

Quelle: Werte-Index.de
Datum: 20.05.2011

Werte-Index
2011

Netzwerkstrategie Katzmaier: "Nur Werte machen Zukunft möglich"



Netzwerkstrategie Harald Katzmaier erklärt im Interview, was ein resilientes Netzwerk ausmacht, wie Unternehmen strategiefähig bleiben können und welche Rolle gemeinsame Werte dabei haben.

Warum ist das Thema Resilienz gerade jetzt so relevant?

Unsere Gesellschaft und unsere Politik fahren spätestens seit 2008 in einem Modus, den man am besten als „Fahren auf Sicht“ bezeichnen könnte. Wir sind mit einem massiven Verlust der Zukunft konfrontiert. Wir wissen immer weniger, was morgen passiert. Daher gibt es nur eine wirklich vernünftige Strategie: sich auf alle Eventualitäten vorzubereiten. Resilienz bedeutet, auch unter Krisen- oder Stressbedingungen, also in Situationen des Wandels, handlungs- und strategiefähig zu bleiben.

Wie bleibt man handlungs- und strategiefähig?

Indem man Alternativen zur Verfügung hat! Wenn also Plan A nicht funktioniert, habe ich einen Plan B oder C. Idealerweise sollten Plan A und Plan B nicht identisch sein. Das mag banal klingen. Aber der Kern der Resilienz ist, dass nicht alle Strategien nach dem gleichen Schema funktionieren dürfen. Es geht um die Diversität in der Frage, wie in einem System ein Problem gelöst wird.

Die Frage der Resilienz ist: Produzieren wir genügend Alternativen, die es uns ermöglichen unsere Regeln zu ändern, falls wir in eine unvorhergesehene Situation kommen. Wenn wir das nicht können – weil wir nur in einer Regel denken oder nur eine Regel akzeptieren –, werden wir bald Probleme bekommen. Nur wenn wir fähig sind, Spielregeln zu ändern und nicht nur ein Spiel zu spielen, sind wir resilient.

Was kann eine solche „Regel“ sein?

Es gibt beispielsweise drei grundlegende Herangehensweise, Probleme in unserer zu lösen. Eine ist, alles über den Markt regeln wollen. Eine andere, dass der Staat unsere Probleme regeln soll. Die Dritte, dass wir unsere Probleme kommunitaristisch lösen, indem wir uns selbst organisieren. Es ist völlig verrückt, anzunehmen, man könne alles über den Markt regeln.

Ebenso verrückt ist es, ausschließlich den Staat oder eine kommunitaristische Logik alle Probleme lösen zu lassen. Im Gegenteil. Wenn es drei unterschiedliche Zugänge gibt, die in unterschiedlichen Situationen gute Resultate erzielen, sollten wir alle drei Zugänge beherrschen. Resilienz bedeutet, nicht alles auf eine Karte zu setzen.

Inwiefern können Netzwerke resilient sein?

Netzwerke entwickeln dann eine hohe Resilienz, wenn nicht alle Akteure in derselben Entwicklungsphase sind, sondern es verschiedene Entwicklungsphasen verbindet. Die Phase bezieht sich auf einen Zyklus aus Wachstum, Reife, Krise und Neuorganisation – den Resilienzyklus.

Nehmen wir als Beispiel ein Unternehmen. Nach der Euphorie des Beginns folgt bei entsprechendem Wachstum meistens eine Strukturierung und Versachlichung der Abläufe. Und irgendwann kommt der Tag, an dem das Unternehmen mit seinem Produkt oder seinem Produktportfolio in die Krise gerät und sich neu erfinden muss. Wenn alles gut geht, erlebt das Unternehmen wieder eine Phase wie zur Zeit seiner Gründung.

Ein Netzwerk, das nur aus Start-Ups besteht, kann nicht resilient sein, weil alle eine ähnliche Kultur pflegen und vor denselben Herausforderungen stehen. Im Gegensatz dazu stehen beispielweise Netzwerke mit einem Etablierten und einem Visionär. Hier kann der Visionär Alternativen denken, die der Etablierte mit seinen Möglichkeiten umsetzen kann.

Man kann den Resilienzyklus auch mit vier Rollen anschaulich machen: Der Gründer ist der Entrepreneur. Der Manager ist der, der skaliert und Wachstum vorantreibt. Im Falle der Krise braucht es dann Visionäre, Künstler und Phantasten, die Alternativen aufzeigen. Und letztendlich jene, die an diese Alternativen glauben: die Investoren, also jene, die etwas Neuem eine Chance geben. Diese vier Rollen müssen in einem Netzwerk vorhanden sein. Wenn einer fehlt, ist das Netzwerk hinsichtlich seiner Anpassungsfähigkeit massiv geschwächt.

Wie schafft man es, die unterschiedlichen Phasen und Aufgaben die ein Resilienzyklus beinhaltet, auf einen Nenner zu bringen?

Hier kommen die Werte ins Spiel. Die unterschiedlichen Akteure, Phasen und Strategien müssen einheitlich ausgerichtet werden. Es braucht ein verbindendes Element. Das können ökonomische Interessen sein oder auch bestimmte Wertehaltungen – „money and meaning“. Erst Werte und Visionen machen einen mittelfristigen Schatten der Zukunft möglich. Nur dann ist Kooperation möglich. Nur Werte und Visionen können uns als Mensch, als Organisation in die Lage versetzen, resiliente Strategien zu entwickeln.

Das heißt, kurzfristige Strategien können nicht resilient sein?

Wenn wir kurzfristig unseren eigenen Nutzen maximieren, führt das zu einer ausgeprägten Deal-Mentalität. Das bedeutet sehr schnelle Zyklen und sehr schnelle Geschäften. Ich gebe und will sofort etwas dafür zurück haben. Durch diese Schnelligkeit ist kein integriertes Netzwerk möglich. Die höhere Fragmentierung zerstört das Entwicklungspotential. Die gesamte Welt löst sich auf in Deal-Beziehungen, die nach dem Prinzip „Was habe ich davon?“ funktionieren. Solche Deal-Beziehungen haben keinerlei nachhaltige Wirkung.

Klar hat das Web 2.0 die Transaktionskosten reduziert – aber durch die Fragmentierung hat es sie auch extrem erhöht. Wir sind immer mehr eingesperrt in unserer Gegenwart. Wir sehen immer weniger von unserer Zukunft.

Wenn niemand mehr die Zeit hat, Visionen für die Zukunft zu entwickeln – und vor allem wenn niemand mehr an diese Visionen glaubt, wie soll dann Zukunft geschaffen werden? Jede mittelfristige Strategie einer Organisation oder einer Gesellschaft benötigt starke Werte, die uns integrieren.

Wie können Unternehmen resilienter werden?

Hier zählt zum Beispiel die Frage: Wie wollen wir beispielsweise als Organisation eine Geschichte entwickeln, die wir nicht nur aus zynischen PR-Gründen erzählen, sondern an die wir wirklich glauben? Überall dort, wo Organisationen diese starken Geschichten haben, gelingt es dann auch die vorher genannten Rollen im Resilienzyklus unter einen Hut zu bringen.

Man muss ein Haus bauen, in dem jeder seinen Platz und seine Rolle findet. Wo der Manager, der Investor, der Querdenker und der Gründer gleich wichtig sind. Diversität braucht unterschiedliche Regeln und unterschiedliches Verhalten. Wenn Individuen einer Gruppe bunt und verschieden sind, aber ausschließlich nach einer Regel agieren, ist das sicher nicht sinnvoll. Das war auch die Ursache der Finanzkrise: Jede Bank hat seine Risiken gehedged und eigentlich auf mehrere Pferde gesetzt. Das Problem bestand darin, dass jeder nach den gleichen Regeln auf verschiedene Pferde gesetzt hat – und damit wieder auf die selben Pferde gesetzt.

An Bekenntnissen zu Werten mangelt es in den Mission Statements der Unternehmen sicher nicht. Aber oft dienen diese dann primär der Belustigung der Mitarbeiter in Mittagspause. Was läuft da falsch?

Die meisten Mission Statements sind zynisch und stimmen nicht. Sie nicht nicht per se zynisch, werden es aber dadurch, dass sie nicht erfahrbar und erlebbar sind. Für Unternehmen wäre es besser, den Status Quo zu beschreiben und ihn mit einer Zukunftsvision zu verbinden. Im Moment wird meist so getan, als wäre man schon am Ziel. Da herrscht ein Mangel an Ehrlichkeit. Viele Unternehmen sind in so kurzen Zyklen, die sie zu Aktionen zwingen, die nicht mit ihrem Mission Statement vereinbar sind. Diese Diskrepanz müsste man dann aber auch den Mitarbeitern gegenüber offen kommunizieren.

Es geht ja auch eine Zeit lang ohne solche Bekenntnisse. Wenn Systeme wachsen, wenn alles mehr wird, kann man eine Zeit lang mitsurfen. Aber wenn in einer Krise überall ausschließlich Zyniker am Werk sind, die eigentlich nicht wissen, was sie mit ihrer Macht wollen, außer ihr eigenes Überleben zu sichern, dann hat das Unternehmen ein ernsthaftes Problem.

Fällt es Unternehmen auch schwer zuzugeben, sich noch in einer Entwicklungsphase zu befinden?

Absolut! Das ist der Unterschied etwas als Zustand oder als Prozess zu begreifen. Zu behaupten, einen Status bereits erreicht zu haben, von dem man noch meilenweit entfernt ist, ist das Dümme, was man als Organisation machen kann.

Der Denkfehler vieler Manager ist, immer behaupten zu müssen, dass alles funktioniert. Das ist in jeder Hinsicht Irrsinn. Jeder weiß, dass die meisten Prozesse zunächst falsch laufen. Wir müssen uns die Zeit nehmen, um Prozesse durch verschiedene Phasen zu entwickeln. Es gibt keine Shortcuts im Leben.

Man sieht das im eigenen Garten. Da gibt es keine Abkürzung zu den reifen Tomaten. Da muss gegossen und gewartet werden. Außer man geht in den Supermarkt. Das ist dann vergleichbar mit den Leuten, die Consulter zu Hilfe holen, weil sie nicht warten wollen und schnellere Lösungen suchen. Aber der Wachstumsprozess kann nicht durch Ziehen an der Pflanze oder durch noch mehr Gießen beschleunigt werden. Das hat dann sogar den gegenteiligen Effekt. Ich muss den Tomaten also die ideale Umgebung schaffen und ihnen dann die Zeit geben, die sie benötigen. Das Leben funktioniert einfach nicht mit Shortcuts.

Die FAS.research lädt am 26. Mai 2011 zu den 2nd Viennese Talks on Resilience Research and Networks in Wien ein.

Zur Person:

Dr. Harald Katzmaier, Sozialwissenschaftler und Philosoph, ist Gründer und Geschäftsführer der FAS.research – Understanding Networks GmbH, einem internationalen Analyse- und Beratungsunternehmen im Bereich Executive Networking, Public Affairs, Campaigning, Key Account Management und Virales Marketing mit Standorten in Wien und New York. Katzmaiers Schwerpunkte sind die Themen Netzwerke und Resilienz.

FAS.research analysiert die Muster von Beziehungen und Einflussnahme in sozialen Netzwerken. Auf Basis von Netzwerkdaten entwickelt FAS.research Tools und Strategien für Entscheidungsträger in einer zunehmend komplexen und unter Wettbewerbsdruck stehenden Welt.