

Wenn Berater in Netzen werken

Alexander Exner, Roswita Königswieser

Einleitung

Das Leben und Arbeiten in Netzwerken wird auch für uns, als Berater, immer wichtiger und bewusster. Netzwerke hat es zwar immer schon gegeben, doch sind sie in den letzten Jahren immer öfter Gegenstand theoretischer Betrachtungen, wenngleich sie in der Praxis von Beziehungsgestaltungen nahezu eine Selbstverständlichkeit sind. Netzwerke sind unabhängig von Branchen, Märkten oder Gesellschaftsschichten. Sie verlaufen über viele Kilometer, quer über Länder. Sie sind nicht nur neben und zwischen Organisationen zu finden, sondern auch innerhalb von Systemen. Es ist schwierig, sie begrifflich auf den Punkt zu bringen, sie entziehen sich trivialer Steuerung. Gerade deshalb sind sie geheimnisvoll, energetisch geladen und wirkungsvoll.

Das gilt auch für Beraternetzwerke. Da wir diese aber besser verstehen wollen, haben wir uns als Mitglieder der Berater- und Forschergruppe Neuwaldegg, als systemische Organisationsberater und als Netzwerkpartner in verschiedenen für uns wichtigen sozialen Netzen mit dieser Thematik auseinandergesetzt.

Nach einem kurzen Überblick über die Wurzeln der Netzwerkkonzepte wollen wir uns einer Beschreibung von Beraternetzwerken nähern, die Chancen, Risiken und heiße Themen nennt, Anforderungen beschreibt und letztlich die Erfolgsfaktoren aufzählt.

Diese Auseinandersetzung soll auch uns selbst dabei helfen, uns in unserem Netzwerk besser orientieren, verhalten und weiterentwickeln zu können.

Zur Entwicklung des Konzepts

Das Konzept des sozialen Netzwerks stellt nicht etwa eine Theorie sozialer Strukturen dar, sondern vielmehr ein spezielles Instrumentarium zur Analyse derselben. Dieser Ansatz kann die Lücke zwischen Individuum und Gesellschaft, zwischen Teil und Ganzem schließen. In diesem Sinne ist es ein Brückenkonzept.

Es verdankt seine Entstehung verschiedenen wissenschaftlichen Strömungen. Besonders hervorzuheben sind die Sozialanthropologie, die formale Soziologie, die mathematische Graphentheorie und die experimentelle Kommunikationsnetzwerkforschung.

Die Sozialanthropologie beschäftigt sich mit Verhaltensweisen, die nicht Gruppen, Organisationen oder Institutionen zuzurechnen sind. J. A. Barnes (1972) wandte das neue Netzwerkkonzept 1954 bei seiner Studie über ein norwegisches Dorf zum ersten Mal analytisch an und gilt seither als Urheber des Begriffs „soziales Netzwerk“. Er beschreibt damit die Freundschafts-, Nachbarschafts- und Bekanntschaftsbeziehungen jenseits der formalen Beziehungsstrukturen.

Als Vertreter der formalen Soziologie beschreibt Leopold von Wiese (1933) eine Art Geometrie von sozialen Beziehungen. Die Gesamtheit der sozialen Prozesse – wie Bindungen, Trennungen, Verteilungen – vollzieht sich im sozialen Raum. Durch diese Vorgänge kommt es zu Verbindungen zwischen Menschen, entstehen Beziehungen, letztlich eben Netzwerke.

In der experimentellen Kommunikationsnetzwerkforschung fand man heraus, dass bei der Lösung einfacher Aufgaben zentralistische Strukturen überlegen sind. Bei komplexeren Aufgaben allerdings kehrt sich der Befund um: Da sind die dezentralen Strukturen vorzuziehen.

In organisationsdynamischen Kontexten spricht man von informellen Strukturen. Moreno (1995) entwickelte mit seinem Soziogramm ein Instrument zur Messung und Sichtbarmachung sozialer Beziehungen – also unsichtbarer Gruppenstrukturen. Dieses Instrument wird heute noch innerhalb und zwischen Gruppen oder in Organisationen eingesetzt.

Was ist ein Netzwerk?

In D. Baeckers Buch „Organisation als System“ (1999) stößt man bei der Begriffsbestimmung von Netzwerken auf die Frage nach der Differenz, die die klassische Innen-Außen-Differenz von Systemen auflöst und statt dessen unterschiedliche Innenzustände der Organisation mit unterschiedlichen Außenzuständen der Umwelt verknüpft. Seinem Verständnis nach besteht das soziale Netzwerk aus aktuellen Beziehungen – genauer gesagt, aus aktualisierbaren Beziehungen – ,die anlassbezogen zum Schwingen kommen.

R. Moins (1999) beschreibt im Rahmen eines Schweizer Expertenhearings in Luzern ganz ähnlich, dass sich „die Aufgabenverteilung im Netzwerk zielorientiert herausbildet“ und sich „mit jeder neuen Problemsituation verändert“. Je nach Kontext und Anlass wechseln daher die Rollen der Akteure im Netzwerk – je nach Beratungsprojekt etwa, je nachdem, welche Qualifikation, Kompetenz, Erfahrung, Überzeugungskraft, Kundenanschlussfähigkeit gefragt ist, sind jeweils andere Personen im Beraternetzwerk interessant bzw. begehrt.

Wir begannen Ende der 80er Jahre uns mit der Frage, was denn ein Netzwerk sei, auseinander zu setzen, und veranstalteten daher im Oktober 1990 im Rahmen der Forschergruppe Neuwaldegg einen Workshop zu diesem Thema. Wir luden dazu Prof. Erwin Laszlo ein - Mitglied des Club of Rome, Rektor der Akademie für Zukunftsfragen. Am Ende der zwei Tage fasste er sehr pragmatisch zusammen: „Erproben wir Netzwerke, denn nur dadurch verstehen wir sie und entstehen sie.“

Wir waren fasziniert vom Phänomen Netzwerke, konnten es aber nicht recht einordnen. Wir kamen zu allgemeinen Beschreibungen wie:

- Ein Netzwerk ist etwas Unfassbares – ein Gebilde ohne Grenzen; es hat zwar etwas Verbindendes, aber meist sind die Partner nicht zur selben Zeit am selben Ort. Es gibt keine klaren Mitgliedschaften, aber Beziehungen, unsichtbare Bande. Es gibt nur diffuse, im Fluss befindliche Rollen, wie z. B. Netzwerkknoten, aber weder Delegierte noch kontinuierliche Funktionsträger.

- Ein Netzwerk ist nichts Festes, Fixes, klar Abgegrenztes. Ein Netzwerk ist etwas Bewegliches, Fließendes, Flexibles; es beschreibt also eher einen Prozess, der sich kurz in einer bestimmten Form äußert, diese aber auch gleich wieder verändert.

Wir sammelten aus unserer Beraterpraxis und aus entsprechender Literatur Erfahrungen und kamen schließlich zu einer für uns auch noch heute gültigen und hilfreichen Definition (F. Boos, A. Exner, B. Heitger 1992):

„Ein Netzwerk ist ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht, das auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird“.

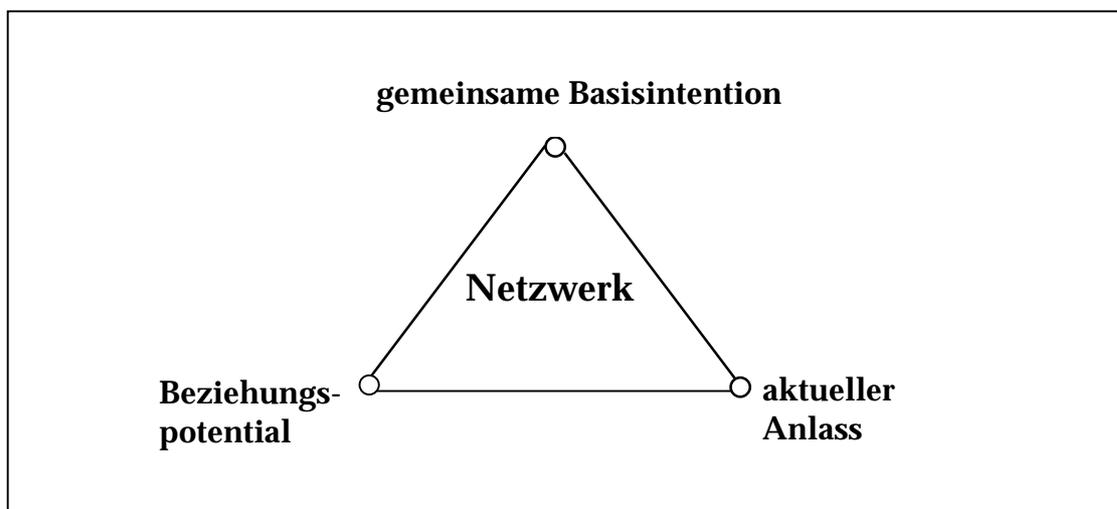


Abb. 1: Merkmale eines Netzwerks

Das Beziehungspotential besteht aus der Vielzahl von aktuellen und auch ruhenden Beziehungen, die man zu anderen Personen und sozialen Systemen hat, sowie aus den sich daraus möglicherweise ergebenden neuen Beziehungen.

Eine gemeinsame Basisintention (z. B. Ökologiebewusstsein, Nachbarschaftshilfe, Durchführen von Beratungsprojekten) filtert aus dem Beziehungspotential eine gewisse Anzahl möglicher Partner heraus.

Der aktuelle Anlass (z. B. Bau eines Kraftwerkes, Umbau des Hauses, großes Beratungsprojekt) aktiviert Beziehungen und lässt ein Netzwerk für eine bestimmte Zeit aufleben.

Informationstechnologien – wie Internet, Intranet etc. – sind eine höchst wirksame Unterstützung bei der Bildung und Pflege von sozialen Netzwerken, jedoch aus der Sicht unserer Definition selbst naturgemäß keine solchen.

Netzwerke als Beziehungsdynamik

Will man erfolgreich in Netzwerken leben, so muss man sich mit Beziehungen befassen. Was macht lebendige, dauerhafte Beziehungen aus? Woraus beziehen sie ihren Zauber, ihre Attraktivität? Wodurch verarmen Beziehungen, werden brüchig oder sterben gar? Wie pflegt man sie und hält sie am Leben?

Menschen, die in guten Beziehungen leben, wissen, dass sich diese ständig wandeln und entwickeln müssen, um ihre Qualität zu behalten. „Es muss etwas geschehen, damit es so bleibt, wie´s ist.“ – Diese Paradoxie, die in jeder Beziehung steckt, gilt auch ganz speziell auch für Netzwerke.

In lebendigen Ehen und Freundschaften können wir dieses Phänomen sehr gut beobachten: Wenn nicht beide Partner in ihrem Verhalten auf die jeweiligen Entwicklungen des anderen reagieren und darauf eingehen, wird die Beziehung langweilig, ja tot. Je mehr man den anderen festhalten will, desto eher verliert man ihn. „Liebe ist ein Kind der Freiheit“, sagt L. Möller (1990). Die Aufrechterhaltung der Beziehung – und speziell des Vertrauens als Fundament – stellt hohe Anforderungen an die Netzwerkpartner.

Sie müssen

- kommunikationsfähig und reflexionsfähig sein;
- kontinuierlich lernen und an sich arbeiten;
- mit Widersprüchen und Spannungsfeldern elastisch umgehen können (z. B. Nähe/Distanz, Eigenständigkeit (bzw. Autonomie)/Gemeinsamkeit (bzw. Abhängigkeit), Offenheit/Geschlossenheit, Geben/Nehmen etc.).

Die Reziprozität muss stimmen. Die Beziehung bleibt nur so lange stabil und attraktiv, als beide davon profitieren. Es geht nicht um Pflicht, sondern um Selbstverantwortung, um Freiwilligkeit im Rahmen von selbst entwickelten Spielregeln, die sich auch wieder verändern können müssen.

Diese Betrachtungsweise setzt eine eigene, nicht selbstverständliche Denkweise voraus. Rigide hierarchische Bilder von „objektiv richtigen“ Beziehungen müssen über Bord geworfen werden und dynamischen, vielfältigen, situationsbezogenen Vorstellungen weichen, die sich auf der Basis von Vertrauen einem ständigen Verhandlungsprozess stellen. Dabei gelten zwar Metanormen und Grundsatzspielregeln, aber genaue Verträge und Absicherungen sind letztlich wertlos, weil sie zwar in Konfliktfällen eingefordert werden könnten, dadurch aber die Qualität der Vertrauensbeziehung aufgegeben wird.

Was Netzwerke letztlich zusammenhält, ist die emotionale Bindung zwischen den Partnern. Die häufig anzutreffende große Nähe ist wahrscheinlich auch der Grund, warum „begabte“, erfolgreiche Netzwerker private und berufliche Beziehungen oft nicht mehr trennen. Man arbeitet mit Freunden, man ist mit Kollegen befreundet.

Das Beraternetzwerk

Königswieser analysiert in seiner Arbeit über Beraternetzwerke (1998) das Phänomen, dass sich auch immer mehr Berater in Netzwerke einbinden. Seine Grundthese besagt, dass diese Beziehungsform speziell für Berater naheliegend und funktional ist, weil keine andere Organisationsform einen vergleichbaren Output bringen könnte. Die Beraterbranche „lebt von und mit Komplexität“. Das betrifft die Klienten, die Produkte, das Know-how. Er spricht von der Rolle des Beraters als „Grenzenüberbrückers“ zwischen Wissensnetzwerken und Praktikernetzwerken, zwischen verschiedenen Orten und verschiedenen zeitlichen Anforderungen.

Nicht nur für kleine und mittlere, sondern auch für große Beratungsunternehmen sind Netzwerke eine gute Möglichkeit, den komplexen Berateraufgaben gerecht zu werden, ohne die eigene Identität aufgeben zu müssen.

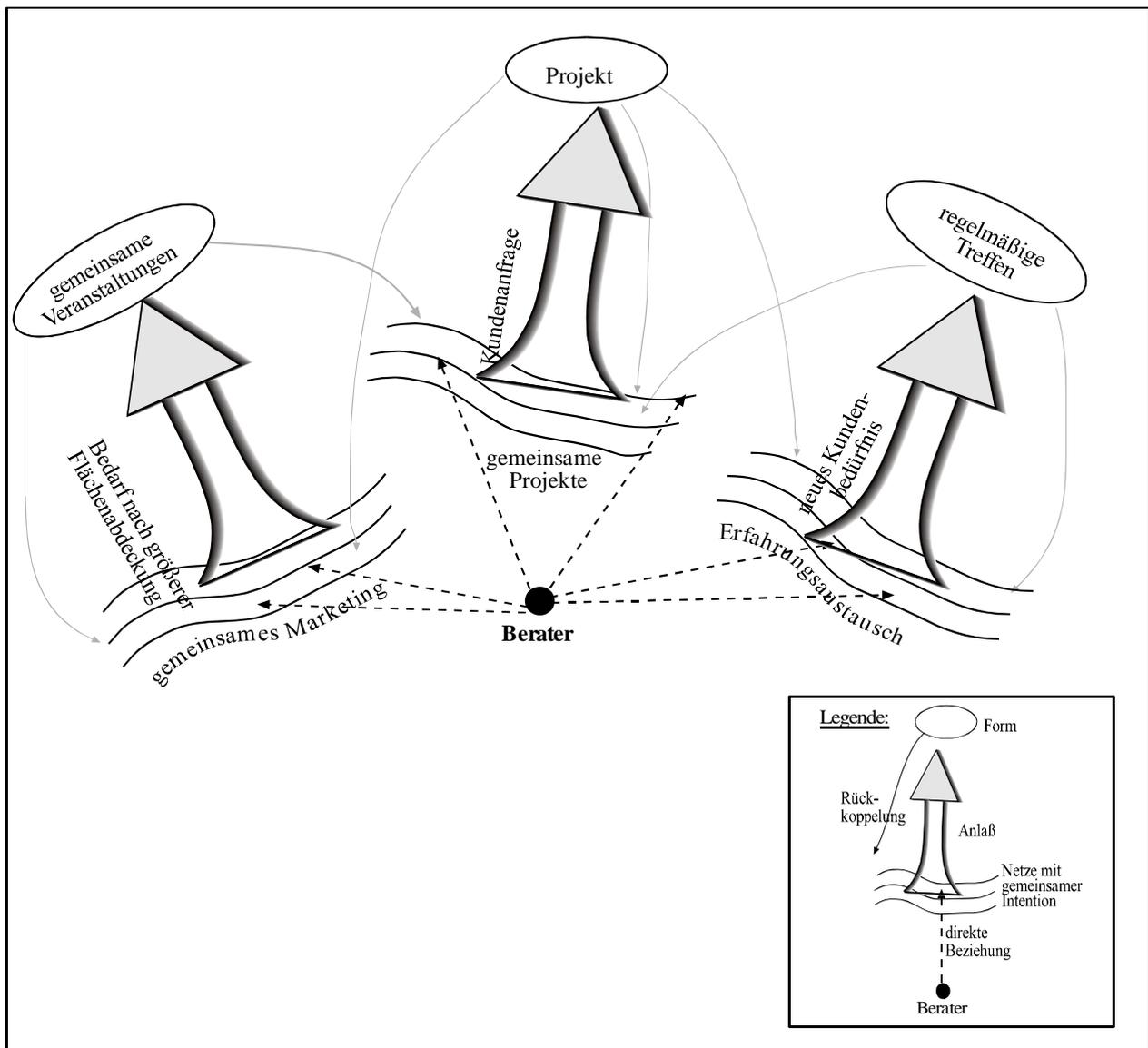
Seit der Gründung der Beratergruppe Neuwaldegg ist einer unserer Grundwerte, dass wir nur die Anzahl von Mitgliedern haben wollen, die einer Gruppengröße entspricht. Dadurch waren wir bei den immer größer und komplexer werdenden Projekten gezwungen, verstärkt zu netzwerken. Um diese Form der Zusammenarbeit besser zu verstehen, wandten wir unsere Definition von sozialen Netzwerken (siehe Abb. 1) im Kontext von Organisationsberatungen an.

Bei unserem Netzwerktreffen in Nizza 1999 erarbeiteten wir mit etwa 40 KollegInnen, was wichtige gemeinsame Basisintentionen von Beratern sein können:

- Ø Vision, übereinstimmendes Weltbild
- Ø Beratungsprojekte/Arbeit
- Ø Lernen (Theorie, Erfahrungsaustausch, Konzepte etc.)
- Ø Supervision, Coaching
- Ø Produktentwicklung
- Ø Ressourcen beschaffen
- Ø geographische Flächendeckung
- Ø Marketing

Abb. 2: Gemeinsame Basisintentionen von Beratern

Das Beziehungspotential ergibt sich aus der Fülle der aktuellen und vergangenen Beziehungen der Berater sowie aus allen sich daraus ergebenden Möglichkeiten. Gleichen Basisintentionen entsprechend, aktiviert sich anhand eines aktuellen Anlasses ein Netzwerk und findet eine diesem Anlass entsprechende Form.



Bildhaft stellt sich das so dar:

Abb. 4: Aktualisieren von Netzwerken

Die Form, die dem Anlass entspricht, kann von flüchtigen Begegnungen über Besprechungen, Workshops, gemeinsame Projekte, Vereinsgründungen bis zu Firmengründungen gehen und liegt – vor allem bei den festeren, permanenten Formen – bereits außerhalb des Netzwerks. Wenn sich diese Formen wieder auflösen oder auch wenn sie länger bestehen, kommt es natürlich zu einer Rückkoppelung in die Beziehungspotentiale der verschiedenen Netze der Basisintentionen, die diese wiederum verändern.

Einige Vorteile von Beraternetzwerken

Trotz der Subtilität und Fragilität von Netzwerken bieten diese unzweifelhaft große Vorteile. Speziell zur Möglichkeit der Komplexitätsbewältigung im Beratungsgeschäft wollen wir noch die Tatsache anführen, dass die Vielzahl der Blickwinkel mehr Differenziertheit ermöglicht. Netzwerke bilden die Komplexität der Welt gut ab. Darüber hinaus sind sie „vernünftig“. Da in ihnen funktional interagiert wird, d. h. nur jene an einem Problem arbeiten, die optimal zu seiner Lösung beitragen können, verschwenden nicht etwa „Inkompetente“ Zeit damit. Netzwerke sind auch insofern elastischer als Organisationen, als man z. B. nicht für Mitarbeiter akquirieren muss, sondern projektbezogene Mitarbeit anbietet. Bei geringer Auslastung entsteht also kein Kostendruck.

Auch die Robustheit ist hervorzuheben: Selbst wenn ein Teil des Netzes wegfallen sollte, wird nicht gleich das ganze System zerstört. Meist sind Motivation und Arbeitsenergie höher als in Organisationen, womit auch die Effizienz steigt, weil die Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe und somit die Zufriedenheit der Partner höher ist. Das Gefühl subjektiver Freiheit und die Möglichkeit der Mitgliedschaft auf Zeit tragen ebenfalls zu einem hohen Level positiver Energie bei – so jedenfalls unsere Erfahrung.

Anforderungen an Berater in Netzwerken

Es lässt sich theoretisch, aber vor allem auch empirisch belegen, dass das Leben im Beraternetzwerk ein hohes Maß an Reife und sozialer Kompetenz der Akteure voraussetzt. In Netzwerkrelationen entfallen die in Organisationen üblichen Entlastungen durch relativ klare Rollenerwartungen, Hierarchisierungen oder Regelsysteme. Im Gegensatz dazu muss Vertrauen durch intensive Interaktion, regelmäßige Abklärung der Erwartungshaltungen, gemeinsames Lernen und Reflexion der Beziehung entwickelt werden. Auch Beraternetzwerke bedürfen einer langen Zeit des Aufbaus und Erprobens von Vertrauen, einer langen „Evolutionszeit“ (R. Moins, 1999).

Wie in allen lebendigen, nicht institutionalisierten Beziehungen geht es auch hier um einen Balanceakt zwischen verschiedenen Polen:

- Die eigene Identität des Beraters bzw. der Beraterfirma muss bewahrt werden, gleichzeitig muss die Identifikation mit der neuen, erst entstandenen Form (z. B. ein Beratungsprojekt) auf Kosten des ursprünglichen Egoismus gepflegt werden. Beispiel: Bei gemeinsam durchgeführten Veranstaltungen – etwa von der Beratergruppe Neuwaldegg und deren Netzwerkpartnern – müssen wir mit Sorgfalt darauf achten, dass sich die Namen der unterschiedlichen Veranstalter deutlich differenziert auf der Einladung wiederfinden, wir aber dennoch den Teilnehmern gegenüber als gemeinsame Gruppe auftreten.
- Es muss die jeweilige Differenzierung erhalten bleiben und gleichzeitig die Integration stark genug sein. Die Unterschiede zwischen uns und den Netzwerkpartnern (z. B. Fach- und Prozess-Know-how) sind bereichernd, dürfen aber nicht so groß sein, dass Integration unmöglich wird. Nur gemeinsame Ziele und Werte ermöglichen eine optimale Wertschöpfung für den aktuellen Anlass.
- Jeder Netzwerkpartner arbeitet autonom, ist aber gleichzeitig abhängig. Ist eine der beiden Seiten zu stark ausgeprägt, schadet es der Beziehung. So erleben wir es z. B. als gesund, dass jeder Netzwerkpartner eigene Auftragsvolumina hat, um nicht zu abhängig zu sein, denn damit würde er uninteressanter. Andererseits aber wird bei zu großer Unabhängigkeit die Bindung verdünnt.
- Ein besonders schwieriger Balanceakt ist zwischen Kooperation und Konkurrenz zu vollziehen. Beispiel: In Wien gibt es mit der Beratergruppe Neuwaldegg, Conecta und OSB drei Firmen, die in vielfältiger Form miteinander vernetzt sind. Wir treten immer wieder bei gewissen Anlässen miteinander auf und es hat sich in der Öffentlichkeit der gemeinsame Name „Wiener Schule“ gebildet. Gleichzeitig sind wir aber auch Konkurrenten, die sich häufig bei Kunden in direkter Auseinandersetzung um den Erhalt eines Auftrages sehen.
- Der Handlungsspielraum der Netzwerkpartner wird durch die Beziehung zugleich erweitert und eingeengt. Letzteres, weil bei uns Kundenschutz eine Fairnessregel ist. Kollegen, die zur Mitarbeit an einem Projekt eingeladen werden, dürfen sich nicht vom Kunden – am Netzwerkpartner vorbei – Aufträge geben lassen. Es geht also um Selbstbeschränkung. Andererseits wird der Handlungsspielraum erweitert, weil sich durch die Kontakte neue Marktzugänge und Bereicherungen auf vielen Ebenen ergeben.

Es verwundert nicht, dass das Austarieren dieser Spannungsfelder nicht immer reibungslos vor sich geht bzw. erst gelernt werden muss. Konflikte bezüglich der Verteilung von Ressourcen, Konkurrenz um Nähe zu den „starken“, potenten Netzwerkpartnern, Machtkonflikte, Loyalitätsdilemmata, Konflikte hinsichtlich der Ausgewogenheit von Geben und Nehmen oder Vertrauenskrisen sind unserer Erfahrung nach normale Prozesse, die auf einer Metaebene kommuniziert, reflektiert und ausgehandelt werden müssen. Allerdings bedarf es auch dazu wieder einer entsprechenden mentalen Haltung, eines „Netzwerkbewusstseins“ und struktureller Rahmenbedingungen (z. B. Treffen, Projektreviews, Veranstaltungen), die eine Plattform für diese Reflexionsprozesse und für die Beziehungspflege bieten.

Vier heiße Themen

Aus dem Bisherigen ist hoffentlich deutlich geworden, dass wir Netzwerkarbeit als einen durchaus nicht einfachen Prozess betrachten, sondern vielmehr als ein Vorhaben, das auch mit einem hohen Risiko, enttäuscht zu werden, einhergeht.

Unserer Erfahrung nach ranken sich die heißen Themen und Fragen im Beraternetzwerk immer wieder um die folgenden 4 Brennpunkte, die auch bei Paarbeziehungen, Gruppen und Organisationen eine zentrale Rolle spielen, aber in der Dynamik von Netzwerken eine eigene, subtile Qualität erhalten.

Auch P. Bourdieu (1983) beschreibt Ähnliches mit seinen 3 Kapitalformen. Er spricht bei der Definition von Beziehungen von Beziehungs-, Wissens- und ökonomischem Kapital und von deren Gestaltungskraft in Beziehungen.

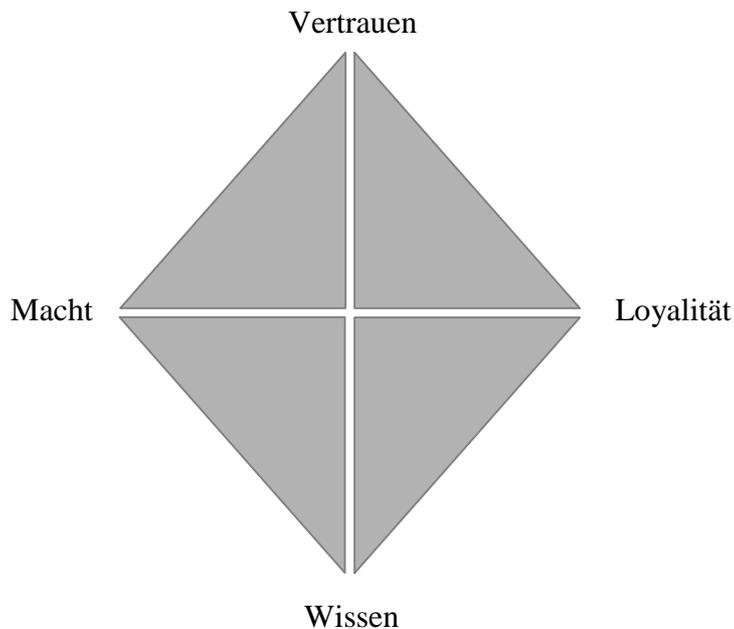


Abb. 4: "Heiße Themen" in Beraternetzwerken

Vertrauen: Wem vertraue ich, wer ist verlässlich, abschätzbar etc.?

Macht: Wer hat Zugang zu interessanten Kunden, Projekten, Kollegen, Medien etc.? Wer definiert die Situation, besetzt welche Themen, hat was zu sagen etc.?

Wissen: Wer besitzt wertvolles Wissen, hat Zugang zu Know-how etc.?

Loyalität: Wer hält zu wem, ist treu, widersteht Versuchungen etc. ?

Bezüglich dieser „heißen Themen“ haben wir aus Fehlern viel gelernt: So gab es Konflikte um Nähe zu Kunden und es wurde die Loyalitätsfrage gestellt. Allerdings sind Beziehungen nicht vorhersehbar. Infolge einer intensiven Zusammenarbeit eines Netzwerkpartners mit dem Kunden des anderen, können sich die Näheverhältnisse umkehren. Wessen Kunde ist das dann? Da es keine Beziehungsbesitzstände gibt, sind auch Abmachungen letztlich irrelevant. Was hier hilft, ist das Gespräch.

Wie oft spürten wir Ärger, wenn z. B. einer unserer Artikel oder eines unserer Interventionsdesigns, in die wir viel Zeit investiert hatten, auf dem Papier unseres Netzwerkpartners kopiert war – manchmal fehlte sogar der Name der Autoren. Immer wieder stellte sich heraus: Man war von verschiedenen Erwartungshaltungen ausgegangen, oft einfach aus Naivität. Also üben wir uns in der Haltung: Wissen herzugeben macht intelligenter!

Aber auch Machtkämpfe – z. B. was die Aufgaben der Projektleitung betrifft – sind in Staffs mit Netzwerkpartnern subtiler als mit Kollegen der eigenen Firma. Die Abhängigkeitsthematik schwingt immer mit.

Auch die Frage, wer welche Netzwerkpartner zuerst anruft oder einlädt, spielt eine Rolle. Einladungen stärken das Beziehungspotential, bedeuten Machtzuwachs. Also gibt es auch diesbezüglich oft Konkurrenz und Spannungen.

Erfolgsfaktoren

Unserer Meinung nach gibt es mentale, strukturelle und kommunikationsprozessbezogene Faktoren, um die Arbeit im Beraternetzwerk erfolgreich zu machen. Sie lassen sich allerdings nicht oder nur schwer steuern, sondern eher beobachten.

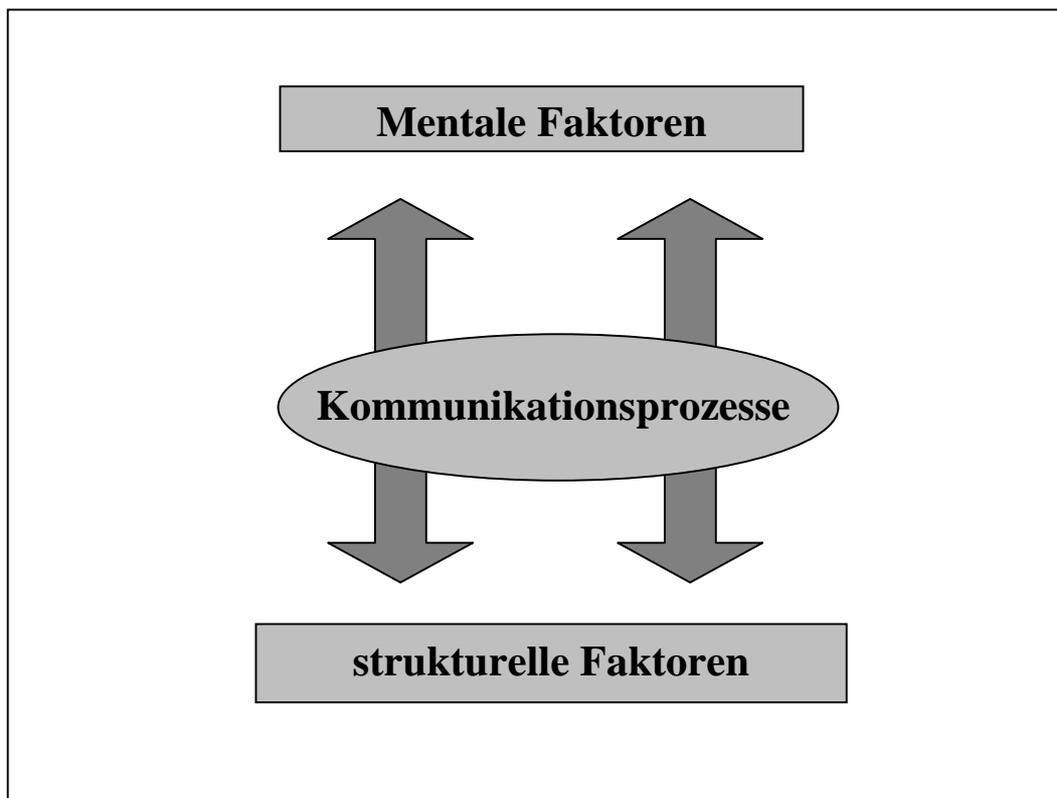


Abb. 5: Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Die mentalen Erfolgsfaktoren mit den dahinter liegenden Weltbildern – Denken in Prozessen, Umgang mit Widersprüchen, Reflexion, Lernfähigkeit – haben wir bereits geschildert. Wir haben gelernt, dass ohne ein diesbezügliches gemeinsames Basisverständnis befriedigende Zusammenarbeit nicht möglich ist.

Auf der Ebene der strukturellen Faktoren ist die „Auswahl“ der Partner eine wesentliche Weichenstellung, eine Meta-Entscheidung. Auf der einen Seite muss ein ausreichendes Maß an Anschlussfähigkeit bei den mentalen Faktoren gegeben sein, andererseits gilt: Je komplementärer die Partner sind, desto unwesentlicher ist die Konkurrenzdimension, desto attraktiver die Partnerschaft. H. J. Heinecke (1997) spricht auch von einer „komplementären Kompetenzstruktur“. Trotz aller Selbststeuerung bedarf es auch gezielter Impulse, um die Energie des Netzwerks lebendig zu halten. Es müssen genügend viele Anlässe gegeben sein, damit ein Beraternetzwerk pulsiert. Anlässe sind bei uns

gemeinsame Arbeit in Projekten, in Forschungsteams, aber auch gemeinsames Lernen (z. B. Veranstaltungen der Forschergruppe Neuwaldegg oder Netzwerktreffen), Reflektieren und Feiern (!). Ganz von allein passiert das nicht. Eine gute Möglichkeit der Umsetzung bieten anlassbezogene Teams, die bunt gemischt solche Veranstaltungen initiieren und gestalten.

In erfolgreichen Netzwerken findet sich als Element das Projekt und in erfolgreichen Projekten finden sich Netzwerkelemente (vgl. F. Boos, A. Doujak, 1998).

Zugleich aber entziehen sich Netzwerke der Organisation, Reglementierung oder Strukturierung. Zu heftige diesbezügliche Versuche verwandeln das Netzwerk in ein System oder vernichten es. Meistens jedoch ignoriert es solche Versuche ganz einfach.

Wir erinnern uns an unser letztes Netzwerktreffen in Nizza. Wir tauschten die neuesten Erkenntnisse aus, starteten neue Projekte, es gab viel Platz für Kommunikation und viel gute Energie. Latent gab es die Sehnsucht nach einer stärkeren Bindung, nach größerer Sicherheit und Verbindlichkeit. Als wir an dieser Thematik arbeiteten, tauchten Initiativen für einen Verein auf, für festere Formen der Kooperation. Doch wir widerstanden dieser Versuchung – die Vorteile des Netzwerks überwogen. Das Bild, dass wir uns wie die Roma und Sinti alle paar Jahre wieder treffen und vielleicht zwischenzeitlich in verschiedenen Zusammensetzungen etwas unternehmen, befriedigte uns letztlich. Es gibt ja schließlich auch noch E-Mails und Telefone.

Der dritte Erfolgsfaktor ist der Kommunikationsprozess selbst. Vieles ereignet sich in Selbstorganisation und ungesteuert, denn wenn die mentale Einstellung und die strukturellen Rahmenbedingungen stimmen, so fließt die entsprechende Kommunikation nahezu von allein. Da gibt es gemeinsame Arbeit in Projekten und Veranstaltungen, da wird entwickelt, reflektiert, gelernt, werden Beziehungen lebendig gehalten (siehe Punkt 3, Netzwerke als Beziehungsdynamik). Das findet nie kollektiv im Netzwerk statt, sondern es sind immer bestimmte Teile herausgegriffen, und da wird Energie umaktiviert und somit das Netzwerk insgesamt energetisiert. Das merken wir bei unseren Netzwerktreffen, in Projekten, bei Konflikten. Es spricht sich herum. Es wirkt.

Es gibt zwar den Begriff „Netzwerkpflege“, doch ist er nicht ganz zutreffend.

Netzwerkpflege ist Beziehungspflege, bedeutet Verdichtung der emotionalen Bindungen -

über Begegnungen, Wissensaustausch und vor allem über gemeinsame Arbeit. Dazu zählt auch gemeinsame Theorieentwicklung, wozu hoffentlich auch dieser Artikel den einen oder anderen Impuls liefert.

Wir haben ihn zwar geschrieben, aber unser Dank gilt nochmals dem Netzwerk. Denn durch die gemeinsame Basisintention, Beraternetzwerke besser zu verstehen und nutzen zu können, sind viele Anlässe entstanden, bei denen wir mit unseren Netzwerkpartnern diskutieren, analysieren und gemeinsam lernen konnten.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk:

Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt 1999

Barnes, J. A.:

Social Networks. Module in Anthropology, Vol. 26, 1972, S. 1-29

Boos, Frank / Doujak, Alexander:

Komplexe Projekte. In: Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

Boos, Frank / Heitger, Barbara/Exner, Alexander:

Soziale Netzwerke sind anders. In: Heitger/Boos (Hrsg): Organisation als Erfolgsfaktor, Service-Fachverlag, Wien 1994.

Boos, Frank/Exner, Alexander/ Heitger, Barbara:

Soziale Netzwerke sind anders. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Bosch 11. Jahrgang Nr. 1/1992

Bourdieu, Paul:

Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. in: R. Kreckel (Hrsg.), Soziale Ungleichheiten, soziale Welten, Sonderband 2, Göttingen 1983, S. 183-198.

Heinecke, H. J.:

Netzwerke – Chancen und Risiken von Unternehmensbündnissen. In: Hernsteiner: 2/97: In Netzwerken arbeiten S. 21 – 24

Königswieser, Ulrich:

Flexible Berater knüpfen Netze. In: Komplexität managen, H. Ahlemayer, R. Königswieser (Hrsg.) Gabler/Frankfurter Allgemeine 1998

Moins, R.:

(Menschen, Organisation, Informatik, Netzwerk, Services gmbH) soft (net) Expertenhearing: Schlüsselwege in virtuellen Organisationen, 22. 06. 1999/Luzern

Möller, Lukas:

Liebe ist ein Kinde der Freiheit. Rohwolt Verlag, Reinbek 1990.

Moreno, Jakob L.:

Die Grundlagen der Soziometrie. 4. neubearb. Aufl., Leverkusen: Leske und Budrich 1995.

Sydow, J. / Windter, A.:

Komplexität und Reflexität – Management interorganisationaler Netzwerke. In: Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

Wiese, Leopold v.:

System der allgemeinen Soziologie als Lehre von den sozialen Gebilden der Menschen. 2. neubearb. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot 1933.