

## **Wenn Manager wüßten, was Manager wissen oder wie erhöht man die Rendite des Erfahrungskaptials**

### **Was ist heute anders?**

Arbeitsstrukturen verschieben sich. Von streng abgesteckten Funktionen, wo Mitarbeiter angewiesen/unterwiesen werden, zu kundenorientierten Prozeßorganisationen, wo Mitarbeiter (und Lieferanten, Produzenten, Kunden) viel stärker selbst steuern und in direkter Abstimmung miteinander arbeiten. Insbesondere kann festgestellt werden, daß der Anteil an hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ mit ihrem ausgeprägten Bedürfnis nach Autonomie stark zunimmt. Wenn es Unternehmen gelingt, neue Organisationsformen zu entwickeln, die Raum für unternehmerisches Verhalten und Plattformen für neues Management-Lernen bieten, dann können sie mehr aus vorhandenem Erfahrungskapital machen.

### **Wie sehen diese Plattformen zum Management-Lernen aus?**

Wir gehen von der Kernthese aus, daß ein Großteil des Know-hows im Unternehmen vorhanden ist. Mitarbeiter und Manager verfügen über reichhaltige Erfahrungen. Netzwerke von lernenden Managern wirken als (Innovations)-Turbo\*, die die vorhandenen Potenziale bündeln.

Dieses Erfahrungskapital mit Beziehungskapital aufzustocken, in strategisch relevanten Projekten einzusetzen und in der Form einer flexiblen, informellen Organisation zu nützen, die an konkreten Resultaten interessiert ist, das ist der eigentliche Turbo. Oder anders gesagt, das sind Management-Lern-Netzwerke für unternehmende Mitarbeiter und lernende Manager.

Diese Netzwerke betrachten wir als:

- interaktive Ordnungen von Personen, Gruppen und/oder Organisationen;
- die weniger formell sind als die „permanenten“ Organisationen;
- die vor allem auf gemeinsam getragenen Ideen und Fragestellungen beruhen;
- die sich größtenteils zu Entwicklungszwecken bilden (Produktentwicklung, Qualitätsentwicklung usw.);
- welche die Beteiligten auf nicht hierarchische Weise zusammenarbeiten lassen;
- wo es für die Beteiligten einfach ist, miteinander Kontakt aufzunehmen und
- wo sie auf Grundlage des Prinzips von Geben und Nehmen
- selbstbestimmt (Verantwortung übernehmen, Initiative ergreifen)
- zu nachweisbaren Resultaten gelangen wollen,
- wobei jeder Teilnehmer Schnittstelle für weitere gezielte Kontakte sein kann.

\*) Turbo heißt physikalisch: Bündelung vorhandener Kräfte in eine Richtung mit Erhöhung des Wirkungsgrades

## Wodurch unterscheiden sich Netzwerke als informelle Organisation von der formellen „permanenten“ Organisation?

Mit Hilfe „Permanenter“ Organisationen **managen wir** das operative Tagesgeschäft. So können wir verlässliche Produktion und Erstellung von Diensten gewährleisten. Die permanente Organisation ist gewissermaßen ein Symphonieorchester, das unter strenger Leitung eines Dirigenten nach Noten spielt. Innovationen werden dort schnell als Störungen betrachtet, **die den verlässlichen Betrieb in Frage stellen**.

Netzwerke **hingegen** agieren – um im Bild zu bleiben – als Jazzband in einer Jamsession. Die Bandmitglieder übernehmen wechselnde Rollen und wechselnde funktionale Führung. **Sie hören aufeinander und erkennen daraus, wann ihr Beitrag "dran" ist**. Netzwerke ermöglichen durch den Spielraum, den sie bieten, neue Entwicklungen.

Für die Fortbestand der Unternehmung sind beide Elemente erforderlich:

- permanente Organisation, um verlässlich zu produzieren
- Netzwerkorganisation, um zu innovieren.

## Wodurch funktionieren (Management)-Netzwerke?

Im Zentrum steht die persönliche Initiative, die Mitarbeiter und/oder Manager ergreifen. Der aktuelle Anlaß ist erkannter Handlungsbedarf, der für das Unternehmen strategische Relevanz hat. Für die Initiatoren ist es wichtig, „Mitsstreiter/Gleichgesinnte“ zu gewinnen (gemeinsame Basisintention). Hierfür setzen sie ihr Beziehungskapital ein.

Die flexible, zeitlich begrenzte „informelle Organisation“ sorgt für Durchschlagkraft sowie Umsetzungsgeschwindigkeit der Vorhaben und ist das „Sicherheitsnetz“ für die Initiatoren. Sie bildet den Handlungsrahmen für Netzwerke.

Das tragende Prinzip ist Geben und Nehmen – die Balance der Austauschverhältnisse ist ein wesentliches Gütekriterium.

Um in diesen Netzwerkstrukturen die angestrebten Ergebnisse zu erzielen **und** voneinander zu lernen braucht es spezifische Fähigkeiten. Die stark betonte horizontale Dimension der Zusammenarbeit setzen die Bereitschaft und Fähigkeiten voraus:

- den eigenen Standpunkt zu relativieren,
- Interesse für die Position und Sichtweise des anderen zu haben,
- aus Fehlern zu lernen,
- Unsicherheiten miteinander zu teilen,
- sich von Annahmen, Auffassungen und Werten zu lösen, die bisher Sicherheit boten.

**So wesentlich diese Fähigkeiten sind, so schwierig ist es, sie zu entwickeln. Das verlangt den Teilnehmern ab, daß sie durch Panik, Angst, kurzschlüssige Hauruckaktionen, Beschuldigen anderer, ausgiebiges Klagen hindurch erkennen, worauf es ankommt. Das ist nicht leicht auszuhalten. Ohne Ausdauer, Humor, Zeit**

nehmen für geduldiges Üben (noch einmal und jetzt besser versuchen) geht es nicht. Je mehr diese Fähigkeiten entstehen, desto mehr entwickeln sich Arbeits-Netzwerke zu Lern-Netzwerken. Der Erfolg dieser Lernnetzwerke hängt entscheidend davon ab, ob sich die Netzwerker gegenseitig als Lernpartner akzeptieren, sich in der Netzwerkarbeit durch Reflexion, Fragen, Feedback herausfordern und unterstützen sowie „Mächtige“ im Unternehmen als Förderer ihrer Vorhaben gewinnen und in die informelle Organisation integrieren.

Spätestens hier wird deutlich, dass Management-Netzwerke auch Zündstoff und Brisanz vereinen. Das hängt von den Haltungen und Intentionen der Beteiligten ab. Verschwören sie sich auf Kosten Dritter und versteht man sich als „Geheimloge“ oder nutzt man Netzwerke **positiv** für Innovationsinitiativen sowie zum bereichs- und unternehmensübergreifenden Know-how-Transfer?

Erfahrungen von Netzwerkberatern und Prozessbegleitern belegen, dass Management-Netzwerke als Lern-Netzwerke für viel Bewegung im Unternehmen sorgen. Sie machen die Unternehmenssituation und die Haltung der Beteiligten sehr transparent. Wer dies im konstruktiven Sinn nutzen will, kann damit entscheidende Entwicklungen zustandebringen.

Wie erhöhen Sie die Rendite ihres Erfahrungskapitals?

Dr. Otmar Donnerberg / Dr. Klaus Päßler

## Kernelemente von Netzwerken

