

Das Wesen gut funktionierender Netzwerke

- Eine Übersicht in Thesen -

- mit > Hinweisen auf ergänzende Konzepte, Instrumente und Materialien -

Über allem aber steht: *Ein gutes Netz-Werk lebt durch sein Werk, nicht nur durch das Netz!*

Ein gutes Netzwerk basiert auf einer gemeinsamen Philosophie der am Netzwerk Beteiligten.

Hier bieten sich im wesentlichen Konzepte und Modelle der > Leitbildentwicklung und Gestaltung einer > „Corporate Identity“ (CI) an.

Wichtig ist dabei, nicht nur die veröffentlichte Meinung über das anzustrebende Leitbild zu untersuchen, sondern auch und gerade die verdeckt bestehende und verborgen gehaltene „wahrhaftige“ Kultur eines Unternehmens und seiner „wirklichen“ Werte, Normen, Überzeugungen und „Götzen“ näher in Augenschein zu nehmen.

Individuen aber auch größere und kleinere Menschengruppen leben tagtäglich ihr Leitbild, auch wenn sie sich darüber keine Gedanken machen. Dieser „Genetische Code“, der Charakter also bestimmt ihr Handeln und ihr Verhalten und deckt sich allzu häufig nicht mit ihren formulierten Absichtserklärungen.

»Wir lügen mit dem Munde - und mit dem Maule sagen wir doch die Wahrheit.« (FRIEDRICH NIETZSCHE)

In Netzwerken, die etwas auf sich halten, werden also immer wieder Grundsatzdiskussionen über die gemeinsamen Visionen und die gemeinsam vertretenen und gelebten Werte geführt werden müssen - sonst sind sie in der Regel das Papier nicht wert, das ihre Gründung dokumentiert.

Gute Netzwerke haben ein klar definiertes und „ges.m.a.r.t.etes“ Ziel, das einerseits herausfordernd, andererseits aber auch so realistisch ist, dass es sich lohnt, ein Risiko einzugehen.

Jede Zieldiskussion kämpft immer wieder mit einem systemimmanenten Dilemma: Einerseits geht es, gewissermaßen „über den Wolken“, um Vision und Mission, andererseits „auf dem harten Boden der Realität“ um die konkrete Umsetzbarkeit der Ziele und die Messbarkeit des Erreichten.

In der Literatur und in der Praxis der Organisationsentwicklung und des Projektmanagements werden eine Reihe von Konzepten angeboten, Ziele z.B. in Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele zu differenzieren (kaskadenförmig aufgebaute sog. > „Zielhierarchiemodelle“), ihre Entwicklung als dialektischen Prozess zwischen Ist und Soll zu interpretieren (> Konzept der „Dialogischen Zielplanung“) oder die Ziele von vornherein als vorübergehend und kontextbezogen anzunehmen (> Modell der „Inkrementalen Planung“).

In einem guten Netzwerk sind drei Dinge von besonderer Bedeutung:

Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen!

Nichts aber - so lehrt uns seit einiger Zeit die Firma „Butter Lindner“ - ist so schwer wiederherzustellen wie verloren gegangenes Vertrauen.

Vertrauen ist offenbar ein Gut, das sehr schnell verdirbt, wenn es nicht entsprechend behandelt wird. Vertrauen hat man - oder man hat es nicht. Über Vertrauen lässt sich theoretisch nur sehr unzureichend etwas sagen, Vertrauen kann man nicht erzwingen, nicht bestimmen und nur eingeschränkt pflegen. Vertrauen kann man allenfalls bilden; dies jedenfalls suggeriert uns der – so gesehen unsinnige – „Vertrauensbildenden Maßnahmen“.

Ein ähnlicher Unsinn ist die Mär von der Möglichkeit > „Extrinsischer Motivation“.

Menschen lassen sich durch unterschiedliche Angebote sicher für eine Weile von außen motivieren, im Wortsinn „motiviert“, also „bewegt“, sind sie dadurch noch nicht, denn echte Motivation kommt von innen, ist also „intrinsisch“ und fragt nicht nach Belohnung.

Ganz ähnlich verhält es sich mit Vertrauen: Vertrauen ist eine Haltung, kein Geschäft.

In einem guten Netzwerk treten alle Beteiligten in eine im voraus klar abgesprochene Vorleistung.

Wer nur profitieren, aber nicht abgeben möchte, sollte so schnell wie möglich aus dem Netzwerk wieder herausfliegen. Trittbrettfahrer, Nassauer und Schmarotzer können sich gute Netzwerke nicht leisten - sie machen sie schnell kaputt.

Je besser und konkreter die getroffenen > Vereinbarungen z.B. in Form > vertraglicher Regelungen oder präzise definierter > Aufnahmebedingungen, umso besser und umso eher wird deutlich, wer etwas zum gemeinsamen Gelingen des Netzwerkes beiträgt und wer sich nur auf Kosten der anderen bereichern will.

Ein gutes Netzwerk sorgt für eine „Win-Win“-Situation; d.h., für alle Beteiligten ist ein akzeptabler Gegenwert garantiert.

Dieser Gegenwert kann materieller und immaterieller Natur sein. Die materiellen Werte lassen sich am ehesten in Geld und/ oder mit Hilfe ausgewählter > „Betriebswirtschaftlicher Kennzahlen“ ausdrücken, die immateriellen und auch symbolischen „Erträge“ mit Hilfe einer Reihe von unterschiedlichen, eher sozialpsychologischen Analyse- und Assoziations-Verfahren - so z.B. das > „Bermuda-6-Eck der beruflichen Verführbarkeit“, das > „Bindungs-4-Eck“ u.ä.m.

So gesehen sollte sich die Beteiligung an einem Netzwerk sowohl „rechnen“, als auch „lohnen“ und letztlich „auszahlen“.

In einem guten Netzwerk werden die verschiedenen individuellen und kollektiven Kompetenzen der Mitglieder optimal genutzt.

Voraussetzung dafür ist, dass die Kompetenzen auch bekannt sind.

> Kompetenzmatrizen, > Anforderungsprofile, > Stellenbeschreibungen, unterschiedliche Formen der > Selbstdarstellung, > Tätigkeitsprofile und ähnliche Instrumente aus der „Werkstatt“ der Organisationsberatung und -entwicklung können überaus hilfreich bei der Bewältigung der schwierigen Aufgabe der Sammlung, Speicherung, Veröffentlichung und Nutzung der unterschiedlich entwickelten und auch unterschiedlich zu nutzenden Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen der Netzwerkmitglieder sein.

Denn nur zu 30 Prozent sind in Organisationen die Fähigkeiten der Beteiligten überhaupt bekannt und die, die bekannt sind, werden nur zu allenfalls 30 Prozent genutzt. Das sind – rechnen Sie es nach – lediglich 9 Prozent des vorhandenen Potenzials!

Ein gutes Netzwerk funktioniert wie ein gutes Team.

Ein Team (in funktionaler, nicht wie in der seit Ende der 60er-Jahre überwiegend üblichen ideologischen Lesart) ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligt sind, zu der der oder die Einzelne alleine nicht in der Lage wäre.

Entsprechend lassen sich die „handelsüblichen“ Konzepte, Modelle, Instrumente und Methoden der > Teamanalyse und > Teamentwicklung leicht und erfolgreich zum Einsatz bringen.

Immer wird es dabei auch um das höchstmögliche Maß an Synergie gehen, um das Resultat also der einzeln eingebrachten „Energien“, das - systemisch ausgedrückt - erheblich mehr ist, als die Summe der Einzelteile.

In einem guten Netzwerk sind die wesentlichen Dinge klar und vor allem unmissverständlich geregelt: die Aufbaustruktur der Verantwortungsverteilung und die Ablaufstruktur der Prozessgestaltung.

Neben einer Reihe „altbewährter“ Hilfsmittel (z.B.: > Geschäftsverteilungspläne, > Organigramm, > Kompetenzverteilung u.a.m.) hat sich in letzter Zeit ein besonderes System im Schnittpunkt zwischen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement, das > System „Verantwortungsmatrix“, recht gut bewährt.

Es verbindet einzelne Elemente der Prozessgestaltung mit verschiedenen Instrumenten der klaren Verteilung von Verantwortungen, Zuständigkeiten, Rechten und Pflichten und einer eindeutigen Definition der einzuhaltenden Standards und sorgt damit für das notwendige Maß an Transparenz, auch unterstützt z.B. durch ein > Qualitätsmanagement-Handbuch.

Ein Gutes Netzwerk ist nicht perfekt - aber es wertet die gemachten Fehler aus und stellt sie ab.

Zwei große und komplexe Konzepte der Systementwicklung deuten sich hier an: Das > „Modell der Lernenden Organisation“ und der erst in den 80er Jahren aufgekommene Ansatz des > Management by Error und Deviation“.

Fehler sind also dazu da, sehr vereinfacht ausgedrückt, gemacht zu werden, weil sie auch nicht verhindert werden können. Entscheidend ist, dass sie ausgewertet, analysiert und dann und dadurch abgestellt werden können.

In einem guten Netzwerk kennt jeder und jede seinen/ ihren Platz und füllt ihn zusammen mit anderen optimal aus.

Neben der Differenzierung der einzelnen Kompetenzen (s.o.) geht es hierbei eher um die optimale Zuordnung der handelnden Personen entweder zueinander (> Beachtung und Bearbeitung der möglichen Gruppen- und/ oder Beziehungsdynamiken) und/ oder zu einer Aufgabe.

Ein Erfolg ist dabei u.a. abhängig zum einen vom Charakter der Individuen (Beeinflussungsmöglichkeiten bestehen über die unterschiedlichen Formen der Reflexion: Coaching, Supervision, Therapie) - aber auch der beteiligten Institutionen und/ oder Träger/ Einrichtungen, die eine spezifische Kultur im Sinne eines „kollektiven Charakters“ verkörpern - und zum anderen von der vom Individuum oder von der Organisation eingenommenen oder ihr/ ihm zugeordneten „Rolle“ im gemeinsamen „Spiel“, das als Netzwerk erfolgreich aufgeführt werden soll.

Auch hier gilt der wesentliche Grundsatz wie in jedem anderen „Spiel“ auch, sei es als Theater oder sein es als Mannschaftssport: Die gute Mischung macht's.

Entsprechend kann auf einige der wesentlichen Konzepte der > Rollentheorie und auf die unterschiedlichsten Modelle und Konzepte der > Rollendifferenzierung und des systematisierten

> Einsatz der Beteiligten (z.B.: > HDI, > Time/system, > Personalmanagement-Systeme etc.) mit einiger Aussicht auf Erfolg zurückgegriffen werden.

In einem guten Netzwerk stehen allen alle Informationen ständig und „gepflegt“ zur Verfügung.

Dies sollte im 21. Jahrhundert der Mikroelektronik eigentlich keine Erwähnung mehr wert sein.

Ein gutes Netzwerk bietet Lernmöglichkeiten für vieles und alle.

Dabei geht es nicht nur um die Anreicherung des individuell oder institutionell bestehenden Know-hows, sondern vielmehr auf einer eher grundsätzlichen Ebene um eine Erweiterung und Ergänzung der eigenen Perspektiven, indem z.B. die Möglichkeit der > Rotation, des netzwerk-internen > Job-sharings, des partiellen und/ oder temporären Austausches von Mitarbeitern, Maschinen, Methoden etc. geschaffen und intensiv genutzt wird.

In guten Netzwerken ergänzen sich die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen komplementär.

Ein gutes Netzwerk bietet ein Höchstmaß an Orientierung, (Vertrags-) Sicherheit und Verlässlichkeit untereinander, nach innen und nach außen ...

... durch Geschäftsordnungen und andere allgemeine Regelungen, Statuten, Satzungen, dokumentierte Beschlüsse, Schiedsstellen u.ä.m.

In einem guten Netzwerk kennt jeder seinen „Wert“ und richtet sich danach.

Gerade für den Fall einer durchaus ja möglichen Gewinnverteilung ist es unumgänglich, über die einzelnen > Wertanteile der einzelnen Netzwerkteilnehmer präzise Bescheid zu wissen, damit es nicht zu fortwährenden Querelen um den Verdacht der gegenseitigen Übervorteilung kommt.

In einem guten Netzwerk wird geführt.

Nach innen sowieso – aber auch nach außen in der Form, dass ein Schwerpunktträger oder „Konsortialführer“ die zentrale Steuerungsfunktion innehat, damit das notwendige Maß an Orientierung und Struktur gewährleistet ist.

**In einem sehr guten Netzwerk stimmt auch und gerade die „Chemie“ der handelnden Personen!
Und die Beteiligten wissen, dass sich diese Chemie – ja nach Phase – sehr schnell verändern kann
und gehen gelassen mit dieser schon sehr alten Erkenntnis um!**

**In guten Netzwerken „weiß“ Mann und Frau also mit dem Aspekt umzugehen, der in der Regel
Netzwerke nach einer gewissen Zeit starken Belastungen aussetzt: Den Konflikten.**

Dazu abschließend zwei kleine Geschichten:

Die Welt in Ordnung bringen

Ein kleiner Junge kam zu seinem Vater und wollte mit ihm spielen. Der aber hatte keine Zeit für den Jungen und auch keine Lust zum Spiel.

Also überlegte er, womit er den Knaben beschäftigen könnte.

Er fand in einer Zeitschrift eine komplizierte und detailreiche Abbildung der Erde. Dieses Bild riss er aus und zerschnipselte es dann in viele kleine Teile. Das gab er dem Jungen und dachte, dass der nun mit diesem schwierigen Puzzle wohl eine ganze Zeit beschäftigt sei.

Der Junge zog sich in eine Ecke zurück und begann mit dem Puzzle. Nach wenigen Minuten kam er zum Vater und zeigte ihm das fertig zusammengesetzte Bild.

Der Vater konnte es kaum glauben und fragte seinen Sohn, wie er das geschafft habe.

Das Kind sagte: ‚Ach, auf der Rückseite war ein Mensch abgebildet. Den habe ich richtig zusammengesetzt. Und als der Mensch in Ordnung war, war es auch die Welt.‘

Ein alter Indianer saß mit seinem Enkelsohn am Lagerfeuer. Es war schon dunkel geworden und das Feuer knackte, während die Flammen in den Himmel züngelten.

Der Alte sagte nach einer Weile des Schweigens: ‚Weißt du, wie ich mich manchmal fühle? Es ist, als ob da zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander kämpfen würden. Einer der beiden ist rachsüchtig, aggressiv und grausam. Der andere hingegen ist liebevoll, sanft und mitfühlend.‘

‚Welcher der beiden wird den Kampf um dein Herz gewinnen?‘ fragte der Junge. ‚Der Wolf, den ich füttere.‘ antwortete der Alte.

Sie entscheiden jeweils (nicht Ihr Widerpart!), welchem Wolf Sie Futter geben (Sie kennen ja vermutlich dazu das christliche Gleichnis von der „anderen Wange“), und auch Sie könnten spüren dass die „Welt“ Ihres Netzwerkes dann (wieder) in Ordnung ist, wenn die Beziehungen der handelnden Personen (wieder) in Ordnung sind.