

# 2

02

## OrganisationsEntwicklung

---

Bruno Staffelbach, Sabina Renggli  
**e-HR meets old HR**

---

Ariane Bentner, Rainer Bundschu, Tatjana Müller, Sabine Strobach  
**Kommunikation im Krankenhaus**

---

Thomas A. Becker  
**Steuerung des Eigensinns**

---

Sabine Boerner, Diether Gebert  
**Zur Förderung von Innovationen**

---

Alfred R. Oetker  
**Konflikte in Familienkonzernen**

---

Anne Ahlers  
**Mitarbeiterbeteiligung**

---

Susanne Weber  
**Vernetzung als Prozess entwerfen mit Grossgruppenverfahren**

---

Rudi Wimmer, Christoph Kolbeck  
**Interview mit Thorsten Hinrichs: Externes Rating**



Vernetzung wird überall gefordert, doch was ist damit gemeint und welche Netzwerke hat man damit im Blick? Informelle Netzwerke zwischen Einzelpersonen? Die Organisation als Netzwerk? Netzwerke zwischen Organisationen? Regionale Netzwerke? Joint Ventures? ... Gemeinsam ist der Vielfalt der Netzwerkformationen, dass sie Komplexität in komplexer Weise gestalten wollen. Erfahrungswerte zeigen jedoch, dass der Vernetzungserfolg sich nicht «automatisch» einstellt. Komplexität bedeutet eben auch, dass es viele potentielle Fehlerquellen, Fallen und Risiken gibt und der Vernetzungserfolg damit hochgradig pfadabhängig ist. Ohne einen «one best way» empfiehlt sich ein gestaltungsorientierter Ansatz.

# Susanne Weber

## Vernetzung als Prozess entwerfen mit Grossgruppenverfahren

**D**er folgende Beitrag stellt Vernetzung und Netzwerkbildung als neue Herausforderung der Gegenwart vor. Gerade weil Netzwerke eher dynamische als statische Beziehungs- und Kooperationsarrangements darstellen, ist es sinnvoll, Vernetzung als Lernprozess zu entwerfen. Angesichts von Kontingenz und Selbstorganisation wäre die Vorstellung von Automatismen, Stufen- oder Entwicklungsmodellen naiv. Im Gegenteil sind Veränderungen oft sprunghaft und erzeugen neue Unübersichtlichkeiten. Im Bewusstsein, dass der Planbarkeit Grenzen gesteckt sind, lässt sich dennoch ein Phasenmodell sinnvollen Vorgehens in Vernetzungsprozessen

das Netzwerk mit anderen Herausforderungen konfrontiert. In jeder Phase sind strukturell gegebene Spannungsverhältnisse zu bewältigen. In jeder Phase sind unterschiedliche Verfahren und Vorgehensweisen besonders geeignet, die Herausforderungen im Prozess produktiv zu gestalten. Gerade auch Grossgruppenverfahren stellen hier Ressourcen und gezielte, unterstützende und Zukunft gestaltende Interventionen im Vernetzungsprozess dar.

### Das Netzwerk – Mode, Mythos oder Paradigma?

Das Netzwerk könnte Wort des Jahres sein, ist es doch in aller Munde. Alles



ist das «Netz» lediglich als Kürzel für die elektronische Vernetzung im Internet gemeint? Ist es eine neue, zeitgemässere Organisationsform, nach der sich die alten Bürokratien ausrichten sollen? Oder handelt es sich, wie manche Autoren meinen, sogar um ein neues Paradigma (Capra 1996), ein neues Gesellschaftsmodell (Castells 2000, Messner 1997, 1995) und ein neues machtvolles Wissen der Menschen- und Selbstführung (Weber 1998, 2000b)? Es taucht überall auf: In der Diskussion um neue kommunitaristische Selbstverständnisse, der Citizenship der BürgerInnen in einem BürgerInnenstaat im Rahmen von kommunaler Entwicklung und agenda 21, oder in schlagkräftigen globalen Akteursnetzwerken in umkämpften Politikfeldern wie z.B. der Klimapolitik oder der Menschenrechte (Walk/Brunnengraber 1994). Ebenso findet sich das Netzwerk als Ressource in den kleinräumigen sozialen Netzwerken in der sozialen Arbeit (Bullinger/Nowak 1998). In der Ökonomie geht es dagegen um «strategische Netzwerke», Allianzen und das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen (Sydow 1995, 1999, Sydow/Windeler 2000, Windeler 2001) auf globalisierten Märkten.

In allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern spricht man Netzwerken ein hohes Mass an Steuerungsintelligenz zu. Man nimmt an, dass mit Vernetzung das Durchsetzungspotential und die Strategiefähigkeit von Akteuren wächst. Durch mehr Koordination sollen Ressourcen besser ausgeschöpft, Aktivitäten besser abgestimmt, Doppelstrukturen vermieden und Interessen gebündelt werden (Bullinger/Nowak 1998). Gemeinsame Annahme in der Netzwerkdebatte ist also, dass Netzwerke zur Lösung heutiger gegenwärtiger Probleme beitragen können und unsere Zukunft massgeblich prägen werden. Zwar sind Netzwerke nicht per se etwas Neues. Neu ist jedoch die systemische Perspektive als institutionelle Strategie. Vernetzung stellt die Integrationsbewegung in unserer funktional hoch differenzierten und professionalisierten Gesellschaft dar. Sie ge-

tät (Castells 2000, Messner 1997, 1995), als «Netzwerkökonomie» den Status eines neuen Steuerungsmodells in Profit- und Non-Profitbereich (Dahme/Wohlfahrt 2000) oder aus betriebswirtschaftlicher Sicht zumindest den Status eines neuen Kooperations- und Koordinationsmusters (Windeler 2001). Grund genug, sich mit der schillernden Existenz des Netzwerks zu beschäftigen.

### Welche Kontexte? Welche Ziele? Welcher Nutzen?

Aufgrund seiner Omnipräsenz ist das Netzwerk schwer greifbar. Es ist, um es mit Enzensberger zu sagen, «als wolle man einen Pudding an die Wand nageln». Vernetzung umfasst das breite Spektrum von Alltagskommunikation und losen, informellen Kontaktnetzen und spannt seinen Bogen bis hin zu formalisierten Kooperationen und Zusammenschlüssen in Fusionen und Allianzen von zunächst oder bleibend formal eigenständigen Organisationen. Aufgrund der Breite möglicher Anwendungen wird der Netzwerk-begriff als «Kompaktbegriff» bezeichnet (Kappelhoff 2000: 29) und eine sehr breite Definition empfohlen (ebd. 2000: 26). Netzwerke können so unterschiedlich – und vor allem auch so veränderlich – sein, dass eine enggeführte Definition, die sie z.B. auf Informalität festnageln wollte, wenig sinnvoll erscheint. Immer geht es bei Vernetzung um einzelne Akteure, die durch ein gemeinsames Anliegen verbunden sind und die sich als mehr oder weniger eigenständige Partner miteinander in Beziehung setzen. Sie gehen zeitweilige oder längerfristige wechselseitige Bindungen ein, die unterschiedlich intensiv, unterschiedlich formalisiert sein können. Manche überschreiten die Grenzen zwischen Menschen, Organisationen, gesellschaftlichen Sektoren und öffnen verschiedene Logiken und Codes transdisziplinär. Sie sind unterschiedlich flüchtig oder stabil und institutionalisiert (Heimerl-Wagner/Simsa 2001: 197), ihre Zielsetzungen und Funktionen reichen von Kontakt



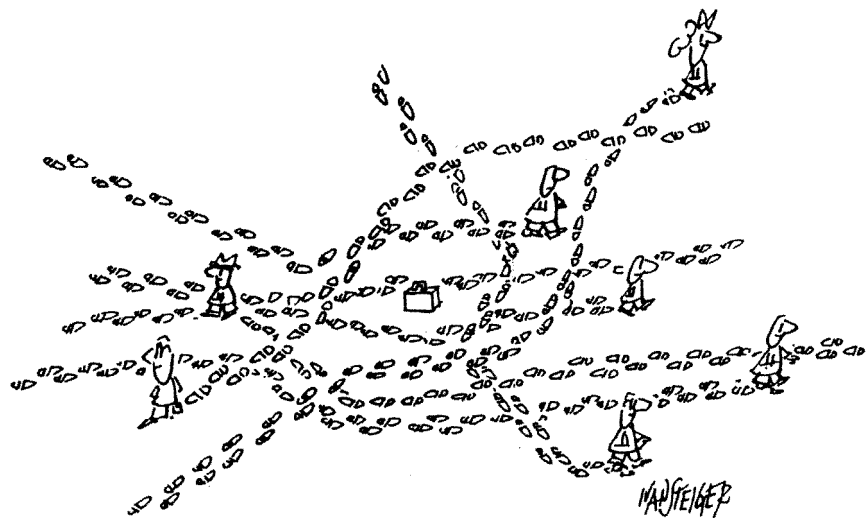
DR. SUSANNE WEBER  
ist Hochschulassistentin am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Philipps-Universität Marburg. Forschungsschwerpunkte: Grossgruppenverfahren und Netzwerkentwicklung als Lernprozess, Prozessgestaltung und Evaluation.

Institut für Erziehungswissenschaft  
der Philipps-Universität Marburg  
Wilhelm-Roepke-Strasse 6B  
D-35032 Marburg  
Fon 0049-642128 23580  
Fax 0049-642128 28946  
E-Mail: webers@mail.uni-marburg.de



und -gestaltung bis hin zu Entscheidungsfindung, von der Entwicklung innovativer Ideen bis hin zur Implementierung von Zielvorgaben.

\_\_\_\_ Netzwerke zwischen Einzelpersonen  
Insbesondere im öffentlichen Leben, im sozialen Bereich, aber auch in den informellen Netzwerken der Wirtschaft – z.B. zwischen persönlich miteinander bekannten Führungskräften – finden sich Netzwerke zwischen einzelnen Personen. Der Sozialwissenschaftler Simmel und der Kulturwissenschaftler Elias sahen bereits Anfang des 20. Jahrhunderts Netzwerke als die Basis des sozialen Lebens überhaupt. Individuum und Gesellschaft wurden von vorneherein als miteinander verflochten angesehen (Bullinger/Nowak 1998). Solche «personalen Netzwerke» sind z.B. ein FreundInnenkreis ebenso wie z.B. ein (informelles) Netzwerk von OrganisationsberaterInnen, die flexibel, lose aneinander gebunden und auf der Basis wechselseitigen Vertrauens miteinander in Kontakt stehen und hin und wieder zusammenarbeiten (Weber 2002). Solche Netzwerke finden sich immer auch als informelle gelebte Kultur von Organisa-



**Neue Technologien ermöglichen schnelle und ortsunabhängige Informationsflüsse sowie heterarchische Kommunikationsstrukturen.**

tionen. Klassisches Beispiel: Seilschaften, die sich bilden, um Informationen zu sammeln, Sichtweisen zu verbreiten, Einfluss auszuüben oder Interessen durchzusetzen (Sydow 1995: 1625). Manche Netzwerke entwickeln sich um einen oder mehrere Kernakteure herum. Sie entstehen organisch oder gezielt – wie die «old boys networks». Manche von ihnen haben eine starke kollektive Identität über eigene Traditionen und Rituale ausgebildet und stellen als Politik- und Karrierenetzwerke schlagkräftige informelle Verbindungen dar. Personale Netzwerke können sich durchaus forma-

lisieren und sich z.B. Vereinsstrukturen geben. Als ein bekanntes Beispiel sind die Burschenschaften und Studentenverbindungen zu nennen. Personennetzwerke neueren Datums sind z.B. «new girls networks», die sich vor allem seit den 80er und 90er Jahren gebildet haben.

\_\_\_\_ Netzwerke in Organisationen –  
Organisationen als Netzwerke:  
Neue Technologien ermöglichen schnelle und ortsunabhängige Informationsflüsse sowie heterarchische Kommunikationsstrukturen. Netzförmige Organisationsstrukturen finden sich näherungsweise in



Projektmanagement als Vorstoss, die Nachteile von hierarchischen, segmentierten und statischen Organisationsmodellen auszugleichen und die Organisationen flexibler und anpassungsfähiger machen (Kraus/Westermann 1998; Oltman 1999). Sie ersetzen hierarchische Organisationsstrukturen nicht, sondern ergänzen sie (Sydow/Gaulhofer 1995: 1625) durch projektbezogene, d.h. in der Regel zeitlich befristete, hierarchieebenen- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Intra-organisationale Netzwerke zielen auf das Ineinandergreifen verschiedener Arbeitsformen über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg. Solche Netzwerkstrukturen im Binnenraum von Organisationen werden oft durch nutzergruppenbezogenen Zugriff auf Information in elektronischen Intranets unterstützt (Paulitz i.E). Zunehmend begreifen sich aber auch ganze Organisationen als Netzwerk-Organisationen. Sie funktionieren als Ganzes nach den Prinzipien und neuen Steuerungsmechanismen der Selbstorganisation, der horizontalen Kooperation in Teams und der Prozessoptimierung durch Organisationslernen und systematische (Selbst-) Evaluation (Weber 1998). Insbesondere Unternehmen junger Branchen (Computer, Medien, neue Dienstleistungen) leben eine von der Informalität der Peer-Group geprägte (Organisations)kultur, in der das «Geschäftliche» und das «Private» zunehmend zusammenfallen, die Lebensbereiche ineinander übergehen und man im Extremfall – wie in vielen jungen Existenzgründerunternehmen – 16 Stunden am Tag arbeitet und auf der Luftmatratze unter dem Schreibtisch die Nacht mit wenigen Stunden Schlaf verbringt, wie es z.B. den Entwicklungsteams von Bill Gates' Microsoft nachgesagt wird. Diese Trends machen deutlich, dass Organisation als

Ganzes netzwerktheoretisch zu entwerfen sind, Wir brauchen eine Netzwerktheorie der Organisation, gerade auch vor dem Hintergrund neuer Entgrenzungs- und Begrenzungstendenzen.

\_\_\_\_\_ Grenzdifffusion, Ein/Ausgliederungen, Übergänge zu Organisations-Netzwerken: Welche Arbeitsstrukturen sind die effizientesten? Wir begegnen der Gleichzeitigkeit von Strategien des Outsourcing und der Zusammenschlüsse und Kooperationen, sei es auf der Ebene von Abteilungen, Unternehmensteilen bis hin zu Verbundstrukturen, Joint venture und Fusion. Ausgliederung und Zusammenlegung von Funktionen erfolgen mit dem Ziel grösserer Marktorientierung und einer besseren Kosten-Nutzen-Relation. Damit befinden wir uns oft am Übergang zur vernetzten Kooperation von formalrechtlich selbständigen, wirtschaftlich aber voneinander abhängigen Einheiten bzw. Organisationen. Solche Netzwerke zwischen Organisationen sind auf Wechselseitigkeit und Kooperation angelegt. Durch ihre Netzwerkbeziehungen können sich die Partner auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und spezialisieren, ohne dass das Gesamtsystem an Flexibilität einbüsst. Netzwerke zwischen Organisationen, sogenannte interorganisationale Netzwerke findet man z.B. in Kooperationen von Forschung und Entwicklung, Produktionsverbänden und Zulieferernetzwerken. Der Extremfall interorganisationaler Netzwerkformationen sind «hohle» Organisationen, die lediglich Informationen, Produkte, Dienstleistungen «makeln» und selbst nicht wertschöpfend tätig sind. Eine sogenannte «hollow organization» kauft Ideen auf, lässt durch Subcontractor produzieren und distribuiert durch selbständige Absatzmittler

**Wir brauchen eine Netzwerktheorie der Organisation, gerade auch vor dem Hintergrund neuer Entgrenzungs- und Begrenzungstendenzen.**

wie z.B. Franchiser (Sydow/Gaulhofer 1995: 1625, Sydow 1999). In einem solchen Fall hat die «hollow organization» strategische Funktion. Strategische Netzwerkkonstellationen sind z.B. im Handel oder auch in der Automobilbranche ganz üblich: hier steht ein Unternehmen im Zentrum – z.B. ein Automobilhersteller –, der den Markt proaktiv, marktorientiert, dauerhaft und wettbewerbsstrategisch erschliessen will. Gerade in der Automobilbranche finden wir häufig die Situation vor, dass wirtschaftlich vom fokalen Unternehmen abhängige Zulieferer auf dem Werksgelände des Endherstellers ihr Unternehmen führen. Ein anderes Beispiel für fokale Netzwerkkonstellationen sind die Franchisingnetzwerke von Benetton. Hier steuert das Kernunternehmen. Vom Zentrum aus erfolgt die strategische Metakoordination ökonomischer Aktivitäten.

\_\_\_\_\_ Regionale Netzwerkformationen: Oft spielt räumliche Nähe für Netzwerkformationen eine grosse Rolle – obwohl die Computervernetzung auch dezentrale, ja sogar globalisierte Strukturen der Zusammenarbeit ermöglicht. Allerdings ist die





## Risiko und Kontingenz sind zu zentralen Begriffen auch für die Steuerung organisationalen Handelns geworden.

räumliche Präsenz, der direkte Kontakt unter NetzwerkpartnerInnen nicht zu unterschätzen. Vertrauen ist eine wichtige Ressource in Vernetzungsprojekten – und wie sollte sich dieses stabil bilden, wenn nicht im direkten Kontakt zwischen Menschen? Netzwerke haben also häufig eine regionale Anbindung. In Wirtschaftsstandorten wie z.B. der Emilia Romana in Norditalien oder Baden-Württemberg sind es räumliche Ansammlungen meist kleinerer und mittlerer Unternehmungen oder Organisationen (Sydow 1995, Benz/Fürst/Kilper/Rehfeld 1999). Die Beziehungen sind einerseits nicht ganz so stabil wie in den strategischen Netzwerken, in denen ja ein hohes Mass von Abhängigkeit existiert. Sie sind also insofern flexibler, da mal dieser, mal jener Partner kooperieren kann. Andererseits gewinnen die Beziehungen Stabilität aufgrund ihrer Gewachsenheit und der Gewordenheit. So haben sich – häufig über längere Zeiträume hinweg – regionale Kooperationskulturen ausgebildet, die dann als «Selbstverständlichkeiten» den kulturellen Boden der Netzwerkformationen bilden. Solche Netzwerke sind meist weniger zentralistisch und

hierarchisch angelegt als die Netzwerke unter strategischer oder «fokaler» Führerschaft. Auch hier geht es um den Aufbau regelhafter Kommunikationsflüsse zwischen Organisationen, sie sind hier jedoch tendenziell polyzentrisch organisiert.

Alle diese vielfältigen Netzwerkformationen bedürfen der Gestaltung und können sich mit Prozesskompetenz durch ein Selbstverhältnis als lernendes Netzwerk lebensfähiger machen. Dabei machen ihre Veränderbarkeit und Prozessualität Netzwerkformationen zu Übergangs- und Mischexistenzen, die von einer Formation zu einer anderen übergehen können – oder sich sogar gleichzeitig überlagern. Zunehmend wird das Netzwerk zu einer Art, die Welt zu beschreiben und damit neue Perspektiven auf zum Teil Altbekanntes, zum Teil aber auch Neues zu werfen. Das Leben der Menschen wird zum Arrangement in Netzwerkformationen: Der Freundeskreis wird zum informellen Solidarnetz. Mit der «Netzbrille» werden die KollegInnen (oder manche von ihnen) zum Netzwerk für innerorganisationale Kooptation und Meinungsbildung. Ist man in der eigenen Organisation mit Projektarbeit befasst, arbeitet man vernetzt mit anderen internen FunktionsträgerInnen über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg.

Spielen dabei Outsourcing und neue Organisationsarrangements eine Rolle, die die Grenzen des klassischen Organisationsmodells aufweichen und neue Öffnungen und Grenzziehungen hervorbringen? Sollen organisationsübergreifende Kooperationen mit anderen Betrieben stattfinden? Dann werden auch interorganisationale Netzwerke aufgebaut. Mit diesen externen NetzwerkpartnerInnen könnte ein regionales überbetriebliches Kooperationsnetzwerk – z.B. «Benchmarking» unter Nicht-Konkurrenten gestartet werden. Es bleibt die Frage, wie das gestaltet werden kann und wie das strapazierte Zeitbudget Vernetzung verkraftet – denn es ist mit höheren Koordi-

nations- und Abstimmungskosten zu rechnen, wenn alles mit allem vernetzt ist. Wo anfangen, wenn die Welt nicht mehr linear organisiert werden kann?

## «Management by complexity» mit Grossgruppenverfahren

Risiko und Kontingenz sind zu zentralen Begriffen auch für die Steuerung organisationalen Handelns geworden. Während technokratische Ansätze nach dem Maschinenmodell von einer einfachen «Managebarkeit» des Wissens und der Organisationsmitglieder ausgehen, nehmen psychodynamisch oder systemisch ausgerichtete Ansätze moderner Organisationsforschung Komplexität zum Ausgangspunkt – und zwar nicht, um sie zu reduzieren, sondern um sie komplex abzubilden und zu gestalten. Zunehmend begreift man daher Organisationen als irrationale, kommunizierende und quasi intelligente soziale Systeme, deren Verhalten weder vorhersehbar noch programmierbar ist, sondern die sich selbsttätig lernend entwickeln. Nicht Ordnung, sondern Wandel und permanente Bewegung im System wird zur Regel einer jeden Organisation (Weick 1998: 172). Der Organisationstheoretiker Baecker plädiert daher für ein «Management durch Komplexität» (Baecker 1999: 170), das Unabgeschlossenheit gegen Geschlossenheit, Selbstorganisation gegen vertikale Organisation, Integration gegen Segmentierung und Prozessorientierung gegen Statik setzt. In einem solchen Bild weisen Organisationen zunehmend Ähnlichkeiten mit Netzwerken auf: Sie sollen nicht mehr Bollwerk und Festung sein, sondern ein komplexes Gebilde in einem Beziehungsnetz von Abhängigkeiten, Anziehungskräften, wirtschaftlichen Austauschbeziehungen, Informationsbeziehungen, Materialbewegungen, sozialen Verbindungen, in dem das Management von Schnittstellen, Wissen und Prozessen im Zentrum steht.

Wie also können (Lern)Prozesse in komplexen und prozessorientierten Systemen produktiv und effektiv gestaltet werden? Grossgruppenverfahren eignen sich



ABBILDUNG 1

## Paradigmenwechsel

Altes Paradigma	Neues Paradigma
Sequentieller Wandel	Simultaner Wandel
Teilsysteme in einem Raum	Das ganze offene System in einem Raum
Arbeit an Einzelthemen	Zielentwicklung offen für Beiträge von allen
Oft problemorientiert	Zielorientiert
Diagnose des Umfelds durch wenige (Projektteams, Berater...)	Diagnose der Organisation durch alle
Kontrollorientiert	Aufgabe von Kontrolle im engen Sinne, Gewinn von Kontrolle durch Kontextsteuerung
Langsamer Wandel	Schneller Wandel

hierzu in besonderer Weise, da sie systematisch und ressourcenorientiert mit Komplexität arbeiten. Sie sind die Verfahren für das geforderte «management by complexity» in einer turbulenten und ungewiss gewordenen Welt. Den hier allenthalben lauernden Risiken begegnen sie mit einem ressourcenorientierten Zugang. Ohne das Ergebnis voraussagen zu können, lässt man die vorhandenen Kräfte und Ressourcen sich selbst organisieren und frei flottieren. In den Möglichkeitsräumen des Wissens entstehen auf diese Weise Beziehungen und Bindungen, Lernen und Lösungen. Selbstorganisation, die Integration durch kollektive Bilder und Lernen sind funktionale Elemente einer Rationalität, die als schöpferisch, lose koppelnd und systemisch zu beschreiben ist (Weber i.E.a).

Was sind Grossgruppenverfahren? Einige Worte zu den Verfahren selbst: Bei Grossgruppenveranstaltungen denkt man zunächst an Tagungen, Vortragsveranstaltungen, Konzerte, Vorlesungen, Messen etc. – kurz, man hat in der Regel Frontalveranstaltungen vor Augen. Die direkte Begegnung der Teilnehmenden ist auf die Pause zwischen dem eigentlichen Veranstaltungsprogramm beschränkt. Grossgruppenverfahren hingegen zielen auf

Partizipation und die direkte Begegnung der Menschen – auch in der grossen Gruppe. Wie kann das möglich sein, geht man doch davon aus, dass gerade in grossen Gruppen (ab einer Gruppengrösse von 30 TeilnehmerInnen) die direkte Kommunikation aller mit allen nicht mehr möglich ist (Königswieser/Keil 2000: 11)? Die Anwendungen von Grossgruppenverfahren beziehen jedoch bis zu mehreren tausend Menschen gleichzeitig in einen interaktiven Prozess ein. Sie ermöglichen dies über das Wechselspiel zwischen gleichzeitig produktiv und effektiv arbeitenden kleinen Gruppen und dem Plenum, in dem Erarbeitetes vorgestellt und auf wichtige Themen aufmerksam gemacht wird. Grossgruppenveranstaltungen ermöglichen also trotz ihrer Grösse den interaktiven Zugang und Kontakt zwischen den Menschen. Seit Mitte der 90er Jahre nimmt der Einsatz von Grossgruppenverfahren exponentiell zu. Heute kommen Grossgruppenverfahren in Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen zu gleichen Anteilen in der Privatwirtschaft, im Non-Profitbereich wie in Politik und Administration zum Einsatz (Weber i.E.b).

Der Einsatz von Grossgruppenverfahren wird besonders dann empfohlen,

wenn komplexe Frage- und Problemstellungen vorliegen, die von Einzelnen nicht gelöst werden können und für die viele Menschen und WissensträgerInnen einbezogen werden müssen. Indem die Alltagserfahrungen und das Wissen aller integriert werden, fördern Grossgruppenverfahren Kommunikation, generieren implizites Wissen, und machen Betroffene in weit grösserer Masse als in der Vergangenheit zu Beteiligten. Auf diese Weise bringen sie Ressourcen hervor, energetisieren das sich selbst organisierende System auf ressourcensparende Weise, motivieren Menschen unterschiedlichster Hierarchieebenen, Bereiche und Zuständigkeiten. Sie ermöglichen effektives Wissensmanagement und soziales Lernen. Sie stärken individuelle und kollektive Verantwortung und die gemeinsame Entwicklung kreativer neuer Lösungen. Sie sind zukunfts- und prozessorientiert, sie schaffen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, sie binden alle Betroffenen in Verantwortung für das gemeinsame Projekt ein. Grossgruppenverfahren entsprechen demnach den Anforderungen an die Herstellung einer lernenden Organisation (Senge 1997, Königswieser 2000: 43). Auch wenn umfassende wissenschaftliche Untersuchungen zu den Wirkungen von Grossgruppenverfahren bislang nur als Pionierarbeiten vorliegen – so z.B. die Eva-

Grossgruppenverfahren energetisieren das sich selbst organisierende System auf ressourcensparende Weise.



ABBILDUNG 2

## Grossgruppenverfahren

	Open Space Technology	Appreciative Inquiry Summit	Zukunftskonferenz	Real Time Strategic Change
Philosophie	Das freie Spiel der Kräfte ist produktiv, aus Chaos entsteht Ordnung	Jede Organisation konstruiert ihre Kultur über die Geschichten, die sie erzählt	Komplexe Lösungen sind nur durch Orchestrierung vielfältiger Perspektiven möglich	Die kritische Masse für Veränderung wird erzeugt durch die Mobilisierung aller Kräfte
Prinzipien und Kernelemente	Energetisches Prinzip, Selbstorganisation der Teilnehmenden	Beste Erfahrungen als Hebel für Veränderung	System in einen Raum bringen, Focus auf Gemeinsamkeiten und Konsens	Problemorientierung als Antriebsmoment für Veränderung
Prozess	Plenum bietet den Rahmen für selbstorganisierte Themen und Arbeitsgruppen der Teilnehmenden	Wertschätzendes Interview als Kernelement im Rahmen von flexiblen Designs und Abläufen (Schneeballprinzip und Grossgruppe)	Subjektives, Gruppen- und globalbezogenes Durchschreiten der Phasen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hochstandardisierter Ablauf, Gruppenarbeit in homogenen und gemischten Gruppen	Transparente Kommunikation von der Führungsspitze und partizipative Problemlösung mittels eines variablen Instrumentensets.
Zielsetzung	Informationen sammeln, Energetisieren des Systems	Kulturarbeit an den Basismetaphern	Gemeinsame konsensuell geteilte Handlungsbasis herstellen	Strategien top-down und bottom-up vernetzen
TeilnehmerInnen	Unbegrenzt von wenigen Menschen bis mehrere Tausend Teilnehmende	Unbegrenzt	Idealerweise 64 TN	Unbegrenzt
Planungsprozess	AuftraggeberIn/ VeranstalterIn plant	Gemischte Planungsgruppe optional	Systemisch gemischte Planungsgruppe unverzichtbar	Gemischte Planungsgruppe unverzichtbar
Zeitbedarf für Vorbereitung	Schnell einsetzbar	Je nach Design	2–3 Monate Vorbereitungszeit	2–3 Monate Vorbereitungszeit
Dauer	1–3 Tage Dauer	1–3 Tage Dauer	2–3 Tage Dauer	2–3 Tage Dauer
Kosten	Low Budget ist möglich	Flexibles Design	Mittleres Budget erforderlich	Mittleres–höheres Budget erforderlich

lationsstudie über Zukunftskonferenzen im Rahmen von «Agenda 21» Prozessen in Deutschland und Grossbritannien von Angela Oels (2000a, 2000b) -- lassen sich diese Wirkungen empirisch in praxisbezogenen Evaluationen von Grossgruppenveranstaltungen bestätigen (Weber 2001b, Weber i.E.b). Grossgruppenverfahren gelten als Verfahren eines neuen Paradigmas, das Ungewissheit und Kom-

plexität zum Modus operandi und zur Ressource für tragfähige Lösungen macht (Tabelle vgl. Bunker/Alban 1997: 9).

Die Praxis der Grossgruppenverfahren speist sich aus den theoretischen Fundierungen und Quellen der Lewin'schen Feldtheorie, den psychoanalytischen und gruppendynamischen Ansätzen von Wilfried Bion und des Tavistock Instituts und der Systemtheorie von Ludwig Bertalanffy

(Bunker/Alban 1997; Königswieser/Keil 2000: 18f). Auch der Begründer der humanistischen Psychologie Rogers arbeitete bereits in den 60er Jahren mit Grossgruppen (Rogers 1993). Grossgruppenverfahren sind also nicht gänzlich neu. Angesichts des steigenden kollektiven Bewusstseins für Risiko, Komplexität und Unsteuerbarkeit in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern sind sie allerdings zunehmend





eine zeitgemässe Antwort auf drängende Problemlagen. Sie wurden im internationalen Austausch der ZukunftsforscherInnen, der SozialwissenschaftlerInnen, der GemeinwesenarbeiterInnen und OrganisationsberaterInnen über 50 und mehr Jahre hinweg weiterentwickelt, verfeinert und variiert, so dass wir heute auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Ansätze, Konzepte und Grossgruppensignals zurückgreifen können. Mittlerweile liegen auch einige Sammelbände vor, die übersichtsartig die Verfahren vorstellen und Praxisanleitungen liefern (Bunker/Alban 1997; Holman/Devane 1999; Königswieser/Keil 2000; so wie Bände zu einzelnen Verfahren, deren Aufzählung hier den Rahmen sprengen würde.) In den deutschen Sprachraum eingeführt wurden die Grossgruppenverfahren vor allem durch PionierInnen wie z.B. Ingrid Ebeling, Matthias zur Bonsen und Michael Pannwitz. Sie haben sich besonders um ihre Verbreitung verdient gemacht und bieten auch Ausbildungen zu Grossgruppenverfahren an.

Die in Deutschland bekanntesten Verfahren sind Open Space Technology (Owen 1997, Owen 2001), die Zukunftskonferenz (Weisbord/Janoff 1995, 2000, 2001), Appreciative Inquiry Summit (Cooperrider 2000, Cooperrider/Whitney 2000, 1999, Bruck/Weber 2000, Maleh/zur Bonsen 2001), und RTSC (Real Time Strategic Change) (Dannemiller/James/Tolchinsky 1999; Jacobs/Mc Keown 1999, Weber i.E.a, Weber i.E.b). Sie unterscheiden sich im Hinblick auf den Strukturierungsgrad, den Stellenwert von Selbstorganisation, das Ausmass der Orientierung an rationalen und emotionalen Akzentsetzungen, das Mass an Planungsorientierung versus Konsensbildung, den Zugang über «negative» Kritik als Motor oder den Zugang über das Positive (Weber 2000a).

Die verschiedenen Grossgruppenverfahren können insbesondere Vernetzung sinnvoll unterstützen. Entwirft man Vernetzung als Lernprozess, können sie phasenspezifisch wirkungsvoll eingesetzt werden und dazu beitragen, die erwartbaren strukturellen Spannungsverhältnisse der Vernetzung konstruktiv zu gestalten.

## Vernetzung als Lernprozess

**U**nter den Bedingungen einer Gesellschaft, in der jeder «Unternehmer seiner selbst» wird (Weber 1998, Weber 2000b), sind alle PartnerInnen zunehmend gefordert, sich selbst organisieren zu lernen, das ganze System im Blick zu haben und die Beziehungen an den Übergängen zwischen Abteilungen, Organisationen und damit verbundenen unterschiedlichen Handlungslogiken zu gestalten. Menschen, ihre Beziehungen und ihre sozialen Kompetenzen sind entscheidende Ressourcen und Erfolgsfaktoren von Vernetzung. Vernetzung ändert Jobprofile und Selbstverständnisse. Für viele Menschen stellt Vernetzung also eine neue Herausforderung für ihre berufliche Identität dar. Vernetzungskompetenzen müssen oft erst entwickelt werden. «Weiche Faktoren» wie dialogische Wissensentwicklung, eine kooperative Grundhaltung, soziale Kompetenzen im Umgang mit anderen Menschen und der Aufbau von Vertrauen gelten als zentrales Moment der Komplexitätsreduktion. Hier zeichnet sich ein neues Muster von Subjektivität, eine «Netzsubjektivität» ab (Paulitz 1998). Entgegen einer vor allem struktur- und entscheidungsorientierten Perspektive auf Vernetzung ist es daher sinnvoll, ihrer sozialen und Prozessseite erheblich mehr Aufmerksamkeit zu schenken als dies in der Vergangenheit umgesetzt wurde und in der wissenschaftlichen Diskussion Berücksichtigung fand (Endres/Wehner 1999, Windeler 2001). Immerhin geht es bei Vernetzung weniger um abstrakte Koordinationsformen als um komplexe Prozesse und Beziehungen zwischen Menschen (Kappellhoff 2000: 28), die dementsprechend einer komplexen (Re)Konstruktion bedürfen. Wie also wäre diese zu gestalten?

Ebenso wie man traditionellerweise auch Organisationen in den Stadien und

Lebenszyklen der Entstehung, des Wachstums, der Expansion, des Niedergangs sowie Absterbens untersucht und dargestellt hat, lassen sich auch Netzwerke in den Phasen des Vernetzungsprozesses beschreiben und gestalten (Weber i.E.b). Aufgrund der hohen Bedeutung von Selbstorganisationsprozessen weisen Netzwerkformationen allerdings häufig sprunghafte Dynamiken auf, die mit den alten Bildern linearer oder zyklischer Entwicklung nicht mehr gefasst werden können. Vernetzungsprozesse sind nie bis ins Letzte hinein steuerbar, Netzwerkformationen werden daher die grössten Erfolgchancen haben, wenn sie sich als «lernende Netzwerke» begreifen. Vernetzung ist nämlich keineswegs ein Projekt mit Erfolgsgarantie, sondern immer auch ein konflikthafter Prozess. Bei aller gegebenen Unübersichtlichkeit lassen sich Vernetzungsprozesse dennoch modellhaft und idealtypisch rekonstruieren. In diesem Phasenmodell lassen sich sechs Phasen unterscheiden, die sich als gruppenspezifischer Prozess rekonstruieren lassen. Den Vernetzungsprozess mithilfe eines Phasenmodells zu entwerfen, ist ein innovativer Ansatz, der gruppendynamische Phasenmodelle, wie z.B. das Modell von Tuckman (1965) weiterentwickelt für die Bedürfnisse von Projektnetzwerken. In verschiedenen Phasen der Vernetzung

**Netzwerkformationen werden die grössten Erfolgchancen haben, wenn sie sich als «lernende Netzwerke» begreifen.**



werden unterschiedliche Managementfunktionen wichtig (Sydow 1999: 295, Winderler 2001) und es sind unterschiedliche Spannungsverhältnisse (Sydow 1999: 300) zu erwarten.

### Phase I: Das Netzwerk initiieren

Die erste Phase ist als Initiierungs- oder Startphase dadurch gekennzeichnet, dass – gerade bei Projekten, die auf Vernetzung zielen, – das System noch nicht definiert ist, d.h. man weiss oftmals noch nicht, wer dazugehören soll, wer wichtig ist, wer im Feld eine Rolle spielen könnte. Die leitenden Fragen sind hier (ähnlich wie in der Formingphase bei Tuckman 1965): Wer ist hier? Was ist das Thema? Der Informationsstand über das noch zu definierende System, über die hier wichtig werdenden Fragen und möglichen relevanten Zielsetzungen ist oft gering. Je nach Anzahl der KooperationspartnerInnen ist das Feld gänzlich unübersichtlich. In der ersten Phase wird eine initiativ AkteurIn oder Akteursgruppe also nach geeigneten PartnerInnen suchen. Welche Kompetenzen und Intentionen bringen sie mit zur Erfüllung der Netzwerkziele (Sydow 1999: 296)? Es wird darum gehen, die «Netzwerkdomäne», den möglichen gemeinsamen Bezugspunkt festzulegen für ein Produkt, eine Dienstleistung oder

Be reits in der ersten Phase tritt das Spannungsverhältnis Vertrauen und Kontrolle als zu regulierende Aufgabe in den Raum.

ABBILDUNG 3

## Sondierungsfragen

Akteure:	Welche Beziehungen bestehen schon? Wie setzen wir sie derzeit um? Welche Kontakte und Beziehungen sind möglich? Welche sind sinnvoll? Für wen? Wie setzt sich das Netzwerk derzeit zusammen?
Verankerung, Erreichbarkeit, Reziprozität:	Wo soll der Ausgangspunkt sein? Welche Möglichkeiten sollen bestehen, andere Netzwerkpartner zu erreichen? Direkt oder über Zwischenstationen? Sind die Beziehungen und Kommunikationsflüsse einseitig oder wechselseitig? Wie und auf welche Weise sollen die NetzwerkpartnerInnen miteinander verbunden sein?
Umfang, Grenzen Reichweite	Wie ist das Netzwerk im Moment? Welchen Umfang hat es? Wie liegen seine Grenzen? Wie ist seine Reichweite? Wo ist sein Einzugsgebiet?
Inhalt:	Durch welche Inhalte sind die NetzwerkpartnerInnen miteinander verbunden?
Häufigkeit und Dauer:	Wie regelmässig stehen die NetzwerkpartnerInnen im Kontakt? Welchen zeitlichen Horizont hat die Verbindung? Welche Dauer wünschen sich die PartnerInnen?
Intensität:	Wie stark oder schwach sind die Beziehungen? Wie lassen sich die Bindungen beschreiben?

eine Leistung. Wie kompatibel sind die Netzwerkziele? Wie lässt sich eine kollektive Strategie formieren? Die Hervorbringung innovativer Anliegen, Produkte oder Dienstleistungen bezieht oftmals neue, zusätzliche Netzwerkorganisationen ein (ebd.: 296). Sinnvoll ist in dieser Phase die erste Sondierung, die eine Auswahl geeigneter PartnerInnen, die Aussortierung ungeeigneter PartnerInnen und die Pre-Selektion bewährter PartnerInnen ermöglicht. Diese, in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Selektionsfunktion bezeichnete Managementaufgabe der Vernetzung tritt nicht nur im Zusammenhang mit der ursprünglichen Netzwerkbildung auf, sondern wird potentiell ständige Aufgabe des Managements oder der Kernakteure im Netzwerk bleiben. Dennoch ist die Initiierungsphase häufig hochgradig relevant für alle weiteren Schritte: Je nachdem, wie kompetent PartnerInnen gesucht werden, wird dies Auswirkungen auf die weiteren Schritte und Dynamiken haben. Bereits in der ersten Phase tritt das Spannungsverhältnis Vertrauen und Kontrolle als zu regulierende

Aufgabe in den Raum. Wieweit gelingt es den potentiellen PartnerInnen, Vertrauen aufzubauen, das zu tragfähigen Beziehungen ausgebaut werden kann? Ein zweites Spannungsverhältnis ist weiterhin die Frage der Flexibilität und Spezifität. Wie kann der Zuschnitt des Netzwerks aussehen? Welche Akzente soll/will es setzen? Welche Strategie erscheint sinnvoll?

Aufgrund der zahlreichen offenen Fragen empfiehlt sich gerade in dieser ersten Phase der Vernetzung in vielen Fällen ein offenes Verfahren, das Raum lässt für die Hervorbringung impliziten Wissens und die Selbstorganisation der Kräfte. Insbesondere das Verfahren Open Space Technology von Harrison Owen (vgl. Owen 2001, Owen 1997, Maleh 2002, Maleh 2000, Weber 2000a), das ausschliesslich mit der Energie der Freiwilligkeit und den Themen der Teilnehmenden arbeitet, bietet Aufschluss über die Anliegen und Themen der anderen «Elemente» im System. Gerade Open Space Technology ist geeignet, Wissen, Kreativität und Lernfähigkeit zu mobilisieren. Frühzeitig wird Auffassungen des «Wir lassen uns nicht in die



Karten schauen» entgegengewirkt und Vertrauen im entstehenden Netzwerk aufgebaut. In der Initiierungsphase werden erste mögliche PartnerInnen sondiert. Ist die Vernetzungssituation jedoch stark durch Wettbewerb geprägt, wird man eher einen weniger öffentlichen Raum wählen, um in exklusiven Sondierungs- und Kooperationsgesprächen potentielle Partner zu gewinnen. Hier gilt es, die zukünftige Vernetzung strategisch vorzubereiten durch persönliches bekannt und «warm werden» mit wesentlichen Entscheidungsträgern. Hier wird u.a. die «Maulwurfarbeit» im Vorfeld erfolgsentscheidend sein. Erste Überlegungen finden statt, ob das Netzwerk sinnvollerweise eng oder locker, dicht oder lose, kleinräumig oder grossflächig, partiell oder langfristig, vertikal oder horizontal, intensiv oder unverbindlich gestaltet werden sollte.

## Phase II: Die Vision vernetzter Kooperation

Nach dem ersten «Beschnuppern» und dem Definieren relevanter gemeinsamer Themen stellt sich die Frage: Was können wir gemeinsam tun? Wer ist dabei? Was ist hier wichtig? Wer hat die Macht? Die Gruppe beginnt, sich miteinander auseinanderzusetzen über ihre aktuelle und mögliche zukünftige Gestalt. Das werdende Netzwerk beginnt, sich aneinander zu reiben und insbesondere auch die Frage nach den Positionen der einzelnen möglichen PartnerInnen im Raum zu definieren. Wer soll im Zentrum stehen? Gibt es zwingend ein Zentrum? Soll es ein oder mehrere Zentren geben? Welche Beziehungen haben die Mitglieder zueinander? Wo stehen die Einzelnen in der Gruppe?

Die Frage nach den spezifischen Leistungsanforderungen des Netzwerks steht nun im Vordergrund. Sydow bezeichnet als eine der Managementfunktionen bei Netzwerksteuerung auch die Allokationsfunktion (Sydow 1999: 297). Hier geht es um die spezifischen Kompetenzen und Profile der Netzwerkorganisationen, ihre Stärken und Schwächen, ihr Po-

tential in Verbindung mit der Frage, wie Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten, z.B. Marketing, Informationstechnik, Wissen (Prange 1999) verteilt werden sollten (Sydow 1999: 297). Diese Aufgabe lässt sich nicht nur vorrangig in der zweiten Phase der Netzwerkbildung ansiedeln, sondern muss ebenfalls als kontinuierliche Aufgabe begriffen werden. Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk müssen immer wieder neu verteilt werden können, um das Netzwerk flexibel zu halten. Hier beginnt, die Positionskonfiguration (Windeler 2001) wichtig zu werden, d.h. die Art und Weise, wie sich die Netzwerkakteure funktional aufeinander beziehen sollen. Die Frage nach den Positionierungen im Kontakt untereinander und das Aufkommen möglicher Interessenkonflikte kann zu Rivalitäten und Gruppenegoismen, Grüppchenbildung und Abspaltungen führen. Demnach wäre den Spannungsverhältnissen Vielfalt und Einheit und Stabilität und Fragilität (bzw. Wandel) der Netzwerkformation besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Der Weg über die gemeinsame Vision ist ein integrierender Schritt, der das Gemeinsame vor das Trennende stellt und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit in dieser Vernetzungsphase erhöht. Hier muss auch bereits über Systemintegration (Windeler 2001) nachgedacht werden – sowohl soziale Integration über leitende Bilder als auch über die Etablierung von Regelsystemen werden hier wichtig.

Eine verbindende Energie sollte das leitende Bild wieder ins Bewusstsein rufen und lebendig werden lassen. Mit Anerkennung und aktivem Vertrauen lassen sich neue Kräfte sammeln für neue Herausforderungen. Die wertschätzende Erkundung (AI) ist dazu sehr gut geeignet, da sie unmittelbaren sozialen Kontakt sowie Anerkennung und Respekt gewährleistet. Anhand ihres Kernstück, des wertschätzenden Interviews, sucht sie nach den besten Erfahrungen im Vernetzungsallday und energetisiert und orientiert das System auf Zukunft hin. Das Verfahren ist sowohl als Schneeballverfahren wie auch im Grossgruppenkontext ein-

Den Spannungsverhältnissen Vielfalt und Einheit und Stabilität und Fragilität der Netzwerkformation ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

setzbar (Bruck/Weber 2000, Maleh/zur Bonsen 2001, Weber i.E.b). Gerade komplexe Netzwerkkonzepte bedürfen leitender und zukunftsorientierter Vorstellungsbilder (Weber 2001, Weber i.E.b). Visionen vermitteln Sinn, sie inspirieren und geben Energie. Sie haben eine integrierende, lebendige und langfristige Ausrichtung. Mit Visionen lassen sich Energiefelder aufbauen und verfolgen. Visionen lassen Bilder in den Köpfen und Herzen der Menschen entstehen und wirken so lebendig und stimulierend (zur Bonsen 2000). Vision integriert die Netzwerkmitglieder zu einer Gruppe, sie ermöglicht einen Sog in die Zukunft. Sie lässt die «Hahnenkämpfe» um die zentrale Position im Netzwerk unwichtiger werden und integriert die Netzwerkpartner auf das gemeinsame Projekt hin. Es entsteht Vertrauen als eine der wichtigsten Ressourcen in Netzwerkformationen. Unterstützend zur Findung einer kollektiven Identität als Netzwerk ist das Verfahren Zukunftskonferenz einsetzbar. Dieses Verfahren ist idealerweise auf 2,5 Tage und 64 Teilnehmende angelegt und bezieht die drei Zeitebenen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie die drei Handlungsebenen ich, wir und die Welt (das System) in die Generierung einer Zukunftsvision ein (Weisbord/Janoff 1995; 2000; 2001, zur Bonsen 2000).



### Phase III: Werte definieren, Prozesse organisieren, Strukturen aufbauen

In der dritten Phase bildet sich die Netzwerk-Formation. Die zugrundeliegenden Werte und Regeln für die Zusammenarbeit im Netzwerk werden aus der Vision abgeleitet und etabliert. Welche Art der Verbindung soll zwischen welchen Akteuren entstehen? Die Aufstellung konkreter Spielregeln für Kooperation ist sinnvoll, um strukturelle Konfliktquellen zu vermeiden. Typischerweise nimmt der Arbeitsaufwand bei Vernetzung nicht zwangsläufig ab sondern eher zu. Je mehr Netzwerkpartner, desto höher ist auch der Abstimmungsbedarf. Es bedarf klarer Absprachen, gemeinsam definierter Standards und Zuständigkeiten sowie institutionalisierter und koordinierter Kommunikationsflüsse. Desintegration durch «Durchwursteln» ebenso wie unnötige Bürokratisierung sind bei der Erstellung von Routinen und Regeln unbedingt zu vermeiden. Es ist sinnvoll, Konventionen über den Umgang mit Prioritäten und der Abstimmung von Prozessen zu etablieren. Gerade in dieser Phase wird also die Regulationsfunktion (Sydow 1999: 297) des Managements von Netzwerkbeziehungen relevant. Hier steht die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln im Vordergrund, und es werden geeignete vertragli-

Das Spannungsverhältnis zwischen Formalität und Informalität muss hier ausbalanciert werden.

che Vereinbarungen und Regeln zur Konflikt-handhabung geschaffen. Sinnvollerweise wird z.B. ein Informationssystem für ein interorganisationales Projekt etabliert und die organisationsübergreifende Wissensspeicherung vorangetrieben, Netzwerkwissen ausgewiesen und Anreizsysteme entwickelt. In dieser Phase werden vermutlich die Spannungsverhältnisse Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle im Netzwerk in den Vordergrund treten. Auch das Spannungsverhältnis zwischen Formalität und Informalität, also die Frage, was formalisiert werden und was im Informellen verbleiben soll, muss hier ausbalanciert werden. Hier empfiehlt sich die Suche nach gemeinsamen Win-Win Lösungen, nach «Belohnungen» und «incentives» für kooperatives Verhalten im Netzwerk. Gleichzeitig gilt es aber auch, diese Wissensträger davon abzuhalten, kernkompetenzbezogenes Wissen beliebig preiszugeben (ebd.: 297). Auch die Regeln der Zusammenarbeit müssen ständig weiterentwickelt werden, die Regulation der Aktivitäten und Beziehungen gelingt nie abschliessend (ebd.: 297) und bleibt vermutlich Gegenstand permanenter Verhandlung zwischen aber auch innerhalb der Netzwerkorganisationen. Spannungsverhältnisse, die dauerhaft ausbalanciert werden müssen, sind die zwischen Autonomie und Abhängigkeit und zwischen Kooperation und Wettbewerb.

Vernetzung kann am ehesten dann erfolgversprechend organisiert werden, wenn das systematische Verfahren des Projektmanagement genutzt wird (Kraus/Westermann 1998; Oltman 1999) und man mit klaren Rollen, Verantwortlichkeiten, transparenten Entscheidungsstrukturen und Zielvereinbarungen arbeitet. Sinnvoll ist es ausserdem, das Thema Vertraglichkeit angemessen zu definieren. Soll Zusammenarbeit gering formalisiert sein, wie z.B. Gemeinschaftsprojekte in befristeten und projektbezogenen Kooperationen, oder soll eine Zusammenarbeit strategisch ausgelegt werden und bspw. in die Form eines Kooperationsvertrages münden? Möglicherweise strebt man aber auch die insti-

tutionalisierte Zusammenarbeit in einem Dachverband oder unbefristeten Arbeitsgemeinschaften an (Kooperation per Statut). Die rechtlich verbindlichste Ausgestaltung ist die Kooperation per Gesellschaftsform, in der die Zusammenarbeit durch Gründung einer neuen Rechtsperson (Joint venture) formalisiert wird (Doppler zitiert nach Heimerl-Wagner/Simsa 2001: 196).

### Phase IV: Identität bilden, Performance evaluieren und kommunizieren

Die vierte Phase des gruppendynamischen Prozesses ist durch die funktionsfähige Gruppe gekennzeichnet: Hier stellen sich Fragen wie: wie organisieren wir unser Projekt am besten? Was ist funktional? Wie gewährleisten wir optimale Kosten-Nutzen-Relationen? Solche Fragen sind bereits mittels Projektmanagement angelegt worden und sollten im Prozess evaluiert werden. Gerade bei Vernetzung ist die Zeitdimension von Entscheidungen ein zentrales Problem. Netzwerke sind häufig auf schnelle Kommunikation und dezentrale Informations- und Kommunikationsflüsse angewiesen. Es ist daher sinnvoll, die Möglichkeiten elektronischer Vernetzung zu nutzen. Sie können ein hohes Mass an Informiertheit der Netzwerkpartner gewährleisten. Hier ist ggf. Netzwerkadministration gefragt, die die Oberflächen und Zugriffsrechte in Intranets informationstechnische Netzstrukturen wie z.B. Intranets entsprechend partizipativ anlegen und gestalten kann. Das bei Vernetzung gegebene strukturelle Risiko von Machteffekten und -wirkungen kann durch elektronische Vernetzung gemildert werden, indem der Zugang aller zu relevanten Informationen gewährleistet wird. So werden gemeinsame Entscheidungsstrukturen ermöglicht und damit Gestaltungsmacht für alle Partner im Netzwerk verbessert. Geeignete informationspolitische Strategien verhindern, dass Netzwerkpartner Informationsvorsprünge ausnutzen oder eigenbrötlerisch Informationen zurückhalten. Aufgrund der gegebenen Risiken, kollektive Foren

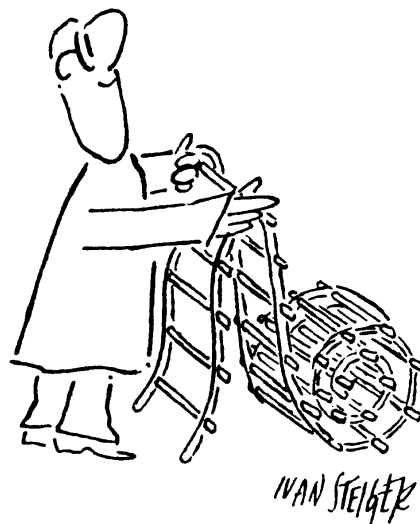


zu umgehen, sind jedoch generell auch Netzwerk-Konventionen erforderlich, die die soziale Basis und dem Aufbau eines gemeinsamen Kodex des Netzwerks stärken. Zugriffsrechte auf elektronische Netzwerke sollten sinnvoll und partizipativ gestaltet werden (Paulitz i.E.).

In dieser vierten Phase kommt der von Sydow identifizierten Evaluationsfunktion (Sydow 1999: 298) von Netzwerkmanagement eine grosse Bedeutung zu. Evaluation erstreckt sich auf das gesamte Netzwerk, auf einzelne dyadische Beziehungen im Netzwerk sowie auf den Leistungsbeitrag der individuellen NetzwerkpartnerInnen zum Netzwerkerfolg. Evaluation kann sich auf Shareholderwerte, ebenso wie auf Regeln der Zusammenarbeit, auf Ressourcen (z.B. Netzwerkwissen) und auf die Verfahren der Partnerselektion erstrecken. Insbesondere sollte das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischem Handeln und Herrschaftssicherung (Sydow 1999: 300) Gegenstand von Evaluation im Prozess sein. Die hochkomplexe und störanfällige Steuerung im Netzwerk darf Machtungleichgewichte, wechselseitige Abhängigkeiten, Definitionsmacht in den Binnenbeziehungen nicht ausblenden. Als strukturelles Problem bei Vernetzung ist die Frage nach Interessenpositionen und der ungleichen Verteilung strategischer Macht zu sehen. Besteht eine Konkurrenzsituation um Mittel und Ressourcen, sinkt die Neigung zur Koordination der Vorhaben. Einzelne Partner verfügen möglicherweise über Veto- und Blockadepotentiale (Messner 1994). Die Verständigung auf gemeinsame Spielregeln und verbindliche Absprachen können diese Machtungleichgewichte eindämmen oder unwichtiger werden lassen. Wenn Konsens über Ziele hergestellt werden muss, besteht die Gefahr, dass man, ausgehend von definierten Zielen zu schnell bereit ist, einen Minimalkonsens herzustellen. Es besteht die Gefahr, Inhalte evtl. vorschnell aufzugeben, um den Preis, ggf. auch die Souveränität von Netzwerkpartnern einzuschränken.

In Netzwerken besteht also durchaus die Gefahr des Nicht-Lernens und

das Risiko der Verlagerung von Kosten auf Dritte. Vernetzung als Prozess bedarf daher der systematischen Analyse der Netzwerk-Performance. Das Lernen kann zielgerichtet unterstützt werden durch Evaluationsverfahren, die die Einschätzungen der Netzwerkpartner zur aktuellen Zielerreichung abfragen (Oels 2000, Oels i.E.). Ebenfalls geeignet sind Verfahren der Selbstevaluation (Weber/Benthin i.E.). Sie eignen sich als Grundlage für kollektive Reflexion und Weiterentwicklung der Netzwerkultur. Gerade in Netzwerkformationen können dezentrale und elektronisch basierte Formen der Entwicklung der Humanressourcen Anwendung finden (Streitfert i.E.).



Vernetzung als Prozess bedarf der systematischen Analyse der Netzwerk-Performance.

#### Phase V: Lernfähigkeit, Ressourcenentwicklung und diskursives Controlling

Gerade das Innehalten und Reflektieren sollte mit einem erneuten Energisieren des Netzwerks verbunden werden. Da Vernetzung als Lernprozess zu verstehen ist, bedarf es immer wieder auch der Verständigung über die gemeinsamen Anliegen und Ziele. Netzwerke tendieren – übrigens wie Menschen oder Organisationen – häufig zu einer konservativen und strukturerhaltenden Tendenz und zur Konfliktvermeidung (Messner 1994). Gerade bei Entscheidungen, in denen Mitglieder betroffen sind, vollzieht sich Wandel häufig eher schleppend. Vernetzung ist immer auch ein strukturell konfliktreicher Prozess, Konflikte in Vernetzungsprozessen sind also erwartbar und normal. Blockierende Faktoren sind z.B. zu viel oder zu wenig Stabilität im Netzwerk, eine Kompromisslogik oder ein zu hohes oder ein zu geringes Mass an Selbstaufmerksamkeit und Reflexivität. Möglicherweise grenzt sich das Netzwerk zu stark von seiner Umwelt ab, oder es gelingt ihm nicht, gemeinsame Bewertungs- und Gerechtigkeitsvorstellungen zu entwickeln (ebd.). Managementprobleme müssen also auch quer zu den von Sydow eingeführten Funktionen der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation erfasst



werden, z.B. im Grenzmanagement der System- und Netzwerkgrenzen (Sydow 1999: 298, Windeler 2001). Kooperative Strategien einzelner Akteure laufen evtl. Gefahr, übervorteilt zu werden (Messner 1994). Hier bedarf es also der Interventionen, die destruktive Handlungsorientierungen von Akteuren konstruktiv beeinflussen können. Dies kann auch durch ein problemorientiertes Vorgehen geleistet werden. Mit Real Time Strategic Change (RTSC) und Whole Systems (Dannemiller/Tyson 1999, Jacobs/Mc Keown 1999) wird der problemorientierte Zugang zum Netzwerk als System angeregt. Dieses Verfahren ist auch in sehr grossen Gruppen einsetzbar und bietet ein flexibles Instrumentarium, die bestehende Situation zu problematisieren, die Unzufriedenheiten zu artikulieren und auf diese Weise Verbesserungen hervorzurufen (Weber i.E.b.). Das Verfahren dynamisiert das System, indem Kritik zum Impulsgeber wird.

#### Phase VI:

#### Beenden, Abschliessen und Abschied nehmen

Da Netzwerkkonstellationen durchaus auch befristet sein können – dies ist gerade bei Projektnetzwerken der Fall, die ja auf ein definiertes Ziel hin angelegt

**Strukturkonflikte, Dilemmata und Spannungsverhältnisse sind präventiv einzubeziehen und konstruktiv zu gestalten.**

sind – bedarf es eines Abschlusses, eines Beendens und Abschied Nehmens. Das klassische gruppensystemische Modell von Tuckman (1965) ist auf vier Schritte angelegt – und endet mit der arbeitsfähigen Gruppe. Es ignoriert das Ende von Projektoperationen und negiert das Erfordernis eines gemeinsamen Abschlusses. Dieser ist jedoch in verschiedener Hinsicht wichtig: Einerseits im Sinne der Vollendung der gesetzten Aufgabe, aber auch im Sinne einer rückblickenden Betrachtung des Geleisteten. Hier kommt summative Evaluation zum Einsatz. Sie kann kombiniert werden mit offenen Elementen, wie dem Verfahren Open Space, das am Anfang des Vernetzungsprozesses erste Strukturbildungen ermöglichte. In jedem Fall sollte auch Raum geschaffen werden für Abschlussrituale, die das Projekt nicht nur auf der Sachebene, sondern auch emotional abschliessen helfen (Weber i.E.b.).

Generell ist der Erfolg von Netzwerkentwicklung auf innovative und experimentelle Strategien angewiesen. Netzwerke können erfolgreich sein, wenn die gegebenen Strukturkonflikte und Spannungsverhältnisse handhabbar gemacht werden und die Netzwerkpartner sich produktiv miteinander in Beziehung setzen, d.h. es ihnen gelingt, offen, transparent, durchlässig und integrativ zu arbeiten. Kooperation und Konkurrenz sind dabei zentrale Dimensionen. Vertrauensbildung und eine Kultur, die Konkurrenz und Kooperation integriert in «co-opetition», ist hilfreich ebenso wie der Entwurf einer gemeinsamen Vision (ebd.). Strukturkonflikte, Dilemmata und Spannungsverhältnisse sind soweit als möglich präventiv einzubeziehen und konstruktiv zu gestalten. Damit lässt sich Vernetzung rekonstruieren als eine Herausforderung und ein reflexiver Lernprozess, der sich permanent selbst herstellen muss. Ein solcher Prozess ist von vielen Unwägbarkeiten begleitet und kann mit nützlichen Instrumenten unterstützt werden. Es ist ein lohnender Prozess, der mit dem Bild des «erfolgreichen Scheiterns» leichter wird (Kappelhoff 2000: 28). ]

#### LITERATUR

- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt.
- Benz, Arthur; Fürst, Dietrich; Kilper, Heiderose; Rehfeld, Dieter (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven. Opladen.
- Bruck, Walter; Weber, Susanne (2000): Appreciative Inquiry Summit – der nächste Schritt in der Revolution der Grossgruppenarbeit. In: Königswieser, Roswitha; Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer der grossen Gruppen. Stuttgart, S. 164–178.
- Bullinger, Hermann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg.
- Bunker, Barbara; Benedict, Alban; Billie, T. (1997): Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco.
- Zur Bonsen, Matthias (2000): Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Niederrhausen.
- Capra, Fritjof (1996): Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. Bern.
- Castells, Manuel (2000): Elemente einer Theorie der Netzwerk-Gesellschaft. In: Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau Heft 41. S. 37–54.
- Cooperrider, David (2000): Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. In: Cooperrider, David L.; Sorensen, Peter F.; Whitney, Diana; Yaeger, Therese F. (ed.): Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory of Change. Stipe Publishing, Champaign, Illinois. pp. 29–54.
- Cooperrider, David; Whitney, Diana (2000): A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry in: Cooperrider, David L.; Sorensen, Peter F.; Whitney, Diana; Yaeger, Therese F. (ed.): Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory of Change. Stipe Publishing, Champaign, Illinois. pp. 3–28.
- Cooperrider, David; Whitney, Diana (1999): Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2000): Auf dem Weg zu einer neuen Ordnungsstruktur im Sozial- und Gesundheitssektor. Zur politischen Inszenierung von Wettbewerb und Vernetzung. In: neue praxis, Heft 4, 30. Jg., S. 317–334.
- Dannemiller, Kathleen D.; James, Sylvia; Tolchinsky, Paul D. (1999): Whole Scale Change In: Holman, Peggy; Devane, Tom: The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future, San Francisco, pp. 203–216.
- Endres, Egon; Wehner, Theo (1999): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung. Wiesbaden. S. 215–260.
- Holman, Peggy; Devane, Tom (1999): The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future, San Francisco.



- Heimerl-Wagner, Peter; Simsa, Ruth (2001): Grenzen ziehen und sich öffnen – und das auch noch gleichzeitig? Kooperationen und Netzwerke von NPO's. In: Simsa, Ruth (Hrsg.): Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart. S. 187–202.
- Jacobs, Robert W.; Mc Keown, Frank (1999): Real Time Strategic Change In: Holman, Peggy; Devane, Tom: The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future, San Francisco, pp. 295–312.
- Kappelhoff, Peter (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, Wiesbaden. S. 25–57.
- Köhler, Holm-Detlev (1999): Auf dem Weg zum Netzwerunternehmen? In: Industrielle Beziehungen. 6. Jg., Heft 1. S. 36–51.
- Königswieser, Roswita (2000): Das Feuer von Grossgruppen. In: Königswieser, Roswita; Keil; Marion (Hrsg.): Das Feuer grosser Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossgruppenveranstaltungen. Stuttgart. S. 30–44.
- Königswieser, Roswita; Keil; Marion (Hrsg.): Das Feuer grosser Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossgruppenveranstaltungen. Stuttgart.
- Kraus, Georg; Westermann, Reinhold (1998): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden.
- Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit grossen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater, Weinheim.
- Maleh, Carole; zur Bonsen, Matthias (2001): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zur Spitzenleistung. Weinheim.
- Maleh, Carole (2002): Open Space in der Praxis. Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten. Weinheim.
- Messner, Dirk (1997): Netzwerktheorien: Die Suche nach Ursachen und Auswegen aus der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit. In: Altvater, Elmar; Brunnengräber, Achim; Haake, Markus; Walk, Heike (Hrsg.): Vernetzt und verstrickt. Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster. S. 27–64.
- Messner, Dirk (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Köln.
- Messner, Dirk (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: Prokla, Heft 97. S. 563–596.
- Oels, Angela (i.E.): Grossgruppenevaluation in Netzwerken. In: Weber, Susanne: Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke als Prozess gestalten. Wiesbaden.
- Oels, Angela (2000a): »Let's get together and feel alright!« Eine kritische Untersuchung von »Agenda 21«-Prozessen in England und Deutschland. In: Heinelt, Hubert; Mühlich, Eberhard: Lokale Agenda 21-Prozesse. Erklärungsansätze, Konzepte und Ergebnisse. Reihe, Städte und Regionen in Europa' Band 7, Opladen.
- Oels, Angela (2000b): The Power of Visioning. An evaluation of community-based Future Search Conferences in England and Germany (unveröffentlichte Promotionschrift, University of East Anglia, England).
- Oltman, Iris (1999): Projektmanagement. Zielorientiert denken, erfolgreich zusammenarbeiten. Reinbek.
- Owen, Harrison (2001): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart.
- Owen, Harrison (1997): Expanding our now: The Story of Open Space Technology. San Francisco.
- Paulitz, Tanja (1998): Netzsubjektivität. Skizze der Technologien des vernetzten Selbst im Kontext informationstechnischer Entwicklung. In: IKÖ-Rundbrief Nr. 21. S. 19–32.
- Paulitz, Tanja; Weber, Susanne (1999): Die Rede über Netze. In: Drossou, Olga et al: Machtfragen der Informationsgesellschaft. Marburg. S. 285–298.
- Paulitz, Tanja (i.E.): Elektronische Netzwerke. In: Weber, Susanne: Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke als Prozess gestalten. Wiesbaden.
- Prange, Christiane (1999): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.) Management von Netzwerkorganisationen. Opladen/Wiesbaden. S. 151–179.
- Rogers, Carl R. (1993): Der neue Mensch. Stuttgart.
- Senge, Peter M. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart.
- Streitfert, Franziska (i.V.): Elektronische Entwicklung humaner Ressourcen im Netzwerk. In: Weber, Susanne (i.E.): Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke im Prozess entwickeln. Wiesbaden.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.) (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen/Wiesbaden. S. 1–24.
- Sydow, Jörg (1999): Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.) Management von Netzwerkorganisationen. Opladen/Wiesbaden. S. 279–305.
- Sydow, Jörg; Gaulhofer, Manfred (1995): Netzerkennung und Koaptation als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, S. 1622–1635.
- Tuckman, B.W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups. In: Psychological Bulletin 63. S. 384–399.
- Walk, Heike; Brunnengräber, Achim (1994): Motivationen, Schwierigkeiten und Chancen der Nichtregierungsorganisationen bei der Bildung von Netzwerken. In: Prokla 97. Netzwerke zwischen Markt und Staat. S. 623–642.
- Weber, Susanne, Benthin, Nicole (i.E.): Kreativität, Wissen, Selbstreflexivität im Netzwerk In: Weber, Susanne: Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke als Prozess gestalten. Wiesbaden.
- Weber, Susanne (i.E.a): Möglichkeitsräume des Wissens. Grossgruppenverfahren und (sozial) pädagogische Regulierung. In: Helsper, Werner; Hörster, Reinhard; Kade, Jochen (Hrsg.) Ungewissheit. Vellbrück Verlag, Weilerswist.
- Weber, Susanne (i.E.b): Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke als Prozess gestalten. Wiesbaden.
- Weber, Susanne (i.E.c): Netzwerkinterventionen. Erfahrung mit Grossgruppen in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Wiesbaden.
- Weber, Susanne (2002): Open Ohr: Beraten im Netzwerk. In: Maleh, Carole (2002): Open Space in der Praxis. Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten. Weinheim. S. 113–120.
- Weber, Susanne (2001): Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe. Erfahrungen mit institutioneller Vernetzung im ländlichen Raum. Opladen.
- Weber, Susanne (2000a): Power to the People!? Selbstorganisation, Systemlernen und Strategiebildung mit grossen Gruppen. In: Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau 2/2000. S. 63–83.
- Weber, Susanne (2000b): »Fördern und entwickeln«. Institutionelle Veränderungsstrategien und normalisierendes Wissen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft Heft 3/2000. S. 411–428.
- Weber, Susanne (2000c): Institutionelle Vernetzung im Non-Profit-Bereich In: Schauer, Reinbert; Blümle, Ernst-Bernd; Witt, Dieter; Anheier, Helmut (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Eine Dokumentation. Linz. S. 211–232.
- Weber, Susanne (1998): Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft. Königstein/Ts.
- Weick, Karl (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt.
- Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra (2000): Zukunftskonferenz: Die gemeinsame Basis finden und handeln. In: Königswieser, Roswita; Keil, Marion (2000): Das Feuer der grossen Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Grossveranstaltungen. Beratergruppe Neuwalddegg/synetz. Stuttgart. S. 129–145.
- Weisbord, Marvin; Janoff, Sandra (1995): Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities. San Francisco.
- Windeler, Arnold (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden 2001.