

Komplexität will gemanagt werden Doris Wilhelmer

Grundprinzipien für den Systemerhalt von Organisationen

Es gibt kein Unternehmen, das es sich leisten kann, die Auswirkungen der Globalisierung auf seine strategische Positionierung am Markt nicht zu beobachten. Der Umgang mit unerwarteten Auswirkungen der Globalisierung ist zu einem ständigen Begleiter geworden und erfordert neue Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit gemäß dem Motto „*Willst Du stabil bleiben, dann ändere Dich!*“

Management wird als Kontextsteuerung nach Willke nur im Zusammenspiel einzelner Organisationen mit ihren relevanten Umwelten verständlich: Der Fokus liegt auf der Gestaltung der System-Umwelt-Beziehungen. Ergänzend zum Respektieren der prinzipiellen Eigenlogik von Organisationen im Sinne ihrer operationalen Geschlossenheit (Maturana / Varela 1987) können Manager und Berater jedes Unternehmen nicht unabhängig von seinen Kontexten, d. h. vom jeweiligen politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und natürlichen Umfeld verstehen und beschreiben (Willke 1998).

Hier kommt der Nutzen externer Beobachtungsperspektiven ins „Spiel“: Organisationen stehen über ihre internen F&E-Initiativen und Innovationsbestrebungen sowie durch strategisches Recruiting zukunftsrelevanter Know-how-Träger in permanentem Austausch mit wissensproduzierenden Organisationen wie Universitäten und Forschungsorganisationen. Diese Organisationen sind in ihrer Teilrationalität auf Erweiterung von Wissen ausgerichtet und steuern sich selbst über den Modus von Erkenntnis. Innerhalb von Organisationen finden wir diese Teilrationalität innerhalb entwicklungsintensiver Funktionen, im Kontext der „fuzzy end of innovation“, im Rahmen von Kreativprozessen der „Ideation“ und „Invention“ sowie in persönlichen Bestrebungen zur fortlaufenden Professionalisierung innerhalb der eigenen Disziplin (z. B. Medizin, IKT, Technologie, OE) wieder. Ein Prinzip dieser Teilrationalität ist die Notwendigkeit des zur-Verfügung-Stellens von Freiräumen für den Ausbau von Wissen und Erkenntnis jenseits von Marktdruck und Standardisierung an organisationsinterne Routinen. Die systemische Beratungstheorie spricht hier von dem Kommunikationsprinzip einer losen Kopplung von Akteuren und Aktionen als Organisationsprinzip von Kommunikation (Simon 2004).

Organisationen, die in die Teilrationalität der Wirtschaft eingebettet sind, entwickeln ihre Performance immer schon in intensiver Kooperation mit strategischen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie in intensiver Konkurrenz mit Wettbewerbern. Ihr Ziel ist Gewinnmaximierung und ihr Steuerungsmedium Geld. Alles, was diesem Ziel dient, gilt vorweg als wichtiges Prozedere oder Instrument. Entsprechend finden wir hier Kostensenkungsprogramme für die Effizienzerhöhung von Wertschöpfungsketten. Erfolgversprechend dafür ist das Standardisieren effizienter Abläufe durch Implementieren von meist ICT gestützten Routinen. Die systemische Theorie spricht hier von der festen Koppelung von Aktionen und losen Koppelung von Personen. Schnelligkeit und Masse bringen hier Geld, Personen sind potentielle Störquellen fehlerfreier Abläufe und als ihre Umwelt entsprechend

rasch austauschbar. Da Organisationen jedes gesellschaftlichen Teilsystems (z. B. Gesundheit, Erziehung, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik etc.) nur über Sicherstellen ihres ökonomischen Überlebens in ihrer Kernkompetenz (z. B. Gesundheit) wirksam werden können, müssen sie in ihrer Eigenlogik die Teilrationalität „Wirtschaft“ in einer Weise integrieren, die ihr sowohl ihr Überleben als auch ihre gesellschaftliche Funktionalität sicherstellt.

Ergänzend dazu sieht sich jede Organisation der Teilrationalität von „Intimität“ ausgesetzt: Für Kunden wird entwickelt und produziert und von Kunden werden die Dienstleistungen in Anspruch genommen oder Produkte gekauft – oder auch nicht. Jeder Kunde beansprucht für sich Einzigartigkeit. Er will in seiner Situation mit seinen Bedürfnissen, Visionen und Druckstellen wahrgenommen und betreut (bedient) werden. Die Organisationen, die das Vertrauen vermitteln können, ihre privaten und B2B-Kunden rascher, Bedürfnis adäquater und zukunftsorientierter zum niedrigsten Preis zu bedienen, gewinnen vor der Konkurrenz. Kunden bauen ihre Entscheidungen auf symmetrische Langfristbeziehungen bei nachhaltigem Nutzen auf und steuern ihre Entscheidungen über das Medium Vertrauen. Vertrauen kann nur über Kommunikation zwischen einzigartigen Partner im Sinne des Aufbaus von Erwartungssicherheit aufgebaut werden. Da die klügste und kostengünstigste Dienstleistung (Produkt) erst über die Marktakzeptanz Sichtbarkeit und Gewinn ermöglicht, müssen Organisationen in sich die Logik der Kommunikation und Individualisierung (Maßschneiderei) integrieren, um ökonomisch erfolgreich sein zu können bzw. das neueste Wissen und Verfahren an den richtigen Kunden bringen zu können.

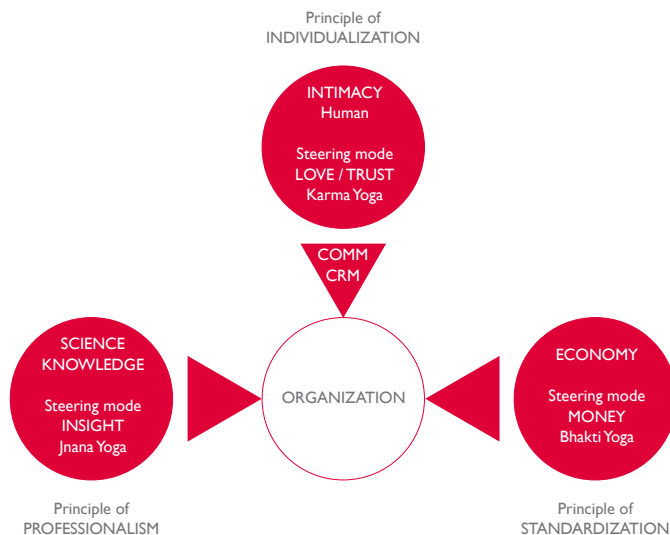


Abbildung: Drei zentrale Teilrationalitäten im Kontext und Innenverhältnis von Organisationen

Will man spezifische Entscheidungs- und Steuerungslogiken von Organisationen und ihre Auswirkungen verstehen, dann erscheint das Beobachten und Beschreiben ihrer Auswirkungen in Bezug auf die drei Zieldimensionen „Maximierung von Wissen und Professionalität“, „Maximierung von Vertrauen“ und „Maximierung von Gewinn“ dann als hilfreich, wenn es um eine im Sinne der Organisation funktionale Balance der widersprüchlichen Zieldimensionen und Logiken geht.

Insofern Organisationen immer schon eine mehr oder weniger große Nähe zu den gesellschaftlichen Funktionssystemen „Wirtschaft“ (Steuerungsmedium Geld), „Intimität“ (Steuerungsmedium Vertrauen), „Wissen“ (Steuerungsmedium Erkenntnis) und „Politik“ (Steuerungsmedium Macht) aufweisen (Luhmann 1984, Willke 2001), gehen wir davon aus, dass ein erfolgreiches Ausbalancieren aller Teilrationalitäten eine wichtige Basis für das Erfüllen des Systemerhalts von Organisationen (Varga v. Kibed 2010) darstellt. Managern und Beratern, die auf einen nützlichen Umgang mit der prinzipiell unvorhersehbaren und -steuerbaren Komplexität abzielen, wird an dieser

Stelle empfohlen, auf eine Kontext adäquate Balance dieser widersprüchlichen Kontext-Teilrationalitäten innerhalb der jeweiligen Organisation zu achten.

Ein Kontext, den Manager und Berater bei ihren Versuchen internen Balancierens widersprüchlicher Teilrationalitäten als Entscheidungsparameter nutzen können, ist die jeweilige Fähigkeit der Organisation, ihre Nahtstellen zu den jeweils relevanten Umwelten zu gestalten: Sind die Grenzen so gesetzt, dass die Identität der Organisation für Partner, Kunden und Wettbewerber sowie Mitarbeiter klar wahrnehmbar ist? Gibt es in der Organisation Wachstum förderliche Spielregeln, die den Respekt vorhandener Kompetenzen und ihre gleichzeitige Weiterentwicklung durch Integration neuartiger Fähigkeiten, Produkte, Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse ermöglichen? Gibt es genügend Kontextsteuerung im Sinne des zur Verfügung Stells von Freiräumen für das Herausbilden neuer Business Units und Organisationseinheiten? Gibt es ausreichend viele, lückenkonfiguriert implementierte Kommunikationsettings zur Koordination von Lern- und Austauschbeziehungen zwischen klar abgegrenzten Funktionen, Organisation(-seinheiten)en die Flexibilität und Schnelligkeit im Reagieren auf veränderte Umweltbedingungen innerhalb und außerhalb der Organisation ermöglichen? Sind Vielfalt und Unterschiede als Kreativitätspotential am „fuzzy end of innovation“ genügend kultivierbar und für Inventionen und Innovationen zum Vorteil der Gesamtorganisation nutzbar?

Matthias Varga von Kibed definiert die fünf Aufgaben, die jede Organisation abhängig von ihrer gesellschaftlichen Funktionalität, ihren vorhandenen Kernkompetenzen und ihrer jeweiligen Entwicklungsphase im Sinne ihres Systemerhalts in unterschiedlicher Ausprägung zu leisten hat, folgendermaßen:

— **Systemexistenz** wird als Gründung und Systemerhalt durch eine immer wieder neu zu findende, funktionale Grenzziehung zwischen der Organisation

und den für sie relevanten Umwelten ermöglicht (Prinzip Ordnung).

— **Systemwachstum** braucht die Entwicklung und erfolgreiche Integration neuer Prozesse, Verfahren, Dienstleistungen, Technologien, Produkte in bestehende Kommunikationen im Sinne des Respektierens der Reihenfolge von „vorher“ und „später“. Erst das Prinzip des Respektierens der Reihenfolge gibt dem Neuen eine Chance im „Vorher“. (Vertrauen in Ordnungsprinzipien).

— **Systemfortpflanzung** benötigt das zur Verfügung Stellen von Freiräumen für Spin-Offs und Austöcherungen, in denen die fragile neue Struktur so lange wachsen darf, bis sie „fit“ genug für einen kompetitiven Wettbewerb mit bereits bestehenden Organisationseinheiten ist (Freiraum / Wissen).

— **Immunkraft** von Organisationen wächst über Vertrauen basierte, dialogische Verstehensprozesse „face to face“ und das Erfahren wechselseitiger Unterstützung beim Bewältigen ungesicherter Prozessturbulenzen.

— **Individualisierung** – braucht das Respektieren von Unterschieden in ihrer Einzigartigkeit und Exklusivität und Kontextsteuerung im Sinne des Schaffens von Freiräumen, wo sich diese Unterschiede soweit entwickeln können, bis sie für einander in ihrer Komplementarität und damit wieder für den Erhalt des „Systemganzen“ nutzbar werden.

Hypothesen zur jeweils spezifischen (dys-)funktionalen Art des Balancierens der drei Teilrationalitäten (Gewinn, Wissen, Vertrauen) innerhalb der Organisation können Managern und Beratern dabei helfen, Kommunikationssettings und Prozesse und Rollen in einer Art weiter zu entwickeln, wo ein eher „mehr“ von dieser Aufgabe oder „mehr“ von jener Aufgabe möglich wird. Managen und Beraten kann unter dieser Perspektive als Implementieren von Kontexten verstanden werden, die ein möglichst

zieldienliches Balancieren von Widersprüchen im Sinne eines vorübergehenden Systemoptimums ermöglichen.

„Weiches Steuern“ als Form des Komplexitätsmanagements

Was verstehen wir unter „weicher Steuerung“?

Der Begriff „weiche Steuerungsmechanismen“ kommt aus der Politikberatung und bezeichnet Versuche des Steuerns komplexer Wirkungszusammenhänge. Wir wollen hier darunter sowohl Kontextsteuerung im Sinne des Schaffens attraktiver Rahmenbedingungen für innovatives und effektives Arbeiten (Willke 2004) als auch „Governance“ im Sinne dialogischen Kreierens und Umsetzens kraftvoller, handlungsanleitender Visionen, Leitbilder etc. (Rhodes 1996) verstehen. „Weiches Steuern“ funktioniert über Kommunikation und Vertrauen und ermöglicht das Aushandeln und Balancieren unauflösbarer Widersprüche auf Zeit. Es stärkt „Selbstführung“ und „-verantwortung“ von Teams und Organisationen in dem Sinn, dass diese in ihren Rollen und Kernkompetenzen als wichtige Gestalter einer gemeinsam angestrebten „Zukunft“ angesprochen werden.

Was verstehen wir unter „Organisationslernen“?

Organisationen lernen dann schneller und effektiver als ihre Konkurrenten, wenn sie 1. das Lernen lernen und 2. klare strategischen Entscheidungen darüber fällen, was sie vorrangig lernen wollen (Willke 2004). Wie aber kann man „Lernen“ in Strukturen einbauen? Willke meint, es müssten Komponenten erfunden werden, welche die starre, normative Rasterung der Strukturen durchbrechen, ohne die Strukturen dabei völlig aufzulösen. Informelle Organisationsformen wie Querschnittsfunktionen, Netzwerke, task forces etc. können hier hilfreich wirken (Willke 2004).

Was verstehen wir unter Innovation?

Innovation emergiert innerhalb peripherer Randzonen und Nahtstellen zwischen Disziplinen, Organisationen, Institutionen, Sektoren, nationalen Kulturen etc. (Wilhelmer 2009) in sektoralen, nationalen und lokalen Innovationsystemen. Sie setzt ein wertschätzendes Innovationsmilieu getragen von klaren Aufträgen und tatkräftiger Unterstützung des Top-Managements der Herkunftsorganisationen der Innovationsakteure voraus. Innovation braucht eine bedarfs- und lösungsorientierte Ausrichtung der Stakeholderdialoge auf transdisziplinäre Fragestellungen und das Kultivieren von Muster unterbrechendem Querdenken und Experimentieren: Innerhalb stabiler Leistungsverbünde und Netzwerke kooperieren Querdenker unterschiedlichster Organisationen, Disziplinen und Nationen auf Basis vertrauensvoller Kommunikationen in regelmäßig wechselnden Rollen als strategische Partner, early user, early adaptor und Investoren und schaffen dabei Sichtbarkeit und Märkte für Inventionen einzelner Partner: Vertrauensbasierte Kommunikationen in eigens dafür geschaffenen Kommunikationssettings mit maßgeschneiderten Kooperationsspielregeln, Publikationen, Ausbildungen und Öffentlichkeit schaffen ein innovatives Milieu als Basis und Ressource für das Emergieren und Transformieren von Inventionen zu Innovationen.

Was verstehen wir unter Innovationsmanagement?

Aktuelle Modelle des Innovationsmanagements versuchen deshalb, neuartige Kommunikationssettings für Innovationsprozesse bewusst außerhalb der straffen Stab-Linien-Organisationsstruktur anzusiedeln. Dafür werden Kommunikationsarchitekturen geschaffen, in denen die für die Ideenentwicklung und ihre Umsetzung relevanten Personen innerhalb und außerhalb der Organisation ins Kooperieren gebracht werden (Open Innovation, Living LAB). Die dabei entstehenden Netzwerkstrukturen leisten das Verknüpfen unterschiedlichster ExpertInnen, Regionen und Hierarchien.

Was verstehen wir unter Open Innovation?

Open Innovation und User Innovation treiben Innovationsaktivitäten im Kollektiv voran. Innovationen entstehen nicht innerhalb sondern zwischen einzelnen Unternehmen und Märkten, wodurch Risiken und Versagensanfälligkeit beim Launchen von Inventionen umgangen werden (Holtgrewe 2004 in Leitner 2009, S. 37).

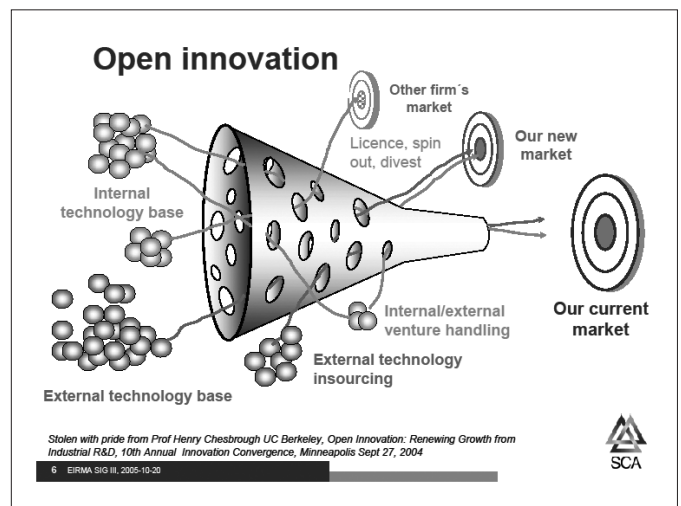


Abbildung: Open Innovation-Modell

Inside-Out-Kommerzialisierungsstrategien über Spin-off-Gründungen, Lizensierungen u.a. neue Geschäftsmodelle bieten Potential für Forschungsorganisationen oder global agierende Großunternehmen. Für die Vielzahl nationaler und europäischer Unternehmen und Organisationen erscheint das Nutzen externer Quellen und Akteure als Outside-in-Strategie weitaus erfolgreicher zu sein. Diese Verbindung von Organisations- mit Netzwerkentwicklung und das Wissen um relevante Player und deren Kooperationsroutinen (Innovationspfade) beim Innovieren realisieren den Nutzen aus Open Innovation und Nutzerinnovation (Chesbrough 2005 in Leitner 2009, S. 37) sowohl für organisationale INNOprozesse wie auch für den Ausbau einer realistischen nationalen (regionalen) Innovations- und Wirt-

schaftskraft. Ob ein spezifisches Stakeholdernetzwerk genügend Durchsetzungsfähigkeit am Markt besitzt, um wechselseitig Hebammendienste für intelligente Strategien und Inventionen übernehmen zu können, kann aber auch hier erst posthum nach einigen Jahren am ökonomischen Umsetzungserfolg der beteiligten Akteure überprüft werden.

Das Modell des Living LAB integriert die zwei Modelle von „User Innovation“ und „Open Innovation“ in das Konzept der angewandten Forschung aus dem Blickwinkel eines „Innovationsprozesses“. Das „Living LAB“ wird dabei als Instrument der Kontextsteuerung zum Aufbau innovationsfördernder Rahmenbedingungen gesehen: „Lebende Kunden“ werden möglichst frühzeitig nach der Grundlagenforschung in den Forschungsprozess eingebunden und in alle Phasen des Produktlebenszyklus als Ko-Kreatoren integriert. Ihre Motive und Bedürfnisse dienen als Treiber für die Entwicklung nützlicher, technologiegetriebener Dienstleistungen und Produkte. Die Kommunikationssettings der „Living LABs“ bringen dabei Experten und Nicht-Experten, Entwickler und Kunden aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Inkubatoren als Ko-Kreatoren in moderierte „Living LAB“ – Stakeholder-Entwicklungskonsortien – zusammen. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung und Bewertung von Innovationsideen, Szenarios, Konzepten und Prototypen im Rahmen von „real life case studies“. Modelle und Prototypen werden dabei pilotiert und hinsichtlich ihrer Funktionalität, des erreichten Neuheitsgrades und der voraussichtlichen Akzeptanz durch die Kunden / Märkte evaluiert. Durch den Einbezug einer größtmöglichen, sozio-kulturellen Diversität in den Innovationsprozess sollen dabei möglichst viele Kreativitätspotentiale genutzt und der Unvorhersehbarkeit der Marktakzeptanz von Inventionen (Neuerfindungen) gegengesteuert werden.

Die Leistung des Living LAB besteht also darin, die Innovationszugänge von „Technology Push“ (Technologien als Enabler) und „Application pull“ (z. B. Crowdsourcing)

miteinander zu verknüpfen und dabei Kundengruppen mit ihren Motiven und Gewohnheiten möglichst frühzeitig in die Entwicklung von Ideen und Szenarios im Rahmen realer bzw. realitätsnaher Entwicklungsumgebungen einzubinden. Hands-on können Kunden hier mit unterschiedlichen Prototypen experimentieren. Ihre Feedbacks werden mit weiterführenden, technologischen Lösungsideen verknüpft und die daraus entstehenden Prototypen in Alltagssituationen unter verschiedensten Perspektiven evaluiert. Im Praxistest soll die Anschlussfähigkeit auf bestehende Wertsysteme überprüft und damit eine Entscheidungshilfe für die Markteinführung geschaffen werden. Die dabei entstehenden neuen Geschäftsmodelle (z. B. auch öffentlicher Dienstleistungen) wie z. B. „Licencing out“ tragen zur Risikominimierung in der Umsetzung bei. Dabei bauen die Kooperationsarchitekturen der Living LABs direkt auf vorhandene Erfahrungen der Organisationsentwicklung im Aufsetzen und Moderieren von Netzwerken und Leistungsverbünden auf.

Sind Netzwerke taugliche Instrumente für „weiche Steuerung“?

— Woran erkennen wir Netzwerke?

Mitchells (1969) definiert Netzwerke als ein spezifisches Set an Verknüpfungen zwischen einer Anzahl von Akteuren. Die Charakteristik dieser Verknüpfungen als Gesamtsystem kann zur Interpretation des sozialen Verhaltens der einzelnen, involvierten Akteure genutzt werden. Zugleich sind diese Akteure in einer nicht trivialen Weise miteinander verbunden: Feedbackschleifen zwischen den Agenten können positive oder negative Auswirkungen auf das gesamte Systemverhalten generieren und damit Verknüpfungsmuster ändern. Agenten in komplexen Systemen passen sich an ihre Rahmenbedingungen mit Hilfe von „Selbstorganisationsprozessen“ (Maturana / Varela 1987) an. Das zeit- und kontextabhängige Verhalten komplexer sozialer Systeme weist auf der Zeitachse unterschiedliche Entwicklungsmuster auf: In Anfangssituationen brechen oft Muster auf und führen zu einem anscheinend chaotisch

ungeregelten Zustand, der in der Folge aus sich heraus ein neues, kollektives Verhalten als emergentes Phänomen erzeugen kann.

Blicken wir auf die Einsatzfelder von Netzwerken, dann sehen wir, dass diese verstärkt jenseits von Markt und Hierarchie als Medien zur Koordination von Übergängen zwischen unterschiedlichen Subsystemen wie „Wirtschaft“, „Wissenschaft“ und „Politik“ eingesetzt werden, um Wissen rascher für Produktions- und Dienstleistungsprozesse verfügbar zu machen. Beobachtbar wird das in der Zunahme organisierter Netzwerke zwischen Wissenschaft, Industrie, Kunden und Produzenten, sektoralen Clustern sowie öffentlich-private Partnerschaften (z. B. Open Innovation). Netzwerke zeigen als komplexes soziales System Eigenschaften, Strukturen und Pfade, die jeder aus seiner realen Umwelt her gut kennt. Ihr Rückgriff auf generalisierbare Erfahrungswerte (face-to-face Beziehungen) verstärkt ihre Eignung als „Governance“-Instrument für komplexe soziale Systeme jenseits von Markt und Hierarchie. Jörg Sydow und Arnold Windeler (1999) stellen die Hypothese auf, dass 1. die Erhöhung von persönlichem Kommttment (bei gleichzeitiger Reduktion opportunistischen Verhaltes), 2. die Ausweitung von Kooperation (bei gleichzeitigem Reduzieren von Konkurrenz), 3. der Ausbau von Vertrauen (jenseits kurzfristigen Gewinnndenkens) und 4. dauerhafter Partnerschaften (zwischen Gleichen auf selber Augenhöhe), 5. die Erhöhung von Erwartungssicherheit im Sinne von Zuverlässigkeit neben dem 6. permanenten Ausbalancieren aller Einzelinteressen im Sinne von WIN-WIN-Lösungen zentrale Erfolgskriterien für das Funktionieren von Netzwerken darstellen. Setzen wir diese Leitdifferenzen von Sydow/ Windeler mit unseren eingangs beschriebenen drei Teilrationalitäten von Luhmann in Beziehung, dann ergibt sich daraus folgende, ausgewogene Systematik an Beobachtungsdifferenzen für Netzwerkorganisationen:

— **Wirtschaft / Ordnung**

Kommttment im Sinne der Reduktion opportunistischen

Verhaltens zugunsten des Entwickelns wechselseitiger, ökonomischer und persönlicher Bindungen als Signal für Interesse an einer langfristigen Partnerschaft.

Verhandeln im Sinne *ausgeglichenen Balancierens von Einzelinteressen* in Verhandlungen zwischen Netzwerkpartnern. Das realisiert ihren jeweiligen Nutzen.

— **Intimität / Vertrauen**

Kooperation im Sinne der Neuausrichtung von (eher) konkurrierenden auf (eher) kooperierende Beziehungen. *Vertrauen* („jenseits von Markt und Hierarchie“) im Sinne der Investition in die Entwicklung und das Wachstum von Vertrauen basierten Kommunikationen.

Dauerhafte Partnerschaft als Beziehungsqualität im Sinne des „Netzwerks als Prozess“ entlang gemeinsamer Visionen und innerer Leitwerte der einzelnen Netzwerkpartner.

— **Erkenntnis / Wissen**

Zuverlässigkeit im Sinne einer sorgfältigen Auswahl passender Netzwerkpartner und eines konsequenten Aufbaus wertschätzender Offenheit gegenüber Ungewohntem und Neuem (Open mind).

Systematischer Erkenntnisgewinn in die Funktionsweise von Netzwerken durch Entwickeln adäquater Netzwerkstrukturen für spezifische Netzwerkaktivitäten sowie durch die Auswahl passender Rollen und Prozesse für ihre Umsetzung.

Mitchells (1969) weist darauf hin, dass es zwischen den

— bewusst implementierten Netzwerkstrukturen und den in ihnen stattfindenden

— Aktivitäten sowie der jeweiligen

— Entwicklungsdynamik

des internen oder externen Netzwerkes eine wechselseitige Abhängigkeit gibt, die man anhand konkreter Case Studies verstehen lernen kann. Es gibt also keine „Netzwerke an sich“ sondern nur Netzwerkstrukturen mit Rollen und Spielregeln, die im jeweiligen Umfeld anlass- und bedarfsorientiert auszugestalten sind und dabei den

Kontext für mögliche Entwicklungen und Aktivitäten abstecken. Das bedeutet, dass Netzwerke als „Instrumente für weiche Komplexitätssteuerung“ nicht 1:1 zwischen unterschiedlichen Kontexten oder Zeiten ein und desselben Kontextes übertragbar sind: Sollen sie als zieldienliche Instrumente wirken, dann sind sie kontextabhängig zu designen und – je nach Veränderungen der Bedarfslage im Unternehmen – zu verändern. Als solche stellt ihre Entwicklung die Konstitution eines eigenständig wirkenden, komplexen sozialen Subsystems mit ihrer eigenen Rationalität innerhalb des Gesamtsystems der Organisation dar.

Sind Netzwerke taugliche Instrumente für organisationales und personales Lernen?

— **Was können Netzwerke zum „Organisationslernen“ beitragen?** Unter der Voraussetzung, dass Netzwerke starre Rasterungen von Organisationsstrukturen durchbrechen, ohne dabei Strukturen und organisationale Handlungsfähigkeit zu beeinträchtigen, können wir sagen, dass Netzwerke „lückenkonfiguriert“ funktionieren. D. h. sie reagieren zeitgleich auf Umweltanforderungen, die von der Regel-Organisation nicht oder zu langsam beantwortet werden können.

Netzwerke als Kooperationssysteme können nicht von außen verordnet werden. Sie entstehen in einem Prozess von innen heraus und erschaffen sich selbst als eigenständige, soziale Systeme mit anleitenden Visionen und Zielsetzungen, Spielregeln und Strukturen. Ihre spezifische Funktionsweise und Kultur unterscheidet sie von der Kultur und Funktionsweise der an ihnen beteiligten Organisationseinheiten. Indem sie lückenkonfiguriert agieren sind Netzwerke emergent und fragil und erfordern ein konstruktives Umgehen mit Unterschieden und Wandel: Es gibt sie nur, solange sie von den Mitgliedern gewollt, koordiniert und aufrechterhalten werden (Gray / Wood 1991).

Organisationales Lernen fördern Netzwerke dort, wo sie sich als reflexive Antwort auf dysfunktional gewordene Zustände von Organisationen heraus konstituieren und dabei darüber entscheiden, welche „verloren gegangenen Informationen“ sie aktiv in Kommunikationen der Organisation zurückführen wollen. Durch ihr Vertrauen sowie unterschieds- und verhandlungsbasiertes Format und ihre Selbststeuerung über Visionen können wir Netzwerke als Mechanismus der „weichen Steuerungslogik“ und Instrument des Komplexitätsmanagements betrachten.

— **Was können Netzwerke zum „personalen Lernen“ beitragen?** Netzwerke setzen bei Personen als Change Agents innerhalb von Organisationen an. Was die Organisation nicht mehr oder noch nicht leisten kann, wird durch ein Netzwerk hoch engagierter und begabter Personen kompensiert. Netzwerke bieten Personen keine Sicherheit und Komfortzonen. Sie stellen keine auf Dauer gestellte strukturelle Lösung dar. Stattdessen erfordern sie permanente Wachsamkeit ihrer Teilnehmer in Richtung des Beantwortens brisanter Fragestellungen.

Was die Teilnahme an Netzwerken attraktiv macht ist 1. das inhaltlich-fachliche Wachsen an attraktiven Aufgabenstellungen, 2. die Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten bei konzernweit relevanten Fragestellungen, 3. das Übernehmen verantwortlicher Funktionen zum Weitertreiben von Themen und Ergebnissen, 4. konzernweite Sichtbarkeit als Entwicklungschance für die professionelle Karrieren, 5. persönlich wertvoll erlebte Arbeitsbeziehungen durch Wertschätzung für erbrachte Beiträge und eine Arbeitskultur, die neben dem inhaltlichen Ertrag auch Spaß und Freude ermöglicht (Großmann 2007).

Ihre Änderungsenergie beziehen Netzwerke aus der Distanzierungsfähigkeit ihrer Mitglieder zu Erklärungs- und Bewertungsmodellen, aus ihrer Neutralität gegenüber allen Organisationseinheiten und hierarchischen Ebenen sowie aus ihrem sorgfältigen Balancieren von „Verän-

derung“ und „Bewahren“ im Sinne des Integrierens und „wirksam werden Lassens“ von Neuem.

Das erfordert von allen beteiligten Personen ein gutes Selbstmanagement im Sinne einer hohen Rollenflexibilität und Distanzierungsfähigkeit. Es geht darum, den Umgang mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit als „Salz in der Suppe“ genießen und rechtzeitig dort Grenzen ziehen zu können, wo die Herausforderung zu einer Überforderung wird und der Verlust an persönlicher Balance zur Zerstörung stabiler Zonen und damit zum kompletten Leistungseinbruch des Burn-Out führt. Da die Effektivität von Netzwerken von der ihrer zentralen Akteure abhängig ist, kann der Ausfall von Einzelpersonen für Netzwerke letal wirken. Das wiederum erfordert auf der Beziehungsebene zwischen den Netzwerkmitgliedern einen sorgfältigen Umgang miteinander.

Literatur

- Gray, B., Wood, D.J. (1991): Collaborative alliances: Moving from practice to theory. In: Journal of applied Behavioral Science, No. 27(1), 1991
- Grossmann, R., Lobnig, H., Scala, K. (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbünden, Netzwerken und Fusionen. München, Juventa Verlag, 2007
- Leitner, K. H., Weber, M., Fröhlich, J.: Innovationsforschung und Technologiepolitik in Österreich. Neue Perspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten. Innsbruck u.a.: StudienVerlag, 2009
- Luhmann N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt a. Main, 1. Auflage, 1984
- Maturana, H./Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Hamburg, Schelz 1987
- Mitchell, J.C. (1969): The concept and use of social networks. In: Mitchell, J.C. (Hrsg): Social networks in urban situations. Manchester, 1969
- Rhodes, R.A.W. (1996): The new Governance. Governing without government. Political Studies 44, 1996
- Simon, F.B. (2004): Gemeinsam sind wir blödi!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg, Carl Auer Verlag, 2004
- Sydow, J., Windeler, A. (1999): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag GmbH, 1999
- Varga von Kibed, M., Sparrer, I. (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg, Carl Auer Verlag, 1. Auflage, 2010
- Wilhelmer, D. (2009): Erinnerung an eine bessere Zukunft: Syntax für eine komplementäre Innovationsberatung, Heidelberg, Carl Auer Systeme Verlag, 2009
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart, Lucius & Lucius, 1998
- Willke H. (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, 3. bearbeitete Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius, 2001
- Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg, Carl Auer Systeme Verlag, 2004