

Was lässt Kooperationen und Netzwerke erfolgreich werden?

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.

Wichtig ist dabei, nicht nur die veröffentlichte Meinung z.B. über das anzustrebende Leitbild zu untersuchen, sondern auch und gerade die verdeckt bestehende und verborgen gehaltene „wahrhaftige“ Kultur eines Netzwerkes 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 „ge_s.m.a.r.t. etes“¹ 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 einem guten Netzwerk sind drei Dinge von besonderer Bedeutung:
Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen!**

Nichts aber - so lehrt uns seit einiger Zeit die Firma „Butter Lindner“ in Berlin - 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 Begriff der – „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 sehr 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, die in der Lage sind, auf eine ganz andere Art den „Mehr-Wert“ zu bestimmen.

So gesehen sollte sich die Beteiligung an einem Netzwerk sowohl „rechnen“, als auch „lohnen“ und letztlich wohl auch in irgendeiner Form „auszahlen“, die individuell sehr unterschiedlich gesehen werden kann.

¹ Ein Akronym. Also ein Begriff, dessen Anfangsbuchstaben für eigenständige Begriffe stehen: „s“ = „spezifisch“; „m“ = „messbar“; „a“ = „aktiv beeinflussbar“ (aber auch emotional und rational „annehmbar“); „r“ = „realistisch“ und „t“ = „terminiert“.

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

Voraussetzung dafür ist, dass die Kompetenzen auch bekannt sind.

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, möglichen 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 relativ 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.

Doch Achtung, hier lauert einer der vielen gefährlichen Denkfehler, den wir Menschen immer wieder machen:

»Maximilian Ringelmann, ein französischer Ingenieur, untersuchte 1913 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Zugtiere, die gemeinsam einer Kutsche vorgespannt werden, ist nicht doppelt so hoch wie die Leistung eines Pferdes.

Überrascht von diesem Ergebnis dehnte er seine Untersuchungen auf Menschen aus. Er ließ mehrere Männer an einem Tau ziehen und maß die Kraft, die jeder entfaltete. Im Durchschnitt investierten Personen, die zu zweit an einem Tau zogen, nur je 93% der Kraft eines einzelnen Tauziehers; wenn sie zu dritt zogen, waren es 85%, bei acht Personen nur noch 49%.

Außer Psychologen überrascht dieses Ergebnis niemanden: Die Wissenschaft nennt diesen Effekt ‚Social Loafing‘ (in Deutsch etwa: ‚Soziales Faulenzen‘). Er tritt auf, wo die Leistung eines einzelnen nicht direkt sichtbar wird, sondern mit der Gruppe verschmilzt. (...) Social Loafing ist ein rationales Verhalten: Warum die volle Kraft investieren, wenn es auch mit der halben geht, ohne dass es auffällt? Kurzum, Social Loafing ist eine Art von Betrug, der wir uns alle schuldig machen. Meistens nicht mal absichtlich. Der Betrug läuft unbewusst ab – wie bei den Pferden. (...) Warum nicht totales Faulenzen? Weil die Nullleistung auffallen würde – mit allen Konsequenzen wie Ausschluss aus der Gruppe oder Rufschädigung. Wir haben ein feines Gespür entwickelt, bis zu welchem Grad das Faulenzen unsichtbar bleibt.« (ROLF DOBELLI, 2011: Die Kunst des klaren Denkens)

Social Loafing hat auch interessante Auswirkungen an anderer Stelle: Wir halten uns nicht nur mit unseren Leistungen zurück, sondern auch mit Verantwortung. Niemand will nämlich verantwortlich für schlechte Ergebnisse sein und so ist nicht nur die übergroße Zurückhaltung einzelner, wenn es um Arbeit geht“ ein großes Problem vieler Netzwerke, sondern auch die „systematisierte Verantwortungslosigkeit“.

Eine Lösung scheint zu sein, indem die individuellen Leistungen einzelner möglichst sichtbar gemacht werden und auch sichtbar bleiben.

Auch dieser Effekt ist uns aus der Schule im Umkehrschluss gut bekannt, wenn z.B. eine Gruppenarbeit gut bewertet wurde und einer dieser typischen Nassauer, den es immer in Klassenverbänden gibt, nichts dazu beigetragen hatte, aber die gute Note „mitkassiert“: Es könnte uns rasend machen.

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

Ein gutes Netzwerk bietet also ein Höchstmaß an Orientierung, (Vertrags-) Sicherheit, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit untereinander, nach Innen und nach Außen ...

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

Daran halten sich alle (auch der Hase!²).

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

Ein gutes Netzwerk bietet überdies 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 also die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen komplementär.

² Der Nachsatz bezieht sich auf einen einschlägigen Witz: „Davon haben wir Fische nichts mitbekommen.“

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.

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 und respektvoll mit sich 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.

Dazu wünsche ich Ihnen viel Erfolg und viel Glück!

Anhang

Gruppenphasen 1



Gruppenphasen 2

Orientierung	Frustration	Vereinbarung	Produktion
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Erwartungen Ängste: <ul style="list-style-type: none"> Wo ist mein Platz? Was wird von mir erwartet? Wie sehen mich die Anderen? Neugier und Interesse Aber auch: <ul style="list-style-type: none"> Unsicherheit und Misstrauen Wenig Strukturen <p>Hohe Erwartungen an die Führungsperson (Idealisierung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Erwartungen und Realität fallen auseinander Aufkommen von Kritik, Ärger und Angriffen Konkurrenz, Wut und Enttäuschung Absprunggefahr <p>Machtkämpfe zwischen Mitarbeitern und Führungsperson (Klärung der Rollen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Erwartungen und Realität werden angeglichen Regeln und Vereinbarungen werden getroffen Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung Offene Kommunikation „Gemeinsam-sind-wir-stark“-Erlebnisse <p>Führungsperson wird in ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz anerkannt</p>	<ul style="list-style-type: none"> Erwartungen und Realität stimmen nahezu überein Klares Rollenverständnis Klare Verantwortungsbereiche Offenheit und Sicherheit Identifizierung mit dem Team <p>Realistische Betrachtung der Führungsperson (Stärken und Schwächen)</p>

Während der 60er und 70er Jahre wurden die Bücher der nordamerikanischen Groupworker G. KONOPKA (1963/ 1968), H. VINTER (1967/ 1971), S. BERNSTEIN und L. LOWY (1965/ 1969; 1970/ 1975) ins Deutsche übersetzt. Von den unterschiedlichen Modellen des Social Group Work („Soziales Arbeiten in Gruppen“) ist vor allem das „Developmental Model“ (Entwicklungsstufenmodell), das an der Boston University entwickelt worden ist, in Deutschland rezipiert wurde.

Es gibt bis heute kaum eine deutsche Abhandlung zur Phasen-Dynamik in Gruppen, in der nicht Bezug genommen wird auf den Beitrag von GARLAND, JONES und KOLODNY (1965/ 1969) und vor allem auf die Arbeiten von SAUL BERNSTEIN und LOUIS LOWY über die Entwicklungsstufen von Gruppen.

Das Modell ist grundsätzlich übertragbar:

- Auf die **Entwicklungsstufen von Organisationen**: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase, Assoziationsphase (vgl. GLASL, F: Professionelle Prozessberatung, 2005),
- auf **Trauerphasen** nach Tod und Verlust (vgl. KÜBLER-ROSS, E.: Interviews mit Sterbenden, 1971),
- auf die **Phasen nach Trennung und Scheidung** (vgl. WITTE, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung, 1992),
- auf die verschiedenen **Phasen in Beziehungen** („ein ewiges Auf und Ab“; vgl. WILLY, J.: Die Zweierbeziehung, 1990),
- auf **Produktzyklen** (einschlägige Literatur der Betriebswirtschaftslehre) und letztlich
- auf das **Leben selbst**: Kindheit, Jugend, Pubertät, Erwachsenenalter, Alter, Siechtum, Tod.

Das Problem dabei ist, dass diese Phasen offensichtlich einer Art höheren Programmierung folgen, also in gewisser Art sich „zwangsläufig“ abwechseln. Menschen sind ihnen sicherlich nicht willenlos ausgeliefert - aber es bedarf schon einiger Anstrengungen, die möglichen Folgen der Phasen abzumildern und diese zu beeinflussen.