

## MANAGEMENT-MODELLE

# Netzwerke entwickeln und produktiv machen



## VON RONALD BUSSE

Ronald Busse ist Honorarprofessor für Module mit Managementbezug an der Business School der Hochschule Fresenius am Standort Köln.  
[www.hs-fresenius.de](http://www.hs-fresenius.de)

**Geld für ein Projekt gibt es nur, wenn mehrere Organisationen zusammenarbeiten – und nur deshalb tun sie es. Diese durchaus vorkommende Konstellation kann Ausgangspunkt für die Überlegung sein, wie die Beteiligten mithilfe des St. Galler Management-Verständnisses doch zu einem Netzwerk kommen, das über das jeweilige Projekt hinaus tragfähig ist.**

Eine Fallstudie von der Konzeption bis zur Ergebnisdarstellung kann das praktische Vorgehen nach dem St. Galler Management-Verständnis beschreiben, das eine kybernetische, systemorientierte Problemlösung sucht. Die technikorientierte Methodik ganzheitlichen Problemlösens nach Frederick Vester (Vester 1974, 1980, 1999, 2002), die nach dessen Tod 2003 unter dem Etikett »Sensitivitätsmodell« (Malik 2013 und Brexendorf et al. 2012) dem St. Galler »Werkzeugkoffer« Fredmund Maliks entnommen werden kann, soll dabei zur Anwendung kommen.

Das Modell ist in besonderer Weise geeignet, der theoretischen Fundierung des St. Galler Management-Ansatzes gerecht zu werden und gleichzeitig praktizierenden Managern konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. Dies geschieht durch die kanalisierte Reduktion der Komplexität der uns (und Unternehmen) umgebenden Wirklichkeit mit dem Ziel, die Realität als Gefüge vernetzter Zusammenhänge zu modellieren und gerade diejenigen Stellschrauben auszumachen, die für die Beförderung einer bestimmten Zielgröße die Wesentlichen sind.

Im Rahmen der Fallstudienbearbeitung sei das folgende Szenario angenommen: Der Europäische Sozialfonds (ESF) unterstützt im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL für eine Förderperiode von zwei Jahren solidarwirtschaftliche Unternehmen im Rahmen eines gesamteuropäischen Programms zur Integration von Menschen mit Be-

hinderung in den ersten Arbeitsmarkt mit finanziellen Mitteln. Eine wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche Antragsstellung ist die Bildung eines Netzwerkes sowie die wissenschaftliche Aktionsbegleitung und Evaluation.

Konkret bedeutet dies, dass finanzielle Mittel nur dann fließen, wenn Unternehmen Kooperationsverbünde bilden, innerhalb derer sie Konzepte für die Integration von Menschen mit Behinderung entwickeln und wenn sich das Netzwerk von einer Hochschule bei dem Prozess zur Zielerreichung inhaltlich begleiten und beraten lässt.

Dem Programm untergeordnet werden zahlreiche nationale und regionale Projekte aufgelegt, die dem Programmziel zuarbeiten sollen. Eines dieser Projekte ist die Entwicklungspartnerschaft Rheinland-Westerwald Integrationsinitiative (RHEWIN), bei der sich fünf im regionalen Nahraum angesiedelte Integrationsunternehmen zusammengeschlossen haben, und gemäß Antragsstellung, für die finanzielle Unterstützung als Netzwerk auftreten.

Nach erfolgreichem Bescheid wird im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung schnell klar, dass eine Fortsetzung der Zusammenarbeit über den Förderzeitraum hinaus als unwahrscheinlich eingestuft wird. Über die finanziellen Zuwendungen durch den Europäischen Sozialfonds hinaus wird von den einzelnen Partnern kein Nutzen der Kooperation erkannt: Sitzungen laufen chaotisch ab, Vertrauen zwischen den

Unternehmen existiert praktisch nicht, es findet kaum Wissensaustausch statt, der Umgang mit Konflikten ist destruktiv und formal erforderliche Fortschrittsberichte an den Geldgeber sind der einzige gemeinsame Nenner.

Die mit der Aktionsbegleitung beauftragte Hochschule nimmt ihre Aufgabe ernst und versucht herauszufinden, auf welchem Wege ein solches nominelles Netzwerk zu einem nachhaltig zusammenarbeitenden realen Leistungsverband zusammenwachsen kann, und zwar unabhängig von einer finanziellen Förderung durch Dritte.

Bei der Antwort auf diese Frage kommt

## »Vertrauen bringt Sicherheit und Erwartbarkeit in eine Kooperation«

dem Denken in vernetzten Zusammenhängen – ein konstituierendes Merkmal des St. Galler Management-Verständnisses – eine wesentliche Bedeutung zu. Im Sprachgebrauch der Methode des ganzheitlichen Problemlösens kann das geschilderte Szenario als Problemstellung bezeichnet werden, die eine Bearbeitung dieser Fallstudie überhaupt erst rechtfertigt. Erwähnt sei, dass es sich um ein beispielhaftes Szenario handelt, das an dieser Stelle gewählt worden ist, um einen möglichst greifbaren Anker zu werfen, der es erlaubt, sich in die vorgegebene Situation so genau wie möglich hineinzusetzen.

Konsequenterweise sei an dieser Stelle auf die sukzessive zu bearbeitenden Schritte in der Arbeit mit der Methode hingewiesen, die als Ergebnis Handlungsempfehlungen an die Projektpartner mit dem Ziel erfolgreicher und nachhaltiger Netzwerktätigkeit formuliert:

- Erfassen der Problemstellung
- Formulierung der Zielgröße
- Auflistung der Elemente
- Erstellung der Einflussmatrix
- Visualisierung des Wirkungsgraphen
- Entscheidung über Lenkbarkeit
- Modellierung des Gefüges vernetzter Zusammenhänge
- Lösungs- und Maßnahmenentwicklung
- kritische Plausibilitätsprüfung

Gemäß der dargelegten Problemstellung wurde im Anschluss die Zielgröße »Nachhaltigkeit der Netzwerktätigkeit«

formuliert. Beachtenswert ist hierbei, dass die Zielgröße möglichst positiv formuliert werden sollte, also indem etwas Erstrebenswertes befördert anstatt dass etwas Unvorteilhaftes vermieden werden soll.

Sobald Einigkeit über das gemeinsame Ziel herrscht, gilt es diejenigen Elemente zu finden, die Einfluss auf dieses Ziel haben. Dabei soll – anders als bei der Zielformulierung – darauf geachtet werden, dass Elemente neutrale Bezeichnungen haben. Nimmt man Vertrauen als wichtigen Einflussfaktor an, dann sollte man das Element »Vertrauen«, nicht aber »starkes Vertrauen« nennen, obwohl letzteres durchaus im späteren Verlauf der

Modellarbeit angestrebt werden kann.

Bewährt hat sich eine Liste mit 15 bis 30 Elementen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass einerseits die Wirklichkeit möglichst exakt abgebildet, andererseits eine Konzentration auf das Wesentliche erreicht werden soll. Die Liste der Elemente sollte den Kriterien Vollständigkeit und Redundanzfreiheit genügen. Damit ist gemeint, dass kein bedeutender Einflussfaktor vergessen werden darf und außerdem, dass sich einzelne Elemente inhaltlich nicht zu stark überschneiden sollten.

Die Elementeliste sollte das Ergebnis einer angeregten und durchaus zeitaufwendigen Diskussion innerhalb der Beteiligten sein. In dem Beispiel können die nachfolgenden Elemente das Gesamtgefüge sinnvoll darstellen. Die Reihenfolge spielt für die spätere Auseinandersetzung keine Rolle.

- Engagement: Hierunter ist persönlicher Einsatz aus idealistischen Beweggründen mit großer Nähe zu intrinsischer Motivation zu verstehen (Pierce et al. 2012), die der Tätigkeit selbst oder dem Sinnstiftungspotenzial derselben erwächst.
- Vertrauen: Dies ist die Grundlage jeder funktionierenden zwischenmenschlichen Beziehung und Vertrauen ist damit ein wichtiges Element in der Führungsbeziehung. Vertrauen bringt Sicherheit und Erwartbarkeit in ein Kooperationsverhältnis. Der

Vertrauensgeber geht davon aus, dass sich der Vertrauensempfänger in einer bestimmten Art und Weise verhält, also beispielsweise eine bestimmte Aufgabe bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt (Jung, Bruck, Quarg 2013).

- Machtausübung: Macht ist jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben anderer Akteure durchzusetzen. Die Wirksamkeit von Macht setzt keine Anerkennung auf Seiten der beeinflussten Person voraus (Jung, Bruck, Quarg 2013).
- Zentralisationsgrad: Der Grad der Zentralisation bezeichnet die Situation inwieweit die Führungsebene Entscheidungen selbst trifft oder an Mitarbeiter abgibt (Jung, Bruck, Quarg 2013).
- Räumliche Nähe: Ist räumliche Nähe gegeben, ist die Erreichbarkeit unter den verschiedenen Netzwerkpartnern gewährt und es ist leichter, Treffen von Angesicht zu Angesicht zu organisieren. Arbeitet ein Netzwerk räumlich und zeitlich verteilt, spricht man von virtuellen Teams (Sarker et al. 2011).
- Größe des Netzwerkes: Je mehr Unternehmen sich an einem Netzwerk beteiligen, desto größer wird das Netzwerk. Zu kleine Teams sind ineffektiv, ab einer bestimmten Größenüberschreitung sind Teams ebenfalls ineffektiv. Es gibt in der Literatur keine eindeutige Aussage über die optimale Gruppengröße (Alnuaimi et al. 2010).
- Kapitalausstattung: Hiermit ist die Verfügbarkeit und Höhe finanzieller Ressourcen gemeint.
- Handlungsfähigkeit: Handlungsfähigkeit ist eine Kompetenz, die sich mit der Umwelt auseinander setzt. »Eine Handlung ist dann kompetent, wenn Menschen in realen Lebenssituationen interessengeleitet, zielgerichtet (vorauschauend), planvoll, bewusst, selbstständig und gemeinsam handeln.« (Schulte-Peschel und Tödter 1996: 21)
- Regelungsdichte: »Formale Regelungen kommen nur dann zur gewünschten Wirkung, wenn sie nicht im Widerspruch zu den Bedürfnissen, Wertvorstellungen und Gruppennormen der Betroffenen stehen, sondern auf diese aufbauen.« (Ulrich und Fluri 1995: 206 f.) Die Regelungsdichte bezeichnet also den Umfang der Bestimmungen, die im Unternehmen oder Netzwerk aufgestellt wurden. Ähnlich wie die

	1	2	3	4	5	6		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1. Engagement	/	2	0	1	0	0		1	0	1	2	1	2	2	1	2	0	0	0	0		0	0	1	0	3	2	2		0	0	0	23
2. Vertrauen	0	/	0	0	0	0		1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0		1	0	2	1	3	2	3		0	0	0	16
3. Machtausübung	2	3	/	0	0	0		2	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0		0	3	0	0	2	1	2		0	0	0	21
4. Zentralisationsgrad	0	1	2	/	0	0		2	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0		0	2	1	1	0	1	2		1	0	0	18
5. Räumliche Nähe	2	1	2	0	/	0		1	0	1	0	0	2	0	1	0	1	0	1	2		0	0	0	0	1	2	3		0	0	2	22
6. Größe des NW	0	2	0	1	0	/		2	0	0	1	1	2	1	0	1	0	1	3	2		0	0	0	0	2	2	1		0	0	1	23
7. Kapitalausstattung																																	0
8. Handlungsfähigkeit	2	0	0	0	0	0		/	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	2	0	0		0	1	1	9
9. Regelungsdichte	2	2	2	0	0	0		3	/	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0		0	0	0	0	2	1	0		2	0	0	18
10. Innovationen	0	0	0	0	0	0		0	0	/	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0		0	0	0	0	3	0	0		0	1	1	8
11. Fachpromotoren	0	1	0	0	0	0		2	0	2	/	0	1	0	0	2	0	0	0	1		0	0	0	0	2	2	3		0	2	1	19
12. Machtpromotoren	0	0	1	0	0	0		2	0	3	0	/	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	1	2	1	0		0	0	0	13
13. Stabilität des NW	0	0	0	0	0	0		1	0	1	0	0	/	0	0	1	0	0	1	1		0	0	0	0	2	0	2		1	1	1	12
14. Prozesspromotoren	0	0	0	0	0	0		1	1	1	0	0	0	/	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	2	2	1		1	0	0	12
15. Integrative Konflikt-handhabung	3	3	0	0	0	0		2	0	0	0	0	2	0	/	0	0	0	0	0		0	1	1	0	3	0	1		0	2	0	18
16. Wettbewerbsfähigkeit	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	/	0	0	0	0		0	0	0	0	3	0	0		0	0	0	3
17. Abhängigkeit der Akteure	2	1	3	1	0	0		1	0	0	0	0	2	0	1	0	/	0	0	0		0	0	0	0	2	2	1		0	0	0	16
18. Kompatibilität der Ziele	2	0	0	0	0	0		2	0	2	1	1	2	0	0	1	0	/	0	0		0	1	0	0	3	3	2		0	0	0	20
19. Fachliche Komplementarität	2	0	2	1	0	0		1	0	1	0	0	0	0	1	0	3	2	/	2		0	0	0	0	2	2	1		0	2	0	22
20. Fachliche Vollständigkeit	0	0	0	0	0	0		2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	/		0	0	0	0	3	1	2		0	3	1	18
21. Suche nach neuen Partnern																																	0
22. Unsicherheitstoleranz	1	0	2	0	0	0		3	2	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0		/	0	2	0	0	1	2		0	0	0	18
23. Eigeninitiative	3	0	0	0	0	0		3	0	2	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0		0	/	0	0	2	2	2		0	0	0	19
24. Risikobereitschaft	0	0	0	0	0	0		3	1	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0		0	2	/	2	0	1	1		0	0	0	16
25. Entschlossenheit	3	0	1	0	0	0		3	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0		0	2	0	/	1	1	1		0	0	0	16
26. Nachhaltigkeit des NW	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	/	0	0		0	0	0	0
27. Wissensaustausch explizit	0	0	0	0	0	0		1	1	3	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0		0	0	0	0	2	/	2		0	2	2	17
28. Wissensaustausch implizit	0	0	0	0	0	0		1	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0		0	0	0	0	3	0	/		0	3	1	13
29. Energieverbrauch																																	0
30. Transparenz der Strukturen/Prozesse	1	3	2	0	0	0		3	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0		1	2	0	0	2	3	1		/	2	3	28
31. Qualität der NW-Leistung	2	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	2	0	0		0	/	2	9
32. Kosten der NW-Leistung	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0		0	0	/	3
	27	20	17	4	0	0	0	43	6	34	6	6	24	4	17	33	4	3	5	8	0	2	13	7	5	55	32	35	0	5	19	16	

Abb. 1: Mit Hilfe einer Einflussmatrix kann festgestellt werden, Einfluss einzelne Elemente innerhalb einer Kooperation haben.

Gruppengröße »kippt« auch die Regelungsdichte im Falle zu weniger oder zu vieler Regeln.

- Innovationen: Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich unterscheiden (Jung, Bruck und Quarg 2013).
- Fachpromotoren: Durch sie wird ein »aktiver und intensiver Beitrag zur Förderung des Veränderungs- und Innovationsprozesses durch objektspezifisches Wissen« (Hauschildt 1997: 161) realisiert.
- Machtpromotoren: Durch Personen, die Interessen und Entscheidungen durchsetzen können wird ein »aktiver und intensiver Beitrag zur Förderung des Veränderungs- und Innovationsprozesses durch hierarchisches Potential« (Hauschildt 1997: 161), geleistet.
- Stabilität des Netzwerkes: Die Stabilität eines Netzwerkes bezeichnet, wie beständig das Netzwerk gegenüber Umweltfaktoren ist. Stabilität des Netzwerkes kann gewährleistet werden, wenn es mehr leisten kann als die integrierten Unternehmen allein leisten könnten.
- Prozesspromotoren: »Aktive und intensive Vermittlung zwischen Un-

ternehmensangehörigen, die sich in besonderer Weise durch ihr hierarchisches Potential für den Innovationsprozess eingesetzt haben, und Mitarbeitern, die sich in besonderer Weise durch ihr objektspezifisches Wissen für den Innovationsprozess eingesetzt haben.« (Hauschildt 1997: 161)

- Konflikt-handhabung: Konflikte treten in jeder Organisation und somit auch in Netzwerken von Zeit zu Zeit auf. Die Konflikt-handhabung bezeichnet den Umgang in einer Organisation mit Meinungsverschiedenheiten (Ulrich und Fluri 1995).
- Wettbewerbsfähigkeit: Eine Organisation gilt als wettbewerbsfähig, wenn es seine Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt zu identischen Preisen verkaufen kann wie das Konkurrenzprodukt oder es aufgrund anderer Nachfrageparameter mit Wettbewerbern konkurrieren kann, beispielsweise über die Produkt- oder Dienstleistungsqualität (Müller und Kornmeier 2002).
- Abhängigkeit der Akteure: Akteure können sowohl einzelne Personen als auch Gruppen von Personen sein. Eine Abhängigkeit der Akteure kann unterschiedlichster Art sein, beispielsweise

wenn eine der Personen Projektleiter eines Projektes und die andere Projektmitarbeiter ist (Lenz 2002) und sich daraus ein spezifisches (z. B. der hierarchischen Position geschuldetes) Abhängigkeitsverhältnis ergibt.

- Kompatibilität der Ziele: Sind die gesetzten Ziele der einzelnen Akteure kombinierbar und passen sie zusammen?
- Fachliche Komplementarität: Fachliche Komplementarität bezeichnet die Zusammengehörigkeit zwei verschiedener Ansichten, die sich gegenseitig ergänzen.
- Fachliche Vollständigkeit: Das objektspezifische Wissen wurde sowohl quantitativ und qualitativ überprüft und gegebenenfalls verbessert und ergänzt.
- Suche nach neuen Partnern: Hiermit sind die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, das Wirken im Verbund ständig zu prüfen und gegebenenfalls aus der Feststellung, dass weitere Partner benötigt werden, die Konsequenzen zu ziehen und die Suche nach neuen Mitgliedern durchzuführen.
- Unsicherheitstoleranz: »Dies ist die Fähigkeit, es möglichst lange zu ertragen, in der Einschätzung eines Menschen (oder einer Situation) unsicher zu sein.« (Müller und Kornmeier 2002: 477) →



- **Eigeninitiative:** Damit ist die Bereitschaft gemeint, eine Handlung selbst und proaktiv zu ergreifen. Die Gründe mögen sich durchaus von dem ersten Element, dem Engagement, unterscheiden und nicht zwingend in intrinsischer Motivation zu suchen sein, sondern beispielsweise in den Rahmenbedingungen der Tätigkeit.
- **Risikobereitschaft:** Die Risikobereitschaft misst, wie viel (finanzielles) Risiko eine Person eingehen will. Sie gibt an, wie eine Person den Kompromiss zwischen Risiko und erwartetem Ertrag subjektiv einschätzt. Je stärker die Risikoaversion einer Person ausgeprägt ist, desto geringer ist ihre Risikobereitschaft. Die Risikobereitschaft ist kein absoluter Wert, sondern immer relativ zur betrachteten Situation zu sehen.
- **Entschlossenheit:** Im Rahmen der Willensbildung kann der Entschluss als letzte Prozessstufe angesehen werden (Jung, Bruck und Quarg 2013).
- **Nachhaltigkeit des Netzwerkes:** Hierbei handelt es sich um die zuvor ausgegebene und bereits ausführlich erläuterte Zielgröße.
- **Wissensaustausch explizit:** Explizites Wissen ist »artikulierbar, relativ leicht übertragbar. Explizites und implizites Wissen sind die zwei komplementären Anteile des Wissens« (Wyssusek 2004: 29).
- **Wissensaustausch implizit:** Implizites Wissen ist »sehr persönlich, häufig unbewusst/intuitiv, nicht formalisierbar« (Wyssusek 2004: 29), schwer zu verschriftlichen und zugänglich zu machen.
- **Energieverbrauch:** Dieses Element zielt auf Effizienz bei der Zielerreichung ab und zeigt, wie ökonomisch mit vorhandenen Ressourcen (persönell, finanziell, technisch, zeitlich, räumlich) umgegangen wird.
- **Transparenz der Strukturen und Prozesse:** Inwieweit sind für jeden Mitarbeiter in der Organisation oder im Netzwerk die Strukturen und Prozesse einsehbar und nachvollziehbar?
- **Qualität der Netzwerkleistung:** Dies meint die Beschaffenheit und den Wert den die Netzwerkleistung aufweist.
- **Kosten der Netzwerkleistung:** Hierunter ist der Geldbetrag oder der Aufwand in Form weiterer Ressourcen gemeint, welcher aufgebracht werden muss, um die Netzwerkleistung aufrechterhalten zu können.

Im Anschluss an die vollständige und überschneidungsfreie Liste der Elemente folgt die Erstellung der Einflussmatrix, die für jedes Element Aussagen über seine Vernetzung mit allen anderen Elementen enthält. Es bietet sich an, eine umfangreiche Tabelle anzulegen und über den Weg der Diskussion innerhalb der Gruppenmitglieder zu entscheiden, wie stark der Einfluss eines Elements auf ein jeweils anderes Element ist.

Das zugrundeliegende Ziel und die dahinter liegende Denkweise sind herauszufinden, welchen Einfluss einzelne Elemente in das gesamte Wirkungsgefüge abgeben und festzustellen, aus welcher Richtung Elemente Wirkungen aus dem Modell vernetzter Zusammenhänge empfangen (vgl. Abb. 1). Das Herzstück der Einflussmatrix ist der umfangreiche Mittelteil der Tabelle, bei dem die Zeilen angeben, wie stark ein Element andere Faktoren beeinflusst, während die Spalten anzeigen, wie stark ein Element von anderen Faktoren beeinflusst wird. Dabei soll von der Übereinkunft ausgegangen werden, auf direkte Rückkopplungen zu verzichten. Wirkt also Element 1 auf Element 2, dann wirkt Element 2 nicht auf Element 1. Bewährt hat sich die Vergabe von Wirkpunkten auf einer

Skala von 0 bis 3, wobei 0 keine oder eine vernachlässigbar geringe Wirkung, 1 eine schwache, 2 eine mittlere und 3 eine starke Wirkung kennzeichnet.

Der Prozess des Ausfüllens dieser Tabelle ist durch Diskussion unter den Gruppenmitgliedern gekennzeichnet. Hierin liegt gleichzeitig auch die auf den ersten Blick vorhandene größte Schwäche im Umgang mit dem Werkzeug des ganzheitlichen Problemlösens: seine Subjektivität. Geht es um die Modellierung eines Wirkungsgefüges, bei dem diejenigen, die über das Zustandekommen der Einflussmatrix befinden, Experten in eigener Sache sind, dann ist die Subjektivität unproblematisch, weil der vorhandene Sachverstand zulässt, dass aus eigener Erfahrung heraus tragfähige Entscheidungen für (oder gegen) einzelne Wirkungen getroffen werden dürfen. Unproblematisch ist die Subjektivität also immer dann, wenn das Wirkungsgefüge eine ganz bestimmte Konstellation abbildet, die beispielsweise nur für ein bestimmtes Unternehmen gilt.

Die Subjektivität kann indes »geheilt« werden, wenn die Diskussions- und Argumentationsergebnisse der Gruppenmitglieder durch die Sichtung empirisch erhärteter Forschungsergebnisse

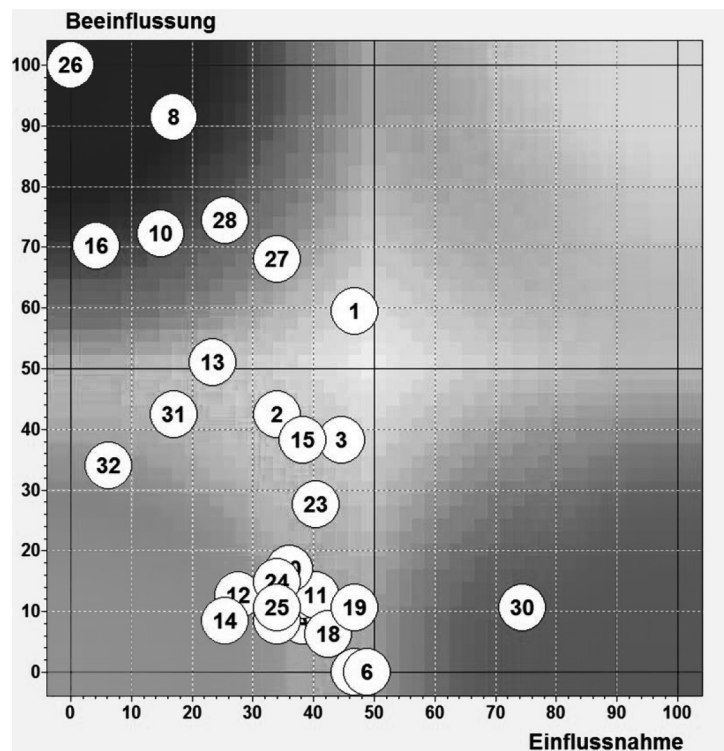


Abb. 2: Mit Wirkungsgraphen können die Einflüsse einzelner Elemente visuell verdeutlicht werden.

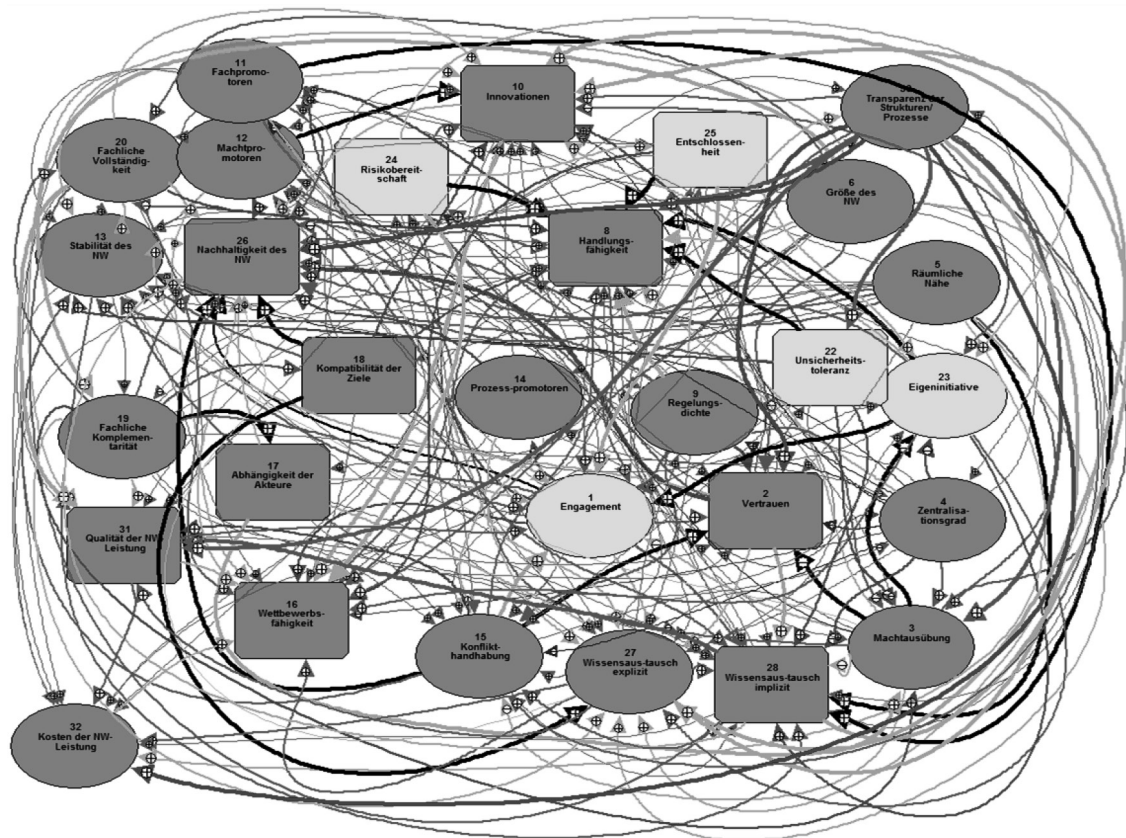


Abb. 3: Die zunächst unübersichtlich erscheinende Netzwerkmodellierung kann ein kraftvolles Instrument zur Visualisierung vernetzter Zusammenhänge bieten.

auf Belastbarkeit geprüft und objektiviert werden. Dies ist für all jene Zellen der Einflussmatrix möglich, für die sich nachweisbare Statistiken und Datenmaterial finden lassen. Der Einbezug von Forschungsergebnissen reduziert die Anfechtbarkeit der Einflussmatrix erheblich und erlaubt, dass die Ergebnisse der Methode des vernetzten Denkens und die daraus resultierenden Maßnahmen auch durch- und schließlich umgesetzt werden. Erklärungsbedürftig sind noch die letzte Spalte, welche die Summe der ausgesendeten Wirkungen (Aktivsumme) jedes einzelnen Elements anzeigt, sowie die letzte Zeile, die die Summe der empfangenen Wirkungen (Passivsumme) jedes einzelnen Elements darstellt: Hieraus lässt sich ableiten, wie wirkmächtig einzelne Einflussgrößen sind.

Über die normierte Berücksichtigung der Koordinaten, die sich über Aktiv- (X-Achse) und Passivsumme (Y-Achse) ergibt gilt: Je mehr Wirkungen ein Element sendet, desto weiter rechts wird es im Wirkungsgraphen platziert, je mehr Wirkungen ein Element empfängt, des-

to weiter oben wird es dargestellt (vgl. Abb. 2). Der Wirkungsgraph zeigt vier Quadranten: Die obere Hälfte visualisiert links passive (also jene, die stark von anderen Elementen beeinflusst werden, aber ihrerseits wenige Wirkungen aussenden) und rechts kritische Elemente (wirkungsstark, gleichzeitig aber auch wirkungsempfänglich). Für letztere ist auf Grund der intensiven Vernetzungen mit anderen Elementen (in beide Richtungen) nicht schlüssig prognostizierbar, was diese Elemente ausrichten, sofern wir konkrete Maßnahmen dafür entwickelten. Dies stellt auch den Grund für die erwähnte Konvention über den Verzicht auf direkte Rückkopplungen dar. Die untere Hälfte zeigt links träge (wirken kaum, empfangen kaum) und rechts aktive Elemente (wirken stark, empfangen kaum).

Letztere Elemente sind besonders interessant, weil sie einerseits das gesamte Wirkungsgefüge stark beeinflussen, also kraftvolle Stellschrauben sind, andererseits aber auf Grund des geringen Wirkungsempfangs kalkulierbar (unkritisch) sind. Zu einem späteren Zeitpunkt bietet

es sich somit an, für aktive Elemente konkrete Maßnahmen zu entwickeln, weil wir von diesen Elementen wissen, dass sie den größten Hebel zu Beförderung der Zielgröße bilden, und zwar nicht nur mit Blick auf ihren direkten Einfluss, sondern vor allem in Bezug auf ihren Gesamteinfluss auf das Wirkungsgefüge.

Darüber hinaus gilt es allerdings zu beachten, dass aktive Elemente nicht zwangsläufig lenkbar sind, sich also durchaus einer bewussten Steuerung entziehen können. Nachdem die Frage der Lenkbarkeit beantwortet ist, können wir im vorliegenden Fall feststellen, dass das Element »Transparenz der Strukturen und Prozesse« das interessanteste ist und sich dieses Element für eine Maßnahmenentwicklung anbietet. Wenn die Ergebnisse der Modellierung belastbar sind, dann können wir davon ausgehen, dass die Zielgröße Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit über die Beförderung der Transparenz der Strukturen und Prozesse effizient und effektiv in die gewünschte Richtung beeinflusst werden kann.

→



Weitere wichtige Hinweise bietet die graphische Darstellung des gesamten Wirkungsgefüges über ein Netzwerkmodell (vgl. Abb. 3). Ein großer Vorteil dieser – in diesem Stadium zugegebenermaßen unübersichtlichen – Visualisierung besteht darin, dass jedes Individuum seine persönliche Perspektive auf die Welt hat und dass der Prozess der Netzwerkmodellierung dazu führt, diese individuelle Sicht in eine intersubjektive Sicht zu überführen, die anderen Personen zunächst veranschaulicht und auf diesem Weg zugänglich gemacht werden kann und somit eine realistische Chance auf Konsensfähigkeit besitzt.

Die Netzwerkmodellierung ist ein kraftvolles Instrument zur Visualisierung vernetzter Zusammenhänge und bietet darüber hinaus zahlreiche Möglichkeiten zur individuellen Schwerpunktsetzung. Im vorliegenden Fall wurden bspw. Merkmale, die auf das Vorhandensein von Unternehmerteilnehmern schließen lassen, gesondert erfasst und veranschaulicht. Diese Modellillustration bietet Informationen über die Wirkungsrichtung (A beeinflusst B; siehe Pfeilspitze), die Wirkungsstärke (siehe Pfeildicke), die Wirkungsqualität (plus = wirkt gleichgerichtet, minus = wirkt entgegengerichtet) und die Wirkungsgeschwindigkeit (von langsam bis schnell).

Eine konkrete Maßnahme könnte in unserem angenommenen Projekt lauten, dass eine Geschäftsordnung aufgestellt wird. Dies würde sowohl die Regelungsdichte erhöhen, als auch für eine Steigerung der Transparenz der Strukturen und Prozesse sorgen. In der Geschäftsordnung könnte beispielsweise stehen, dass Sitzungen der Netzwerkpartner pünktlich beginnen, dass Protokolle geführt, wie Rederechte verteilt werden, welche Maßnahmen im Falle des Auftauchens von Konflikten greifen (bspw. die Zuhilfenahme von Mediation), dass Sitzungen grundsätzlich immer im Beisein eines externen Moderators abgehalten und Beschlüsse nur mehrheitlich gefasst werden können etc.

Als letzter Schritt in der Konstruktionsphase der Modellentwicklung folgt die kritische Überprüfung auf Plausibilität des eigenen Modells. Hier kann es sein, dass mit Blick auf den Wirkungsgraphen festgestellt wird, dass ein Element unterrepräsentiert ist, obwohl die Akteure eine erheblich größere Wichtigkeit erwartet hätten. Dies kann dazu führen, dass die Liste der Elemente über-

dacht wird, weil beispielsweise festgestellt wird, dass ein zu starker Fokus auf harten Faktoren liegt (oder umgekehrt). Ebenso kann die Plausibilitätsprüfung ergeben, dass die Einflussmatrix einer erneuten Prüfung unterzogen wird. Bleibt das erste Ergebnis trotz Sensitivitätsprüfung (Bewährungsphase) bestehen, darf zulässigerweise von Belastbarkeit und Tragfähigkeit ausgegangen werden, allerdings immer unter der generellen Berücksichtigung der Tatsache, dass ein Modell die Wirklichkeit immer nur näherungsweise abbilden kann.

Die Arbeit der Modellierung ist aufwendig und sollte daher nur für jene Ziele erfolgen, die auf Grund ihrer herausragenden Bedeutung für das Unternehmen den Aufwand rechtfertigen. Dem (wie dargestellt »heilbaren«) Nachteil der Subjektivität und dem hohen Aufwand in der Bearbeitung stehen schließlich zahlreiche Vorteile durch die praktische Anwendung des St. Galler Management-Verständnisses entgegen:

- Mentale Modelle werden bewusst gemacht
- eine gemeinsame Kommunikations- und Diskussionsgrundlage wird geschaffen
- eine kollektive Akzeptanzbasis wird geschaffen
- Spannungsverhältnisse werden ausbalanciert
- Komplexität wird reduziert
- Steuerungskompetenzen in Unternehmen (oder hier im Beispiel: Netzwerken als Leistungsverbund) werden auf diese Weise verbessert
- Handlungsfähigkeit wird erhöht
- die Praxis der Entscheidungsfindung in Unternehmen wird professionalisiert

Sind alle Schritte zur Netzwerkmodellierung abgearbeitet, bleibt eine Überprüfung im Zeitablauf unumgänglich. Greifen die entwickelten Maßnahmen, kann eine Beförderung der Zielgröße erwartet werden. Dies muss die Zeit jedoch zeigen. Das Ergebnis muss daher in regelmäßigen Abständen auf Tauglichkeit und Gültigkeit überprüft werden. Geschieht dies und wird die Arbeit mit dem entwickelten Modell in der Praxis gelebt und immer wieder diskutiert und aktualisiert, dann kann auf diese Weise ein intersubjektives, objektivitätsnahes akzeptiertes mentales Modell der Wirklichkeit entworfen werden. ■

## Literatur

- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010).** Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Brexendorf, J., Friedli, T., & Fahrni, F. (2012).** Komplexität in Kooperationen: eine empirisch basierte Analyse unter der Anwendung des Sensitivitätsmodells. Logos-Verlag.
- Hauschildt, J. (1997).** Innovationsmanagement, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen, München.
- Jung, R. H., Bruck, J., & Quarg, S. (2013).** Allgemeine Managementlehre: Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. R. Franken, S. Franken, T. Mühlencoert, S. Rank, & M. Weissenberger-Eibl (Eds.). Erich Schmidt.
- Lenz, R. (2002):** Regionale Ökobilanzen – was hat die Praxis davon? In Nachhaltige Regionalentwicklung durch Kooperation – Wissenschaft und Praxis im Dialog. Schriftenreihe des Instituts für Landespflege der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Alexander Gerber und Werner Konold, (Hg.), Verlag des Instituts für Landespflege der Universität Freiburg
- Malik, F. (2013).** Die Malik ManagementSysteme-Grundlagen und Anwendung. Campus Verlag.
- Müller, S. Kornmeier (2002):** Strategisches Internationales Management. München, Vahlen.
- Pierce, W. D., Cameron, J., Banko, K. M., & So, S. (2012).** Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*, 53(4), 4.
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011).** The role of communication and trust in global virtual teams: a social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-310.
- Schulte-Peschel, D., & Tödter, R. (1996).** Einladung zum Lernen. Geistig behinderte Schüler entwickeln Handlungsfähigkeit in einem offenen Unterrichtskonzept. Verlag modernes Lernen.
- Ulrich, P., & Fluri, E. (1995).** Management: eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern.
- Vester, F. (1974).** Das Kybernetische Zeitalter: Neue Dimensionen des Denkens. S. Fischer.
- Vester, F. & von Hesler, A. (1980).** Sensitivity model. Regionale Planungsgemeinschaft Untermain.
- Vester, F. (1999).** Unsere Welt – ein vernetztes System. Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Vester, F. (2002).** Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 6.
- Wyssusek, B. (2004).** Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin

# „Who's who“ der Sozialen Arbeit



## Fachlexikon der sozialen Arbeit

Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

7. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011,  
1.139 S., brosch., 44,- €

ISBN 978-3-8329-5153-5

[www.nomos-shop.de/12003](http://www.nomos-shop.de/12003)

Das „Fachlexikon“ ist das Standardwerk für die soziale Arbeit. Die aktuelle 7. Auflage umfasst über 1.500 übersichtlich strukturierte und teilweise neu systematisierte Stichwörter, deren Auswahl sich strikt nach den Bedürfnissen der sozialen Arbeit richtet.

Über 600 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit berücksichtigen den neuesten Stand der verschiedenen Entwicklungen und Diskurse und werden damit dem pluralistischen Anspruch des Fachlexikons gerecht.

*»Schon alleine das Autorenverzeichnis kommt einem „who's who“ der Sozialen Arbeit gleich... Dem Deutschen Verein ist Recht zu geben, dass das Fachlexikon das Standardwerk für die soziale Arbeit ist. Es ist unverzichtbar für alle, die in der sozialen Arbeit tätig oder an ihr interessiert sind.«*

Peter F. Appenheimer, Jugendhilfe 5/11



Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.  
**Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)**  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



## Nomos