
MITTEILUNGEN

12. Freiburger Gespräche zum Thema "Netzwerke als Basis der lernenden Organisation"

Kurzbericht, von cand. rer. pol. Birgit Knaese

Zur Institution "Freiburger Gespräche"

Die Idee der "Freiburger Gespräche" wurde von Studenten der Universität Freiburg (CH) im Jahre 1987 ins Leben gerufen. Seither treffen sich am Schwarzsee in den Schweizer Alpen jährlich bzw. halbjährlich im ausgewählten Kreis Vertreter der Wirtschaft, examensnahe Studenten und zum jeweiligen Gesprächsthema besonders qualifizierte Experten.

Selbstbewerbung ist für Studenten nicht möglich, der Veranstalter InnoVatio Verlags AG wählt gemeinsam mit Patronatsfirmen Kandidaten aus, die von Professoren zur Teilnahme empfohlen wurden. Weiteres Auswahlkriterium für die Studenten ist die Diplomarbeit, die möglichst im Zusammenhang mit dem Gesprächsthema stehen sollte.

Ziel der Freiburger Gespräche ist es, im offenen Diskurs gemeinsam Perspektiven und Lösungsansätze für aktuell diskutierte Fragestellungen aus dem Bereich des Strategischen Management zu entwickeln.

Die 12. Freiburger Gespräche

Vor diesem Hintergrund kamen vom 23. - 25. November 1995 20 Studenten *verschiedener* Fachrichtungen aus dem deutschsprachigen Europa, Vertreter der Patronatsunternehmen Siemens, GE Capital und FRASER sowie 20 weitere Wirt-

schaftler zusammen, um über das diesjährige Symposiumsthema: "Netzwerke als Basis der lernenden Organisation" zu diskutieren.

Als Gesprächsleiter fungierten Dr. Freimut Hinsch, geschäftsführender Gesellschafter der FRASER GmbH, Essen; Prof. Dr. Gilbert Probst, Universität Genf; Johann Tikart, Geschäftsführer der Mettler-Toledo GmbH, Albstadt; Dr. Hans Jucker, Verwaltungsratspräsident der Alusuisse, Zürich; Hans Josef Vogel, Oberstadtdirektor der Stadt Arnsberg und Heinz Fischer, Personaldirektor von Hewlett-Packard, Genf.

Drei Tage kontrovers geführte Gespräche in schöpferisch entspannter Atmosphäre

Am Nachmittag des ersten Seminartags standen Vorbereitungsrunden der Diplomanden auf der Agenda, in denen je fünf Thesen zu den folgenden Gesprächsrunden-Themen erarbeitet wurden:

1. Informelle Netzwerke versus formaler Unternehmensstruktur
2. Individuelles Lernen versus organisationelles Lernen
3. Kriterien für unternehmensbezogene Lernprozesse.

Nach Eintreffen von Experten, Wirtschaftsteilnehmern und Journalisten fanden die Begrüßung durch den Direktor des Amtes für Wirtschaftsförderung, Rudolf Zurkinden, und eine Präsentation der Ergebnisse der Diplomanden-Vorbereitungsrunden statt.

Um die Teilnehmer für die eigentlichen "Gepräche" der nächsten Tage zu sensibilisieren bzw. "einzustimmen", wurden die zentralen Elemente des *Dialogprinzips* in sehr eindrucksvoller Weise - in Analogie zu der in der Musik vorkommenden Fuge - aufgezeigt: Bei einer Fuge wird das Fugenthema zunächst von einer einzelnen Stimme vorgetragen und von einer zweiten Stimme beantwortet. In glei-

cher Weise setzen die weiteren Stimmen ein, bis das Fugenthema alle Stimmen durchlaufen hat und die erste Durchführung somit beendet ist. Ein Zwischenspiel leitet dann zur weiteren Durchführung über, die meist in einer Schlußkadenz endet.

Durch konsequente Übertragung dieser Kunstform der Musik auf die zwischenmenschliche Kommunikation wird zum einen den für den Erfolg der Diskussion notwendigen *unterschiedlichen* Stimmen *Gehör* verschafft und zum anderen der richtige *Eintrittszeitpunkt* der *eigenen* Stimme determiniert.

Eine Darbietung der Goldberg Variationen (Johann Sebastian Bach), mit Christoph Sobanski am Klavier, transportierte diesen den Freiburger Gesprächen zugrundeliegenden Kerngedanken und generierte eine für die Freiburger Gespräche *einzigartige schöpferische Atmosphäre*.

In diesem Sinne wurde am Vormittag des nächsten Seminartages die erste Gesprächsrunde - *Informelle Netzwerke versus formaler **Unternehmensstruktur*** - eingeläutet. Den Diplomandengruppen der Vorbereitungsrunde wurden die anderen Teilnehmer, darunter je zwei Gesprächsexperten, zugeteilt. Ausgehend von den am Vortag von der jeweiligen Diplomandengruppe erarbeiteten Thesen (und Fragen) wählte jede Gruppe nach kurzer Diskussion zwei von der Mehrheit der Gruppe als besonders wichtig / interessant erachtete Thesen aus. Diese wurden dann im weiteren Verlauf "workshopmäßig" erörtert.

Im einzelnen setzten sich die verschiedenen Gruppen bspw. mit den Fragen auseinander, ob man Netzwerke *schaffen* kann und inwiefern es für ein Unternehmen *vorteilhaft* sein könnte, sich als ein solches Netzwerk zu verstehen. Daran anschließend interessierten die Fragen, *wie* sich Unternehmen die möglicherweise aus einer Netzwerkstruktur resultierenden Vorteile am besten *zunutze* machen können, und welche *Wechselwirkungen* zwischen informellen Netzwerken und formaler Unternehmensstruktur auftreten.

Weitgehender Konsens wurde darüber erzielt, daß informelle Netzwerke zwar bereits existieren, jedoch nicht *bewußt* institutionalisierbar sind, sondern vielmehr durch soziale Interaktionen einzelner Organisationsmitglieder *spontan* initiiert werden. Folglich lassen sich allenfalls für Netzwerke förderliche lern- und innovationsfreudige Rahmenbedingungen schaffen, deren Nutzung jedoch nicht erzwingbar ist. Als wesentlicher Vorteil von Netzwerken wurde angeführt, daß diese zur Aufweichung und Überwindung sozialer und wissenschaftlicher Denkbarrieren beitragen können, was - insbesondere vor dem Hintergrund eines dynamischen Wettbewerbsumfeldes - Grundvoraussetzung für die Entstehung von überlebenswichtigen Innovationen ist. Darüber hinaus führte das Hinterfragen möglicher Wechselwirkungen zwischen informellen Netzwerken und formaler Unternehmensstruktur zu der Erkenntnis, daß abhängig von der Art des Entscheidungsproblems informelle Netzwerke *oder* formale Unternehmensstrukturen die optimale Organisationsform sein können. Während dem Erfordernis, *Lern- und Innovationsaspekten* Rechnung tragen zu müssen, am ehesten mittels netzwerkartigen, flexiblen Organisationsstrukturen entsprochen werden kann, sind die mechanisch-rigiden Strukturen der formalen Organisationsform bspw. für die Erzielung von *Effizienz* eher geeignet. Als Fazit der ersten Gesprächsrunde kann festgehalten werden, daß es in einer Organisation immer sowohl informelle Netzwerke als auch formale Unternehmensstrukturen geben muß.

Nach jeder Gesprächsrunde setzten sich die Gruppen in der Weise neu zusammen, daß die Gesprächsexperten und Wirtschaftsteilnehmer die Diplomandengruppen wechselten. Die Einteilung der Diplomandengruppen blieb dagegen während der Veranstaltung unverändert. So konnten gegebenenfalls Erfahrungen vorheriger Gesprächsrunden in die "neuen" Gruppen diffundieren. Darüber hinaus wurden Protokolle parallel ablaufender Gesprächsrunden in Kopie für jeden Teilnehmer ausgelegt.

Das Nachmittagsprogramm sah die zweite Gesprächsrunde zum Thema *Individuelles Lernen versus organisationelles Lernen* vor. Analog zur ersten Gesprächs-

runde wurden auch hier zunächst zwei Thesen zur anschließenden Vertiefung in Diskussion und paarweiser Teamarbeit ausgewählt.

Ausgehend von der Abgrenzung zwischen individuellem und organisationellem Lernen standen insbesondere die Fragen, *wie* und *wann* eine Organisation lernt bzw. lernen kann, im Mittelpunkt der Diskussionen. Dabei wurde herausgearbeitet, daß individuelles Lernen nicht mit organisationellem Lernen gleichzusetzen ist, obwohl eine Organisation nur durch die Erfahrungen und Handlungen von Einzelpersonen lernen kann. Versteht man Lernen ganz allgemein als Aneignung von Wissen oder Fähigkeiten, so kann zwischen *kodifizierbarem* Wissen, bspw. in Form von Instruktionen, Anweisungen, Organisationshandbüchern u.ä., und *nicht kodifizierbarem* Wissen differenziert werden. Während letzteres personengebundenes Know-how (z.B. Expertenwissen) verkörpert, das u.U. verlorenght, wenn der entsprechende Know-how-Träger die Organisation verläßt, bleibt kodifizierbares Wissen der Organisation auch darüber hinaus erhalten. Anzumerken ist, daß derartiges - den Organisationsmitgliedern allgemein zugängliches - kollektives Wissen noch *keinen* Wissenstransfer garantiert. Dazu ist vielmehr ein problemlösungsspezifischer *Einsatz* des formalisierten Wissens sowie die Generierung einer bereichsübergreifenden Kommunikationsinfrastruktur erforderlich. Da der Aspekt "*wann* Organisationen lernen" in das Thema der dritten Gesprächsrunde mündet, soll an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, daß grundsätzlich die Erzeugung einer positiven Spannung z.B. im Sinne einfacherer aber herausfordernder Ziele, das organisationelle Lernen begünstigen kann. Soviel zu den Ergebnissen der zweiten Gesprächsrunde.

Weiter auf dem Programm standen das Abendessen (Käsefondue) und ein anschließender nächtlicher "Verdauungsspaziergang mit Fackel" um den Schwarzsee (ca.1 Stunde, je nach Schuhwerk), bei dem man Gelegenheit für *persönliche Gespräche* und *berufsnaher Kontakte* hatte. Zum Aufwärmen und Ausklang des Abends stand ein Punch im Hotel bereit.

Am nächsten Morgen ging es dann in die dritte Gesprächsrunde, diesmal über *Kriterien für unternehmensbezogene Lernprozesse*. Diskussionsschwerpunkte

bildeten hier die möglichen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit effiziente Lernprozesse im Unternehmen stattfinden oder zumindest angeregt und forciert werden können. Dazu wurden in den jeweiligen Kleingruppen Anforderungskataloge erstellt, die u.a. Motivationsaspekte wie z.B. Anerkennung, Wohlbefinden der Mitarbeiter, Partizipationsgrad an Entscheidungsprozessen u.ä. beinhalteten sowie auf die Notwendigkeit hinwiesen, eine adäquate Unternehmenskultur zu schaffen, die insbesondere Freiräume für Experimente vorsieht und Fehler im Sinne einer Chance versteht, aus einer solchen Negativerfahrung zu lernen u.v.m.

Abschließende Bemerkungen

Insgesamt verliefen die drei Gesprächsrunden sehr metaplaninspiriert, mit dem Vorteil, daß in der kurzen Zeit möglichst viele Beiträge gesammelt und gewichtet werden konnten. Dennoch war es nicht möglich, zu *allen* andiskutierten Problemstellungen erschöpfende Lösungsansätze zu entwickeln; vielmehr wurden durch die angeregten Diskussionen neue Fragestellungen aufgeworfen, die noch ein erhebliches Potential an Forschungsarbeit in sich bergen. Inspiriert durch die Fülle der in den Gesprächsrunden gesammelten Ideen, Ansatzpunkte und Blickwinkelverschiebungen der Thematik "Netzwerke" und "lernende Organisation", kann jeder einzelne der Teilnehmer diese zunächst auf sich wirken lassen und weiterverarbeiten. Bei entsprechendem Interesse besteht für jeden Teilnehmer zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, Beiträge zu dem Symposiumsthema bei InnoVatio einzureichen, die dann - wie auch bei den bisherigen Freiburger Gesprächen üblich - in Buchform veröffentlicht werden.

Den Abschluß der Freiburger Gespräche bildete das *Schlußplenum*. Hier äußerten sich die Gesprächsexperten zu den Ergebnissen der Gesprächsrunden und zwar insbesondere hinsichtlich der aus ihrer Sicht bestehenden Hürden bei der Umsetzung des Netzwerkgedankens in der Praxis. Vor dem Hintergrund eines dynamischen und immer komplexer werdenden Wettbewerbsumfeldes wird die netzwerkartige Organisationsstruktur in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, da sie letztlich die Anpassung an sich ständig ändernde Rahmenbedingungen

erst ermöglicht. Folglich wird die Implementierung von Netzwerken in der Unternehmenspraxis von zentraler Bedeutung sein. Die Beteiligten aus Theorie und Praxis ins Gespräch zu bringen kann dabei wertvolle Hinweise liefern, was sich auch bei den 12. Freiburger Gesprächen wieder bestätigt hat.

Nach *Pressegesprächen* mit den Experten bzw. Interviews mit den Diplomanden rundete das gemeinsame Mittagessen die "12. Freiburger Gespräche" ab.

Die Verfasserin dankt dem Bankenseminar der Universität zu Köln, hier insbesondere Herrn Prof. Dr. Hans E. Büschgen, für die Herstellung des Kontaktes, der die Teilnahme an den Gesprächen erst ermöglicht hat.