

## **Netzwerken: Reflexionen und Erfahrungen am Beispiel eines TrainerInnen und BeraterInnen-Netzwerkes**

Veröffentlicht in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 1/2005, S. 23 – 32

*In diesem Beitrag werden die Idee von Netzwerken als Organisationsform beleuchtet, die Bedeutung von Struktur und Offenheit hinterfragt und aktuelle Diskussionspunkte herausgearbeitet. Wie viel Organisation ist ein Netzwerk und wie viel Organisation braucht ein Netzwerk? Dieser Leitfrage wird in den folgenden Kapiteln sowohl theoretisch als auch anhand eines konkreten Netzwerkbeispiels nachgegangen.*

*How are social networks organized and how much structure and openness do they have? The ambiguity of networking and the grade of organization are discussed and described theoretically and with an authentic example.*

### **Inhalt**

1. Was ist ein Netzwerk?
2. Aufbau eines Netzwerkes
  - 2.1. Struktur und Kultur
  - 2.2. Elemente
3. Das Netzwerk SoVal
4. Wie viel Organisation ist ein Netzwerk? Wie viel Organisation braucht ein Netzwerk?
5. Erfahrungsnachlese

### **1. Was ist ein Netzwerk?**

Netzwerke als zeitgemäße Organisationsform sind in aller Munde. Netzwerke als Organisationsform binden die Hoffnung festgefahrenen, überorganisierten, bürokratischen Strukturen etwas entgegen zu setzen. Dabei scheinen Netzwerke so leicht und strukturlos, so selbstorganisiert und kreativ, so offen und ressourcenorientiert.

Marktbeobachtungen und Literaturstudien zeigen, dass das, was heute als Netzwerk bezeichnet wird, keinesfalls eindeutig ist. Die Kerngedanken von Netzwerken variieren je nachdem aus welcher Perspektive diese „andere Organisationsform“ dargestellt wird. Technische Netzwerke, betriebswirtschaftliche Netzwerke, IT-Netzwerke, Netzwerk als Organisationsform im sozialen und pädagogischen Bereich und viele andere werden zum Teil widersprüchlich und gleichzeitig doch alle auch zutreffend beschrieben. Hier spiegelt sich in der ganzen Bandbreite die Vielfältigkeit, die Uneindeutigkeit, die Offenheit von Netzwerken wieder – ohne beliebig zu werden. Einige Eingrenzungen sollen hier exemplarisch den Rahmen für das unten gewählte Praxisbeispiel abstecken.

„Strategische Allianzen und Netzwerke sind zeitgemäße Formen der Organisation. Sie bieten die notwendige Flexibilität, führen keinen überflüssigen hierarchischen Ballast mit sich – und sind relativ leicht neuen Erfordernissen anzupassen. Die Kernidee - ...- besteht darin, die Beziehungen der handelnden Personen untereinander über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg so zu organisieren, dass dadurch Informationsflüsse, Kommunikationsmuster und Formen der Zusammenarbeit ermöglicht werden, die komplexe Arbeitsprozesse schneller und insgesamt effektiver bewältigen.“ (Doppler u.a. 2002, S. 409) Nicht „harte“ Strukturen, sondern weiche Faktoren, wie Beziehungen sind für Netzwerke prägend. Dies ist neu und lässt sich weder verordnen noch (fremd-)organisieren. Tragfähige Beziehungen als Basis für berufliches Handeln, für Kooperation und Weiterentwicklung erinnern an „Seilschaften“, die in vielen Organisationen eine zweite (informelle) Ebene von Macht prägen. In diesem Sinn sollen Netzwerke nicht verstanden werden. Vielmehr geht es um den Blick auf eine andere Form sich zu organisieren. Nicht feste, meist langfristig kaum veränderbare Aufbau- oder Ablaufdiagramme zur Beschreibung einer Organisation stehen im Vordergrund, sondern „das tragende Element von Netzwerken ist das Element Beziehung, das Element Kommunikation und das Element Kooperation und Unterstützung. Werden diese Elemente aktiviert, so die Annahme, werden Netzwerke zu Ressourcenpools.“ (Miller 2001 S. 112) Beziehungen wachsen, müssen gepflegt und immer wieder aktualisiert werden. Die Energie, die daraus entstehen kann, macht den Reiz und die Chance von Netzwerkarbeit aus.

„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 stör anfällig. Pannen und kritische Vorfälle setzen zwar gelegentlich ein Teilsystem matt, aber dies kann in den meisten Fällen durch die anderen kleingliedrigen Systeme in ihren dezentralen Verknüpfungen aufgefangen und kompensiert werden. Die eine zentrale Funktion, deren Versagen kurzfristig alle Systeme lahm legen könnte, gibt es nicht.“ (Doppler u.a. 2002, S. 56) Netzwerke setzen dort an, wo traditionelle Organisationsformen hinderlich wirken. Sie schaffen Möglichkeiten

gemeinsam, verbunden mit sehr viel individueller Autonomie, Ressourcen zu nutzen und Ziele zu erreichen. Netzwerke werden aktiv, wenn sie benötigt werden, sie existieren durch die Aktualisierung von Beziehungen und nicht als feste institutionalisierte Form. „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.“ (Exner/ Königswieser 2000, S. 23)

All diese Beschreibungen treffen auf Netzwerke zu - widersprüchlich und gleichzeitig. Es ist ein Ringen um ein anderes Denken von Organisation in der Ambivalenz zwischen Strukturen und Regeln, die immer wieder in die gefährliche Nähe von starren Aufbauorganisationen rücken und gleichzeitig notwendig sind, um handlungsfähig zu sein.

Menschen neigen in ihrer gewohnten, stabilen Umgebung dazu, ihr gewohntes „stabiles“ Verhalten zu reproduzieren. Um Beweglichkeit zu provozieren, müssen auch Organisationen in Bewegung sein. Dies ist ein Reiz von Netzwerken. Die Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit, zwischen Beliebigkeit und Überstruktur, zwischen radikaler Flexibilität und Erstarrung. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit diesen Spannungsverhältnissen setzt reflexive Impulse frei - nicht nur in Bezug auf die Organisationsform, sondern vor allem in Bezug auf jede einzelne Person selbst, in der sich all diese Themen widerspiegeln. Beide Ebenen, die der Organisation und die der Person sind den gleichen Dynamiken unterworfen, was ermöglicht, dass Potenziale zur Organisationsentwicklung von innen, also im Netzwerk selbst freigesetzt werden. Dies ist produktiv und einer der wesentlichen Unterschiede zu geschlossenen Organisationen!

Netzwerke bedienen das Bedürfnis (vor allem vieler Selbständiger und FreiberuflerInnen) nach Austausch und Kontakt mit Gleichgesinnten und die Vision mit Kolleginnen und Kollegen vernetzt, aber ohne starre „Organisation/Institution“ im Hintergrund, gemeinsam zu lernen, zu beraten, Projekte zu entwickeln und zu arbeiten. Neugierig macht die Verbindung der Chancen institutionalisierter Organisationsformen, nämlich der organisierten Möglichkeiten Austausch, Kooperation und Synergien zu nutzen mit Chancen der Selbstständigkeit und Selbstbestimmtheit. Dafür müssen Netzwerke organisiert werden, auch wenn die Frage, wie viel Organisation ein Netzwerk braucht, nicht endgültig beantwortet werden kann. Im folgenden werden einigen hilfreiche Strukturen, Regeln und Leitsätze für den Aufbau von Netzwerken vorgestellt und im Anschluss daran anhand eines Praxisbeispiels illustriert.

## **2. Aufbau eines Netzwerkes**

### 2.1. Struktur und Kultur

Organisationen werden oft in Form von Organigrammen dargestellt. Darin findet sich jede/r mit ihrer/seiner Funktion, mit Über- und Unterordnungsverhältnissen, mit Abhängigkeiten und Befugnissen. Die formale Struktur scheint damit klar darstellbar zu sein.

Anders ist dies bei Netzwerken: Hier hängt jede/r mit jeder/m zusammen und rein formal sind alle „gleichgestellt“. Werden jedoch andere Kriterien für die Gestaltung des Organigramms zugrunde gelegt (z.B. Qualität der Beziehungen oder wer hat wen ins Netzwerk geholt oder wer organisiert welche Aktivitäten (Subsysteme) oder Häufigkeit der Kontakte), läßt sich viel über die Zusammenarbeit, mögliche Konfliktfelder, Synergiequellen etc. erkennen.

Symbolisch im Bild eines Baumes betrachtet, gibt es in Netzwerken ganz verschiedene Funktionen, die sich beobachten und beschreiben lassen, die sich aber auch schnell wieder verändern können. Insofern sind Funktionen und Zusammenhänge nur eine Momentaufnahme, ohne den Anspruch dies als Organisation festzuschreiben. Verortungen als Rinde und Stamm, Äste und Astlöcher, Blätter im Wind und Wurzeln, Maulwürfe und Früchte, Steine und Nester setzen Phantasien in Gang. Nähe und Distanz, Überdeckungen und Anknüpfungen, Unterstützung und Konkurrenz, Macht und Ohnmacht, Leichtigkeit und Schwere, deutliche Verbindungen und lose Fäden, Strukturen und Emotionen. All das ist wichtig und hat besondere Bedeutung für das, was in Netzwerken möglich ist. Die Vielfalt, die Kreativität und die Ressourcen, die von jedem/r Einzelnen in ein Netzwerk einbracht werden können, sind gleichzeitig Chancen wie auch Konfliktpunkte, die dadurch entstehen.

Die Grundlage für Netzwerkarbeit, also der sog. „Kitt“ für den Zusammenhalt ist eine fundierte Auseinandersetzung mit Themen wie z.B. Was sind unsere Leitideen? Warum netzwerken wir? Was heißt netzwerken für uns? Welche Ziele verbinden die Mitglieder eines Netzwerkes? Welche Kultur haben wir und welche Kultur brauchen wir, um gut zu netzwerken?

„Kultur ist die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln („To do’s“ und „Not to do’s“), die so gut funktionieren, dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden ...“ (Doppler/Lauterburg 2002, S. 60)

Es geht um Auseinandersetzung mit Regeln und Regellosigkeit, um das Definieren der Grenzen und gleichzeitig deren Offenhaltung, um gemeinsame Ziele und das Zulassen von Unterschiedlichkeit, es geht um die ständige Weiterentwicklung dessen, was die NetzwerkerInnen verbindet und nicht um das Erreichen eines nicht mehr zu hinterfragenden Konsens. Das kostet Zeit und Energie, aber bringt auch immer wieder neue Ideen, Reibungsenergie, Anknüpfungen und dadurch eine eigene Identität eines Netzwerkes.

Für die Diskussionen über Regeln, Strukturen und Leitsätze sind folgende Thesen hilfreich:

- „Netzwerke leben von Beziehungsqualität.
- Netzwerke leben von Differenz und wertschätzen diese.
- NetzwerkerInnen arbeiten im Kontakt.
- Netzwerke werfen Fragen auf und halten sie offen. Netzwerke beantworten Fragen nicht – höchstens temporär.
- NetzwerkerInnen haben einen „doppelten Blick“, der eine Zeit lang das konsequente Eintreten für eine bestimmte Situationsdefinition einerseits mit dessen kritischer Erforschung andererseits verbindet.“ (Gütl 2003, S. 13)

## 2.2. Elemente

Bei all den Möglichkeiten, die Netzwerke eröffnen und bei allen Offenheiten, die für Netzwerke zwingend sind, ist es doch auch hilfreich, einige Basiselemente zur Implementierung zu beachten.

Zehn Elemente für erfolgreiches Netzwerken:

1. Den Zweck des Netzwerkes definieren.
2. Werte, Visionen, Spielregeln erarbeiten.
3. Individuelle „Vorschüsse“ ins Netzwerk leisten.
4. „Geben und Nehmen“ ausbalancieren, aushandeln.
5. Konflikt-, Kooperations- und Teamfähigkeit der Beteiligten.
6. Adäquate Strukturen, Steuerungs- und Informationssysteme
7. Entwicklungs- und Lernstrukturen
8. Miteinander tun müssen.
9. NetzwerkerInnen sind professionelle Rollenjongleure.
10. Persönliche Lust am „Networking“. (Baumgartner 2002)

In einem ersten Schritte geht es also darum, das Ziel des Zusammenschlusses von Menschen festzulegen. Dies hat Wirkung nach innen, indem klar wird, wem und wozu das Netzwerk dient, was also der Nutzen für die Einzelnen ist. Nach außen hin ist ein gemeinsames Ziel für die gewünschte Wahrnehmung von PartnerInnen, KundInnen, etc. notwendig. Damit grenzt sich ein Netzwerk auch von anderen Systemen ab und wird identifizierbar. Netzwerkidentität und Orientierung entstehen durch gemeinsame Visionen, durch gemeinsam erarbeitete Verbindlichkeiten in Form von Regeln, durch die Auseinandersetzung mit Grundwerten, die für ein Netzwerk wichtig sind. Anders als in den meisten geschlossenen Organisationen geschieht dieser Prozess entwicklungs offen, gemeinsam und immer wieder in Abwägung der Balance zwischen Notwendigkeit und Einschränkung.

Neugier, Vertrauen, Kompetenzen, Kontakte, Erfahrungen, Ressourcen uvm. sind Netzwerkinvestitionen, die vor allem in der Startphase besonders wertvoll sind und nicht auf Tausch angelegt, sich sofort „amortisieren“ müssen. Dies verändert sich im Laufe eines „Netzwerklebens“ dahingehend, dass Geben und Nehmen für jede/n

Einzelnen ausgeglichen sein müssen. Die Verantwortung für diesen zentralen Punkt liegt jedoch bei jedem Mitglied selbst, die Auseinandersetzung über subjektiv empfundene Ungleichgewichte wird gemeinsam geführt.

Dafür ist ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und –kompetenz notwendig. Reflexionsfähigkeiten, Sensibilität, Selbstorganisationserfahrung und Zutrauen in die Entwicklung arbeitsfähiger Gruppen erleichtern den Prozess.

Strukturen für gemeinsame Aktivitäten, Außenauftritte, Kommunikationsforen, Kontakt- und Austauschmöglichkeiten helfen der Stabilisierung und Weiterentwicklung des Netzes. Das miteinander und voneinander Lernen, die Selbstüberprüfung und das netzinterne „Wissensmanagement“ rücken dann, wenn die ersten gemeinsamen Schritte gegangen sind und die ersten Netzwerkerfahrungen für die Beteiligten produktiv verlaufen sind, in den Vordergrund.

Netzwerke leben von Unterschiedlichkeiten. Diese produktiv zu nutzen, heißt sie wahrzunehmen, wertzuschätzen und kompetent mit Verschiedenheiten und Differenzen umzugehen. Differenzen bilden! – im doppelten Wortsinn.

Wenn all diese Elemente beachtet werden, die Offenheit einerseits nicht aus dem Blick verloren geht und andererseits die notwendigen Vereinbarungen gemeinsam verhandelt und getroffen werden, geht es darum „loszulegen“. Im Fokus steht dann aus der (selbstbezogenen) Gründungsphase in die (Arbeits-) Aktivität zu kommen, also das „Netz zum professionellen Werken“ zu bringen. Ein Beispiel für eine gelungene Netzwerkgründung wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

### **3. Das Netzwerk SoVal**

Im folgenden Beispiel wird exemplarisch ein Netzwerk von TrainerInnen und BeraterInnen vorgestellt - nicht mit dem Anspruch auf Mustergültigkeit, sondern als eine Idee die oben erwähnten Spannungsfelder immer wieder neu auszubalancieren.

Das Netzwerk SoVal (der Name entstand aus den Anfangsbuchstaben von zwei Menschen, die für die Netzwerkidee sehr zentral waren) wurde im Jahr 2001 von BeraterInnen, TrainerInnen, SchauspielerInnen, PersonalentwicklerInnen, EDV-SpezialistInnen, PädagogInnen, PsychologInnen, Ingenieuren, FreiberuflerInnen, Angestellten im Profit- und Nonprofitbereich aus Österreich und Deutschland gegründet, um gemeinsam zu denken, zu arbeiten, auszutauschen, zu lernen, Projekte zu planen und vieles mehr.

Im Netzwerk SoVal gibt es verschiedenen Strukturen, die sich im Laufe der Jahre entwickelt haben. Es bildeten sich Haupt- und Subsysteme aus, die je nach Bedarf von den Mitgliedern aktiviert und organisiert werden können.

Zentrale Arbeitsmethode in gemeinsamen Veranstaltungen – der jährlichen Netzwerkstatt - ist der Open Space, in dem beruflichen Themen eingebracht und vernetzt weiterentwickelt werden oder als „Inputs“ allen zur Verfügung gestellt, im Netzwerk ausprobiert und evaluiert werden. Auch Weiterentwicklungen und Entscheidungen über Netzwerkstrukturen finden dort die notwendige Auseinandersetzung.

Subsysteme sind nicht festgeschrieben, sondern differenzieren sich nach Bedarf und aufgrund von Aktivitäten Einzelner aus. Sie sind für alle Mitglieder von SoVal offen und werden im Rotationsverfahren (bisher nach dem Lustprinzip) organisiert. Sie ermöglichen Kontakt zu halten, miteinander und voreinander zu lernen, neue Ideen zu entwickeln, eigene Kompetenzen zu investieren und von den Ressourcen anderer zu profitieren und auch gemeinsam innovative Angebote im Beratungs-, Trainings- und Bildungsbereich zu entwickeln. Dabei steht das miteinander Lernen und Arbeiten im Vordergrund der Aktivitäten.

Die (Sub-)Systemstruktur von SoVal ist nicht abgeschlossen, d.h. es können sich je nach Bedarf neue Subsysteme entwickeln oder bestehende nicht mehr aktiviert werden. Die einzelnen Subsysteme handeln dabei autonom in ihren Entscheidungen über TeilnehmerInnen, Finanzierung, Zeitstruktur und inhaltliche Gestaltung. Dieses Vorgehen korrespondiert eng mit einer der Leitideen von SoVal, neue Formen des Netzwerkes zu erproben, zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Im Gründungsjahr von SoVal wurden einige Leitideen und Thesen aufgestellt, die der gemeinsamen Netzwerkarbeit zugrunde liegen, die also als erste Orientierung, die Hintergrundidee von SoVal beschreiben.

- Ziel von SoVal ist es, gemeinsam zu netzwerken und darüber mit Menschen in Austausch zu kommen, die gerne intensiv miteinander in beruflichen Kontakt stehen möchten.
- Weiterhin geht es darum, sich gemeinsam darüber Gedanken zu machen, was wir unter „Netzwerken“ verstehen und welche Struktur wir dafür brauchen.
- Eine wichtige Orientierung ist, daß es sich hier um ein Praxisnetzwerk handelt. In Abgrenzung zu einem Forschungsnetzwerk oder Theorienetzwerk geht es um die berufliche Praxis von verschiedenen Menschen, die pädagogisch mit Menschen arbeiten.
- Grundidee ist, dass SoVal der Professionalisierung einer/s jeden seiner/ihrer praktischen Arbeit dient. Keinesfalls soll SoVal eine reine Jobvermittlungsbörse werden.

Auf Grundlage dieser minimalen Leitideen für die Netzwerkgründung entwickelte sich ein kontinuierlicher Diskussionsprozess über die verschiedenen Vorstellungen von Netzwerkarbeit und die unterschiedlichen Netzwerkverständnisse. Das Spektrum reicht von völliger (grenzenloser) Offenheit des Systems bis hin zu klar definierten Grenzen und Verbindlichkeiten im Netz. Entscheidend für die

Weiterentwicklung sind die Impulse und Gedanken aus verschiedenen Richtungen und das Offenhalten der Frage, die im folgenden Kapitel eingehend betrachtet wird.

#### **4. Wie viel Organisation ist ein Netzwerk? Wie viel Organisation braucht ein Netzwerk?**

Aus der exemplarischen Darstellung der Struktur und Leitideen im Netzwerk SoVal wird schon deutlich, daß es Reibungen und Differenzen im Netz gibt. Diese sind für unseren Reflexionsprozess unabdingbar und – wenn auch manchmal vordergründig störend – für das Lernen im Netz „bildend“. Kernfrage der Auseinandersetzung ist: Wie viel Regelung bzw. Organisation ist ein Netzwerk und braucht ein Netzwerk?

Ein Blick in die Theorie der Organisationsentwicklung zeigt: „die rationale, technokratische und planbare Organisation stand lange Zeit im Vordergrund der Überlegungen. Erst in den letzten Jahrzehnten, seit die Märkte enger und die Konkurrenz härter geworden sind, schicken sich Organisationen an, die statischen Ordnungssysteme abzubauen, um beweglicher zu werden, damit sie mit den raschen Veränderungen ihres Umfeldes mithalten können. (...) In der Organisation arbeitende Menschen sollen mitdenken und all ihr Können und ihre Kreativität zur Verfügung stellen. (...) Fremdzwänge werden sukzessive zugunsten einer stärkeren Selbstkontrolle und Selbstverantwortung des Einzelnen aufgehoben. (Graf-Götz/ Glatz 1998, S. 22)

Kreativität und Ressourcenorientierung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung sind Basis von Netzwerkhandeln. Dabei spiegeln die Positionen der Mitglieder das Spektrum von vollkommener Offenheit und Selbstverantwortung jeder/s Einzelnen bis hin zur klaren Orientierung durch einen Netzwerkrahmen, der durch Regeln und gemeinsame Entscheidungen gesteckt wird. Dabei geht es um die Frage nach den Grenzen des Netzwerkes. Abgrenzung, Angrenzung, Ausgrenzung, Entgrenzung ... Wie unterscheidet sich ein Netzwerk von seiner Umwelt? Wer macht die Unterschiede?

Ein Beispiel für diese Frage ist die Regelung der Mitgliedschaft in einem Netzwerk. Gehören alle Menschen zu einem Netzwerk, zu welchen Beziehungen und Zusammenarbeit aktiviert werden oder gibt es ein gemeinsames Verfahren, über welches die Aufnahme neuer Mitglieder geregelt wird? Gibt es Mitglieder wie in klassischen Institutionen und Vereinen? Wie werden Mitglieder von Nichtmitgliedern unterschieden? Liegt es in der Selbstverantwortung jedes/r Einzelnen neue Netzwerkmitglieder zu werben oder sind gemeinsame Entscheidungen darüber notwendig? Welche Größe ist für ein Netzwerk produktiv, ab wieviel Mitgliedern sprengt es den Rahmen? Gibt es überhaupt einen Rahmen, der gesprengt werden kann?



Wieviel Struktur braucht Strukturlosigkeit? Ist ein Netzwerk strukturlos? Wie viel Eindeutigkeit, Klarheit, Ordnung und Orientierung braucht Zusammenarbeit? Wann wirken Vereinbarungen einschränkend? Wann nähern sich Netzwerke dem Regelwerk von unbeweglichen Organisationen an? Wie viel Ungeklärtes braucht ein Netzwerk, um sich weiter zu entwickeln? Ab wann wird zu viel Offenheit zwanghaft? Wie viel Schutz für Offenheit bieten Regeln? Was ermöglichen sie und was wird durch sie verhindert?

Netzwerke sind „Gebilde“ mit jeweils eigener Systemlogik, die heute vor allem von systemischen Organisationstheorien beschrieben werden. „Die Organisationen selbst bestehen wiederum aus einer Reihe von Subsystemen, die ebenfalls ihre jeweils eigenen Spielregeln haben und nach typischen Interaktionsmustern miteinander in Beziehung treten. Das sich daraus ergebende Spannungsverhältnis wird weniger als Konfliktpotenzial, sondern als Chance für die Entwicklung des Gesamtsystems angesehen.“ (Graf-Götz/ Glatz 1998, S. 24)

Damit die Spannungsverhältnisse produktiv werden können, ist es notwendig das Thema „Macht“ in den Fokus zu nehmen. Wer hat Leitung und wer hat Macht in Netzwerken?

Offizielle Leitung wird in den verschiedenen Systemen von SoVal temporär begrenzt wahrgenommen. Leitung haben diejenigen, die eine Aktivität (z.B. die Moderation einer zeitlichen Einheit, einer (Sub-)Systemveranstaltung oder eines Projekts) übernehmen bzw. die ein (Sub-)System organisieren. Die Leitung ist nicht an Einzelne gebunden, sondern rotiert bisher nach dem „Lustprinzip“. Leitung hat also viel mit Organisieren zu tun, mit dem Planen und Gestalten von Zeit in verschiedenen Systemen.

Und das korrespondiert eng mit Macht. Macht kommt von Machen, sagt das ethymologische Wörterbuch, von Möchten, Mögen und Vermögen. So lange Macht „verschleiert“ und das Thema tabuisiert wird, verschieben sich gruppenspezifisch wertvolle Prozesse in den informellen Bereich. Macht wird dann „die Fähigkeit, anderen den eigenen Willen aufzuzwingen“ (Weber 1964, S. 38) statt „die Fähigkeit, sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“ (Arendt 1971, S. 45). Wie viel Einvernehmen braucht es? Wie mächtig sind die Minderheiten in Netzwerken?

Nicht nur das Verständnis von Macht, sondern auch ihr Einsatz ist notwendige Reflexionsgrundlage, die Netzwerke offen und flexibel hält.

Wer nimmt wie Einfluss im Netzwerk? Wie werden Entscheidungen getroffen und für wen sind Sie verbindlich? Wie werden

Entscheidungsverfahren für verschiedene Themen differenziert? Wie wird mit konträren Positionen und Widerständen umgegangen? Was bedeutet „handlungsfähig sein“ für gemeinsame Entscheidungen? Und wieviel gemeinsame Entscheidungen braucht es um handlungsfähig zu sein?

Konsensorientierung für Entscheidungen, von denen alle

Netzwerkmitglieder betroffen sind, ermöglicht einerseits produktive Auseinandersetzungen und viel Kreativität in inhaltlichen Argumenten und

Methoden den Annäherungsprozeß weiterzuführen, zeigt aber auch eindeutig die Macht, die jede/r Einzelne hat. Macht, die zum Nachdenken zwingt, Kompromisse entstehen läßt, aber auch blockiert, abwertet und zum Stillstand führen kann.

Auch die Fragen nach „Konkurrenz und Kooperation“ sind „Motor“ für die Weiterentwicklung des Netzwerkes, durch deren Diskussion erweiterte Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Neue Gruppen – auch oder gerade wenn alle Mitglieder professionell im Trainings- und Beratungsbereich arbeiten – durchlaufen verschiedene gruppensdynamische Prozesse. Gewollt oder nicht, bewußt oder nicht, offen oder verdeckt. Störungen entstehen und geben Hinweise auf diese Prozesse, die im Hintergrund eine große Rolle spielen, im Vordergrund eher unterdrückt werden.

Wie stark erleben sich die Mitglieder eines Netzwerkes in ihrer Identität als (konkurrierende) Einzelpersonen und wie stark gehen sie in der (kooperierenden) Gruppe vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Ziels auf? Welche Handlungen führen dazu sich durchzusetzen, welche führen zu nachgeben? Welche Netzwerkziele erfordern Kooperation und welche fördern Konkurrenz?

„Da die inhärente Logik des Netzwerks durch Kooperation und Konkurrenz zugleich bestimmt ist und die Prozesse – im Idealfall – eben dadurch angetrieben, geprägt und balanciert werden, bedürfen sie kaum der Überwachung; sie sind quasi selbstkontrollierend und selbststeuernd.“ (Doppler u.a. 2002, S. 59)

Die Hoffnung der Selbststeuerung und Selbstkontrolle machen Netzwerke als Organisationsform attraktiv und bedrohlich zugleich. Insofern wird auch die Eingangsfrage: „Wie viel Organisation ist ein Netzwerk? Wie viel Organisation braucht ein Netzwerk?“ offen gehalten werden müssen. Sie ist ein wichtiges Prozessthema, das trotz aller Irritation, doch auch die Potenziale eines Netzwerkes verdeutlicht. Es geht um offene Auseinandersetzung und nicht um endgültige Klärung. „Every system should be as simple as possible – but not simpler.“ (Doppler u.a. 2002, S. 61)

## **5. Erfahrungsnachlese**

In der bisherigen Netzwerkarbeit bei SoVal überwiegt für mich weitaus die produktive, inspirierende und professionalisierende Zeit, die das „Netzen“ ermöglicht. Der Austausch von Erfahrungen, das voneinander Lernen, die Bereitschaft zur Unterstützung auf allen Ebenen, die Sammlung und gemeinsame Weiterentwicklung neuer Ideen, die Planung und Realisierung von Projekten u.v.m. schaffen für mich eine berufliche „Heimat“. Nicht alle Fäden müssen immer straff gespannt sein, es darf auch durchhängende oder gerissene Fäden zwischen einzelnen Netzwerkknoten geben. Zentral ist dabei jedoch, daß die Offenheit für Veränderungen, bezogen auf Inhalte, Beziehungen, eigene Positionen und auch auf den Rahmen, die

Basis für Netzwerkarbeit und die eigene Weiterentwicklung bleibt. Fragen nicht endgültig zu beantworten, Probleme nicht abschließend zu lösen, Positionen nicht für immer festzuschreiben, sondern temporär zu beantworten und immer wieder zu überprüfen, fordert und fördert die Arbeit im Netzwerk.

„Netzwerke setzen permanent Optionen frei – vielleicht manchmal gar zu viele – und machen diese zur Grundlage des Handelns. Handeln mit Optionen ist ein Hauptcharakteristikum von Netzwerken, die bei aller Freiheit und Offenheit auf vereinbarten Zielen, wechselseitiger Erwartungen und minimal, bzw. temporär begrenzt geregelter Zusammenarbeit basieren.“ (Orthey F. 2004, S. 12) Ziel dabei ist es, nicht beim Etikett des „Netzwerks“ zu bleiben, sondern die Ressourcen und Potenziale, die vernetzte Arbeit erfahrungsgemäß bereithält, transparent und für andere zugänglich zu machen. Das Formulieren der Grundlagen eines Netzwerkes ermöglicht die Prozesse, die Potenziale und Widersprüchlichkeiten mit Distanz zu betrachten. Dabei wird vieles nachvollziehbarer und es entstehen auch wieder neue Fragen.

## **Literatur**

Arendt, H. (1971): **Macht und Gewalt**, München

Baumgartner, I. (2002): **Netzwerke von Professionals – einige Erfolgsfaktoren.** (<http://www.mcv.at/inhalte/seminare/eins>)

Doppler, K./ Lauterburg C. (2002): **Chance Management**, 10. Aufl. Frankfurt/New York

Doppler, K./ Fuhrmann, H./ Lebbe-Waschke, B./ Voigt, B. (2002): **Unternehmenswandel gegen Widerstände.** Frankfurt/New York

Exner, A./ Königswieser, R. (2000): **Wenn Berater in Netzen werken.** In: OrganisationsEntwicklung 3, 22 – 29

Graf-Götz, F./ Glatz, H.(1998): **Organisation gestalten.** Weinheim, Basel

Gütl, B. (2003): **Netzwerken statt Seilziehen.** In: Fokus, Zeitschrift des Bayerischen Jugendrings 4, 13- 14

Miller, T. (2001): **Netzwerke – ein überstrapaziertes Konzept.** In: Grundlagen der Weiterbildung 3, 112 – 115

Orthey, F. (2004): **betriebe lernen systeme.** Im Druck, München

Weber, M. (1964): **Wirtschaft und Gesellschaft**, Köln