



Othmar Sutrich /  
Bernd Opp / Egon Endres

# Entscheiden im Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk

## Ein Gespräch

*OTHMAR SUTRICH, Diplomkaufmann, MBA (Insead 1970); 1971-1981 Vertriebsleiter und kfm. Geschäftsführer in einem deutschsprachigen Verpackungskonzern; seit 1981 Inhaber der Sutrich Organisationsberatung München/Wien mit den Kerngebieten Marketing und strategische Führung; Arbeitsschwerpunkt: Prozessmanagement, Integration des Systemdenkens in die Begleitung von Veränderungsprozessen; Lehrbeauftragter an der Donauuniversität Krems für »Lernende Organisation und Angewandtes Systemdenken«. sutrich@t-online.de*

*Othmar Sutrich (OS):* Bernd, was ist für dich der Anlass, dieses Thema genauer miteinander zu besprechen?

*Bernd Opp (BO):* Einer unserer Anlässe resultiert aus der Erfahrung, wie in dem OE-Projekt »Ausgliederung der Servicebereiche aus einer Versicherungsgesellschaft« auf eine gute Art und Weise mit dem Thema *Unsicherheit* umgegangen wurde. Unsere Erfahrung ist, dass sich die hierarchische Linienorganisation der Rollenerwartung gegenüberstellt, sie müsse Sicherheit auch dann vorgeben, wenn sie es nicht mehr kann. Die Konstitution einer netzwerkorientierten Organisationsform in diesem Projekt sollte dazu dienen, das Thema *Unsicherheit* durch und mit den hierarchischen Rollenträgern überhaupt zur Sprache zu bringen.

### Linie + Netzwerk

- Zwei altbekannte Organisationsformen durch Perspektivenwechsel mit neuen Augen sehen, mit Themen füllen und verbinden
- Zwei Modi des Arbeitens in komplexen Organisationen achtsam unterscheiden und das Kraftfeld zwischen ihnen nutzen

Abb. 1

*OS:* Und du vermutest, dass man mehr bewirkt, wenn man diese beiden Organisationskonzepte – einerseits Hierarchie und andererseits Netzwerk – miteinander in eine gezielte Wechselwirkung bringt, statt sie separat zu nutzen? Das ist die Grundannahme, ja?

*BO:* Genau, der wechselseitigen Nutzenstiftung gilt mein besonderes Interesse.

*OS:* Worin, Egon, besteht dein besonderes Interesse?

*Egon Endres (EE):* Mir geht es um die Trias von *Markt, Netzwerk* und *Hierarchie*. *Netzwerk* ist jene Organisationsform, die den Schwächen von *Markt* auf der einen Seite und *Hierarchie* auf der anderen Seite entspricht und eine kluge Verbindung zwischen diesen beiden Organisationsformen herzustellen vermag. Alles, was ausschließlich marktförmig ist, leistet zu wenig für Nachhaltigkeit, und alles, was ausschließlich hierarchisch organisiert ist, ist nicht in der Lage, Komplexität und Dynamik abzubilden. Vor diesem Hintergrund nehme ich wahr, dass zunehmend Organisationen gefordert sind, ihre Grenzen nach innen und außen zu öffnen, um mit Komplexität umzugehen und damit auch die neue Form von Vernetzung zuzulassen.

*OS:* Du betonst damit sowohl interne Netzwerke, aber auch Netzwerke über die klassischen Organisationsgrenzen hinaus.

*EE:* Ich teile die Einschätzung des M.I.T.-Sozialwissenschaftlers Charles Sabel, der vor einigen Jahren schon gesagt hat, dass Organisationen immer weniger ihr Innen und Außen zu unterscheiden vermögen und dass sich damit Organisationsgrenzen immer mehr auflösen. Vor diesem Hintergrund sind die Kompetenzen von Führungskräften gefordert, Netzwerke innerhalb und außerhalb von Organisationen zuzulassen und zu gestalten.

*OS:* Mein Interesse am Thema bezieht sich auf einen dritten Aspekt. Ich beobachte die Effektivität und Effizienz von Entscheidungsprozessen in Organisationen besonders aufmerksam, weil ich sie als das Kernstück von nachhaltigem Management wahrnehme. Ich nehme an, dass genau in der Verbindung von Hierarchie und Netzwerken in ihrem Wechselspiel eine wesentliche Steigerung der Entscheidungsqualität in Organisationen gefunden werden kann; Steigerung nicht nur in dem Sinn »schneller, besser, weiter«, sondern auch in einer Qualitätssteigerung, die den Mitgliedern der Organisation mehr Sinn macht.

*EE:* Ich glaube, wir haben ein gemeinsames Verständnis in dem Punkt, dass es nicht darum geht, Hierarchie gegen Netzwerke auszuspielen, sondern genauer darüber zu befinden – ob als Führungskraft oder als Berater –, wann welche Organisationsform angebracht ist. Auch Netzwerke brauchen Gestaltungs- und Pflegeaufwand, d.h. sie sind keine Selbstläufer zur Bearbeitung von komplexen Problemen.

*BO:* Das kann ich sehr teilen. Mir ist eine gute Unterscheidung wichtig. Für eine nutzbringende Verbindung ist die Klärung wichtig, was kann die eine Organisationsform Hierarchie leisten und wie operiert sie, und was kann die andere Organisationsform Netzwerk leisten und wie operiert sie? Je klarer die Differenz ist, umso fruchtbarer ist die Ergänzung.



*BERND OPP, Dipl.-Soziologe; beschäftigt sich als Prozessberater, Supervisor und Lehrsupervisor seit mehr als 30 Jahren mit Veränderungsthemen; gemeinsam mit O. Sutrich stellt er das Entscheiden in den Mittelpunkt von Personal-, Team- und Organisationsentwicklung (www.besserentscheiden.org); Inhaber von o-p-p- GmbH, Ottobrunn (www.opberatung.de)*



*PROF. DR. EGON ENDRES; lehrt Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München; früher Forschungstätigkeit an der TU Hamburg; langjährige Erfahrung in der Organisationsberatung; Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit: Interorganisationsentwicklung, Evaluation und Netzwerkmanagement.*

EE: An dieser Stelle sind Führungskonzepte hilfreich, die beispielsweise mittels des normativen Entscheidungsbaums deutlich machen, dass es Probleme gibt, die je nach Komplexität und Beteiligungsniveau eher hierarchisch oder eher unter netzwerkartigen Bedingungen zu lösen sind.

**Sicherheit geben, wo es lang geht:**

*Ich werde daran gemessen, wie souverän ich als Manager in der Landschaft stehe*

OS: So wie ich Management gelernt habe und sehe, wie viele Manager nach wie vor ihre Aufgabe wahrnehmen, so liegt dem die überragende Basisidee »Hierarchie« zugrunde; Sicherheit geben in der hierarchischen Ordnung, Sicherheit geben, wo es lang geht, und ich werde daran gemessen, wie souverän ich als Manager in der Landschaft stehe. Vor dem Hintergrund eines solchen Selbstverständnisses wird die Netzwerkkategorie leicht zu einer Gefahr für meine Rolle als Führungskraft. Gleichzeitig merke ich als Coach, dass Managern diese Zumutung und Rollenerwartung immer fragwürdiger wird, sie aber darüber nicht gut reden können, was nach diesem heroischen hierarchischen Modell kommt.

EE: Das würde ich differenzieren: Nach meiner Erfahrung sind Führungskräfte dann besonders in der Lage und legitimiert, Netzwerke greifen zu lassen, wenn sie das hierarchische Führungsmodell in Perfektion kennen und beherrschen, was zunächst paradox klingt. Nur dann, wenn man – allein für die eigenen Karrierewege und die Durchsetzung eigener Entscheidungen – im Umgang mit Hierarchien gut gerüstet ist, kann man Netzwerke zulassen und nutzen.

BO: Mir ist in vielen Gesprächen untergekommen, dass Netzwerke sehr schnell mit Seilschaften verwechselt werden, mit Cliques, die die Organisation eher gefährden. Deswegen kann ich unterstreichen, was Sie, Herr Endres, sagen: Nur die Führungskräfte, die in ihrer hierarchischen, funktionalen Linienorganisation wirklich gesättelt sind, werden negative Vorurteile über Netzwerke auf andere Art und Weise betrachten können.

EE: Die Etablierung von Netzwerken ermöglicht die Weiterentwicklung von Organisationen. Es geht darum, Formen der Arbeitsteilung, die ihre Leistungsfähigkeit eingebüßt haben, durch Foren von Ko-Konstruktion zu ergänzen. Meine

Erfahrung ist, dass es häufig darum geht, durch Raum für Vernetzung neue Formen der Koordination zu etablieren. Dazu ist es notwendig, Ko-Konstruktions-Räume und die Bereitschaft von Führungskräften zu nutzen, um überholte Arbeitsteilungen und Routinen zu verändern.

OS: Wir haben in einem eigenen Papier (s. Abb. 2: »Die Perspektiven von Linie und Netzwerk« und Abb. 3: »Thesen«) zusammenfassend herausgearbeitet, was die Perspektive der Linie besonders gut kann, was in der Linie am effizientesten und effektivsten erledigt wird. Dem haben wir entgegengestellt, was die Perspektive der Vernetzung auszeichnet und was sie gut hinkriegt. Diese Differenz schafft Klarheit und einen breiteren Blick. Wer sich in seiner hierarchischen Rolle wohlfühlt, sieht auch eher ihre natürlichen Grenzen und ist offener dafür, neue Räume für Vernetzung zuzulassen. In modernen Organisationen bekommen Netzwerke von der Hierarchie einen offiziell erlaubten Raum zugewiesen – vielleicht in dem intuitiven Erkennen, dass dies auf mittlere Sicht eine Stärkung der Linie/Hierarchie darstellt und nicht eine Unterwanderung und Schwächung. Projektmanagement hat allzu oft als Unterwanderung und missbrauchter Ersatz von Hierarchie fungiert. Das ist bei Netzwerken, wie wir sie verstehen, überhaupt nicht der Fall. Wir glauben, dass höhere Effizienz und Effektivität aus einem Sowohl-als-auch von Hierarchie und Netzwerken herrühren.

EE: An dieser Stelle wird eine Stärke von Netzwerken zum Problem. Sie sind nämlich konsensorientiert und können Konflikte nur schwer zulassen. Gerade weil sie auf Abstimmung und Ausgleich bedacht sind, entsteht in ihnen ein vertrauensvoller Reflexionsraum. Deshalb sind Netzwerke nicht automatisch innovationsfreundlich. Sie sind reflexionsstark und setzen Impulse für die Wei-

terentwicklung von Organisationsformen und Prozessen und Marktzugängen. Aber letztlich braucht es Führungskräfte, die das Netzwerk an die hierarchische Organisationsform ankoppeln, indem sie Entscheidungen treffen.

OS: Es ist auf dem ersten Blick paradox. Wenn die Hierarchie offiziell einen Raum erlaubt, in dem man vernetzte Perspektiven zusammenführt und wo man auch bewusst nicht den Anspruch erhebt, dort würde etwas entschieden, dann kann genau dieser entscheidungsfreie Raum der Beschleunigung und Ausrichtung von guten Entscheidungen in der Hierarchie sehr dienlich sein.

BO: Für mich ist die Leitdifferenz, dass die Linienorganisation ergebnis- und handlungsorientiert und die Netzwerkorganisation eher erkenntnisorientiert ist. Wird das zum offiziellen Ziel einer

**Thesen:**

- Die gewohnte Linienperspektive hat sich für die operative Aufgabenerledigung in Unternehmen als außerordentlich nützlich und effizient erwiesen – sie kann jedoch die steigende Komplexität und erhöhte Risikolage nicht mehr adäquat beherrschen.
- Die Perspektive der Vernetzung mit ihrer eigenen Logik ist für das operative Geschäft zu langsam und aufwändig, beherrscht jedoch hohe Komplexität und Unsicherheit in weit besserem Maße.
- Die Linienperspektive wird im Allgemeinen stark betont und gelebt, die Perspektive der Vernetzung führt eher ein Außenseiterdasein.
- In der Praxis werden die beiden Organisationsformen oft mit Entweder-Oder-Augen gesehen; nützlicher ist das verbindende, unterstützende Sowohl-als-Auch.
- Beiden Perspektiven muss angemessene Aufmerksamkeit und Professionalität zukommen, was insbesondere in wirtschaftlich orientierten Organisationen bedeutet, dass die Linie der Vernetzung Zeit, Raum und Ressourcen zur Verfügung stellt.
- Die Perspektive der Vernetzung kann und soll die Linie stärken, indem sie ihre Einsichten unterstützend zur Verfügung stellt.
- Der laufend geübte Perspektivenwechsel gibt einen kreativen, neuen Blick auf »Organisation« und jedes konkrete Thema frei. Er lässt ein wahres Kraftfeld entstehen.
- Der Perspektivenwechsel führt zu wirkungsvolleren, auch schnelleren Entscheidungen.

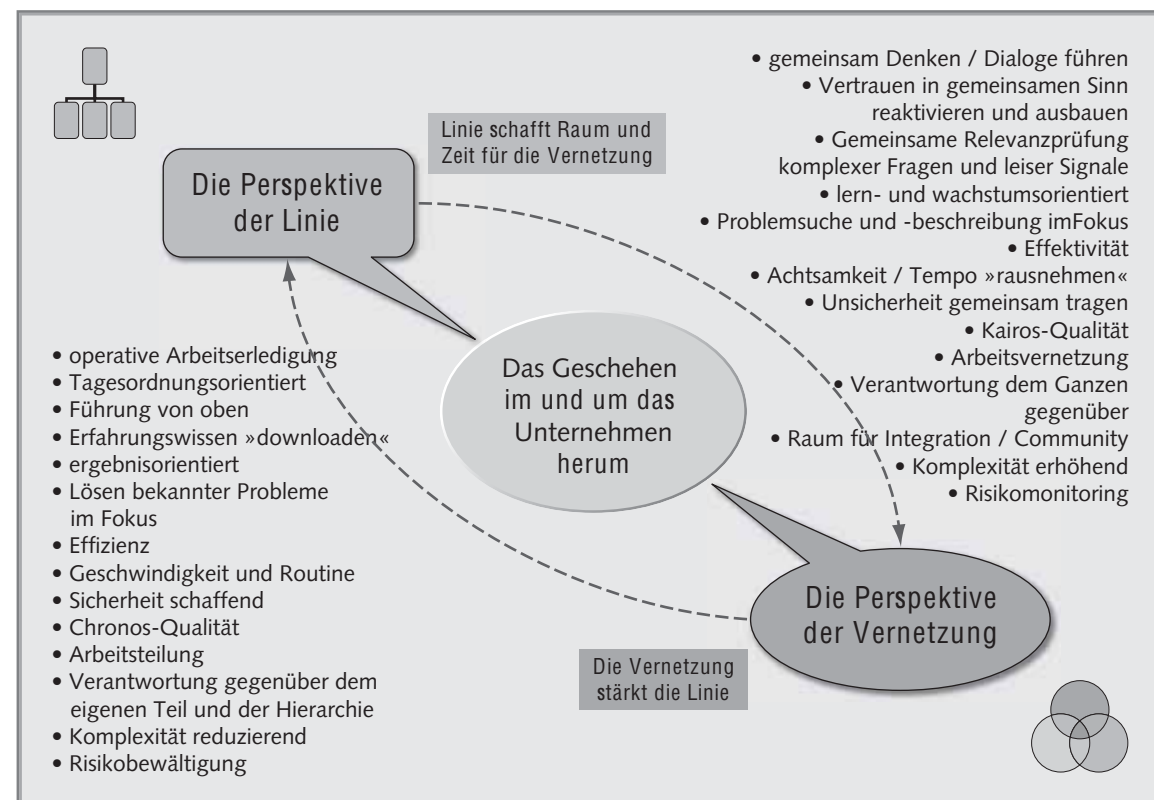


Abb. 2: Die Perspektiven von Linie und Netzwerk

Abb. 3

Netzwerkarbeit erklärt, dann können Netzwerke auch Differenz zulassen und müssen nicht konsensorientiert sein. Konsensorientierung entsteht im Vorfeld der Handlungsorientierung. Wenn das aus der Zielvorstellung von Netzwerken herausgenommen wird, dann kann ich mir gut vorstellen, dass das Ergebnis eines Erkenntnisprozesses auch in der Differenz besteht.

OS: Wie die Engländer so wunderschön sagen: »We agree to disagree.« Das Netzwerk kann, so verstanden, einen Schritt über den Konsens hinaus tun. Ich glaube, dass Konsens oft genug missverstanden bzw. an den falschen Stellen eingefordert wird. Ich plädiere für das viel weniger bekannte Konsent-Modell. Das Netzwerk ist dazu da, alle relevanten Perspektiven einzubringen, auch mögliche schwerwiegende Bedenken gegen eine bestimmte Richtung bzw. Entscheidung. Das Konsent-Modell befolgt die Regel: Eine Entscheidung soll erst dann fallen und umgesetzt werden, wenn wesentliche Bedenken dagegen bedacht, besprochen und ausgeräumt sind. Das kann dem Entscheidungsprozess sowohl Qualität als auch

Tempo als auch Nachhaltigkeit geben. Nachhaltigkeit, weil in der Umsetzung nicht mehr gesagt werden kann, dass die relevanten Perspektiven nicht bedacht worden seien.

EE: Das verweist auch auf wichtige Merkmale erfolgreicher Netzwerke, die darauf fußen, dass es Personen gibt, die in der Lage und bereit sind, innerhalb von Netzwerken Perspektiven zu erweitern und einzunehmen. Das erfordert Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft, Win-win-Situationen – bei allen unterschiedlichen Zielen und Interessen – zuzulassen. Die Rahmung von solchen Netzwerken innerhalb und zwischen Organisationen leisten nach meiner Erfahrung Grenzgänger, die Querschnittsthemen und -anliegen bearbeiten und dazu beitragen, dass diese Netzwerke gepflegt werden. Wichtig ist, dass man sich von der Stunde Null an über Spielregeln verständigt. Die erste Spielregel gilt es schon in der Konstitutionsphase eines Netzwerkes deutlich zu machen: Was sind die Zugangskriterien? Wer kann zu diesem Netzwerk kommen, wer nicht?

BO: Wir unterstellen möglicherweise vorschnell eine Einigung, was Netzwerke sind. Netzwerke können ganz unterschiedliche Charakteristika haben. Wenn Sie von Netzwerken reden, die sich um bestimmte Interessen herum gruppieren, dann sind das natürlich auch Netzwerke. Das kriegt einen anderen Touch als das Netzwerk, an das ich vorhin gedacht habe. Das von Ihnen benannte Netzwerk erhält eine eigene Dynamik und Zielsetzung: »Wir Netzwerker haben ein bestimmtes eigenes Interesse.« Das Durchsetzen von Interessen würde ich, in meinem Verständnis der Differenz, der Linie zuordnen. Dem von mir gedachten Netzwerk würde ich Absichtslosigkeit zuordnen, wenn es um Erkenntnisgewinn und Komplexitätserweiterung geht. Man kann schnell über Netzwerke reden, aber die Grenzziehung, was genau man unter Netzwerk versteht, ist immer dringend geboten.

EE: Was Sie gerade wunderbar skizziert haben, ist die Schwelle der Zusammenarbeit mit einer anderen Organisation. Da kann die Wettbewerbs- und Interessensorientierung deutlich zunehmen, weil man dann ja nicht innerhalb einer hierarchischen Organisation die Erkenntnisse bündelt, sondern weil man dann als Netzwerkteilnehmer verschiedene Organisationen zu vertreten hat. Das kann durchaus so weit reichen, dass selbst scharfe Wettbewerber, wie ich es in der Untersuchung und Begleitung von Automobilnetzwerken erlebt habe, neue Kooperationen etablieren, weil sie über diese Form der Zusammenarbeit ökonomisch wirksame Wettbewerbsvorteile umsetzen können. Das ist natürlich ein großes Spektrum zwischen Vernetzungen innerhalb von Organisationen auf der einen Seite und strategischen Unternehmensnetzwerken ...

BO: ... die wohl in einer Außenperspektive auch sehr gefährdet sein können. Ich erinnere mich an die Warnung eines Vertreters der Versicherungswirtschaft, der alleine schon in der Vernetzung von Lernerfahrungen aus vergleichbaren Projekten über die Grenzen einzelner Unternehmen hinaus den Verdacht unerlaubter Absprachen für möglich hält. Ihm sei die Teilnahme vom Verantwortlichen für Compliance untersagt worden.

OS: Wir kommen zurück zum Anfang. In der Differenz von Organisation und Markt bedarf die Organisationsform »Netzwerk« dringend der

Klärung, was ihre Primäraufgabe sein soll. Sie wird sonst unweigerlich zu einem Raum, wo viel Besprochenes – und nicht nur Förderliches – in einen Topf geworfen wird und so unweigerlich Enttäuschung erfahren muss. Zum Beispiel wird etwas extrem Marktorientiertes in diesem Netzwerk nicht leben können. Wird etwas ziemlich Dogmatisches von der Linie her vertreten, dann wird dies im Netzwerk auch keinen guten Platz und konstruktive Resonanz finden. In Abbildung 2 steht, dass ein Merkmal von Netzwerken »Ver-

*Netzwerke können ganz unterschiedliche Charakteristika haben und bedürfen der Klärung, was ihre Primäraufgabe sein soll*

antwortung dem Ganzen gegenüber« sein kann – im Gegensatz zur Vertretung von Interessen der Abteilung oder eigenen Funktion. Das ist absolut keine selbstverständliche Haltung. Daran muss ein Interesse bestehen oder in der Netzwerkarbeit entwickelt werden, das nicht mit anderen inkompatiblen Interessen konkurriert.

EE: An der Stelle wird eine begriffliche Triade wirksam, was die beiden ethnografisch orientierten Sozialwissenschaftler Lave und Wenger *Legitimiertheit, Peripherikalität* und *Partizipation* nennen. Es geht zunächst darum, dass man einen Zugang zu diesem Netzwerk hat und sich dort bewegen kann, und dass man partizipieren kann. Das Prinzip der Peripherikalität meint, dass man eine entlehnte Rolle hat, dass man den Handlungszwängen der eigenen Organisation ein Stück weit enthoben ist; dass man legitimiert ist und über die Schulter schauen darf, neue Erfahrungen und Zugänge gewinnen darf. Lave und Wenger haben diese Unterscheidung gefunden im Zugang von Novizen zu Communities of Practice, also Praxisgemeinschaften.

OS: In deinen Bemerkungen werden für mich zwei Dinge klar. Erstens ist Rollenbeweglichkeit und Grenzgängertum sehr wichtig. Der Hierarch sollte in Netzwerkevents bewusst aus seiner hierarchischen Perspektive auf Zeit heraustreten und eine Netzwerkperspektive auf seine Organisation einnehmen. Rollenbeweglichkeit und Grenzgängertum sind unbedingt notwendige Erfolgsvoraussetzungen für eine konstruktive Wechselwirkung zwischen dem Operieren im Netzwerk und der Hierarchie. Zweitens bezog sich dein Hinweis implizit auf die Perspektive der Wissenschaft. Und



es steht der Zeitschrift *profile* sehr gut an, immer wieder deutlich zu machen, dass die drei verschiedenen Perspektiven von Führung, Beratung und Wissenschaft gut zusammenspielen können, gerade auch in dem Zusammenspiel von Hierarchien und Netzwerken. Tatsächlich sind Hinweise der Wissenschaft, wie von dir soeben, in Netzwerken sehr gut aufgehoben. Genau dort.

**BO:** Wenn Sie den Begriff der Legitimität einführen, dann stellt sich für mich die Frage, wer soll das Netzwerk legitimieren? Othmar und ich sind davon ausgegangen, dass zumindest das innerbetriebliche Netzwerk von der Linie her legitimiert sein muss. Da liegt ein großes Risiko aufseiten der Linie. Damit sie überhaupt Netzwerke legitimieren kann, muss die Linie ein gutes Stück über den eigenen Schatten springen. Da geht es nicht nur um die Rollenflexibilität eines Managers, auch in einem Netzwerk operieren zu können. Die Linie muss das relativ unsichere Gebilde »Netzwerk« akzeptieren und sogar legitimieren und ihm Ressourcen zur Verfügung stellen, ohne genau zu wissen, welchen Nutzen das Netzwerk am Ende für ihn und die Organisation stiften wird. Die Einsicht in die Chance, mithilfe von Netzwerken eine Not zu wenden, müsste bei dem Linienmanager deutlich ausgeprägt sein.

**EE:** Das verweist auf die Kompetenz der verantwortlichen Führungskräfte und auf die Kultur der jeweiligen Organisationen, die sich daraus speist, welche Erfahrungen man in der Vergangenheit mit nutzbringenden Netzwerken gemacht hat. Und es verweist darauf, in welcher Phase von Stabilität oder Instabilität sich eine Organisation gerade befindet und wie stark sie überhaupt in der Lage ist, solche Impulse aus Netzwerken umzusetzen. Manchmal ist in Organisationen gar nicht der Raum, um auf Netzwerke nutzbringend zugreifen zu können.

**OS:** Es bedarf einer erhöhten Instabilität und Unsicherheit aus Sicht der Linie, um Netzwerke zu riskieren. Man kann auch von der anderen Seite kommen, dass es einer Vision oder Ahnung einflussreicher und mächtiger Personen in der Organisation darüber bedarf, dass ihnen bedeutungsvolle und anspruchsvolle Ziele der Organisation mit den Mitteln der hierarchischen Ordnung allein nicht realisierbar sein werden. Dass mit den anderen eine Vision einer attraktiven Zukunft zu

teilen und realisieren nur den Weg über Netzwerke, d. h. über den Weg der Freiwilligkeit der Organisationsmitglieder, nicht über Anweisung, gehen kann.

**BO:** Trotzdem braucht es auch für diesen visionären Zugang zu Netzwerken die Legitimation der Linie. Wenn die Hierarchie diese Vision entwickelt, muss sie sich selber mutig infrage stellen und das zulassen.

**OS:** Mehr noch. Sie müssen ins Kalkül ziehen, dass dies in der vorherrschenden Organisationskultur eher mit scheelen und misstrauischen Augen gesehen wird, ob es wohl auch eine gute Idee ist, dies in einem Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk hinbekommen zu wollen. Sie müssen auch die Bereitschaft aufbringen, durch diesen Perspektivenwechsel zwischen Linie und Netzwerk organisationskulturell gestaltend zu wirken und nicht allzu schnell kalte Füße zu kriegen, wenn die Organisation insgesamt diesen organisierten Perspektivenwechsel a priori nicht gerne sieht.

**BO:** Tzschoppe-Kölling (s. u. S. 21) weist in seinem Beitrag genau auf diesen Umstand hin, wie schnell sich in seinem Fallbeispiel der Kippeffekt zur Linie

*Es bedarf einer erhöhten Unsicherheit der Linie, um Netzwerke zu riskieren – oder der Einsicht, dass anspruchsvolle Ziele nur über diesen Weg zu erreichen sind*

hin vollzieht – notabene nicht nur aufseiten der Hierarchie, sondern wie schnell auch die Mitarbeiter zur funktional-hierarchischen Organisation zurückgekehrt sind.

**EE:** Ich habe auch bestätigt gefunden, dass sich Verantwortliche in Organisationen stark für Netzwerke geöffnet und das mit ihrer eigenen Ablösung bezahlt haben. Es ist ihnen nicht gelungen, frühzeitig angemessene Impulse aus Netzwerken in die eigene Organisation zu integrieren.

Ich sehe auch Hochschulen als einen Ort, der sehr stark von diesem Thema betroffen ist. Früher waren die klassischen Hochschulpräsidenten stark dem hierarchischen Modell verpflichtet. Ausschließlich hierarchisch orientierte Hochschulpräsidenten haben in den vergangenen Jahren stark abgenommen, weil sie nicht in der Lage waren, Komplexität, Dynamik und Veränderung so zu

realisieren, dass die Hochschule sich weiterentwickeln kann. Erfolgreiche Hochschulverantwortliche nutzen gezielt lebendige Netzwerke bereits innerhalb ihrer Hochschulen und erschließen damit weitreichende Impulse.

**OS:** Das ist ein sehr schönes Beispiel, in dem du beide Seiten und Extreme aufgezeigt hast. Wenn sich jemand zu stark ins Netzwerk hinein begibt und damit seine hierarchische Aufgabe vernachlässigt, kommt er darin um, und wenn er zu stark in der hierarchischen Position verharret, kommt er auch darin um. Das Janusköpfige des Risikos im Wechselspiel zwischen den Organisationsstrukturformen Linie und Netzwerk ist offensichtlich, aber auf längere Sicht gesehen kommen Manager nicht darum herum, dieses Wechselspiel mehr und mehr zu kultivieren und darin eine neue Regel des Arbeitens und Entscheidens in Organisationen zu etablieren; die meisten tun es ja sowieso.

**EE:** Ich möchte das noch verstärken. Es kommt auf die Fähigkeit an, die Organisationsgrenzen nach außen zu öffnen und den Blick von außen in die Organisationen hinein nicht nur zu tolerieren, sondern ihn zu garantieren.

**BO:** Das gilt nicht nur für die Hochschule. Ich kenne das für Wirtschaftsunternehmen. Mir werden immer wieder Beispiele besonders gelungener Projektmanagements geschildert, wo der Erfolg nur über die Grenzen der Organisation hinaus, in der Vernetzung mit Unterlieferanten, Auftraggebern und Kunden, möglich ist. Nicht mehr eingekesselt sein in das eigene Organisationsverständnis, das die Hierarchie zunächst einmal hat, weil sie für die eigene Organisation verantwortlich ist, ist eine Entwicklung, die möglicherweise in den Universitäten und Hochschulen besonders deutlich, aber in Ansatzpunkten in der Industrie genauso zu sehen ist.

**EE:** Das verweist noch darauf, dass Netzwerke gezielt gepflegt werden müssen und man genau wahrnehmen muss, wann Netzwerke nicht mehr leben und zu Netzwerkeichen werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Netzwerke stets unterschiedliche Promotoren haben sollten: Zunächst einen Machtpromotor, in der Regel die Führungskraft, die die Koppelung an die Linie herstellt. Zweitens einen Prozesspromotor, der in

der Lage ist, die Netzwerke auch zu moderieren. Und drittens Promotoren, die fachliche Impulse aus der eigenen und aus anderen Organisationen einbringen.

**BO:** Der Machtpromotor ist auch derjenige, der prinzipiell legitimiert ...

**EE:** ... und der damit in der Lage ist, Umsetzungskonflikte zu bewerkstelligen.

**OS:** Im Gespräch ist jetzt der rechte Augenblick gekommen, Erfolgsfaktoren des Wechselspiels Linie/Netzwerk verstärkt in den Blick zu nehmen. Was sind die Dos und Don'ts des gelingenden Wechselspiels? Es sind schon ein paar genannt

*Nicht mehr eingekesselt sein in das eigene Organisationsverständnis ist eine Erfahrung, die an Hochschulen besonders deutlich, aber tw. auch in der Industrie zu sehen ist*

worden, aber vielleicht können wir noch weitere benennen?

**EE:** Ich finde es sehr wichtig, dass man von Anfang an eine Form des Monitorings entwickelt. Es braucht niedrigschwellige Auswertungsformen und -foren, die immer wieder den Blick darauf richten, was die Zugangskriterien für das Netzwerk sind, wie mit Ressourcen umgegangen wird. Diese Aufgaben nehmen am ehesten sogenannte Grenzgänger wahr. Sie vermögen auch die Übergänge herzustellen.

**BO:** Für mich ist darüber hinaus ein Erfolgsfaktor eine wirklich realistische Betrachtung der Unterschiede zwischen der Linie und einem Netzwerk. Die sorgfältige Klärung, wie die Linie das Netzwerk mithilfe von Ressourcen und Reflexionsräumen unterstützt und wie das Netzwerk die Linie handlungsfähiger macht. Sind diese Bedingungen nicht wirklich gut – die Legitimation auf der einen Seite und Unterstützung mit Ressourcen und der Rückfluss in die Linie auf der anderen Seite – dann funktioniert es auf Dauer nicht. Dann nämlich kommen Geschichten dabei heraus, die mit »Seilschaften« oder zumindest mit dysfunktionalen Wirkungen beschrieben werden.

**OS:** Das kann ich gern unterstützen und auch deine Rolle des Prozesspromotors mit konkre-

ten neuen Aufgaben unterfüttern. Ich finde in der letzten Zeit immer mehr Gefallen an dem sozialen Innovationspotenzial einer Rolle, die man »Entscheidungsprozess-Manager« nennen könnte. Für diese Rolle gibt es in Organisationen (noch) keinen Namen und keinen angemessenen, akzeptierten Platz, aber viele wichtige und zu meist unterversorgte Aufgaben. Er achtet darauf, dass jene Qualitäten, die hohe Effektivität eines Entscheidungsprozesses sicherstellen, vorhanden sind. Er achtet im konkreten Fall darauf, dass im Prozess der Wechsel zur Perspektivenvielfalt, zur Verlangsamung und zum Dialog angemessen geschieht und dass wiederum der Wechsel zurück zu den Schlussfolgerungen und zur Entschlossen-

*Für die Rolle des »Entscheidungsprozess-Managers« gibt es noch keinen akzeptierten Platz, aber viele wichtige Aufgaben*

heit als Vorbereitung von Entscheidungen in der Linie zeitlich »passt«. Wann ist der Zeitpunkt reif, Weichenstellungen vorzunehmen oder Entschlossenheit zu zeigen? Und wann wieder zurück? Der »Entscheidungs-Prozess-Manager« kann auch helfen, Themen, die in der Linie wegen des hohen operativen Drucks nicht mehr gut genug erledigt werden, auf die Agenda des nächsten Netzwerktreffens zu setzen. Er kann umgekehrt sagen, dieses Thema wurde im Netzwerk gut beleuchtet und gehört jetzt wieder zurück in die Linie. Ich bin überzeugt, dass die Rolle des »Entscheidungsprozess-Managers« zu einer erheblichen Qualitätssteigerung im Organisationsalltag führt, insbesondere bei Themen, die undurchsichtig sind, hohe Komplexität haben. Es ist noch zu früh zu prognostizieren, ob diese Aufgaben in einer neuen Rolle oder in Form einer erheblichen Anreicherung bekannter Rollen – (externer) Moderator, Projektmanager, Prozessmanager, Qualitätsmanager oder Vorstandsassistent – besser versorgt sein werden.

Die Frage geht an euch: Für welche Aufgaben ist dieses Wechselspiel zwischen Linienlogik und Netzwerklogik besonders ergiebig?

EE: Es geht stets um die Bearbeitung von Problemen und kritischen Ereignissen, für die es bislang keine Lösungen in der Organisation gibt. Das findet seine Grenze genau dort, wo innerhalb der Organisation unterschiedliche Verantwortungs- oder Geschäftsbereiche ganz unterschiedliche Kulturen haben, mit Vernetzung umzugehen. Da

könnte es geradezu schädlich sein, wenn an der einen Stelle Netzwerke zugelassen werden, die an anderer Stelle durch hierarchische Entscheidungs-routinen ausgebootet werden.

BO: Ich vermag die für das Wechselspiel ergiebigen Aufgabengebiete im Moment nur relativ theoretisch zu formulieren. Eine sinnvolle Ergänzung der Linie durch Netzwerke ist dort notwendig, wo die Linie Unsicherheitsabsorption nicht mehr bewältigen kann. Solange Linie Unsicherheit absorbieren kann, d.h. solange die verantwortlichen Personen sie auch (ohne Selbstüberforderung) tragen können, solange können sie auf Netzwerke auch verzichten. Wo das nicht mehr funktioniert – und die letzte Zeit weist eher darauf hin, dass Unsicherheit nicht mehr ausreichend über Linie absorbiert wird – liefert das Wechselspiel einen neuen Mehrwert. Meine Prognose, als Schlussfolgerung daraus, wäre,

dass Netzwerke zunehmend eine größere Rolle spielen, wenn sie gut konfiguriert sind. Das gehört z.B. zu den Aufgaben des Entscheidungsprozess-Managers. Er muss sorgfältig darauf achten, dass nicht blauäugige Legitimationen entstehen. Bloß weil ich mir nicht sicher bin, mache ich halt ein Netzwerk, nach dem Spruch: »Wer nicht mehr weiterweiß, der gründet einen Arbeitskreis.« Dieser Hautgout darf nicht reinkommen. Die Netzwerkarbeit muss auf guten Beinen stehen.

EE: Es braucht gute Routinen und Rituale für die Initiierung und die Verabschiedung von Netzwerken.

OS: Da passt sehr gut der Praxisbeitrag von Herrn Tzschoppe-Kölling (s. u. S. 21), der mit unserem Beitrag verbunden ist und in dem er so überzeugend darauf hinweist, dass das In-eine-neue-Welt-Entlassen dieser Versicherungsservices geradezu nach einem Netzwerk ruft, d.h. dieses Unterfangen gemeinsam mit den Key Players anzugehen, da man dabei nicht auf Bekanntes zurückgreifen kann. Genereller wäre dieses Wechselspiel für mich immer dann gut angesagt, wenn es um Minderung hoher Unsicherheit und hoher Risiken geht. Für mich ist bei strategischen Fragen, bei Strategieentwicklung und -aktualisierung der Wechsel zwischen Arbeit in der Linie und Teams/ Netzwerken immer erste Wahl. Und insbesondere, wenn die neuen strategischen Absichten mit »Transformation, also massiven Eingriffen in bestehende Organisationsidentitäten« einherge-

hen, wie Herr Tzschoppe-Kölling im persönlichen Gespräch hervorhebt (s. u. S. 21).

BO: Ja, also wenn es um die Umsetzung von Strategieentwürfen in eine neue Welt geht. Wenn die Terra Incognita der neuen Welt noch nicht wirklich bekannt ist, dann sind auch Netzwerke sehr geeignet.

OS: Das ist leider noch nicht so allgemein bekannt und praktiziert. In der Schleife zur Umsetzung ist sehr günstig zu fragen: Was war unsere strategische Absicht – abgesichert durch verschiedene Perspektiven auf bisher bekanntes Terrain? Und was lehrt uns die operative Praxis jetzt in der Umsetzung? Wo bestätigt sie uns, wo widerlegt sie uns? Und so den erweiterten Blick auf die aktuelle Situation zu werfen, was natürlich einem Entscheidungsprozess hohe Sicherheit gibt – nicht nur den Hierarchen selbst, sondern auch den Mitarbeitern, wenn der Prozess sichtbar gut läuft.

BO: An dem Beispiel, das Herr Tzschoppe-Kölling nennt, kann man von der Vermutung ausgehen, dass sie sich, wenn von vorneherein die Beauftragung des Netzwerks auch für die Phase der Umsetzung klar gewesen wäre, manche unnötige Planungsschleifen und Unsicherheitsabsorptionen in der Planung hätten sparen und mehr in das Feld des Experimentierens und Ausprobierens hätten verlagern können. Weil dort dann der Raum gewesen wäre, untaugliche Entscheidungen wieder rückgängig zu machen. Wenn man das in der Organisation zulässt, kann man natürlich Planungsphasen gewaltig verkürzen.

*Netzwerke sind nicht per se besser in der Lage, Risiken und Unsicherheiten zu bewältigen, als Personen*

EE: Ich sehe nicht per se, dass Netzwerke besser in der Lage sind, Risiken und Unsicherheiten zu bewältigen. Ich glaube, es gibt durchaus Situationen, in denen Personen dazu besser in der Lage sind, kritische Ereignisse zu bewältigen.

OS: Wenn Risiken unsachgemäß in Netzwerke ausgelagert werden?

EE: Auch für das Führungsgefüge kann das ganz neue Verunsicherungen nach sich ziehen. Instabilität zu bewältigen, sehe ich auch als eine Stärke von Netzwerken. Allerdings können Netzwerke nur dann angemessen mit Risiken umgehen, wenn eine Organisation und deren Führungskräfte dazu fähig sind.

OS: Da stimme ich dir voll zu. Wie du schon gesagt hast, Bernd: Das Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk ist sehr bedingungsreich, wie das konkrete Beispiel zeigt, und insbesondere was die Zeithorizonte anbelangt. Sobald die jeweilige Primäraufgabe, die in einem Netzwerk gut zu erledigen ist, sich ändert, braucht es eine sorgfältige Verständigung, worin die nächste Primäraufgabe besteht. In diesem konkreten Praxisfall wäre zu sagen gewesen, in der Phase der Umsetzung wird das Netzwerk andere Funktionen haben (müssen), nämlich genau die Begleitungs- und Stabilisierungsfunktion und das Lernen in und an der Umsetzungspraxis sicherzustellen.

EE: Genau an dieser Stelle ist die innovative Kraft von Netzwerken zu sehen, weil sie über Primäraufgaben hinaus neue Impulse für Organisationslernen geben können. Das ist das Spannende und Anspruchsvolle, zu dem es noch hohen Forschungsbedarf gibt. Was braucht es an Führungskompetenzen und Rahmenbedingungen, um bestehende Organisationsstrukturen anzupassen?

OS: Das wäre das Thema für den nächsten Artikel.

BO: Ich will zur Ergänzung eine Konkretisierung versuchen. Von meinem Verständnis aus ist das Thema Risikobewältigung immer eine Führungs- und Linienaufgabe. Wenn ich von

Risikobearbeitung im Netzwerk rede meine ich Risikomonitoring ...

OS: ... oder das Explorieren von Risiken ...

BO: ... und rede nicht von der Bewältigung. Genau da würde ich die Grenze ziehen. Die Verantwortung, Risiken zu bewältigen, liegt in der Linie.

EE: Genau.

BO: Und, flapsig formuliert, kriegen die Führungskräfte in der Linienorganisation dafür auch ganz schön viel Geld bezahlt. Damit sie Risiken gut bewältigen können, brauchen sie die Per-

spektivenvielfalt eines gut entwickelten Risikomonitorings. Das kriegen sie in ihrer begrenzten Zeit, operativen Hektik und in ihrer Ergebnisverantwortung nicht mehr gebacken. Darin liegt die Ergänzung. Netzwerke von Mitarbeitern, von Führungskräften, von Experten, möglicherweise noch angereichert mit dem einen oder anderen Kunden, können nicht in die Verantwortung von Risikobewältigung genommen werden, aber sie können in die Erkenntnisverantwortung für ein Risikomonitoring genommen werden. Deshalb ist es so wichtig, die Grenze gut zu ziehen.

EE: Das finde ich sehr gut, wie Sie das geklärt haben. In Netzwerken werden häufig ja noch ganz andere Risiken eingeleuchtet. Man kann dann

*Netzwerke können nicht in die Verantwortung von Risikobewältigung genommen werden, aber in die Erkenntnisverantwortung für ein Risikomonitoring*

leicht in ein Klima der Risikodiffusion geraten. Die Risiken und Chancen liegen an dieser Stelle nah beieinander.

OS: Ich denke, wir sind an einem natürlichen Ende unseres Gesprächs angelangt. Zur Sicherheit frage ich in die Runde: Fehlt euch noch irgendetwas? Ist noch etwas zu wenig beleuchtet? Oder auch: Was ist euch zum Abschluss noch einen besonderen Fokus wert?

EE: Interessant wäre sicherlich, Kriterien für den Reifegrad der Netzwerke zu entwickeln, um Netzwerke nicht in eine Eigendynamik zu bringen, die für die Netzwerkmitglieder gefährdend sein kann.

BO: Für Organisationen, die noch nicht viel Erfahrung mit der Verbindung von Linien- und Netzwerkorganisation haben, ist die Rolle desjenigen, der dieses Monitoring macht, der die Prozessbe-

gleitung macht, essenziell. Es muss in aller Regel ein externer Berater, ein externer Prozessberater sein; damit die Organisation diese Form von Arbeiten lernt, braucht es auch Unterstützung von außen. Das will ich nicht nur als Selbstwerbung eines Beraters verstanden wissen, sondern ich halte das für unabdingbar.

OS: Ich formuliere meinen Abschlusskommentar bewusst normativ als Benchmark für best practice: Eine komplette moderne Organisation ist leicht daran erkennbar, dass ihr beide Strukturformen in einem guten Wechselspiel zur Verfügung stehen! Gleichwertig und nicht wechselseitig austauschbar. Das bedeutet, es findet weder eine Überhöhung der Netzwerkidee, noch eine Überhöhung der Linie statt, sondern ein Wechselspiel, das sich situativ sehr unterschiedlich gestaltet.

BO: Nicht nur keine Überhöhung, sondern auch keine Verteufelung der jeweils anderen Seite. Je nachdem wen man befragt, gibt es rela-

tiv häufig Verteufelungen der Linienorganisation, der Hierarchie oder aber Verteufelungen der Netzwerkorganisation als Seilschaften. Weder Überhöhungen noch Verteufelungen sind hilfreich.

Ich denke, eines ist deutlich geworden – ob es um Herrn Endres' Perspektive der Triade von Markt, Netzwerk und Linie geht oder um dein Interesse, Othmar, an Qualitätsverbesserung von Entscheiden in Organisationen oder um meine Betonung der wechselseitigen Nutzenstiftung von Netzwerk und Linie: Es geht um ein »Atmen von Komplexität« in modernen Organisationen. Ich meine damit, dass Organisationen, um handlungsfähig zu sein, Komplexität reduzieren müssen; um relevante Risiken wahrzunehmen, müssen sie aber auch Komplexität ungeheuer ausdehnen. Dieses Sowohl-als-auch der Komplexitätsreduktion und -ausdehnung möchte ich Atmen nennen. Vergrößern – verkleinern – vergrößern – verkleinern. Dies gelingt am besten in der Ergänzung dieser beiden Organisationsformen.

Andreas Tzschoppe-Kölling

## Statt eines Dialogs: Entscheiden im Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk

### Ein Erfahrungsbericht

Man stelle sich ein klassisches Sourcingprojekt mit ebenso klassischen Rahmenbedingungen vor: Ein unter einheitlicher Führung und Steuerung stehender Unternehmensverbund der Finanzdienstleistungsbranche versucht dem immerwährenden Ergebnisdruck mit weiteren Initiativen zur Kostenreduktion zu begegnen.

Das Neue: Im Vordergrund stehen nicht die tradierten Ansätze weiterer Prozessoptimierung, sondern ein größerer Eingriff in die gewachsenen Unternehmensstrukturen durch konzerninternes Outsourcing der Shared Service Funktionen.

Die Ziele: ein eigener Haustarifvertrag mit Aufgabe des Flächentarifvertrages für die neue Gesellschaft, funktionale Zusammenführung von konzernweit mehrfach abgebildeten Aufgabenbereichen, fristgerechte Umsetzung der Kostenvorgaben aus funktionalem Benchmarking und des Weiteren mehr.

Das klingt wie eines der alltäglichen und vermutlich in vergleichbaren Konzernen ebenso gleichartig aufgesetzten Projekte zur Sicherung der Erreichung der Konzernziele.

Aus Sicht der Projektinitiatoren ist dies sicherlich keine außergewöhnliche Situation, eben ein Abwicklungsprojekt. Ein klarer Bestandteil einer Gesamtstrategie, ein Baustein im Ganzen. Mehr aber auch nicht. Wirklich?

Nein, natürlich nicht. Mehrere hundert Menschen kämpfen mit Identitätsverlust, haben Arbeitsplatzängste, bangen um ihre Entlohnung, hinterfragen das Warum und das Wie. Veränderung ist angesagt. Klar und hart. Fremdbestimmt.

Wie begegnet man dieser Situation, ohne die klassischen Placitiden zu bemühen?

Es sind doch alle Entscheidungen gefallen. Es geht doch eigentlich nur noch um Umsetzung, oder?

Aus der Sicht der Initiatoren mag dies so sein. Aus Sicht der Projektleitung und der gleichzeitig neuen Geschäftsführung der neu entstehenden Gesellschaft mitnichten.

Selbstverständlich steht hier zunächst die Zielerreichung der mit der Sourcing-Maßnahme verbundenen Ergebnisbeiträge zum Konzernergebnis im Vordergrund. Beim zweiten Hinsehen wird schnell transparent, dass diese Zielerreichung jedoch nur unter Einbindung der Akteure der neuen Gesellschaft erreicht werden kann.

Nur wie erreicht eine mit Zukunftsängsten geplagte Belegschaft Höchstleistung? Wie überwindet man die Identitäts- und Statusverluste möglichst schnell und nachhaltig? Wie verhält man



ANDREAS TZSCHOPPE-KÖLLING, Jg. 1963; studierte Arbeitswissenschaften und Wirtschaftsinformatik. Entdeckte für sich die systemisch-konstruktivistische Organisationstheorie als Erklärungsrahmen für Phänomene in von ihm in diversen Managementaufgaben initiierten und gestalteten Veränderungsprozessen, vornehmlich im Finanzdienstleistungssektor; beschäftigt sich derzeit mit Coaching und Beratung im Kontext nachhaltiger Veränderungen und arbeitet an einer Veröffentlichung zum Thema „Ästhetisches Management“; Geschäftsführer der athema – Atelier für ästhetisches Management GmbH

sich als Projektleiter und Geschäftsführer im Spannungsfeld zwischen Treiber, Gestalter, Entscheider und Identitätsstifter? Vor allem in einer Situation, in der hunderte von Menschen Orientierung suchen, aber vieles noch im Fluss der Veränderung ist? Wie wandelt man Angst in Motivation? Fragen über Fragen.

Aus Sicht der Projekt- und Geschäftsleitung ist es zunächst von großer Relevanz, sich unmissverständlich darüber klar zu sein, dass radikale Transformationen dieser Art in keiner Weise kalkulierbar und planbar sind. Jeder radikale Eingriff in ein eingespieltes soziales System – hier verstärkt durch tief verankerte tradierte Wertemodelle unterschiedlicher Herkunftsunternehmen – entwickelt einen hohen Grad an Eigendynamik. Zu dieser Eigendynamik gehört auch, dass die Umsetzung einer gemeinsamen positiven Zukunftsperspektive für Belegschaft und Management nur unter dem Preis der Selbstveränderbarkeit des verantwortlichen Managements erreicht werden kann.

Klassischerweise sind radikale Transformationen dieser Größenordnung in Bezug auf das Projektgeschäft durch Regeln und Methoden des Projektmanagements gestützt. Darüber hinaus sind die Entscheidungsprozesse im Tagesgeschäft in Bezug auf die Ausgangslage weitgehend stabil, werden aber durch die zunehmende Umsetzung des Zukunftsszenarios im Veränderungsverlauf zunächst irritiert und letztendlich aufgelöst. Letztendlich liegt genau in diesem Umstand die Begründung für die unkalkulierbare Eigendynamik in der Veränderung selbst, die sich in irrationalem Verhalten der beteiligten Personen (Management und Belegschaft), widersprüchlicher Kommunikation, vermeintlichen Irrtümern, Gerüchten u. ä. zeigt.

Es hat sich in dem hier als Beobachtungsgrundlage gewählten Projekt als sehr hilfreich erwiesen, während der Projekt- und Inangangsetzungsphase für das Unternehmen einen Kommunikationsraum zu schaffen, der als Reflexions- und Gestaltungsraum diese Eigendynamik sichtbar und besprechbar gemacht hat.

Hierzu wurde ein Kommunikationssetting außerhalb der Regelkommunikation sowohl des Projektes als auch der existierenden Linienstruktur gewählt, bei dem funktions-, unternehmens-, hierarchie-, geschlechter-, alters- und erfahrungsübergreifend ein Team zusammengestellt wurde, das möglichst breit die unterschiedlichen Stakeholder der Veränderung repräsentierten. Der gewählte Personenkreis bestand schwankend zwischen 25 und 35 Personen im Zeitverlauf. Das Team kam außerhalb der gängigen Orte in Abständen von sechs bis acht Wochen zu jeweils anderthalb bis zweitägigen Treffen zusammen. Das Format bestand

im Detail aus extern begleiteten Meetings im ca. vierteljährigen Abstand und dazwischen liegenden, vom Team selbst organisierten Treffen.

Das besondere dieser Treffen lag in der vorherigen Unbestimmbarkeit der Inhalte. Aus der Teamsituation entsprangen – jeweils entsprechend der zum Moment des Treffens relevanten Situation – auch die zu behandelnden Inhalte. Diese waren zum Teil sachlicher, zum Teil aber auch emotionaler Natur.

Aufgabe der externen Begleitung war es insbesondere, darauf zu achten, dass im Fokus der Aufmerksamkeit vor allem jene Inhalte blieben, die im Linien- und im Projektgeschehen nicht oder nicht mit ausreichender Achtsamkeit behandelt werden konnten.

Es war zu beobachten, dass die Belegschaftsmitglieder mit großer Fürsorge für sich und für die nicht anwesenden Kolleginnen und Kollegen ihre

*Eine gemeinsame positive Zukunftsperspektive für Belegschaft und Management wird nur zum Preis der Selbstveränderbarkeit des Managements erreicht*

Beiträge wählten und ihre Interessen vertraten. Gleichzeitig war es für die Projektleitung und Geschäftsführung eine schwere Zerreißprobe, sich zum einen nicht auf die Rolle des »Orientierung Gebenden« einzulassen und zum anderen, sich in einen vorher nicht kalkulierbaren Dialog im Sinne »Gleicher unter Gleichen« einzulassen. Ein weiteres wesentliches Merkmal dieser Treffen war, dass von allen Beteiligten akzeptiert wurde, dass es sich ausschließlich um einen Dialog- bzw. Reflexionsraum handelt und nicht um einen Raum zum Treffen von Entscheidungen.

Als positive Erfahrung ist aus diesen speziellen Treffen festzuhalten:

Es ist zwischen den handelnden Personen eine tiefe Vertrauensbasis entstanden; die Treffen haben jederzeit im Sinne einer Zäsur neue Gedanken und Sachverhalte sichtbar gemacht, die in der Projekt- und Linienarbeit unmittelbar aufgegriffen werden und damit in Entscheidungen einfließen konnten. Die Dilemmata der Projekt- und Geschäftsleitung wurden gegenüber den Belegschaftsteilnehmern transparent. Die Belegschaftsteilnehmer fungierten unausgesprochen und unaufgefordert als Multiplikatoren gegenüber der Gesamtbelegschaft (Sprachrohrfunktion). Die durch den aufgenommenen Dialog gemeinsam gewonnene Sicherheit über die Sicherheit- bzw. Unsicherheit des Veränderungsprozesses hat letztendlich zu mehr Klarheit und Akzeptanz geführt (Prozesswissen). Ängste konnten schrittweise multiplikativ in Identifikation und Motivation in Bezug auf eine gemeinsam ent-

wickelte attraktive Zukunftsperspektive gewandelt werden.

Es bedarf einer sehr fundierten und aufmerksamen externen Moderation und Begleitung des Settings, um die ständige Fokussierung der Aufmerksamkeit aufrecht zu erhalten. Nach Implementierung der finalen neuen Strukturen in der neu gegründeten Gesellschaft wurde das gewählte Setting trotz der guten Erfahrungen wieder aufgegeben. Zum einen war die neu aufgebaute Hierarchie nicht gewillt, den Aufwand eines zusätzlichen Kommunikationsraums zu tragen und zum anderen hat sich die Belegschaft wieder sehr schnell auf das Orientierung gebende Rollenschema des Managements eingelassen. Insofern kann man sagen, dass das gewählte Setting im gegenseitigen Einvernehmen wieder aus der Kommunikation genommen wurde.

Als ehemals verantwortlicher Projektleiter und Geschäftsführer, vor allem aber als überzeugter Anhänger der systemischen Organisationstheorie, plädiere ich allerdings sehr für die Beibehaltung eines solchen breit aufgestellten Beobachtungssettings im Unternehmen parallel zur Projekt- und Linienhierarchie – einzig mit der Absicht, Tagesentscheidungen mit breiterer Information aus der Organisation zu versorgen und gleichzeitig eine

neue Dimension kooperativer Führung und Steuerung im Sinne eines ästhetischen gemeinsamen Agierens zu erreichen.

Aus der Beraterperspektive hat sich durch die gewählte Vorgehensweise erneut bestätigt, wie wichtig und hilfreich die gezielte Anreicherung der

*Die neu aufgebaute Hierarchie wollte keinen zusätzlichen Kommunikationsraum, und die Belegschaft ließ sich schnell wieder auf das alte Rollenschema ein*

Kommunikation mit externer Beobachtung sein kann und dass gutes Management vor allem darauf achtet, die Organisation stets mit ausreichend Irritation und Beobachtung zu versorgen. Leider erweist sich diese Sichtweise in Organisationen noch nicht als Allgemeingut, was für viele Manager die Legitimation solcher Vorgehensmodelle schwierig bis unmöglich macht. Umso mehr sollte Beratung – hier im ermutigenden Sinne – insbesondere auf die Prozesse schauen, die eine Legitimation für das Management möglich macht. Insofern muss der Beratungsfokus wohl aktuell noch eher auf die Qualifizierung von Führung und Management abzielen, um die tradierten Sichten auf Zweckrationalität zugunsten einer Systemrationalität aufzugeben.



kapitalist

basics

basics