

Management von Netzwerken im Allgemeinen und insbesondere bei der öffentlichen Hand

Handlungsempfehlungen für Kooperationen des Schweizerischen Bundesarchivs

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Philippe Künzler**
aus St. Margrethen (SG)
Donnerbühlweg 30
CH-3012 Bern

Bern, 26. Oktober 2016

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Networks are structures of interdependence involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some larger hierarchical arrangement. Networks exhibit some structural stability but extend beyond formally established linkages and policy-legitimated ties. The notion of network excludes mere formal hierarchies and perfect markets, but it includes a very wide range of structures in between (O'Toole, 1997, S. 45).

Die vorliegende Projektarbeit soll den interessierten Leserinnen und Lesern einen Überblick zum aktuellen Forschungsstand zu interorganisationalen Netzwerken geben. Der Aufbau zeigt zuerst Grundlagen, wie Abgrenzungs- und Typisierungsfragen auf. In einem zweiten Teil wird die Steuerung von Netzwerken beleuchtet. In einem dritten Teil wird mit zwei Kurzfallstudien aus einem mit dem Schweizerischen Bundesarchiv vergleichbaren Verwaltungsumfeld ein Praxisbezug erstellt werden. Dabei soll überprüft werden, wie dort die Theorie umgesetzt wird. In einem vierten Teil werden die gewonnen Erkenntnisse als Handlungsempfehlungen für das Schweizerische Bundesarchiv formuliert.

Als Verfasser dieser Arbeit bin ich mir meiner Doppelrolle, als Autor wie als Mitarbeiter des Schweizerischen Bundesarchivs, bewusst. So waren die vertieften Kenntnisse betreffend des Bundesarchivs für das Verfassen der Handlungsempfehlungen wertvoll. Gleichzeitig habe ich versucht die vorliegende Arbeit so unabhängig wie möglich zu verfassen.

Ein besonderer Dank geht einerseits an diejenigen, die bereit waren mir ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den Kurzfallstudien zur Verfügung zu stellen, und andererseits an alle, die mich direkt oder indirekt bei der Erstellung dieser Projektarbeit unterstützt haben.

Bern, im Oktober 2016

Philippe Künzler

Zusammenfassung

Ausgangslage

Die Transformation unserer Gesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft im Rahmen des digitalen Wandels, stellt bestehende Institutionen und Ihre Funktionsweise in Frage sowie vor grosse Herausforderungen.

Das trifft auch auf das Schweizerische Bundesarchiv in seiner Aufgabenerfüllung zu. Dieses muss einerseits mit dem digitalen Wandel schritthalten, damit es seinen gesetzlichen Auftrag auch in Zukunft erfüllen kann. Gleichzeitig muss es im hier und jetzt auch sinnvoll mit seinem analogen Erbe umgehen. Das geschieht im Spannungsfeld von immer knapper werdenden Ressourcen in Verbindung mit schnellerer Innovation.

Eine der Möglichkeiten um dieses Spannungsfeld besser im Griff haben zu können, ist in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren gemeinsam in Netzwerken zu suchen.

In dieser Arbeit ist eine Auslegeordnung mit den theoretischen Grundlagen zusammengetragen sowie mit empirischen Erkenntnissen aus der vergleichbaren relevanten Praxis ergänzt worden. Auf Grund dieser Auslegeordnung und der Erkenntnisse aus der Praxis wurden zu Handen des Schweizerischen Bundesarchivs Handlungsempfehlungen formuliert.

Grundlagen Netzwerke

Im ersten Teil geht es vor allem darum Abgrenzungs- und Typologierungsfragen zu klären, um eine gemeinsame Basis schaffen zu können. Diese Basis ist bei Netzwerken völlig zentral, da ohne diese Grundlage ein funktionierendes Netzwerk fast unmöglich ist. Dies aus dem Grund, dass Netzwerke nur auf der Basis von Vertrauen und gemeinsamem Nutzen funktionieren.

Aus demselben Grund ist das Bewusstsein betreffend der vorhandenen Chancen und Risiken wichtig, da diese für das hier steuernde Netzwerkmanagement wichtige Erkenntnisse zum notwendigen ausgleichenden Handeln liefern.

Netzwerkmanagement

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit dem Steuern von Netzwerken, dem Netzwerkmanagement. So werden in einem ersten Schritt der Netzwerkerfolg und die Kooperationsqualität erläutert. Im nächsten Schritt wird dann an Hand des Netzwerklebenszyklus das Funktionieren, die Phasen und die Funktionen des Netzwerkmanagements aufgezeigt. Eine der wichtigsten Grundlagen für die Netzwerkarbeit sind die notwendigen personalen und organisationalen Kompetenzen. In einem nächsten Schritt wird aufgezeigt, mit welchen Instrumenten das Netzwerkmanagement in seiner Aufgabe unterstützt werden kann. Zu guter Letzt wird noch auf die Besonderheit von Netzwerkbeteiligung bzw. –management der öffentlichen Hand eingegangen.

Vergleichende Kurzfallstudien aus der Praxis

Mittels den vergleichenden Kurzfallstudien wird exemplarisch die Praxis in einem vergleichbaren Verwaltungsumfeld analysiert. Mit den beiden ausgewählten Bundesämtern, dem Bundesamt für Polizei fedpol und dem Bundesamt für Landestopografie swisstopo, wurden zwei Ämter gewählt, die beide bereits auf Verfassungs- und Gesetzgebungsstufe einen Vernetzungs- bzw. Kooperationsauftrag haben. Dabei handelt es sich bei swisstopo um ein mittleres und bei fedpol um ein grosses Bundesamt. Die meisten Elemente der theoretischen Grundlagen finden sich bei beiden Ämtern wieder, allerdings in einer pragmatischen Ausprägung.

Handlungsempfehlungen an das Schweizerische Bundesarchiv

Beim Schweizerischen Bundesarchiv stehen zwei Handlungsfelder im Fokus. Das erste Handlungsfeld sind die Ressourcen. Hier geht es einerseits um mehr Effizienz durch Professionalisierung bei den bestehenden Ressourcen und andererseits um das Generieren von zusätzlichen neuen Ressourcen. Das zweite Handlungsfeld ist die Innovation. Es braucht für die gesetzeskonforme Aufgabenerfüllung neue und innovativere Ansätze, um mit der Schnelligkeit der Veränderungen Schritt halten zu können. Für beide Handlungsfelder werden mit einer besseren Vernetzung Chancen gesehen, die künftigen Herausforderungen besser bewältigen zu können.

Die rund zehn, aus den Erkenntnissen der Literaturanalyse und den Kurzfallstudien zusammengestellten Handlungsempfehlungen zu Händen des Schweizerischen Bundesarchivs, sollen dabei helfen entsprechende Ansatzpunkte aufzuzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung.....	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Grundlagen Netzwerke	3
2.1 Definition Netzwerk.....	3
2.2 Typisierung von Netzwerken.....	4
2.3 Chancen und Risiken	7
3 Netzwerkmanagement.....	8
3.1 Managementrollen und –funktionen im Netzwerk	9
3.2 Notwendige Kompetenzen.....	11
3.3 Managementinstrumente.....	14
3.4 Netzwerkmanagement in der öffentlichen Hand	15
4 Vergleichende Kurzfallstudien aus der Praxis.....	18
5 Handlungsempfehlungen an das Schweizerische Bundesarchiv (BAR)	22
6 Fazit.....	27
Literaturverzeichnis	IX
Selbständigkeitserklärung.....	X
Über den Autor	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eine Typologie interorganisationaler Netzwerke	6
Abbildung 2: Theoretisches Grundmodell.....	8
Abbildung 3: Netzwerklebenszyklus	10
Abbildung 4: Zusammenspiel von Unternehmen, Allianzportfolio und Umfeld	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung Organisationsformen.....	3
Tabelle 2: Systematik der natürlichen und künstlichen Netzwerke.....	4
Tabelle 3: Typisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke	5
Tabelle 4: Chancen und Risiken von Netzwerken.....	7

Abkürzungsverzeichnis

BAR	Schweizerisches Bundesarchiv
CC Projekte	Competence Center Projekte
DUN	Dachverband der Urheber- und Nachbarrechtsnutzer
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EuroGeographics	Europäische Dachorganisation Landvermessung
EuroGeoSurveys	Europäische Dachorganisation Geologiestellen
Europol	Europäisches Polizeiamt
fedpol	Bundesamt für Polizei fedpol
GKG	Koordinationsorgan für Geoinformationen
GL	Geschäftsleitung
IKGEO	Interkantonale Koordinationsgruppe Geoinformationen
Interpol	Internationale kriminalpolizeiliche Organisation
JANUS	Nationales Informationssystem der Bundeskriminalpolizei
KBGeol.	Koordinationsorgan für Geologie
KOBIK	Koordinationsstelle zur Bekämpfung der Internetkriminalität
PAS go4geo	Projektausschuss für die Bundesgeodateninfrastruktur
NPOC	National Point of Contact für Satelitenbilder
RIPOL	Recherches informatisées de la police
SOGI	Schweizer Organisation für Geoinformation
swisstopo	Bundesamt für Landestopografie swisstopo
UN	United Nations
UN-GGIM	UN-Programm für Geographische Informationen
UNO	United Nations Organization
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VSA	Verband der Schweizerischen Archivarinnen und Archivare

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die seit langem sichtbare, sich in ihren Auswirkungen aber immer intensivierende Transformation unserer Gesellschaft zur Informations- oder Wissensgesellschaft, stellt bestehende Institutionen und deren Funktionsweisen in Frage sowie vor grosse Herausforderungen. Anpassungsleistungen sind notwendig aber auch innovative Beiträge zur demokratisch-rechtstaatlichen und sozial verträglichen Gestaltung der künftigen Gesellschaft. Herausgefordert ist insbesondere auch die Verwaltung in ihrer Funktionsweise und ihrer Organisationsstruktur. Die strukturelle Orientierung an einer hierarchischen Ordnung und die enge Regel- und Weisungsbindung im alltäglichen Handeln und Entscheiden stehen einer innovativen Anpassung jedoch im Wege.

Das Schweizerische Bundesarchiv (BAR) ist im Bundesverwaltungskontext ein kleines Amt (59.7 FTE, Budget 18.4 Mio. (Schweizerisches Bundesarchiv, 2016)). Aus diesem Grund besteht im Verhältnis zu mittleren und grossen Ämtern weniger Manövriermasse. Die regelmässigen, meist linearen Sparprogramme in der Verwaltung der letzten zehn Jahre (vor allem 2004-2008 und erneut ab 2016), trafen das BAR teilweise substantiell. Gleichzeitig muss das Amt einen technologischen und kulturellen Wandel hin zum „Digitalen Bundesarchiv“ vollziehen, ohne das analoge Archiv gleichzeitig aufgeben zu können.

Seit 2005 verfügt das Bundesarchiv über eine Strategie – aktuell die Strategie 2016-2020 –, die es konsequent auf den erwähnten Wandel ausgerichtet hat. Heute befindet sich das Archiv in der vorerst letzten Phase des Umbruchs: Ein digitales Archiv besteht bereits und bis 2020 soll der Zugang zu Archivgut komplett digital erfolgen. Weitere Herausforderungen wie z.B. die zunehmende Vernetzung zwischen Informationsanbietern zeichnen sich jedoch ab.

Parallel zur inhaltlichen Transformation hat das Bundesarchiv auch die systematische Weiterentwicklung der Führungsinstrumente und den damit verbundenen Kulturwandel des Amtes vorangetrieben. Das Ziel war ein besseres Funktionieren und ein optimaler Ressourceneinsatz (volle Kostenleistungsrechnung, Strategisches- und Operatives Controlling, Prozess- und Projektmanagement sowie Personal- und Führungsentwicklung). Allerdings sind diese Instrumente hauptsächlich dem Hierarchiemodell verpflichtet.

Um die künftigen Herausforderungen in einer digitalen Welt erfolgreich meistern zu können, muss das BAR für seine Aufgabenerfüllung als Querschnittsamt neue Wege einschlagen und sich selbst intern besser organisieren und extern neu positionieren, damit die notwendige schnelle Adaptionfähigkeit erreicht wird. Dazu wird es eine weitergehende kulturelle Veränderung mit deutlich mehr Innovation benötigen. So ist das Wissen bzw. die Innovationsfähigkeit einer Organisation an deren momentane Möglichkeiten gebunden. Das bedeutet, dass sie sich für ihre Zukunftsfähigkeit die entsprechenden Kompetenzen selber aufbauen (make) oder einkaufen (buy) muss. Dies steht in einem Spannungsfeld zu den vorhandenen und den voraussichtlich künftigen eigenen Ressourcen und der zunehmenden Komplexität der Materie. Als weitere Möglichkeit kommt die Kooperation in Frage (cooperate). Mit einer Netzwerkbeteiligung kann eine Organisation Knowhow dazugewinnen

und durch Kooperationsprojekte Personal- und Finanzressourcen schonen. Weiter hilft der informale Charakter von Netzwerken für ein schnelleres und direkteres Reagieren auf neue Situationen und Trends.

Eine zunehmend professionelle Vernetzung scheint für das Bundesarchiv aus diesen Gründen ein prüfenswerter sowie erfolgsversprechender und zukunftsorientierter Weg zu sein, um die erwähnten Herausforderungen meistern zu können.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Mit der vorliegenden Projektarbeit soll der aktuelle Stand der Forschung zum Thema als Grundlage zusammengetragen werden.

Mittels vergleichenden Kurzfallstudien wird exemplarisch die Praxis in einem vergleichbaren Verwaltungsumfeld miteinbezogen und analysiert.

Zuletzt werden Handlungsempfehlungen für das Schweizerische Bundesarchiv entwickelt.

Die Fragestellungen lauten entsprechend:

1. Auf welchen Grundlagen basieren Netzwerke?
2. Wie funktioniert das Management von Netzwerken?
3. Was ist der Erkenntnisgewinn aus den vergleichenden Kurzfallstudien?
4. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus Theorie und Kurzfallstudien für das BAR ableiten?

Die Projektarbeit beschränkt sich auf eine Auslegeordnung (theoretisch und empirisch) mit Handlungsempfehlungen zu Handen des BAR, nicht aber mit deren konkreten Umsetzung im Betrieb.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Projektarbeit wurde in drei Schritten erarbeitet.

1. Mittels einer Literaturanalyse wurden die aktuellen theoretischen Grundlagen zusammengestellt.
2. Vergleichende Kurzfallstudien bei Institutionen in einem mit dem BAR vergleichbaren Verwaltungsumfeld mit einem expliziten Vernetzungsauftrag wurden durchgeführt. Sie ergänzen die Theorie empirisch mit Praxiserkenntnissen.
3. Handlungsempfehlungen sind für das BAR abgeleitet worden.

2 Grundlagen Netzwerke

2.1 Definition Netzwerk

Es gibt heute wohl kaum eine Organisation oder eine Person, die nicht für sich in Anspruch nimmt, in einem Netzwerk tätig zu sein. Je nach Kontext und Umfeld wird der Begriff des „Netzwerks“ aber anders verstanden und abgegrenzt. Auch in der Wissenschaft wird der Begriff je nach Disziplin unterschiedlich verwendet.

Für die vorliegende Arbeit hat sich der Verfasser an der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons orientiert:

Ein System von miteinander über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundenen Akteuren als Zwischenform von Markt und Hierarchie. Die Struktur eines Netzwerks wird durch das Verhalten, die Interdependenz, die Intensität der Kopplung und die Macht der Akteure bestimmt. Des Weiteren kann man Netzwerke hinsichtlich der Zielsetzung und des Grades der Formalität sowie der räumlichen Anordnung unterscheiden (Springer Gabler Verlag, 2016).

Es spielt dabei keine Rolle, ob die sich am Kollektiv beteiligten Akteure bewusst oder unbewusst aufeinander abstimmen und ob sie dabei ein gemeinsames Ergebnis generieren (Kenis & Raab, 2009, S. 134). Da die Grenzen eines Netzwerkes relativ flexibel sind, macht eine Abgrenzung zu den zwei klassischen Organisationsformen des interorganisationalen Leistungsaustausch, Markt und Hierarchie, Sinn.

	Hierarchie	Netzwerk	Markt
Legitimation	Weisungsrechte	Austausch	Eigentum
Steuerungsmechanismus	Weisungsbefugnis	Reputation / Beziehungsqualität	Preis
Kollektive Ziele	Ja	Ja	Nein
Entscheidfindung	Zentral	Multilateral	Dezentral
Akteursstatus	Abhängig	Autonom, aber interdependent	Autonom
Dominante Orientierung der Akteure	Organisationsziel	Orientierung am gemeinsamen Problem	Eigennutz
Art der Integration	Gemeinsames Organisationsziel, formale Regeln	Gemeinsames Thema / Pooling von Ressourcen und Information	Tausch Güter / Geld
Akteursstruktur	Vertikales Beziehungsgefüge	Horizontales Beziehungsgefüge	Atomisiert
Funktionslogik	Befehl / Gehorsam	Verhandlung	Wettbewerb

Tabelle 1: Abgrenzung Organisationsformen

Quelle: angepasste Darstellung aus Kenis und Raab (Kenis & Raab, 2009, S. 133).

2.2 Typisierung von Netzwerken

Um der grossen Diversität von Netzwerken gerecht zu werden, gibt es zahlreiche Ansätze zu deren Typisierungen. So werden im Allgemeinen die Netzwerke in primäre, sekundäre und tertiäre Netzwerktypen eingeteilt. Die Struktur dieser Netzwerktypen unterscheidet sich zum Teil wesentlich. So lassen sich diese drei Typen zwei Kategorien zuordnen. Primäre und sekundäre Netzwerke gehören der Kategorie der natürlichen Netzwerke an. Diese Kategorie bewegt sich in einem privaten Akteursumfeld, und sie basiert auf sozialen Ressourcen. Die tertiären Netzwerke dagegen gehören der Kategorie der künstlichen Netzwerke an, die auf professionellen Ressourcen beruhen (Quilling, Nicolini, Graf, & Starke, 2013, S. 15).

Natürliche Netzwerke - Soziale Ressourcen -			Künstliche Netzwerke - Professionelle Ressourcen -	
Primäre Netzwerke	Sekundäre Netzwerke - Private Akteure -		Tertiäre Netzwerke - Professionelle Ressourcen -	
Nicht organisiert	Gering organisiert	Stark organisiert	Gemeinnützig; Dritter Sektor	Märkte
Affektive Primärbindung	Informelle kleine Netzwerke	Formelle grosse Netzwerke	Ressort- und raumbezogene Kooperation	Marktbezogene Kooperation
z.B. Familie, Freundeskreis, Kollegen etc.	z.B. Nachbarschaft-netze, Interessengruppen etc.	z.B. Vereine, Organisationen etc.	z.B. institutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern	z.B. Produktions-netzwerke, Händlerverbände etc.

Tabelle 2: Systematik der natürlichen und künstlichen Netzwerke
Quelle: übernommen aus Quilling u.a. (Quilling u. a., 2013, S. 15).

Weiter unterscheidet man interne, intraorganisationale, und externe, interorganisationale, Netzwerke. Das interne Netzwerk findet innerhalb der Organisationseinheit statt, in dem in Abweichung von der Hierarchie und den organisationalen Strukturen zwischen verschiedenen internen Akteuren ein direkter vertikaler wie auch horizontaler Austausch stattfindet. Das externe Netzwerk findet zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organisationseinheiten statt. Wobei natürlich aus jeder Organisationseinheit auch mehrere unterschiedliche Akteure beteiligt sein können.

In der Folge wird der Fokus dieser Arbeit auf die tertiären, interorganisationalen Netzwerke gelegt, im Bewusstsein, dass diese Fokussierung nie ganz trennscharf sein kann:

Auf Grund der Situierung von Netzwerken zwischen Markt und Hierarchie sind deren Grenzen schwer zu ziehen, und eine fast beliebige Anzahl von Mischformen ist bei der Typologisierung von Netzwerken möglich. Die anschliessende Aufzählung von Typisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke soll einerseits deren Vielfalt und andererseits Orientierungsmöglichkeiten aufzeigen sowie eine Grundlage zur besseren Reflexion bieten (Sydow, 2010, S. 379).

Netzwerktypen	Bestimmung über bzw. Synonyme
industrielle Netzwerke - Dienstleistungsnetzwerke	Sektorenzugehörigkeit der meisten Netzwerkunternehmungen
Unternehmensnetzwerke - Netzwerke von Non-Profit-Organisationen	business networks - non business networks; gemischt in ‚public-private partnerships‘
konzerninterne - konzernübergreifende Netzwerke	Konzernzugehörigkeit der meisten Netzwerkunternehmungen
strategische - regionale Netzwerke	Art der Führung und weitere Merkmale (s.u.), strategic networks - small firm networks
lokale - globale Netzwerke	räumliche Ausdehnung des Netzwerks
einfache - komplexe Netzwerke	Zahl und Art der Netzwerkakteure, Dichte des Netzwerks
vertikale - horizontale Netzwerke	Stellung der Unternehmungen in der Wertschöpfungskette
obligationale - promotionale Netzwerke	Netzwerkzweck im Sinne eines Leistungsaustausches bzw. einer gemeinsamen Interessendurchsetzung
legale - illegale Netzwerke	Verstoß gegen bestehende Gesetze oder Verordnungen (z.B. Kartelle)
freiwillige - vorgeschriebene Netzwerke	gesetzlich vorgeschriebene Zusammenarbeit der Unternehmungen
stabile - dynamische Netzwerke	Stabilität der Mitgliedschaft bzw. der Netzwerkbeziehungen
Marktnetzwerke - Organisationsnetzwerke	Dominanz des Koordinationsmodus
hierarchische - heterarchische Netzwerke	Steuerungsform nach der Form der Führung
intern - extern gesteuerte Netzwerke	Steuerungsform nach Ort (z.B. durch Dritte / Netzwerkmanagementorganisationen)
zentrierte - dezentrierte Netzwerke	Grad der Polyzentrität
bürokratische - clan-artige Netzwerke	Form der organisatorischen Integration der Netzwerkunternehmungen
Austauschnetzwerke - Beteiligungsnetzwerke	Grund der Netzwerkmitgliedschaft
explorative - exploitative Netzwerke	dominanter Zweck des Netzwerks
soziale - ökonomische Netzwerke	dominanter Zweck der Netzwerkmitgliedschaft
primäre - sekundäre Netzwerke	Relevanz aus der Sicht einer fokalen Unternehmung
formale - informale Netzwerke	Formalität bzw. Sichtbarkeit des Netzwerks
offene - geschlossene Netzwerke	Möglichkeit des Ein- bzw. Austritts
geplante - emergente Netzwerke	Art der Entstehung
Innovationsnetzwerke - Routinenetzwerke	Netzwerkzweck in Hinblick auf Innovationsgrad
käufergesteuerte - producentengesteuerte Netzwerke	Ort der strategischen Führung
Beschaffungs-, Produktions-, Informations-, F&E-, Marketing-, Recycling-Netzwerke u.ä.	betriebliche Funktionen, die im Netzwerk kooperativ erfüllt werden

Tabelle 3: Typisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke

Quelle: übernommen aus Sydow (Sydow, 2010, S. 380).

Von den vorgängig aufgezeigten Typisierungsmöglichkeiten erachtet Sydow (Sydow, 2010, S. 381–386), für Fragen rund um das Netzwerkmanagement, die Steuerungsform (hierarchisch-heterarchisch) und die zeitliche Stabilität (stabil, dynamisch) als besonders geeignet. Basierend auf diesen beiden Dimensionen unterscheidet die vorliegende Arbeit drei zentrale Netzwerktypen innerhalb der tertiären, interorganisationalen Netzwerke: strategische Netzwerke, regionale Netzwerke und Projekt-Netzwerke.

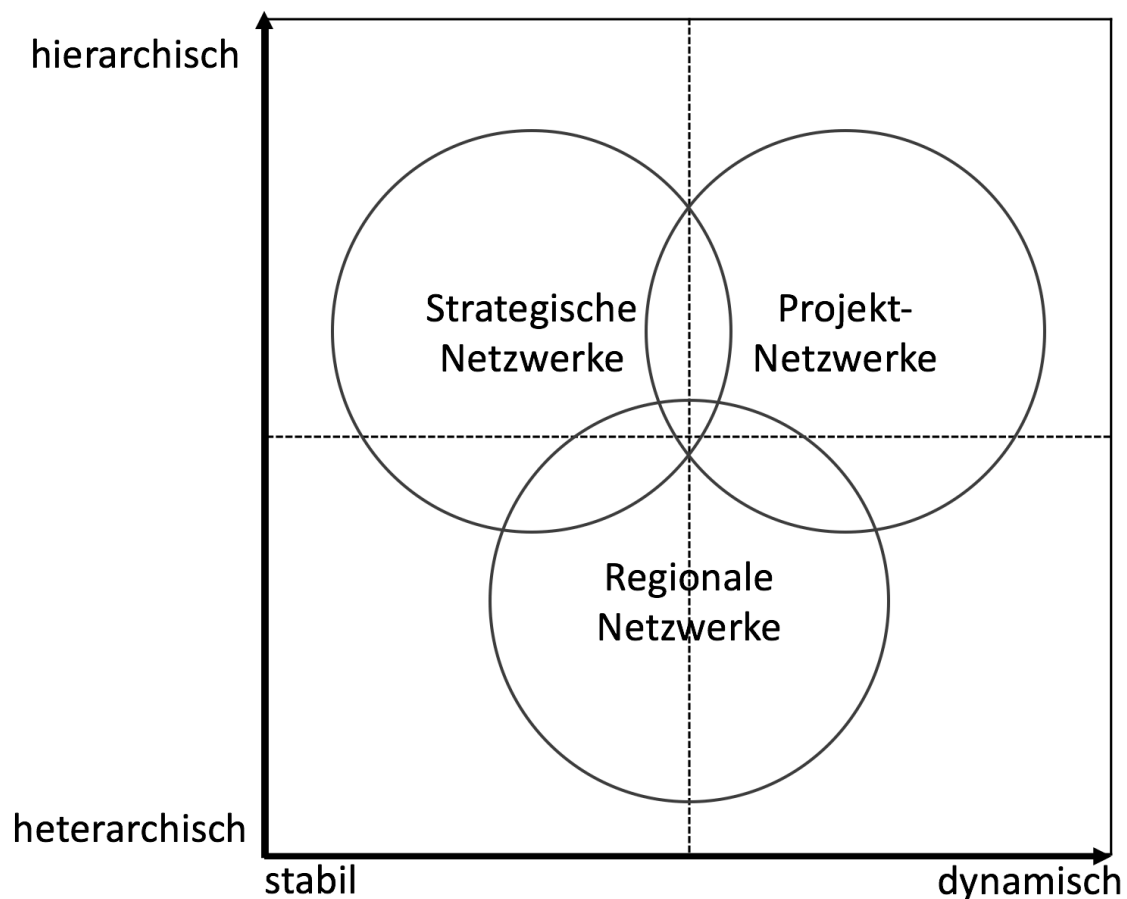


Abbildung 1: Eine Typologie interorganisationaler Netzwerke
Quelle: angepasste Darstellung, basierend auf Sydow (Sydow, 2010, S. 382)

Strategische Netzwerke werden von einem oder mehreren Unternehmungen strategisch geführt. Diese „führenden“ Unternehmen haben im Netzwerk mehr zu bestimmen als die andern Teilnehmenden. Sie bestimmen neben der Ausgestaltung der Organisation oft die Strategien und Technologien, die angewendet werden sollen. Die Koordination des Netzwerkes findet meistens über Verträge statt. Dementsprechend sind solche Netzwerke hierarchisch und tendenziell auf längere Zeit, also stabil, angelegt. Vielfach zur Anwendung kommen solche Netzwerke z. B. in der Automobilindustrie.

Regionale Netzwerke bestehen meistens aus kleineren und mittleren Unternehmungen mit der Motivation, die Innovationskraft zu stärken und/oder Grössenvorteile zu generieren. Im Gegensatz zu den strategischen Netzwerken haben sie oft eine nationale oder gar eine regionale Ausprägung. Auf Grund der heterarchischeren Struktur und dadurch tendenziell dem grösseren Anteil an gleichberechtigter Selbstorganisation hat die gemeinsam entwickelte Strategie eine

grössere Bedeutung („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ (Aristoteles, o. J.)). Da solche Netzwerke weitestgehend auf Hierarchie verzichten müssen, müssen sie für eine „kollektive Strategie“ gemeinsame Vorstellungen entwickeln. Dies ist tendenziell einfacher, wenn die jeweiligen regionalen oder institutionellen Kulturen näher beieinander liegen.

Projekt-Netzwerke haben im Unterschied zu den beiden vorgenannten Typen eine klare zeitliche Befristung. Dementsprechend können sie in der Zusammensetzung der Akteure wesentlich dynamischer sein. Je nach Ausgestaltung sind aber auch Elemente der beiden vorgenannten Netzwerktypen enthalten (Sydow, 2010, S. 379–387).

2.3 Chancen und Risiken

In der Literatur zu Netzwerken werden sowohl zahlreiche Chancen wie Risiken von Netzwerken genannt. Die folgende Zusammenstellung zeigt die wesentlichen Chancen und Risiken auf.

Chancen	Risiken
Gemeinsame Ressourcennutzung	Autonomieverlust
Zugang zu neuen/anderen Märkten	Verhaltensunsicherheit der Akteure
Risikoverteilung	Unklare Verantwortlichkeiten
Reputationsgewinn	Reputationsverlust
Steigerung der Flexibilität	Erschwerte Strategische Steuerung
Skaleneffekte	Bindung von Unternehmensressourcen
Interorganisationales Lernen / Wissen	Verlust organisationaler Identität
Senkung des Kapitalbedarfs	Hoher Koordinationsaufwand
Entwicklung von gemeinsamen Kernkompetenzen	Verlust der Kernkompetenzen

Tabelle 4: Chancen und Risiken von Netzwerken

Quelle: angepasste Darstellung, basierend auf Sydow (Sydow, 2010, S. 388) und Bogenstahl (Bogenstahl, 2012, S. 15).

Damit die oben geschilderten positiven Netzwerkaspekte (Chancen) möglichst ausgeprägt vorhanden sind und die negativen Netzwerkaspekte (Risiken) möglichst minimiert werden, braucht es ein Netzwerkmanagement.

3 Netzwerkmanagement

Organisations- und Netzwerkprinzipien lassen sich nicht einfach miteinander verbinden. Organisation und Netzwerk haben ein gespaltenes Verhältnis. Netzwerke müssen keine formalen organisatorische Merkmale ausweisen und sie müssen nicht zwangsläufig Qualitäten annehmen, die für eine Organisation sinnvoll sind (Kraft, 2012, S. 360).

So muss das Management eines Netzwerks einerseits zielgerichtet aber partizipativ handeln sowie andererseits die Mechanismen und Interessen des Netzwerkes berücksichtigen. Die Hauptaufgaben sind dementsprechend führen und motivieren, verbunden mit Konfliktlösung. Die Kommunikationsfähigkeit ist dabei die zentrale Kompetenz (Quilling u. a., 2013, S. 64–65).

Wichtig ist hier noch die Abgrenzung zwischen „Management in Netzwerken“ und „Management von Netzwerken“.

Beim „Management in Netzwerken“ ist die Optimierung des Unternehmenserfolges im Zentrum und die Kollektivinteressen des Netzwerkes sind zweitrangig. Diese betrifft vor allem das Kooperations- oder das Beziehungsmanagement durch die Akteure. Beim „Management von Netzwerken“ liegt der Fokus auf dem ganzen Netzwerk. Das Management richtet sich hier auf den Erfolg des gesamten Netzwerkes sowie auf den individuellen Erfolg der einzelnen Netzwerkakteure (Bogenstahl, 2012, S. 17–20).

Bogenstahl (Bogenstahl, 2012, S. 46) erklärt das Funktionieren eines Netzwerkes an einem Grundmodell, welches das Zusammenspiel von Netzwerkmanagement, Kooperationsqualität und Netzwerkerfolg darstellt.

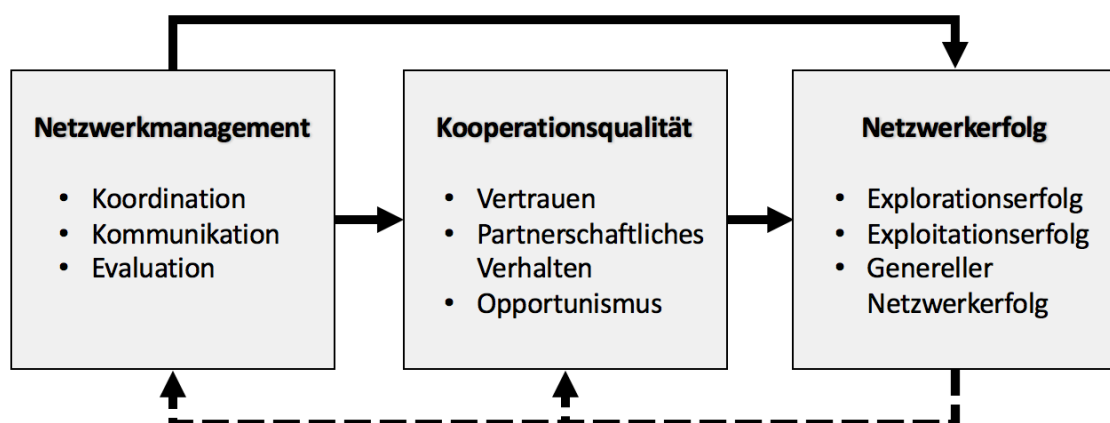


Abbildung 2: Theoretisches Grundmodell

Quelle: angepasste Darstellung, basierend auf Bogenstahl (Bogenstahl, 2012, S. 64).

Der Netzwerkerfolg, d.h. der potentielle Nutzen von Netzwerken, kann drei verschiedene Ausprägungen haben:

- Der Explorationserfolg bedeutet einen Mehrwert von zusätzlichem Wissen durch die Kooperation, das zurückgespielt in die eigenen Organisationen deren Innovationspotenzial und Effizienz steigert.
- Der Exploitationserfolg dagegen ist der kurzfristig realisierte Gewinn z.B. durch Skaleneffekte durch die Kooperation.
- Der generelle Netzwerkefolg als letztes, meint die Stabilität der Kooperation und die allgemeine Zufriedenheit aller Akteure mit der Kooperation.

Mit der Kooperationsqualität wird die Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk gemessen. Eine hohe Kooperationsqualität bedeutet ein hohes Mass von Selbstregulierung, d.h. die Ziele und Werte der Akteure sind auf Grund des funktionierenden Zusammenarbeitens vereinbar. In dieser Konstellation wird sich der Abstimmungs- und Kontrollaufwand reduzieren. Hier zeigt sich dann auch gerade einer der wesentlichen Vorteile der Netzwerkzusammenarbeit. Im Gegensatz zur meist einmaligen Transaktion in einem Marktkontext wiederholt sich die Kooperation in einem Netzwerk und ist in der Regel auf einen längerfristigen Erfolg ausgerichtet. Die Grundlagen für die Qualität der Kooperation sind Vertrauen, partnerschaftliches Verhalten und ein niedriges Ausmass an Opportunismus (Bogenstahl, 2012, S. 54 – 58).

3.1 Managementrollen und –funktionen im Netzwerk

Um die Rollen und Funktionen des Managements festzuschreiben, braucht es eine Übersicht über den Lebenszyklus eines Netzwerks, die einzelnen Phasen und die damit verbundenen Funktionen sowie Gestaltungsfaktoren. Diese Übersicht lässt sich mit dem Phasenmodell zum Netzwerkmanagement von Bogenstahl (Bogenstahl, 2012, S. 22), in Verbindung mit den von Sydow und Windeler entwickelten vier zentralen Funktionen des Managements interorganisationaler Beziehungen (Sydow, 2010, S. 394) wie folgt darstellen:

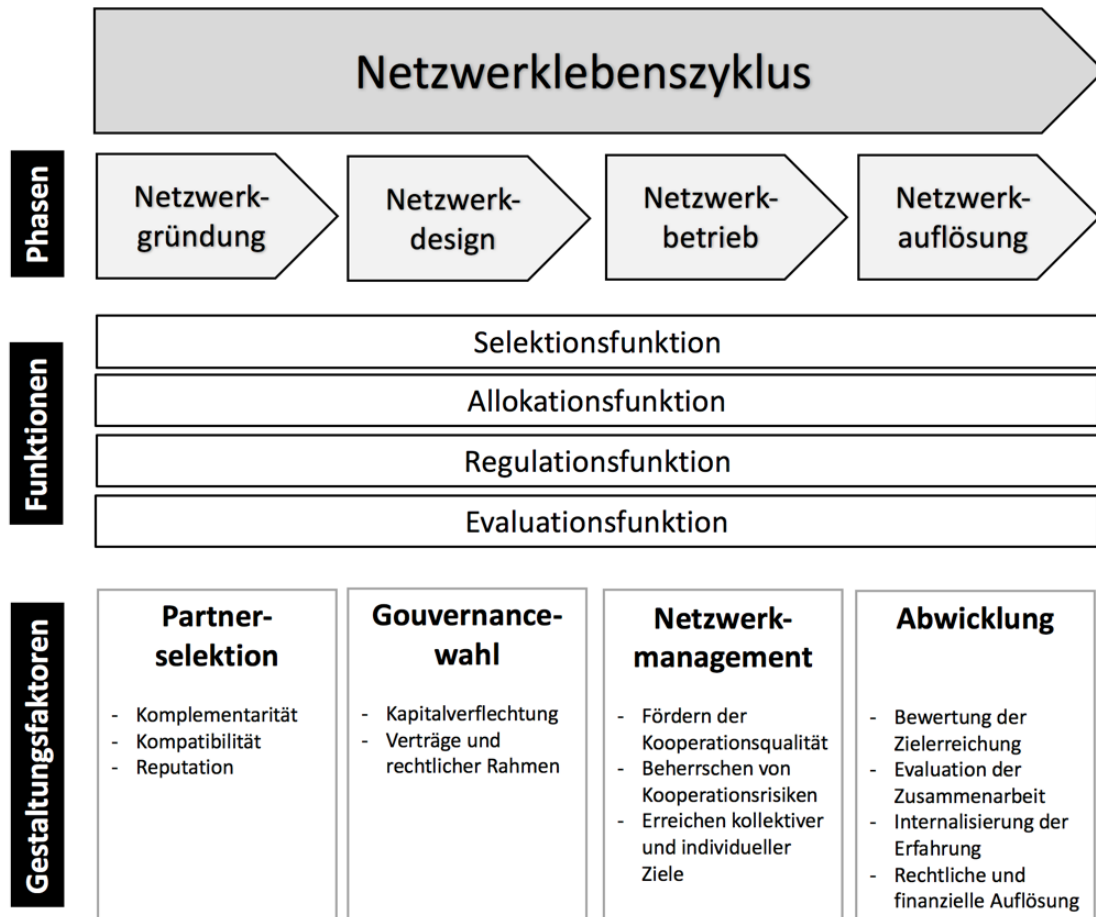


Abbildung 3: Netzwerklebenszyklus

Quelle: angepasste Darstellung, basierend auf Bogenstahl (Bogenstahl, 2012, S. 22) und Sydow (Sydow, 2010, S. 394)

Die Selektionsfunktion legt fest, mit welchen Akteuren was für ein Netzwerk betrieben werden soll. Wer im Netzwerk aufgenommen werden soll, ist abhängig davon, ob die Akteure für die Netzwerkzielerfüllung entsprechende Kompetenzen, Ressourcen und Motivationen haben. Zudem sollten die Ziele der einzelnen Netzwerkunternehmungen miteinander kompatibel sein. Neben dieser positiven bzw. negativen Auswahl der Akteurorganisationen geht es in dieser Phase auch um die Festlegung des Umfeldes, in der das gemeinsame Ziel erbracht werden soll. Dabei gilt es nicht nur einen Blick auf die Akteurorganisationen zu haben, sondern auch auf die Auswahl des richtigen Personals. Dieses muss geeignet sein, in allen Bereichen adäquat zu kommunizieren (auf persönlicher wie organisationaler Ebene), eine grosse Sensitivität gegenüber den Befindlichkeiten und Werten der anderen sowie die Fähigkeit haben, Vertrauen aufzubauen (im Netzwerk und in der Organisation), damit es die „boundary spanning role“ wahrnehmen kann. Diese Funktion kann während der ganzen Netzwerklebensdauer immer wieder zur Anwendung kommen.

Die Allokationsfunktion bezeichnet die Verteilung der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten im Netzwerk auf einzelne Akteure. Die Verteilung sollte möglichst in Bezug auf die einzelnen Kompetenzen und Möglichkeiten verteilt werden, um das Netzwerk gut zu positionieren. Die Verteilung der Aufgaben und Ressourcen erfolgt dabei anders als in der Organisation nicht auf Anweisung, sondern in einem gleichberechtigten Verhandlungsprozess,

aber auch mit netzwerkinternen Wettbewerbselementen (nicht derjenige, der es am liebsten macht, sondern am besten kann). Auch diese Funktion kann während der ganzen Netzwerklebensdauer immer wieder zur Anwendung kommen. Gerade die Flexibilität betreffend der Aufgaben- und Ressourcenverteilung im Netzwerk ist ein wichtiges Element der Attraktivität dieser Organisationsform.

Die Regulationsfunktion meint die Entwicklung und die Durchsetzung der im Netzwerk geltenden formellen und informellen Regeln der Zusammenarbeit unter den Netzwerkakteuren. Das kann z. B. eine formelle vertragliche Vereinbarung, aber auch informelles, für alle klares Handeln, wie z.B. ein regelmässiger Informationsaustausch sein. Weiter fallen unter diese Funktion die Anreiz- bzw. die Sanktionssysteme, die dafür sorgen sollen, dass sich der Einsatz für das Netzwerk lohnt, und dass Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle im Netzwerk ausgeglichen werden. Das System muss dafür sorgen, dass Win-Win-Situationen gefördert und partnerschaftliches Verhalten belohnt wird.

Die Evaluationsfunktion ist einerseits ein Kontroll- und Verbesserungsinstrument, kann aber auch zum Aufbau von Vertrauen dienen. Dabei werden das gesamte Netzwerk, die einzelnen Beziehungen wie auch der Beitrag der einzelnen Akteure zum Netzwerkerfolg (Sydow, 2010, S. 394–400).

3.2 Notwendige Kompetenzen

Die Aufgabe des Netzwerkmanagements in der Betriebsphase eines Netzwerks besteht in der Harmonisierung der unternehmensübergreifenden Leistungsaustauschprozesse und der Herstellung einer organisatorischen Einheit wirtschaftlich interdependenter, aber rechtlich unabhängiger Akteure zur Realisierung der Netzwerkziele. Die größten Anforderungen an das Netzwerkmanagement bestehen darin, das Risiko von Verhaltensunsicherheiten, wie Opportunismus, zu reduzieren, eine gemeinsame Vertrauensbasis aufzubauen, partnerschaftliches Verhalten zu stimulieren, für Informationstransparenz zu sorgen und arbeitsteilige Prozesse aufeinander abzustimmen (Bogenstahl, 2012, S. 59).

Im Unterschied zum klassischen Management von Organisationseinheiten, sind die Möglichkeiten zum Steuern von Netzwerken für den Einzelnen viel beschränkter. Gleichzeitig hat aber jedes Eingreifen Auswirkungen auf ein grösseres Ganzes. Es braucht deshalb eine ganzheitliche Sicht auf alle Phasen des Netzwerklebenszyklus. Dazu brauchen die Akteure entsprechende Fähigkeiten, sprich Kompetenzen. Bei den Kompetenzen kann zwischen den notwendigen Kompetenzen der am Netzwerk beteiligten Personen, die sogenannte personale Kompetenz, und jener der beteiligten Organisation, der organisationalen Kompetenz, unterschieden werden.

Die organisationale Kompetenz meint die Möglichkeiten und die Rahmenbedingungen, die eine Vernetzung einer Organisation mit anderen überhaupt erst zulassen und/oder positiv fördern. Zur organisationalen Netzwerkkompetenz gehören zum Beispiel eine für die Netzwerkarbeit offene Organisationskultur, die für die Netzwerkarbeit notwendigen Ressourcen, ein

Personalmanagement mit Netzwerkorientierung und eine entsprechende Kommunikationsstruktur (Sydow, 2010, S. 401–402).

Als zentrale organisationale Kompetenz gilt die Allianzmanagementkompetenz. Sie bezeichnet die organisationale Fähigkeit Allianzen erfolgreich durchzuführen und befasst sich mit dem Zusammenspiel bzw. den Wechselwirkungen von Unternehmen, Allianzportfolio und Umfeld. Dabei orientiert sie sich am Netzwerklebenszyklus.

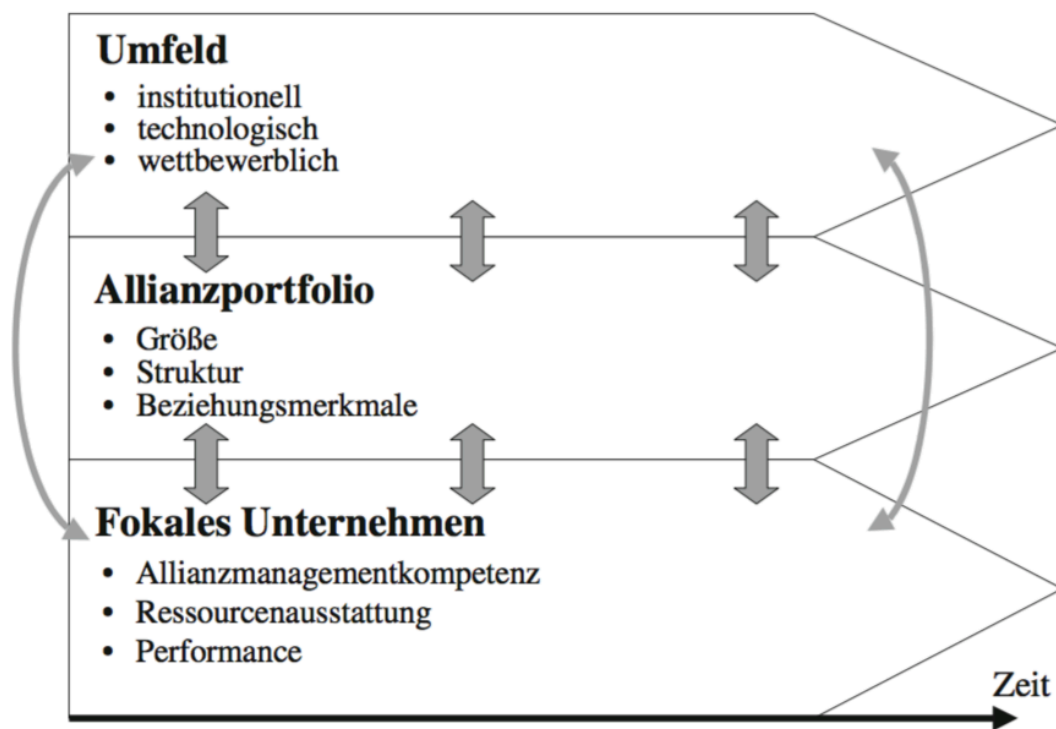


Abbildung 4: Zusammenspiel von Unternehmen, Allianzportfolio und Umfeld

Quelle: übernommen aus Hoffmann (Hoffmann, 2010, S. 243).

Die Allianzmanagementkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Allianzen so zu konfigurieren und zu steuern, dass mit den anderen Akteuren zusammen ein gemeinsamer Nutzen geschaffen wird, an dem das eigene Unternehmen fair partizipiert. Weiter meint der Begriff sowohl das erfolgreiche managen einzelner Allianzen wie auch ganzer Allianzportfolios. Dabei kann die Ausgangslage für das fokale Unternehmen je nach bestehenden Ressourcen bzw. Kompetenzen sehr unterschiedlich sein. So erfordert der Aufbau organisationaler Fähigkeiten Erfahrungen, und diese benötigen Zeit. Auch das Vorhandensein von Allianzkompetenz in der fokalen Unternehmung stiftet erst Nutzen in Verbindung mit einer tatsächlichen funktionierenden Allianz. Weiter ist die Reputation des Unternehmens ein wichtiger Faktor für die Einbindung in ein Netzwerk. Den Ruf zu haben, ein vertrauensvoller und verlässlicher Partner zu sein, erhöht die eigene Attraktivität für neue Partner. Neben dem Konfigurieren und Steuern von einzelnen Netzwerken muss das Management natürlich auch eine Übersicht über alle Allianzen, sprich über das Allianzen-Portfolio, haben. Ein entsprechendes Portfoliomanagement dient zur Überwachung und Steuerung aber auch zur Entwicklung von Koordinations- und Lernprozessen (Hoffmann, 2010, S. 237–248).

Damit Allianzmanagementkompetenz aufgebaut oder weiterentwickelt werden kann, ist die Schaffung einer zentralen Ansprechstelle in der fokalen Organisation oder gar eine Zentralisierung von Vorteil. Dort können die erfolgskritischen Aktivitäten koordiniert, die Kohärenz mit der Unternehmensstrategie überprüft und die benötigten Ressourcen zu Verfügung gestellt werden. Mit dieser betrieblichen Verankerung, hat zudem die einzelne Vernetzung von Beginn weg mehr Gewicht sowie Legitimation, und das erlernte Erfahrungswissen kann auch einfacher gewinnbringend innerhalb der Organisation geteilt werden. Wie die Stelle genau aussehen soll, hängt davon ab ob die Organisation grundsätzlich eher zentral oder dezentral aufgebaut ist oder ob der Diversifikationsgrad hoch ist oder nicht. Mit der Schaffung einer Koordinationsstelle erreicht man neben einer grösseren Professionalität zudem die Sichtbarkeit und die Wahrnehmung der Wichtigkeit der Allianzen für die Unternehmung gegen innen und aussen. Selbst wenn die Vorteile der geschilderten Koordinationsstelle überwiegen, gibt es natürlich auch Risiken. So muss darauf geachtet werden, dass es zu keiner Überfomalisierung bzw. -regulierung kommt. Das heisst, dass der einzelne Akteur in der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt die nötige Handlungskompetenz hat, um seine Allianz Aufgabe möglichst selbständig im Sinne des Unternehmens zu erbringen. Neben der auf das Allianzmanagement spezialisierten Stelle in der Organisation leisten auch alle anderen zentralen Stellen (Strategische Planung und Controlling, Finanzen und operatives Controlling, Personalabteilungen, Rechtsabteilungen usw.) ihre entsprechenden Beiträge zur Steuerung der Allianzen. Das Allianzmanagement ist also immer auch mit den anderen Prozessen und Systemen der Organisation verknüpft. Auf Grund von Evaluationen in empirischen Studien hatten diejenigen Unternehmungen die höchste Allianzfähigkeit, denen es gelungen ist, das Zusammenspiel zahlreicher Personen, Prozesse und Methoden möglichst optimal zusammenzubringen und denen es gelang, die dazu nötige Ressourcen-, Wissens- und Wertebasis im Unternehmen zu verankern (Hoffmann, 2010, S. 249 – 266).

Wie bereits oben aufgezeigt, gibt es neben der organisationalen auch die personale Kompetenz. Bei dieser geht es um die fachliche und soziale Kompetenz der Akteure, die im Netzwerk tätig sind. Die personale Kompetenz ist ebenfalls eine Grundlage zur organisationalen Kompetenz. Im ersten Fall liegt die Perspektive auf der einzelnen Person und im zweiten Fall auf der ganzen Organisation.

Die sozialen Kompetenzen dieser Akteure sind vor allem eine grosse Beziehungsfähigkeit (zwischenmenschlich und interorganisational), ausgeprägtes Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Koordinationsfähigkeit, grosse Empfänglichkeit gegenüber den Interessen und Werten anderer, so dass sie in der Lage sind, Vertrauen aufzubauen. Je nach Zeitpunkt im Netzwerklebenszyklus variieren die benötigten Kompetenzen oder deren Zusammenspiel.

Wichtig ist zudem, und hier schliesst sich der Kreis wieder, dass der einzelne Akteur auch in seiner Organisation gut eingebunden ist, damit er die Brückenrolle zum jeweiligen Netzwerk wirklich wahrnehmen kann.

Eine personale Kompetenz, die besonderer Beachtung bedarf, ist das Management von Spannungsverhältnissen, die in Netzwerken besonders ausgeprägt vorkommen. So gilt es Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle, Kooperation und Konkurrenz, Stabilität und Fragilität usw. dauernd auszugleichen. Dieser Ausgleich muss einerseits auf der

Ebene der eigenen Organisation mit dem Netzwerk, wie aber auch im gesamten Netzwerk immer wieder vorgenommen werden. Dies ist umso wichtiger, da bei zunehmenden Spannungsverhältnissen die Wahrscheinlichkeit von Netzwerkversagen steigt.

3.3 Managementinstrumente

Mit der Hilfe von Managementinstrumenten sollen Prozesse und Abläufe optimiert werden, dies zum Zweck einer Effizienz- und Qualitätssteigerung. Die Managementinstrumente müssen angepasst werden, da die Strukturen in Netzwerken im Vergleich zu Organisationen oft komplexer und die Hierarchien flach sind (Quilling u. a., 2013, S. 64).

Die meisten hier aufgeführten Managementinstrumente wurden nicht explizit für das Management von Netzwerken entwickelt, können aber, bei mitunter notwendigen Anpassungen, auch für Netzwerke eingesetzt werden. Zunächst gibt es einige Instrumente, die besonders für eine gute Funktion von Netzwerken wichtig sind:

So können für die Selektionsfunktion im Netzwerk Partnerprofile erstellt werden, in denen man abzuschätzen versucht, wer zum Netzwerk und dessen Ziele passen könnte. Mit einem Netzwerkportfolio erhält man einen Überblick über das Netzwerk mit all seinen Akteuren und Ressourcen. Eine weitere Möglichkeit ist es, durch Wettbewerbe den besten passenden Netzwerkpartner zu finden (Sydow, 2010, S. 406).

Bei der Allokationsfunktion geht es um die richtige Verteilung der Aufgaben und deren Erfüllung. Hier können Instrumente aus dem Projektmanagement übernommen und angepasst werden. Auch wenn die Situation bei Netzwerken komplexer ist, können mittels eines Netzwerk-Massnahmen-Plans Ziele, Aufgaben und die daraus abgeleiteten Massnahmen festgehalten und allen Akteuren transparent gemacht werden.

Für alle Funktionen im Netzwerk wichtige Instrumente sind die Moderation, das Wissensmanagement, die Kommunikation und das Konfliktmanagement:

Die Moderation muss das Gleichgewicht zwischen allen Akteuren und deren Bedürfnissen sowie dem Netzwerk und dessen Zielen aufrechterhalten. Diese soll möglichst sachgerecht und lösungsorientiert passieren und damit zu einem vertrauensbildenden Umgang führen.

Das Instrument des Wissensmanagements lässt sich nur in einer offenen und transparenten Informations- und Kommunikationskultur sinnvoll einsetzen. Wissensmanagement bedeutet Zugang zum vorhandenen und notwendigen Wissen. Mittels Kommunikation im Innern des Netzwerkes muss sichergestellt werden, dass alle Netzwerkpartner dessen Ziele kennen und sich damit identifizieren. Weiter kennen sie die Kernkompetenzen des Netzwerkes und sind bereit über die notwendigen Themen zu kooperieren. Dazu brauchen sie Zugang zu allen relevanten Informationen, die dazu auch immer aktuell sein müssen. Dies sind alles Voraussetzungen für eine offene kooperative Kommunikationskultur.

Trotz allen Bemühungen gibt es in Netzwerken zahllose Möglichkeiten von Differenzen und Konflikten (Sprachen, Kulturen, Interessen usw.). Die Gründe für die Konflikte können dabei auf einer sachlichen oder auf einer emotionalen Ebene sein. Weiter können sie offen ausgetragen werden oder nur versteckt, latent vorhanden sein. Hier ist Konfliktmanagement gefordert (Quilling u. a., 2013, S. 69–93).

3.4 Netzwerkmanagement in der öffentlichen Hand

Wenn es bei privatwirtschaftlichen Unternehmungen - auch bei der Vernetzung - letztlich um eine Gewinnoptimierung geht, geht es bei den Akteuren der öffentlichen Hand in erster Linie, um die optimale Aufgabenerfüllung zu Gunsten des jeweiligen Gemeinwesens (Public Governance). Trotzdem hängt auch die öffentliche Hand von finanziellen Mitteln ab und kann sich deshalb auch aus wirtschaftlichen Überlegungen an einem Netzwerk beteiligen. Generell ist die Motivation zur Netzwerkbeteiligung eine Aufgabe, die der Einzelne nicht oder nur schlechter leisten kann, weil ihm das Wissen und/oder die Ressourcen dazu fehlen.

Robert Agranoff (Agranoff, 2006, S. 56–65) hat basierend auf einer empirischen Studie mit staatlichen Institutionen „Ten Lessons for Public Managers“ zusammengetragen. Diese Analyse wurde vom Autor exemplarisch ausgewählt, weil diese in Verbindung mit den vorhergehenden Ausführungen zu Netzwerken aufzeigt, dass es nur wenige Unterschiede von der Netzwerkbeteiligung von Privaten bzw. von Akteuren der öffentlichen Hand gibt.

Die Handlungsempfehlungen für die Netzwerkbeteiligung der öffentlichen Hand lauten wie folgt:

1. Das interorganisationale Netzwerk ist nicht das einzige Instrument zum Managen von Kollaborationen. Das funktioniert auch mittels Vereinbarungen, Verträgen, Subventionen sowie informellen Kontakten. Das interorganisationale Netzwerk hat den Vorteil, dass es viele Organisationen zusammen bringt und dass damit Ressourcen alloziert, Entwicklungen beschleunigt und Wissen generiert werden können.
2. Auch in einer Organisation, die in Netzwerke eingebunden ist, bewegt sich die Führung weiterhin im hauptsächlich hierarchischen System. Nur 15-20 % der Führungszeit wird für kollaborative Aktivitäten verwendet. Es sind die Mitarbeitenden, die Spezialisten und die „boundary spanners“, die in Netzwerke involviert sind. Die Führung muss im hierarchischen System dafür besorgt sein, den Mitarbeitenden die Netzwerkteilnahme zu ermöglichen.
3. Die Beteiligung an einem Netzwerk bringt Vorteile. Es werden hier vier Dimensionen von Vorteilen unterschieden. Die Führung profitiert von allen Dimensionen direkt oder indirekt. Das Management hat erstens direkt einen Vorteil, weil es neue Wege von Kollaboration und neue Fähigkeiten lernt, die wiederum zu mehr Effizienz, Wissen etc. führen. Die Organisation profitiert zweitens als Ganzes, da sie Zugang zu Wissen sowie Ressourcen von anderen Organisationen erhält und sich weiterentwickeln kann. Das Kollektiv aller Beteiligten hat drittens einen Mehrwert, da dieses bei der Zusammenarbeit voneinander lernt. Die vierte Dimension betrifft die eigentlichen Resultate der Zusammenarbeit, die man ohne Kooperation so nicht erreicht hätte.
4. Netzwerke funktionieren anders als hierarchische Organisationen, aber nicht komplett anders. In Netzwerken findet sich eine Mischung zwischen alten und neuen Praktiken. So ist es

richtig, dass Netzwerke nicht hierarchisch sondern partnerschaftlich und konsensorientiert funktionieren. Aber auch Netzwerke haben immer eine Art Organisation, Abläufe und Regeln. Viele haben eine Vision sowie Ziele und ihre Strukturen erinnern eher an diejenigen einer Nonprofit-Organisation.

5. Die Ziele der Netzwerke gehen unterschiedlich weit und können in vier Typen unterteilt werden.

Das Ziel kann sein: a. Sich nur zu informieren, b. Sich zu informieren und daraus zu lernen, c. Die eigene Reichweite zu vergrössern, d. Innerhalb des Netzwerkes gemeinsame Aktionen oder Produktionen zu erreichen.

6. Gemeinsame Entscheidungen und Abmachungen sind ein Ergebnis von gegenseitigem Lernen und Anpassen. In Netzwerken wird nicht entschieden, sondern es wird eine Abmachung, basierend auf Konsens getroffen. Die Protagonisten sind gleichgestellt. Die Autorität wird im Netzwerk mit allen Akteuren geteilt.

7. Bei den meisten Netzwerken des öffentlichen Sektors geht es um Wissensmanagement bzw. um die Erweiterung des Wissens. Dabei geht es um explizites und implizites Wissen. Zuerst versuchen Organisationen sich das benötigte Wissen im Umfeld der Partner selber zu beschaffen und machen diese dann zusammen mit bereits vorhandenen Informationen zu eigenen neuen Quellen. Das funktioniert aber nur mit explizitem Wissen. Für das implizite Wissen braucht es in jedem Fall einen Austausch und spätestens hier kommen dann die Netzwerke ins Spiel. Dort funktioniert der Austausch nach dem Prinzip „geben und nehmen“. In diesem Prozess wird zusammen neues Wissen generiert, dass anschliessend allen Netzwerkteilnehmern zur Verfügung steht.

8. Zusammenarbeiten in Netzwerken geht nicht ohne die Bewältigung von Problemen und Konflikten. Eine Vielzahl von offensichtlichen und versteckten Konfliktmöglichkeiten, wie die Ressourcenverteilung, der Durchführungsort einer Sitzung usw. prägen die Zusammenarbeit. Dass man sich in Netzwerken dann wieder findet, hat laut der hier zu Grunde liegenden Studie vier Gründe. Der erste Grund ist, dass es in vielen Netzwerken einen starken Leader hat, der den anderen Netzwerkteilnehmenden signalisieren kann, dass sie im Netzwerk bleiben und kooperieren sollen. Der zweite Grund liegt in den politischen Rahmenbedingungen, die die Kooperation verlangt. Der dritte Grund ist ein technischer, der den Beteiligten klarmacht, dass eine Lösungsfindung nur gemeinsam möglich ist. Und der vierte Grund sind Mitarbeitende im Netzwerk, deren Aufgabe das Zusammenhalten des Netzwerkes ist.

9. Netzwerke generieren auch Kosten nicht nur Erträge. Die Mitarbeit in Netzwerken wird, aus Sicht der Organisation, durch das zur Verfügung stellen von Ressourcen inkl. Informationen, in Verbindung mit einem Autoritätsverlust über deren Einsatz, bezahlt.

10. Netzwerke verändern die Grenzen der Staatstätigkeit nur in einem kleinen Ausmass. Sie sind auch kein Garant für die Verhinderung von Bürokratie. Es ist klar, dass Netzwerke neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen. Dennoch sind gerade die Netzwerkteilnehmer des öffentlichen Sektors starke Partner mit einer durch den öffentlichen Sektor geprägten

Kultur, die sie auch in das Netzwerk mitnehmen und die dieses mitprägen. (Agranoff, 2006, S. 56–65).

Es kann festgehalten werden, dass Netzwerke im öffentlichen Sektor sich in den meisten Punkten nicht von denjenigen im privaten Sektor unterscheiden. Einzig bei der Motivation geht es bei den öffentlichen Netzwerken nicht primär um eine Gewinnmaximierung, sondern um die Public Governance, d.h. die bestmögliche Aufgabenerfüllung. Weiter bestehen im öffentlichen Sektor tendenziell mehr Rahmenbedingungen wie z. B. das Legalitätsprinzip oder politische Vorgaben, über die sich die Akteure nicht hinwegsetzen dürfen. Zu guter Letzt geht es im öffentlichen Sektor häufig um Netzwerke zum Wissensmanagement bzw. Problemlösungsfindungen und weniger um die Produktion von etwas.

4 Vergleichende Kurzfallstudien aus der Praxis

Mit den vergleichenden Kurzfallstudien soll exemplarisch die Praxis in einem mit dem Schweizerischen Bundesarchiv vergleichbaren Verwaltungsumfeld analysiert werden. Mit den beiden ausgewählten Bundesämtern, dem Bundesamt für Polizei fedpol und dem Bundesamt für Landestopografie swisstopo, wurden zwei Ämter gewählt, die beide bereits auf Verfassungs- und Gesetzgebungsstufe einen Vernetzungs- bzw. Kooperationsauftrag haben und damit mit dem Bundesarchiv vergleichbar sind. Dabei handelt es sich bei swisstopo um ein mittleres und bei fedpol um ein grosses Bundesamt.

Für die Studien wurden je ein offenes Interview mit Führungspersonen des jeweiligen Amtes geführt. An den persönlichen Interviews wurden fünf offen formulierte Fragen gestellt. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Die Analyse erfolgt nach der gleichen Strukturierung. Mit den Interviews sollte in einem mit dem BAR vergleichbaren Verwaltungsumfeld die Theorie empirisch mit Praxiserkenntnissen ergänzt werden.

Welches sind die strategischen Überlegungen zu Netzwerken und deren Einbindung in die Strategie der Organisation?

Beide Ämter sind funktional, d.h. entlang ihrer gesetzlichen Aufgaben organisiert. Bei swisstopo sind das Sektoren und bei fedpol Direktionsbereiche. Beide Ämter verfügen über eine Amtsstrategie. Swisstopo seit längerem, fedpol hat seine Amtsstrategie gerade neu erstellt. Bei fedpol gibt es seit mehreren Jahren Fachstrategien in den einzelnen Direktionsbereichen. Die neue Amtsstrategie dient als Dachstrategie über die Fachstrategien der Bereiche und soll diese koordinieren und ergänzen aber nicht ersetzen. Für beide Institutionen ist Vernetzung schon auf dem strategischen Niveau wichtig, verstehen sie sich doch als Koordinations- und Kooperationsgremien sowie als Drehscheibe zwischen verschiedenen Akteuren. Dabei unterscheiden beide zwischen gesetzlichen Kooperations- und Zusammenarbeitsaufträgen, teilweise sogar mit Weisungsbefugnissen, und der offeneren Vernetzung zur besseren Aufgabenerfüllung. Als Beispiele für solche gesetzlich festgeschriebenen Kooperationen kann bei swisstopo das Koordinationsorgan für Geoinformationen des Bundes und bei fedpol die Koordinationsfunktion der Bundeskriminalpolizei zwischen Kantonen und dem Ausland erwähnt werden. Als Beispiele mit mehr Spielraum bei der Vernetzung gilt bei swisstopo die freiwillige Teilnahme an verschiedenen internationalen Gremien und bei fedpol das Abschliessen von internationalen Verträgen über die Stationierung eines Polizeiattachés. Diese Art von Vernetzung findet in der Regel nur statt, wenn die eigentliche gesetzliche Aufgabe damit besser erfüllt werden kann.

Beide Institutionen unterscheiden bei der Vernetzung und Kooperation verschiedene Ebenen. Einerseits die Vernetzung mit andern Behörden (bundesverwaltungsintern, national oder international) oder andererseits mit Privaten. Natürlich können sich diese Ebenen auch vermischen.

Die Motivation für die Netzwerkbeteiligung ist bei beiden Institutionen identisch. Primär geht es um Wissen und eine grössere Wirtschaftlichkeit (Synergien und Kosteneinsparungen) in der Aufgabenerfüllung, sprich um mehr Effizienz.

Die Verankerung der Vernetzung auf der amtsstrategischen Ebene hat bei beiden damit zu tun, dass mehr Transparenz und Anschlussfähigkeit über die ganze Organisation geschaffen werden soll, und dass damit eine bessere Grundlage zur Priorisierung der Aufgaben geschaffen werden soll.

Was die Umsetzung hier auf Stufe des gesamten Amtes anbelangt, ist bei fedpol diese Übersicht über das gesamte Amt auf Grund der neuen Strategie mittels einem strategischen Stakeholdermanagements gerade erst am Entstehen. Bei swisstopo dagegen ist die Übersicht über die Netzwerketeiligungen schon länger vorhanden und wird kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.

Welches sind die notwendigen Kompetenzen des Managements und der übrigen Mitarbeitenden für Kooperationen?

In beiden Organisationen ist klar, dass Vernetzung tendenziell immer wichtiger wird und die zur Aufgabenerfüllung entsprechenden Kompetenzen notwendig sind.

Auch teilen sie die Auffassung, dass je näher an der Basis, desto ausgeprägter die Fachkompetenzen. Beziehungsweise je näher an der Leitung, desto ausgeprägter müssen die Management- und die politischen Kompetenzen sein, damit Vernetzung möglich ist. In beiden Organisationen werden „Netzwerkkompetenzen“ weder speziell geschult, noch sind diese eine Anstellungsvoraussetzung. Wichtig sind die notwendigen Fachkompetenzen und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit gehört implizit dazu.

Kompetenzen sind im Organisationsalltag grundsätzlich ein Thema, stehen aber nicht explizit im Fokus. Der Lead für die Netzwerkbeteiligung liegt häufig bei den Fachspezialisten.

Bei fedpol ist zudem häufig auf Grund von Gesetzen vorgegeben, wer mit wem und worüber man zusammenarbeiten darf. Da diese Zusammenarbeit in den meisten Fällen schon lange besteht, sind die Kompetenzen und das Wissen dafür vorhanden und werden jeweils intern weitergegeben. Bei neuen Aufgaben und Vernetzungen werden von der Linie die Partner mit dem notwendigen Wissen gesucht, und mittels Überzeugungsarbeit wird versucht, diese einzubinden. Als Beispiel hierfür kann das Gesetzesprojekt „Vorläuferstoffe“ genannt werden: fedpol arbeitete mit dem Apothekerverband zusammen, dessen Mitglieder über das notwendige Wissen verfügen, das bei fedpol fehlt. Weiter muss bei fedpol noch berücksichtigt werden, dass deren Umfeld sehr hierarchisch ist und vielfach die Funktion eine wichtigere Rolle spielt als die Kompetenzen.

Auch bei swisstopo geschieht die Selektion der Netzwerke häufig auf Stufe Linie. Diese Selektion wird aber mindestens einmal pro Jahr auf Stufe Direktion und Geschäftsleitung diskutiert und bei Bedarf überarbeitet. Die Vorstellungen von Linie und Direktion decken sich gemäss swisstopo in weiten Teilen. Es gibt keine Vorgaben, wann eine Aufgabe in Kooperation erledigt werden soll. Wenn man sich für eine Kooperation entscheidet, findet das vielfach in der Form von Projekten statt. Die Abwicklung findet gemäss den Gesetzmässigkeiten des Projektmanagements von swisstopo statt, was gut funktioniere. Schwieriger ist laut swisstopo die Kooperation bei Linienaufgaben, da hier die Gefahr von Silodenken grösser sei. Die

Evaluation findet über die Berichterstattung, die Rechenschaftsablegung und das Wissensmanagement statt.

Wie werden die Netzwerke gesteuert bzw. welches sind die Managementinstrumente, die dazu eingesetzt werden?

In beiden Institutionen sind die Mitarbeitenden in der Linie für die Netzwerkarbeit kompetent und relativ selbständig. Das Management führt diese Aufgaben im normalen Managementprozess. So kann es in einem Ausnahmefall, wenn die Kooperation nicht funktioniert, und dies einem Mitarbeitenden zuzuschreiben ist, auch zu einem Auswechseln des betroffenen Mitarbeitenden kommen.

Die Netzwerke werden aus der Sicht der Ämter in zwei Gruppen aufgeteilt: diejenigen auf Amtsstufe und diejenigen auf Stufe der Fachbereiche. In beiden Institutionen findet die Steuerung einerseits über die gängige Linienführung statt und findet bei Bedarf Platz in den jeweiligen Geschäftsleitungssitzungen. Andererseits findet eine Kostensteuerung übers Budget bzw. übers Controlling statt.

Swisstopo steuert auf Stufe Amt zudem noch auf der Grundlage der eigenen Projekt- und Prozessorganisation. So wird eine Liste mit allen Kooperationsbeteiligungen geführt, die mindestens einmal jährlich in der Geschäftsleitung diskutiert und für die Priorisierung verwendet wird. Eine weitergehende Steuerung oder Controlling findet swisstopo nicht sinnvoll, da eine Überregulierung gewünschte Eigeninitiativen sowie gute Entwicklungen verhindern würde.

Fedpol ist mit der neuen Strategie dabei, auch ein amtsweites Projektportfolio aus- bzw. aufzubauen, wie das swisstopo heute bereits einsetzt.

Welche Chancen und Risiken gibt es aus der Sicht der Organisation?

Beide Institutionen sind der Ansicht, dass ihre Kooperationen und ihre Netzwerke im Grundsatz gut funktionieren, sowie dass die Chancen die Risiken überwiegen. Auch schätzen beide Institutionen die Zusammenarbeit als tendenziell immer wichtiger ein und dass der damit verbundene Abstimmungs- und Koordinationsaufwand grösser werden wird.

Arbeiten im und am Netzwerk wird von swisstopo als ein dauernder Prozess, der nicht speziell risikobehaftet ist, betrachtet. Natürlich können Kooperationen auch scheitern. Um das möglichst zu verhindern, müssen diese aktiv gepflegt werden, und die eigene Kooperationsbereitschaft muss gegeben sein.

Fedpol sieht die Hauptherausforderung in der Informationsmenge, der Schnelligkeit der Entscheidungsfindung in einer immer globalisierteren Welt sowie im notwendigen gegenseitigen Vertrauen. Dazu sind wo immer möglich klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nötig und Mitarbeitende, die das nötige Sensorium für die Zusammenarbeit einbringen. Denn gerade der Aufbau von Vertrauen ist ein sehr langwieriger Prozess, der Reputationsverlust dagegen kann sehr schnell erfolgen.

Was sind die grundsätzlichen Besonderheiten für die Netzwerkbeteiligung der öffentlichen Hand?

Beide Organisationen sind sich im Grundsatz einig, dass es bei der öffentlichen Hand um eine optimale Aufgabenerfüllung, nicht um eine Gewinnmaximierung geht. Weiter sind sie sich einig, dass die gesetzliche Aufgabenerfüllung zunehmend nur noch möglich sein wird, wenn man entsprechende Partnerschaften sprich Netzwerke findet, die einem darin unterstützen.

Ansonsten finden beide, dass sich Netzwerke der öffentlichen Hand nicht von den Privatwirtschaftlichen Netzwerken unterscheiden.

5 Handlungsempfehlungen an das Schweizerische Bundesarchiv (BAR)

Mit der zunehmenden Digitalisierung unserer Gesellschaft nimmt auch die Schnelligkeit der relevanten Entwicklungen und der damit verbundenen notwendigen Anpassungen zu. Gleichzeitig muss in einem Archiv das Analoge weiterhin betreut werden und kann kurz bis mittelfristig nicht aufgegeben, sprich substituiert werden. Dabei stehen beim Schweizerischen Bundesarchiv zwei Handlungsfelder im Fokus. Das erste Handlungsfeld ist dasjenige der Ressourcen – sowohl finanzieller wie personeller Art. Hier geht es einerseits um mehr Effizienz durch Professionalisierung bei den bestehenden Ressourcen und andererseits um das generieren von zusätzlichen neuen Ressourcen. Das zweite Handlungsfeld ist dasjenige der Innovation. Für die gesetzeskonforme Aufgabenerfüllung sind neue und innovative Ansätze nötig. Nur so kann das BAR mit der Schnelligkeit der Veränderungen Schritt halten.

Die zu prüfende Hypothese ist, dass mit einer besseren Vernetzung die Herausforderungen in diesen beiden Handlungsfeldern besser bewältigt werden können.

Die hier aus den Erkenntnissen der Literaturanalyse und den Kurzfallstudien zusammengestellten Handlungsempfehlungen zu Händen des Schweizerischen Bundesarchivs, sollen entsprechende Ansatzpunkte aufzeigen.

1. Hierarchie-Netzwerk-Markt

Die zu erfüllenden Aufgaben des BAR auf Grund des gesetzlichen Auftrages sind vielfältig. Die Frage wie eine Aufgabe am besten, d.h. effizient und effektiv erbracht werden kann, stellt sich dabei immer wieder. Eine entsprechende Aufgabe kann im BAR selber (Hierarchie) oder zusammen mit Partnern in einer Kooperation (Netzwerk) erbracht oder auf dem Markt eingekauft werden (siehe Kapitel 2.1). Die Vor- und Nachteile dieser drei Möglichkeiten sowie deren Abgrenzung und Zulässigkeit müssen den Entscheidungsträgern des BAR bekannt sein, um die jeweils sinnvollste Möglichkeit auszuwählen.

Für die jeweilige Aufgabenerfüllung muss klar sein, in welchem System diese sich am besten erfüllen lässt: In der Organisation (Hierarchie), mit Kooperationen (Netzwerk) oder durch einen Einkauf (Markt).

2. Natürliche oder künstliche Netzwerke

Bei den natürlichen Netzwerken handelt es sich um ein privates Akteursumfeld und um soziale Ressourcen. Beim künstlichen Netzwerk geht es um professionelle Ressourcen (siehe Kapitel 2.2). Diese Unterscheidung und das damit verbundene Bewusstsein sind für alle Mitarbeitende wichtig, damit sie wissen, ob sie in der Rolle als Mitarbeitende des BAR oder als Privatpersonen auftreten. Die Abgrenzung von natürlichen und künstlichen Netzwerken ist nicht trennscharf damit mitunter schwierig, was eine entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeitenden voraussetzt.

Jeder Mitarbeitende sollte sich im Klaren darüber sein, ob er sich in einem natürlichen (soziale Ressourcen) oder in einem künstlichen Netzwerk (professionelle Ressourcen) bewegt und was das bedeutet.

3. Mögliches Modell einer Netzwerktypisierung für das BAR

Die Literaturanalyse hat aufgezeigt, dass es eine grosse Anzahl von Modellen und Ansätzen zur Netzwerktypisierung gibt. Bei der Handlungsempfehlung an das BAR soll hier diejenige von Sydow (Sydow, 2010, S. 382) als eine sinnvolle Möglichkeit aufgezeigt werden (siehe Kapitel 2.2). Dies deshalb, weil dieses Modell eine direkte Antwort auf zwei Bedürfnisse des Bundesarchivs, die Flexibilität und die Innovation, gibt.

Es unterscheidet auf Grund der Steuerungsform (hierarchisch-heterarchisch) und der zeitlichen Stabilität (stabil-dynamisch) drei Netzwerktypen: Strategische Netzwerke, Projekt-Netzwerke und Regionale Netzwerke. Dabei sind für das BAR nach Einschätzung des Autors vor allem Projekt-Netzwerke (hierarchisch-dynamisch) und Regionale Netzwerke (heterarchisch-stabil/dynamisch), nicht aber strategische Netzwerke (hierarchisch-stabil) relevant.

So eignen sich in Zeiten von grossen Veränderungen die flexiblen Projekt-Netzwerke, um sich schnell neuen Gegebenheiten anpassen zu können. Die regionalen Netzwerke dienen zur Stärkung der Innovationskraft und bieten Skaleneffekte, die aus der Zusammenarbeit von vielen gleichgestellten Akteuren entstehen. Für strategische Netzwerke sieht der Autor im heutigen Zeitpunkt keinen sinnvollen Anwendungsbereich für das BAR.

Die Typisierung der Netzwerke in Projekt-Netzwerke und Regionale Netzwerke scheint für das BAR sinnvoll. Entsprechende Netzwerke sollten aufgebaut bzw. gefördert werden. Dabei ist das Bewusstsein über die Ausprägung der Steuerungsform und der Stabilität wichtig.

4. Chancen und Risiken

Gerade im unberechenbareren und dynamischeren Netzwerk bieten sich viele Chancen aber auch Risiken (siehe Kapitel 2.3). Diese müssen im Netzwerk noch mehr, als bereits im hierarchischen System notwendig, immer wieder erhoben sowie überprüft und das eigenen Handeln entsprechend angepasst werden.

Chancen und Risiken müssen in jedem Zeitpunkt einer Netzwerkbeteiligung bekannt und bewusst sein.

5. Netzwerkerfolg und Kooperationsqualität

Ein Erfolg eines Netzwerkes an dem das BAR beteiligt ist, bedeutet nicht automatisch auch ein Erfolg für die Organisation BAR. Nur wenn das BAR als Organisation am Netzwerkerfolg partizipieren kann, ist diese Kooperation auch interessant. Der Erfolg des ganzen Netzwerkes

und die Partizipation des einzelnen Akteurs daran, hängen letztlich vom Netzwerkmanagement und von der Kooperationsqualität ab (siehe Kapitel 3). Dabei bedeutet eine hohe Kooperationsqualität eine grosse Selbstregulierung, basierend auf partnerschaftlichem Verhalten, Vertrauen und fehlendem Opportunismus. Gerade diese drei Punkte müssen sich die Netzwerkteiligen des BAR immer wieder vor Augen führen und sich entsprechend verhalten.

Netzwerkerfolg kann nur durch Kooperationsqualität erreicht werden. Diese setzt partnerschaftliches Verhalten, Vertrauen und kein opportunistisches Verhalten der BAR-Mitarbeitenden im Netzwerk voraus.

6. Netzwerkmanagement

Betrachtet man das Netzwerkmanagement beim BAR entlang der Selektions-, Allokations-, Regulations- und Evaluationsfunktion (siehe Kapitel 3.1), dann lässt sich festhalten, dass in drei von vier Funktionen bereits viel Erfahrung vorhanden ist. Man kann hier festhalten, dass bei der Evaluationsfunktion noch das grösste Potential besteht, da noch nicht überall und systematisch evaluiert wird. Zwar finden in Projekt-Netzwerken entsprechende Evaluationen statt, aber in den restlichen Netzwerken, bei denen das BAR beteiligt ist, findet diese nur individuell und keinesfalls einheitlich statt.

Bei der Selektionsfunktion bestehen schon viele Voraussetzungen und Instrumente für eine sinnvolle Auswahl von Akteuren bzw. für die Auswahl der richtigen Person des BAR für die Netzwerkteiligung. Das Potential liegt vor allem in der noch ganzheitlicheren Betrachtung aus der Sicht des BAR und besseren sowie einheitlicheren Möglichkeiten. Diese sind während der Netzwerkteiligung immer wieder zu überprüfen um sicherzustellen, ob die Voraussetzungen bzw. die Akteure noch die richtigen sind. Weiter braucht es eine klare Selektion, d.h. klare Entscheide, wo man sich beteiligen will und wo nicht mit einer entsprechenden Priorisierung.

Für die Allokationsfunktion sind die Mitarbeitenden des BAR nach der Meinung des Autors gut positioniert. So sind die Rahmenbedingungen und die Handlungsspielräume der einzelnen Mitarbeitenden auf allen Ebenen für alle transparent und klar. Auf Grund der Grösse des Amtes und seiner flachen Hierarchie besteht zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit des direkten und persönlichen Austausches. Eine grosse Anzahl der Mitarbeitenden ist sich gewohnt, in unterschiedlichen Netzwerken mitzuarbeiten. Nichts desto trotz ist die Allokationsfunktion eine dauernde Aufgabe, für die das BAR auch immer wieder in seine Mitarbeitende investieren und sich als Akteur kontinuierlich weiterentwickeln muss.

Auch für die Regulationsfunktion gelten die in weiten Teilen bereits bei der Allokationsfunktion aufgezeigten Voraussetzungen für den Mitarbeitenden. Hier besteht noch ein Potential zur Verbesserung im informellen Bereich. Im formellen Bereich sind die Regeln und die Möglichkeiten grösstenteils klar und teilweise auch für ein staatliches Unternehmen beschränkter.

Das grösste Potential des BAR beim Netzwerkmanagement besteht bei der Evaluationsfunktion. Diese müsste systematisch und einheitlich bei allen Netzwerketeiligungen des BAR wahrgenommen und ausgewertet werden. Bei der Selektions-, Allokations- und Regulationsfunktion sind viele Elemente heute bereits vorhanden, müssen aber systematisch und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Hier ist vor allem bei der Selektionsfunktion noch ein klarer Schwerpunkt zu setzen, an welchen Netzwerken sich das BAR beteiligen will und - ebenso wichtig - an welchen nicht.

7. Personale Kompetenzen

Bei den personalen Kompetenzen werden fachliche und soziale Kompetenzen unterschieden (siehe Kapitel 3.2). Beim BAR geht der Autor grundsätzlich vom Vorhandensein der fachlichen Kompetenzen aus. Diese sind eine Anstellungsvoraussetzung und werden im Personalführungssystem des Bundes regelmässig überprüft. Sind diese nicht oder ungenügend vorhanden, zieht dies eine entsprechende Massnahme zur Behebung nach sich. Nicht so eindeutig, ist dies bei den sozialen Kompetenzen. Auch diese werden natürlich so weit als möglich bereits bei der Anstellung oder bei der Personalentwicklung überprüft. Da es sich dabei aber um Softfaktoren handelt, ist dies viel schwieriger. Hinzu kommt, dass es zum Arbeiten im BAR und demjenigen im Netzwerk nicht unbedingt die gleichen sozialen Kompetenzen braucht. So müssen diese beobachtet und ständig bedürfnisgerecht weiterentwickelt werden.

Alle personalen Kompetenzen müssen beobachtet und kontinuierlich sowie bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Dies gilt umso mehr für die sozialen Kompetenzen, da diese in Netzwerken erstens anders sein können als im BAR und zweitens dort entscheidender sind.

8. Organisationale Kompetenzen

Mit der organisationalen Kompetenz sind die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten gemeint, die einer Vernetzung der Organisation erst zulassen oder fördern (siehe Kapitel 3.2). Die Voraussetzung ist hier in der Wahrnehmung des Autors beim BAR gut, da mit klaren Amtsstrategien ein geteiltes Bild der Aufgaben und Ziele des Amtes vorhanden sind und gelebt werden. Auch lässt die Kultur den Mitarbeitenden klare Spiel- und Handlungsräume und es besteht eine offene Organisations- und Wissenskultur: Tendenziell gute Voraussetzungen für die Vernetzung. Damit das auch so bleibt oder sogar noch verbessert wird, muss an dieser organisationalen Kompetenz immer wieder gearbeitet werden, und wo sinnvoll und nötig eine kontinuierliche Weiterentwicklung stattfinden. So ist die Kommunikationsstruktur der Organisation wichtig aber auch ein entsprechendes Personalmanagement mit Netzwerkorientierung. Ein beim BAR zumindest heikler Punkt sind die für die Netzwerkarbeit notwendigen Ressourcen. Gerade in der Netzwerkarbeit muss aus der Sicht der Ressourcen vielfach zuerst eine Vorleistung erbracht werden, um dann später einen Mehrwert zu haben.

Trotz einer guten Ausgangslage beim BAR bei den organisationalen Kompetenzen, müssen diese bewusst erhalten oder wo sinnvoll und nötig ausgebaut werden. Trotz knapper Mittel müssen die für die Netzwerkarbeit notwendigen Ressourcen sichergestellt werden.

9. Managementinstrumente

Mit entsprechenden Managementinstrumenten sollen Prozesse und Abläufe optimiert und die Effizienz sowie die Qualität der Aufgabenerfüllung gesteigert werden (siehe Kapitel 3.3). Ein kleines Amt wie das BAR kann sich nur eine begrenzte Anzahl von Instrumenten leisten. Vergleicht man nun die Bedürfnisse im Zusammenhang mit Netzwerkmanagement und die bereits vorhandenen Managementinstrumente, stellt man schnell fest, dass man die meisten Bedürfnisse abdecken kann. Das BAR muss dazu nur die bestehenden Instrumente direkt oder leicht angepasst einsetzen. So sind viele Instrumente gerade rund um das Projektmanagement in leicht abgewandelter Form auch für das Netzwerkmanagement einsetzbar (z.B. Projektportfolio kann auch als Netzwerkportfolio eingesetzt werden usw.). Auch für die Moderation, das Wissensmanagement, die Kommunikation und das Konfliktmanagement können die bereits bekannten Instrumente, teilweise angepasst, verwendet werden.

Mit den beim BAR vorhandenen Managementinstrumenten lassen sich viele, wenn nicht gar die meisten, Bedürfnisse für das Netzwerkmanagement direkt oder mit leichten Anpassungen abdecken.

10. Netzwerkmanagement in der öffentlichen Hand

Die Analyse sowohl der Literatur wie auch der Praxis hat gezeigt, dass es eigentlich nur bei der Motivation und bei den Rahmenbedingungen einen Unterschied zwischen Netzwerken der öffentlichen Hand und jenen in der Privatwirtschaft gibt (siehe Kapitel 3.4 und 4). So ist die Motivation des BAR eine optimale Erfüllung des gesetzlichen Auftrages. Das kann Ressourcen-, Innovations- und Wissens- sowie Wirtschaftlichkeitsaspekte beinhalten, ist aber sicherlich keine Gewinnoptimierung. Bei den Rahmenbedingungen gelten für das BAR der gesetzliche Rahmen, die Hierarchie der vorgesetzten Behörden sowie die Vorgaben der Politik. Diese Abhängigkeiten unterscheiden sich von denjenigen in der Privatwirtschaft. Ansonsten gibt es kaum Unterschiede.

Das BAR muss sich für jede Vernetzung immer nach seinem gesetzlichen Auftrag ausrichten. Auch muss es die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Weisungskompetenz der vorgesetzten Behörde und die Vorgaben der Politik einhalten. Darüber hinaus kann sich das BAR, wie jede private Unternehmung, nach den gleichen Gesetzmässigkeiten vernetzen.

6 Fazit

Grundlagen Netzwerke

Ein wichtiges Element für die Zusammenarbeit in Netzwerken ist eine gemeinsame Basis. Beginnend mit einer einheitlichen Definition von Netzwerken und dementsprechender Abgrenzung zur Organisation (Hierarchie) und zum Markt. Weiter gilt es zu unterscheiden, in welcher Art von Netzwerken man sich bewegt bzw. sich bewegen möchte. Hier ist die Unterscheidung zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken wichtig. Aus organisationaler Sicht liegt hier der Fokus auf den künstlichen Netzwerken. Weiter ist eine Typisierung sinnvoll, um gemeinsame Bilder zu entwickeln. Für die hier vorliegende Arbeit hat sich der Autor auf das Typisierungsmodell nach Steuerungsform (hierarchisch-heterarchisch) und zeitlicher Stabilität entschieden. Andere Modelle wären auch denkbar. Wichtig ist, dass das Modell für das fragliche Netzwerk bzw. dessen Akteure anschlussfähig ist.

Noch mehr als im hierarchischen System ist es in einem Netzwerk wichtig, die Chancen und Risiken immer im Fokus zu haben. Es muss an Hand von diesen das eigene Handeln konsequent überprüft und wo nötig angepasst werden. Wenn die hier dargelegten Grundlagen von den beteiligten Netzwerkakteuren gleich gesehen und verstanden werden, ist bereits eine wesentliche Basis für die Kooperation vorhanden. Fehlt es dagegen bereits an diesem grundsätzlichen Verständnis und stimmen dadurch die Bilder der Beteiligten zu Art und Form der Netzwerkzusammenarbeit nicht überein, ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ungleich viel grösser.

Netzwerkmanagement

Netzwerkerfolg hängt von der Kooperationsqualität und dem Netzwerkmanagement ab. Der Erfolg des Netzwerks ist für den einzelnen Akteur nur interessant, wenn er in irgendeiner Form daran partizipiert. Der Mehrwert des Netzwerkakteurs kann dabei neues oder besseres Wissen (Explorationserfolg) sein oder er profitiert von Skaleneffekten (Exploitationserfolg). Generell profitiert er am Netzwerkerfolg als Ganzes, wenn die Akteure mit der Kooperation zufrieden sind und sich das Netzwerk stabil entwickelt und seine Qualität gut ist.

Eine hohe Kooperationsqualität bedeutet Selbstregulierung, basierend auf partnerschaftlichem Verhalten, Vertrauen und fehlendem Opportunismus.

Damit die Kooperationsqualität und dadurch auch der Netzwerkerfolg hoch sind, braucht es eine entsprechende Steuerung, sprich ein Netzwerkmanagement.

Wie beim Hierarchischen- und beim Marktmodell, sind auch beim Netzwerkmodell die drei elementaren Aufgaben des Managements: Koordination, Kommunikation und Evaluation.

Deren Ausgestaltung und Gewichtung unterscheiden sich. Über den ganzen Netzwerklebenszyklus hinweg muss das Management koordinieren, vor allem durch kommunizieren überzeugen sowie mit evaluieren die nötige Transparenz und das Vertrauen schaffen.

Damit dies überhaupt möglich ist, braucht es entsprechende personale und organisationale Kompetenzen der Akteure. Die personalen Kompetenzen meint die fachliche und die soziale

Kompetenz der Akteure, die organisationale Kompetenz meint die ganze Organisation, d.h. deren Organisationskultur, deren Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die Ressourcen. Das Management ist dafür verantwortlich, dass diese Kompetenzen vorhanden sind oder auf- und ausgebaut werden.

Zu diesem Zweck ist die Unterstützung durch Managementinstrumente sinnvoll. Die Literaturanalyse hat ergeben, dass die meisten Instrumente aus dem bekannten Managementumfeld auch direkt oder mit leichten Anpassungen für das Netzwerkmanagement eingesetzt werden können.

Dabei hat weder die Theorie noch die Praxis grundsätzliche Unterschiede im Funktionieren von Netzwerken der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand ergeben. Einzig in der Motivation (nicht primär eine Gewinnmaximierung, sondern eine bessere Aufgabenerfüllung), und in den Rahmenbedingungen (gesetzlicher Auftrag und politisches Umfeld schränkt die Möglichkeiten von Netzwerkaktivitäten der öffentlichen Hand ein) gibt es Unterschiede.

Vergleichende Kurzfallstudien

Bei beiden mittels den Kurzfallstudien untersuchten Organisationen ergab sich eine grosse Affinität und ein entsprechendes Bewusstsein für Kooperationen bzw. Netzwerke. Die Kooperationen werden als „conditio sine qua non“ für die Erfüllung des jeweiligen gesetzlichen Auftrages wahrgenommen. Die Tendenz ist steigend. Der Umgang mit den Netzwerken geschieht dabei pragmatisch.

Bereits in den Amtsstrategien der beiden Organisationen wird die Wichtigkeit von Kooperationen festgehalten. Das oberste Management hält sich aber in der Steuerung zurück und koordiniert meistens über Ressourcen und Controlling. Die Fachbereiche haben grosse Handlungsspielräume und tragen auf Grund ihrer Aufgabenerfüllung die entsprechende Verantwortung. Weiter sind in beiden Organisationen Mechanismen für den Wissensaustausch und die Durchlässigkeit etabliert. Diese Systeme funktionieren gemäss den Ausführungen von swisstopo und fedpol in beiden Ämtern sehr gut. Man ist sich auch in beiden Organisationen bewusst, dass bei einer weiteren Verknappung der Ressourcen, bzw. bei einer zunehmenden Notwendigkeit von Netzwerkbeteiligung für die Erfüllung der gesetzlichen Aufgabe, künftig auch mehr gesteuert werden müsste.

Handlungsempfehlungen an das Schweizerische Bundesarchiv

Die Handlungsempfehlungen an das Schweizerische Bundesarchiv haben aufgezeigt, dass in verschiedenen Bereichen noch ein Potential besteht. Gleichzeitig wurde auch klar, dass die Ausgangslage für eine vermehrte bzw. eine qualitativ bessere Vernetzung gut ist. So sind die Rahmenbedingungen und die Kultur, als Teil der organisationalen Kompetenz, für die Netzwerkarbeit positiv ausgerichtet. Auch bei den personalen Kompetenzen sind viele Eigenschaften bereits vorhanden, die es für die Netzwerkarbeit braucht.

Diese guten Voraussetzungen werden jedoch noch nicht überall explizit auf Netzwerke angewandt. Tendenziell braucht es deshalb einen bewussteren Umgang mit dem Thema Vernetzung und vor allem den Willen, sich hier systematisch und kontinuierlich zu verbessern.

Literaturverzeichnis

Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review, Special Issue*, 56–66.

Aristoteles. (o. J.). Stichwort: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Online im Internet. In *Wikiquote*. Abgerufen von <https://de.wikiquote.org/wiki/Aristoteles>

Bogenstahl, C. (2012). *Management von Netzwerken: Eine Analyse der Gestaltung interorganisationaler Leistungsaustauschbeziehungen*. Gabler Verlag.

Hoffmann, W. H. (2010). Allianzmanagementkompetenz - Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der «Managementforschung»* (5. Auflage, S. 237–293). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kenis, P., & Raab, J. (2009). Politiknetzwerke als Governanceform: Versuch einer Bestandesaufnahme und Neuausrichtung der Diskussion. In G. F. Schuppert & M. Zürn (Hrsg.), *Governance in einer sich wandelnden Welt* (S. 132–148). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kraft, D. (2012). Netzwerkorganisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

O’Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 1(57), 45–52.

Quilling, E., Nicolini, H. J., Graf, C., & Starke, D. (2013). *Praxiswissen Netzwerkarbeit: Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schweizerisches Bundesarchiv. (2016, April 15). Das Schweizerische Bundesarchiv in Zahlen 2015. Internetseite. Abgerufen von <http://www.bar.admin.ch/bar/de/ueber-uns/das-bundesarchiv/zahlen-und-fakten.html>

Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016). Stichwort: Netzwerk, online im Internet. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Springer Gabler. Abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55260/netzwerk-v9.html>

Sydow, J. (2010). Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der «Managementforschung»* (5. Auflage, S. 373–471). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 26. Oktober 2016

Philippe Künzler

Über den Autor



Philippe Künzler

Philippe Künzler (1969) ist seit 2006 Vizedirektor und seit 2013 Stellvertretender Direktor des Schweizerischen Bundesarchivs. Er studierte an der Universität Bern Rechtswissenschaft und schloss 1998 als Fürsprecher ab. Er begann seine Tätigkeit im Bundesarchiv 1998 als Direktionsadjunkt. Seit 2005 ist Philippe Künzler als Chef des Ressorts Stab verantwortlich für alle politischen und rechtlichen Fragen, die Kommunikation sowie die Finanzen und das Controlling des Schweizerischen Bundesarchivs. Seit 2007 ist er Vorstandsmitglied bzw. seit 2013 Vizepräsident des Berufsverbands der Schweizerischen Archivarinnen und Archivare (VSA). Seit 2014 vertritt er den VSA als Vorstandsmitglied im Dachverband der Urheber- und Nachbarrechtsnutzer (DUN).

Donnerbühlweg 30
CH-3012 Bern
p-kuenzler@swissonline.ch