

## EIN NEUER NETZWERKSTYP WIRD KREIERT – EINE ERZÄHLUNG ZUR ENTWICKLUNG DES redmont • consulting • cluster

Es begann ganz „üblich“ und doch ein wenig außergewöhnlich. Als die vier InitiatorInnen des Redmont-Leadership-Projects sich vor drei Jahren entschieden, aus diesem Projekt ein gemeinsames Unternehmen zu machen, stand für sie zugleich fest, ein umfassendes und vielfältiges Beratungsangebot soll über Kooperationen mit autonomen, gleichgesinnten und erfahrenen Kolleginnen und Kollegen ermöglicht werden. Aus unterschiedlichen Konstellationen kannten sie eine Vielzahl an Einzelunternehmerinnen und -unternehmern aus dem Feld der Organisations- und Unternehmensberatung, der Supervision, des Coaching und Training. Die Viererbeziehung war auf Grund der gemeinsamen Geschichte so stabil, dass Schritte der Erweiterung rasch und sukzessive erfolgen konnten.

Sechzehn nahmen diesen Impuls gerne auf. Im Vordergrund standen das Interesse und die Lust am gemeinsamen Denken, Kreieren und Entwickeln, ähnlich wie bei der Gründung von Redmont. Sinn – Verbundenheit – Entwicklung markieren die Grundlagen des Geschäftsmodells. Sie werden als Quellen der Wirksamkeit und damit des (ökonomischen) Erfolgs von Organisationen betrachtet und wurden daher auf sich selber angewendet.

Nicht die Erarbeitung von Businessplänen und Finanzierungskonzepten standen am Beginn, sondern die intensive Arbeit am gemeinsamen professionellen Selbstverständnis, an der Funktion und Aufgabe von Beratung und am „Gegenstand“ der Dienstleistung: Unternehmen, Organisationen, Teams, Führungskräfte und MitarbeiterInnen. In dreimal 2,5 Tagen vertiefte und erweiterte die Gruppe von Beraterinnen ihr Verständnis der soziologischen Systemtheorie (nach Niklas Luhmann, Dirk Baecker, Fritz Simon u.a.), des Konstruktivismus (Heinz von Foerster, u.a.), um eine gemeinsame Basis für die Arbeit bei Kunden zu gewährleisten.

Damit wurde der Boden aufbereitet - inhaltlich, persönlich, emotional – für die Frage:

### ***Wer hat Lust eine neue Form der Netzwerksorganisation zu kreieren?***

- Eingübt im Denken in Widersprüchen und Paradoxien wurden erste Optionen erwogen: *„eigentlich brauchen wir eine Neugründung; sogar mit neuem Namen“*. So könnte zwar eine gemeinsame Ausgangssituation geschaffen werden, die jedoch die - durch die Aufbauarbeit der Gründerinnen und Gründer - gegebene Asymmetrie nicht auflösen würde. Man könnte natürlich „so tun, als ob wir alle gleich wären und legen den Wert, den die vier Gesellschafter von Redmont geschaffen haben, in den Tresor der Erinnerung“; hätte dies aber wirklich eine stabile Basis geschaffen? Die systemische Perspektive an sich selber angewandt half, die Paradoxie von Gleichwertigkeit und Unterschiedlichkeit im Blick zu behalten und zugleich, ohne mühsame Abstimmungsprozesse (ein besonderer Wert ist die Idee der Leichtigkeit), die Qualität des Gründerteams für die Entwicklung zu nutzen. Die Metapher „Kernteam als energetisches Zentrum“ skizziert ein „sowohl-als auch“. Sie markiert eine spezifische Lead-Funktion und „entschärft“ über den unscharfen Begriff „energetisch“ Sorgen über ungleiche Machtverhältnisse. Ängste gegenüber zentralistischen Zumutungen waren „gebändigt“ und zu hohe Erwartungen an die Leadfunktion gedämpft. So konnte das Kernteam – unverdächtig und willkommen - Interventionen für die Aufbauphase setzen:
  - Erheben der Perspektiven aller Teilnehmenden zu den Werten und Grundsätzen, zu gewollten Spielregeln, zur Marke und zum Marktauftritt und zum ökonomischen Modell

- Auswertung der Gespräche und Erstellen eines Diskussionspapiers
- Vorbereitung eines sogenannten >Net-Day<
- Moderation des Klärungs- und Entscheidungsprozesses zu vier Themenfeldern: Charta, Prämissen/ Spielregeln, Markenidentität, ökonomisches Modell
- Herbeiführen einer Probeentscheidung der als entscheidungsreif identifizierten Inhalte nach einer Skala zwischen 0 = stimme nicht zu, 6 = kann weitestgehend mitgehen und 10 = stimme voll zu.
- Festlegen einer „Inkubationszeit“ nach dem Net-Day zur individuellen Überprüfung, wie weit das Konzept auch „außerhalb“ der gemeinsamen Begeisterung standhält
- verbindliche JA/NEIN-Entscheidung zur Mitgliedschaft (eine Entscheidung, die auch die Mitglieder des Kernteams individuell zu treffen hatten).

Elf von sechzehn KooperationspartnerInnen und das komplette Kernteam entschieden sich für den Weg zu einer neuen Vernetzung:

*„nutzen wir unsere Ressourcen, lassen wir uns ein, begeben wir uns auf eine Expedition, auf eine ‚Learning Journey‘ im vielschichtigen ‚Universum‘ aus Kooperation und Konkurrenz, Autonomie und Interdependenz, Vorsicht und Risikobereitschaft, wandeln wir alte Bilder und lasst uns unbekannte Möglichkeiten entdecken“.*

Das erfolgreiche Muster – zuerst die Vision - wurde auch jetzt ein- und umgesetzt und fand ihren Niederschlag in einer ersten Ausrichtung.

#### **Als Beratungsnetzwerk wollen wir...**

- Kunden auf Basis eines klaren professionellen und theoretischen Selbstverständnisses ein breiteres Angebot für ihre Fragen und Themen anbieten;
- eine Honorarpolitik realisieren, die nicht durch Overheadkosten in die Höhe getrieben wird;
- durch interdisziplinäre Zusammenarbeit unserer unterschiedlichen Expertisen zu neuen Formen von Organisation, Geschäftsmodellen und Changeprozessen zur Verfügung stellen;
- überraschende Lösungen aus der Vielfalt der Expertise gewinnen;
- die Erfahrungen kontinuierlich reflektieren und neue Konzepte entwickeln;
- Beratung und Trainings zu einer fröhlichen, kreativen und dadurch zu einer höchst wirksamen Angelegenheit machen;
- den Marktzugang erweiterten.

#### **Im Innenverhältnis wollen wir...**

- als Unternehmerin und Unternehmer Autonomie leben und uns zugleich verbindlich auf wechselseitige Abhängigkeit einlassen,
- die eigene Entwicklung, Kompetenz und ein qualitatives Wachstum vorantreiben,
- eine Kooperation auf Augenhöhe wirklich leben,
- die Unterschiede über eine gemeinsame Theorie und gemeinsame Werte verknüpfen,
- die Vielfalt an Methoden und Konzepten nützen,
- mit wenig Regeln, stattdessen mit Vertrauen und Leichtigkeit uns organisieren und steuern.

#### **Für Kunden sind wir zu folgenden Themenfeldern kompetente und exzellente Partner:**

- Formen, Strukturen und Prozesse der Organisationen der „nächsten Gesellschaft“, der Organisation N.N.®

- neue Formen der Gestaltung von M & A - Prozessen,
- die spezifischen Anforderungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien,
- neue Methoden und Prozesse für Veränderungsvorhaben,
- neuen Anforderungen an Führung und an Leadership-Development-Programme
- Inspiration und Begleitung zu Innovationen in Steuerung, Gestaltung und Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen.

### **Der Typus ‚Cluster‘ charakterisiert am besten diese spezifische Netzwerkorganisation**

Sieben unterschiedliche Typen von Netzwerkstrukturen<sup>1</sup> - Ehe, Club, Syndikat, Kommune, Party, Forum, Expedition - schaffen Bilder und Vorstellungen, welche Kooperationsdynamiken unterschiedliche Strukturen so mit sich bringen.

Der Redmont-Consulting-Cluster versteht sich als Hybrid von Club, Kommune, Forum mit dem Spaßfaktor der Party.

Statt fester Regelungen oder juristisch ausgefeilter Kooperationsverträge wurde eine Art von Verfassung, die Charta entwickelt und auf Prämissen beruhende Spielregeln formuliert. Diese dienen als Ausrichtung und Orientierung.

**Die Charta** als verbindliche Basis beschreibt, was die Member des Clusters „einander zumuten“ wollen. Einige Ausschnitte daraus sollen die Werte deutlich machen:

- *Der Redmont-Consulting-Cluster ist eine dynamische Form des Zusammenwirkens unterschiedlicher Unternehmerinnen und Unternehmer, die Organisations- und Unternehmensberatung, Teamentwicklung, Coaching und Supervision auf systemtheoretischer Basis anbieten. Uns verbinden die Ideen, die in dieser Charta festgehalten sind. Sie drückt aus, wie wir im Leben stehen, wie wir innerhalb des Redmont-Consulting-Clusters agieren und wie wir bei unseren Kunden arbeiten. Wir unterstützen unsere Kunden darin, ihre Werte, Strukturen, Prozesse und ihre Leadershipkonzepte entsprechend aus- bzw. aufzubauen.*
- *Es geht uns um die Magie der Leichtigkeit und der emotionalen Verbundenheit bei höchster Autonomie. Freude – Ethik – Ästhetik – Humor – Liebe – Verlässlichkeit – Austausch – Spiel – Entfaltung sind inhaltliche Begriffe mit denen wir Zusammenarbeit und Geschäftsprozesse – sowohl innerhalb vom Redmont-Consulting-Cluster als auch bei unseren Kunden – beobachten, beschreiben, bewerten und helfen diese situativ anzupassen und zu verwirklichen.*
- *Unser Verstehen von Organisation, Personen, Führung leitet sich aus der soziologischen Systemtheorie ab. Wir nützen für unserer Beratungs- und Trainingstätigkeit auch andere Theorien und Zugänge, ohne uns in Beliebigkeit zu verlieren. Wir denken und handeln interdisziplinär und nützen die Erkenntnisse der Betriebswirtschaft, Wirtschaftsethik, Psychologie, Neurologie und Aspekte der Quantentheorie, der Medizin und kultursoziologische und künstlerische Dimensionen.*
- *Wir leben die Vielfalt, unsere Unterschiede sind lebendig und belebend – wir tauschen uns aus, lernen voneinander und entwickeln bzw. befruchten uns gegenseitig, was sich letztlich in gemeinsamen Projekten ausdrückt.*

---

<sup>1</sup> Heiko Roehl, Ingo Rollwage (2004): „Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert?“ in: Zschr. Organisationsentwicklung 3\_04

- *Wir vertrauen darauf, dass professionelles und ethisches Handeln nach innen (z.B. Kundenschutz) und außen (z.B. Nachhaltigkeit) stattfindet und schaffen bewusst keine Regeln dafür. Allerdings gibt es Prämissen und Prinzipien für unser Zusammen-Spiel.*

**Prämissen und Spielregeln** spiegeln die wichtigsten Themenfelder wieder und sollen aufmerksam machen, woran sich der Cluster selbst beobachtet und beobachten lässt: Vertrauen, Kompetenz und Qualität, Verbindlichkeit, Wissens- und Erfahrungsaustausch, interne Kooperation und Kommunikation, Interface zum Markt, gemeinsame Akquisition von Projekten.

Einige Ausschnitte zu den Themenfeldern machen deutlich, welche Spannungsfelder diese Cluster-Organisation lebendig und konstruktiv unruhig machen soll und was es dazu an Transparenz, Kommunikation und Abstimmung erfordert. Wahrscheinlich ist beim Themenfeld „Vertrauen“ der deutlichste Unterschied zu anderen Netzwerken der Beraterbranche zu entdecken. Man weiß um die Gefahr von Missbrauch oder Ärger aus missverstandenen Intentionen, möchten aber die „Gefahr“ nicht durch Vermeidungs- und Ausschlussregeln fokussieren („man kennt zwar die Teufel, malt sie aber nicht an die Wand“).

### **Aus dem Themenfeld ...**

#### **...Vertrauen:**

- *Vertrauen und Fairness sind die Basis der Zusammenarbeit. Wir wissen, es kann - aus Missverstehen oder anderen Einschätzungen – Handlungen geben, die man mit „Missbrauch des Vertrauens“ bewerten kann. Diese Möglichkeit werden wir aber nicht über Regeln bewältigen, sondern über Kommunikation (ansprechen, austauschen, nachfragen, Irritationen sofort ansprechen, überprüfen, weitere Schritte gemeinsam besprechen ....)*

#### **...Kompetenz und Qualität:**

- *Basis für Kompetenz und Qualität ist kontinuierliche Reflexion und Forschung.*
- *Unsere Formate und Methoden in Beratung und Training orientieren sich an Entwicklung und Qualitätskriterien systemtheoretischer Konzepte und Vorgehensweisen.*
- *Mit dem Wissen, dass Organisationen spezifische Struktur- und Kulturantworten auf Paradoxien und Dilemmata darstellen, beobachtet Redmont•Consulting•Cluster auch seine Paradoxien und Dilemmata. Redmont•Consulting•Cluster ist daher der passende Partner für Entwicklungsprozesse bei Kunden.*
- *Wir wissen um die Wirksamkeit von Personen in ihren Funktionen im Kontext der Rolle im System. Wir etikettieren Menschen nicht, sondern unterscheiden zwischen Person, Persönlichkeitsorientierungen, Rolle, Funktion.*

#### **... Wissens- und Erfahrungsaustausch**

- *Den Austausch verstehen wir als Chance der Anregung, losgelöst von der Frage „wer macht was mit meinen Ideen?“.*
- *Das Einbringen von Konzepten basiert auf der Gewissheit wechselseitigen Austauschs.*

#### **... Interne Kooperation:**

- *Das Bilden von Netzwerken im Netzwerk, das Ausbilden von Identitäten in der Gesamtidentität ist eine spannende Entwicklung. Wir lernen am Interface (inkl. besprechbarer Ein- und Ausgrenzung), halten den Systemaustausch lebendig und informieren uns, was man in den Netzwerken bearbeitet.*

### **Prämissen des ökonomischen Modells:**

- *Keep it simple: Möglichst wenig administrativer Aufwand, möglichst wenig Ausnahmen, möglichst transparent, kein Vertragswerk (im Sinne der Charta).*
- *Dynamische Steuerung: Wenn wir im Laufe der Zeit schlauer werden, dann adaptieren wir das Modell einfach.*
- *Meine-Deine-Unsere: wir unterscheiden nicht von wem Projekte akquiriert wurden; wir gehen davon aus, dass es sich mittelfristig ausgleicht.*
- *Mitgliedsbeitrag und Provision: Mitgliedsbeitrag als Sockelfinanzierung, mit dem disponiert werden kann; wie eine Mindestprovision, welche sich bereits ab ein paar Projekttagen wieder ausgleicht.*

### **Entscheidungsfindung und Steuerung**

Die Entwicklung des Cluster wird vor allem über Projekte gesteuert, die in Eigenverantwortung initiiert werden und an denen sich jeder, der einen Beitrag leisten will, beteiligen kann. So wird sichergestellt, dass nur jene Themen vorangetrieben werden, die mit genügend Energie „versorgt“ werden.

Die im Redmont Kernteam bewährten Entscheidungsprozesse und Prinzipien werden Basis auch für Cluster-Entscheidungen sein:

In Anlehnung an „soziokratische Konzepte“ werden Entscheidungen nach dem „Konsent-Prinzip“ getroffen. Verkürzt heißt das: Ein Vorschlag muss konkret und operationalisierbar beschrieben werden; jede(r) muss sich in einer ersten Runde - ohne Diskussion - positionieren<sup>2</sup>. Der Fokus des Einverständnisses bezieht sich auf die Verantwortung jedes Einzelnen, die Entscheidung „mit tragen zu können“. Hier setzt dann die Arbeit mit dem Tetralemma ein, um mögliche Blockaden des „Entweder Oder“ zu überwinden.

### **Wesentliche Parameter für tragfähige Entscheidungen sind:**

- Die Fakten: Daten, Beobachtungen
- Das Risiko – die Chancen: Einschätzungen, wie die Umsetzung der Entscheidung zentrale Aspekte des Erfolges, der Werte und Prämissen gefährdet oder befördert
- Wissen um die Paradoxie von Entscheidungen – im Unterschied von Berechnungen und Ableitungen: „nur das Unentscheidbare ist zu entscheiden“
- Das Heinz von Förster Prinzip: „Achte stets darauf, dass Deine Entscheidung Deine Optionen erweitert“
- Das Gefühl und die Ästhetik: es muss sich leicht und stimmig anfühlen (im Unterschied zu sperrig, mühsam, angespannt ...)
- Die Intuition: „ja, das ist gut – auch wenn wir noch nicht wissen, was genau jetzt kommt – aber wir wollen uns darauf einlassen und richten unsere Aufmerksamkeit auf alle Signale.“ Erkennen der Situationspotentiale.
- Die wiederentdeckten Erkenntnisse: erkennen, was auf eine Weise schon entschieden ist, weil es bereits (ev. informell) schon so gelebt wird; entdecken, dass die Antwort bereits existiert und jetzt erst (warum) genützt bzw. ausgedrückt werden kann.

### **Erfahrung - Erfinden - Erleben**

Der Cluster steht am Beginn und ist zugleich bereits mitten drin im Prozess des Kreierens, Umsetzens, Erlebens, Evaluierens und Weiterentwickelns.

---

<sup>2</sup> z.B. mit der Methode des Commitometer, einer Skalierung zwischen 1= absolut Nein und 10= stehe voll und ganz dahinter, unter 5= habe qualitativen Einwand

*Man kann die Story line des Redmont • Consulting • Cluster auch in anderer Weise erzählen, hier das Ergebnis nach einer gemeinsam gestalteten Skulptur:*

*Der Cluster ist wie eine wilde, eigenwillige aber durchaus harmonische Architektur. Eine Gestalt, in der sich sehr unterschiedliche Menschen und Professionen bewegen können und wohlfühlen. Die Struktur ist sowohl solide als auch kühn und mutig konzipiert. Obwohl es wie ein Solitär wirkt und auch sein will, kann daran weitergebaut werden. Die Welt erkennt die Einheit in den Unterschieden, es ist aber nie das >Eine Gebilde<, denn es zeigt sich je nach Perspektive anders. Im Prozess des Bauens entsteht die Ordnung, die selbst wieder den Prozess des Bauens beeinflusst. Ein zyklischer Prozess des Lebens, des Werdens und Vergehens. Wenn das Geschehen, das Ergebnis mit den (unterschiedlichen) Vorstellungen von Ästhetik verbunden werden kann, gibt das allen – wie in der Mathematik – die Sicherheit: das müsste stimmen, denn es wirkt stimmig. Das Verbundene schafft leere, freie Räume, was darin und dadurch geschieht ist offen, es wird sich entdecken und neue Unterscheidungen werden möglich, die sich – durch ungewöhnliche Assoziationen - zu neuen Formen kreieren lassen.*

Somit: Fortsetzung folgt! 😊