Netzwerke

Erfahrungen – Konzepte – Qualitätskriterien
Expertise der BC GmbH Forschung

Herausgeber:

BC GmbH Forschung
Kaiser-Friedrich-Ring 53
65185 Wiesbaden
Mail: info@bc-forschung.de

Autoren: Oleg Cernavin, Stefan Diehl

Wiesbaden, Januar 2016

ISBN: 978-3-940506-43-6

Titelgestaltung: Isabell Goppert

Im Rahmen des Projektes „AKTIV – AKTIVierung neuer und bestehender Partner für die intensivere Nutzung der INQA-Referenzinstrumente zur Unterstützung von KMU“ – Projekt 00195.13 – gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Projekträger des Bundesprogramms „Neue Qualität der Arbeit“: Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der:



Fachlich begleitet durch:



Begleitet durch:



In dieser Publikation wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



BC Forschung



Oleg Cernavin, Stefan Diehl

Netzwerkverständnis der Offensive Mittelstand und ihrer regionalen Netzwerke

Erfahrungen – Konzepte – Qualitätskriterien

EXPERTISE DER BC GMBH FORSCHUNG

Wiesbaden, Februar 2016

Inhalt	Seite
Vorbemerkung	6
Zusammenfassung	8
1. Das Netzwerkverständnis der Offensive Mittelstand	9
1.1 Theoretische Überlegungen zu heterarchischen Netzwerken	9
1.2 Netzwerkansatz der Offensive Mittelstand	20
1.2.1 Offensive Mittelstand als strategisches Verbundnetzwerk	20
1.2.2 Ziel und Nutzen (SINN) der Offensive Mittelstand	21
1.2.3 Offensive Mittelstand ein heterarchisches Netzwerk	22
1.2.4 Handlungsmodus der Offensive Mittelstand	24
2. Regionale Netzwerke der OM	30
2.1 Selbstverständnis und inhaltliche Grundlagen von regionalen Netzwerken	30
2.1.1 Ziel und der Nutzen (Sinn) der regionalen Netzwerke	30
2.1.2 Handlungsmodus der regionalen Netzwerke	31
2.2 Zusammensetzung der regionalen Netzwerke	32
2.3 Organisationskonzepte einzelner Netzwerke	35
2.4 Finanzierungskonzept für regionale Netzwerke	36
2.5 Verhältnis von regionalem Netzwerk zu nationalem Netzwerk	39
2.6 Zusammenarbeit mit anderen bestehenden Netzwerken in einer Region	42
2.7 Ein Vorschlag: Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand	44
3. Zusammenarbeit mehrerer regionaler INQA-Netzwerke in einer Region	47
3.1 Ausgangssituation in der Modell Region Sachsen-Anhalt	47
3.2 Der inhaltliche Kern des Pilotversuchs „Integriertes regionales INQA-Netzwerk“	48
3.3 Problematische Handlungsfelder für das integrierte regionale INQA-Netzwerk	49
3.3.1 Handlungsfeld: Initiative Neue Qualität der Arbeit	50
3.3.2 Handlungsfeld: Einzelne nationale Netzwerke unter dem Dach von INQA	51
3.3.3 Handlungsfeld: Region	52
3.3.4 Handlungsfeld: Nachhaltigkeit und finanzielle Absicherung	53
3.4 Schlussfolgerungen: Zusammenarbeit unterschiedlicher regionaler INQA-Netzwerke	54
3.5 Momentane Haltung der regionalen INQA-Netzwerke zur Zusammenarbeit	57
3.6 Modelle der Zusammenarbeit von mehreren INQA-Netzwerken in einer Region	58
3.7 Die vereinbarten Kriterien der Zusammenarbeit von INQA-Netzwerken	67
Literatur	68

Vorbemerkung

Die folgende Expertise entstand im Rahmen eines Teilprojektes des Verbundprojektes AKTIV¹. Ausgangspunkt war die Fragestellung, ob es möglich sei, in einer Region ein einheitliches regionales Netzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) aufzubauen, das alle einzelnen nationalen INQA-Netzwerke zusammenfasst. Zu diesen nationalen INQA-Netzwerken gehören die Offensive Mittelstand, das Deutsche Demografie-Netzwerk (DDN), die Offensive Gutes Bauen, die Offensive Gesund Pflegen und die Demografie-Experten (DEX).

Das Konzept eines einheitlichen regionalen INQA-Netzwerkes wurde in Sachsen-Anhalt durch den AKTIV-Projektpartner Europäisches Bildungswerk aus Magdeburg entwickelt und erprobt.

Neben der Erprobung eines einheitlichen INQA-Netzwerkes in einer Region spielte bei dem Teilprojekt immer auch die Frage eine Rolle, was denn die Zielsetzung und Funktion eines regionalen Netzwerkes der Offensive Mittelstand ist. Beide Fragestellungen hängen eng miteinander zusammen, da die Spezifik von regionalen Netzwerken der nationalen INQA-Initiativen sehr unterschiedlich sein kann aber gleichzeitig die Grundlage für ein einheitliches INQA-Netzwerk in der Region bildet.

Die BC Forschung hat die Entwicklung aus Expertensicht begleitet. Dabei wurden mit den Beteiligten kontinuierlich Gespräche geführt und eine kontinuierliche Auswertung der Erfahrungen mit den anderen Projektpartnern vorgenommen. Außerdem wurden die Erfahrungen mit der Begleitung des Projektes aus der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales abgestimmt.

Zusätzlich hat die BC Forschung kontinuierlich mit Experten aus der Offensive Mittelstand über ihre Erfahrungen mit den regionalen Netzwerken gesprochen.

In der vorliegenden Expertise fasst die BC Forschung die Ergebnisse der Gespräche und Erfahrungen zusammen. Dabei werden die Erfahrungen mit dem einheitlichen INQA-Netzwerk in einer Region (Kapitel 3) als auch die Erfahrungen mit der Arbeit der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand (Kapitel 2) sowie der Netzwerkansatz der Offensive Mittelstand als Grundlage für die regionalen Netzwerke (Kapitel 1) vorgestellt und ausgewertet. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, aus den Erfahrungen konkrete Konzepte und Vorschläge für die Verbesserung der praktischen Arbeit der regionalen Netzwerke

¹ AKTIV - AKTIVierung neuer und bestehender Partner für die intensivere Nutzung der INQA-Referenzinstrumente zur Unterstützung von KMU" - Projekt 00195.13 – gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Projektträger des Bundesprogramms "Neue Qualität der Arbeit": Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

abzuleiten. Dies wurde überall dort, wo es auf Grundlage der vorliegenden Daten machbar schien, getan. Wir hoffen, damit einen Beitrag im Diskussionsprozess über die Verbesserung der Qualität der Arbeit der regionalen Netzwerke zu liefern.

Die vorliegende Expertise ist kein wertneutrales Gutachten – was wissenschaftstheoretisch auch nicht möglich wäre – sondern sie ist aus der Perspektive der BC Forschung erstellt. BC Forschung ist einer der Einrichtungen, die strategisch, konzeptionell und wissenschaftlich bei der Gründung und Weiterentwicklung der Offensive Mittelstand kontinuierlich involviert war. Insofern beschreibt die Expertise die wissenschaftlichen Überlegungen bei der Gründung der Offensive Mittelstand sowie die konzeptionellen Überlegungen aus der Perspektive eines über den gesamten Prozess involvierten Akteurs.

Die Expertise ist also in der Darstellung des Status Quo (Kapitel 1) eine detaillierte Darstellung der in der Vergangenheit implizit und oft auch explizit zu Grunde gelegten Überlegungen und Entwicklungen im Bereich der Offensive Mittelstand. Die Expertise ist in den Analysen und Vorschlägen zu dem Modell eines INQA-Netzwerkes in der Region und den Handlungsbedingungen der regionalen Netzwerke (ab Kapitel 2) eine Konzeptstudie (auf Basis der in Kapitel 1 dargestellten Ausgangslage).

Besonders bedanken möchten wir uns bei Stephan Gabriel von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) sowie bei Achim Sieker vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die uns fachlich über die einzelnen Schritte des Projektes begleitet, unterstützt und viele fachliche Impulse gegeben haben. Herzlichen Dank auch an Petra Laabs und Ralph Angerstein, die mit hohem Einsatz die Idee des einheitlichen INQA-Netzwerkes in Sachsen-Anhalt vorangetrieben haben und dann kritisch die Grenzen des eigenen Konzeptes erkennen mussten und daraus mit großem Engagement neue Perspektiven für INQA in der Region entwickelt und umgesetzt haben.

Wiesbaden, Januar 2016

Zusammenfassung

Das **Netzwerkverständnis** der Offensive Mittelstand (und auch der Offensive Gutes Bauen) hat sich aus einer theoretischen Reflexion abgeleitet, die zunächst vorgestellt wird. Die Offensive Mittelstand ist ein heterarchisches Netzwerk, in dem jeder Partner werden kann, der sich mit den grundlegenden Zielen der Offensive Mittelstand committet. Heterarchische Netzwerke haben oft nicht mehr Bindemittel als gegenseitigen Nutzen, gemeinsame Ziele, Effizienz und gegenseitiges Vertrauen. Funktioniert diese Koppelung kann trotz fehlender formaler Bindungsmöglichkeiten (wie Verträge, Entlohnung) eine hohe Identifikation der Partner mit dem Netzwerk erreicht werden.

Die Bindung wird bei der Offensive Mittelstand durch Ziel und Nutzen des Netzwerkes für die Partner generiert. Die heterarchische Offensive Mittelstand ist ein Strategisches Verbundnetzwerk, das aus Partnern besteht, die durch die Netzwerkarbeit strategische Vorteile erzielen wollen.

Ziel aller Aktivitäten ist es, die Qualität der Arbeit und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur im Mittelstand zu fördern, damit möglichst viele KMU den demografischen Wandel und die digitale Transformation der Arbeit als Chance und Wettbewerbsvorteil nutzen können. Dies geschieht durch:

- Neue Qualität der Zusammenarbeit
- Neue Qualität der Praxishilfen für KMU (Praxisstandards/Checks)
- Neue Qualität der Beratung und Angebote

Der **Handlungsmodus** der Offensive Mittelstand ergibt sich aus den Zielen sowie aus den folgenden weiteren Dimensionen:

- *Formalen Vereinbarungen:* Die Offensive Mittelstand hat in ihren Grundprinzipien und den Kriterien für regionale Netzwerke und Fachgruppen formale Regeln detailliert gemeinsam mit allen Partnern vereinbart.
- *Vertrauen:* Das Vertrauen aller Partner, dass die gemeinsam vereinbarten Regelungen auch eingehalten werden.
- *Soziales Klima:* Das Vertrauen in den Sinn des Netzwerkes und in die Regeln sowie die Partner des Netzwerkes kann nachhaltig erhalten bleiben, wenn alle Diskurse und auch alle Auseinandersetzung auf der Grundlage von Wertschätzung und Rücksichtnahme gegenüber anderen Partnern erfolgt.
- *Konsensprinzip mit offener Diskurskultur:* Dieses Prinzip konstituiert die Offensive Mittelstand. Sie will die Gemeinsamkeiten aller Partner für eine neue Qualität der Arbeit sichtbar machen und dies in gemeinsamen Standards und Praxishilfen (den INQA-Checks) umsetzen.

Der Handlungsmodus der regionalen Netzwerke leitet sich aus dem Netzwerkverständnis und dem Handlungsmodus des nationalen Netzwerkes Offensive Mittelstand ab. Nur auf dieser Basis sind auch Organisations- und Finanzierungskonzepte der regionalen Netzwerke sowie die Zusammenarbeit untereinander möglich. Auf dieser Grundlage wird ein Vorschlag für "Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand" entwickelt. Abschließen werden noch Modelle für die Zusammenarbeit mehrerer regionaler Netzwerke von nationalen INQA-Initiativen diskutiert und entwickelt.

1. Das Netzwerkverständnis der Offensive Mittelstand

Der Begriff „Netzwerk“ hat Hochkonjunktur. Heute wird fast jede Zusammenarbeit von drei oder mehr Personen oder Institutionen schnell als Netzwerk bezeichnet. Dabei geht es oft um andere Dinge wie um strategische Allianzen, Bündnisse, Koalitionen, Partnerschaften, Kooperationen, Cluster und vieles mehr. In der Tat ist der Begriff „Netzwerk“ diffus. Die Offensive Mittelstand hat jedoch ein- zumindest implizites – Netzwerkverständnis, das sich in den Grundprinzipien und den „Kriterien für die Zusammenarbeit regionaler Netzwerke“ niederschlägt (vgl. u.a. Cernavin et al. 2010; Offensive Mittelstand 2012). Dieses Netzwerkverständnis soll zumindest in groben Zügen im Folgenden beschrieben werden, damit es explizit wird. Zuvor wollen wir jedoch einen zumindest oberflächlichen theoretischen Exkurs machen, um verlässlichere Grundlagen für die Diskussion zu haben.

Diese theoretischen Vorüberlegungen waren auch implizite Grundlage der Initiatoren der Offensive Mittelstand – wie die ersten Foliensätze des damaligen Netzwerkes „INQA-Mittelstand“ zeigen (ab 2009 dann Offensive Mittelstand). Die Überlegungen klammern deswegen auch Aspekte von Netzwerken aus, die sich ausschließlich aus ökonomischen oder rein verwaltungstechnischen Gründen bilden - wie Unternehmensnetzwerke oder Netzwerke der öffentlichen Verwaltung (siehe dazu u.a. Bellmann (2001); Adrian (2003); Sydow et al. (2004), Zentes et al. (2005a). Auch wenn viele der folgenden Überlegungen auch auf derartige Netzwerke zutreffen.

1.1 Theoretische Überlegungen zu heterarchischen Netzwerken

Hier wollen wir nicht die diversen Netzwerkansätze diskutieren und auch nicht einzelne Begriffe voneinander abgrenzen. Dafür liefert die Literatur vielfältige Zusammenfassungen (vgl. u.a. Cernavin (2005); Stegbauer et al (2010); Sydow (2002); Zentes et al. (2005a)). Wir wollen gezielt den theoretischen Hintergrund des Netzwerkverständnisses derjenigen Akteure darstellen, die die Offensive Mittelstand auf den Weg gebracht haben.

Zunächst einmal wollen wir das Verständnis des Begriffs „Netzwerk“ allgemein beschreiben. Im Folgenden verstehen wir unter einem Netzwerk eine relativ stabile Beziehung von mindestens drei rechtlich selbständigen Akteuren (Individuen oder Institutionen), die gezielt zusammenarbeiten, um einen gegenseitigen Nutzen zu generieren (z.B. Zielgruppen besser, wirkungsvoller erreichen, Kompetenzgewinn, Wettbewerbsvorteile). Das Netzwerk zeichnet sich dadurch aus, dass die Summe aller direkten und indirekten Beziehungen mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnen als die einzelnen direkten Beziehungen für

sich betrachtet (nach Zentes et al. (2005a), S. 6). Aus diesem Verständnis folgt eine Reihe von Eigenschaften und Anforderungen an Netzwerke, die wesentliche Voraussetzung für ihr funktionieren sind.

Soziologisch ist ein Netzwerk ein soziales System, in dem sich mehrere Akteure über Kommunikation zu einem gemeinsamen Ziel (konstituierender Sinn des Systems) zusammenfinden. Ein Netzwerk hilft den Akteuren, Komplexität des eigenen Handlungsfeldes zu reduzieren, indem die Teilnehmer mit anderen Akteuren des Handlungsfelds kommunizieren. Funktion dieser Kommunikation ist es, durch Koordination und Kooperation Erwartungen und Handlungen wirkungsvoller zu steuern, verlässlichere Annahmen über das Handeln des anderen zu erhalten und koordinierter im diffusen Handlungsfeld zu agieren (vgl. Luhmann (1994), S.46ff). Die Akteure im Netzwerk sind allerdings nur relativ lose gekoppelt, da die Akteure selber eigentlich andere für sie zentralere Zielsetzungen und Strategien verfolgen, nämlich die Ziele ihrer eigenen Institution (Fürst et.al (1993)). Die Koppelung an diese eigenen Ziele ist immer deutlich enger als an die Ziele des Netzwerkes. Die Systemgrenzen eines Netzwerkes sind also nicht so eindeutig zu ziehen wie bei Institutionen und Organisationen.

Ein Netzwerk fokussiert allerdings die Beliebigkeit der Handlungsfelder der einzelnen Partner im Netzwerk (vgl. Ahrens (2004), S. 2). Es hilft dadurch Komplexität zu reduzieren. Die Netzwerkpartner kommen aus einem vergleichbaren Handlungsfeld bzw. haben irgendetwas mit dem Handlungsfeld des Netzwerkes zu tun. Die Zusammenarbeit im Netzwerk muss einen Handlungsnutzen für die Teilnehmer besitzen, damit das Netzwerk Sinn macht. Die Zusammenarbeit schafft die Voraussetzung, dass man gemeinsam das Handlungsfeld besser kennen lernt und gemeinsam besser „bearbeiten“ kann. Gleichzeitig sind die Netzwerkakteure eine Abbildung des Handlungsfeldes und verringern so die Beliebigkeit für den einzelnen Akteur – siehe Abbildung 1.

Das Netzwerk ist also auf der einen Seite weniger verbindlich und zielgerichtet als die eigene Organisation, auf der anderen Seite aber auch deutlich weniger beliebig und diffus wie das Handlungsfeld. Die Bindung der Akteure in Netzwerken sind lockerer als in der Hierarchie, aber fester als im Handlungsfeld (vgl. Diller (2002), S. 53; Sydow(2002), S.98ff)

Was konstituiert ein Netzwerk? Was ist der Sinn des Netzwerkes? Damit ein Netzwerk stabil und zeitlich dauerhaft existieren kann, benötigt es für alle Teilnehmer einen konstituierenden Sinn. Dies gilt für jedes Netzwerk und seien die Teilnehmer noch so lose an das Netzwerk gebunden (gekoppelt). Es ist sogar die Spezifik eines stabilen Netzwerkes dass es keine Druckmittel zum Mitmachen hat (wie Institutionen beispielsweise mit Verträgen und Bezahlung) sondern dass es sich ausschließlich über Sinn und Nutzen konstituieren muss.

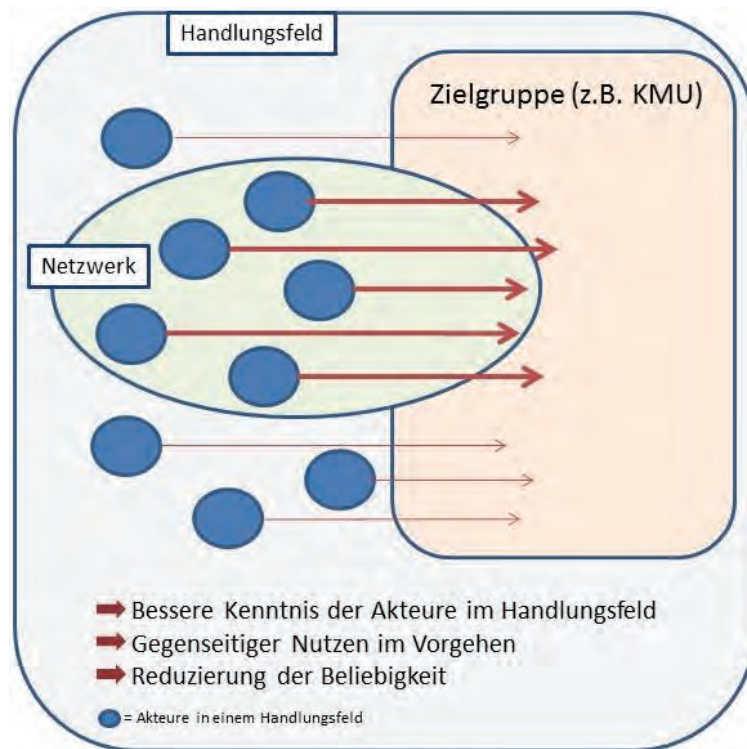


Abbildung 1: Netzwerke reduzieren Beliebigkeit

Das bringt Vor- und Nachteile mit sich. Das Netzwerk muss ständig Sinn und Nutzen für seine Teilnehmer generieren. Da dies in der Regel die Teilnehmer des Netzwerkes selber für sich tun müssen, gehört eine ständige Hinterfragung des Sinns und des Nutzens des Netzwerkes für die Teilnehmer zum wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Netzwerke. Kann kein Sinn und Nutzen produziert werden, bleiben die Teilnehmer einfach weg. Viele andere Bindungsmittel als „Sinn und Nutzen“ hat ein Netzwerk nicht. Der Vorteil besteht darin, dass ein funktionierendes Netzwerk durch den beschriebenen Prozess per se dynamisch reflektiert. Gelingt dies, ist die Bindung der Teilnehmer hoch. Gelingt dies nicht lässt die Bindung der Teilnehmer schnell nach und sie entziehen sich dem Netzwerk.

Welche Erwartungen und Vorstellungen konstituieren nun Netzwerke? Folgende Faktoren finden sich unter anderem dazu in der Literatur (vgl. u.a. Becker et al. ((2001) S.4 f; Henning, M. (2010) S. 151 ff; Oelsnitz (2005) 204 f; Pawellek, et al. (2004) S. 19 ff; Prange (2003), S. 151ff; Rautenstrauch et al. (2003), S. 39 ff; Sydow et al (2003) S. 43 ff; Sydow (2003b) S. 306 f):

- *Unterstützung für das eigene Handlungsziel:* Die Erwartung der Teilnehmer des Netzwerkes, dass das eigene Handlungsziel mit Hilfe des Ziels des Netzwerkes besser umgesetzt werden kann.

- *Synergie durch Kooperation:* Die Erwartung durch Zusammenarbeit die eigene Zielgruppe besser erreichen zu können und durch Synergien mit den anderen Netzwerkpartnern wirkungsvoller Leistungen realisieren zu können. Mehr erreichen als man ohne Netzwerk erreichen würde (Wirkung sozialen Kapitals).
- *Kennenlernen anderer Akteure:* Die Erwartung, andere Akteure aus dem eigenen Handlungsfeld kennen zu lernen, und somit neue Kooperationen mit neuen Produkten und Dienstleistungen eingehen zu können.
- *Lern- und Kompetenzerweiterung:* Die Erwartung der Teilnehmer, dass man im Netzwerk in der Zusammenarbeit neue Ansätze für die eigene Arbeit kennen lernt und somit seine Kompetenzen erweitern kann.
- *Innovative Ideen:* Die Erwartung, dass man im Netzwerk neue Ansätze und Ideen kennenlernt und daraus Anregungen für Innovationen für das eigene Handlungsziel ziehen kann (Zusammenführen von Kompetenzen).
- *Bündelung der Ressourcen:* Die Erwartung der Teilnehmer durch Zusammenarbeit Ressourcen zu bündeln und wirkungsvoller einzusetzen (Ressourcenpartizipation).
- *Verringerung der Transaktionskosten:* Die Erwartung durch die Netzwerkarbeit Prozesse effektiver gestalten zu können und die eigenen Potenziale effizienter mobilisieren zu können.

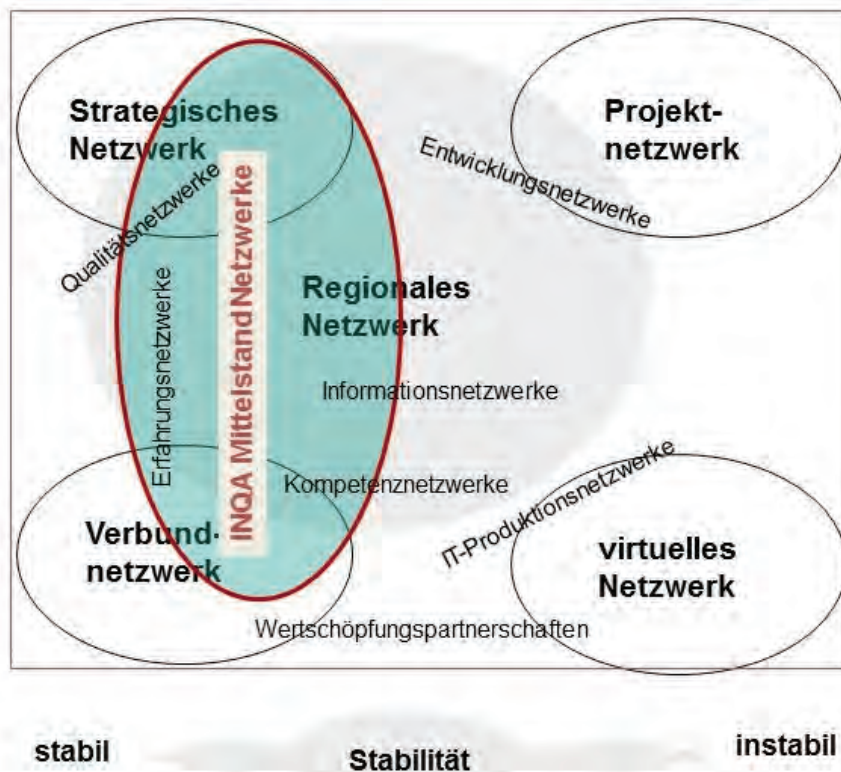
Bisher haben wir über Netzwerke allgemein gesprochen und die dargestellten Inhalte galten für die unterschiedlichsten Netzwerkformen. In der Literatur werden eine Fülle von Netzwerktypen beschrieben (vgl. z.B. Adrian (2003), S. 37 ff; Kirchgeorg (2005), S. 494 ff; Sydow et al. (2003), S. 54 ff; Wohlgemuth (2002), S. 277ff). Die Offensive Mittelstand hat sich an der Systematik von Rautenstrauch et al. (2003)) orientiert. Die Abbildung 2 ist einer Folien-Präsentation der Offensive Mittelstand aus dem Jahr 2006 entnommen.

Rautenstrauch unterscheidet fünf grundlegende Netzwerktypen:

- *Strategische Netzwerke:* besteht aus Partnern, die durch die Netzwerkarbeit strategische Vorteile erzielen wollen (wie z.B. wirkungsvolleres Erreichen des Organisationszieles, Wettbewerbsvorteile).
- *Verbundnetzwerke:* besteht aus Partnern mit unterschiedlichen Einzelleistungen, die sich zu einem gemeinsamen Verbund zusammenschließen, um gemeinsam eine effektivere und effizientere Leistung anbieten zu können.
- *Projektnetzwerke:* besteht aus Partnern die ein gemeinsames meistens zeitlich begrenztes Projektes realisieren.
- *Virtuelle Netzwerke:* Sind eine spezielle Form von Netzwerken, bei der Partner nur über das Internet miteinander kooperieren. Es können alle drei oben beschriebenen Netzwerke auch virtuell betrieben werden, in

der Regel sind virtuelle Netzwerke jedoch Entwicklungs- und Wertschöpfungspartnerschaften.

- *Regionale Netzwerke* sind ebenfalls eine spezielle Form von Netzwerken die durch den Raum (Region) definiert werden. Auch in der Region können alle vier zuerst genannten Netzwerktypen umgesetzt werden.



nach: Rautenstrauch et al. (2003): Kooperationen und Netzwerke, Köln, S. 24

Abbildung 2: Netzwerktypologien und Regionale Netzwerke der Offensive-Mittelstand

Die Offensive Mittelstand und ihre regionalen Netzwerke sind typologisch eine Mischung aus Strategischem und Verbundnetzwerk. Hier finden sich Partner zusammen, denen es vor allem um Austausch von Erfahrungen und Informationen geht, die in der Zusammenarbeit im Netzwerk ihre Kompetenzen erweitern wollen und verbesserte Transferbedingungen finden wollen und die gemeinsam dafür Qualitätsstandards und Instrumente entwickeln.

Aus der Typologie des Netzwerks Offensive Mittelstand leitet sich auch die Spezifik des Umgangs der Partner sowie der Organisation des Netzwerkes ab. In der Literatur wird zwischen focalen und polyzentrischen (vgl. u.a. Rausten-

strauch et al. (2003), S. 24) beziehungsweise zwischen hierarchischen und heterarchischen (vgl. u.a. Sydow (2003 a), S. 79 ff) Netzwerken unterschieden.

Dabei wird unter *focalen bzw. hierarchischen* Netzwerken verstanden, dass das Netzwerk ein monozentrisches System ist, das von einem oder wenigen Akteuren gesteuert wird. Bei ihnen liegen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, strategische Ausrichtung und Verantwortlichkeiten. Bei derartigen Netzwerken geht es in der Regel um die Durchsetzung von Interessen- und Machtkonstellationen. Die untergeordneten Netzwerkpartner haben sich den vorgegebenen Zielen anzupassen.

Polyzentrische bzw. heterarchische Netzwerke zeichnen sich dagegen durch gleichberechtigte Entscheidungsbefugnisse und Eigenverantwortung sowie Selbstorganisation aller Partner aus. Die Strategie und die Maßnahmen des Netzwerkes werden ausgehandelt (Verhandlungsprinzip, vgl. Reihlen 1999). Diese Netzwerke basieren auf der Autonomie der einzelnen Teilnehmer und auf der kontinuierlichen Generierung von Sinn und Nutzen für die Teilnehmer, um sie an das Netzwerk zu binden (vgl. Diller (2002), S. 59).

Im Folgenden werden vornehmlich polyzentrische bzw. heterarchisch Netzwerke² betrachtet, da die Offensive Mittelstand und ihre regionalen Netzwerke klassische heterarchische Netzwerke sind (auch wenn sie scheinbar focale Elemente besitzen – dazu später mehr).

Die dynamische Generierung von Sinn und Nutzen für die Teilnehmer ist in heterarchischen Netzwerken eine ständige Aufgabe, die gleichzeitig ein ständiger Balanceakt ist. Es ist die Balance zu halten zwischen dem Gesamtinteresse und dem spezifischen Handlungsmodus des Netzwerkes, der kontinuierlich ausgehandelt wird, auf der einen Seite und der Generierung von Sinn und Nutzen für jeden einzelnen Teilnehmer auf der anderen Seite. Dies gelingt in jedem Netzwerk zeitweise gut und zeitweise weniger gut.

Die Netzwerkakteure sollten sich diesen Balanceakt selber bewusst machen, damit die Erwartungen an das Netzwerk realistisch bleiben. Nur so kann auch jedem Teilnehmer deutlich werden, dass er selber nur mit seinem eigenständigen Engagement und durch Kommunikation

- für sich Sinn und Nutzen im Netzwerk und für das Netzwerk generieren kann
- und gleichzeitig den gemeinsamen Handlungsmodus des Netzwerkes mit gestalten und absichern kann.

Lebendig bleiben heterarchische Netzwerke wenn sie Sinn und den eigenen Handlungsmodus kontinuierlich bewahren und entwickeln. Das gilt zwar für alle sozialen Systeme, also auch formālere Organisationen, hat aber in hete-

² Um den Lesefluss zu erleichtern sprechen wir im Folgenden nur noch von heterarchischen Netzwerken meinen aber immer auch polyzentrische.

rarchische Netzwerken wegen der losen Kopplung der Teilnehmer höhere Bedeutung.

Heterarchische Netzwerke geraten aus dem Gleichgewicht, wenn einzelne Akteure versuchen ihre Individual-Interessen auf Kosten anderer Teilnehmer durchzusetzen oder wenn einzelne Teilnehmer versuchen Sonderrechte oder dominierende Positionen (Privilegien) zu erlangen. Je erfolgreicher ein Netzwerk wird, umso größer wird die Gefahr, dass einzelne Akteure versuchen besondere, privilegierte Positionen zu erlangen. Das kann die Existenz eines heterarchischen Netzwerks gefährden.

Die Unterscheidung zwischen focalen bzw. hierarchischen und heterarchischen Netzwerken ist nur im Ideal wirklich eindeutig. So spielt beispielsweise der Faktor Macht auch in heterarchischen Netzwerken immer eine Rolle. Macht ist als ein Medium zu verstehen, das soziale Beziehungen beeinflusst. Macht schränkt die Möglichkeit der Selektion bei Entscheidungen von Personen ein. Macht codiert somit Entscheidungen im Kommunikationsprozess (Luhmann (1994), S. 310). Macht bedeutet demnach auch, Unsicherheit schaffen zu können oder Unsicherheit zu reduzieren (vgl. Baecker (2003), S. 169). Macht erlangt eine Person oder auch ein soziales System, wenn es über Ressourcen verfügen kann, die die Entscheidungen anderer einschränken kann bzw. wenn es Unsicherheit erzeugen oder reduzieren kann.

Macht kann gebunden sein an Positionen in einer Hierarchie, an Kapital und Eigentum, an formale Regelungen wie Weisungsbefugnisse oder an der Möglichkeit, über Stellen, über Einstellungen und Entlassungen zu entscheiden. Diese Form der Macht kommt in heterarchischen Netzwerken weniger vor. Aber natürlich sind auch in Netzwerken nicht alle Personen gleich sondern verfügen über unterschiedliche Ressourcen: Besondere Kompetenzen, eine überzeugende Persönlichkeit. Auch die Vertretungsfunktion einer besonders großen oder einflussreichen Institution verleihen die Macht, die Entscheidungen anderer Personen im Kommunikationsprozess zu beeinflussen. Dies sind implizite Formen von Macht, die in jedem Netzwerk vorkommen und sei es noch so heterarchisch. Auch wenn das Medium Macht oft als kritisch gesehen wird, kann es in seiner sozialen Funktion in Netzwerken aber auch ein wirkungsvolles Steuerungsmedium sein, wenn es dazu beiträgt den Handlungsmodus des Netzwerkes zu bewahren oder weiter zu entwickeln (vgl. Bachmann et al. 2003, S. 85).

Auch hier gilt wieder: Es hilft nichts über das Medium Macht zu lamentieren, da es keine Beziehungen auch in heterarchischen Netzwerken ohne den Faktor Macht gibt. Auch hier kommt es wieder auf den Balanceakt an, inwieweit Macht zur Durchsetzung von Eigeninteressen einzelner Partner des Netzwerkes oder zur Bewahrung und Weiterentwicklung des Handlungsmodus des Netzwerkes genutzt wird.

Welche Faktoren beeinflussen nun den **Handlungsmodus** eines heterarchischen Netzwerkes, damit dieses erfolgreich ist? Die Antwort lautet, der Handlungsmodus eines heterarchischen Netzwerkes folgt den gleichen Bedingungen wie der aller sozialer Systeme (vgl. Luhmann (1994), S. 429ff), nur den Bedingungen lose gekoppelter Systeme entsprechend modifiziert. Unter Handlungsmodus verstehen wir die Denk- und Handlungsmuster in einem sozialen System. Diese basieren auf den expliziten und formalen Regelungen (Vereinbarungen, Verträge, Anweisungen, Grundsätze, usw.) ebenso wie auf impliziten und informellen Mustern (kulturelle Codes) (Geschichten, sozialer Umgang, Art der Kommunikation, Riten, Bräuche, Tabus, Bilder, usw.) (vgl. u.a. Nonaka et al. (1997), S. 74ff; Rosenstiel (2007); S.387ff; Schein (2003); Wilke (1998), S. 12ff).

Nachdem ein heterarchisches Netzwerk sich über die Kommunikation seiner Teilnehmer auf einen Sinn geeinigt hat, der Nutzen für alle Teilnehmer ermöglicht, sind folgende Faktoren für seinen Handlungsmodus ausschlaggebend:

- **Soziales Klima der Zusammenarbeit (implizite Form des Umgangs)**

In heterarchischen Netzwerken ist die Art des Umgangs der Partner und die Werte, die diesen Umgang bestimmen wichtig, da es kaum andere Bindungsformen gibt (z. B. keine Verträge, Entlohnung, Weisungsbefugnisse). Heterarchische Netzwerke besitzen auch kaum Möglichkeiten der Sanktion gegenüber ihren Mitgliedern (außer Ausschluss, weil gemeinsame Regeln nicht eingehalten werden). Der Aspekt wie kommuniziert wird, ob der andere Teilnehmer fair und wertschätzend behandelt wird, ob seine Hinweise ernst genommen werden und ob er gleichberechtigt behandelt wird, ob er auch die Sichtweisen der anderen Partner im Netzwerk mit berücksichtigt bestimmen wesentlich das Klima der Zusammenarbeit im Netzwerk (vgl. u.a. Dammer (2011), S. 42; Oertel et al. (2004), S. 28f). Hier entscheidet sich, ob ein Netzwerkteilnehmer sich ernst genommen fühlt und inwieweit er sich einbringen und mitmachen wird.

- **Vertrauen (implizite Grundhaltung)**

Für heterarchische Netzwerke ist auch das Vertrauen zwischen den Akteuren ein wesentliches Bindemittel (vgl. u.a. Bachmann et al. (2003), S. 80ff; Diller, (2002), S. 52; Henning, (2002), S. 179 f). Dabei spielen mehrere Dimensionen des Vertrauens eine Rolle. Zunächst einmal sollte jeder Teilnehmer Vertrauen in den Sinn des Netzwerkes besitzen. Nur, wer darauf vertraut, dass das Netzwerk ihm einen Nutzen bringt, wenn er sich darin engagiert, kann sich selber und das

Netzwerk voranbringen. Dazu gehört aber auch das Vertrauen zu den einzelnen anderen Teilnehmern. Wer am Netzwerk teilnehmen will sollte die fremden Erwartungen in das eigene Entscheiden und Handeln mit einbauen können, um Vertrauen erwerben zu können. Dabei geht es nicht um Aufgabe der eigenen Position und Anpassung, denn wer sich anpasst wird als eigenständiger Akteur kaum mehr sichtbar und verliert damit seine Bedeutung im Netzwerk (vgl. Luhmann, (2000), S. 80f). Es kommt vielmehr darauf an, unter Berücksichtigung der Erwartungen der anderen die eigene Position klar und deutlich formulieren zu können und gleichzeitig die hohe Wertschätzung gegenüber allen anderen dabei zu bewahren. Das wird nicht immer zum Konsens im Netzwerk führen, es wird aber Vertrauen schaffen, in den Wert und die Kommunikationskultur des Netzwerkes.

Schließlich ist eine dritte Dimension des Vertrauens wesentlich, die oft vergessen wird (Dammer (2011), S. 38): Das Vertrauen der einzelnen Partner zu sich selbst. Um Vertrauen zu anderen Teilnehmern im Netzwerk aufbauen zu können, benötigt jeder Teilnehmer Vertrauen in sich selbst und die eigene Position. „Vertrauen im weitesten Sinne eines Zutrauens zu eigenen Erwartungen ist ein elementarer Tatbestand des sozialen Lebens“, schreibt Luhmann dazu (vgl. Luhmann, (2000), S. 1).

- **Konsens mit offener Diskurskultur**

Auf Dauer können heterarchische Netzwerke Teilnehmer nicht binden, wenn sie gegen deren Intentionen und Interessen handeln. Deswegen ist das Konsensprinzip eine wesentliche Handlungsorientierung in diesen Netzwerken. Konsens muss nicht immer und bei jeder Entscheidung gelten. Doch will man die Teilnehmer des Netzwerkes binden, sollte geregelt sein, dass nicht zu oft und in zentralen Fragen gegen sie entschieden wird. Diese Regelungen des Umgangs sollten gemeinsam mit allen Teilnehmern ausgehandelt und festgelegt werden.

Konsens bedeutet nicht, Dissens und Konflikten auszuweichen. Im Gegenteil ist es gerade ein Kennzeichen funktionierender heterarchischer Netzwerke dass ein Kultur entstanden ist, in der offen sich widersprechende Positionen formuliert werden und ausdiskutiert werden (vgl. u.a. Dammer (2011), S. 39; Rautenstrauch (2003), S. 145ff). Eine solche konstruktive Diskurs-Kultur ist Voraussetzung für funktionierende Netzwerkarbeit, da in heterarchischen Netzwerken unterschiedliche Partner mit unterschiedlichen Intentionen zusammenkommen die zwangsläufig auch unterschiedliche Positionen vertreten.

Soll das Netzwerk die Gemeinsamkeiten ins Spiel bringen, ist die Klärung, inwieweit die unterschiedlichen Positionen der Teilnehmer zum gegenseitigen Nutzen vereinbar sind bzw. wo Grenzen erreicht sind, die nicht überschritten werden sollten, um einzelne Teilnehmer nicht auszuschließen, überlebensnotwendig. Synergien in heterarchischen Netzwerken können nur durch offenen Diskurs der unterschiedlichen Positionen der Teilnehmer erreicht werden.

Konsens bedeutet also nicht Harmoniesucht und das Verschütten von Gegensätzen sondern das Konsensprinzip in heterarchischen Netzwerken bedeutet gerade das Gegenteil: Offener Diskurs über unterschiedliche Positionen mit dem Ringen um Konsens, um einen möglichst hohen Synergie der Teilnehmer im Sinn des Netzwerkes und für sich selbst zu erreichen. Ein heterarchisches Netzwerk benötigt eine offene Diskurskultur, in der auch Konflikte ausgetragen werden, mit dem Ziel zu überprüfen, ob ein Konsens im Sinne des Netzwerkes erreichbar ist oder nicht.

Das erfordert von allen Teilnehmern des Netzwerkes auf der einen Seite kontinuierliche Selbstreflektion über die eigene Intention und auf der anderen Seite die Fähigkeit die Erwartungen und Intentionen der anderen Teilnehmer zu erkennen und zu reflektieren. Zu einer solchen Art der Kommunikationskultur gehört übrigens auch, dass man allen Teilnehmern deutlich macht, dass es kein Gesichtsverlust bedeutet, wenn *kein* Konsens zustande kommt und das Netzwerk eventuell zu diesem Thema nicht gemeinsam aktiv werden kann. Das Scheitern eines Diskursprozesses ist immer eine Möglichkeit von Netzwerkkommunikation ohne dass deswegen der Sinn des Netzwerkes in Frage gestellt werden muss.

Heterarchische Netzwerke benötigen somit auch ständige Reflexivität über sich selber. Reflexivität ist eine Eigenschaft von sozialen Systemen, in dem diese über sich selbst nachdenken und sich selbst im Diskurs in Frage stellen. Reflexivität ist damit eine Eigenschaft, die das Netzwerk (soziale Systeme generell) dynamisch und lebendig hält. Die Netzwerkteilnehmer fragen im Diskurs um Konsens nach dem Sinn, nach der Geltung und den Folgen des gemeinsamen Vorgehens. Zu Beginn des Diskurses kennt keiner die Antwort und diese kann auch nicht "automatisch" generiert werden. Konsens und gemeinsames Handeln im Netzwerk ist Ziel aber nicht selbstverständlich. „Reflexives Wissen“, formuliert Moldaschl, „ist vor allem ein Wissen, das ein Wissen über sich selbst enthält - über seinen Entstehungskontext und damit auch über seine Grenzen.“ (Moldaschl (2010), S. 17).

- **Regeln was zu regeln ist (explizite Vereinbarungen)**

Eine wesentliche Grundlage des Handlungsmodus von Netzwerken sind explizite und formale Regelungen. Die Zusammenarbeit in heterarchischen Netzwerken kann erheblich entlastet werden, wenn die Rahmenbedingungen vereinbart und geregelt sind. Je selbstverständlicher der Handlungsrahmen für alle Beteiligten ist, umso weniger Energie muss in das ständige Aushandeln der Rahmenbedingungen gesteckt werden. Formale Vereinbarungen in Maßen schaffen Handlungsfreiheit für die eigentliche Arbeit des Netzwerkes.

Dazu muss der Handlungsrahmen des Netzwerkes gemeinsam diskutiert, vereinbart und schriftlich festgehalten werden. Eine solche Vereinbarung bildet die Leitplanken mit Grundsätzen und Fixpunkten, auf die sich alle Teilnehmer vereinbaren. Vereinbart werden sollten Sinn und Zweck des Netzwerkes, die grundlegenden Formen des Umgangs miteinander, sowie die Organisationsabläufe, Rollen, Funktionen einzelner Teams und Arbeitsgruppen, sowie die Aufgaben und die Art der gemeinsamen Produkte und Dienstleistungen.

Wenn nicht jedes Mal die Grundlagen des Handlungsmodus des Netzwerkes wieder neu zum Thema werden müssen, fördert das die Verbindlichkeit und hilft unnötige Diskussionen über Vorgehensweisen und Zusammenarbeit im Netzwerk zu vermeiden.

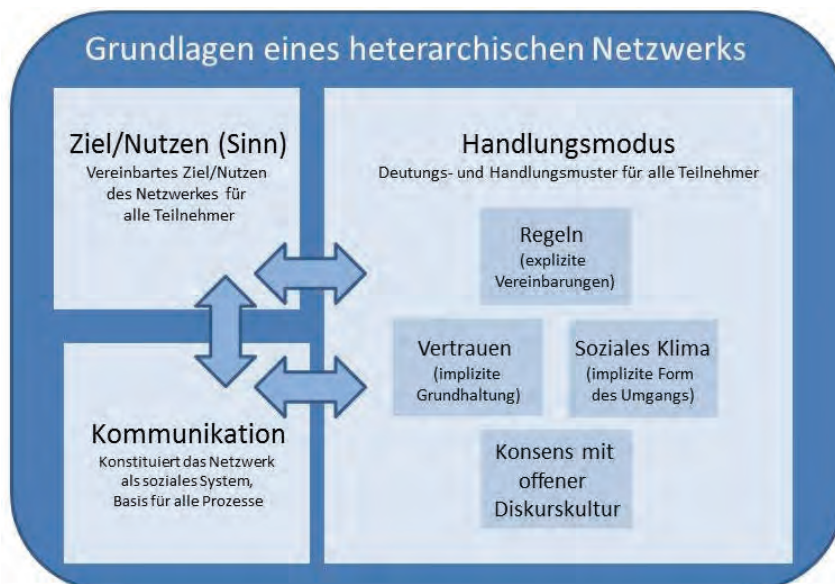


Abbildung 3: Wesentliche Grundlagen und Erfolgsfaktoren für heterarchische Netzwerke

Mit dieser Vereinbarung werden die gemeinsamen Zielsetzungen, Werte und Vorgehensweisen für alle nachvollziehbar beschrieben und damit explizit. Hier können auch viele der implizit eingeforderten Verhaltensweisen (wie z.B. Klima der Zusammenarbeit, Vertrauen, Konsensprinzip) explizit vereinbart werden. Dies fördert die Zuverlässigkeit der Zusammenarbeit, da alle Partner eher wissen und erwarten können, wie andere Teilnehmer sich verhalten werden (Dammer (2011), S. 41).

Diese Formalisierung der Arbeit heterarchischer Netzwerke hilft dann, wenn sie nicht in Formalismus ausartet. Auch dies ist wieder eine Gratwanderung zwischen sinnvoller Festlegung und unsinniger Formalisierung (vgl. Zentes et al. (2005b), S. 950f). Auch hier gibt es keinen Königsweg, der einen einzig sinnvollen Weg weisen könnte. Was vereinbart werden sollte und was nicht, obliegt dem gemeinsamen Kommunikationsprozess der beteiligten Teilnehmer des Netzwerkes.

Der Erfolg und die Dauer eines heterarchischen Netzwerkes hängen davon ab, wie das Ziel und der Nutzen (Sinn) des Netzwerkes, die Art der Kommunikation und der Handlungsmodus lebendig gehalten werden kann. Die Kenntnisse über diese Zusammenhänge in heterarchischen Netzwerken, helfen die Dynamik von Netzwerken zu erhalten– siehe Abbildung 3. Sie liefern gleichzeitig Kriterien, nach denen man Netzwerke betrachten und beschreiben kann.

1.2 Netzwerkansatz der Offensive Mittelstand (OM)

Das bisher theoretisch beschriebene Konzept heterarchischer Netzwerke lag implizit und teilweise auch explizit dem Konzept, der Strategie und der Struktur der Offensive Mittelstand zugrunde³. Nach den in 1.1 beschriebenen Kriterien lässt sich der Netzwerkansatz der Offensive Mittelstand folgendermaßen beschreiben:

1.2.1 Offensive Mittelstand als strategisches Verbundnetzwerk

Die Offensive Mittelstand ist ein **Strategisches Verbundnetzwerk**, das aus Partnern besteht, die durch die Netzwerkarbeit strategische Vorteile erzielen wollen. Die Partner sind intermediäre Organisationen und Dienstleister des Mittelstandes (Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute, Dienstleister, Beratungsunternehmen und freie Berater). Sie versprechen sich vor allem, die kleinen Betriebe bis 25 Beschäftigte aber auch größere Mittelständler wirkungsvoller zu erreichen.

³ Der Netzwerkansatz kann auch auf die Offensive Gutes Bauen übertragen werden. Die anderen INQA-Netzwerke folgen modifizierten Handlungsmodi.

Die Offensive Mittelstand besteht aus Partnern mit unterschiedlichen Einzelleistungen, die sich zu einem gemeinsamen Verbund zusammenschließen, um gemeinsam eine effektivere und effizientere Leistung anbieten zu können.

1.2.2 Ziel und Nutzen (SINN) der Offensive Mittelstand

Das **Ziel und der Nutzen (Sinn)** der Offensive Mittelstand besteht vor allem in folgenden gemeinsamen Leistungen:

Ziel aller Aktivitäten ist es, die Qualität der Arbeit und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur im Mittelstand zu fördern, damit möglichst viele KMU den demografischen Wandel und die digitale Transformation (Mittelstand 4.0) der Arbeit als Chance und Wettbewerbsvorteil nutzen können. Dies geschieht durch:

- Neue Qualität der Zusammenarbeit – Die Partner der Offensive Mittelstand streben an, die Unterstützung der KMU wirkungsvoller abzustimmen und zu koordinieren.
- Neue Qualität der Praxishilfen für KMU – Die Partner der Offensive Mittelstand entwickeln gemeinsame Praxisstandards und Checks in einem, in denen sie ihren inhaltlichen Konsens sichtbar machen.
- Neue Qualität der Beratung und Angebote – Die Partner der Offensive Mittelstand organisieren eine koordinierte Beratung für KMU, mit den gemeinsamen Standards/Checks und sie kooperieren in regionalen Netzwerken, informieren in der Region KMU gemeinsam über eine neue Qualität der Arbeit und die Unterstützungs- und Beratungsleistungen der Partner der Offensive Mittelstand.

Diese Leistungen werden von keinem anderen nationalen Netzwerk so angeboten. Vor allem diese Einzigartigkeit des Ziels legitimiert den Bestand der Offensive Mittelstand. Kann das Netzwerk dieses einzigartige Ziel nicht mehr erfüllen, verliert es seinen Sinn.

Da mittlerweile über 250 Partner mit sehr unterschiedlichen Intentionen und Interessen Partner im Netzwerk sind, kommt es darauf an, den eigentlichen Sinn immer wieder in Erinnerung zu bringen und ihn lebendig zu halten. Dies geschieht sowohl in den Plenartreffen als auch in den Treffen der Arbeitsgruppen.

Eine Schwierigkeit die Ziele und den Nutzen der Offensive Mittelstand lebendig zu halten besteht in der heterogenen Zusammensetzung. Auf der einen Seite gibt es große Feldorganisationen - Partner wie die Agentur für Arbeit, die Krankenkassen, die Unfallversicherungsträger, die Kammern, die Verbände und Fachvereinigungen, die Berufsorganisationen, staatliche Einrichtungen,

die einen hohen Nutzen für ihre Handlungsziele aus der Offensive Mittelstand ziehen.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch gewerbliche Beratungsunternehmen und einzelne freie Unternehmensberater, die zunächst einmal nur indirekt Nutzen aus der Offensive Mittelstand ziehen können. Das Konstrukt Offensive Mittelstand ermöglicht diesen gewerblichen Partnern nicht direkt, kurzfristig und kausal einen ökonomischen Nutzen aus der Mitarbeit in der Offensive Mittelstand zu ziehen. Der Nutzen für diese Berater liegt darin,

- neue Partner kennen zu lernen,
- Anregungen und Ideen für neue Dienstleistungen im Netzwerk zu bekommen (Neue Qualität der Zusammenarbeit),
- die Qualitätsstandards und Praxishilfen des Netzwerkes zu nutzen (Neue Qualität der Praxishilfen)
- in Kooperation mit allen Beratern der Offensive Mittelstand neue Beratungsdienstleistungen anzubieten (Neue Qualität der Beratung)
- über die begrenzten Beratungsmöglichkeiten von öffentlichen Organisationen und Verbänden (wie Kammern, Krankenkassen, Unfallversicherungs-Träger, Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit) weiterführende Beratungen zu übernehmen.

Aus dieser Situation lassen sich nur mittel- und langfristig indirekt auch neue Aufträge für die freien Unternehmensberater generieren. Erfolgreiche Beispiele zeigen wie dies nachhaltig zum Nutzen aller Partner möglich ist. Versuchen einzelne freie Berater trotzdem – zum Beispiel in einigen regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand – kurzfristig mit dem Namen Offensive Mittelstand ökonomischen Nutzen zu erzielen, wird der Sinn der Offensive Mittelstand in Frage gestellt. Große Feldorganisationen weisen zum Beispiel immer wieder auf dieses Problem hin. Heterarchische Netzwerke können einzelnen Partnern keine Vorteile einräumen, die den Interessen anderer Netzwerkpartner entgegenstehen. Solche Netzwerke müssen durchweg ausgewogen und transparent handeln. Das Netzwerk kann nur im Konsens und gleichberechtigt handeln.

Dieses Beispiel zeigt, dass das Ziel und der Nutzen der Offensive Mittelstand und damit ihr einziges legitimierendes und konstituierendes Merkmal, in einem ständigen Diskurs lebendig gehalten, kontinuierlich gemeinsam in Erinnerung gerufen und ständig weiterentwickelt werden muss.

1.2.3 Offensive Mittelstand ein heterarchisches Netzwerk

Die Offensive Mittelstand ist ein *heterarchisches Netzwerk*, in dem jeder Partner werden kann, der sich mit den grundlegenden Zielen der Offensive Mittelstand committet (dem Sinn des Netzwerkes),

- die Qualität der Arbeit im Mittelstand zu fördern ,
- mit den anderen Partnern dazu zu kooperieren und
- die gemeinsamen Praxisstandards und Checks einzusetzen.

Es gibt keinen Mitgliedsbeitrag oder andere Einstiegshürden sondern es kommt alleine auf das eigene und gemeinsame Engagement für die Ziele an. Aus diesem Grund ist die Offenheit des Zugangs zur Offensive Mittelstand für alle Akteure, die den Mittelstand unterstützen ein wesentliches Kennzeichen des Netzwerkes.

Die Bindung wird bei der Offensive Mittelstand durch Ziel und Nutzen des Netzwerkes für die Partner generiert. Wenn kein Sinn und kein Nutzen generiert werden kann und die Partner nicht freiwillig kommen, ist die Offensive Mittelstand auch nicht mehr erforderlich.

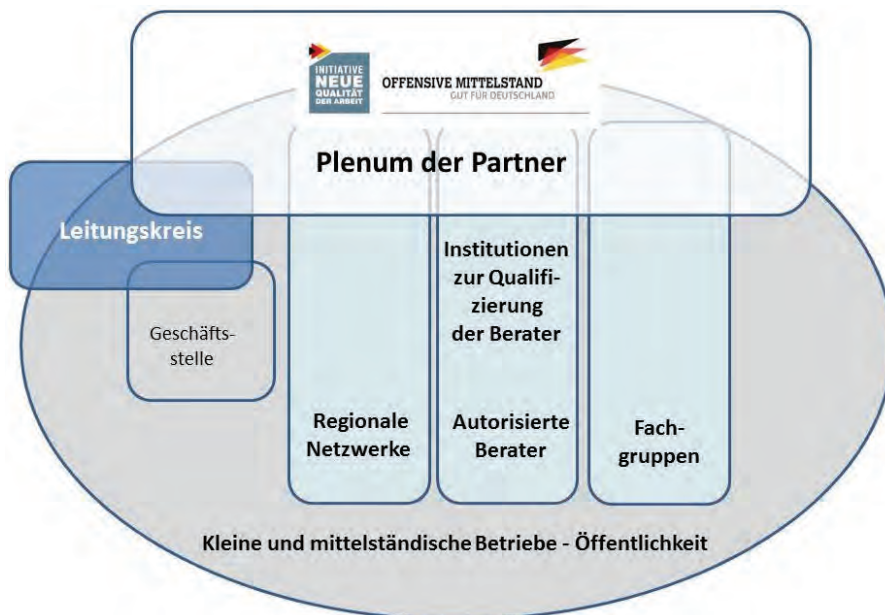


Abbildung 4: Struktur der Offensive Mittelstand

Die Offensive Mittelstand basiert auf der Autonomie der einzelnen Teilnehmer und auf dem Konsensprinzip. Die Strategie und die Maßnahmen des Netzwerkes, alle Produkte und Leistungen werden im Konsens entwickelt und müssen im Konsens vom Plenum verabschiedet werden. Es gibt kein anderes Entscheidungsgremium als das Plenum.

Um die Prozesse im Konsens abstimmen zu können sind Arbeitsgruppen eingerichtet, die ebenfalls offen für alle Partner sind. Daneben bestehen Fachgruppen, in denen inhaltliche Fragen aufbereitet werden. So gibt es Fachgruppen zu den Themen Handwerk, Mittelstand 4.0, Gesundheitsmanage-

ment, Unternehmensnachfolge, Hochschule und Mittelstand oder Europa – Chancen zur Fachkräftesicherung.

Angesichts dieser heterarchischen Netzwerkstruktur irritiert ein scheinbar fokal eingerichteter Leitungskreis, der nicht gewählt ist, sondern der benannt ist und aus den Initiatoren der Offensive Mittelstand besteht. Schaut man sich die Rechte des Leitungskreises jedoch genauer an, ist festzustellen, dass der Leitungskreis nur initiiierende Funktion hat, die Handlungsfähigkeit zwischen den Plena ermöglichen soll und Entscheidungen des Plenums umsetzen muss. Seine Funktion ist es vor allem, dafür zu sorgen, dass die Grundphilosophie des offenen, fairen und gleichberechtigten Umgangs eingehalten wird. Der scheinbar focale Leitungskreis hat keine formalen Weisungskompetenzen sondern sorgt ausschließlich für die Einhaltung der Prinzipien des Netzwerkes und hilft bei der Organisation der Umsetzung der Plenumsbeschlüsse. Er basiert auf dem Vertrauen der Partner. Missbraucht er das Vertrauen, ist seine Existenz in Frage gestellt. Abbildung 4 zeigt die Struktur der Offensive Mittelstand.

1.2.4 Handlungsmodus der Offensive Mittelstand

Der **Handlungsmodus** der Offensive Mittelstand orientiert sich an den oben (siehe Kapitel 1.1) beschriebenen Kriterien. Die Offensive Mittelstand hat in ihren Grundprinzipien (Offensive Mittelstand 2015a) *formale Regeln* detailliert gemeinsam mit allen Partnern vereinbart. In den Grundprinzipien sind beschrieben: die Ziele des Netzwerkes, die Anforderungen an einen „Partner“ und welche Rolle sie haben, die Rolle des Plenums, des Leitungskreises, der regionalen Netzwerke und Fachgruppen, wie Produkte und Leistungen der Offensive Mittelstand entwickelt werden und die Bedingungen für Offensive-Mittelstand-Berater und die Institutionen, die sie qualifizieren. Diese Grundprinzipien werden auf fast jedem Plenum überarbeitet und aktualisiert.

Das zweite Dokument, das den formalen Rahmen der Offensive Mittelstand beschreibt, richtet sich an die regionalen Netzwerke: die „Kriterien für die Bildung und die Arbeit von Netzwerken und Fachgruppen der Offensive Mittelstand“ (Offensive Mittelstand 2015b). In diesem Dokument sind detailliert die Handlungsbedingungen für Netzwerke und Fachgruppen festgelegt. Auch dieses Dokument wird von allen Partnern als gemeinsame Grundlage im Plenum diskutiert, vereinbart und im Konsens verabschiedet. Beide Dokumente bilden die Leitplanken für das Handeln aller Partner.

An diesen beiden Dokumenten können sich alle Partner orientieren und es haben alle das Recht sich darauf zu berufen und die Einhaltung dieser gemeinsamen Vereinbarung einzufordern. Die formalen Regeln erleichtern es, dass die Arbeitsfähigkeit und Effizienz der Offensive Mittelstand bewahrt bleiben: die Grundlagen des gemeinsamen Verhaltens sind beschrieben. Damit entlas-

ten diese Regeln alle Partner in Fragen des grundsätzlichen Handelns und des Umgangs miteinander. Alle können sich auf die inhaltliche, gemeinsame Arbeit konzentrieren. Gibt es dort Probleme, können Sie auf dem nächsten gemeinsamen Plenum oder in der AG Transfer eingebracht werden. Dort werden dann im Konsens Lösungen vereinbart und oftmals werden diese Lösungen in die beiden Regelungsdokumente mit aufgenommen.

Eine zweite wesentliche Basis für die Partner der Offensive Mittelstand ist *Vertrauen*. Dazu gehört in erster Linie das Vertrauen aller Partner, dass die gemeinsam vereinbarten Regelungen (Offensive Mittelstand 2015a, 2015b) auch eingehalten werden. Dieses Vertrauen in die Einhaltung der Regelungen ist Basis für alle anderen Handlungen im Netzwerk. Sonderregelungen, Ausnahmen, Sonderbehandlungen oder einseitiger Nutzen von einzelnen Partnern sind Keimzellen von Misstrauen. Insofern ist Vertrauen in die Einhaltung der gemeinsamen Vereinbarung das entscheidende Bindemittel der Partner in der Offensive Mittelstand neben den Zielen und dem Nutzen des Netzwerkes für den Partner. Die Offensive Mittelstand hat nicht mehr – aber auch nicht weniger – als das Vertrauen aller Partner, dass die gemeinsam festgelegten Ziele, die für jeden einzelnen Nutzen erzeugen, gemeinsam umgesetzt werden und die vereinbarten Umgangsformen eingehalten werden.

Heterarchische Netzwerke haben nicht mehr Bindemittel als gegenseitigen Nutzen, gemeinsame Ziele, Effizienz und gegenseitiges Vertrauen. Funktioniert diese Koppelung, kann trotz fehlender formaler Bindungsmöglichkeiten (wie Verträge, Entlohnung) eine hohe Identifikation der Partner mit dem Netzwerk erreicht werden. Identifikation kann aus losen Bindungen festere Bindungen entstehen lassen. Aber auch diese sind nicht sehr stabil, da gegenseitiger Nutzen, gemeinsame Ziele und gegenseitiges Vertrauen schnell aufgebraucht werden können. Aus diesem Grunde ist sehr sorgfältig mit diesem Gut umzugehen.

Das Vertrauen in die Regelungen ist immer auch verbunden mit dem Vertrauen in die handelnden Partner des Netzwerkes. Dieses Vertrauen muss nicht umfassend sein. In der Offensive Mittelstand begegnen sich auch Partnern die sich außerhalb der Offensive Mittelstand heftig auseinandersetzen und Interessenkonflikte auskämpfen. In der Offensive Mittelstand müssen diese Partner allerdings so viel Vertrauen untereinander aufbringen, dass sie dem anderen zutrauen, auf der Basis der gemeinsamen Prinzipien im Sinne der Offensive Mittelstand zu handeln. Das bedeutet konkret, Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen und gemeinsam zu handeln – zum Beispiel gemeinsame Qualitätsstandards und Praxishilfen zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen (vgl. S. 17).

Um den Erhalt dieser Form des Vertrauens in Netzwerkpartner mit ansonsten mit konträren Interessen muss ebenfalls gerungen werden. Gerade Vertreter mächtiger institutioneller Partner tendieren anderen Netzwerkpartnern ge-

genüber verständlicherweise immer auch zu traditionellen Verhaltensmustern und Rollenverhalten. Es kommt dann auf die Art des Kommunikationsprozesses, der Moderation und auf das Verhalten der anderen Partner an, diese traditionellen Muster aufzubrechen und auf den eigentlichen Sinn des Netzwerkes zu orientieren. Diese Prozesse gelingen nur, wenn alle beteiligten Partner immer wieder derartige Aspekte zum Thema machen, offen ansprechen und somit das Vertrauen darin stärken, dass die Diskurskultur des Netzwerkes es ermöglicht, die eigentlichen Ziele und den Nutzen des Netzwerkes für jeden Partner lebendig zu halten.

Gemeinsamkeiten sichtbar machen, bedeutet nicht, seine traditionelle Interessenlage aufzugeben. Es erfordert aber im Netzwerk ein modifiziertes Verhaltensmuster und Rollenverhalten zu entwickeln. Die traditionellen Verhaltensmuster zu bewahren und um modifizierte Verhaltensmuster im Netzwerk zu ergänzen, gelingt nur,

- wenn zum Ziel und Nutzen (Sinn) des Netzwerkes Vertrauen besteht und
- wenn in der Arbeit im Netzwerk Vertrauen in den Partner mit konträren Interessen aufgebaut wird.

Das Vertrauen in den Sinn des Netzwerkes und in die Regeln sowie die Partner des Netzwerkes kann nachhaltig erhalten bleiben, wenn alle Diskurse und auch alle Auseinandersetzung auf der Grundlage von Wertschätzung und Rücksichtnahme gegenüber anderen Partnern erfolgt (*soziales Klima*). Allerdings werden diese Werte oft zur leeren Hülse. Wer ist dem offiziellen Anspruch nach nicht „wertschätzend und rücksichtsvoll“ auch in Institutionen, in denen permanent das Gegenteil im Alltagshandeln bewiesen wird. Auch in den Grundprinzipien der Offensive Mittelstand ist die Formulierung und damit der offizielle Anspruch zu finden: „Die Zusammenarbeit in der „Offensive Mittelstand“ erfolgt auf Basis gegenseitigen Vertrauens, gegenseitiger Wertschätzung und Rücksichtnahme auf die Interessen aller Beteiligten“ (Offensive Mittelstand 2015a).

Ein heterarchisches Netzwerk wie die Offensive Mittelstand darf es aber nicht bei dem offiziellen Anspruch auf dem Papier belassen, wenn es nachhaltig überleben will. Wer nicht wertschätzend behandelt wird, kommt einfach nicht mehr zum Netzwerk. Ziel und Nutzen muss faktisch generiert und praktisch in wertschätzender Atmosphäre und mit Rücksichtnahme auf den anderen Partner umgesetzt werden. Problem dabei ist, dass es die „reine“ Wertschätzung und Rücksichtnahme nicht gibt, sondern jede Person nähert sich der Idealvorstellung dieser Werte immer nur an und ist mal mehr und mal weniger wertschätzend und rücksichtsvoll zu anderen Partnern des Netzwerkes. Aus diesem Grund muss in der Offensive Mittelstand im ständigen gemeinsamen

Kommunikationsprozess um diese für das Netzwerk zentralen Werte gemeinsam gerungen werden.

Die Werte können möglichst wirkungsvoll auf Dauer nur in einem Klima umgesetzt werden, in dem alle gegenseitig auf die Einhaltung der Werte achten und ihre Missachtung offen ansprechen, ohne den anderen zu verletzen. Dies gelingt im Kommunikationsprozess einmal besser und einmal schlechter. Entscheidend ist, dass ein Klima vorhanden ist und bewahrt bleibt, in dem gemeinsam auf die möglichst weitestgehende Einhaltung der Werte geachtet wird.

Auch dies verlangt wieder von jedem einzelnen Partner der Offensive Mittelstand eine kontinuierliche Reflexion über die eigenen Interessen und die eigenen Ansprüche im Netzwerk und gleichzeitig die Reflexion über die Interessen und Ansprüche der anderen Partner. Wertschätzend und rücksichtsvoll kann man dann mit dem anderen umgehen, wenn man die Erwartungen und Ansprüche der anderen Partner immer mit reflektiert und die eigenen Ansprüche ständig überprüft, anpasst beziehungsweise notfalls auch deutlich macht, dass zu einem Thema ein Zusammengehen nicht möglich ist. Wertschätzend und rücksichtsvoll kann man sich auch untereinander verhalten, wenn man zu keinem gemeinsamen Ergebnis kommt und feststellt: „Dies können wir gemeinsam in der Offensive Mittelstand nicht angehen.“

Wertschätzung und Rücksichtnahme auf die Interessen aller Beteiligten sind neben Vertrauen die Basiswerte für einen letzten grundlegenden Aspekt des Handlungsmodus der Offensive Mittelstand: dem *Konsensprinzip mit offener Diskurskultur*. Dieses Prinzip konstituiert die Offensive Mittelstand. Sie will die Gemeinsamkeiten aller Partner für eine neue Qualität der Arbeit sichtbar machen und dies in gemeinsamen Standards und Praxishilfen (den INQA-Checks) umsetzen. Dies kann ausschließlich durch das Konsensprinzip geschehen.

Ist dieses Prinzip generell wesentliche Grundlage von heterarchischen Netzwerken, so gewinnt es bei der Offensive Mittelstand noch an Bedeutung, da das Ziele der Offensive die Darstellung des Konsenses aller Partner zur neuen Qualität der Arbeit ist. Konsens ist also nicht nur Bestandteil des Handlungsmodus, um gleichberechtigte Partner am Tisch zu halten (um nicht gegen ihre Interessen zu handeln) sondern es ist auch Bestandteil des Zieles (Sinns), der die Offensive Mittelstand konstituiert. Die Einzigartigkeit der Offensive Mittelstand, ihre Kernkompetenz, liegt in diesem Konsensprinzip.

Aus diesem Grund legt die Offensive Mittelstand großen Wert darauf, diesen Konsensprozess zu pflegen. Dass dies kein Verzicht auf Diskurs bedeutet und auch, dass die einzelnen Partner ihre Interessen und Positionen nicht aufgeben, haben wir oben in Kapitel 1.1 umfassend erläutert. Konsens bedeutet, sich Zeit für Auseinandersetzung und Diskurs zu nehmen. Die Entwicklung der Standards und Praxishilfen (INQA-Checks und Potenzialanalysen) der Offensi-

ve Mittelstand dauern jeweils rund ein Jahr und es gibt durchschnittlich 15 Workshops und 20 bis 30 Einzelgespräche mit Institutionen, ehe der Standard ausgehandelt ist und im Plenum verabschiedet werden kann.

Einzelne Partner werden oft ungeduldig. Teilweise wird auch die „Langatmigkeit“ der Prozesse kritisiert. Um den Blick für die Besonderheit der Offensive Mittelstand lebendig zu halten, haben die Partner die Offensive Mittelstand die Aufgabe, sich immer wieder gegenseitig die Sensibilität dafür zu schärfen, dass diese scheinbare „Langatmigkeit“ ein akzeptabler Preis für die Einzigartigkeit und das große Einsatzspektrum der Praxisstandards/Checks der Offensive Mittelstand ist.

Überträgt man den theoretischen Ansatz heterarchischer Netzwerke auf die Offensive Mittelstand, wird die Spezifik und die Besonderheit des Netzwerkverständnisses der Offensive Mittelstand noch einmal deutlich. Dies haben wir in diesem Kapitel darzustellen versucht. Es wird auch deutlich, dass die Grundprinzipien der Offensive Mittelstand nicht auf Zufall und willkürlichen Annahmen basieren, sondern von Beginn an theoretisch und praktisch abgeleitet sind. Es



Abbildung 5: Handlungsmodus der Offensive Mittelstand

wird aber ebenfalls sichtbar, dass der Handlungsmodus der Offensive Mittelstand, der das Netzwerk lebendig hält, nicht gesetzt ist, sondern auf einem ständigen lebendigen Kommunikations- und Diskursprozess aller Partner basiert – siehe Abbildung 5.

Der hier beschriebene Handlungsmodus für die Offensive Mittelstand kann fast vollständig auf die Offensive Gutes Bauen übertragen werden, dem INQA-Branchennetzwerk für die Bauwirtschaft. Die anderen Netzwerke von INQA folgen anderen, spezifischen Netzwerkverständnissen.

2. Regionale Netzwerke der OM

Partner der Offensive Mittelstand haben regionale Netzwerke gegründet, um die Standards und Checks an die KMU zu bringen, um die Kooperation der unterschiedlichen Beratergruppen in der Region vor Ort konkret voranzutreiben und um die vielfältigen Unterstützungs- und Beratungsangebote der öffentlichen und Privaten Organisationen und Verbände sichtbar zu machen. Für diese Netzwerke hat die Offensive Mittelstand in ihren Grundprinzipien (Offensive Mittelstand 2015a) und in ihren „Kriterien für die Bildung und die Arbeit von Netzwerken und Fachgruppen der Offensive Mittelstand“ (Offensive Mittelstand 2015b) gemeinsam Regelungen vereinbart und auf dem Plenum beschlossen. Auf dieser Grundlage, sowie auf Basis der analysierten bisherigen Erfahrungen, soll im Folgenden die Grundlage der Arbeit der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand genauer dargestellt werden⁴.

2.1 Selbstverständnis und inhaltliche Grundlagen von regionalen Netzwerken

Der Handlungsmodus der regionalen Netzwerke leitet sich aus dem Netzwerkverständnis und dem Handlungsmodus des nationalen Netzwerkes Offensive Mittelstand ab (siehe Kapitel 1.2). Eine andere Lösung wäre nicht möglich, da die regionalen Netzwerke von ihrer Grundidee und ihrem Ziel (konstituierender Sinn) eine Spiegelung des nationalen Netzwerkes in der Region sein sollen. Sie können ihre Aufgaben nur umsetzen, wenn sie die gleichen Ziele besitzen und wenn die Netzwerke ihren Partnern die gleichen Bedingungen des Handelns ermöglichen.

Dementsprechend zeigt sich die Qualität der regionalen Netzwerke – wie auf der nationalen Ebene – in der Umsetzung folgenden Ziele und folgenden Handlungsmodus:

2.1.1 Ziel und der Nutzen (Sinn) der regionalen Netzwerke

Das Ziel und der Nutzen für die regionalen Netzwerke:

Ziel aller Aktivitäten ist es, die Qualität der Arbeit und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur im Mittelstand in der Region zu fördern, damit möglichst viele KMU in der Region den demografischen Wandel und die digitale Transformation der Arbeit als Chance und Wettbewerbsvorteil nutzen können. Dies geschieht durch:

⁴ Der beschriebene Ansatz für die regionalen Netzwerke kann auch auf die die regionalen Netzwerke der Offensive Gutes Bauen übertragen werden. Die anderen INQA-Netzwerke verfolgen andere Konzepte.

- Neue Qualität der Zusammenarbeit in der Region: Das regionale Netzwerk führt möglichst viele Partner der Region zusammen, um die KMU in der Region wirkungsvoller zu unterstützen. Die neue Qualität der Zusammenarbeit zeigt sich auch in der Abstimmung und Koordinierung der Beratungsarbeit der unterschiedlichen Beratungsfelder.
- Neue Qualität der Praxishilfen für KMU in der Region: Das regionale Netzwerk setzt die INQA-Praxisstandards und Checks in der Region um, sammelt Praxiserfahrungen und Verbesserungsvorschläge und spiegelt diese an die nationale Ebene zurück (Sensorenfunktion).
- Neue Qualität der Beratung und Angebote in der Region – Das regionale Netzwerk organisiert eine koordinierte Beratung für KMU, mit den gemeinsamen INQA-Praxisstandards und Checks, es informieren in der Region KMU gemeinsam über eine neue Qualität der Arbeit und die Unterstützungs- und Beratungsleistungen der Partner der Offensive Mittelstand.

2.1.2 Handlungsmodus der regionalen Netzwerke

Der Handlungsmodus für die regionalen Netzwerke:

- Ein regionales Netzwerk ist ein heterarchische Netzwerk, in dem jeder Partner werden kann, der sich mit den grundlegenden Zielen der Offensive Mittelstand committet (dem Sinn des Netzwerks).
- Es gibt keinen obligatorischen Mitgliedsbeitrag oder andere Einstiegschancen sondern es kommt alleine auf das eigene und gemeinsame Engagement für die gemeinsamen Ziele an.
- Die Bindung wird im regionalen Netzwerk wird durch das gemeinsame Ziel, den Nutzen und die Effizienz für die Partner generiert.
- Das regionale Netzwerk arbeitet auf Grundlage der Grundprinzipien der Offensive Mittelstand und der Kriterien für regionale Netzwerke und kann auf dieser Grundlage auch eigene regionale Leitbilder vereinbaren.
- Die Arbeit des regionalen Netzwerks basiert auf Vertrauen zwischen allen Partnern und auch allen potenziellen Partnern in der Region.
- Das regionale Netzwerk schafft ein soziales Klima der Zusammenarbeit, das auf gegenseitige Wertschätzung und aus Fairness sowie auf der Rücksicht gegenüber den Interessen aller Partner basiert. Dazu gehören auch Interessen von Partnern des nationalen Netzwerkes, die in der Region noch nicht mitarbeiten. Auf regionaler Ebene muss die Vertrauenskultur sogar noch ausgeprägter sein, da regionale Zusammenarbeit i.d.R. eine höhere Verbindlichkeit aufweist (engere Beziehungen, räumliche Nähe, jeder kennt jeden)
- Die Arbeit des regionalen Netzwerkes basiert auf dem Konsensprinzip mit einer offenen Diskurskultur.

Nur wenn Ziele und Handlungsmodus der regionalen Netzwerke dem der nationalen Initiative Offensive Mittelstand entsprechen, können beispielsweise die großen nationalen Institutionen ihren Einrichtungen und Berater vor Ort auffordern in der Region tätig zu werden, weil sie dann den Handlungsmodus der Netzwerke in der Region kennen und ihm vertrauen. Die Praxis zeigt, wie wesentlich dieses Vertrauen in den Handlungsmodus für große nationale Institutionen ist (wie Agentur für Arbeit, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Kammern, usw.).

Das ständige Ringen um ein Selbstverständnis der regionalen Netzwerke, das dem der Offensive Mittelstand auf nationaler Ebene entspricht, wurde nach unseren Analysen von dem nationalen Netzwerk Offensive Mittelstand unterschätzt. Mit der Freude über ständig neue regionale Netzwerke und mit der Intention, möglichst schnell flächendeckend präsent zu sein, wurden die Qualität der Netzwerke und die Bedeutung der Ziele, der Zusammensetzung unterschiedlicher Partner und die Kooperationskultur der regionalen Netzwerke aus den Augen verloren. Dies führte zu der oben beschriebenen Skepsis von Groß-Institutionen gegenüber einzelnen regionalen Netzwerken.

2.2 Zusammensetzung der regionalen Netzwerke

Die Zusammensetzung der regionalen Netzwerke ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, ob die zentralen Ziele der Offensive Mittelstand einer Zusammenarbeit im Netzwerk überhaupt erreicht werden können. Da diese unter anderem darin bestehen, „eine neue Qualität der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Beratungsfeldern in der Region“ zu erzielen, müssen auch Partner aus zumindest einigen Unterstützungs- und Beratungsfeldern im Netzwerk zusammenarbeiten.

Dies ist gerade für kleine und mittlere Betriebe wesentlich. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen nicht über eigene Stabsstellen oder Spezialistinnen bzw. Spezialisten zur Problemanalyse und -bewältigung. Daher befasst sich eine große Anzahl öffentlicher und privater Organisationen und Verbände mit dem Ausgleich dieser Nachteile mittelständischer Unternehmen. Wesentliche **Unterstützungs- und Beratungsfelder** sind beispielsweise:

- Berater der Kammern, Innungen und Unternehmerverbände
- Berater der Gewerkschaften
- Berater der Fachverbände
- Berater der Agentur für Arbeit
- Berater der Krankenkassen
- Berater der Unfallversicherungsträger
- Berater der Rentenversicherungen
- Unternehmens- und Personalberater
- Steuerberater und Wirtschaftsprüfer

- Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte
- Kommunale Beratung, Wirtschaftsförderung

Grundlage für die Arbeit der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand ist es, Akteure aus möglichst vielen dieser Beratungsfeldern in der Region zusammen zu bringen, um die Ziele des Netzwerkes erfüllen zu können. Nur wenn Akteure aus unterschiedlichen Feldern am Tisch sitzen, können diese den Sinn einer Zusammenarbeit im Netzwerk auch selber erkennen und gemeinsames Handeln mit den gemeinsamen INQA-Standards und Checks in der Region fördern. Nur so auch ausreichend Nutzen für alle Mitglieder des Netzwerkes generiert werden.

Die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand zeigen in der Zusammensetzung sehr unterschiedliche Qualität. Es gibt einzelne Netzwerke, in denen Berater aus sehr unterschiedlichen Unterstützungs- und Beratungsfeldern zu finden sind und die somit die Ziele des Netzwerkes erfüllen können. Gerade diese Netzwerke sind besonders engagiert und aktiv (zum Beispiel Baden-Württemberg, Ostwestfalen-Lippe (OWL), Sachsen-Anhalt, Sachsen, Rhein-Main). Das Kriterium Zusammensetzung ist nicht das einzige Kriterium für Aktivität, aber ein wesentliches.

Es gibt andere Netzwerke, die fast ausschließlich aus freien Unternehmensberatern bestehen. Hier fragt sich, was der Sinn dieser Netzwerke ist und wie hier eine neue Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unterstützungs- und Beratungsfeldern entstehen kann. Zumindest wird die Umsetzung dieses Ziels durch die zu homogene Zusammensetzung nicht erleichtert.

Gespräche mit Vertretern großer Institutionen zeigen, dass diese die Erfahrungen gemacht haben, dass einige freie Berater dieser Netzwerke hauptsächlich das Ziel haben über die Netzwerke Aufträge zu generieren. Es ist keinem Akteur der Offensive Mittelstand verboten, durch Kontakte im Netzwerk Aufträge zu generieren, es kann aber nicht das vorrangige Ziel eines regionalen Netzwerkes sein, dieses zu realisieren. Wenn sich aus den Kontakten und der Zusammenarbeit im Netzwerk auch indirekt Aufträge ergeben, ist das durchaus gewollt. Aber dies kann kein primäres Handlungsziel eines regionalen Netzwerkes sein. In einigen wenigen Netzwerken haben sich aber offensichtlich die Handlungsziele entsprechend verschoben. Auch die oben erwähnte Kritik von Groß-Institutionen an einigen regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand weist darauf hin. Hieraus droht ein Imageproblem nicht nur für die betroffenen Netzwerke, sondern für die Offensive Mittelstand insgesamt.

Dieses Imageproblem ist ernst zu nehmen, weil hier ein Dilemma einiger regionaler Netzwerke und der Offensive Mittelstand generell sichtbar wird. Einige durch freie Berater dominierte regionale Netzwerke beschwerten sich, dass Akteure andere Beraterfelder nicht in die Netzwerke kommen. Die Akteure aus anderen Beraterfeldern kommen aber gerade deswegen nicht, weil einige

Netzwerke das Image haben, freie Berater Netzwerke zu sein, die Geschäftsinteressen in den Vordergrund stellen. Es ist dringend erforderlich, aus diesem circulus virtiosus herauszukommen. Dies zum einen, um die Potenziale gemeinsamer Beratung in der Region auch tatsächlich aktivieren zu können und somit der Zielsetzung der Offensive Mittelstand gerecht zu werden und zum anderen, weil ansonsten das Image der Offensive Mittelstand generell beschädigt werden kann.

Der Offensive Mittelstand ist also zu empfehlen, auch darauf zu achten, dass möglichst mehr Akteure aus unterschiedlichen Beraterfeldern in den Regionen eingebunden werden. Die bisherigen Regelungen und Vorgaben erscheinen zu unspezifisch, um den eigentlichen Ziele der regionalen Netzwerke umzusetzen. Die Voraussetzung zur Gründung eines Netzwerkes, Akteure aus mehreren Beratungsfeldern an den Tisch zu bringen, sollte noch einmal überdacht werden. Es empfiehlt sich folgende weitergehende Kriterien für die Netzwerke einzuführen, um den Sinn der Netzwerke umsetzen zu können:

- Ein regionales Netzwerk muss mindestens Akteure aus drei, besser fünf, Beratungsfeldern zusammenführen.
- Mindestens ein Vertreter einer Groß-Institution in der Region ist in der Netzwerkleitung vertreten.

Es sei hier noch einmal deutlich betont: Es geht hier nicht darum, freie Berater generell zu kritisieren. Im Gegenteil sei hervorgehoben, dass die vorbildlich, mit hoher Qualität arbeitenden regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand, fast ausschließlich durch freie Berater initiiert und wesentlich von diesen getragen werden. Es geht hier um diejenigen freien Berater, die die Ziele und den Zusammenhalt der Netzwerke gefährden, indem sie eigene kurzfristige Akquisitionsinteressen in den Vordergrund ihrer Netzwerkaktivität stellen und nicht das Interesse an der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beratungsfelder.

Noch eine weitere Empfehlung leitet sich aus dem dargestellten Imageproblem und der Notwendigkeit ab, kontinuierlich die Bindung der Partner über Kommittent an die Offensive Mittelstand lebendig zu halten. Einige Partner der regionalen Netzwerke sind nicht Partner der Offensive Mittelstand; sie sollten dies werden, um das schwache Band der Bindung über Kommittent weiter zu stärken. Dies gilt nicht für regionale Einrichtungen von Groß-Organisationen, die bereits Partner der Offensive Mittelstand sind. Dies gilt aber für alle Partner in der Region wie Wirtschaftsförderungen oder andere kommunale oder Ländereinrichtungen, Kammern, Innungen oder Fachverbände, andere Netzwerke oder gewerbliche Partner. Momentan sind noch viele institutionelle Akteure in den regionalen Netzwerken zu finden, die nicht zugleich Partner der Offensive Mittelstand sind.

2.3 Organisationskonzepte einzelner Netzwerke

Das Organisationskonzept der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand folgt einigen Besonderheiten. Da ist die Besonderheit, dass die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand auf der einen Seite **eigenständige Netzwerke** sind und auf der anderen Seite **Bestandteil des Gesamtnetzwerkes Offensive Mittelstand**. Zum einen generieren sich das Ziel und der Nutzen der regionalen Netzwerke vollständig nur aus dem Gesamtzusammenhang der Offensive Mittelstand, wie oben beschrieben (siehe 2.1). Das bedeutet, das Selbstverständnis des Netzwerkes und der Handlungsmodus sind vorgegeben und bilden die nicht zu verändernden Rahmenbedingungen der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand.

Auf der anderen Seite sind die regionalen Netzwerke eigenständige Netzwerke, die sich den Namen und ihre konkreten Handlungsziele in eigener Verantwortung selber geben. Was die Netzwerke konkret wie tun, liegt in ihrer eigenen Verantwortung. Damit diese Gratwanderung zwischen allgemeinen Regelungen der Offensive Mittelstand und zwischen eigenständigem Entscheiden und Handeln funktioniert, müssen die Partner der regionalen Netzwerke sich dieser speziellen Situation bewusst machen und es mit allen Partner kommunizieren.

Damit diese Gratwanderung funktioniert, sollten sich alle Partner des regionalen Netzwerkes deutlich machen, dass der vorgegebene Rahmen der Offensive Mittelstand die Netzwerke sie entlastet, weil die grundlegenden Ziele, wesentliche Arten der Zusammenarbeit sowie die inhaltlichen Grundlagen (über die gemeinsamen Praxisstandards und Checks) bereits von den nationalen Partnern vereinbart sind. Ein neues Verhandeln der Grundlagen in der Region entfällt somit. In der Region brauchen sich die Partner somit nur noch auf evtl. zusätzliche ergänzende oder regional erforderliche Aspekte der Netzwerkarbeit verständigen und diese in Eigenverantwortung beschließen. Diese zusätzlichen Aspekte des regionalen Netzwerkes ist auch neuen Partnern gleich zu Beginn zu verdeutlichen, um nicht bei jeder Entscheidung Grundsatzdebatten über die Aufgaben und Arbeitsweise der Offensive Mittelstands-Netzwerke zu führen.

Heterarchische Netzwerke, wie die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand, die nur immaterielle Bindemittel für die Partner besitzen und die auf Motivation basieren, leben in der Regel von Netzwerkpromotoren und –treibern, die die Seele des Netzwerkes sind. Bei der Offensive Mittelstand sind dies in der Regel besonders engagierte freie Berater oder besonders aktive Akteure aus regionalen Institutionen. Diese Akteure sind in der Regel die Netzwerksprecher/-koordinatoren. Sie spielen die Rolle, die bei dem nationalen Netzwerk Offensive Mittelstand der Leitungskreis spielt: Die scheinbar focalen Netzwerksprecher/-koordinatoren haben keine formalen Weisungskompetenzen sondern sorgt ausschließlich für die Einhaltung der Prinzipien

des Netzwerkes und sie helfen bei der Organisation der Umsetzung der Beschlüsse des Netzwerkes. Die Netzwerksprecher/-koordinatoren benötigen das Vertrauen der regionalen Netzwerk-Partner. Missbrauchen sie es, ist die Existenz des Netzwerkes in Frage gestellt. Zur Wahrung des Vertrauens gehört beispielsweise auch, dass der Netzwerksprecher/-koordinator über die Ergebnisse und die Initiativen des nationalen Netzwerkes berichtet (Ergebnisse des Plenums, der AG Transfer der Offensive Mittelstand – siehe unten, Treffen mit anderen Netzwerksprechern/-koordinatoren, usw.). Die Netzwerksprecher/-koordinatoren vertreten ferner die regionalen Netzwerke im Plenum und in der AG Transfer und können auch Sprecherfunktionen gegenüber Arbeits- und Fachgruppen übernehmen.

Der Netzwerksprecher/-koordinator hat auch die Aufgabe, alle immer dazu zu motivieren, gemeinsam auf die Einhaltung der gemeinsamen Regelungen zu achten (Grundprinzipien der OM, Kriterien der OM für Netzwerke, eigene Vereinbarungen und Festlegungen) und sie ständig lebendig zu halten.

Es empfiehlt sich, jeweils mindestens zwei Netzwerksprecher/Koordinatoren zu benennen, von denen mindestens einer ein Vertreter einer namhaften Institution in der Region ist.

Dies hat viele Vorteile und hat sich bewährt:

- Bereits durch die Besetzung der Netzwerkleitung wird das grundlegende Ziel des Netzwerkes nach außen hin deutlich (zielgerichtete Zusammenarbeit von Beratungsdienstleistern zur wirkungsvolleren Unterstützung von KMU)
- Es erleichtert den Zugang zu weiteren einflussreichen und großen Institutionen in der Region und schafft somit bei diesen Vertrauen.
- Es erleichtert die Logistik des Netzwerkes durch den Zugriff der Netzwerkleitung auf Räume und Infrastruktur
- Es fördert die Konstanz der Netzwerke, da große-Institutionen unabhängiger von den sich schneller wandelnden Interessen einzelner freier Berater sind (bisher haben sich nur Netzwerke aufgelöst, die von einzelnen freien Beratern geleitet wurden und die nur aus freien Beratern bestanden).

2.4 Finanzierungskonzept für regionale Netzwerke

Die Finanzierung der Arbeit ist für die Offensive Mittelstand sowie für alle ihre regionalen Netzwerke ein ständiges Thema. Die Offensive und die regionalen Netzwerke basieren auf ehrenamtlicher Mitarbeit, freiwilligem Kommittent und Offenheit für alle, die den Mittelstand unterstützen wollen. Die Mitarbeit kann auf diesem Grundverständnis nicht an obligatorische Mitgliedsbeiträge und ähnliche, verbindliche Regelungen zu einzubringenden Leistungen und

Ressourcen gebunden sein (vgl. Offensive Mittelstand 2015a; Offensive Mittelstand 2015b). Dennoch erfordern die Aktivitäten Finanzmittel und weitere Ressourcen.

Bisher wurden die erforderlichen Finanzmittel und Ressourcen durch die Partner zur Verfügung gestellt. Einige Partner stellen Räume für Tagungen, Treffen und übernehmen die Bewirtungskosten, andere pflegen die Homepage, es gab projektbezogene Spenden für einzelne Veranstaltungen, das Bundesministerium für Arbeit stellt einen Etat für Öffentlichkeitsarbeit und Druck von Medien zur Verfügung und die Berufsgenossenschaft Rohstoffe und Chemische Industrie stellt die Geschäftsstelle und die Geschäftsführung. Dazu kommt, dass alle Partner mit sehr hohem zeitlichen Engagement ohne jegliche Bezahlung für die Offensive Mittelstand und in den regionalen Netzwerken arbeiten. Volkswirtschaftlich bewertet kommen über die Aktivitäten jährlich mehrere Millionen Euro zusammen. Dieses hohe Engagement der Partner wird auch in Zukunft die wesentliche Grundlage für die Aktivität der Offensive Mittelstand bleiben.

Diese Bedingungen gelten auch für alle regionalen Netzwerke. Es gab in der Vergangenheit immer wieder Vorstöße von einzelnen Netzwerken der Offensive Mittelstand, Finanzierungskonzepte für Netzwerke zu erstellen. Diese Konzepte basierten durchgehend darauf, dass das Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine feste Stelle oder feste Finanzmittel für Netzwerke dauerhaft zur Verfügung stellt. Das Konzept „Wir schaffen Bedarf und lassen den durch das Ministerium bezahlen“ ist nicht realistisch und tragfähig (aus rechtlichen, formalen, politischen und anderen Gründen).

Es gab auch immer wieder Ideen, über Veranstaltungen und Angebote der regionalen Netzwerke einen finanziellen Rücklauf für das eigene Engagement zu erhalten. Dabei ging es nie darum Geschäft für Partner zu generieren sondern immer nur darum, zumindest einen Teil des sehr hohen Engagements zurück zu bekommen bzw. etwas mehr Luft zu erhalten, um die großen Chancen im regionalen Netzwerk mit mehr Zeit besser nutzen zu können. Hierzu gehört beispielsweise die Idee von Beraterseminaren oder Durchführung von Erfahrungsaustauschen. Auch diese Ideen konnten sich bisher nicht durchsetzen, da sie in der Regel immer in Konflikt mit bestehenden Regelungen der OM gerieten. So sind beispielsweise die Durchführung von Beraterseminaren oder von Erfahrungsaustauschen an die „Institutionen zur Qualifizierung der Offensive Mittelstand-Berater“ gebunden. Auch wenn es sinnvoll wäre die Erfahrungsaustausche beispielsweise in der Region durchzuführen, gibt es bisher noch kein Modell, in dem dies so gestaltet werden könnte, dass auch das regionale Netzwerke einen finanziellen Rückfluss erhalten könnte. Dieses Finanzierungsmodell widerspricht zudem dem Grundsatz der Beitragsfreiheit: diese Seminare wenden sich ausschließlich an OM-Berater, von denen einige wenige einen Großteil der Netzwerkarbeit stemmen. Von diesen kann nicht

auch noch ein indirekter Zusatzbeitrag für die Finanzierung der Arbeit gefordert werden.

Alle diese Beispiele zeigen, dass die spezifische Stärke und die Einzigartigkeit der Offensive Mittelstand darauf basiert, dass bestimmte gängige Vorgehensweisen zur Geldgenerierung nicht einfach umgesetzt werden können, da auch immer auf die Interessen aller Partner und auf die Grundprinzipien Rücksicht genommen werden muss.

Um eine personenunabhängige, nachhaltige sowie eine zusätzliche finanzielle Absicherung der Arbeiten zu ermöglichen, hat die Offensive Mittelstand beschlossen eine Stiftung „Offensive Mittelstand“ ins Leben zu rufen. Besteht die Stiftung können Mittel für konkrete Aktivitäten zusätzlich projektbezogen eingesammelt werden, auch von regionalen Netzwerken.

Daneben bleibt den regionalen Netzwerken beziehungsweise den Netzwerkpromotoren und –treibern folgende Möglichkeiten, finanzielle Absicherung für Aktivitäten des Netzwerkes und für ihr eigenes weitergehendes Engagement zu erhalten:

- **Unterstützungsbeiträge von Partnern**
Eine Möglichkeit der Finanzierung besteht darin, dass Partner der Netzwerke um finanzielle Unterstützung/Sponsoring (auch Catering usw.) gebeten werden. Das hat in unterschiedlichen Formen in der Vergangenheit funktioniert (z.B. RheinMain: Finanzierung der Homepage durch projektbezogene Beiträge einzelner Partner, Spenden von Kammer und Innung für die Aktivität des Netzwerkes im Saarland, Unkostenbeiträge für Catering von Teilnehmern von Veranstaltungen).
- **BMAS-Unterstützung**
Der BMAS stellt der Offensive Mittelstand und ihren regionalen Netzwerken für Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit und für Veranstaltungen einen INQA-Etat zur Verfügung. Dieser Etat ist allerdings begrenzt (rund 20 000,- € für die Offensive Mittelstand).
- **Geförderte Projekte**
Netzwerkakteure können bei Bekanntmachungen von Bundes- und Landesministerien Projekte beantragen. Dazu ist eine inhaltliche Skizze anzufertigen. Einzelne freie Berater müssten von größeren Partnern „mitgenommen“ werden, da sie die in vielen Bekanntmachungen geforderten Eigenleistungen nicht darstellen können. Diese Partner sind aber in der Regel in vielen Netzwerken zu finden. Viele Beispiele von Projekten von Netzwerkaktiven der Offensive Mittelstand zeigen, dass dieser Weg realistisch und sehr hilfreich sein kann (z.B. die Verbundprojekte AKTIV, INNAV, Steuerberater-Projekt, MOMA, prädemo). Dabei sind nicht nur Bekanntmachungen des BMAS in Betracht zu ziehen, sondern auch Bekanntmachungen anderer Ministerien (BMWi, BMF) sowie von Länderministerien.

- **Seminare und Veranstaltungen in der Region**
Über Seminare und Qualifizierungen erscheinen keine realistische finanzielle Absicherung der regionalen Netzwerkarbeit möglich. In der Vergangenheit gab es Unternehmerseminare unter Beteiligung von regionalen Netzwerken, für die Unternehmer einen Beitrag zahlen mussten. Die Netzwerke müssen allerdings aufpassen, da man schnell in Konkurrenz zu den großen Partnern der Netzwerke gerät, die vergleichbare Seminare anbieten oder anbieten könnten. Hier gilt, wie immer in der Offensive Mittelstand, der Grundsatz: keine Parallelstrukturen zu Partnern aufbauen, sondern die bestehenden Strukturen nutzen.
Einige Netzwerke haben auch Beiträge für Veranstaltungen eingenommen, um diese finanzieren zu können. In einzelnen Fällen kann dies die Kosten für Veranstaltungen wieder einspielen.
- **Stiftung Offensive Mittelstand**
Die Stiftung wird das zentrale Mittel sein, die Offensive Mittelstand und die regionalen Netzwerke auf Dauer finanziell abzusichern. Dies wird aber nur dann gelingen, wenn die Energien aller Partner gebündelt werden, um in den ersten ein-zwei Jahren die Stiftung ans Laufen zu bringen. Die Stiftung kann projektbezogene Veranstaltungen in den Regionen durchführen oder auch Projekte beantragen mit Partnern aus den regionalen Netzwerken. Die Stiftung ermöglicht ein seriöses Einwerben von Mitteln sowie den Nachweis einer transparenten, effizienten und ausgewogenen Mittelverwendung.

2.5 Verhältnis von regionalem zu nationalem Netzwerk

Das Selbstverständnis der Offensive Mittelstand und ihrer regionalen Netzwerke (siehe Kapitel 2.1) ist Grundlage für das Verhältnis zwischen nationalem Netzwerk und den regionalen Einheiten. Auch hier gibt es wieder keine formalen und hierarchischen Regelungen. Weisungsbefugnis besteht nicht, die Arbeit basiert auf Eigenverantwortung, die Bindung erfolgt durch Kommittent mit den gemeinsam vereinbarten Regelungen der Offensive Mittelstand. Die Bindung ist also fragil und der Handlungsraum der regionalen Netzwerke ist nur durch Kommittent begrenzt.

Die Regelungen und Vereinbarungen für die regionalen Netzwerke werden von den Partnern der Offensive Mittelstand auf nationaler Ebene getroffen (vgl. Offensive Mittelstand 2015a; Offensive Mittelstand 2015b). Da diese Regelungen im Konsens erfolgen und die Netzwerkakteure aus den Regionen ebenfalls Partner sind, werden die Perspektiven aller Akteure, also auch die der regionalen Netzwerke, in die Regelungen mit eingebunden.

Die Netzwerke erlangen ihre Legitimation in der Region als Netzwerk der Offensive Mittelstand agieren zu können auf dem Plenum und das Plenum kann dem Netzwerk bei Verletzung der Vereinbarungen auch die Berechtigung als Netzwerk der Offensive Mittelstand zu agieren wieder entziehen. Das ist die einzige Sanktion die das Plenum der Offensive Mittelstand gegenüber regionalen Netzwerken besitzt.

Im Verhältnis zwischen nationalem Netzwerk und regionalen Netzwerken gilt der Handlungsmodus der Offensive Mittelstand generell:

- Einhaltung des Ziels der Offensive Mittelstand (des konstituierenden Sinns),
- Einhaltung der Vereinbarung (Grundprinzipien, Kriterien für Netzwerke),
- Vertrauen in die Partner, dass sie die Vereinbarungen einhalten,
- ein soziales Klima der Wertschätzung und der Rücksichtnahme auf die Interessen aller Partner sowie
- das Konsensprinzip auf Basis einer offenen Diskurskultur.

Um diesen Handlungsmodus mit Leben zu erfüllen, ist für die regionalen Netzwerke wichtig, dass sie integraler Bestandteil der Aktivitäten der Offensive Mittelstand sind. Alle Partner auf nationaler Ebene sollten wissen, was in den regionalen Netzwerken geschieht, damit sie ihre eigenen Akteure auf die Unterstützung der Netzwerke orientieren können. Alle Partner in den regionalen Netzwerken sollten aber auch wissen, was auf nationaler Ebene geschieht. Vertrauen in die Arbeit der regionalen Netzwerke kann bei allen Partnern der Offensive Mittelstand nur entstehen, wenn jeder weiß, was in den regionalen Netzwerken und auf nationaler Ebene geschieht. Die Partner in der Region und auf nationaler Ebene müssen zumindest die Möglichkeit haben, dies zu erfahren.

Deswegen hat die Offensive Mittelstand für regionale Netzwerke einige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten vereinbart. Diese sind in den Kriterien für Netzwerke folgendermaßen festgelegt (Offensive Mittelstand 2015b, S.1):

- „Das Netzwerk ... informiert das Plenum der Offensive Mittelstand einmal jährlich über die Aktivitäten des Netzwerkes (persönlich durch Partner oder schriftlich) und die darin entwickelten Ergebnisse und trägt damit zur Weiterentwicklung der Offensive Mittelstand bei.
- Netzwerke ... informieren ihre Partner über die Aktivitäten der Offensive Mittelstand.“

Diese Regelung hat unter anderen folgende Funktionen:

- den Partner der Offensive Mittelstand über die Arbeit der regionalen Netzwerke bekannt zu machen

- Aktivitäten der Offensive Mittelstand in die Arbeiten der regionalen Netzwerke zu integrieren
- die Partner der Offensive Mittelstand auf nationaler Ebene zu motivieren in den regionalen Netzwerken mitzuwirken
- die Dynamik der Entwicklung der regionalen Netzwerke zu fördern
- gute Erfahrungen aus den Netzwerken und gute Beispiele allen zugänglich zu machen
- das gegenseitige voneinander Lernen der regionalen Netzwerke zu ermöglichen
- die Zusammenarbeit zwischen regionalen Netzwerken und nationalem Netzwerk zu stabilisieren und weiter zu entwickeln
- zu sehen, wie die Vereinbarungen und Regelungen konkret umgesetzt werden, um das Aufkommen von Misstrauen von Partnern gegenüber den regionalen Netzwerken zu verhindern („Wir wissen ja nicht, was da passiert“.)

Dieses gegenseitige Informieren ist substantielle Basis für das Funktionieren des Verhältnisses zwischen regionalen Netzwerken und nationalem Netzwerk. Es ermöglicht und schärft das gegenseitige Wahrnehmen und es schafft das Bewusstsein der Bedeutsamkeit der regionalen Netzwerke auf der nationalen Ebene und umgekehrt.

Das gegenseitige Informieren ist auch wichtig, um Parallelentwicklungen zu vermeiden bzw. um parallele Entscheidungsstrukturen frühzeitig zu erkennen und gemeinsam zu überlegen, wie diese zu vermeiden sind. Die Gefahr von Parallelentwicklungen ist bei regionalen Netzwerken als eigenständige soziale Gruppe systemimmanent (lose gekoppeltes soziales System). Ein solches soziales System tendiert bei eigenen Aktivitäten dazu, externe Bedingungen auszublenden. Für regionale Netzwerke sind die Vereinbarungen der Offensive Mittelstand zunächst einmal eine externe Bedingung, auch wenn diese das Netzwerk überhaupt erst konstituiert hat. Die Gefahr sich von den Rahmenbedingungen der Offensive Mittelstand zu lösen ist also verständlich, weil systemimmanent. Parallelentwicklungen entziehen aber der Offensive Mittelstand die Grundlagen und das Vertrauen in eine konstruktive, ausgewogene Zusammenarbeit und in die Umsetzung gemeinsamer Vereinbarungen. Dem Konsensprinzip wird durch parallele Entscheidungsstrukturen der Boden entzogen.

Bei der Umsetzung dieses grundlegenden Prinzips der gegenseitigen Information zwischen regionalen Netzwerken und nationalem Netzwerk ist in der Praxis in den letzten Jahren ein erhebliches Defizit aufgetreten. Die regionalen Netzwerke berichten nicht mehr auf dem Plenum über ihre Arbeit. Das ist der schnellen Gründung einer großen Anzahl von regionalen Netzwerken geschuldet. Die Vielzahl der Netzwerk-Berichte auf dem Plenum mutierte zu einem

inhaltsleeren Abhaken der Informationspflicht und versandete dann gänzlich. Versuche hier neue Formen einzuführen sind bisher gescheitert.

Es erscheint dringend erforderlich, dass diese grundlegende Verpflichtung nicht verloren geht, weil ansonsten der aus gutem Grund vereinbarte Handlungsmodus verletzt wird. Das fördert nicht die notwendige Integration der regionalen Netzwerke in die Aktivitäten der Offensive Mittelstand und fördert auch nicht das Vertrauen der Partner der Offensive Mittelstand in die Arbeit der regionalen Netzwerke. Um das Verhältnis von regionalen Netzwerken und nationalem Netzwerk nicht zu beeinträchtigen, sollte dringend ein Verfahren gefunden werden, wie die Informationspflicht der regionalen Netzwerke lebendig und sinnvoll erfüllt werden kann.

2.6 Zusammenarbeit mit anderen bestehenden Netzwerken in einer Region

Wie ist das Verhältnis der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand zu bestehenden anderen Netzwerken in der Region, die vergleichbare Ziele verfolgen und die ebenfalls die Zusammenarbeit und Kooperation unterschiedlicher Beraterfelder in der Region fördern wollen? Dies trifft auf einige Netzwerke der IHKen, der Agentur für Arbeit und der Wirtschaftsförderung zu. Auch die geplanten Koordinierungsstellen des Unternehmens-Service-Demografie der sogenannten Big Six (Sozialversicherungsträger und Kammern) im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung oder Überlegungen der Kooperationen in der Region nach dem Präventionsgesetz zielen in diese Richtung.

Auf Grundlage der Zielsetzung und der Grundprinzipien der Offensive Mittelstand ergibt sich zu diesen Netzwerken folgendes Verständnis:

- Keine Konkurrenz

Es darf in keinem Fall eine Konkurrenz zu diesen Netzwerken aufgebaut werden, da es der Offensive Mittelstand nicht um Interessendurchsetzung geht sondern um Bündeln der Kräfte in der Unterstützung des Mittelstands. Eine solche integrierende Grundhaltung ist oft nicht einfach durchzuhalten, da einige bestehende Netzwerke in der Region von traditionellem Interessendenken geprägt sind. Trotzdem wäre es fatal in Konkurrenz zu diesen Netzwerken zu geraten, da dies der Grundintention und dem grundlegenden Ziel der Offensive Mittelstand widersprechen würde.

Auch hier wird deutlich: Je mehr Beratungsfelder im regionalen Netzwerk der Offensive Mittelstand vertreten sind, umso einfacher wird die Zusammenarbeit mit den bestehenden Netzwerken sein. Und anders herum: Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird bei den bestehenden Netzwerken sinken, wenn das Image des regionalen Netzwer-

kes der Offensive Mittelstand durch das Bild „das sind ja eh nur alles freie Berater“ geprägt ist.

- Abstimmung und Kooperation

Das regionale Offensive-Mittelstands-Netzwerk sollte auf bestehende regionale Netzwerke offen zugehen und alle Möglichkeiten der Abstimmung des Vorgehens und der Kooperation nutzen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang mit welcher Intention diese Gespräche von den regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand geführt werden. Geht man mit dem Intention in die Gespräche „Interessengebiete“ abzustecken oder mit dem Intention „Wir wollen das Gleiche, lasst uns Energien bündeln“? Abstimmungsgespräche werden dadurch erschwert, dass die bestehenden Netzwerke einige Offensive-Mittelstands-Netzwerke zunächst einmal als Konkurrenz sehen und von sich aus Interessengebiete abgrenzen wollen. Auf diese Logik sollten sich die Offensive-Mittelstands-Netzwerke nicht einlassen, auch wenn sie aus traditionellem Denken heraus oft nahe liegt.

Ziel der Abstimmung und Kooperation sollte eine Vereinbarung sein, dass sich die Netzwerke gegenseitig über die Aktivitäten informieren und wo immer sinnvoll zusammen agieren.

Optimal wäre es, wenn ein Vertreter der jeweiligen Netzwerke an den Treffen der jeweils anderen Netzwerke teilnimmt, um somit eine möglichst intensive Zusammenarbeit zu ermöglichen und Parallelarbeiten zu vermeiden. Auch hier wird wieder deutlich: Bestehende Netzwerke werden die Netzwerke der Offensive Mittelstand dann als Partner auf Augenhöhe ansehen, wenn sie möglichst viele Beratungsfelder vor allem auch großer Einrichtungen repräsentieren. Unter diesen Bedingungen wird eine Zusammenarbeit einfacher, weil auch dann bereits Vertrauen in die Partner des Netzwerkes der Offensive Mittelstand besteht.

- Motivieren für den Einsatz von Praxisstandards und Checks sowie Nutzung der Strukturen der Offensive Mittelstand

Ziel der Abstimmung sollte es aus Sicht der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand sein, die spezifische Zielsetzung der Offensive Mittelstand (gerade auch um Konkurrenzgedanken entgegen zu wirken) und die Möglichkeiten der Praxisstandards und Checks zu erläutern und für die Nutzung zu motivieren. Zweites Ziel wäre es dann die bestehenden Transferstrukturen der Offensive Mittelstand darzustellen und eine möglichst intensive Abstimmung zu vereinbaren mit dem Ziel der Kooperation der Beraterfelder. Dieses zweite, aus Sicht der Offensive Mittelstand wesentliche Ziel, kann von den regionalen Netz-

werken allerdings nur angeboten werden, wenn möglichst viele Beraterfelder im regionalen Netzwerk repräsentiert sind.

- An Offensive Mittelstand binden
Schließlich sollten die bestehenden Netzwerke zusätzlich an die Offensive Mittelstand gebunden werden. Dies kann wiederum nur dem mit ideellen und schwachen Bindungsmittel Kommittent geschehen. Die bestehenden Netzwerke können Partner der Offensive Mittelstand werden und sich so zu deren Zielen bekennen und sich bereit erklären, die Qualitätsstandards und Checks einzusetzen.

2.7 Ein Vorschlag: Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand

Uns erscheint es sinnvoll, Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand zu entwickeln, um eine optimale Orientierung für die Arbeit der Netzwerke zu haben.

Was ist die Grundlage für die Qualität des Netzwerkes? Wir halten uns hier an den Qualitätsbegriff des DIN (DIN 55 350 Teil 11, S. 3). Danach ist die Qualität die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Ihrer Eignung, die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Das bedeutet, Qualität ist die Erfüllung der

- geforderten fachlichen Anforderungen und vereinbarten Eigenschaften (Eignung) (produkt-/leistungsbezogener Qualitätsbegriff)

sowie

- Qualitätsanforderung der Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüche des Kunden/der Zielgruppe (kundenbezogener Qualitätsbegriff)

Daraus lassen sich die Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand ableiten. Die fachlichen Anforderungen ergeben sich aus den Zielsetzungen der Offensive Mittelstand, die das regionale Netzwerk fachlich konstituieren. Die „Kunden“ sind zum einen die Partner bzw. potenziellen Partner der Offensive Mittelstand („interner Kunde“) und die mittelständischen Betriebe („externer Kunde“). Die Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüche des internen Kunden bestehen darin, dass er vertraut, dass die vereinbarten Grundlagen erfüllt werden. Die Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüche des externen Kunden an ein regionales Netzwerk bestehen darin, dass er die Möglichkeiten der Unterstützungs- und Beratungsstrukturen der vielen öffentlichen und privaten Organisationen und Verbände kennen lernt sowie eine koordinierte Hilfe dieser Akteure in der Bewältigung des demografischen Wandels und der digitalen Transformation bekommt.

Auf dieser Grundlage schlagen wir als Diskussionsanregung Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand vor. Diese Qualitätskriterien können als Selbstbewertungs-Check von regionalen Netzwerken und Partnern der Offensive Mittelstand genutzt werden, um besser zu werden und um die Potenziale der Netzwerkarbeit auszuschöpfen.

Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand		
Diskussionsvorschlag		
Mit diesen Qualitätskriterien können die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand die Qualität ihrer Arbeit überprüfen.		
Qualitätskriterium	erfüllt	Nicht erfüllt
Fachliche Anforderung		
Neue Qualität der Zusammenarbeit in der Region: Das regionale Netzwerk führt möglichst viele Partner der Region zusammen, um die KMU in der Region wirkungsvoller zu unterstützen. Die neue Qualität der Zusammenarbeit zeigt sich auch in der Abstimmung der Beratungsarbeit der unterschiedlichen Beratungsfelder.		
Neue Qualität der Praxishilfen für KMU in der Region – Die Partner des regionalen Offensive Mittelstands-Netzwerkes nutzen die gemeinsam entwickelten INQA-Praxisstandards und Checks der Offensive Mittelstand in der Region.		
Neue Qualität der Beratung und der Angebote in der Region – Das regionale Netzwerk informiert KMU in der Region über die Unterstützungs- und Beratungsleistungen der Partner der Offensive Mittelstand. Das regionale Netzwerk organisiert eine koordinierte Unterstützung und Beratung für KMU, mit den gemeinsamen Praxisstandards und Checks.		
Das regionale Netzwerk besteht aus Partnern aus mindestens fünf der folgenden Beratungsfelder: <ul style="list-style-type: none"> • Berater der Kammern, Innungen und Unternehmerverbände • Berater der Gewerkschaften • Berater der Fachverbände • Berater der Agentur für Arbeit • Berater der Krankenkassen • Berater der Unfallversicherungsträger • Berater der Rentenversicherungen • Unternehmens- und Personalberater • Steuerberater und Wirtschaftsprüfer • Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte 		

Qualitätskriterien für regionale Netzwerke der Offensive Mittelstand		
Diskussionsvorschlag		
Mit diesen Qualitätskriterien können die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand die Qualität ihrer Arbeit überprüfen.		
Qualitätskriterium	erfüllt	Nicht erfüllt
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunale Beratung, Wirtschaftsförderung 		
Alle Partner des regionalen Netzwerkes sind auch Partner der Offensive Mittelstand (es sei denn es handelt sich um regionale Einrichtungen von großen Institutionen, die auf nationaler Ebene bereits Partner sind).		
In der Netzwerkleitung/-koordination ist ein Vertreter einer großen nicht gewerblichen Beratungseinrichtung vertreten.		
Ein regionales Netzwerk ist ein heterarchische Netzwerk, in dem jeder Partner werden kann, der sich mit den grundlegenden Zielen der Offensive Mittelstand committet (dem Sinn des Netzwerks). Es gibt keinen obligatorischen Mitgliedsbeitrag oder andere Einstiegshürden.		
Das regionale Netzwerk arbeitet auf Grundlage der Grundprinzipien der Offensive Mittelstand und der Kriterien für regionale Netzwerke. Alle Partner kennen diesen Rahmen.		
Das regionale Netzwerk schafft ein soziales Klima der Zusammenarbeit, das auf gegenseitige Wertschätzung und aus Fairness sowie auf der Rücksicht gegenüber den Interessen aller Partner basiert. Dazu gehören auch Interessen von Partnern des nationalen Netzwerkes, die in der Region noch nicht mitarbeiten.		
Alle Aktivitäten des regionalen Netzwerkes basieren auf dem Konsensprinzip mit einer offenen Diskurskultur.		
Das regionale Netzwerk informiert die eigenen Netzwerkpartner kontinuierlich über die Aktivitäten der Offensive Mittelstand.		
Ein Vertreter des regionalen Netzwerkes nimmt an den Plenumsitzungen und möglichst oft an der AG Transfer teil, um sich mit den anderen regionalen Netzwerken und den Partnern der Offensive Mittelstand abzustimmen.		
Das regionale Netzwerk berichtet über die eigenen Aktivitäten auf dem Plenum bzw. nimmt an dem entsprechenden Informationsverfahren teil.		

3. Zusammenarbeit mehrerer regionaler INQA-Netzwerke in einer Region

Als wesentlicher Bestandteil des Transferkonzeptes der Offensive Mittelstand (und der Offensive Gutes Bauen) sind regionale Netzwerke gebildet worden (vgl. Kapitel 2). Die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen folgen dem in Kapitel 2 beschriebenen Netzwerkverständnis. Auch das Deutsche Demografie-Netzwerk (ddn) und die Demografie-Experten (DEx), zwei Themennetzwerke von INQA, haben regionale Netzwerke gebildet. In dem Projekt AKTIV ging es darum, ein Konzept zu entwickeln und zu erproben, ob ein gemeinsames INQA-Netzwerk in der Region die Wirkung der Netzwerkarbeit verbessern kann und INQA besser in der Region bekannt machen kann. Im Folgenden werden die Ergebnisse und die Erfahrungen mit dem Versuch, ein einheitliches regionale INQA-Netzwerk aufzubauen wiedergegeben.

3.1 Ausgangssituation in der Modell Region Sachsen-Anhalt

Durch die Dynamik der Entwicklung haben sich in einigen Regionen mehrere regionale Netzwerke zu verschiedenen Themen und Netzwerke unterschiedlicher INQA Initiativen parallel entwickelt. Vor allem von der Offensive Gutes Bauen (OGB), der Offensive Mittelstand (OM) und dem DDN sind regionale Netzwerke in großer Anzahl in den Regionen gegründet worden. Das ist einerseits positiv, da die Partner sich ehrenamtlich konkret vor Ort in diesen Netzwerken engagieren. Teilweise kommt es dadurch jedoch auch zu Überschneidungen und Parallelarbeiten, in einigen Bereichen sogar zu Konkurrenzsituationen und unglücklichen Entwicklungen - zum Beispiel wurden Standards und Praxishilfen vor falschen Zielgruppen präsentiert.

Hier könnten Transferaktivitäten und Energien der ehrenamtlich tätigen Partner deutlich besser genutzt werden. In Sachsen-Anhalt wurde ein Projekt gestartet, in dem das Modell eines einheitlichen INQA-Netzwerkes in der Region entwickelt und erprobt werden sollte.

In Sachsen-Anhalt gibt es ein regionales Netzwerk der Offensive Gutes Bauen und der Offensive Mittelstand. In Sachsen-Anhalt existiert außerdem ein regionales Netzwerk des ddn (Demografie Netzwerk) sowie ein Netzwerk der Offensive Gesund Pflegen. Auf Initiative des Europäischen Bildungsverbundes wurde damit begonnen, alle vier regionalen Netzwerke zusammenzuführen und ein integriertes INQA-Netzwerk Sachsen-Anhalt zu gründen. Dies wurde als Pilotversuch im Rahmen des Projektes AKTIV umgesetzt.

Damit war erstmals ein regionales INQA-Netzwerk entstanden, das mehrere regionale Netzwerke von bundesweiten INQA-Netzwerken „vereint“. Wenn im Folgenden von „integriertem regionalen INQA-Netzwerk“ gesprochen wird, sind regionale Netzwerke gemeint, die alle INQA-Akteure in der Region in einem Netzwerk vereint.

3.2 Der inhaltliche Kern des Pilotversuchs „Integriertes regionales INQA-Netzwerk“

Bei dem Pilotversuch „Integriertes regionales INQA-Netzwerk“ geht es nicht in erster Linie um Integration der Integration willen. Es geht in allererster Linie darum,

- den Qualitätsgedanken gemeinsam in der Region zu fördern,
- die Energien der INQA-Partner in der Region zu bündeln,
- Parallelarbeiten von einzelnen regionalen INQA-Netzwerken zu vermeiden
- eine möglichst effektive Unterstützungsstruktur vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen in der Region zu gestalten.

Zusammengeführt und koordiniert werden in allererster Linie die Aktivitäten der Anbieter. Das integrierte INQA-Netzwerk soll die Anbieterstruktur in der Region strukturieren, um KMU wirkungsvoller und abgestimmter zu erreichen.

Der Mehrwert eines integrierten INQA-Netzwerkes für die Partner sollte vor allem in folgenden Aspekten liegen:

- Die INQA-Partner in der Region lernen sich kennen.
- Die INQA-Partner in der Region lernen die Angebote der anderen Partner kennen.
- Die INQA-Partner in der Region bauen Vertrauensverhältnisse zu den anderen Anbietern in der Region auf.
- Die INQA-Partner stimmen ihre Aktivitäten ab und unterstützen die KMU koordiniert.
- Die INQA-Partner verweisen gegenseitig aufeinander und bieten den KMU so integrierte und wirkungsvolle Unterstützung an. Der Kammerberater zieht zum Beispiel den Gesundheitsberater bei psychischen Belastungen, den Arbeitsschützer bei Fragen der ergonomischen und altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen und den AGS-Berater der Bundesagentur für Arbeit bei Fragen der Personalentwicklung hinzu und bündelt somit Beraterpotenziale für die KMU. Auch alle anderen Kombinationen zu Zusammenarbeit sind denkbar und möglich. Vo-

oraussetzung dafür aber ist, dass man sich kennt, weiß was der andere anbietet, sich vertraut und bereit zur Kooperation im Interesse des Kunden „KMU“ ist.

- Die Angebote und Potenziale der einzelnen INQA-Initiativen (wie Offensive Mittelstand, DDN oder Offensive Gutes Bauen) werden in der Region organisch zusammengeführt, ohne dass Reibungsverluste entstehen.
- Der Qualitätsgedanke in der Region wird durch gemeinsame Aktionen und Veranstaltungen gemeinsam bekannt gemacht und promotet.

Der Mehrwert eines integrierten INQA-Netzwerkes für die KMU in der Region liegt vor allem in folgenden Aspekten:

- Die KMU erhalten eine abgestimmte und koordinierte Beratung durch die Berater in der Region.
- Die KMU erhalten über eine Stelle Zugang zu den kompletten INQA-Angeboten.
- Die KMU können auf die gesamten Potenziale der Beratung in der Region zurückgreifen.
- Die KMU erhalten mit dem integrierten regionalen INQA-Netzwerk einen Ansprechpartner, der ihnen die Potenziale der kompletten Anbieterstruktur öffnen kann.
- Das integrierte regionale INQA-Netzwerk macht die Beispiele qualitativ guter und hochwertiger Unternehmen in der Region sichtbar.
- Das integrierte regionale INQA-Netzwerk fördert das Qualitätsdenken in der Region und ermöglicht damit guten KMU die Bedeutung der Qualität der Arbeit besser ins Spiel zu bringen.
- Das integrierte regionale INQA-Netzwerk bietet Treffpunkte, sich mit anderen guten Unternehmen in der Region austauschen zu können.

3.3 Problematische Handlungsfelder für das integrierte regionale INQA-Netzwerk

Zunächst schien die Zusammenführung der INQA-Akteure in der Region zu einem integriertem regionalen INQA-Netzwerk sinnvoll und hilfreich zu sein.

Das Netzwerk INQA Sachsen-Anhalt wurde mit seinen Akteuren in den Landesarbeitskreis des Ministers für Arbeits- und Gesundheitsschutz berufen und beteiligt sich unter Einbeziehung des BMAS aktiv an der Ausgestaltung der jährlichen Arbeitsschutztage des Landes Sachsen-Anhalt mit einem einheitlichen INQA-Stand.

Die Netzwerktreffen fanden im Haus der Wirtschaft/Arbeitgeber – und Wirtschaftsverbände des Landes Sachsen-Anhalt statt, wodurch eine von dort aus unterstützende Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht wurde.

Doch schon frühzeitig ergaben sich neben diesen positiven Effekten Probleme auf unterschiedlichen Handlungsfeldern, die als Konsequenz dazu führten, dass das Modell eines integrierten regionalen INQA-Netzwerkes verworfen wurde. Diese Probleme ergaben sich vor allem auf folgenden Handlungsfeldern:

3.3.1 Handlungsfeld: Initiative Neue Qualität der Arbeit

Als Problem trat auf, dass folgende Frage nicht eindeutig beantwortet werden konnte: Wer darf wie in der Region unter dem Namen „INQA“ auftreten?

Der Steuerkreis der Initiative Neue Qualität der Arbeit befasst sich in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit nationalen Fragen der Ausrichtung der Initiative und in Abstimmung mit den Themenbotschaftern um die Umsetzung der vier Themensäulen (Personalführung, Diversity und Chancengleichheit, Gesundheit, Wissen und Kompetenz). Weder die Bundesvertreter der Sozialpartner und der Institutionen im Steuerkreis noch das BMAS können konkret zu Fragen in den Regionen und in den Bundesländern Stellung nehmen. Zumindest wären detaillierte Abstimmungen mit den jeweiligen Länder- und Regionalvertretern erforderlich. Dies ist praktisch nicht realisierbar.

Hier werden zwei zentrale Probleme sichtbar, die zu lösen wären:

- 1- Das integrierte regionale INQA-Netzwerk, das unter dem Namen INQA auftritt, hat bei INQA keinen Ansprechpartner, der verlässlich zu INQA-Fragen in der Region oder im Bundesland Auskunft geben kann.
- 2- Das integrierte regionale INQA-Netzwerk agiert in der Region unter dem Namen INQA ohne immer seine Aktivitäten mit allen regionalen Vertretern aus dem nationalen Steuerkreis abgestimmt zu haben. Ein solcher Abstimmungsprozess ist praktisch kaum möglich, wenn man regional handlungsfähig sein will.

Die Lösung in diesem Handlungsfeld wäre gewesen, dem integrierten Netzwerk einen anderen Namen zu geben, so dass die direkte Anbindung an INQA nicht direkt erkennbar gewesen wäre. Dies hätte jedoch bedeutet, Parallelstrukturen neben INQA und neben den einzelnen nationalen INQA-Netzwerken aufzubauen. Dieses Problem allein wäre sicherlich lösbar gewesen.

3.3.2 Handlungsfeld: Einzelne nationale Netzwerke unter dem Dach von INQA

Ein integriertes regionales INQA-Netzwerk ist in erster Linie ein regionales Umsetzungsnetzwerk einzelner nationaler INQA-Initiativen, wie der Offensive Gutes Bauen, der Offensive Mittelstand oder des DDN. Bei diesen Netzwerken gibt es jeweils eigene Grundorientierungen, Transferstrukturen und Instrumente mit oft auch eigenen – sich teilweise auch nicht immer ergänzenden - Interessen.

- So setzt beispielsweise das DDN offensiv auf Unternehmen, die zahlende Mitglieder werden sollen und setzt auch deswegen auf ein starkes DDN Marketing zur Mitgliederwerbung in den Regionen.
- Die Netzwerke der Offensive Mittelstand orientieren auf Zusammenführung möglichst vieler institutioneller Partner zu inhaltlichen Fragen des Mittelstandes, um die Aktivitäten dieser Institutionen vor Ort besser zu koordinieren oder
- die Offensive Gutes Bauen geht ganz gezielt bauspezifische Fragen wie Fachkräftewerbung für die Bauwirtschaft oder Bauqualität an und zielt dabei auf die Zielgruppen Bauherren, Planer und Bau-Unternehmern.

Das sind ganz unterschiedliche Intentionen, die sich auch in den Arbeitsweisen, Entscheidungswegen und Instrumenten der einzelnen Initiativen zeigen – wie beispielsweise Mitgliederversammlungen beim DDN oder Plenumsbeschlüsse bei den beiden anderen Initiativen.

Zentrale Probleme, die hier sichtbar werden und die zu lösen wären:

- Ein integriertes regionales INQA-Netzwerk muss die Spezifika der beteiligten INQA-Initiativen berücksichtigen und seine Arbeit auch in jedem einzelnen Netzwerk rückkoppeln und koordinieren. Gerade in dieser Rückkoppelung und Koordination der einzelnen regionalen Netzwerke innerhalb der einzelnen Initiativen liegt oftmals der entscheidende Benefit für die regionalen Netzwerke. Der Aufwand der Abstimmungen mit den unterschiedlichen nationalen INQA-Netzwerken ist von einem integrierten INQA-Netzwerk mit einer überschaubaren Anzahl von Aktiven kaum zu bewältigen. Dies ist nicht zwangsläufig ein Problem, wenn in dem integrierten regionalen Netzwerk jeweils einzelne Personen für die einzelnen nationalen Netzwerke zuständig wären (eine Person für die Offensive Mittelstand, eine für die Offensive Gutes Bauen, eine für das DDN, eine für die Offensive Gesundes Pflegen).

Dies war aber in Sachsen-Anhalt zu Beginn nicht der Fall – in Sachsen-Anhalt hatten zwei – drei Personen die vier Netzwerke gegründet und die komplette Arbeitslast lag auf den Schultern dieser Personen. Eine

intensive Teilnahme an den Aktivitäten der einzelnen Nationalen Netzwerke war so arbeitsmäßig kaum zu leisten. Um dies am Beispiel der Offensive Mittelstand deutlich zu machen: Ein regionales Netzwerk der Offensive Mittelstand sollte, um ansatzweise die Diskussionen und Entwicklungen der nationalen Initiative mit zu bekommen an folgenden nationalen Terminen pro Jahr teilnehmen: Zwei Plenen, vier AG Transfertreffen und einer nationalen Veranstaltung. Zählt man die Anforderungen der anderen drei nationalen Netzwerke hinzu wird deutlich, dass ein integriertes INQA-Netzwerk einen erheblichen Personalaufwand für die nationalen Termine betreiben muss, der für ein ehrenamtlich tätiges Netzwerk nicht zu leisten ist. Dies vor allem dann, wenn es wie in Sachsen-Anhalt, nicht für jedes nationale Netzwerk mehrere aktive Personen gibt. Da Sachsen-Anhalt ein außerordentlich aktives Netzwerk ist und den Anforderungen nicht gerecht werden konnte, wird deutlich, dass weniger aktive regionale Netzwerke die Anforderungen noch viel weniger erfüllen können.

- Dazu kommt die Anforderung, dass ein integriertes regionales INQA-Netzwerk es ermöglichen muss, dass die Identität der unterschiedlichen nationalen INQA-Netzwerke in der Region sichtbar wird – z. B. durch klares Benennen von Zielgruppen, Zielen und Angeboten

siehe auch nächster Punkt „Handlungsfeld Region“.

Aus dieser Sicht ergibt sich die Überlegung, dass integrierte regionale-INQA-Netzwerke vor allem dann sinnvoll sein könnten, wenn sie mit integrierten INQA-Netzwerken auf Bundesebene korrespondieren. Ein Trend dahin zeichnet sich aber nicht ab und ist angesichts der vielfältigen und unterschiedlichen Themenspektren, Partnerstrukturen, Arbeitsweisen und Zielgruppen der einzelnen INQA-Netzwerke auf Bundesebene auch nicht unbedingt sinnvoll.

3.3.3 Handlungsfeld: Region

Die unterschiedlichen Intentionen der einzelnen nationalen INQA-Netzwerke können auch in der praktischen Umsetzung in der Region für ein integriertes regionales INQA-Netzwerk ambivalente Situationen erzeugen. Hier ist folgende Gratwanderung zu bewältigen:

- Einerseits sind die Synergien zwischen den Akteuren in der Region herzustellen, die für die unterschiedlichen INQA-Initiativen unterwegs sind. Diese Akteure müssen voneinander wissen, es sind Parallelarbeiten zu verhindern und die nach wie vor überschaubaren Energien und Ressourcen für eine neue Qualität der Arbeit sind effektiv und effizient einzusetzen.

- Andererseits müssen die konkreten Profile der einzelnen Ansätze der einzelnen nationalen INQA-Initiativen sichtbar bleiben, um die Potenziale zielgruppenspezifischer Angebote nutzen zu können und damit wirkungsvoll zu sein.

Ein Beispiel dafür: Wenn die Bauspezifik mit ihren besonderen Fragen der Nachwuchsgewinnung und der Bauqualität nicht direkt erkennbar sind, werden kaum Akteure, Unternehmen und Institutionen der Bauwirtschaft für ein Engagement in der Region zu gewinnen sein. Oder das DDN, das auf zahlende Mitglieder angewiesen ist, wird es schwer haben, seine Spezifik als DDN in der Region offensiv sichtbar zu machen, wenn es ausschließlich als fester Bestandteil eines integrierten regionalen INQA-Netzwerk auftritt.

Die Stärke der Wirkung der einzelnen Initiativen liegt ja gerade nicht darin, dass Sie allgemeine Aussagen zur Qualität der Arbeit machen, sondern dass sie konkrete Themen wie Mittelstand, Bauen oder Demografie zielgruppenspezifisch repräsentieren. Über die konkreten Themen werden die meisten Akteure gewonnen und aktiviert, nicht über die allgemeinen Ansätze, auch wenn viele Aktivitäten der einzelnen nationalen INQA-Netzwerke auf gleichartigen inhaltlichen Ansätzen und teilweise auch auf gleichen INQA-Instrumenten beruhen.

Diese Ambivalenz prägt entscheidend die Aktivitäten eines integrierten regionalen INQA-Netzwerks. Diese Ambivalenzen werden auch durch keines der anderen Modelle möglicher Zusammenarbeit (siehe Punkt 3.5) vollständig zu bewältigen sein. Hier gibt es keinen Königsweg und entscheidend dürften hier wohl die handelnden Akteure der einzelnen Netzwerke selbst sowie ihr Verhältnis und ihr Umgang untereinander sein. Die beschriebenen Ambivalenzen sollten allerdings allen Beteiligten bewusst sein, um sich auf dieser Basis bewusst für ein Modell zu entscheiden.

Unabhängig, welches Modell gewählt wird, ist es immer wesentlich, dass die regionalen Akteure, die unter dem Namen INQA für die unterschiedlichen Initiativen aktiv werden, sich gegenseitig wahrnehmen, informieren, kooperieren sowie soweit wie möglich und sinnvoll zusammenarbeiten.

3.3.4 Handlungsfeld: Nachhaltigkeit und finanzielle Absicherung

Ein weiteres Handlungsfeld ist schließlich die Frage nach der Nachhaltigkeit für ein integriertes regionales INQA-Netzwerk. Wie jedes Netzwerk benötigt ein integriertes regionales INQA-Netzwerk Finanzmittel, um auf Dauer existieren zu können. Hier gibt es in erster Linie zwei Bereiche zu denen sich Fragen ergeben haben, die zu klären wären:

- Finanzmittel aus dem INQA-Bereich: Auf welche INQA-Mittel greift ein integriertes regionales INQA-Netzwerk zu? Wendet es sich direkt an die INQA-Geschäftsstelle? Informiert es einzelne nationale INQA-Initiativen? Wird ein integriertes regionales INQA-Netzwerk aus den Mitteln der einzelnen nationalen INQA-Netzwerke unterstützt, die diese über die INQA-Geschäftsstelle oder selbst zur Verfügung haben?
- Aufbau eigener Finanzmittel des integrierten regionalen INQA-Netzwerks: Generiert das integrierte regionale INQA-Netzwerk eigene Mittel? Welche Modelle sind hierfür denkbar? Ist die Gründung einer gemeinnützigen Gesellschaft ein Modell?

Für die hier skizzierten problematischen Handlungsfelder eines integrierten regionalen INQA-Netzwerks werden in der folgenden Konzeptskizze konzeptionelle Lösungen entwickelt.

3.4 Schlussfolgerungen: Zusammenarbeit unterschiedlicher regionaler INQA-Netzwerke

Im Folgenden werden die Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit von unterschiedlichen INQA-Netzwerken in einer Region vorgestellt, die aus dem Modellversuch eines integrierten regionale INQA-Netzwerke Sachsen-Anhalt ergeben haben.

Schlussfolgerung 1: Ein einheitliches integriertes regionales INQA-Netzwerk ist nicht realisierbar

In Sachsen-Anhalt hat sich gezeigt, dass ein integriertes regionales INQA-Netzwerk nicht realisierbar ist. Die wesentlichen Gründe dafür sind, dass ein einheitliches Netzwerk die Spezifik und Stärke der Einzelnetzwerke (spezifische Ansprache für Bauen, Pflege, Mittelstand, Demografie) kaum in der Region darstellen kann. Außerdem sind die Anforderungen aus den unterschiedlichen nationalen Initiativen (OM, OGB, DDN, OGP) für ein einziges regionales Netzwerk personell kaum zu erfüllen. Die Möglichkeit ein solches Netzwerk an den INQA-Steuerkreis anzubinden ist aus mehreren Gründen nicht realistisch: Der Steuerkreis kann sich nicht um die Fragen der regionalen Netzwerke kümmern, die regionalen Netzwerke können nicht am Steuerkreis teilnehmen. Der Steuerkreis agiert auf nationaler Ebene und kann allenfalls eingeschränkt in Länderangelegenheiten „hineinregieren“.

Schlussfolgerung 2: Die regionalen INQA-Netzwerke dürfen ihre Spezifik in der Region nicht verlieren

Die zweite wesentliche Schlussfolgerung besteht in der Erkenntnis, dass die regionalen Netzwerke ihre Spezifik in der Region bewahren müssen. Dies ist über das Modell eines einheitlichen INQA-Netzwerkes nicht realisierbar. Eine Bau-Innung wird am regionalen Offensive-Gutes-Bauen-Netzwerk teilnehmen, weil es ganz konkret die Probleme der eigenen Branche behandelt und dort spezifische Praxishilfen anbietet. Je konkreter die Ansprache, desto eher können die regionalen Akteure motiviert werden. Soll die Spezifik erhalten bleiben, dann bleiben für das integrierte regionale Netzwerk nur noch die Koordinierungsaufgaben und die Gesamtpräsentation der INQA-Netzwerke im politischen Raum der Region. Dafür eine spezielle Einrichtung wie ein Netzwerk zu schaffen scheint zumindest für die meisten Regionen eine zu aufwendige Lösung, wenngleich diese Aufgabe wichtig ist.

Schlussfolgerung 3: Regionale INQA-Netzwerke in der Region müssen kooperieren

In der Vergangenheit gab es allerdings auch konkrete Probleme bei der Zusammenarbeit von einzelnen regionalen INQA-Netzwerken einer Region. So wurden parallel Veranstaltungen durchgeführt, auf Veranstaltungen wurden die anderen regionalen INQA-Netzwerke nicht vorgestellt und in der Ansprache von Institutionen in der Region kam es zu Irritationen, da nicht abgestimmt vorgegangen wurde. Diese Probleme sind, wie unsere Gespräche mit den Netzwerken zeigen, in den letzten Jahren nicht grundlegend gewesen, kommen aber immer wieder vor. Aus diesem Grunde ist es hilfreich, wenn die regionalen INQA-Netzwerke voneinander wissen, ihre Aktivitäten aufeinander abstimmen und da wo sinnvoll die anderen Netzwerke in der Region einbeziehen (z.B. bei Veranstaltungen, Aktionen).

Schlussfolgerung 4: Ein INQA-Ansprechpartner in der Region ist sinnvoll

In einigen Regionen kann es hilfreich sein, wenn die INQA-Netzwerke als INQA in der Region gemeinsam auftreten. Dies kann gegenüber der Politik erforderlich sein; in Sachsen-Anhalt gibt es hier sehr erfolgreiche Beispiele, wie alle INQA-Netzwerke gemeinsam mit der Landesregierung zusammenarbeiten und INQA so auch einheitlich gegenüber der Landesregierung auftritt. Dies war ein positives Ergebnis des Modellversuches in Sachsen-Anhalt. Dies kann auch bei dem einen oder anderen Verband in der Region hilfreich sein. Insofern sollten die INQA-Netzwerke in der Region überlegen, dort, wo es sinnvoll erscheint, einen gemeinsamen Ansprechpartner gegenüber relevanten Einrichtungen in der Region zu benennen. Dies kann auch die Bedeutung und Wahrnehmbarkeit der einzelnen INQA-Netzwerke steigern.

Schlussfolgerung 5: Modelle der Zusammenarbeit

Die bisherigen Diskussionen im Projekt AKTIV und in der Offensive Mittelstand sowie der Offensive Gutes Bauen zeigen, dass unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit einzelner INQA-Netzwerke in der Region möglich sind. Einige mögliche Modelle werden im Folgenden vorgestellt. Welches Modell letztendlich in der Region passend ist, liegt an den Intentionen, Ansprüchen und Erwartungen der einzelnen Netzwerkpartner in der Region sowie an den spezifischen Bedingungen und Interessen der Netzwerke. Das Modellprojekt in Sachsen-Anhalt hat zumindest gezeigt, dass es kein alleiniges Modell geben kann, sondern sehr viele Lösungen denkbar sind.

3.5 Momentane Haltung der regionalen INQA-Netzwerke zur Zusammenarbeit

Neben dem Modellversuch in Sachsen-Anhalt, deren Schlussfolgerungen wir eben skizziert haben, haben wir auch die Situation der Kooperation mehrerer regionaler Netzwerke der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen außerhalb von Sachsen-Anhalt angeschaut. Dazu haben wir mit fast allen Ansprechpartnern der regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen gesprochen, um die Relevanz des Themas „Zusammenarbeit aus Sicht der regionalen Netzwerke“ besser kennen zu lernen.

Das Ergebnis war eindeutig. Nur eines der befragten Netzwerke (OM-BaWü) hat angegeben, dass die Kooperation mit anderen regionalen INQA-Netzwerken ein Problem sei, das sie als substantiell ansehen würden (Ursachen liegen hier auf der persönlichen Ebene der Ansprechpartner). Es gab zwar in Einzelfällen immer wieder die oben beschriebenen Probleme fehlender Kooperation, aber die meisten seien – so die Auffassung der Netzwerke – auf dem informellen Wege bereinigt worden. Alle Netzwerk-Ansprechpartner weisen aber darauf hin, dass sie die momentane Situation der Zusammenarbeit nicht als problematisch einschätzen.

Die Gespräche mit den Ansprechpartnern der Netzwerke begannen in der Phase, als die „Kriterien für die Zusammenarbeit regionaler Netzwerke von INQA-Netzwerken“ (siehe Seite 57) auf den Plena der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen sowie in der AG Transfer der Offensive Mittelstand diskutiert und verabschiedet wurden. Diese Diskussionen haben dazu geführt, dass die Frage der Zusammenarbeit thematisiert und die regionalen Netzwerke für die Problematik weiter sensibilisiert worden sind. Dies hat dazu geführt, dass das Thema der Zusammenarbeit vor Ort bewusster angegangen wurde und mehr auf die Kooperation geachtet wurde.

Alle Netzwerke betonten, dass sie eine möglichst gute und intensive Abstimmung mit den anderen regionalen Netzwerken in der Region wünschen. Alle betonten jedoch auch, dass diese Abstimmung keinen zu hohen Aufwand erfordern dürfe. Jedes regionale Netzwerk kämpft damit, die geringen ehrenamtlichen Ressourcen auf die eigene Arbeit zu konzentrieren. Weitere formale Abstimmungen, die zusätzliche Ressourcen erfordern, werden abgelehnt.

Dies weist noch einmal darauf hin, dass die Bindung der Partner auch der regionalen Netzwerke vor allem über das Thema, das Ziel und den direkten Nutzen des regionalen Netzwerkes liegt. Ein Partner der sich beispielsweise in der Region zum Thema Bauen interessiert hat kein primäres Interesse daran, mit anderen INQA-Netzwerken zu anderen Themen zusammen zu arbeiten. Vor allem dann nicht, wenn diese Zusammenarbeit mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist. Das Interesse – und auch das belegen unsere Gesprächsergebnisse – steigt sofort dann, wenn das regionale Netzwerk einen Nutzen für sein

primäres Ziel sieht, wie beispielsweise Beteiligung an einer Veranstaltung ohne großen Aufwand oder finanzielle Unterstützung einer Veranstaltung durch INQA, wenn eine Veranstaltung gemeinsam mit anderen regionalen Netzwerken durchgeführt wird.

Diese Haltung ist ein wesentliches Kriterium für die Bewertung der im Folgenden entwickelten möglichen Modelle der Zusammenarbeit.

3.6 Modelle der Zusammenarbeit von mehreren INQA-Netzwerken in einer Region

Aus dem Modellversuch Sachsen-Anhalt, den daraus gezogenen Schlussfolgerungen (Kapitel 3.4) sowie den Erfahrungen der bisherigen Arbeit der regionalen Netzwerke lassen sich aus Perspektive der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen vier Modelle für die Zusammenarbeit von regionalen Netzwerken ableiten. Auch andere Modelle und Mischformen dieser Modelle sind denkbar. Diese vier Modelle werden im Folgenden dargestellt.

Modell 1: Informelle Abstimmung

Modell: Informelle Abstimmung in der Region

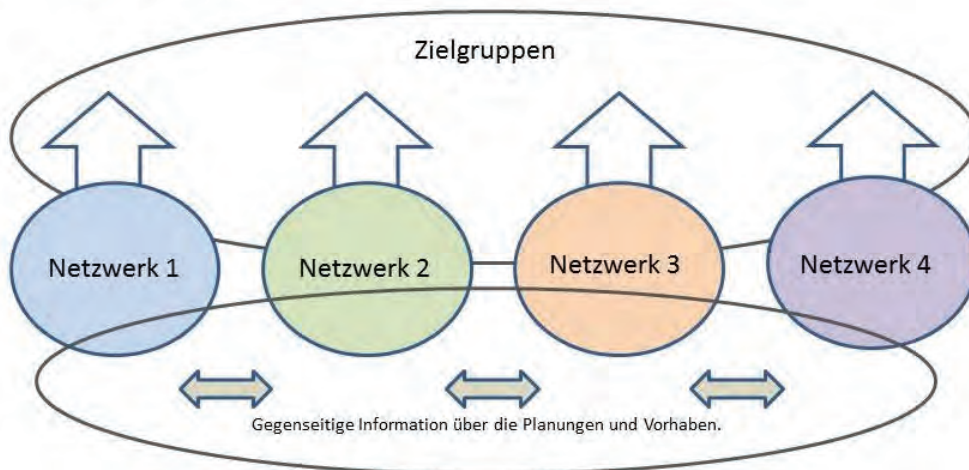


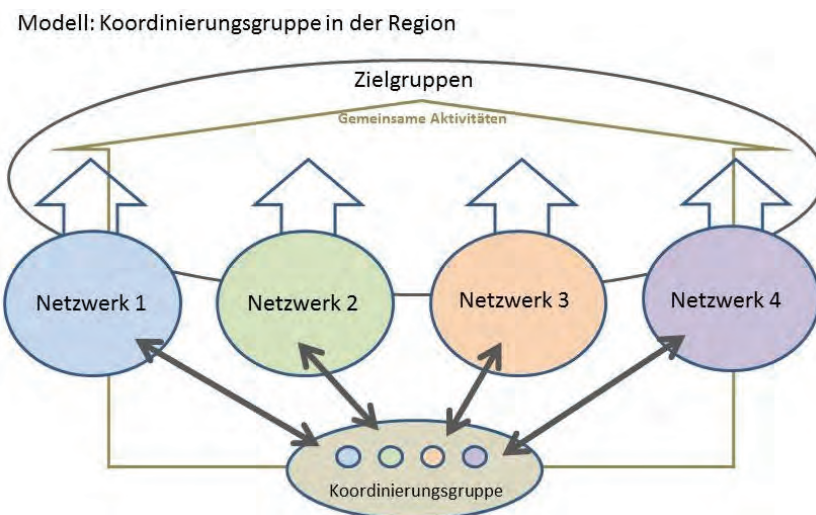
Abbildung 6: Modell „Informelle Abstimmung“ zur Zusammenarbeit von regionalen INQA-Netzwerken in der Region

Als niederstufige Form der Zusammenarbeit hat sich die kontinuierliche gegenseitige Abstimmung zwischen den einzelnen Netzwerken bewährt. Eine Person oder mehrere Personen aus jedem Netzwerk informieren sich gegenseitig über die Planungen und entscheiden selber, an welchen Stellen eine

engere Zusammenarbeit oder eine Abstimmung des Vorgehens sinnvoll und hilfreich ist. In diesem Modell ist die Voraussetzung, dass die einzelnen Netzwerke sich gegenseitig wahrnehmen, Personen aus den Netzwerken sich gegenseitig kennen und die Aktivitäten gegenseitig bekannt gemacht werden. Was dann geschieht obliegt den Netzwerken selber. Mögliche Kooperationen sind beispielsweise:

- Teilnahme an der Veranstaltung eines anderen Netzwerkes (Infotisch, Redebeitrag)
- Gemeinsame Veranstaltungen in der Region
- Gemeinsame Unternehmerseminare
- Abstimmung beim Ansprechen von Partnern (wie Wirtschaftsförderung, Kammern, Innungen, AGS der Agentur für Arbeit, UVTen, Krankenkassen, Stadtrat/Landrat/Landesregierung usw.

Modell 2: Koordinierungsgruppe



*Abbildung 7: Modell „Koordinierungsgruppe“
zur Zusammenarbeit von regionalen INQA-Netzwerken in der Region*

Eine stärker institutionalisierte Form der Zusammenarbeit besteht darin, dass die Netzwerke in einer Region eine Koordinierungsgruppe einrichten mit jeweils ein oder mehreren Vertretern aus jedem Netzwerk, die sich regelmäßig treffen, um die Arbeit direkt abzustimmen. Diese Form der Zusammenarbeit bleibt in der Regel nicht bei der gegenseitigen informellen Abstimmung stehen, sondern hier werden auch gemeinsame strategische Überlegungen für das Vorgehen in der Region angestellt und überlegt, wie man gemeinsam die INQA-Themen in der Region abgestimmt und systematisch vorantreiben kann.

In der Koordinierungsgruppe ist darauf zu achten, dass die Intentionen der einzelnen Netzwerke im Rahmen der Arbeit in ihren nationalen Einzelnetzwerken möglich bleiben (wie Offensive Mittelstand, Offensive Gutes bauen, Offensive Gesund Pflegen, DDN, usw.). Die jeweils spezifischen Einzelinteressen und Themenfelder der einzelnen regionalen Netzwerke müssen zudem ausreichend Raum haben, sich darstellen und verwirklichen zu lassen. Auch hier darf kein regionales Netzwerk auf Kosten anderer regionaler Netzwerke agieren, da ansonsten eine auf die Sache bezogene Koordinierung der Arbeiten erschwert bzw. unmöglich gemacht wird.

Eine Koordinierungsstelle der Netzwerke ermöglicht ein intensives abgestimmtes und gemeinsames Vorgehen der Netzwerke in der Region überall dort, wo es sinnvoll ist. Gemeinsame Aktivitäten können beispielsweise sein:

- Gemeinsame Überlegung wie gezielt bestimmte Partner in der Region gewonnen werden können
- Gemeinsame Abstimmung der Arbeitsplanung der einzelnen regionalen Netzwerke unter Berücksichtigung der Zusammenarbeit
- Gemeinsame Stellungnahmen und gemeinsames Vorgehen aller Netzwerke über die Koordinierungsgruppe
- Gemeinsame Treffen aller Netzwerkpartner zusammen mit politischen Akteuren wie Bürgermeister, Minister, usw.
- Gemeinsame Veranstaltungen aller Netzwerke in der Region
- Gemeinsame Initiativen und Aktionen in der Stadt, im Landkreis, im Land
- Gemeinsame Homepage der Netzwerke zur gemeinsamen Vorstellung der einzelnen INQA-Netzwerke in der Region
- Kontakt mit den Erstberatungsstellen des Förderprogramms UnternehmensWert:Mensch und Abstimmung der Arbeiten

Modell 3: Koordinierungsgesellschaft

Im Modell AKTIV wurde zur Koordinierung der unterschiedlichen INQA-Netzwerke in der Region das Modell Koordinierungsgesellschaft erprobt, die die Arbeiten der Netzwerke begleitet, organisiert, koordiniert und zusammenführt. Die Funktion einer solchen Koordinierungsgesellschaft kann von einem der Netzwerkpartner übernommen werden oder es kann auch extra eine eigene Gesellschaft von Partnern des Netzwerkes dazu gegründet werden. In Sachsen-Anhalt wurde beispielsweise mit der gemeinnützigen IZaG eine solche Gesellschaft als gGmbH gegründet.

Eine wesentliche Voraussetzung für dieses Modell besteht in folgenden Punkten:

- die Koordinierungsgesellschaft wird von einem der Netzwerkpartner gegründet, der die Spezifik der nationalen Netzwerke (Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, DDN) sowie
- die Spezifik der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit insgesamt detailliert kennt
- und der bereit ist hohe ideelles Engagement für die Sache zu investieren.

Modell: Koordinierungsgesellschaft in der Region

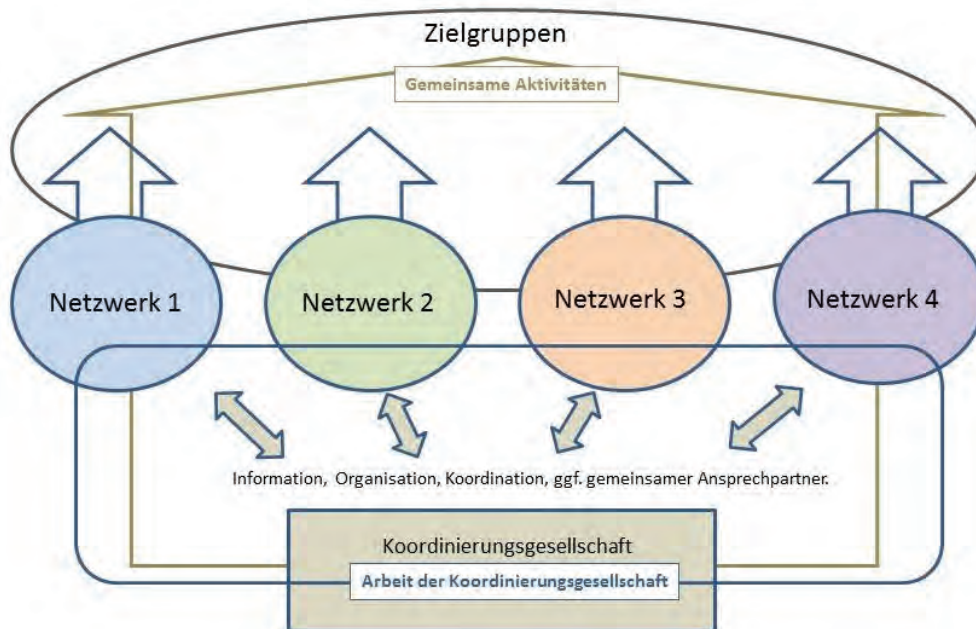


Abbildung 8: Modell „Kooperationsgesellschaft“
zur Zusammenarbeit von regionalen INQA-Netzwerken in der Region

Ohne diese drei Voraussetzungen kann dieses Modell nicht funktionieren, da die Missachtung der oben beschriebenen komplexen Zusammenhänge und Anforderungen der einzelnen INQA-Netzwerke und von INQA insgesamt bei den ehrenamtlich tätigen regionalen Netzwerken ansonsten in kürzester Zeit zu Misstrauen, Misstrauen und Ablehnung führen würde. Die Erfahrungen zeigen eindeutig, dass die regionalen Netzwerke sehr auf Effizienz und Nutzen ihres ehrenamtlichen Engagements bedacht sind.

Der Vorteil dieses Modells liegt darin, dass ein professioneller logistischer Rahmen für die regionalen Netzwerke vorhanden ist, mit einer festen Gesellschaft, die die Geschäfte führt und als Ansprechpartner fungiert. Die Aufgabe der Gesellschaft ist es

- Geschäftsstelle und Ansprechpartner für die Netzwerke in der Region zu sein (Anfragen an die einzelnen Netzwerke weiter leiten).
- Informationen zwischen den Netzwerken austauschen.
- Organisieren, dass die Arbeit der Netzwerke koordiniert und strategisch aufeinander abgestimmt wird.
- Gemeinsame Aktivitäten und Arbeiten der einzelnen Netzwerke vorantreiben und in Abstimmung mit den Netzwerken organisieren.
- Die Arbeiten und die Aktivitäten der Netzwerke wie Veranstaltungen zu organisieren.
- Die Homepages der Netzwerke oder auch die gemeinsame Homepage zu pflegen.
- Organisation von gemeinsamen Treffen von Multiplikatoren wichtiger Einrichtungen in der Region mit den regionalen Netzwerken.
- Kontakt mit den Erstberatungsstellen des Förderprogramms unternehmensWert:Mensch und Abstimmung der Arbeiten.
- Projekte im Namen der Netzwerke zu realisieren.

Die Koordinierungsgesellschaft könnte auch INQA-Aktivitäten insgesamt direkt mit INQA abstimmen – wie beispielsweise INQA-Regionalveranstaltungen. Hier ist jedoch darauf zu achten, dass diese Aktivitäten mit den einzelnen INQA-Netzwerken (Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, DDN) abgestimmt sind, damit es nicht zu Parallel-Strukturen kommt.

Dieses Modell beinhaltet jedoch auch einige problematische Seiten, die zu berücksichtigen sind, wenn das Modell erfolgreich sein soll:

- Die Finanzierung der Koordinierungsgesellschaft muss nachhaltig gesichert sein. Da es für derartige Gesellschaften keine öffentlichen Mittel gibt, muss die Gesellschaft den Anteil der Arbeit für die regionalen Netzwerke über freiwillige Beiträge, Projektmittel oder andere Quellen absichern. Das ist, wie die Praxis zeigt ein kompliziertes und schweres Unterfangen. Die Finanzierung wäre am klarsten zu regeln, wenn ein großer Partner im Netzwerk die Funktion der Koordinierung und die Geschäftsstelle übernimmt (wie es beispielsweise die BG RCI mit der Finanzierung der Geschäftsstelle für die Offensive Mittelstand macht).
- Die Eigenständigkeit der einzelnen heterarchischen regionalen Netzwerke muss bewahrt sein. Die Geschäftsstelle kann nicht über die Köpfe der Netzwerke hinweg entscheiden, da ansonsten Entscheidungskonflikte entstehen könnten. Das Dilemma der Koordinierungsgesellschaft besteht darin, Entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben ohne die Prinzipien und die Eigenständigkeit der heterarchischen einzelnen Netzwerke in der Region zu verletzen.
- Die Informations- und Entscheidungsflüsse zwischen den Netzwerken und der Koordinierungsgesellschaft müssen detailliert geregelt wer-

den, um keine unnötigen Missverständnisse und Konflikte zu produzieren. Die Koordinierungsgesellschaft sollte von den einzelnen regionalen Netzwerken gemeinsam für die Koordinierungsarbeiten beauftragt werden. Um Konflikte zu vermeiden sollten die Aufgaben, Informationsflüsse, Entscheidungswege usw. detailliert geregelt werden.

- Die Koordinierungsgesellschaft muss darauf achten, dass nicht sie im Vordergrund in der Region steht, sondern die regionalen Netzwerke. In der Außendarstellung müssen immer die regionalen Netzwerke promoviert werden. In Sachsen-Anhalt hatte es hier beispielsweise anfangs Irritationen gegeben, weil nicht die Netzwerke sondern die Koordinierungsgesellschaft im Vordergrund stand. Das Image einer Gesellschaft, auch wenn sie gemeinnützig ist, ist jedoch ein ganz anderes als das eines heterarchischen Netzwerkes, das darauf zielt gleichberechtigt große Partner der Region zum Thema Arbeitsqualität an den Tisch zu bringen und zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Hier ist sehr genau darauf zu achten, dass der eigentliche Sinn und der Nutzen der Netzwerke im Mittelpunkt stehen bleibt.
- Ein weiteres Konfliktfeld kann auch sein, dass die Koordinierungsgesellschaft selbst Leistungen anbietet, die auch von anderen Partnern der einzelnen Netzwerke angeboten werden. Ist dies der Fall, ist sehr sensibel von allen Beteiligten darauf zu achten, dass die Koordinierungsgesellschaft durch ihre Koordinierungsarbeit keine Wettbewerbsvorteile gegenüber Partnern der Netzwerke erzielt.

Werden die geschilderten Probleme beachtet, kann das Modell „Koordinierungsgesellschaft“ zu einer wirkungsvolleren Unterstützung des Mittelstandes in der Region führen und gleichzeitig einen wirkungsvollen Auftritt der einzelnen INQA-Netzwerke in der Region ermöglichen. Es hängt aber sehr von der konkreten Situation in der Region ab sowie von den spezifischen Interessen und Möglichkeiten der Partner in den Netzwerken. Da der Aufwand für die Gründung und den Betrieb der Koordinierungsgesellschaft hoch ist, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieses Modell für viele Netzwerke keine Perspektive bietet.

Modell 4: INQA-Koordinierungsstelle einer bestehenden Institution in der Region mit Koordinierungsgruppe der Netzwerke

Es ist auch denkbar, dass eine externe Institution in der Region die Aufgabe der Koordinierung der regionalen Netzwerke und die Gesamtvertretung der Netzwerke übernimmt. Dieses Modell orientiert sich zum einen an das Modell der Offensive Mittelstand, bei der eine große Institution, der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI), die Geschäftsstelle übernommen hat. Dieses Modell ließe sich auch auf die Koordination der Netzwerke in einer Region übertragen. Beispielsweise könnte dann eine Institution

diese Koordinierung in der Region übernehmen, die bereits originär diese Aufgabe auch unabhängig von INQA besitzt wie beispielsweise eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Auch eine Erstberatungsstellen des INQA-nahen Förderprogramms unternehmensWert:Mensch könnte die Funktionen einer solchen Koordinierungsstelle übernehmen. Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit sind diese gehalten, auch auf vorhandene Unterstützungsangebote in der Region zu verweisen.

Modell: INQA-Koordinierungsstelle einer bestehenden Institution in der Region mit Koordinierungsgruppe der Netzwerke

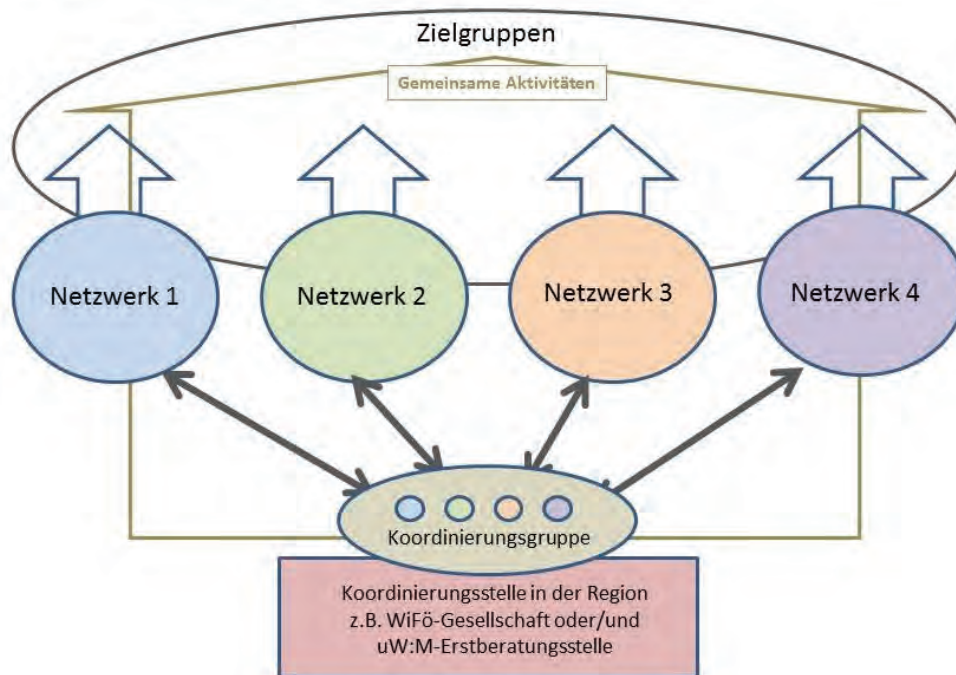


Abbildung 9: Modell „INQA-Koordinierungsstelle einer bestehenden Institution in der Region mit Koordinierungsgruppe der Netzwerke“

Der Vorteil dieses Modells besteht vor allem darin, dass eine anerkannte Institution in der Region die Koordinierung der regionalen Netzwerke der INQA-Initiativen übernimmt. Dies führt zur Bindung dieser Institution an INQA insgesamt, öffnet Türen in der Region und fördert die Verknüpfung von bereits bestehenden Aktivitäten in der Region mit den Aktivitäten der Netzwerke. Ist diese Institution ein Erstberatungsstellen des Förderprogramms unternehmensWert:Mensch, dann führt dies zusätzlich dazu, dass diese Erstberatungsstelle und die durch sie geförderte Beratung mit den Aktivitäten der regionalen Netzwerke besser verbunden wird und gleichzeitig, dass die Erstberatungsstellen die INQA-Aktivitäten besser kennen lernen, intensiver mit diesen Aktivitäten verbunden werden und diese Aktivitäten zu ihrer Sache machen.

Vorstellbar ist auch ein Modell bei dem eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft und eine Erstberatungsstelle gemeinsam die INQA-Koordinierungsstelle in der Region bilden.

Zu überlegen wäre auch, ob die Aufgaben für diese Koordinierungsstellen nicht mit anderen Initiativen zusammengelegt werden wie Unternehmensservice Demografie oder Koordinierungsaktivitäten im Rahmen des Präventionsgesetzes.

Die wesentliche Voraussetzung für diese Lösung ist, dass die regionalen Netzwerke diese Koordinierungsstelle wollen und akzeptieren. Beim Modell 3 ist dieser Aspekt weniger ein Problem, da die Gesellschaft von Partnern und Akteuren der Netzwerke gegründet wird, die Gesellschaft aus dem Denk- und Handlungsmustern der regionalen Netzwerker heraus gebildet wird. Dies ist bei externen Partnern in der Region in der Regel nicht der Fall. Dies zeigen die bisherigen Erfahrungen der regionalen Netzwerke mit den Erstberatungsstellen, die bisher kaum Kenntnis von den regionalen Netzwerken von INQA haben und auch nicht überall intensiv mit allen Netzwerken der Region zusammenarbeiten.

Eine externe regionale Koordinierungsstelle wie beispielsweise eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft und/oder eine Erstberatungsstelle müsste folgende Grundvoraussetzungen erfüllen, damit dieses Modell funktioniert:

- Kenntnisse der Denk- und Handlungsmuster von INQA und der regionalen Netzwerke
- Kenntnisse der Spezifik der nationalen INQA-Initiativen (Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, DDN) deren Handlungsbedingungen die einzelnen regionalen Netzwerke unterliegen
- Vertrauen der Akteure der regionalen Netzwerke in die Akteure der externen regionalen Koordinierungsstelle
- Zustimmung der regionalen Netzwerke sowie der nationalen Netzwerke (Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, DDN) in dieses Modell, da ansonsten Parallelstrukturen aufgebaut werden gegen die Intention dieser Netzwerke

Eine weitere grundlegende Voraussetzung für eine externe regionale Koordinierungsstelle wäre auch, dass es eine Koordinierungsgruppe der regionalen Netzwerke gibt (wie im Modell 2 beschrieben), die eng mit der Koordinierungsstelle zusammen arbeitet. Hier ist klar zu vereinbaren, wie die Koordinierungsgruppe und die Koordinierungsstelle der externen Institutionen zusammenarbeiten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die regionalen Netzwerke den Handlungsbedingungen ihrer nationalen Netzwerke unterliegen, wie beispielsweise dem Konsensprinzip. Die Informations- und Entscheidungsflüsse zwischen den Netzwerken und der Koordinierungsgesellschaft müssten detail-

liert geregelt werden, um keine unnötigen Missverständnisse und Konflikte zu produzieren. Um Konflikte zu vermeiden sollten die Aufgaben, Informationsflüsse, Entscheidungswege usw. detailliert geregelt werden.

Die Aufgabe der Koordinierungsstelle ist es unter anderem:

- Ansprechpartner für die Netzwerke in der Region zu sein (Anfragen an die einzelnen Netzwerke weiter leiten)
- Informationen zwischen den Netzwerken austauschen.
- Gemeinsame Aktivitäten und Arbeiten der einzelnen Netzwerke vorantreiben und in Abstimmung mit den Netzwerken organisieren.
- Die Arbeiten und die Aktivitäten der Netzwerke wie Veranstaltungen zu organisieren.
- Organisation von gemeinsamen Treffen von Multiplikatoren wichtiger Einrichtungen in der Region mit den regionalen Netzwerken
- Projekte im Namen der Netzwerke zu realisieren

Für die Finanzierung der Koordinierungsstelle sind mehrere Lösungen denkbar:

- Die Koordinierungsstelle finanziert die Arbeiten aus der eigenen Tasche, wie beispielsweise die BG RCI ihre Geschäftsstellenarbeit bei der Offensive Mittelstand, da sie einen hohen Nutzen für die Region in dieser Arbeit sieht.
- INQA unterstützt diese Koordinierungsstellen über einen Förderbeitrag oder integriert die Aufgabe der Koordinierungsstelle in die Arbeit der Erst-Beratungsstellen von unternehmensWert:Mensch. Hier ist allerdings darauf zu achten, dass die Partner, die momentan mit hohem eigenen Aufwand die nationalen Initiativen (Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, DDN) aber auch die regionalen Netzwerke am Leben halten, nicht verärgert werden und sich fragen, warum sie weiterhin die Initiativen bzw. die regionalen Netzwerke (auch finanziell) unterstützen sollen, wenn regionale Koordinierungsstellen finanziert werden.
- Integration der Finanzierung der Koordinierungsstellen über andere Initiativen (Unternehmens Service Demografie, Koordinierungsaktivitäten im Rahmen des Präventionsgesetzes). Diese Lösung hätte den großen Vorteil, dass Aktivitäten unterschiedlicher Initiativen zusammengezogen würden und somit den größtmöglichen Unterstützungseffekt für die mittelständischen Unternehmen erbringen würden. Problem besteht darin, dass die einzelnen Akteure, die diese Aktivitäten finanzieren (unterschiedliche Bundesministerien und Bundesinitiativen, Länder, Krankenkassen, DGUV, Rentenversicherung, usw.) nicht mehr so sichtbar wären, wie sie es in der Regel sein möchten. Dies gilt dann übrigens auch für INQA.

3.7 Die vereinbarten Kriterien der Zusammenarbeit von INQA-Netzwerken

Da die nationalen INQA-Netzwerke (wie Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen, Offensive Gesund Pflegen, DDN, usw.) eigenständige Netzwerke mit jeweils eigenen Zielen und Nutzen für ihre Partner sind, kann die Zusammenarbeit in den Regionen nicht verordnet und angewiesen werden. Die einzelnen Akteure der nationalen und regionalen Netzwerke arbeiten freiwillig und ehrenamtlich, weil die jeweiligen Netzwerke für sie Nutzen generieren. Die Zusammenarbeit der Netzwerke muss zwischen den nationalen Netzwerken vereinbart werden.

Die Offensive Mittelstand, die Offensive Gutes Bauen und das DDN hatten sich am 03. Juli 2013 in Frankfurt zusammengesetzt, um gemeinsam Kriterien für die Zusammenarbeit zu vereinbaren. Die in dieser Besprechung gemeinsam vereinbarten Kriterien wurden vom Plenum der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen verabschiedet – siehe Kasten unten. Diese Kriterien decken sich mit den oben beschriebenen Modellen. Die Offensive Mittelstand und die Offensive Gutes Bauen agieren seit dem auf der Grundlage dieser Kriterien und versuchen in der Praxis die Zusammenarbeit der INQA-Netzwerke in den Regionen zusammen zu bringen.

Beschluss des Plenums der Offensive Mittelstand am 10.12.2013 in Berlin und des Plenums der Offensive-Gutes Bauen am 25.09.2013 in Berlin:

Kriterien für die Zusammenarbeit regionaler Netzwerke von INQA-Netzwerken

Rahmen für die Zusammenarbeit der regionalen Netzwerke von Das Demographie Netzwerk e.V. (DDN), der Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland sowie dem nationalen Netzwerk Offensive Gutes Bauen

- Regionale Netzwerke des DDN, der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen sollten Synergien in der Region herstellen und Parallelarbeiten vermeiden. Die Energien sollten für die möglichen Gemeinsamkeiten gemeinsam genutzt werden.
- Ziel ist es, mehr gemeinsame Veranstaltungen in der Region unter gleichzeitiger „Ausflagung“ von DDN, Offensive Mittelstand und Offensive Gutes Bauen.
- In den Regionen, in denen es regionale Netzwerke von DDN, Offensive Mittelstand und Offensive Gutes Bauen gibt, informieren sich die Netzwerke regelmäßig und stimmen ihre Aktivitäten, Veranstaltungen und Ansprechpartner in der Region miteinander ab.
- Bei Veranstaltungen von DDN, Offensive Mittelstand und Offensive Gutes Bauen in der Region stimmen sich die regionalen Netzwerke gegenseitig ab, um möglichst großen gemeinsamen Nutzen zu generieren (zum Beispiel Themen, Produkte, Referentenaustausch, Infostände).
- Terminüberschneidungen von Veranstaltungen und Parallelansprachen von Ansprechpartnern und Institutionen in der Region sollten in jedem Fall vermieden werden.
- Im Interesse der Unternehmen und der Partner sollte, wo möglich, die Zusammenarbeit der Netzwerke direkt möglichst groß sein – zum Beispiel überlappende Netzwerktreffen.
- Dort, wo keine Zusammenarbeit möglich ist, werden die Leitungen von DDN, Offensive

Mittelstand und Offensive Gutes Bauen eine Lösung suchen.

- Eine mögliche Konfliktsituation könnte momentan darin liegen, dass DDN-Netzwerke auf Mitgliederzuwachs (Beitragszahler) angewiesen sind. Dies ist momentan für Offensive Mittelstand und Offensive Gutes Bauen kein Ziel, sondern es geht um die Gewinnung weiterer (nichtzahlender) Partner.
- Die Leitungskreise von DDN, Offensive Mittelstand und Offensive Gutes Bauen informieren sich kontinuierlich gegenseitig über regionale Netzwerke und Ansprechpartner.

Literatur:

- Adrian, L. (2003): Regionale Netzwerke als Handlungskonzept, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
- Ahrens, D. (2010): Netzwerke: Von der Konfrontation zur Kooperation, in: Oertel, R.; Hees, F. (Hrsg.): Das netzwerk- Kompendium – Theorie und Praxis des Netzwerkmanagements, Aachen, S. 1-7
- Bachmann, R.; Lane, C. (2003): Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, 3. Aufl., S. 75 - 106
- Baecker, D. (2003): Organsiation und Management, Frankfurt am Main
- Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, A.; Loose, A. (2011): Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig, in: Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Loose, A.: Netzwerkmanagement, Berlin, Heidelberg (3. Aufl.), S. 3 - 12
- Bellmann, K. (2001): Kooperations- und Netzwerkmanagement, Berlin
- Cernavin, O. (2005): Regionale Cluster als soziale Innovationssysteme, in: Cernavin, O.; Führ, M.; Kaltenbach, M.; Thießen, F.: Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, Berlin, S. 35 - 76
- Cernavin, O.; Kruse, O.; Liebenow, R.; Merk, R.; Fechner, S. (2010): Entwurf eines Modell-Konzepts zur Vernetzung bestehender und potentieller Netzwerke, Bielefeld
- Dammer, I. (2011): Gelingende Kooperationen („Effizienz“), in: Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Loose, A.: Netzwerkmanagement, Berlin, Heidelberg (3. Aufl.), S. 37 - 47
- Diller, C. (2002): Zwischen Netzwerk und Institution, Opladen
- DIN 55350-11:2008-05 (2008): Begriffe zum Qualitätsmanagement - Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005, Berlin
- Fürst, D.; Kilper, H. (1993): Effektivität intermediärer Organisationen für den regionalen Strukturwandel, Gelsenkirchen
- Henning, M. (2010): Soziales Kapital und seine Funktionsweise, in: Stegbauer, C.; Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden, S. 151 - 189
- Kirchgeorg, M. (2005): Kreislaufstrategische Netzwerke, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden (2. Aufl.), S. 475 – 504
- Luhmann, N. (1994): Soziale Systeme, Frankfurt am Main, 5. Aufl.
- Luhmann, N. (1996): Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 2. Aufl.

- Moldaschl, M. (2010): Was ist Reflexivität, Papers an Reprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology, Nr 10/2010, Magdeburg
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main, New York
- Oelsnitz, D. v.d. (2005): Kooperationen: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden (2. Aufl.), S. 183 – 210
- Offensive Mittelstand (2012): Kriterien für die Bildung und die Arbeit von Netzwerken der Offensive Mittelstand, Hannover (www.offensive-Mittelstand.de)
- Offensive Mittelstand (2015a): Grundprinzipien der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, <http://www.offensive-mittelstand.de/offensive-mittelstand/unsere-grundprinzipien/>
- Offensive Mittelstand (2015b): Kriterien für die Bildung und die Arbeit von Netzwerken und Fachgruppen der Offensive Mittelstand, <http://www.offensive-mittelstand.de/netzwerke/kriterien-fuer-netzwerke-und-fachgruppen/>
- Pawellek, I.; Spengler-Rast, C. (2004): Spielregeln für Netzwerke, Eschborn
- Prange, C. (2003): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, 3. Aufl., S. 151 - 178
- Rosenstiel, L.v. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart, 6. Aufl.
- Rautenstrauch, T.; Generotzky, L.; Bigalke, T. (2003): Kooperationen und Netzwerke, Köln
- Reihlen, M. (1999): Moderne, postmoderne und heterarchische Organisation, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): Organisation und Postmoderne, Wiesbaden, S. 265 - 304
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur, Bergisch-Gladbach
- Stegbauer, C.; Häußling, R. (Hrsg.) (2010): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden
- Sydow, J. (2002): Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1. Aufl./5. Nachdruck
- Sydow, J.; Duscheck, S.; Möllering, G.; Rometsch, M. (2003a): Kompetenzentwicklung in Netzwerken, Wiesbaden
- Sydow, J. (2003b): Management von Netzwerkorganisationen – zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, 3. Aufl., S. 293 - 354
- Sydow, J.; Möllering, G. (2004): Produktion in Netzwerken, München
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Wohlgemuth, O. (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen, Wiesbaden
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.) (2005a): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden (2. Aufl.)
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2005b): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden (2. Aufl.), S. 935 - 962

