

Seidenraupen haben gelernt, dass sie in einer Kolonne rascher auf Futter stoßen als wenn sie als Einzelraupen unterwegs sind: Trifft eine Seidenraupe auf ihrem Weg auf eine andere, dann „schließt“ sie sich sofort dieser an und folgt ihr. Dieses Überlebensmuster wird dann lebensbedrohlich, wenn die erste auf die letzte Seidenraupe in der Kolonne trifft und damit den Kreis schließt: Ab jetzt kann keine Raupe mehr Futter wahrzunehmen, weil jede auf ihre jeweilige Vorderraupe fokussiert ist. Ohne Unterbrechung dieses Kreislaufes (Musters) laufen alle in ihren kollektiven Hungertod. (F.B. Simon)

Wie die Seidenraupe mit Hilfe eines Hölzchens das Weltall erobert...

Communities sind Gemeinschaften in denen es vor allem um Wissen geht – Faktenwissen, neues Wissen das generiert werden soll, aber auch geteiltes Handlungswissen. Communities verhalten sich gemäß ihrer internen Logik oft wie Seidenraupen – durch die scheinbar nützliche Fixierung auf die Partner innerhalb der Gemeinschaft werden die vorhandenen Möglichkeiten gar nicht erkannt und Chancen nicht realisiert. Dies kann rasch zum geistigen Hungertod führen. Hier eröffnet sich das Feld für einen völlig neuartigen Beratungsansatz – mit Hilfe komplementärer Herangehensweisen können Wissensgemeinschaften den Teufelskreis durchbrechen und damit nicht nur überleben sondern auch noch ganz neue Ziele erreichen.

Das Fallbeispiel des Science Center Netzwerks (SCN) beschreibt, wie sich solche Netzwerke auch unter scheinbar paradoxen Bedingungen entwickeln können und welche Rolle Beratung dabei spielt.

Ein Hölzchen unterbricht den Kreislauf...

Um die Praxisrelevanz von Wissenschaft für eine größere Allgemeinheit erlebbar zu machen haben vor ca. 20 Jahren auch in Österreich wissenschaftliche Organisationen begonnen, Science Center für experimentelles Lernen zu entwickeln. Nach kurzer Anleitung konnte jeder zum „Wissenschaftler auf Zeit“ werden und dabei Erkenntnisse eigenständig erarbeiten. Gerade die Lösung alltäglicher Fragestellungen mit Hilfe wissenschaftlicher Experimente löste dabei oft verblüffende Lerneffekte aus und regte zur Fortsetzung des Experimentierens an.

Die Science Center - mit dem gemeinsamen Ziel der Umsetzung bildungspolitischer Ideen - wurden aber sehr bald zu Konkurrenten auf dem Markt der nationalen Infrastrukturförderungen. Hier setzte im Jänner 2006 die Idee der Gründung eines Netzwerkes an: Das Vernetzen aller Science Center auf einer übergreifenden Plattform sollte wechselseitige Synergien ermöglichen und materielle und immaterielle Ressourcen mit- und füreinander erschließen.

Was die einzelne Seidenraupe mit dem Universum verbindet....

Die SCN Plattform verbindet Partner, die einander unter traditionellen Umständen eher als Konkurrenten sehen würden. Innerhalb der Plattform wird aber Vertrauen aufgebaut und für gemeinsame Aktivitäten nutzbar gemacht. Projektideen kommen sowohl von Netzwerkpartnern wie auch vom SCN selbst. Das SCN bringt den Partnern mediale Aufmerksamkeit die jeder einzelne für sich alleine nicht erreichen könnte und Zugang zu Geldmitteln und Projekten. Die regelmäßigen Netzwerktreffen ermöglichen ein wechselseitiges „Handeln“ mit materiellen und immateriellen Ressourcen und Kontakten.

Aus dem Blickwinkel eines komplexen, sozialen Systems erscheinen die Interaktionen zwischen den Netzwerkpartnern unkoordiniert und chaotisch. Aus der Perspektive der beteiligten Akteure sind dies aber, auf die jeweiligen singulären Ziele ausgerichtete, funktionale Kommunikationen. Das konkrete Handeln einzelner Netzwerkakteure wird erst mit Blick auf den gemeinsamen Kontext wie auch auf die jeweils aktuellen, spezifischen Motive der beteiligten Partner verständlich.

Das Netzwerk erscheint aufgrund des Mehrwerts für alle Partner bei gleichzeitigem Aufrechterhalten hoher Individualität und Flexibilität als die ideale Koordinationsform. Will man es aus der Rolle eines Netzwerkmanagers oder Beraters verstehen und gestalten, dann stellt sich die Frage nach Möglichkeiten des Aufbaus von Strukturen und Spielregeln, die Lern- und Tauschprozesse ermöglichen.

Die Leistung dieser Netzwerkarchitektur besteht dann darin, einerseits Identität stiftende Netzwerkmerkmale aufrechtzuerhalten und andererseits die unauflösbaren Widersprüche von

Vertrauen und Kontrolle, Autonomie und Abhängigkeit, Kooperation und Wettbewerb immer wieder neu zu balancieren. Diese Perspektiven können als Beobachtungs- und Steuerungsdimensionen für Manager und Berater verstanden und genutzt werden.

Wie Seidenraupen einander finden...

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung (OE) heraus brauchen Netzwerke

- eine klare Mission, die einen Unterschied zu bisherigen Lösungsansätzen macht,
- überzeugte Gründungspartner, die auf gemeinsame, vertrauensvolle und erfolgreiche Kooperationserfahrungen zurückblicken können,
- interessierte und vertrauensvolle Netzwerkpartner, die bereit sind, weitere Kooperationspartner einzubringen und dafür Aktivität und Zeit zu investieren,
- Ressourcen vom Aufbau und zum Begleiten von Netzwerken,
- Eine auf den „Netzwerkgegenstand und ihre Mission“ hin maßgeschneiderte Architektur,
- idealerweise einen komplementär zum Netzwerkmanager agierenden Berater, der kollektives Lernen und die Weiterentwicklung des Netzwerkes unterstützt.

Die Netzwerkgründer definieren Ziele und Auftrag und stellen die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Die erzählte Mission der Gründer stellt für die Partner einen wichtigen Impuls dar. Ihre Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft unterstützt beim Hinterfragen eigener Motive und Wünsche, das Leitbild wirkt als Energiequelle und Ausrichtung.

Ein wesentliches Kriterium ist, inwieweit es gelingt, einander als Ressource wahrzunehmen, wert zu schätzen und wechselseitig für das Lösen spezifischer Fragestellungen zu nutzen. Dazu haben sich regelmäßige face to face Netzwerktreffen gebildet, wo mit Hilfe von Großgruppenmethoden wie World Cafe, Open Space etc. immer wieder neue Ideen generiert, Ziele und Jahresplanungen vereinbart, Projekte diskutiert, Ressourcen eingebracht und getauscht werden.

Beim Aufbau von Netzwerken können unterschiedliche Phasen der Ausdifferenzierung beobachtet werden. Dennoch sollte das für die Anfangsphase typische Kommunikationsverhalten (Eigenverantwortung, Kreativität und Flexibilität) im Sinne des sich permanent Neuerfindens über alle Phasen aufrechterhalten werden.

Was Seidenraupen über den Mond wissen sollten...

Aus der Perspektive des Wissensmanagements betrachtet brauchen Netzwerke

- eine gemeinsam geteilte Wissensperspektive,
- konkrete Wissensziele und ein Wissenscontrolling,
- aktiv gesteuerte Wissensprozesse und
- eine funktionierende Kommunikationsbasis.

Für einen Wissensmanagement-Berater gilt es vor allem Sichtweisen auf Inhalte, Formen und den Nutzen des Wissens, das in Netzwerken entsteht, zu verändern. Die Schaffung von Wissen ist Kern des Netzwerkgedankens, dabei geht es einerseits um konkrete Wissensinhalte, andererseits aber auch um Handlungswissen in Bezug auf Optionen, die im Partnernetzwerk entstehen. Um Wissen aufzubauen braucht es klare Zielsetzungen und einen Mechanismus, der sicherstellt, dass die Ziele auch erreicht werden.

Wissen entsteht in Wissensprozessen, die gerade in komplexen Beziehungsstrukturen aktiv gesteuert werden sollten. Voraussetzung dafür ist eine Sichtweise auf die Menschen als Wissensträger (deren Verhalten, Wohlbefinden, Interessen), auf die Prozesse der Wissensentstehung und Weitergabe (deren Ergebnisse, Ressourcen, Nutzen) sowie auf die Organisationen des Netzwerkes (Zusammenarbeit, Entwicklung, Reproduktion). Dabei spielt die Kommunikations- und Vertrauensbasis eine entscheidende Rolle, damit das durch Experten geschaffene Wissen in den Gruppenprozess integriert werden kann.

Die Möglichkeiten sichtbar machen...

Komplementäre Beratung verbindet Expertise und Methodologie mit dem Wissen um das **wie** ihrer konkreten Umsetzung in einem bestimmten Kontext. Sie ermöglicht im konkreten Fall die Sichtweise des Wissensmanagers und die der Organisationsentwicklerin optimal in den Gruppenprozess einzubringen. Das Wissen über die Gestaltung der Wissensprozesse ergänzt sich um das Wissen über die Erfolgsfaktoren und Auswirkungen von Veränderungen. Beides wird vervollständigt durch den

Blickwinkel auf die Kerninhalte des Netzwerkgedankens: neues Wissen zu schaffen und nutzbringend einzusetzen.

Das Einbringen dieser Perspektiven in einem Beratungsprozess kann entscheidend dafür sein, ob man sich mit einem „Mehr-Desselben“ im gewohnten Kreislauf verfängt oder etwas völlig Neuartiges wagt.

Schließlich ist es nur eine kleine Änderung, die aber dazu beiträgt, dass die Seidenraupe nicht verhungert sondern die „unendlichen Möglichkeitsräume des Weltalls“ erobert....



Mag.^a Dr. Doris Wilhelmer, PhD in Organisationsentwicklung ist Forscherin und systemisch orientierte Organisationsberaterin in den Austrian Research Centers. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovationsforschung und Wissensmanagement sowie im Konzipieren und Begleiten von Änderungsprozessen von Unternehmen, übergreifenden nationalen und europäischen Technologieentwicklungskonsortien und -netzwerken.



Mag. Dr. Manfred Kofranek, MAS in Wissensmanagement ist Unternehmensberater, Trainer und Forscher und Partner der Knowledge Management Associates. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den der Gestaltung von Unternehmens- und Wissensprozessen, Einführung von Wissensmanagement, Wissensbilanzierung sowie Wissensarbeit in Organisationen.