

Handout zum Workshop 2:

**„7 Jahre Netzwerk Rheinland –
Beraterinnen und Berater für
Unternehmensentwicklung
- das verflixte 7. und mehr...“**

von

Ansgar Münster-Johann, Edeltrud Freitag-Becker,
Gerhard Bartsch-Backes & Arndt Ahlers-Niemann

2. Internationale Supervisionstagung
in Bregenz am Bodensee (A)

**UNTERNEHMEN SIE DOCH WAS!
Geschäftliche Organisationsmodelle für
Supervisoren, Coaches und Prozessberatende**



Geschichte des Netzwerks in 5 Phasen

1. Phase: Was bewegt unsere Kunden? „Forschungsgruppe“ 2000

Anlässlich einer Organisationsberatung für einen Wohlfahrtsverband versammelte der Gründer einige bekannte KollegInnen zu einem einmaligen Treffen, um über die Branche und das konkrete OB-Projekt zu beraten („Feldforschungsgruppe“).
Gründung 11.2.2000. Vereinbarung wurde dort eine halbjährliche Fortsetzung.
8 –9 Mitglieder (1 neues Mitglied), Halbjährliche Treffen, ½-tägig
Ansgar Münsterjohann, Edeltrud Freitag-Becker, Gerhard Bartsch-Backes, Hille Richers, Lutz Geller, Michael Teichert, Peter Hannappel (ab dem zweiten Treffen) und 2 weitere Personen (später ausgestiegen)

2. Phase: Ausweitung auf weitere Themen „Intervisionsgruppe“ 2001

Weiter Focus Organisationsberatungen Fallbesprechungen zu anderen Beratungen aus dem Bereich,
- Fallbesprechungen auch anderer Mitglieder zu diesem Verband, später auch zu anderen Verbänden und zu anderen Branchen
- Konzept-, Produkt- und Angebotsentwicklungen
- Methodenaustausch
- Empfehlungen von Aufträgen, Kooperationen in Aufträgen
7 Mitglieder (2 Ausstiege), Ein Treffen im Quartal, anfangs ½-tägige, später 3/4-tägige Treffen incl. einer Klausur 1,5 Tage

3. Phase: Wie weit geht die Kooperation? „Unternehmensidee“ 2002 - 2005

- Aktivitäten nach außen (Namensfindung Sept. 2002 für Kundentag Nov. 2002)
 - Gemeinsame Aufträge unter gemeinsamen Namen NetzwerkRheinland
 - Gemeinsame Kasse (5 % vom gemeinsamen Umsatz),
 - Gemeinsame Homepage
- 7 Mitglieder (Ablehnung eines Aufnahmewunsches), 2-monatl. Treffen 1-tägig (10-17 Uhr) incl. 1 Klausur 2 Tage

4. Verfestigung 2004 - 2006

- Scheitern des 2. Kundentages (Ende 2003)
 - Ablehnung der Unternehmensidee: Kooperation und Gemeinsame Aufträge ja, aber nicht als Firma; Auflösung der gemeinsamen Kasse (2006)
 - Orientierung nach Innen: weiter hohe Konstanz und Bindung der Mitglieder
 - Diskussion der individuellen Profile unter dem Aspekt der Gleichheit
 - Mehr Familie als Netzwerk, Energiemangel, Ablehnung Aufnahmewunsch
- 7 Mitglieder, 2-monatl. Treffen 1-tägig incl. 1 Klausur 2 Tage

5. Erneuerung der Netzwerk-Idee 2006

- Ergebnis der Selbstverständnisdiskussion: Öffnung, Betonung auf Fremdheit und Andersartigkeit, z.B. Experten als Gäste in den Treffen, neue Mitglieder
 - Differenzierung: Interne (3) – Selbstständige (6) (Anwesenheit, Homepage)
 - Diskussion der individuellen Profile unter dem Aspekt der Unterschiedlichkeit
- 9 Mitglieder (Arnd Ahlers-Niemann, Martina Lenz), 2-monatl. Treffen 1-tägig + 1 Klausur 2 Tage

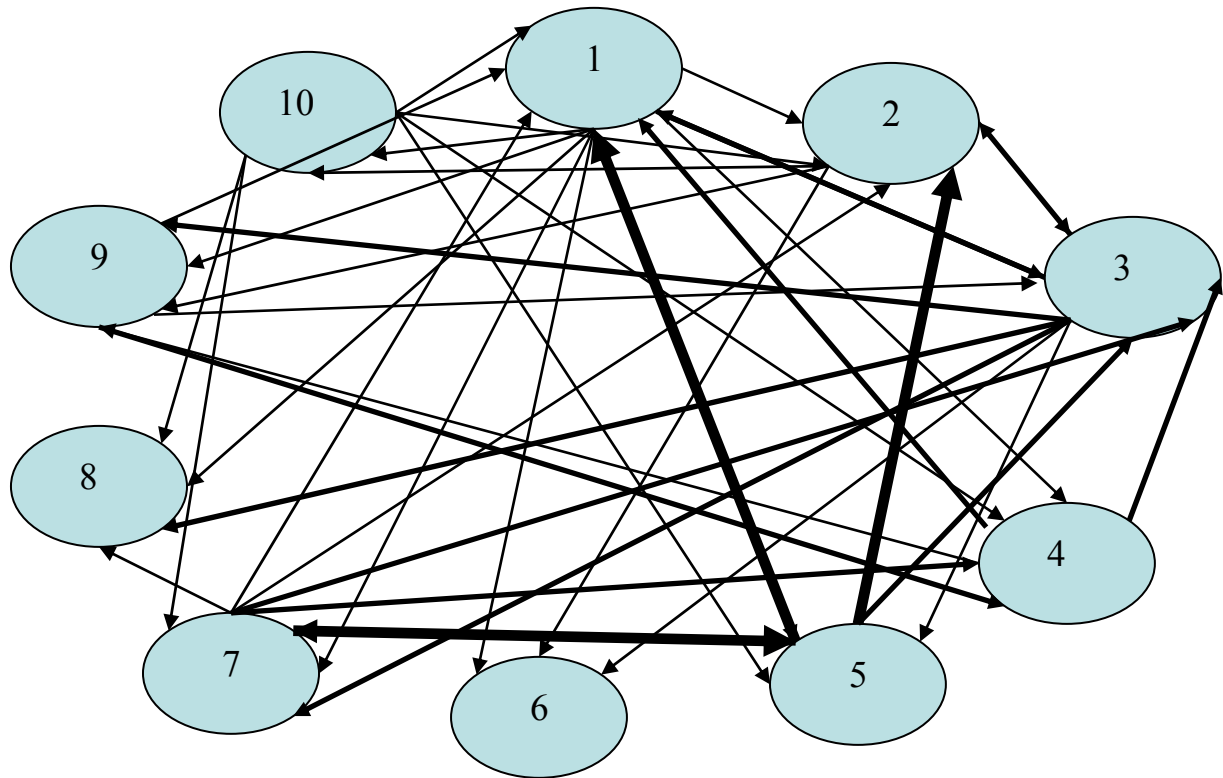
Kontinuierliche Merkmale

- Inhaltlich: Selbstverständnisdiskussion übers Netzwerken, Aussprechen der Konkurrenz, Kollegiale Beratung zum Focus Organisationsberatungen, Informations- und Materialaustausch, Methodeninputs, Thema/Freiraum „Führung“, Produktentwicklung
- Formal: Alle Mitglieder haben S.- oder OE-Ausbildung, viele sind in der DGSv, Jedes Treffen wird protokolliert, rotierende Tagungsorte, sehr hohe Teilnahmequote (der Selbstständigen)
- Geschäftlich (innerhalb und außerhalb der Treffen): Empfehlungen, Gemeinsame Aufträge
- nie realisierte Idee: gemeinsam Fortbildung für uns organisieren, gem. Fortbildung für andere anbieten



Netzwerkanalyse

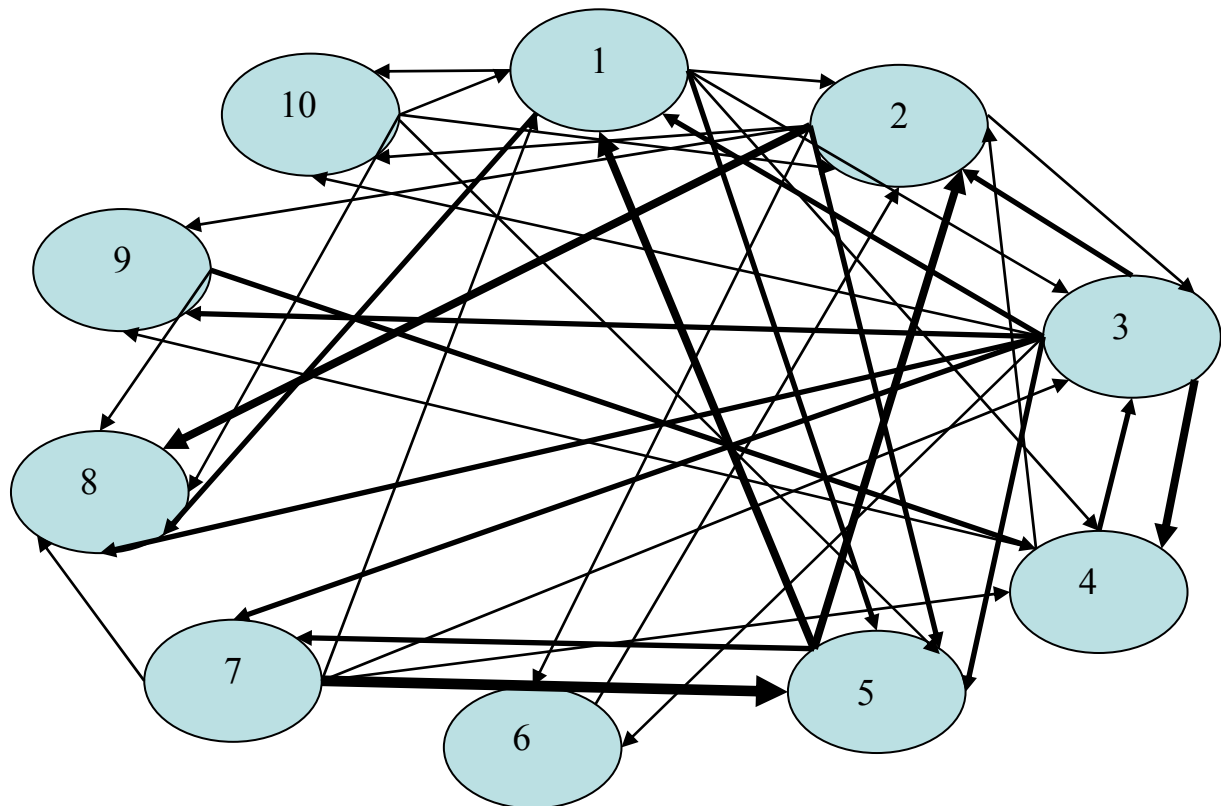
Informations- und Materialaustausch



Einzelauswertung Informations- und Materialaustausch

- Alle NW-Partner sind beteiligt durch ein- und ausgehende Kontakte
- Unterscheiden will ich die mit mehr als 8 Eingehenden: 4 und mit mehr als 8 Ausgehenden: 3
- Drei Partner verweisen in den häufigen Kontakten aufeinander: angehende Clan-Struktur
- Die Kontakte wären auch ohne NW vorhanden
- Auf dem NW-treffen (5 x jährlich) werden rel. Wenig Kontakte gehandelt
- Hypothese: NW-Treffen ist wie ein Koordinator, ist nicht bestätigt
- NW-Treffen als face-to-face- ist scheinbar nur in den ersten Jahren wichtig, nach mehr als 8 Jahren wird der überwiegende Austausch bilateral gehandelt
- Aus dem Ausfüllen kann abgeleitet werden, dass bestehender Austausch wichtig ist, die anderen Partner sind nicht ausgefüllt worden (mit 0)
- Der Wille zum Netzwerken scheint bei drei Partnern ausgeprägt stark : Kontakte zu allen
- NW als Plattform für Kennen- und Schätzenlernen, danach werden die direkten Kontakte gesucht
- Netzwerkförderliches VT und / oder egoistisches VT

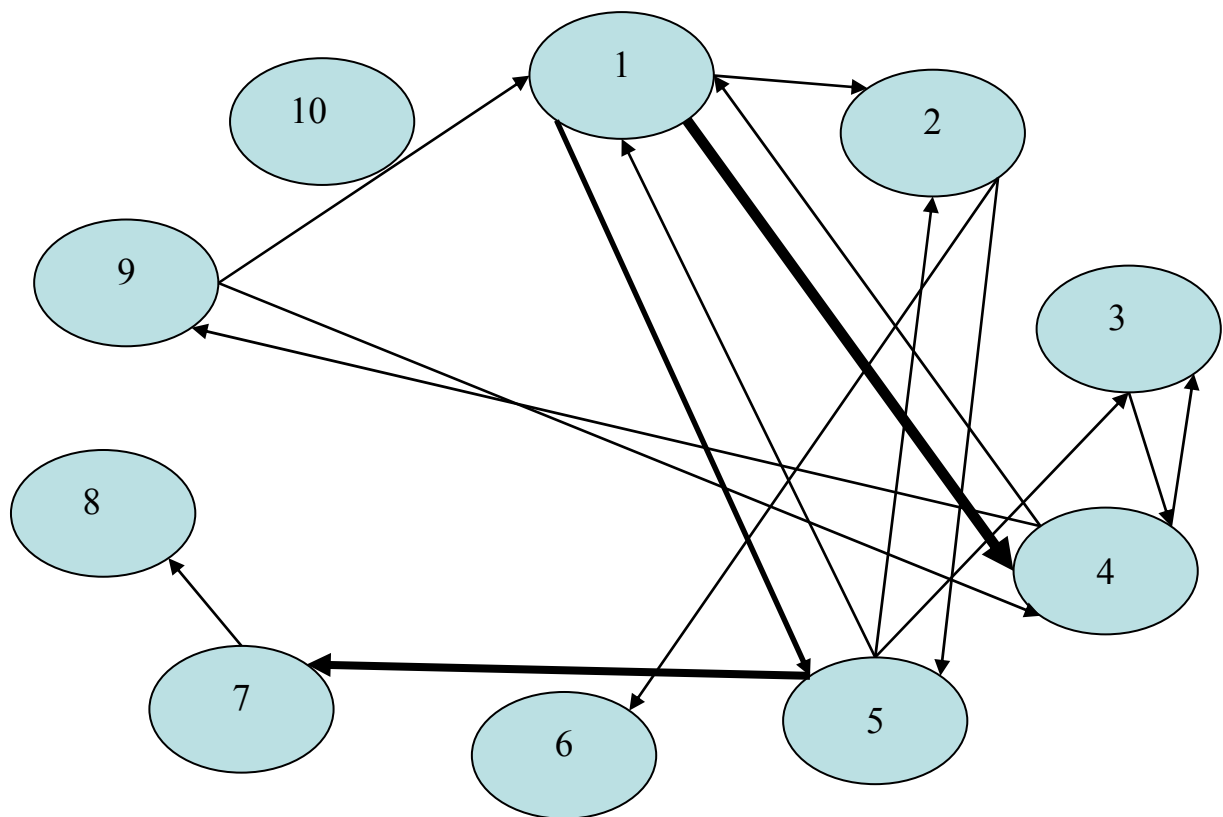
Fall gemeinsam bearbeiten



Einzelauswertung: Fall gemeinsam bearbeiten

- Dem NW-Treffen als Koordinator kommt hier als Plattform eine größere Bedeutung zu
- Fälle werden gemeinsam bearbeitet (Fallarbeit)
- Mehr als 8 Eingehende: 5, mehr als 8 ausgehende: 5
- Die unterschiedliche Stärke der Pfeile spiegelt die Quantität wider, unterschiedliche Verständnisse zwischen Partnern
- Die Troika ist auch zu erkennen durch mehrfache Fallbearbeitung untereinander
- Das kann hindeuten auf gemeinsame Kunden und Aufträge

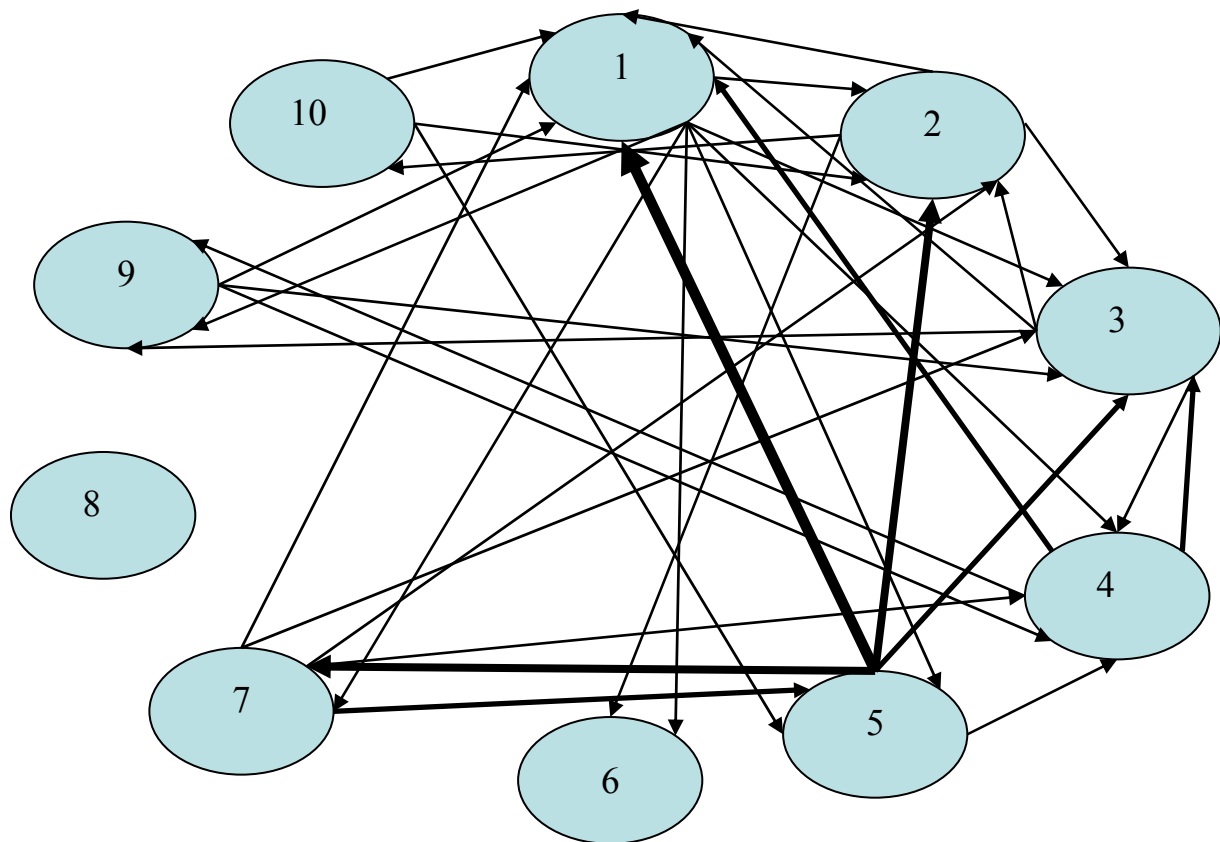
Zusammenarbeit vor dem Kunden



Einzelauswertung: Zusammenarbeit vor dem Kunden

- Den Antworten ist zu entnehmen, dass das Verständnis unterschiedlich ist (Pfeile müssten aufeinander verweisen z.B. 1>4)
- Eine Troika arbeitet oft zusammen
- Zwei Paare arbeiten öfters zusammen
- Ein Partner nimmt an der Kooperation nicht teil
- Die Internen spielen hier keine große Rolle

Empfehlung von Aufträgen



Einzelauswertung: Empfehlung von Aufträgen

- Alle sind eingebunden in das NW der Empfehlungen
- Zwei mit mehr als 8 Eingehenden, einer mit mehr als 8 ausgehenden
- Es gibt drei Auftragnehmer (1, 2, 3)
- Ein NW-Partner hat dreimal mehr ausgehende als eingehende – eine zentrale Drehscheibe für Aufträge
- Vier NW-Partner haben mehr als die Hälfte aller Empfehlungen
- Ein NW-Partner ist kaum eingebunden

Ziele

Ist die Vernetzung visualisierbar und sind Kontakte messbar?

Gibt es eine NW-Struktur, die über das kollegialübliche hinausgeht?

Gibt es besondere Austauschformen Welche Rolle spielt das NW-Treffen?

Allgemeine Auswertung

Kontakte und Austausch sind messbar. Die NW-Beziehungen und NW-Strukturen sind visualisierbar, das ist bereits ein Nutzen für ein Netzwerk.

Thematisch ist der Informations- und Materialaustausch am stärksten ausgeprägt, gefolgt von Fallbearbeitung, Empfehlung von Aufträgen und am wenigsten Zusammenarbeit vor den Kunden.

Alle sind an der NW-Bildung beteiligt, 3-4 Akteure nutzen das NW für Austausch untereinander, drei Akteure gestalten NW-Strukturen durch ihre Aktivitäten.



Netzwerke – ein schmaler Grad !?

Markierungen nach sieben Jahren Arbeit in einem BeraterInnen-Netzwerk.

**„ Wenn wir zu lange in konventionellen kollektiven Prozessen verharren, kehren sich die schöpferischen Potentiale in Destruktivität um“
(C.G. Jung, Vom Schein und Sein, S. 48)**

Und dennoch tun wir genau das – obwohl wir anderes wissen und systemisches Denken gelernt haben.

Wir verharren immer noch eher in bekannten Strukturen und begucken uns komplexe Gebilde, Situationen oder Aufträge aus einem Blickwinkel, nehmen Trennungen vor, konzentrieren uns auf Teilstücke, zergliedern, sind vernarrt in Details.

Was geschieht?

Wir haben Angst vor komplexen Systemen - denn sobald wir über den Tellerrand hinausschauen, fürchten wir in Daten, Informationen, Ansprüchen und Erwartungen zu ertrinken und die vielen Querbeziehungen nie erfassen zu können. Die Komplexität bedroht uns – das lineare Denken erscheint uns wie eine umsetzbare und tragfähige Lösung. Beispiele aus den verschiedensten Lebensbereichen dazu gibt es auch 2008 genug (Biosprit, Holzspekulationen quer über den Globus, Naturpflanzenpiraterie,)

Wir denken das perfekte Details genügen - und gehen davon aus, wenn alles gut vorbereitet ist, genügend Fach- und Sachwissen vorhanden ist, Abläufe gut ineinander laufen und Stolperstellen mit bedacht sind, dass das Zusammenspiel all dieser Faktoren einfach funktionieren muss und zum Erfolg führt.

Doch das Zusammenspiel wird nicht erfasst - Dinge schaukeln sich plötzlich auf und entwickeln sich anders, Ergebnisse ergeben keinen positiven Ertrag mehr, Spätfolgen tauchen auf und das Zusammenspiel kann zum Chaos und zum Scheitern führen.

Netzwerke sind eine Form der Reaktion auf komplexe Situationen und Systeme.

Sie weisen sich durch unterschiedliche Charakterisierungen aus und es gibt sie in mannigfacher Form.

Sie entwickeln sich nahezu in jedem Arbeitssektor und in jeder Branche; sie werden idealisiert und kritisch beleuchtet; sie sind zweckdienlich oder bleiben in ihrem Selbstentwicklungsprozess stecken; sie dienen Organisationen in ihren Veränderungsprozessen und stoßen neue Strukturformen (z.B. Matrixorganisation ...) an oder sorgen für heftige Verwirrungen und führen wiederum zur Komplexitätszunahme. Aber was sind Netzwerke wirklich?

Eine lose Blattsammlung – oder eine neue Form des strukturierten miteinander Arbeitens?

Kernpunkt vieler Netzwerke scheint die Hoffnung zu sein durch diese Strukturform der Komplexität (besser) begegnen zu können – und (in Beraternetzwerken): das individuelle Insuffizienzgefühl gering halten zu können !?

Was waren unsere markanten Knotenpunkte ?

1. Der Wunsch ein Arbeitsfeld besser, schnell, effizienter und ertragreicher erfassen zu können führte zur Gründung einer Feldforschungsgruppe

Charakterisierend in dieser Phase waren Aufträge aus einem Feld die uns veranlassten gemeinsam genauer hinzuschauen um schneller die Mehrdimensionalität zu erfassen: unterschiedliche Entwicklungen, Botschaften, Zielsetzungen; Heilserwartungen an die BeraterInnen; gesellschaftliche Prägungen; Hilf- und Hoffnungslosigkeit, Wut, Trauer bei den Professionals und ihren KlientInnen.

Wir erhofften uns durch die tragenden Elemente von Netzwerken - Beziehung, Kommunikation, Kooperation und Unterstützung - den Impulsen aus den Beratungsaufträgen begegnen zu können, unsere eigene Kompetenz reflektieren und erweitern zu können sowie das Netz als Ressourcenpool nutzen zu lernen.

„Ein Netzwerk verknüpft, bindet ein, gleicht unterschiedliche Kräfte aus und bietet dennoch, wie die Natur zeigt, innovative Chancen; es lässt Variationen und Mutationen zu – und regelt beiläufig neu, was sich verzerrt oder verspannt. Dabei ist es insgesamt weniger störanfällig. Pannen und kritische Vorfälle setzen zwar gelegentlich ein Teilsystem matt, aber dies kann in den meisten Fällen durch die anderen kleingliederigen Systeme in ihren dezentralen Verknüpfungen aufgefangen und kompensiert werden. Die eine zentrale Funktion, deren Versagen kurzfristig alle Systeme lahm legen können, gibt es nicht.“ (Doppler, 2002, S. 56)

Wie nutzten wir das Netz und wie sah die soziale und fachliche Unterstützung aus?
durch:

- Selbstorganisation
- Wirtschaftliche Eigenverantwortung
- Verlässlichkeit und Verbindlichkeit
- Emotionale und faktische Unterstützung: gezielt und entschieden
- Stabilisierung und Verstärkung bei Akquiseprozessen
- Reale Kooperationspartner für bestimmte Aufträge
- Hoher fachlicher Austausch (Fallbesprechungen)
- Praxiswissen zur Verfügung stellen und nutzen
- Unterschiedliche Kompetenzen erweitern den Blick

In dieser Phase war die Gewährung sozialer Unterstützung, die Bereitstellung gegenseitiger Hilfe und das sich Vergewissern („habe ich den Kunden ‚richtig‘ verstanden und ist mein Angebot stimmig“) vorrangig. Die Belohnung in Form der Verteilung materiellen Gewinns spielte keine Rolle.

2. Veränderung der Erwartungen: Netzwerk als Tausch – Netzwerk als Option auf Kooperation

Unterschiedliche Checks zur Networkfähigkeit betonen, dass man ein Networker ist, wenn man

- geben kann ohne zu nehmen
- keine Angst vor Ideenklau hat
- nicht egoistisch arbeitet
- selbständig bleiben will
- die eigene Kernkompetenz kennt
- Hierarchien nicht braucht
- den Austausch sucht
- über den eigenen Tellerrand blicken möchte
- an komplexen, ganzheitlich zu betrachtenden Problemstellungen interessiert ist.
(Bußmann, Managerseminare 41/2000)

Die Effektivität der Netzwerkarbeit resultiert aus der Realisation von ‚Tausch‘. Der Zusammenschluss soll den Akteuren/Akteurinnen durch intentionales gemeinsames Planen und Handeln einen ‚Mehrwert‘ bringen. Dabei sollten alle Beteiligten annähernd gleich profitieren. Dieser Tausch basiert auf der Aktivierung potentieller Beziehungsstrukturen, die einer ständigen Pflege und Entwicklung bedürfen. Dies ist aufgrund der meist informellen Zusammenschlüsse für die Dauerhaftigkeit eines Netzwerkes von hoher Bedeutung. (Koremann, Mentorin und soziale Netzwerke – Theorie und Praxis, in : Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 1/2005, S. 47)

Was tauschen wir?

- Wahrnehmungen, Perspektiven, Meinungen, Haltungen, Bewertungen
- Feldwissen
- Aufträge und Kontakte

Und schon entsteht eine andere Arbeitshaltung und Arbeitsatmosphäre:

- Ich muss etwas zum Tausch mitbringen.
- Der Tausch löst Konkurrenzen und Bewertungen aus.
- Die Konkurrenzen müssen ‚gehändelt‘ werden.
- Es entstehen unterschiedliche Kooperationen und Arbeitspaare.
- Irritationen, Enttäuschungen, Kränkungen, Beziehungsfragen sind die Folge.

Will man nicht in die Beziehungsverstrickung rutschen, bleibt die spannende Frage wie die internen Prozesse den Beratungsaufträgen nutzbar gemacht werden können.

Das setzt eine gemeinsame Reflexions- und Adaptionsbereitschaft - und kompetenz voraus – und trotz unterschiedlicher persönlicher Konzeptprägungen braucht es einen kleinen gemeinsamen Nenner: wie schaut man auf die interne Komplexität, den psychodynamischen Kontext und die Übertragbarkeit auf das Arbeitsfeld. (Der Spiegel im Spiegel im Spiegel...nach Michael Ende)

3. Eine weitere Phase entwickelt sich: Netzwerk und innere Differenzierung – welcher Identität folge ich (der eigenen oder der des Netzes)?

Organisationen werden oft in Form von Organigrammen dargestellt. Hierarchien sind abgebildet, Über – und Unterordnungsverhältnisse ablesbar, Abhängigkeiten und Befugnisse erschließen sich.

In Netzwerken sind formal alle ‚gleichgestellt‘, Funktionen und Aufgaben werden punktuell und auftragsgebunden abgesprochen. Werden jedoch andere Kriterien für die Gestaltung der Arbeit zugrunde gelegt - in Netzwerken wie in Organisationen (z.B. wer hat den Kunden akquiriert, wer organisiert welche Aktivitäten, wer hat für welche Veranstaltung ‚den Hut auf‘, wer hat wie viel Kontakte, wie weist sich die Qualität der Arbeit aus, wer ist für welchen Informationsgewinn verantwortlich, wie ist der Grad der Arbeitserleichterung, welchen Wert haben die Ergebnisse von Fallbesprechungen, wer trägt die Marktauftritte und Strategieentwicklung, wer die gemeinsamen Produktentwicklung...)

- lässt sich anderes über Beziehungsdichte, Rollen, Zusammenarbeit, Kommunikationsstrukturen, mögliche Konflikte und Synergien etc. erkennen und sagen. Erschwerend kommt hinzu, das die Bedingung konstitutiv ist und bleibt, das jedes Netzwerkmitglied im Kontext der jeweils eigenen Vernetzungen, Kooperativen und Arbeitsbündnisse autonom handelt und aktiv bleibt und somit das Netz bereichert. Unterschiedliche Kooperationen ‚innen‘ kooperieren mit Kooperationssystemen ‚außen‘. Würden diese eigenen Systeme aufgegeben, entwickelte sich im Netz eine andere Arbeits- und Abhängigkeitsform.

Beziehungen verdichten sich aufgrund der erlebten Kooperationen unterschiedlich.

Was geschieht?

- Unterschiede machen sich bemerkbar.
- Es tritt eine indirekte Hierarchisierung ein. (Wer bringt die meisten Aufträge? Wer übernimmt wie oft die Verantwortung? Wer tritt im Namen des Netzes wie nach außen auf?)
- Beziehungen verdichten sich aufgrund der erlebten Kooperationen unterschiedlich.
- Der Umgang mit der Diversität und der Differenziertheit wird herausfordernder.
- Wenn Unterschiedlichkeit weiterhin ein Gewinn bleiben soll, braucht es in dieser Phase viel Kontakt, Austausch und Wertschätzung.
- Die Balance zwischen dem persönlichen Kompetenzgewinn und dem Kompetenzgewinn als Gruppe ist schwieriger zu halten.
- Der subjektive Gewinn stimuliert die Frage: wozu brauche ich das Netz (noch) – wozu braucht das Netz mich? Was ist mein / unser Gewinn?
- Die Spannkraft im Netz braucht nach wie vor die Souveränität und Kompetenz des Einzelnen als Kapital und muss sich zeitgleich der konkurrierenden Herausforderung stellen.
- Mit fortschreitender Aktivität nimmt der Reichtum und die Komplexität zu: es entstehen erweiterte Möglichkeiten, Verbindungen, Quervernetzungen,.
- Die Komplexität muss erneut ‚eingefangen‘ und verdichtet werden.

Was ist nötig?

- gemeinsame Weiterentwicklung
- Erweiterung der Herausforderungen und des Kundenkreises
- mehr Platz für Unterschiedliches schaffen – Zusammensetzung überprüfen
- Rollen klären – Verantwortlichkeiten (Wer hat wofür den Hut auf?) schaffen

- Differenzierungen Wert schätzen und ihnen ihren Platz lassen
- Pflege des Beziehungsnetzes: ‚Arbeit und Reflexion beim Gehen‘ (jährliche Klausurtagung, Wandern, Feed-back- und Reflexionskultur, Kundengespräch, Planung
- Strukturen und Rituale als ‚Ordnungsrahmen‘ halten

4. Sind Netzwerke eine Lösung?

Netzwerke beantworten Fragen temporär – sie beantworten sie somit nicht abschließend – vielmehr werfen sie eher weitere Fragen auf.

Somit bleibt der Lern- und Arbeitsprozess im Prozess des vernetzten Denkens: selbst verantwortet, selbst gelenkt, selbst belebt, selbst gestaltet – für uns auch im 8. Jahr und in den hoffentlich noch folgenden.

„Wir müssen lernen die Differenziertheit zu organisieren“.

Ulrich Beck

