

# NETZWERKE



## Jubiläumsvortrag von Josef Beil

**Zehn Jahre Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e.V.**

**8.11.2003, Furth im Wald**

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst herzlichen Dank für die Einladung, hier bei dieser Veranstaltung zum Thema Voraussetzungen und Erfolgsgeheimnisse von Verbänden zu sprechen.

Vielen Dank auch, dass sie sich gerade dieses Thema ausgesucht haben. Ich bin ein Fan dieser Art von Zusammenarbeit, denn ich bin überzeugt, erfolgreiche Verbände sind zwar herausfordernd aber ich glaube an die Zukunft von Netzwerken, Zusammenschlüssen und Kooperationen.

Wie in einer Liebesbeziehung bewegen Sie sich jedoch in einem Risikobereich. Auch Verbände, Kooperationen oder Netzwerke starten oft mit einer gewissen Verklärung, durchlaufen die Phase der Ernüchterung, münden bisweilen in einem Ehe-Verbund und gehen dann oft [fe1]überraschend schnell und unter erheblichen Qualen [fe2]wieder in die Brüche. Die Gründe sind vielfältig. Erfolg und Misserfolg lassen sich nicht einfach verallgemeinern. Es lassen sich jedoch immer wieder Grundmuster des Erfolgs erkennen, die ich Ihnen im Folgenden darstellen will.

Was sind die Erfolgsfaktoren von funktionierenden Netzwerken?

Erster Erfolgsfaktor:

Netzwerke müssen vor allen Dingen schlicht zusammen passen. Dies klingt banal, hat jedoch einige interessante Aspekte.

z.B. bei der Unternehmensstrategie; bis heute hat sich eine Vielzahl von Unternehmen die strategische Marktführerschaft auf die Fahnen geschrieben. Vereinfacht heißt das in Wahrheit:

Unternehmen empfinden [fe3]einen Mangel bzw. Notsituation[fe4], zweitens glaubt man, dass nur der Stärkste überlebt, drittens man macht deswegen die Preise solange kaputt, bis die Konkurrenten nicht mehr mithalten können, was viertens dazu

führt, daß man dann tatsächlich der Größte ist und nun seine Macht, in der Regel Marktmacht, ausspielen kann[fe5].

Kurz gesagt: Der andere oder ich! Es kann nur einen geben.

Wie wollen Sie mit dieser Philosophie in einem Verbund erfolgreich zusammenarbeiten, wenn Sie Tag täglich den Konkurrenzkampf üben? Sie müßten ja eine Persönlichkeitsspaltung [fe6]durchführen. Etwa wie wenn Sie eine gebildete und emanzipierte Frau heiraten und verlangen, daß sie gehorcht und den Haushalt erledigt.

Dasselbe gilt für ein gemeinsames Selbstverständnis von Führung und Kommunikationsformen, die einzelne Mitglieder von Verbänden, Netzwerken oder Kooperationen mitbringen. Es geht mir dabei nicht darum, zu bewerten, was gut oder schlecht, bzw. richtig oder falsch ist. Dies entscheidet jedes einzelne Mitglied so wie es für den individuellen Partner oder das einzelne Unternehmen passt. Jeder Einzelne kann erfolgreich sein mit einer autoritären oder eher kooperativen Führungsstruktur. Erfolg ist möglich mit Mitarbeitern, die gewohnt sind zu gehorchen oder mitzureden. Sie werden immer wieder feststellen, daß die Einzelnen ganz unterschiedliche Erfolgsgeheimnisse haben. Erfolg in einem Verbund ist keine Frage, ob die einzelnen Partner das vermeintlich Richtige oder Falsche tun, sondern eine Frage von „passen wir zusammen oder nicht?“.

Ich will nicht ausschließen, daß sie auch dann in einem Verbund erfolgreich sind, wenn sie eigentlich nicht zusammen passen. Sie sollten sich jedoch der Herausforderung bewußt sein, die sie zu bewältigen haben. Das Schöne an uns Menschen ist, daß wir an Herausforderungen wachsen. Dies gilt jedoch nur solange, wie diese Herausforderung nicht zu groß oder zu anstrengend wird. Denn dann helfen alle guten Vorsätze und Absichten nicht mehr. Irgendwann wachsen uns die Herausforderungen über den Kopf. Und eines haben Sie möglicherweise bereits persönlich in Ihrem Verbund erfahren dürfen, können oder müssen: Allein die Organisationsform eines Verbundes ist in heutiger Zeit schon eine große Herausforderung.

Ein weiterer Erfolgsfaktor von Netzwerken setzt konsequent auf die Stärke des Einzelnen. Leider ist immer noch zu beobachten, daß viele Kooperationen, Netzwerke oder Verbände nur entstehen, weil mehrere Einzelspieler feststellen, daß

sie alleine im Markt nicht zurecht kommen. Mit einer Kooperation erwarten sie einen dringend notwendigen Mehrwert. Die Wahrheit und der geheime Wunsch ist in der Regel jedoch: „wo fällt was ab für mich, was mir nutzt? Und zwar möglichst ohne eine größere Investition von meiner Seite.“ Genau dies führt dazu, daß jeder auf seinen Anteil wartet und viel Zeit investiert wird in Sitzungen, Workshops, Verhandlungen etc., ohne dass je ein konkretes Ergebnis zustande kommt.

Verbünde und Netzwerke beginnen dann zu leben, wenn ihre Mitglieder bereit sind, als erstes zu geben. Und zwar Dinge, die für die übrigen einen Wert besitzen und wenn daraufhin ein gegenseitiges Geben und Nehmens in Gang kommt.

Wie Sie sicher wissen ist beispielsweise auch die Industrie- und Handelskammer ein Verbund - wenn auch ein Zwangsverbund. [fe7]Nachdem mein Vater viele Jahrzehnte in diesem Verbund [fe8]tätig war, habe ich das eine oder andere mitbekommen. Unter anderem das große Thema Existenzberechtigung. Vielleicht haben Sie sich mit der immer wieder aufflammenden Diskussion abgefunden. Vielleicht hat der ein oder andere inzwischen auch ein dickes Fell bekommen. Solange zumindest nicht allgemein verständlich gemacht wird, wie der Ausgleich von Geben und Nehmen bei den IHKn im Gleichgewicht ist, solange werden diese Diskussion immer wieder aufflammen. Verstehen Sie mich richtig! Ich wage nicht, zu beurteilen, ob dieser Ausgleich tatsächlich stattfindet. Ich wage jedoch zu behaupten, daß viele einen Ausgleich nicht wahrnehmen, wobei ich dies durchaus so verstanden wissen will, daß diese Personen den Ausgleich nicht für wahr nehmen. Hier treffen wir wohl auf ein Naturgesetz: Ich wage die These, dass auch ein Verbund, wie eine Familie, wie ein Unternehmen oder selbst der menschliche Organismus wie ein System oder - moderner ausgedrückt -systemisch reagiert. Die Konsequenz ist, dass diese Systeme die innere Tendenz haben, Störungen zu vermeiden, oder wenn bereits eine Störung eingetreten ist, diese wieder zu beseitigen. Die Natur macht dies auf die Art und Weise, dass sie ständig dazu tendiert Energieungleichgewichte auszugleichen mit der Konsequenz, daß eine immer größere Vermischung stattfindet, letztlich das größtmögliche Chaos herrscht und die Energie auf dem niedrigsten Level landet. Wollen wir diese Entwicklung z.B. im System Verbund verhindern, ist es notwendig, Energie in dieses System zu stecken, um möglichst eine gewünschte Balance zu schaffen. Nur dies wird dazu führen, dass sich Störungen nicht verselbstständigen. Ich möchte ihnen dies an einem Beispiel verdeutlichen. Unterstellen wir, sie sind ein Verbund von mehreren Partnern, die

bestimmte Aufgaben zur Förderung dieses Verbundes übernommen haben. Bei der Aufgabenverteilung waren Sie sich einig, dass die Aufgaben fair verteilt sind. Bis auf einen Partner machen alle ihre Hausaufgaben. Einer nicht oder nur sehr mangelhaft. Was wird geschehen? Zwingen können sie diesen Partner nicht. Vielleicht brauchen sie ihn sogar. Eine Störung tritt ein. Schaffen Sie es nicht, diese Störung zu beseitigen, wird ihr System ganz automatisch reagieren: Die Stimmung wird schlecht, die Motivation leidet, letztlich wird ihr Verbund ineffektiver, energieloser oder löst sich langsam wieder auf. Sie müssen möglichst frühzeitig Störungen jeder Art erkennen, ihnen aktiv entgegenwirken und eine Lösung für diese Störung finden. Deswegen plädiere ich dafür, einen Verbund unter Starken zu schaffen. Nicht weil ich glaube, daß ein anderer Verbund nicht möglich wäre, sondern weil es gerade im Wirtschaftsleben einfach Realität ist, Leistungen auszutauschen, die einen annähernd gleichen Wert haben. Dies ist die Vorgehensweise, die uns vertraut ist. Im Privatbereich haben wir einigermaßen gelernt, dass es auch andere Formen des Gebens und Nehmens gibt. Im Wirtschaftsleben würde ich nach wie vor darauf vertrauen, dass ich für meine Leistung gefälligst auch eine entsprechende Gegenleistung bekomme.

### Dritter Erfolgsfaktor

Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen läuft nichts. Vertrauen kann nach meiner Erfahrung weder herbei geredet noch einfach geschaffen werden. Vertrauen muß wachsen. Vertrauen können Sie auch nicht vereinbaren und schon gar nicht einfordern. Vertrauen können Sie – ähnlich wie Treue – nur geben. Prüfen Sie sich genau! Dieser erste Schritt erfordert Mut, deshalb ist es sicher von Vorteil, Grundsätze der Zusammenarbeit zu formulieren. Echtes Vertrauen entsteht durch das Tun, das Zusammenarbeiten, durch die ersten gemeinsamen Projekte und durch die Erfahrungen, die man gemeinsam macht. Ich möchte Ihnen folgende Richtschnur anbieten: „Vertraue jedem, soweit du nur kannst - und gehe dabei bis an Deine Grenze. Stelle jedoch sicher, dass du erfahren wirst, wenn Dein Vertrauen missbraucht wird, Sorge dafür, dass deine Partner wissen, was auf dem Spiel steht und ziehe unmissverständlich Konsequenzen.“ Die Erfahrungen, die Sie sammeln, müssen nicht immer positiv sein. Vertrauen entsteht auch dann, wenn Fehler eingestanden werden, wenn offen darüber gesprochen werden kann, wenn jeder auch einstecken kann und sich vielleicht mal für was entschuldigt.

Der vierte Erfolgsfaktor von Netzwerken wird Ihnen möglicherweise etwas mühselig vorkommen und mir fällt wieder kein besserer Vergleich ein als das immer alte / neue Thema Mann–Frau. Sie wissen vielleicht, warum es für uns Männer so schwierig ist, Sie als Frauen zu verstehen und umgekehrt. Ein Beispiel: Wenn wir Männer ein Problem haben, gehen wir in unsere Höhle und bleiben solange drin bis uns eine Lösung einfällt. Das Schlimmste was uns Männer dabei widerfahren kann ist, daß wir dauernd gefragt werden, wie es uns geht oder wenn wir wiederholt aufgefordert werden, doch zu sagen, was los ist. Wir Männer wollen in dieser Problemphase schlicht nicht reden. Wenn Frauen ein Problem haben, wollen sie darüber reden und reden, solange bis sich – eher beiläufig - eine Lösung einstellt. An dieser Stelle können Sie die schönste Beziehungskatastrophe heraufbeschwören und ich glaube die meisten von Ihnen kennen den weiteren Fortgang. Sie sollten aufhören, verstehen zu wollen, warum der andere so ist. Warum ich Ihnen das sage? Auch in Verbänden, Netzwerken oder Kooperationen werden Sie auf ganz unterschiedliche Partner treffen. So wie Sie vielleicht oder wahrscheinlich Ihre Frau nie so richtig verstehen, werden Sie möglicherweise auch ihre Partner in der Kooperation oder im Verbund nicht wirklich verstehen. Das ist auch nicht notwendig. Sie sollten sich jedoch die Mühe machen, herauszufinden, wie ihr Partner „tickt“. Es genügt zu wissen, wo jemand seine Eigenheiten hat, seine verwundbaren Stellen sind und es genügt, wenn sie davor Respekt haben und darauf Rücksicht nehmen. Verstehen ist nicht notwendig - und oft auch nicht möglich, dies ist die gute Nachricht. Wissen um den anderen und Respekt vor dem anderen ist die Grundbedingung und das ist vielleicht nicht die schlechte Nachricht, aber sie macht den Fall kompliziert und erfordert eine gewisse Achtsamkeit.

Unverzichtbare Grundlage von funktionierenden Netzwerken ist zudem ein Mindestmaß an Leidenschaft und Herzblut. Vernunfttaten werden zwar immer wieder geschlossen, sind aber in den seltensten Fällen erfolgreich und geradezu eine Einladung zum Seitensprung. Auch Netzwerke leben von Leidenschaft, Feuer und Überzeugung. Dies ist der Kraftstoff, der etwas entstehen lässt. Fehlt er, so formiert sich möglicherweise ein befristetes Zweckbündnis, ein Netzwerk entsteht dadurch noch lange nicht.

Ein letzter Erfolgsfaktor liegt mir besonders am Herzen. Es ist nicht nur ein Erfolgsfaktor in Verbänden oder Kooperationen, dieser Erfolgsfaktor betrifft das gesamte Zusammenleben und Zusammen-wirtschaften: In Verbänden bekommt dieser Erfolgsfaktor eine besondere Dimension. Aus einem Verbund oder Netzwerk auszusteigen ist in der Regel relativ einfach, denn der Modus der Zusammenarbeit ist in der Regel eher ein unverbindlicher. Gerade deswegen bedarf es einer verlässlichen Basis. Grundlage dafür ist Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit. Manchmal glaube ich, man muss uns Menschen wieder und wieder an uralte und traditionelle Werte erinnern. Mir graust es manchmal wie mit diesen Grundwerten in der heutigen Zeit gespielt wird und ich bin überzeugt davon, dass ein Teil unserer wirtschaftlichen aber auch gesellschaftlichen Krise mit dem Irrglauben zu tun hat, wir bräuchten es mit der Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit nicht mehr so genau zu nehmen. Ich spreche ganz bewusst von Wahrhaftigkeit und nicht Wahrheit. Ich weiß, dass Fakten oder Ereignisse je nach Blickwinkel unterschiedlich gesehen und beurteilt werden können. Ich bin jedoch auch sicher, dass jede Zusammenarbeit, jeder Erfolg auf Dauer zerstört wird, wenn nicht alle Beteiligten den Gegebenheiten wahrhaftig ins Auge schauen. Nichts wirkt zerstörerischer als die andauernde Missachtung von Offensichtlichem.

In diesem Zusammenhang möchte ich gerne die Vielzahl von Insolvenzen ansprechen, unter denen wohl auch Ihr Wirtschaftsraum leidet[fe9]. Für diese Insolvenzen gibt es sicher mehrere Gründe. Ein Hauptgrund ist für mich, dass sichtbare Fakten, spürbare Entwicklungen und hörbare Dinge verdrängt, verniedlicht oder wider besseres Wissen geleugnet werden. Hier geht es um Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber. Gerade mir und meinen Kollegen als Trainer und Berater ist dies ein ganz besonderes Anliegen. Ohne Wahrhaftigkeit gegenüber Realitäten wird jeder Erfolg langfristig scheitern. Diesen Realitätsverlust und die fehlende Ehrlichkeit stellen wir immer wieder fest, wenn ordnerweise – oft intelligente - Strategiepapiere produziert werden, aber vergessen wird zu prüfen, ob überhaupt geeignete Mitarbeiter da sind, die diese Strategien umsetzen sollen. Sollten Sie feststellen, dass Ihnen eben diese Mitarbeiter fehlen, so ist es besser die Finger von einer neuen Strategie zu lassen. Ein weiser Mensch hat einmal gesagt, dass jemand

mindestens genauso Unterlasser wie Unternehmer sein muss, um erfolgreich zu sein. Oder noch einfacher ausgedrückt. Mit Strategiepapieren können sie auch versuchen zu erklären, daß ein totes Pferd nicht tot ist, statt einfach von diesem Pferd abzusteigen. Für einen Verbund kann das im positiven Sinne heißen: Heute sind wir erfolgreich, lasst uns ein großes Fest feiern. Es kann aber auch heißen, dass es Zeit ist, aufzuhören. Wahrhaftigkeit bedeutet, die Dinge so zu sehen wie sie sind. Ehrlichkeit bedeutet, sie mutig beim Namen zu nennen. Auch auf die Gefahr hin, dass sich jemand damit schwer tut. Und das ist häufig viel weniger dramatisch als man fantasiert.

Dies sind also meine Erfolgsfaktoren mit Blick auf Netzwerke und Verbände, so wie ich sie in meiner beruflichen Praxis immer wieder und wieder erlebe. Auch sie sind kein Allheilmittel. Ich habe gelernt, mit aller Achtung, jeden einzelnen Fall anzuschauen und ich wehre mich gegen jede Verallgemeinerung. Wie in jeder guten Beziehung erschaffen Sie sich ihr ganz eigenes erfolgreiches System. Es wird mit Ihnen wachsen und irgendwann wieder verschwinden. In der Zwischenzeit sollten Sie mit allem Stolz ihre gemeinsamen „Hochzeitstage“ feiern. Und zu diesem, Ihrem Zehnjährigen gratuliere ich Ihnen ganz herzlich. Mögen Sie noch viele glanzvolle Feste feiern.

**Kontakt:**

Josef Beil  
Tel. (089)8407966  
team@janusteam.de  
www.janusteam.de