

Von der unintendierten Intention zur strukturierten Kontinuität

Erfolgsfaktoren für das Management von Beratungsnetzwerken am Beispiel des syNetzwerkes

Dr. Marion Keil , Sabine Jürgens-Krenzin, Stephanie Neubeck, Thomas Poutas, Günter Schnelle

Netzwerke sind en vogue. Sie verbinden ergänzende Kompetenzen, ohne für den Kunden einen teuren Overhead aufzubauen. Kleine und mittelgroße Beratungsfirmen können wiederum – mit entsprechenden NetzwerkpartnerInnen - große Beratungsprojekte abwickeln.. Auf vielen Webseiten von Beratungsfirmen lässt sich kaum mehr unterscheiden, wer zum Kern des Unternehmens gehört und wer nicht. Auch wir, die Firma synetz – die Unternehmensberater, haben uns vor sechs Jahren dafür entschieden, ein Beraternetzwerk aufzubauen (siehe Artikel 2002 in diesem Magazin).Doch, was sind die Steuerungsmechanismen, die ein Netzwerk erfolgreich werden lassen? Für synetz – die Unternehmensberater bildet der Weg von der unintendierten Intention zur strukturierten Kontinuität den Kern des Erfolges. Das syNetzwerk verordnet sich ausgewählte Regeln und den Fokus auf eine Bestimmung: Wissen zu vernetzen. Beides gilt es immer wieder rückzukoppeln.

Besonderheiten von Netzwerken als unternehmerische Kooperationsform

Netzwerke können sich als eine herausfordernde und zwischen Stabilität und Instabilität pendelnde Form der Zusammenarbeit beschreiben lassen. Manchmal handelt es sich um reine Kontaktnetzwerke (z.B. old boys networks), die eine enorme wirtschaftliche Dynamik entfalten können. In anderen Fällen handelt es sich um eine netzwerkförmige Koordination: „Die Interaktionsräume dienen dem diskursiven Aushandeln und Generieren von aufeinander abgestimmten Bedeutungen, Problemlösungen und Zielvorstellungen zwischen autonomen Akteuren und können kollektive Lernprozesse ermöglichen“ (H. Mayrhofer: Verflixt und zugenetzt!“ S. 5).

Oft ähnelt ein Netzwerk schon einem Projekt oder Unternehmen, hier „...geht es bei Kooperationsnetzwerken über Abstimmungsprozesse hinaus im Kern darum, ein gemeinsames Ergebnis zu produzieren....es bedarf einer gemeinsamen Zielfindung und Lösungskonkretisierung.“ (H. Mayrhofer: Verflixt und zugenetzt!“ S.7-8). In jedem Falle jedoch ist ein Netzwerk kein gemeinsames Unternehmen – und das erzeugt einen gewaltigen Unterschied. Eine sehr hilfreiche Unterscheidung trifft S. Rathje ("Unternehmenskultur als vernachlässigter Erfolgsfaktor internationaler Kooperationen", Präsentation von Forschungsergebnissen des Projekts "Unternehmenskultur in globaler Interaktion" anlässlich der Fachtagung: "Unternehmenskultur, Globalisierung, Geschäftserfolg"

Bertelsmann Stiftung, Berlin, März 2007) hierzu:

Unternehmensintegration	Unternehmenskooperation
<ul style="list-style-type: none">• Metapher „Ehe“• (Endgültige) Entscheidung für einen Partner• hohe Austrittsbarrieren• Einheitliche Interessen• Klare Machtverteilung durch Unternehmenshierarchie Hauptanforderungen: <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitermotivation• Prozessintegration (Kohärenz)	<ul style="list-style-type: none">• Metapher „Freundschaft“• Ständige Alternativenpräsenz• Geringe Austrittsbarrieren• Divergierende Interessen• Fluktuierende, situationsabhängige Machtverteilung Hauptanforderungen: <ul style="list-style-type: none">• Ständige Erneuerung der Vertrauensbasis• Etablierung von Möglichkeiten der Einflussnahme

Wir wollen an ihren Merkmalen für Unternehmenskooperationen entlang die Entwicklung und die von uns zur Zeit gefundenen Netzwerkmanagement-Antworten im syNetzwerk reflektieren.

Die formale Struktur des syNetzwerks

Das Unternehmen synetz – die Unternehmensberater besteht aus drei BeraterInnen als Geschäftsführende Gesellschafter. Im syNetzwerk befinden sich 50 BeraterInnen, mit denen es die unterschiedlichsten Kooperationen gibt. Diese sind EinzelberaterInnen oder ebenfalls Eigner von Beratungsunternehmen. Zweimal im Jahr treffen sich zwischen 15 und 25 BeraterInnen für jeweils zwei Tage an verschiedenen Orten. Es moderieren immer zwei Personen, von denen eine aus dem Netzwerk und eine von der Firma synetz stammt. Jeweils ein weiteres Netzwerkmitglied organisiert das Treffen. Seit etwa fünf Jahren wird jedes Treffen von einer Netzwerkreflexionsgruppe evaluiert und es werden Hypothesen an das folgende Moderatorenpaar gegeben. Es gibt wechselnde Arbeitsknoten, in denen neue Themen, Produkte oder Bücher zwischen den Netzwerktreffen entstehen. Die Arbeitsknoten berichten über ihre Aktivitäten und Erkenntnisse auf den Treffen in das Netzwerk.. Darüber hinaus gibt es mittlerweile zwei kollegiale Beratungsgruppen, in denen konkrete Beratungsfälle bearbeitet werden.

Die Herausforderung der geringen Austrittsbarrieren und Alternativenpräsenz

Wiewohl eine sehr hohe Wertschätzung der Netzwerker hinsichtlich des syNetzwerkes besteht, kam und kommt es immer wieder zu Fluktuation. Zeitknappheit und mangelnde Ressourcenverfügbarkeit können dazu führen, dass die Kopplung an das Netzwerk vorübergehend loser wird. Aus biographischen Gründen scheiden Personen aus oder andere Netzwerke werden attraktiver und „mächtiger“, was z.B. die Ressource Geld/Aufträge anbelangt. Anfangs betrachteten wir ruhende oder abgehende Netzwerker mit Sorge: würden sie die Existenz des Netzwerks bedrohen? Heute sind wir gelassen, denn Ruhende kamen wieder und Neue dazu. Flieh- und Gravitationskräfte scheinen ausbalanciert.

Um den Balancezustand zu stabilisieren, haben wir im Netzwerkmanagement nach Steuerungsmechanismen gesucht, um die Fluktuationen aktiv gestalten und die Identität des Netzwerks stärker herausstellen. Steuerungsmechanismen sind

- lockere Basisregeln, wie z.B. dass eine Personen dreimal beim Netzwerktreffen dabei gewesen sein muss, bevor sie ein neues Mitglied vorschlagen und einladen kann. Das sollte das erste Inhalieren der syNetzwerkkultur absichern,
- die grundsätzliche Offenheit für neue Netzwerker gehört dazu, genauso, dass keiner von der Liste der Einzuladenden entfernt wird, außer es erfolgt auf drei Einladungen überhaupt keine Reaktion,
- die bewusste Arbeit an der Identität des syNetzwerks. Auf einem Netzwerktreffen wurde an der Vision gearbeitet, auf einem anderen am Nutzen und Alleinstellungsmerkmal des syNetzwerks. Immer wieder werden diese Ergebnisse wieder eingespeist und überprüft,
- die Triade der Moderation/Organisation,
- die synetz BeraterIn und Netzwerkpartner in der Moderation,
- die Ablaufqualität der syNetzwerktreffen (Business Case, Pilotintervention, zentrales Thema, Bericht aus den Arbeitsknoten, Socializing am Abend, wechselnde Orte),
- die Adressverwaltung bei synetz,
- das aktive Netzwerkmanagement in Netzwerkreflexionsknoten (Hypothesen letztes Treffen, Input für nächste Moderatoren, Netzwerkmanagementmechanismen entwickeln).

Wie oben von Rathje genannt, ist die Etablierung von Möglichkeiten der Einflussnahme eine Herausforderung bei Netzwerken. Wir scheinen diese recht gut zu meistern, da sowohl in der Moderation als auch über die offene Reflexionsgruppe die Einflussnahme immer möglich ist. Der Anspruch im Netzwerk ist deutlich egalitär.

Integration divergierender Interessen - Identität und Vertrauen

Vertrauen muss sich immer wieder neu aktualisieren und bleibt eine empfindliche Pflanze. Für das Netzwerkmanagement stellte sich heraus, dass über den Input an die Moderation und die von dieser gesetzten Interventionen Folgendes garantiert werden muss:

- die *Integration von Unterschieden und Gemeinsamkeiten* (von Interessen und Personen). Es gilt immer wieder von neuem Transparenz über Wünsche, Erwartungen und Ressourcen im Netzwerk herzustellen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten wahrzunehmen und ihre Bedeutung für das Netzwerk zu schätzen,
- das *Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und Kooperation auszuhalten*. Individualerfolge erhalten Raum, bekommen aber als Lernanlass auch Bedeutung für andere (z.B. kollegiale Beratung). Akquise wird zum Thema gemacht, und gleichzeitig über Erfolge und Misserfolge berichtet. Gegenseitiges Feed-back wird ein kollegialer Unterstützungsmechanismus,
- *Kontinuität!* Die Kontinuität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das syNetzwerk. Es darf kein Netzwerktreffen ausfallen, sonst würden die Abstände zu lang, Beziehungsgeflechte zu lose und die Weiterexistenz in Frage gestellt,
- indem das *Netzwerk sich immer wieder seiner Identität vergewissert*. Als identitätsstiftend haben sich die Arbeit an der Vision und am Alleinstellungsmerkmal herausgestellt, spannende neue Themen, die professionelle Qualität der Netzwerktreffen (Dramaturgie des Ablaufs, Moderation, innovative Inputs), die offene und wertschätzende Atmosphäre, gute Beziehungen, das kontinuierliche Engagement der Gründerfirma synetz, und immer wieder Neuzugänge erwiesen. Daraus entstand der Slogan

„**syNetzwerk – das Wissensnetzwerk für BeraterInnen!**“

So schafft die strukturierte Kontinuität der Treffen des Beraternetzwerkes einen vertrauensvollen Rahmen, den die TeilnehmerInnen immer wieder aufs Neue füllen. Kein Treffen gleicht dem Vorherigen. Und dennoch gibt es eine übergeordnetes verbindendes Element, die Identität des syNetzwerkes als Wissensnetzwerk für BeraterInnen. Diese Identität definiert den Nutzen, von dem jedes Netzwerkmitglied, die Unternehmensberatung synetz sowie der Kunde profitiert - unabhängig davon, ob als Einzelberater oder in projektbezogenen Kooperationen für den Kunden agiert wird.