

**Rupert F. Chisholm (1998) Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory. Reading/Mass. et al.: Addison Welsey.**

*Katrin Gillwald*

*April 2003*

Das Buch ist als 29. Beitrag der von Beckard und Schein herausgegebenen „Organizational Development Series“ erschienen und wird in einem Vorwort als bedeutender Beitrag zu dem neuen Gebiet des geplanten Wandels traditioneller Unternehmen zu Netzwerkpartnern bezeichnet. Chisholm's eigenes Vorwort beginnt mit einer Definition:

*A network is a set of autonomous organizations that come together to reach goals that none of them can reach separately“ – in einem Umfeld mit typischerweise komplexen Problemen, zunehmender Interdependenz und wachsendem Veränderungstempo (S. xxi).*

Der Band beruht auf Grundlagenforschung, Einsichten und Erfahrungen aus Begleitprojekten zur Netzwerkbildung, die Chisholm und Mitarbeiter seit gut zehn Jahren durchführen. Aus seiner Sicht ist das Besondere an ihren Beispielen, dass diese keine homogene sondern eine höchst vielfältige Akteursstruktur haben, das Besondere an dieser Veröffentlichung, dass darin ein bisher kaum behandeltes Thema aufgegriffen wird: ... *the nature of interorganizational networks, how they work, and how to develop and manage them (S. 18).*

„Developing Network Organizations ...“ besteht aus einer Einführung und vier weiteren Teilen. Chisholm beschreibt und kommentiert darin insgesamt fünf Beispiele:

II. Das New Baldwin Corridor Projekt

III. Ein Projekt von „rural business incubators“ in Pennsylvania

IV. Ein interkirchliches Netzwerk

V. 10 Lehrsätze aus den bisher beschriebenen Projekten und außerdem: Werkstattberichte aus Norwegen und von einem internationalen Hilfsprojekt für rumänische Waisenkinder.

Den breitesten Raum erhält dabei das „Baldwin“-Projekt. Hierauf und auf die aus den Beispielen insgesamt abgeleiteten Schlussfolgerungen beschränke ich mich im weiteren.

Das „Baldwin“-Projekt ist eine Initiative zur Regionalentwicklung in Steelton/Penn. und Umgebung, die zu Beginn der 1990er Jahre von einem Gewerkschafter, Ike Gittlen, angestoßen wurde. In Sorge um die wirtschaftliche Zukunft der um ein mehr als hundert Jahre alten Stahlwerk gruppierten Region und mit Visionen für eine zeitgemäße Entwicklung mobilisierte er die Öffentlichkeit. Der Name „Baldwin“ im Projekttitel ist der ursprüngliche Name von Steelton während seiner ersten glorreichen Zeit, der Gründung seines Stahlwerks Mitte des vorletzten Jahrhunderts.

Als Ergebnis dessen wurde die „New Baldwin Corridor Coalition“ gegründet (NBCC), ein Zusammenschluß unterschiedlichster Akteure - Unternehmer, Gewerkschafter, Vertreter von Politik und Verwaltung, aus dem Schulwesen etc.- im Raum Harrisburgh. Erklärtes Ziel des NBCC war es, „to integrate key community segments (e.g., government, labor) into a new organizational model that would maximize the ability of the community to complete globally and to provide advanced standards of living for residents“ (S. 24).

Chisholm beschreibt den Aufbau und die Entwicklung des Projekts sehr detailliert in seinen einzelnen Schritten, unter anderem die Rollenverteilung unter den Akteuren,

aber auch, was bei verschiedenen Konferenzen abgearbeitet wurde. Die Quintessenz des Buches sind Lehren aus seinen Netzwerkerfahrungen, die er in 10 Sätzen zusammenfasst:

01. Using Network Concepts Is Crucial to the Development Process, vor allem, weil damit Denken außerhalb eingefahrener Routinen und insbesondere auf einer der einzelnen Organisation übergeordneten Ebene gefördert wird.
02. Network Members and Outsiders Often Experience Difficulty Understanding Networks, und das liegt an der Abstraktheit ("conceptual nature") von Netzwerken; ein besonderes Problem stellt die horizontale, mitgliederbetimmte Organisationsform dar; es muß immer wieder Überzeugungsarbeit geleistet und erklärt werden, dass Netzwerke etwas anderes als Unternehmen sind (s.a. S. 29).
03. Using Action Research Is Essential, weil Action Research auf einen kontinuierlichen Lernprozeß und auf eine Bestimmung günstiger Situationen für neue Verständnis- und Lernprozesse ausgerichtet ist. Chisholm bezeichnet (S. 35) Netzwerke auch ausdrücklich als lernende Systeme.
04. Effective Design Work is Essential, gemeint ist damit vor allem die Planung von Ereignissen und Aktivitäten, die – nicht zuletzt durch Zusammenarbeit in den vorbereitenden Gremien – den Gruppenzusammenhalt fördern.
05. Developers Must Be Flexible, weil es im Kern immer darum geht, andere für eine Mitwirkung zu gewinnen, und dabei müssen die Methoden flexibel sein.
06. Integrate Development Work with Normal Network Activities, das heißt, es ist eine gute Mischung von (leichter von der Hand gehenden) Routinearbeiten und (immer wieder einen neuen Anlauf benötigender) Netzwerkentwicklung erforderlich, wobei Entwicklung der (gut verpackte und daher in gewisser Weise manipulativ herbeigeführte) Extranutzen ist.
07. Building and Maintaining Grassroots Support Is Crucial, weil daher neue Mitwirkende und die erforderliche Legitimation des Vorhabens kommen.
08. Developing Networks Requires Creating Appropriate Forms of Organization, wegen allgemeiner Vorteile der Übereinstimmung von Form und Funktion, insbesondere in Reaktion auf die Größe des Gesamt"unternehmens".
09. The Process of Developing Networks Is Disorderly and Nonlinear, wie das Leben überhaupt; stromlinienförmige Darstellungen natürlicher Organisationen sind immer Abstraktionen.
10. It Takes a System to Change a System, weil beim gesellschaftlichen Wandel nichts (oder kaum etwas) so bleibt wie es war.