

In Netzwerken unterwegs sein Dr. Gerhard Klocker

Wenn Netzwerke die Antwort sind, was ist das Problem?

Welche Voraussetzungen braucht die Teilnahme an Netzwerken?

Umgang mit Komplexität und Dynamik

Netzwerke sind eine spezifische Kooperationsform, die nach eigenen Grundgesetzmäßigkeiten funktioniert. Was macht sie derzeit so attraktiv? Was macht das aktuelle Interesse an Netzwerken aus?

Die Annahme

Gehen Sie davon aus, dass Sie einen der folgenden Aufträge erhalten:

- „Stärkung des Images der F & E im Konzern X“
- „Verbesserung der Attraktivität des Bundeslands Y als Wirtschaftsstandort“
- „Steigerung der Kinderfreundlichkeit in der Region Z“

Die Gestaltung dieser Anpassungs- und Entwicklungsprozesse ist durch die Einbeziehung vieler verschiedener Interessen, Werte und Akteure gekennzeichnet: Am Beispiel der Regionalentwicklung sind das beispielsweise die Regierung und Verwaltung, die Kommunen, die unterschiedlichsten Facheinrichtungen, Organisationen und Interessensvertreter bis zu den Medien und den Bürgern mit ihren unterschiedlichen Ideen und Ansichten.

Die Realität

Die Anforderungen an die Steuerung und Gestaltung dieser Prozesse sind hochkomplex und dynamisch. Konkret heißt das, dass Sie auf ein höchst dynamisches, instabiles Umfeld treffen. Die konventionellen Gestaltungs- und Steuerungsmethoden fokussieren die Aufmerksamkeit oft dermaßen auf klare Pläne und definierte Ziele, dass Chancen und Risiken, die sich parallel abspielen, nicht mehr wahrgenommen werden (können). Das kann Erneuerungen, Entwicklungen und Innovationen beeinträchtigen, wenn nicht gar behindern oder in der schlechtesten Ausprägung zum Scheitern von derart großangelegten Vorhaben führen.

Die Lösung

Die Komplexität und Dynamik dieses Umfeldes verlangt nach anderen, erweiterten Formen der Entwicklung und Steuerung. Die klassisch hierarchisch geprägten Organisationsformen stoßen zu oft an klare Grenzen. Die Begrenzungen der Einflussnahme aus einer zentralistischen one-up Position werden schnell deutlich. Es bedarf der selbstorganisierten Aktivierung von verstreutem Wissen, Problemlösungskompetenz und Akteuren.

Hier liegt das besondere Interesse an der Auseinandersetzung mit Netzwerken, weil „jedes Netzwerk die Form der verteilten Intelligenz hat.“¹ Die Teilnahme an Netzwerken stellt grundsätzlich mehr Intelligenz in den eigenen Aktionen und Entscheidungen zur Verfügung, als sie individuell realisiert werden könnte. Netzwerke erlauben das situationsangepasste, permanente Fließen von Information zwischen den beteiligten Akteuren. Durch Netzwerke werden die vorhandenen „funktionalen Lücken“ bei übergreifender Steuerung und die damit einhergehenden Kommunikationsschwierigkeiten kompensiert, indem sie Wissen mobilisieren und zusammenbringen. Netzwerkphänomene können als Antwort auf die diesbezüglich „defizitären“ Organisationen mit ihren starren Strukturen verstanden werden.

Voraussetzung für die Teilnahme an Netzwerken

Netzwerke kann man nicht per Anordnung erzeugen, sie entstehen durch Aktivitäten ihrer „Knoten“, die ihre wechselseitigen Abhängigkeiten durch die Produktion gemeinsamer Werte und anschlussfähiger Verhaltensweisen steuern. Im Rahmen institutionalisierter Kooperationsmöglichkeiten lassen sich die Interessen und Anliegen der Akteure nicht ausreichend realisieren; das führt zu deren Bereitschaft zu koordiniertem Handeln mit selbstgesteuerter Kontrolle. Wir sprechen hier von einem Spiel mit verschiedenen Akteuren, die zum Teil nicht bekannt sind und von denen, die bekannt sind, nicht immer klar ist, was wer warum macht. Es handelt sich um sehr lose gekoppelte Systeme.

Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, um in diesem Spiel der unterschiedlichen Akteure (Personen, Gruppen, Organisationen, Regionen usw.) überhaupt bzw. gut mitzuspielen zu können?

— **Identitätsbildung** Für die einzelnen Akteure ist es wichtig, ihre eigene Identität im Spiel der wechselnden Beziehungen und Konstellationen immer wieder auszuprägen und zu festigen: Wofür stehen wir?! Man muss überhaupt gesehen werden bzw. auf sich aufmerksam machen, um als Mitspieler in Betracht gezogen zu werden. Jeder Beteiligte im Netzwerk hat diese ständige Profilierungsthematik. Gleichzeitig gilt es, flexibel genug zu bleiben, um sich den Einstieg in neue, sich eröffnende Beziehungen nicht zu verunmöglichen bzw. neue Akteure mit ins Spiel zu bringen.

— **Vertrauensleistungen** Netzwerke bilden sich nur, wenn die Akteure zunächst darauf verzichten, für ihre Beiträge unmittelbar Rückvergütungen und Kompensationen zu erhalten. Die Kontakte und Beziehungen

leben vom bereitwilligen Geben, das aus dem Vertrauen herrührt, „irgendwann, irgendwo, in irgendeiner Form“ etwas zurückzubekommen.² „Man kann sogar so weit gehen, daß bestimmte Schwellenwerte der Realisierung von Intelligenz, ..., nur erreicht werden können, wenn das Management sich als Lieferant und Garant von Vertrauensaufbauleistungen versteht und benimmt.“³ Die Frage, was die Basis für Vertrauen sein wird, wie Vertrauen hergestellt und gesichert werden kann, stellt eine permanente Herausforderung dar. Es gilt, in die Beziehungen zu investieren, um damit den anderen und dem System die Chance zu geben, dass Vertrauen entsteht. Das Verhältnis der Akteure ist dadurch definiert, dass sich jeder Akteur vertrauensvoll immer auch von den anderen kontrollieren lässt.

— **kontinuierliche Risikobewältigung** Im Netzwerk entstandenes Vertrauen oder das Vertrauen ins Netzwerk lässt das diffuse (Spiel-)Feld überschaubarer und einschätzbarer werden. Viele Netzwerke nehmen im Laufe ihrer Entwicklung klarere Strukturen und damit Organisationscharakter an, was die Gefahr birgt, den Zugang zur „verteilten Intelligenz“ zu verlieren, weil keine neuen Beziehungen und Verknüpfungen mehr entstehen. Netzwerke sind per se durch ein bestimmtes Maß an Unberechenbarkeit charakterisiert. Von den Akteuren verlangt das ständige „Risikomanagement“: Es gilt, sensibel und sorgfältig die auftretenden Risiken zu orten und zu entscheiden, wie damit umgegangen werden kann. Es gilt, achtsam für neue Entwicklungen zu bleiben, täglich neu den Kurs zu bestimmen und die Fähigkeit zu entwickeln, zu jedem beliebigen Zeitpunkt alles in Frage zu stellen. Der Zustand des Nicht-Wissens bzw. Noch-nicht-Wissens wird ins Entscheidungskalkül miteinbezogen.

— **Robustheit** Durch die Beweglichkeit von Netzwerken, das bedeutet, dass sich das Spiel und die Beteiligten wiederholt und schnell verändern können, kann es durchaus und öfters vorkommen, dass der einzelne Akteur nicht gesehen oder gehört oder an anderen

Stellen im Netz ggf. sogar verunglimpft wird. Das verlangt ein „ordentlich Maß“ an persönlicher bzw. organisationaler Robustheit und Souveränität.

Netzwerke bieten die Möglichkeit, vielfältige Zukunfts- und Wissenpotenziale der Beteiligten zu mobilisieren. Da sich die Denkmodelle der klassischen Hierarchie als zu vereinfachend für große, hochkomplexe, dynamische Systeme erweisen, erhöht sich die Chance der Einflussnahme und Steuerung – auch bei Aufträgen wie den oben genannten. Der Umbau der Beziehungen von fester auf lose Kopplung und von Fremd- auf Selbststeuerung bleibt anspruchsvoll.

Literatur

- 1 Baecker Dirk: Organisation und Management, Frankfurt am Main 2003, 246
- 2 Looss Wolfgang: „Leadership“ – Reflexionen zu einem neuen Modewort im Management Development, gefunden auf: www.hantschk-klocker.com/leseraum/fuehrung
- 3 Baecker Dirk: Organisation und Management, Frankfurt am Main 2003, 247