

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
2	Zur Entwicklung von Kooperationsprozessen	15
2.1	Entstehungsgründe für Kooperationen	15
2.2	Jedes Blatt hat zwei Seiten – Chancen und Risiken von Kooperationen	21
2.2.1	Mögliche Stärkefelder überbetrieblicher Kooperationen	21
2.2.2	Mögliche Risiken und Nachteile von überbetrieblichen Kooperationen	23
2.3	... und noch eine dritte Seite des Blattes	25
2.4	Differenzierungsmöglichkeiten überbetrieblicher Kooperationen	26
2.4.1	Gliederung nach Kooperationszielen	27
2.4.2	Gliederung nach Aktivitätsgrad bei der Entstehung der Kooperation	29
2.4.3	Gliederung nach Merkmalen der Kooperationspartner	31
2.4.4	Gliederung nach Größe und Anzahl der beteiligten Organisationen	34
2.4.5	Gliederung nach der Art und Weise der Kooperation	35
2.4.6	Gliederung nach kooperierenden Unternehmensbereichen	35
2.4.7	Kooperation nach betrieblichen Sektoren	35
2.5	Kooperationen, strategische Allianzen, Netzwerke und Cluster	37
2.5.1	Kooperationen und Koalitionen	37
2.5.2	Virtuelle Netzwerke, Unternehmen und Virtuelle Unternehmungen	38
2.5.3	Strategische Allianzen und strategische Netzwerke	39
2.5.4	Fraktal(es Unternehmen)	41
2.5.5	Kompetenzzelle	42
2.5.6	(Regionale) Netzwerke	42
2.5.7	Soziale Netzwerke	43
2.5.8	Unternehmensnetzwerke	43
2.5.9	Natürlich entstandene und insitutionalisierte Cluster	43
2.5.10	Merkmale eines Wirtschaftsclusters	46
2.5.11	Cluster	46
2.5.12	Arbeitsdefinitionen	49
2.6	Theorieansätze für interorganisationale Kooperationen	52
2.6.1	Transaktionskostenansatz – der Blick auf Kosten und Nutzen	53
2.6.2	Ressource Dependence–Ansatz, das Spannungsfeld Autonomie und Abhängigkeit	56
2.6.3	Interaktionsorientierter Netzwerkansatz – Beziehungen als Ressource und langfristige Investition	59
2.6.4	Zur Bedeutung der Netzwerktheorien für interorganisationale Kooperationen	62

2.7	Die interorganisationale Kooperation als soziales System	63
2.7.1	Merkmale des „Systemischen“	64
2.7.2	Soziale Systeme – Leit-Differenz System/Umwelt	65
2.7.3	Autopoiese	66
2.7.4	Operationale Geschlossenheit	68
2.7.5	Was hilft sozialen Systemen, zwischen Selbsttäuschung und angemessener Realitätskonstruktion zu unterscheiden?	69
2.7.6	Wie kommt es zu Veränderungen in sozialen Systemen?	71
2.7.7	Organisation als Spezialform sozialer Systeme	74
2.7.8	Zur Besonderheit interorganisationaler Kooperationen	74
2.8	Zur Steuerbarkeit von Kooperationssystemen	75
2.8.1	Steuerung von Ressourceninterdependenzen in Kooperationen	76
2.8.2	Warum der Markt als Steuerung bei Ressourceninterdependenzen versagt	78
2.8.3	Warum Hierarchie als Steuerung bei Ressourceninterdependenzen nur teilweise funktioniert	80
2.8.4	Vertrauen als Instrument zur Steuerung in Netzwerken	81
2.8.5	Lösungsansätze zur Steuerung von Ressourceninterdependenzen in Kooperationen	84
2.8.6	Steuern aus systemischer Sicht	86
2.9	Konflikt und Kooperation	88
2.9.1	Konflikt und Kooperation als inneres Wechselspiel des Kooperationsprozesses	88
2.9.2	Konflikt und Kooperation als Wechselspiel des Kooperationsprozesses mit seiner Umwelt	89
2.9.3	Kooperationszyklus und Konfliktwahrscheinlichkeit	91
2.10	Der Blick der systemischen Beratung auf soziale Systeme	92
2.10.1	Wozu brauchen Organisationsberater komplexe Theorien?	93
2.10.2	Beratung der Veränderung	94
2.10.3	Wie es zu Problembeschreibungen kommt – Phänomene der Beobachtung	95
2.10.4	Steuerungsform „Sinn“, Entscheidungsfähigkeit, Zukunftsausrichtung	97
2.10.5	Grenzen ziehen	98
2.10.6	Zur Besonderheit des systemischen Beratungsprozesses	99
2.10.7	Zur systemischen Gestaltung des Kooperationsvorhabens	101
3	Prozessmodell für Kooperationen innerhalb von Netzwerken	103
3.1	Phasenmodelle eines Kooperationsprozesses	105
3.1.1	Vorphase	108
3.1.2	Aufbauphase	111
3.1.3	Leistungsphase	112
3.1.4	Transformationsphase	113
3.2	Einflussebenen bei Kooperationsprozessen, Hypothesen und offene Fragen	113
3.3	Akteurskonstellationen und Regulative in Clustern	116

4	Perspektiven aus der Praxis – Beratungsprojekte und Experteninterviews	118
4.1	Kooperationen in Clustern – Euphorie, Enttäuschung, Realität	118
4.2	Die Fallstudien, Kriterien für die Auswahl, Nutzen und Datenquellen	119
4.3	Geschichte und Struktur des ausgewählten Clusters	122
4.3.1	Strukturelle Verankerung des Clustermanagements im Cluster	123
4.3.2	Zielsetzungen und Themenschwerpunkte des ausgewählten Holzclusters	126
4.3.3	Beitrittskriterien zum ausgewählten Holzcluster	127
4.4	Fallstudie FS I: Tischler vernetzen Tischler – das Projekt CAD-connect	128
4.4.1	Ausgangssituation und Überweisungskontext für die Beratung	129
4.4.2	Hypothesen über das Kundensystem	130
4.4.3	Ziele der Prozessberatung	131
4.4.4	Vom Kontakt zum Kontrakt, Rahmenbedingungen für den Beratungsprozess	132
4.4.5	Das Design des Beratungsprozesses	133
4.4.6	Der Beratungsprozess	134
4.4.7	Wirtschaftliche Bedeutung von CAD-connect für die Kooperationspartner	140
4.4.8	Bedeutung für die Holzwirtschaft, Bedeutung für zukünftige Projekte sowie Möglichkeiten der Ergebnisverbreiterung	140
4.4.9	Das Projekt im Rückblick – zwei Außenperspektiven und eine Reflexion	141
4.5	Fallstudie FS II: Strategieentwicklung und Teilträgerschaft im Cluster – Management von Spannungsfeldern	144
4.5.1	Ausgangssituation und Überweisungskontext des Strategieentwicklungsprozesses	144
4.5.2	Ziele und Beratungsauftrag für die Strategieentwicklung	145
4.5.3	Ausblick in der Angebotsphase, Schritt (III)	147
4.5.4	Prozessarchitektur des Strategieprozesses	147
4.5.5	Die Projektorganisation	150
4.5.6	Hypothesen für den Strategieentwicklungsprozess	152
4.5.7	Der Beratungsprozess und die Ergebnisse der Workshops	152
4.5.8	Erkenntnisse aus dem Strategieentwicklungsprozess	167
4.5.9	Folgeprojekt „Teilträgerschaft Holzcluster“	170
4.5.10	Ausgangslage Teilträgerschaft Holzcluster	171
4.5.11	Ziele für das Projekt Teilträgerschaft Holzcluster	171
4.5.12	Angebotene Projektarchitektur – Großgruppe	172
4.5.13	Grundüberlegungen zur angebotenen Architektur	174
4.5.14	Tatsächlich beauftragte Projektarchitektur – Studie	178
4.5.15	Verlauf der Studie Teilträgerschaft Holzcluster ...	181
4.5.16	... und Ergebnisse	181
4.5.17	Conclusio zum Projekt Teilträgerschaft	184
4.5.18	Studien oder Beteiligungsverfahren bei Vernetzungsprozessen?	184

4.6	Fallstudie FS III, Experteninterviews zu Netzwerk- und Kooperationsprozessen	193
4.6.1	Die Cluster der TMG Oberösterreich	194
4.6.2	Der Möbel- und Holzbacluster Oberösterreich	199
4.6.3	Der Ökobau Cluster Niederösterreich	210
4.6.4	Erfolgsfaktoren für Kooperationen aus Sicht eines Kooperationsmanagers	216
4.6.5	Persönliches Resümee aus den Experteninterviews	221
5	Zur Wechselwirkung der Steuerungsinstanzen im Cluster und der Blick auf das Ganze	224
5.1	Die Wechselwirkung der Organisationen mit der Kooperation und dem Kooperationsprozess	224
5.1.1	Die inhaltlich-sachliche Dimension	225
5.1.2	Die Besonderheit der sozialen Steuerungsdimension	226
5.2	Interaktionen der Individuen und deren Auswirkung auf die Kooperation	229
5.3	Kooperationssteuerung durch Akteurskonstellationen	231
5.4	Der (fehlende) Blick auf das Ganze	238
6	Erfolgsfaktoren für Kooperationsprozesse in Clustern	241
6.1	Einige „Rezepte“ für das Scheitern von Kooperationsprozessen	242
6.2	Erfolgsfaktoren für die Kooperationsbeteiligten	243
6.2.1	Zur Vorphase	243
6.2.2	Das interpersonelle Netzwerk zu Beginn	244
6.2.3	Metaprinzipien für Kooperationsprozesse	245
6.2.4	Zur Aufbauphase	250
6.2.5	Moderation der Kooperationsprozesse...	250
6.2.6	... und Spielregeln für die Zusammenarbeit	251
6.2.7	Beziehung externer Begleitung	253
6.2.8	Antriebsmomente klären und im Blick behalten	254
6.2.9	Klärung der Erfolgserwartungen	254
6.2.10	Zur Bedeutung von Zielen ...	255
6.2.11	... und Anregungen zur Gestaltung von Lösungen	258
6.2.12	Einrichten einer Projektleitung bzw. des Managements der Kooperation	264
6.2.13	Zur Leistungsphase	264
6.2.14	Zur Langatmigkeit in Kooperationen und Scheitern durch Beschleunigung	265
6.2.15	Interdependenzen erkennen und steuern	266
6.3	Erfolgsfaktoren für die kooperierenden Organisationen	267
6.3.1	Zur Bedeutung von Kernkompetenzen für Kooperationen	267

6.3.2	Organizational Fit in Kooperationsprozessen	271
6.3.3	Differenzierung von Organisationen nach Entwicklungsphasen	271
6.4	Erfolgsfaktoren für das Clustermanagement und Beratungsgremien des Clusters	282
6.4.1	Situative Entschleunigung und Anschlussfähigkeit im Cluster	283
6.4.2	Zur Komplexitätsbewältigung in Netzwerken	283
6.4.3	Wie kommt das Clustermanagement zur Kooperation – einige Hypothesen	284
6.4.4	Das Netzwerk des Clustermanagements	285
6.4.5	Kooperation braucht Kooperation	287
6.4.6	Zur Durchgängigkeit von Clusterentwicklungen	287
6.4.7	Clustermanager als Visionäre	287
7	Abschluss und Ausblick	289
8	Literatur	292