

Misstrauen in KMU-Netzwerken

Plädoyer für den produktiven Umgang mit einer tabuisierten Ressource

Christiane Funken, Alexander Stoll

„Kooperation und Innovation durch Netzwerke“ lautet die Zielvorstellung, unter der sich heute kleine und mittlere Unternehmen in regionalen und neuerdings politisch geförderten Branchennetzwerken zusammenschließen. Wie aber gestaltet sich Innovation in diesen neuartigen Netzwerkstrukturen?

Die umfangreiche empirische Analyse des Projekts TRUSTnet zeigt: Neben altbekannten Problemen bei der Umsetzung kooperativer Innovationsprozesse treffen die KMU in den Netzwerken auch auf zahlreiche neue Problemlagen. Diese *produzieren* teils Misstrauen, teils werden sie aber auch durch Misstrauen *verursacht*. Mehr noch: Misstrauen scheint nicht nur Teil des *Problems*, sondern auch Teil der *Lösung* zu sein. Im Gegensatz aber zum viel gepriesenen Vertrauen ist Misstrauen negativ besetzt, bleibt damit oft unreflektiert und wird in der Regel nicht als Mechanismus erkannt, der auch produktive Kraft entfalten kann. Dieser Beitrag versteht sich daher als Plädoyer für eine Enttabuisierung von Misstrauen, um es so für Innovationsprozesse von KMU in Netzwerken produktiv zu machen.

Kleine und mittlere Unternehmen

KMU – insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe – besitzen eine symptomatische Schwäche: Die wichtigen Ressourcen Geld, Zeit und Personal sind knapp bemessen. Deshalb greifen KMU bei naturgemäß ressourcenintensiven Innovationsprozessen auf Kooperationen zurück. Die zentrale Figur in den – meist hoch spezialisierten – KMU ist der Unternehmer: Er vereint nicht nur strategische Betriebsführung und operative Kompetenz in seiner Person, er *ist* quasi das Unternehmen. Denn Unternehmens- und Eigenkapital fallen ebenso zusammen wie unternehmerische und persönliche Existenz. So verwundert es nicht, dass sich der typische „Mittelständler“ ungern reinreden lässt, Autonomieverlust fürchtet, Konkurrenz meidet und – wenn überhaupt – dann vorzugsweise mit „Seinesgleichen“ kooperiert. Offenbar verschafft die Ähnlichkeit von Unternehmensstrukturen und Unternehmerprofilen Erwartungssicherheit und Vertrauen.

Auf der Suche nach Kooperationspartnerinnen und -partnern, die anschlussfähig an das hochspezifische Tätigkeitsfeld des Unternehmens sind und mit denen sich Innovationsprojekte

mit zeitlich absehbarem Return on Investment realisieren lassen, treten viele mittelständische Unternehmer in KMU-Netzwerke ein.

Misstrauen als strukturelles Phänomen

Dabei treffen sie jedoch auf spezifische, strukturell bedingte Widersprüche, an denen in der Regel Misstrauen kondensiert. Misstrauen in KMU-Netzwerken ist demnach nicht das Produkt individueller psychologischer Verfasstheit, sondern stellt ein geradezu unvermeidbares, gleichwohl beherrschbares Phänomen dar. Um jedoch Misstrauen in einem produktiven Sinne bearbeitbar zu machen, ist es in einem ersten Schritt notwendig, die strukturellen Widersprüche aufzuzeigen, aus denen sich Misstrauen speist.

Drei Widersprüche in KMU-Netzwerken

I) Netzwerke sind weder Märkte noch Organisationen. Eine Koordination der Akteure muss sich deshalb zwischen Selbstorganisation und hierarchischer Steuerung bewegen. So existiert zwar ein professionelles Netzwerkmanagement – dieses kann jedoch nur sehr bedingt steuern, denn die Mitglieder halten an ihrer Autonomie fest. Ihre Mitarbeit im Netzwerk ist zudem freiwillig und ein Austritt jederzeit möglich.

II) Die staatlich geförderten Netzwerke besitzen den Auftrag, eine regionale Branche nachhaltig zu stärken, Auflagen wie Zugangsfreiheit für interessierte Unternehmen und das mittelfristige Ziel, die finanzielle Selbstständigkeit nach Auslauf der Finanzierung sicherzustellen. Die Unternehmer aber streben eine kurzfristige Amortisierung ihrer Investitionen an, haben ganz konkrete, spezifische Bedarfe, die in der Regel nicht deckungsgleich mit den Kollektivzielen des Netzwerks sind und favorisieren einen ausgesuchten und vor allem konkurrenzfreien Kreis potenzieller Partner.

III) Diese Interessendivergenz (I+II) wird verstärkt durch die Heterogenität der Netzwerkpartner. Denn hierzu zählen nicht nur die beschriebenen Kleinunternehmen, sondern auch größere Mittelständler, vereinzelt Großunternehmen und Forschungseinrichtungen. Die „größeren“ Unternehmen sind ressourcenstärker als die kleinen und damit nicht so stark auf unmittelbaren Return on Investment angewiesen. Während

weiterhin Wissenschaftspartner primär an Forschungsergebnissen und Publikationen interessiert sind, steht für die Unternehmen der finanzielle Aspekt von Projekten im Vordergrund.

Misstrauen ...

Vor diesem Hintergrund ist typischerweise bereits der Eintritt in ein Netzwerk für die Unternehmer mit Vertrauen und Misstrauen verbunden. Ohne initiales Vertrauen in die Produktivität des Netzwerkes würde man nicht eintreten. Gleichzeitig existiert aber auch Misstrauen gegenüber den zunächst fremden, teils konkurrierenden und ggf. ressourcenstärkeren Netzwerkpartnern. Über die Phase der Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern und die Sondierung von Projekten steigt die risikobehaftete Investition von Mitgliedsbeiträgen, Zeit und Engagement an – und damit meist auch das Misstrauen. Spätestens bei der konkreten Planung eines gemeinsamen Projektes, in der naturgemäß strategisch bedeutsames Wissen kommuniziert wird, erreicht das Misstrauen seinen Höhepunkt. Denn die erbrachten Vorleistungen sind hoch – und der eigene Gewinn weiterhin unklar:

Ist der Partner kompetent genug, um seine Zusagen zu erfüllen? Hat er die Ressourcen, die er angibt? Verfolgt er die gleichen Ziele? Geht er mit sensiblen Informationen vertraulich um? Werden Kooperationsgewinne zur eigenen Zufriedenheit geteilt?

Diese Fragen bleiben im Projektverlauf offen und produzieren Unsicherheit. Als wirksame Mechanismen zur Reduktion dieser Unsicherheit gelten sowohl Vertrauen als auch Misstrauen. Während jedoch die gängige Empfehlung ausschließlich auf den Aufbau von *Vertrauen* setzt, gehen wir davon aus, dass *Vertrauen* auch negativ wirken und *Misstrauen* den Projekterfolg befördern kann.

... produktiv machen!

Nicht nur führt „blindes Vertrauen“ in die Partner mitunter zu einem bösen Erwachen, es ist ggf. auch innovationsfeindlich, da es den Blick auf vertraute Partner und bekannte Prozesse beschränkt.

Misstrauen hingegen kann diese Fixierungen aufbrechen und damit produktiv wirken. Voraussetzung hierfür ist aber seine frühzeitige Kom-

munikation. Nur wer sein Misstrauen kommuniziert, macht es bearbeitbar. Verschwiegene Misstrauen hingegen kann sich in der Latenz mehren und eine Misstrauensspirale mit gefährlicher Sprengkraft in Gang setzen.

Dabei – und das klingt zunächst paradox – setzt die Kommunikation von Misstrauen eine ausreichend vertrauensvolle Atmosphäre voraus. Wer nämlich darauf vertrauen kann, dass das Äußern von Misstrauen nicht als Tabubruch, sondern als berechtigte und potenziell produktive Aktion aufgenommen wird, kann mit offenem Visier verhandeln.

Auch kann das *Vertrauen* ins Netzwerk dadurch gefördert werden, dass *Misstrauen* institutionalisiert und damit entpersonalisiert wird. Die Einrichtung eines kontrollierenden Gremiums (Beirat o.ä.) etwa kann dieses individuelle Misstrauen zu einem kollektiven Thema machen, ohne dass Einzelpersonen sich exponieren müssen. Abgeleitet aus den Eigenschaften von KMU und KMU-Netzwerken sowie der – hier nur verkürzt und beispielhaft möglichen – Illustration von Vertrauens- und Misstrauens-Konstellationen bleibt also festzuhalten:

1. KMU-Netzwerke bergen spezifische Widersprüche, die in der Regel Misstrauen produzieren.
2. Vertrauen und Misstrauen sind zwei eigenständige Phänomene, die parallel existieren.
3. Weder das eine, noch das andere ist per se produktiv oder destruktiv. Blindes Vertrauen kann in die Falle führen und offen angesprochenes Misstrauen kann handlungsbefähigend wirken.
4. Trotz ihrer Eigenständigkeit stehen Vertrauen und Misstrauen in gewissen Wechselwirkungen zueinander.
5. Um effektive Netzwerkarbeit und gelingende Kooperation sowie Innovation zu gewährleisten, müssen Vertrauen und Misstrauen gemeinsam in den Blick genommen und situativ sensibel ausbalanciert werden.

Werden diese grundlegenden Tatsachen im Netzwerk erkannt und zu Leitsätzen erhoben, können sie den Erfolg von KMU-Netzwerken steigern und damit die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU signifikant erhöhen.

„... Vertrauen ins Netzwerk kann gefördert werden, indem Misstrauen institutionalisiert und damit entpersonalisiert wird. Ein kontrollierendes Gremium kann dieses individuelle Misstrauen zu einem kollektiven Thema machen, ohne dass sich Einzelpersonen exponieren müssen.“



Die Autoren

Prof. Dr. Christiane Funken ist Leiterin des Projekts TRUSTnet am Institut für Soziologie der TU Berlin (www.trust-net.org). Alexander Stoll M.A. ist Mitarbeiter im Projekt TRUSTnet.

Das Projekt „TRUSTnet – Vertrauen und Misstrauen als Motoren von Innovationsprozessen in KMU-Netzwerken“ (FKZ 01 FH 09156/57) wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union.

[TRUST]NET



„Einige proaktive Unternehmer, die ohne große Vorbehalte ans Werk gingen, haben dazu beigetragen, dass vielmehr konstruktiv und offen miteinander gearbeitet wurde als abwartend zu kontrollieren.“

„Vertrauen und Misstrauen müssen reflektiert und kommuniziert werden.“

Interview mit Dr. Peter A. Hecker, Netzwerkmanager GEOkomm Networks

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in Ihrem Netzwerk?

IT-Netzwerke mit hoher KMU-Beteiligung wie das unsere sind insofern hochsensibel, als die Assets der Unternehmen jeden Abend nach Hause gehen und der Unternehmer froh ist, wenn sie am nächsten Morgen wiederkommen. Also, das Kapital steckt in den Köpfen der Mitarbeiter, ist damit prinzipiell sehr flüchtig und gleichzeitig die wichtigste, zu schützende Ressource.

Der Begriff des Vertrauens beinhaltet aus meiner Sicht zwei wichtige Aspekte: Zum einen das Vertrauen zwischen Partnern im Netzwerk und dem Netzwerkmanagement und zum anderen das Vertrauen zwischen den Partnern im Netzwerk selbst. Mögliches Misstrauen zwischen dem Management und den Netzwerkpartnern konnte sich bei uns nicht etablieren. Von großem Vorteil war hier allerdings, dass ich als Netzwerkmanager selbst kein Akteur der Branche bin. So ist ausgeschlossen, dass ich mich in möglicher Konkurrenz zu den Unternehmen befinde.

Die Firmen untereinander hingegen waren zu Beginn schon etwas misstrauisch und haben sich genau beäugt. Aber auch das nur kurz. Einige proaktive Unternehmer, die ohne große Vorbehalte ans Werk gingen, haben dazu beigetragen, dass vielmehr konstruktiv und offen miteinander gearbeitet wurde als abwartend zu kontrollieren.

Wie kann das Netzwerkmanagement dafür sorgen, dass Misstrauen im Netzwerk nicht zum Problem wird?

Nun war ich in der angenehmen Lage, dass sich Misstrauen zunächst nicht als Problem entwickelt hat. Die gemeinsame Aufbruchstimmung hat dazu geführt, erst einmal zu „machen“ und erst dann kritisch zu hinterfragen und nach möglichen Fußangeln zu suchen. Generell kann ich aber sagen, dass Transparenz und Verlässlichkeit im Umgang mit den Netzwerkpartnern die wichtigsten Grundvoraussetzungen darstellen. Die Wahrung der absoluten Vertraulichkeit im Gespräch hilft, einen „geschützten Raum“ für die Unternehmer herzustellen, in dem einerseits Herrschaftswissen kommuniziert, andererseits auch Skepsis oder Misstrauen geäußert werden kann. Auf diese Vertraulichkeit

muss man sich dann unbedingt verlassen können. Die Anforderungen an den Netzwerkmanager sind hierbei ziemlich hoch – Diplomatie und Einfühlungsvermögen sind sehr gefragt, insbesondere wenn es um sensibles Wissen oder das Tabuthema Misstrauen geht. Teambuilding Events und Workshops zum Umgang mit Vertrauen und Misstrauen können da auch recht hilfreich sein.

Gab es eine Situation, in der Sie gemerkt haben, dass eine Zusammenarbeit an Vertrauen oder Misstrauen scheiterte? Hätte dies vermieden werden können?

Eine Gruppe von Netzwerkpartnern hatte sich zusammengefunden und nach einer kurzen, von mir begleiteten Anfangsphase allein und voller gegenseitigem Vertrauen – um nicht zu sagen „blauäugig“ – die gesteckten Ziele verfolgt. Leider wurden aber weder zu Anfang klare Vereinbarungen aufgestellt, noch wurden Vertrauen und Misstrauen im Prozess ausreichend reflektiert bzw. kommuniziert. Ergebnis war, dass das ganze Vorhaben förmlich schief ging und einer der Partner aus dem Netzwerk austrat. Das Resultat hat sehr deutlich aufgezeigt, wie wichtig die kontinuierliche Begleitung und Moderation derartiger Prozesse, die häufig auch von Misstrauen begleitet sind, durch das Netzwerkmanagement ist und man da nicht zu früh locker lassen darf.

Dr. Peter A. Hecker ist Netzwerkmanager des Kompetenznetzwerks GEOkomm networks Potsdam sowie Vorsitzender des Vorstands GEOkomm e.V., Verband der GeoInformationswirtschaft Berlin/Brandenburg.

Das Interview führte Alexander Stoll, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Berlin.

GEO
komm
networks

