



Netzwerke, Gilden und Kreise

Wie sich die Sekundärorganisation für Innovation nutzen lässt

Daniel Marek

Innovationen in Unternehmen scheitern nicht selten an zu strikten Regeln und am Vorrang des Tagesgeschäfts. Ergänzende Strukturen können Innovationen begünstigen, indem sie Vielfalt zulassen und den bereichsübergreifenden Austausch erleichtern.

Hintergrund

Taskforces und Arbeitsgruppen sind nichts Neues. Ergänzend zu bestehenden Strukturen übernehmen sie Spezialaufgaben und lösen komplexe Probleme.¹ Weil sie zusätzlich zur formalen Aufbauorganisation ins Leben gerufen werden, heißen sie Sekundärorganisation. Neu daran ist der gezielte Einsatz zur Flexibilisierung und zur Förderung der **Ambidextrie** im Sinne eines »Sowohl-als-auch«.² Mit Ambidextrie sind Fähigkeiten gemeint, die es einem Unternehmen ermöglichen, neben dem Tagesgeschäft grundlegende Erneuerungen anzustreben.

Ambidextrie

bedeutet »Beidhändigkeit«. Nach Michael L. Tushman und Charles O'Reilly meint organisationale Ambidextrie die Fähigkeit von Unternehmen, radikale und schrittweise Innovation gleichzeitig zu verfolgen. Im Kern des Konzeptes steht das Ausbalancieren von Exploration, dem Erschließen von technologischem Neuland, neuer Geschäftsmodelle und neuer Märkte, sowie Exploitation, dem Ausbau und der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts.

Es gibt mehrere Wege, um diese Fähigkeiten aufzubauen. Ergänzende Strukturen zu schaffen wie Gilden, Entscheidungskreise oder Netzwerke ist einer davon. Sie stellen alternative Gefäße mit einer geringeren Regelungsdichte zur Verfügung, was wiederum die Ideenvielfalt begünstigt.³ Wie in herkömmlichen Arbeitsgruppen sollen alle Personen, die für ein Thema wichtig sind, rasch und unkompliziert zusammengezogen werden. Das verkürzt Entscheidungswege und verbessert den Austausch. Sekundäre Strukturen erlauben es, Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen zu überwinden, das fördert die Akzeptanz von Innovationen im Unternehmen.

Das Wort Struktur darf freilich nicht zur Annahme verleiten, es handle sich hier um eine Matrixorganisation oder ein ähnliches organisatorisches Konstrukt. Neuere Formen der Sekundärorganisation bestehen vor allem in persönlichen Kontakten

sowie Arbeits- oder Austauschbeziehungen jenseits der formalen Hierarchie. Sie beruhen auf der Logik von Vertrauen, Verständigung und Interessensausgleich.⁴ Sie sind fluide und weniger greifbar als die Primärorganisation, die in einem Organigramm und in Stellenbeschreibungen fixiert ist. Dafür ermöglichen sie zahlreiche Anpassungen, um den individuellen Bedürfnissen eines Unternehmens gerecht zu werden (vgl. Textkasten).

Wer sein Unternehmen in Richtung Ambidextrie erweitern möchte, kann sich folgende Formen genauer anschauen (vgl. Abb. 1):

- **Gilden**, die sich bestimmten Themen widmen und Standards setzen können: Der Streaminganbieter Spotify hat diese Form entwickelt, die mit den Communitys of Practice verwandt ist.⁵ Im Modell von Spotify setzen sich Gilden aus Freiwilligen zusammen, die an einem Fachthema ein Interesse haben. Sie sind offen für alle und arbeiten selbstorganisiert. Gilden können durch eine Art Moderator angeleitet werden und von der Unternehmensleitung einen verbindlichen Auftrag erhalten.
- **Netzwerke** um eine Kerngruppe von Akteuren zur Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen: Diese Form stammt aus dem »dualen Betriebssystem« von John Kotter.⁶ Netzwerke stützen sich vorwiegend auf persönliche Arbeits- und Austauschbeziehungen, die allenfalls

Hebel für die Gestaltung der Sekundärorganisation

- **Zweckbestimmung:** Wissen austauschen/lernen, Veränderung vorbereiten, beraten, Standards setzen, entscheiden
- **Zusammensetzung:** fachübergreifend, hierarchieübergreifend, gemischt, frei etc.
- **Zutritt (begrenzt Größe):** feste Größe, Berufung auf Empfehlung, frei etc.
- **Verknüpfung mit Tagesgeschäft, Befugnisse:** Vorschlagsrecht, Anhörung, Setzen von Standards etc.
- **Dauer:** permanent bzw. offen oder auf ein Projekt begrenzt

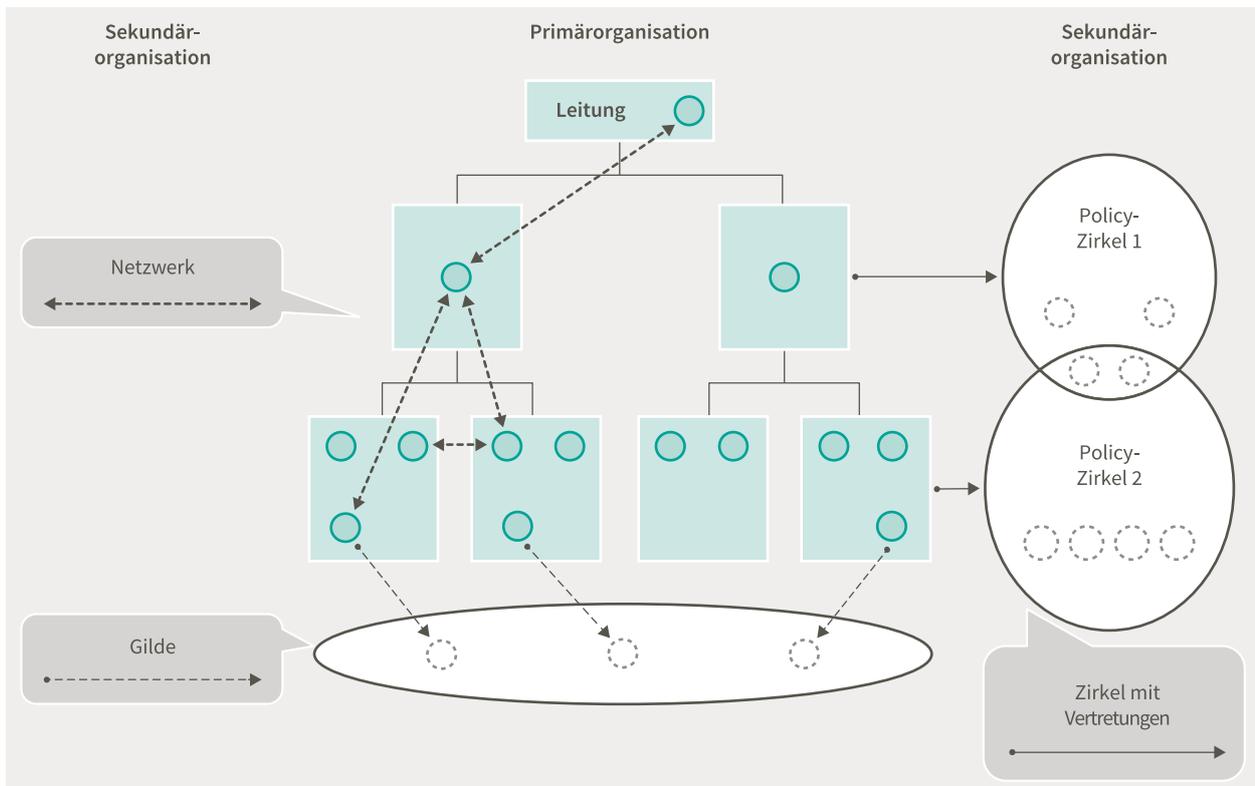


Abb. 1 Verschiedene Formen der Sekundärorganisation

durch Veranstaltungen gefördert werden. Ihr Institutionalierungsgrad ist bewusst niedrig, um keine parallelen Strukturen zu schaffen. Ähnlich den Gilden entstehen Netzwerke um bestimmte Personen herum, die ein Interesse an einem Thema teilen. Damit sie ihre Funktion erfüllen können, brauchen Netzwerke die Unterstützung der Unternehmensleitung und eine klare Schnittstelle zur Primärorganisation. Das könnten zum Beispiel Personen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen sein, die die Aufgabe eines Change Agents oder eines »Gatekeepers« zum Netzwerk übernehmen.

- *Zirkel für strategische Entscheidungen* sind ein drittes, etwas anspruchsvolleres Modell von Romme/Endenburg⁷, das als Vorläufer der Soziokratie gilt. Das Unternehmen legt sich entlang der Hierarchie überlappende Zirkel zu, in die jede Einheit Vertretungen entsendet. Die Zirkel sind für das Policy-Making verantwortlich, also für Strategie, Richtlinien und Personalentscheidungen. Ungeachtet des eher hohen Formalisierungsgrads dieses Modells bestehen zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Zahl, Größe und Zusammensetzung der Zirkel wie auch Entscheidungsregeln und Zuständigkeiten.

Verfahren

Zu Beginn stellt sich die Frage, ob solche sekundären Organisationsformen bewusst gestaltet oder nur zugelassen werden sollen. Beides ist möglich, und manchmal dürfte es gar nicht so

leicht sein, den Ursprung eines derartigen Gebildes zu ermitteln. Eine Idee führt zu ersten Gesprächen, danach folgt in der Regel eine Aufbauphase, in der gewisse Aufgaben gelöst werden müssen (vgl. Abb. 2).

Üblicherweise entstehen diese Formen der Sekundärorganisation aus der Mitte einer kleineren Gruppe von Interessierten, die die Initiative ergreifen und eine Idee vorantreiben. Wenn das Kernteam nicht von sich aus entsteht, können es Führungskräfte ins Leben rufen (Kernteam bilden). Um Kraft zu entfalten, sollte das Kernteam ausschließlich aus Freiwilligen bestehen.

Das Kernteam soll den Zweck und den erhofften Nutzen konkretisieren (Zweck und Anliegen klären). Je präziser das Thema und die Stoßrichtung beschrieben werden, desto leichter lässt sich das Vorhaben im Unternehmen vermitteln. Sofern es sich um eine Initiative von unten handelt, bei der noch kein ausdrücklicher Auftrag der Unternehmensleitung vorliegt, sollte das Kernteam die Unterstützung der Verantwortlichen gewinnen (Unterstützung gewinnen). Dabei sind der Zweck und die Rahmenbedingungen zu thematisieren, namentlich das Zeitbudget der Mitglieder und ihre Befugnisse. Ein weiterer Punkt ist die Verwendung von Vorschlägen und Ergebnissen. Klare Abmachungen erhöhen hier die Glaubwürdigkeit und die Aussicht auf Erfolg.

Sind mit der Unternehmensleitung keine Ressourcen vereinbart worden, muss sich das Kernteam um Ressourcen und um Mitglieder kümmern. Das kann z. B. in einer Auftaktveranstaltung geschehen, die bewusst partizipativ gestaltet wird, damit Interessierte schon früh ihre Anliegen einbringen können

Aufgaben	Beschreibung
Kernteam bilden	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Gruppe aus Freiwilligen zusammenrufen, idealerweise aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen
Zweck und Anliegen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselthemen definieren, Anliegen konkretisieren
Unterstützung gewinnen und Legitimation erreichen	<ul style="list-style-type: none"> • Zweck und Anliegen von der Geschäftsleitung oder der Führung bestätigen lassen • Rahmenbedingungen und Verwendung der Ergebnisse klären • Hilfreich: »Sponsor« oder Sprecherin im Leitungsteam gewinnen
Mitglieder und Ressourcen mobilisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen festlegen (sofern nicht bereits geklärt): Zeitbudget bzw. Arbeitszeit der Mitglieder, Zugang zu Informationen, Sachmittel, Ausgaben und Befugnisse • Gruppe ankündigen, potenzielle Mitglieder gezielt ansprechen
Spielregeln festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Regeln der Zusammenarbeit und des Austauschs vereinbaren, z. B. Vertraulichkeit, Zutritt, Dokumentation und IT-Tools für Kommunikation
Transfer sichern	<ul style="list-style-type: none"> • Brücken zur Hierarchie bauen, Anpassung von Verfahren und Instrumenten anstreben • Erfolge und Ergebnisse regelmäßig kommunizieren, z. B. bei Veranstaltungen oder in internen Medien

Abb.2 Merkpunkte zum Aufbau von Netzwerken und Gilden

und das Kernteam erfährt, welche Aspekte des Themas bedeutsam sind.

Anschließend sollten sich die Beteiligten entsprechende Spielregeln geben (Spielregeln festlegen). Das betrifft nicht nur die Häufigkeit und Dauer der Zusammenkünfte, sondern auch die Moderation, das Entscheidungsverfahren und die Themenliste. Bei loserer Formen, wie dem Netzwerk, ist der Bedarf an Formalisierung eher gering. Möglicherweise kann bereits eine Charta mit grundlegenden Verhaltensregeln einem Netzwerk Halt verleihen.

Der Transfer in die Primärorganisation (Transfer sichern) ist eine Daueraufgabe und der kritische Punkt, an dem sich das Schicksal guter Ideen entscheidet.⁸ Sekundärorganisationen können nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn mit den Verantwortlichen in der Hierarchie praxistaugliche Abmachungen zur Übernahme von Ergebnissen und Vorschlägen getroffen worden sind. Darüber hinaus ist die Kommunikation von Erfolgen und erzielten Ergebnissen an Veranstaltungen oder in Berichten unverzichtbar, um den Nutzen zu demonstrieren und das Engagement der Mitarbeitenden zu erhalten.

Vor- und Nachteile

Sekundärorganisationen sind Gefäße, die wegen ihrer informellen Arbeitsweise das Verbreiten und Vertiefen von Innovationen ermöglichen. Sie lassen sich als innerbetrieblicher Feedback-Raum nutzen. Im Gegensatz zu festen Einheiten erfordern sie wenig Aufwand. Sie sind sogar in der Lage, Veränderungen zu unterstützen, ohne dass eine besondere Change-Organisation notwendig ist.⁹ In der eher losen Form der Netzwerke können Sekundärorganisationen langsam wachsen und eine große Zahl von Personen erreichen. Damit lassen sich Wissen und Freiwillige effektiv mobilisieren.

Der größte Nachteil sind mögliche Überschneidungen mit der Primärorganisation (Redundanzen). Die Spielregeln und

die Schnittstellen zur Primärorganisation müssen klar und nachvollziehbar sein, sonst drohen Konflikte und Effizienzverluste. Zu dieser Problematik gehört zudem die Frage der (informellen) Macht und auch die Klärung der Verantwortlichkeiten. Sekundärorganisationen eignen sich leider auch dazu, Verantwortung abzuschieben oder zu verschleiern.

Nicht zu vernachlässigen ist der Zeitaufwand, den die Mitarbeitenden neben dem Tagesgeschäft für diese Formen aufbringen müssen. Ohne eine eingespielte Zusammenarbeit und eine sorgfältige Moderation von Zusammenkünften steigt das Risiko von Leerlauf und »Meeting Mania«.

Perspektiven

Die Alternative zur Sekundärorganisation sind feste Einrichtungen wie ein »Lab« (Labor bzw. Forschungs- und Entwicklungseinheit). Beide Formen, Sekundärorganisation und »Lab«, lassen sich kombinieren, etwa indem Netzwerke oder Gilden im Umfeld eines »Labs« gefördert werden. Kommen eher fluide, netzwerkartige Formen zum Einsatz und gruppieren sie sich um bestimmte Anlässe, dann ist der Übergang zu ko-kreativen Workshops und Großgruppenveranstaltungen fließend. Beispielsweise bereiten Arbeitsgruppen Workshops vor und treffen sich danach zur Auswertung, daraus kann ein Netzwerk entstehen.

Wie erwähnt können einzelne Formen einen Einstieg in die Selbstorganisation darstellen, indem die sekundären Strukturen zunehmend mehr Koordinations- und Entscheidungsfunktionen übernehmen. Diese Erweiterung verlangt einen deutlich höheren Grad an Formalisierung und sollte sorgfältig geprüft werden. Gilden und Netzwerke können über die Grenzen eines einzelnen Betriebs hinauswachsen und in ein »Ökosystem« mehrerer Unternehmen oder gar in eine Wertschöpfungs-gemeinschaft münden. Damit wird jedoch das Thema Sekundärorganisation verlassen, interorganisationale Beziehungen wer-

fen noch einmal andere Fragen bei der Gestaltung von Regeln und Verantwortlichkeiten auf.

Anmerkung zum Begriffskasten

Ambidextrie – Duwe, J.: Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen, 2. Aufl., Berlin 2020, S. 24.

Anmerkungen

- 1 Bea, F. X./Göbel, E.: Organisation – Theorie und Gestaltung, 4. Aufl., Stuttgart 2010, S. 383; Weidner, W. et al.: Organisation in der Unternehmung, 4. Aufl., München/Wien 1992, S. 98.
- 2 Vgl. Gergs, H.-J./ Seiderer, S.: Kein Netzwerk ohne Hierarchie. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 92. Jg., 2023, H. 3, S. 175–176.
- 3 Muster, J.: Die richtigen Regler setzen – Organisationen innovationsfreundlich aufstellen. In: ManagerSeminare, 2023, H. 308, S. 23.
- 4 Vgl. Faltin, L.: Erfolgreich führen in Netzwerken, Wien 2012, S. 122 ff.
- 5 Jenny, B.: Strategien agil umsetzen – mit adaptivem Projektmanagement, Zürich 2023, S. 45–46; Cruth, M.: Discover the Spotify Model, 2023, online unter: www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify (letzter Zugriff: 18.12.2023).
- 6 Kotter, J. P.: Accelerate – Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, München 2015, S. 16 ff.
- 7 Romme, A. G. L./Endenburg, G.: Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design. In: Organization Science, 17. Jg., 2006, H. 2, S. 287–297.
- 8 Vgl. Muster, J., a. a. O., S. 28.
- 9 Gombar, A./Hofmann, M.: Organisation der Veränderung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., 2018, H. 3, S. 204 f.



Dr. Daniel Marek
Organisationsberater und Inhaber
der Dr. Daniel Marek Unternehmens-
entwicklung Zürich
www.danielmarek.ch

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit **Nachhaltige Geschäftsmodell-Muster**