




Unternehmerische Wissensgemeinschaften Vertrauen als Geschäftsgrundlage

Von Franz Zuckriegl

1 Wie ein Netzwerk entsteht




Im Frühjahr 2002 wurde Ewald Babka als „Regionaler Technologiemanager“ vom Bundesland Niederösterreich beauftragt, die Bedürfnisse der Wirtschaft im so genannten „Industrieviertel“ auszuloten. Babka lernte die Schlüsselspieler kennen. Bald stellte sich heraus, dass in der Kunststoffindustrie Potenzial liegt¹: Technologisches Potenzial und der Wunsch nach „Zusammenarbeit“ und „Vernetzung“, ohne dass die Unternehmer konkrete Vorstellungen dazu entwickelt hatten.

So organisierte Babka das erste „Impulsmeeting“. Die Ziele des Meetings wurden gemeinsam – die Zusammenarbeit mit Franz Zuckriegl, dem Autor dieses Beitrages, hatte sich in anderen Netzwerkprojekten bereits positiv entwickelt – so formuliert: „Mit dieser ‚Kick-off-Veranstaltung‘ sollen Möglichkeiten und praktische Nutzen von Netzwerken und Clustern präsentiert und konkrete Vorgehensmodelle für einen ‚Kunststoffcluster NÖ‘ initiiert werden.“ Rund 40 Unternehmensvertreter, Clusterexperten, Netzwerker etc. nutzten dieses „Kick-off“, um „Best Practices“ im Clusterbereich kennen zu lernen und vor allem persönliche Kontakte schließen zu können. Präsentiert wurden u.a. der Automobilcluster ACStyria – die „Urmutter“ der österreichischen Cluster-Szene –, der „Kunststoffcluster Oberösterreich“ und das „Kunststoffnetzwerk Rheinland Pfalz“².

Ausgehend von den Ergebnissen der moderierten Diskussion am Schluss der Veranstaltung und den persönlichen Gesprächen mit den Unternehmern in den





Kaffeepausen und am Buffet wurde schnell klar, dass eine engere Zusammenarbeit gewünscht wurde – immer jedoch in Abstimmung mit dem bereits bestehenden Kunststoffcluster Oberösterreich, um Doppelstrukturen zu vermeiden. Daraus entwickelte sich eine erste Sprachregelung, in der die angestrebte Zusammenarbeit als „offenes Netzwerk“ und „koordinierte Kooperation“ beschrieben wurde. Es folgten weitere persönliche Gespräche und strukturierte Interviews mit den Schlüsselfiguren aus dem Unternehmensbereich.

Im Juni 2002 fand dann der erste Workshop mit der sich langsam herausbildenden Kerngruppe von zehn Unternehmern und acht Vertretern von Forschungs- und Wirtschaftsförderungs-Institutionen statt. Die Veranstaltung – wieder in einem „Regionalen Innovationszentrum (RIZ)“ des Landes NÖ abgehalten – festigte den Wunsch nach Zusammenarbeit und ließ erste ganz konkrete Kontakte innerhalb der Unternehmerschaft entstehen. Ein zweiter wichtiger Aspekt war die Koordinierung der verschiedenen Förderschienen für das geplante Projekt.

2 Erste Institutionalisierungsschritte

Die Strategie war klar: Um konzentriert weiter machen zu können, war die „Institutionalisierungsproblematik in Wissensnetzwerken“³ zu berücksichtigen: Wie kann eine intern verbindliche Kooperation sichergestellt werden, die in diesem frühen Stadium von den Unternehmen als nicht zu eng empfunden wird und trotzdem nach außen – zu potenziellen weiteren Unternehmenspartnern ebenso wie zu potenziellen Kunden des sich bildenden Netzwerkes – professionelle Ernsthaftigkeit signalisiert? Der Vorschlag an die Unternehmen war die Gründung einer so genannten ARGE, denn in einer Arbeitsgemeinschaft bleiben alle TeilnehmerInnen rechtlich selbstständig und können trotzdem beim Auftritt in der Öffentlichkeit als *eine* Organisation agieren.



Die „ARGE KNO“ (Arbeitsgemeinschaft Kunststoffnetzwerk Ostregion) wurde am 26. September 2002 ins Leben gerufen. Als gemeinsame Mission der ARGE KNO formulierten die neun Gründungsmitglieder (die Ewald Babka zum Sprecher der ARGE wählten) das „bessere Kennenlernen der kunststoff-relevanten Betriebe der Ostregion zur Herausarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Interessen vor allem in Form praxisnaher Kooperationsprojekte“. Und solche Projekte wurden sehr rasch gestartet: Ein Projekt-Workshop noch im November desselben Jahres sowie die Implementierung von drei Arbeitsgruppen („Pulverspritzguss“, „Qualifizierungsmaßnahmen“ und „Kunststofflobby zum Thema Umweltauflagen“) im Jänner 2003. Im Rahmen der internen Organisation des KNO war mittlerweile Günter Eder zum Team gestoßen, ein erfahrener Netzwerk-Berater, mit dem Ewald Babka bereits in anderen Branchen-Netzwerken kooperierte.

Ein Projekt war schließlich ein durchschlagender Erfolg und sollte auch entscheidend für die zukünftige Entwicklung werden: Das Projekt Pulverspritzguss (Powder Injection Molding), kurz PIM. In diesem Projekt war es gelungen, Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Kunststoffproduktion zu vereinen: Von der Forschungsinstitution, dem Rohstofflieferanten, dem Maschinenhersteller, Spritzgießer und Formenbauer bis zu den Vertriebsspezialisten hatten die Unternehmen eine zukunftssträchtige Technologie gefunden, an deren Markterschließung sie gemeinsam arbeiten konnten. So gesehen war die „PIM-Gruppe“, wie sie sich selber nannte, die erste wirkliche unternehmerische (Wissens-) Gemeinschaft und nicht nur eine eher lose Interessens-Gruppe. „Business Communities sind ähnlich strukturiert wie externe Interessensverbände, verfolgen darüber hinaus allerdings noch einen gemeinsamen Geschäftszweck. In der Diktion der strategischen Theorie handelt es sich eher um Allianzen, Unternehmensnetzwerke oder Kooperationen.“⁴



3 Neues entsteht

Rückblickend (und systemtheoretisch) betrachtet war die Entstehung der „PIM-Gruppe“ sicher jenes „emergente Phänomen“, ohne das alle weiteren – und abermals nicht logisch auf die Vorgänger-Entwicklungen zurückführbaren – Ereignisse nicht hätten stattfinden können. Die Rückschau hat auch den unschätzbaren Vorteil nicht vorhandener Zukunftsoffenheit, und so lassen sich Entwicklungen und Weggabelungen eindeutiger festmachen. In der von Ewald Babka betreuten PIM-Gruppe begann man über die Aus-Gründung eines Unternehmens nachzudenken, ebenso wie über die stärkere Nutzung technischer Systeme zur Unterstützung der ganz alltäglichen Zusammenarbeit. Wieder war es Babka, der die entscheidenden Spieler an einen Tisch brachte: Die Vertreter der „Regionalen Innovationszentren (RIZ)“ mit dem Projektteam des KNO (Kunststoffnetzwerk Ostregion). So wurden bereits im Februar 2003 erstmals die Möglichkeiten der Unterstützung im Bereich Unternehmensgründung angesprochen, zählt dieser Bereich schließlich zum Kerngeschäft der Regionalen Innovationszentren (RIZ) in Niederösterreich.

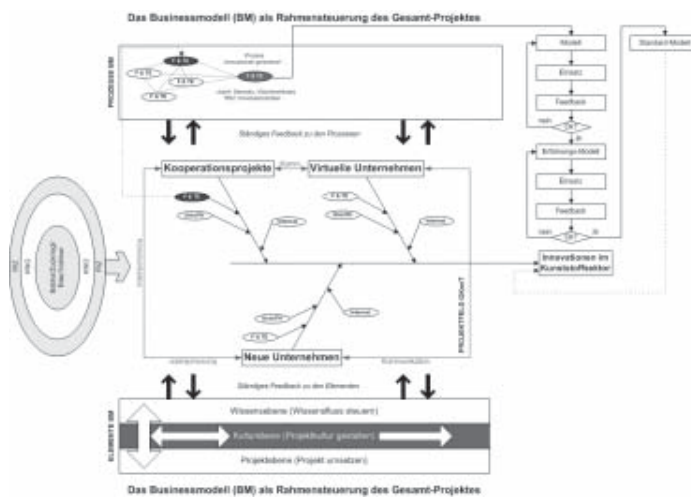
Aus diesen ersten Überlegungen entstand das Projekt GKmiT (Techniker lieben Abkürzungen!): Gründung Kunststoff mit innovativen Technologien. Der offizielle Startschuss für das im Rahmen des bundesweiten Regional-Förderprogrammes REGplus abgewickelte GKmiT fiel Ende August 2003. Inhaltlich ruht das Projekt auf den vier Säulen Gründung, Netzwerkbildung, Technologietransfer und Internationalisierung; organisatorisch wird es getragen von den Regionalen Innovationszentren RIZ NÖ Süd.

Die Aktivitäten im Kunststoffsektor in Niederösterreich hatten mittlerweile ein beträchtliches Ausmaß angenommen: KNO – PIM – GKmiT. Und obwohl das gesamte Kernteam des KNO samt Sub-Projekt PIM auch im neuen Projekt GKmiT

vertreten war, änderte sich Entscheidendes: Eine neue Unternehmenskultur musste integriert werden. Es kann nicht oft genug betont werden, wie wichtig die so genannten „weichen Faktoren“ auch im „harten Alltagsgeschäft“ sind⁵. Es dauerte einige Monate, bis eine *gemeinsame* Projektkultur etabliert war und alle Beteiligten auf der selben Wellenlänge waren. In dieser Phase des „ersten Zusammenraufens“ wurde auch das grundlegende Businessmodell entwickelt.

4 Ein Modell wird entwickelt

Das Businessmodell wurde konzipiert als ganzheitliche Rahmensteuerung des Projektes GKmiT.





Auf der **PROZESSEBENE** werden *Modelle* entwickelt, praktisch eingesetzt, Feed-back eingeholt, und bei positivem Ergebnis (im negativen Fall beginnt der Prozess von vorne) wird dieses *Erfahrungs-Modell* wieder praktisch angewendet, mit Feed-back versehen und erst bei neuerlichem positivem Feed-back zum *Standard-Modell* für den weiteren Einsatz freigegeben. Dieser Vorgang bildet gleichsam das Basisgen des Modells und legt eine Vorgangsweise, jedoch keine Inhalte fest.


Konkret: Ob Innovationen via Szenariotechnik, Appreciative Inquiry, Storytelling oder andere Modelle angestoßen werden, hängt von der Situation ab; wesentlich ist, dass jedes Modell die doppelte Feedbackschleife durchläuft und erst dann zum „Standard-Modell“ für den weiteren Einsatz wird.

Das **PROJEKTFELD**, das die *strategische Ebene* widerspiegelt, wird von den Hauptaufgaben des Projektes definiert und im Wesentlichen durch *kommunikative Prozesse* aller Beteiligten über alle Aufgabenfelder hinweg gesteuert. Hier definieren Projektmitarbeiter die Ziele und erarbeiten Umsetzungsstrategien.

In den **ELEMENTEN** des Modells wird der Kern jeder Organisation abgebildet: Die *Kultur* mit all ihren sichtbaren und unsichtbaren, bewussten und unbewussten Erscheinungs- und Verhaltensweisen. Vom Kernelement der Kulturebene werden auch die *Wissensebene* und die *Projektebene* wesentlich und wechselseitig beeinflusst und mit gesteuert.

Das Businessmodell ist somit eine *Definition des Gesamtrahmens* des Projektes und integriert die

- Elemente (im Sinne von Strukturen),
- das Projektfeld (im Sinne der Strategien und Kommunikationen),
- die Prozesse (mit dem Basisgen zur Prozessabwicklung).




Das Businessmodell definiert sich damit als eine *Handlungs-, Prozesssteuerungs- und Beobachtungsschablone* bei größtmöglicher *Flexibilität* in den Prozessen und in der grundsätzlichen *Offenheit* zum jeweiligen Projekt- und Prozessumfeld.

5 Die Entwicklungsplattform

Parallel zur Entwicklung des Businessmodells wurde am Aufbau der Entwicklungsplattform gearbeitet, die vor allem einen wesentlichen Treiber funktionaler Organisationskultur forcieren sollte: die Nutzung des Wissens aller Beteiligten, um daraus Innovationen entstehen lassen zu können. In einem ersten Schritt wurde das System unter <http://www.gkmit.at> online gestellt und als *Online Community (OC)* in der speziellen Form einer *Community of Practice (CoP)*, also als „praxisorientierte Wissensgemeinschaft“ konzipiert.⁶

Entscheidend für die positive Weiterentwicklung war wieder ein reales Ereignis: Das gesamte neue Projektteam genoss einen Tag lang, abseits vom Alltagsstress, Graz – die „Kulturhauptstadt Europas 2003“. Erst ab diesem ebenso regnerischen wie spannenden Novembertag war ein gemeinsamer Geist spürbar und zwischen den „Alt-KNOlern“ und dem neuen GKmiT-Projektleiter Sepp Vollmer vom RIZ die gleiche Wellenlänge hergestellt. Auch in der praktischen Arbeit der Aktivgruppe zum Pulverspritzguss zeigte sich der absolute Vorrang real-authentischer Zusammenarbeit, indem erste Prototypen als Auftragsarbeit entwickelt und produziert wurden und die PIM-Gruppe sich als „APG (Austrian PIM Group)“ im März 2004 in den USA präsentierte und offensiver den Markt zu bearbeiten begann. Die eigens für die APG adaptierte Entwicklungsplattform wurde dabei nur als Online-Prospekt genutzt.

Konzipiert ist diese Plattform für eine wesentlich tiefer gehende Integration: Neben der Darstellung des Projektes nach außen (*Websitefunktion*) kann damit auch




der Informationsaustausch innerhalb des Projektes abgewickelt (*Content Management*) sowie im Bereich des Expertenforums mit Projekt- und Wissensbörse der *interne Wissensfluss* wie die *externe Vernetzung* mit Partnern zu Sub-Communities gesteuert werden.

Die praktische Akzeptanz solcher Systeme lässt sich erfahrungsgemäß nur im praktischen Einsatz erreichen, wobei eine relativ hohe Hemmschwelle bei der Erst-Einführung solcher „Expertensysteme“ (allein die Bezeichnung führt logischerweise zu Reaktionen wie „Da muss ich wieder etwas dazulernen!“) einzukalkulieren ist. Zudem läuft die informelle Kommunikation, die eine große Stärke solcher Systeme gerade in verteilten Projektgruppen sein kann, in reinen Männergruppen wie GKmiT anders ab als in gemischten oder Frauengruppen.⁷

Mittlerweile (Stand November 2004) wird ein weiteres Projekt im Rahmen der Entwicklungsplattform von GKmiT unterstützt. Das Netzwerk erweitert sich nun auch nach Werkstoffen – das Know-how im Pulverspritzguss wird nicht nur im Kunststoff-, sondern auch im Metallsektor angeboten. Zudem wird ab Jänner 2005 eine strategische Neuausrichtung der Förderaktivitäten im Kunststoffbereich erfolgen:

- Die horizontale Integration wird professionalisiert und institutionalisiert durch den Start des „Kunststoffclusters Niederösterreich“ in enger Kooperation und unter dem Dach des gesamtösterreichischen Clusters aus Oberösterreich. In diese neue Organisation wird auch die ARGE KNO (Kunststoffnetzwerk Ostregion) übergeführt.
- Die vertikale Integration im Bereich Gründungs- und regional fokussierte Technologie-Förderung wird das Projekt GKmiT weiterhin betreuen, von dessen Leistungen auch die APG weiter profitieren wird.



So wird die Austrian PIM Group mehr und mehr zum eigenständigen „virtuellen Unternehmen“ und kann somit alle Angebote strategisch nutzen.

6 Perspektivenwechsel: Feed-back und Evaluation

Wie schon im Businessmodell festgelegt, sind ständiges Feed-back und die daraus abgeleiteten Konsequenzen kritische Erfolgsfaktoren jedes Projektes. Gerade zum internen Feed-back bedarf es des Vertrauens, oder anders gesagt: einer positiv entwickelten *gemeinsamen* Projektkultur. Auch im Projekt GKmiT war zu beobachten, wie sehr die üblichen Controlling-Instrumente (mündliche Befragungen, Fragebögen bei externen Veranstaltungen, strukturierte Projekt-Gespräche, Finanzcontrolling etc.) von diesem grundlegenden Faktor abhängig sind. Erst nachdem eine tragfähige persönliche Beziehung im neuen Projekt aufgebaut war, konnten die Controllinginstrumente ihre Wirkung entfalten.

Ein zweiter wesentlicher Aspekt ist der Perspektivenwechsel. So lässt sich in der Rückschau eine Schwäche in der Projektstruktur (und damit auch im Businessmodell, das als Basis der praktischen Arbeit kaum mehr wahrgenommen wird) in der zu wenig stark ausgeprägten *externen Evaluierung* festmachen. Ein solcher extern begleiteter Prozess wurde im Sommer dieses Jahres gestartet und hat dem gesamten Projektteam wieder neue Perspektiven auf das eigene Projekt vor allem für die Arbeit in der Zukunft geöffnet.

7 Gewonnene Einsichten, Hypothesen und Perspektiven

Ohne konstruktivistische Theorien bemühen zu müssen, liegt es auf der Hand, dass „Lessons Learned“ immer *auch* eine subjektive Angelegenheit sind. Gerade aus den persönlichen Erfahrungen im Bereich professionell gestalteter studentischer



scher, kultureller und sozialer Netzwerke lassen sich im Vergleich zu Business Communities wie den vorliegenden Kunststoff-Netzwerken *Unterschiede* destillieren. Diese Unterschiede führen in weiterer Folge zu Hypothesen und anderen Perspektiven. Diese sind aus meiner Sicht:

7.1. Das höhere Zielbewusstsein im unternehmerischen Bereich, und zwar sowohl der Organisation (Struktur) als auch der MitarbeiterInnen.

7.2. Das größere strategische Verständnis der MitarbeiterInnen im unternehmerischen Bereich.

7.3. Die „Sanktionsmacht“ gegenüber den MitarbeiterInnen ist zweifellos größer. Es macht einen Unterschied, ob ich den Job verlieren *könnte* (kein vernünftiger Unternehmer droht heutzutage bewusst damit) oder einfach eine schlechte Note bekomme oder ein paar Tage in meinem Verein „schief angeschaut“ werde.

7.4. Daraus resultiert allerdings auch ein ausgeklügelteres Verteidigungsarsenal der MitarbeiterInnen (als Basis die eigene Schul-Karriere). Es ist kaum zu glauben, wie anfällig gerade technische Systeme für Scheinaktivitäten und strategische Ablenkungsmanöver sein können.

7.5. Ein absoluter Erfolgsfaktor ist die Praxisrelevanz eines Projektes. Die Akzeptanz durch die Mitarbeiter hängt weitgehend von der Einbeziehbarkeit in den eigenen Arbeits-Kontext im unternehmerischen Bereich ab.

7.6. Die Kehrseite der Medaille ist der Risikofaktor Fantasielosigkeit. Ist bei Kulturprojekten oftmals eine „Erdung“ auf das Konkrete hin notwendig, ist es bei Technologievorhaben meist die „gedankliche Öffnung“ hin auf das Udenkbare.

7.7. Wo immer organisationsübergreifende Aktivitäten stattfinden, gibt es die Gefahr des Kulturbruchs. (Ein Problem übrigens, das reine Online-Communities in weit geringerem Ausmaß haben.) Ohne „gemeinsame Sprache“ ist erfolgreiches Handeln nicht möglich. Interessant ist auch, dass die Kulturen von Unternehmen äußerst unterschiedlich sind: Zwischen einem Kleinbetrieb oder einem



Großkonzern, zwischen einem Kunststoffunternehmen oder einem Forschungsbetrieb liegen meist Welten. Welten, die viel unterschiedlicher sind als jene, die etwa zwischen einem Jazzorchester und einem Stadttheater liegen.

7.8. Weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur oder das Wissen (einer Organisation oder der Person) werden immer wichtiger in einer so genannten „vernetzten Wissensgesellschaft“. Die immer öfter entstehenden Netzwerke (regionale, branchenspezifische, wertschöpfungsorientierte) und Cluster könnten auch als Ausdruck dieses neuen Wirtschafts-Paradigmas gedeutet werden.

Und, um schlussendlich wieder zur Praxis zurückzukehren, sei Erich Kästner zitiert: „*Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.*“

Franz Zuckriegl, MAS (geb. 1964 in Eisenerz), Unternehmens- und PR-Berater, geschäftsführender Gesellschafter der 21stChannels Neue Medien Entwicklungs GmbH, ist spezialisiert auf die Betreuung von Netzwerken und Wissensgemeinschaften. Im Rahmen der Projekte KNO und GKmiT ist er verantwortlich für die Entwicklung des Businessmodells, die Entwicklungsplattform und das Kommunikationsmanagement.

Ausgehend von seiner beruflichen Basisqualifikation als Journalist und seinem Studium des Kunst- und Medienmanagements bilden die Erstellung und Vermarktung hochwertigen Contents sowie das PR- und Unternehmenskultur-Consulting weitere Arbeitsschwerpunkte. Franz Zuckriegl bindet immer wieder StudentInnen von Fachhochschulen in Projekte mit Unternehmen ein. Seit dem WS 2003 hat er auch den Lehrauftrag im Fach Kommunikationsmanagement („Presse-, PR-Arbeit und Journalismus“) an der Kunstuniversität Graz inne.

Anmerkungen

- 1 Ende 2000 wurde die ARC Seibersdorf research GmbH vom Land Niederösterreich beauftragt, über das Regionale Technologiemanagement unter Einsatz von Ewald Babka die F&E Bedürfnisse der Wirtschaft bzw. Industrie mit der wissenschaftlichen Forschung abzustimmen. Im Rahmen dieses Pilotprojektes mit dem Schwerpunktthema Oberflächentechnologie erwies sich die regionale Kunststoffindustrie als forschungsintensive Branche. Die notwendige und vorhandene Kooperationsbereitschaft mit der erforderlichen Unterstützung durch Moderation weiter auszubauen bildete die Grundlage zur Entwicklung eines Unternehmensnetzwerkes.
- 2 Im Rahmen dieser ersten Veranstaltung wurden auch die Begriffe und Unterschiede geklärt zwischen Cluster, Netzwerk, Virtuellem Unternehmen, Business Community usw. Die Kenntnis der wesentlichen Unterschiede soll auch an dieser Stelle vorausgesetzt werden; wo es um essenzielle Unterscheidungen geht, werden diese im Text angeführt. Zur allgemeinen Begriffsdiskussion sei auf die einschlägige Literatur wie Graggöber/Ortner/Sammer (2003) oder Sydow (2003) verwiesen.
- 3 Vgl. Schneider, Ursula: Die Institutionalisierungsproblematik in Wissensnetzwerken. In: Wissensnetzwerke / Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2003, S. 43-71,
- 4 Ebd., S. 53.
- 5 Vgl. Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern. Neuwied Kriftel: Luchterhand 2002.
- 6 Eigner, Christian; Leitner, Helmut; Nausner, Peter; Schneider, Ursula: Online-Communities, Weblogs und die soziale Rückeroberung des Netzes. Graz: Nausner & Nausner 2003. Sowie Fogolin, Angela; Zinke, Gert (Hg.): Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2004.
- 7 Mehr zum „Gender-Aspekt bei virtuellen Netzwerken“: Bohlen, Pia: Virtuelle Communities of Practice, Femity.net – eine non-profit Community für Frauen. In: Fogolin, Angela; Zinke, Gert (Hg.): Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2004, S. 49-60.

Literatur

- Eigner, Christian; Leitner, Helmut; Nausner, Peter; Schneider, Ursula: Online-Communities, Weblogs und die soziale Rückeroberung des Netzes. Graz: Nausner & Nausner 2003.
- Fogolin, Angela; Zinke, Gert (Hg.): Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2004.
- Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. München: Carl Hanser 2004.
- Graggober, Marion; Ortner, Johann; Sammer, Martin: Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: DUV 2003.
- Jochheim, Sandra: Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen. Marburg: Metropolis 2002.
- Romhardt, Kai: Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf. München: Econ 2001.
- Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern. Neuwied Kriftel: Luchterhand 2002.
- Schneider, Ursula: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie. Frankfurt/Main: FAZ Buch 2001.
- Sydow, Jörg (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2003.
- Weber, Susanne (Hg.): Vernetzungsprozesse gestalten. Wiesbaden: Gabler 2002.