



NETZWERKE UND PRAXISGEMEINSCHAFTEN

F: Wird in Netzwerken kooperiert oder konkurriert?

A: Innerhalb jeder Organisation, existieren zahlreiche kleinere, miteinander verknüpfte, aber doch wieder unabhängige Einheiten, die kaleidoskopartig ständig neue Strukturen und Kombinationen bilden. Netzwerke dieser Art sind zu einem ungeheuer interessanten sozialen Phänomen unserer Zeit geworden, unabdingbar notwendig, um eine hohe Organisationsqualität zu sichern. Interessanterweise wird durch diese Netzwerke gleichzeitig miteinander kooperiert wie auch konkurriert. Ob diese Netzwerke nun informelle Gruppen oder Praxisgemeinschaften genannt werden (diese Bezeichnung wurde vom Organisationstheoretiker Etienne Wenger gewählt) spielt wenig Rolle.

F: Was ist kennzeichnend für Netzwerke?

A: Kennzeichnend sind das gegenseitige Engagement der Mitglieder, das gemeinsame Ziel, sowie die durch kollektive Identität hervorgerufenen gemeinsamen Verhaltensregeln, das gemeinsame Wissen. Entscheidend ist das ganz subjektive Zugehörigkeitsgefühl, das für eine Gemeinschaft das definierende Merkmal überhaupt zu sein scheint. Jeder Mensch gehört zudem gleichzeitig mehreren Praxisgemeinschaften an, wobei sich die Beziehungsnetze ständig verändern und der jeweiligen neuen Situation anpassen. Je stärker diese informellen Netze ausgeprägt sind, desto eher wird eine Organisation, wie etwa die Schule, in der Lage sein, zu lernen, kreativ auf Störungen zu reagieren und sich von innen heraus zu entwickeln. Fritjof Capra bringt es auf den Punkt: *Die Lebendigkeit der Organisation, ihre Flexibilität, ihr kreatives Potenzial und ihre Lernfähigkeit, sitzen in den informellen Praxisgemeinschaften.*

F: Wie kann man diese Netzwerke steuern?

A: Um das Potenzial einer Organisation voll auszuschöpfen, muss jedenfalls die Balance zwischen formellen Strukturen, das heißt Regeln und Vorschriften, und informellen, selbst erzeugenden Netzwerken, stimmig sein. Denn erst ein reibungsarmes Zusammenspiel zwischen diesen beiden Kräften macht eine Organisation kreativ und wirksam.

F: Was ist nun der wesentliche organisationstheoretische Unterschied zwischen einem lebenden System und einer Maschine?

A: Einfach ausgedrückt: eine Maschine lässt sich steuern, ein lebendiges Netzwerk kann nur „gestört“ werden. Und zwar geschieht dies durch Impulse statt durch Anweisungen, wobei diese Impulse sinnvoller Natur sein müssen. Die Folge dieser Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbst erzeugte strukturelle Veränderungen, die oft sogar in dramatischem Tempo verlaufen. Kurz gesagt, haben wir es mit einer Systemveränderung oder einer Entwicklung von innen heraus zu tun.

F: In welcher Art von Organisation ist das Organismus-Modell am erfolgreichsten?

A: Enorm wirksam ist diese Art der Führung in den heutigen, am Wissen orientierten Organisationen, die ganz besonders von der Intelligenz und Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen abhängen. Selbstverständlich verschieben sich bei diesem Führungsstil auch die Machtverhältnisse, weg von Kontrolle und Top-down Management, hin zu Kooperation und Partnerschaft.



NETZWERKE UND PRAXISGEMEINSCHAFTEN

F: Wie kann nun durch diese Netzwerkstruktur einer Organisation Neues entstehen?

A: Nun, ganz einfach dadurch, dass wichtige Informationen rasend schnell das Netzwerk durchlaufen. Bald wird der Punkt erreicht, wo das System zu einer Änderung seiner bestehenden Ordnung gezwungen wird. Dieser Punkt der Instabilität wird zunächst als Chaos, als Krise oder als Ungewissheit erlebt. Meist folgt danach aber eine fast zauberhafte Kreativität aller Kräfte im aktiven Netzwerk, sodass am Ende eine neue Ordnung das alte System ablöst. Leider ist dieser Prozess nicht linear analysierbar und wird daher oft als etwas Bedrohliches, Geheimnisvolles empfunden.

F: Sind Veränderungen im Netzwerksystem von einer ganz spezifischen Organisationskultur abhängig?

A: Zumindest besagt dies die theoretische Analyse. Es ist daher ganz wichtig zu erkennen, dass sich erfolgreiche Umstrukturierungen in einem System nicht so leicht auf eine andere Organisation übertragen lassen. So etwa bedeutet dies, dass sich jede Schule ganz spezifisch entwickeln muss, entsprechend ihren von Menschen erzeugten Netzwerken und Praxisgemeinschaften. Ständige Anordnungen von der Schulbehörde, mit dem Ziel von gleichartigen Umstrukturierungen an allen Standorten, würden dagegen viel Energie vergeuden.

F: Was sind die gravierenden Nachteile der über lange Zeit so erfolgreichen, geplanten Strukturen?

A: Auf den Punkt gebracht, sind sie nicht lernfähig, und hinken daher im Veränderungsprozess in einer schnelllebigen Wissensgesellschaft zwangsläufig hinten nach.

F: Werfen auch die sozialen Netzwerkstrukturen Probleme auf?

A: Für viele ungeduldige Manager ist es vor allem das Zulassen von Fehlern, die in einem System des Lernens und Probierens unumgänglich sind, eine große Hürde. Genau diese Scheu vor dem vermeintlich ineffizienten Umweg über Versuch und Irrtum macht das aktive Einbinden aller Beteiligten in den Veränderungsprozess so schwierig.

F: Wie sollte sich eine Führungskraft im Organismus-Modell verhalten?

Zunächst ist es unumgänglich, sich der Doppelnatur von Organisationen bewusst zu werden. Einerseits sollte eine Führungskraft Visionen haben, die auf ganz bestimmte Ziele gerichtet sind, andererseits besteht die Führungsaufgabe auch darin, die Macht und Autorität dazu zu verwenden, andere zu autorisieren. Das heißt, die Führungskraft sollte Bedingungen schaffen, die Kreativität ermöglichen.

F: Sollte Hilfe von außen beansprucht werden?

A: Das kommt darauf an. Sollte eine Organisation diese Doppelnatur noch nicht verinnerlicht haben, kann es durchaus sinnvoll sein, einen Berater von außen als Katalysator zu Hilfe zu holen. Dabei sollten nicht Lösungen vorgeschlagen werden, sondern vor allem Feedback ermöglicht werden, um die vorhandenen Netzwerke zu verstärken.

F: Wie könnte das Ergebnis dieser Führung aussehen?

Der Lohn für dieses Zulassen von Kreativität, Flexibilität und Lernen sind emotional gesunde Arbeitsplätze, in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sowie das Verwaltungspersonal das Gefühl haben, ihre eigenen Ziele zu verfolgen und nicht eine Schraube im Zahnradwerk eines Systems zu sein.