

sätzen. Aber je mehr darüber publiziert wird, desto verwirrender wird dieses Managementkonzept, weil letztendlich auch klare Handlungsansätze fehlen. Vor allem in der Praxis wird deutlich, dass die Akkumulation von Informationen noch kein Wissen darstellt. Die Herausgabe, Verfügbarkeit und die operativen wie psychologischen Grenzen der Nutzung sind das Problem.

Es liegt also auf der Hand, sich diesem Thema von einer anderen Seite zu nähern, nämlich dem Einbezug von Ignoranz. Die Hochschullehrerin kommt zu der Erkenntnis, dass man im direkten Sinne Nichtwissen genau managen kann wie Wissen. Wissen und Ignoranz stellen ein untrennbares Ganzes dar. Es gibt verschiedene Ignoranz-Typen, die auch darüber bestimmen, was man als Wissen aufnimmt und verwertet oder was man wie ignoriert. Und das Management der Ignoranz ist sicher ebenso eine Kunst, wie das Nichtlernen. Es erfüllt den Zweck, sich nicht irritieren zu lassen, Veränderungsimpulse aufzunehmen und sich bewusst zu verweigern.

**«Man sollte jeden Schriftsteller als Missetäter ansehen, der nur in den seltensten Fällen den Freispruch verdient. Das wäre ein Mittel gegen das Überhandnehmen der Bücher.»**

Friedrich Nietzsche

In diesem Zusammenhang fällt allerdings auf, dass das wegweisende Buch von Fritz B. Simon zur «Kunst nicht zu lernen» nicht mal im Literaturverzeichnis erwähnt wird. Hieraus hätten wesentliche Anregungen für die Diskussion der Formen und Zwecke der Ignoranz entnommen werden können.

Es ist ein schmales Bändchen, relativ leicht und anregend zu lesen. Von daher sei es allen Wissens-Managern oder auch Managern, die sich zur Ignoranz ermutigen lassen wollen, empfohlen. (KT)



Jörg Sydow/Stephan Manning (Hrsg)

**Netzwerke beraten**

Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke

Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006,  
317 Seiten, Euro 44,90,  
ISBN 13 978-3-8349-0018-0

Die beiden Herausgeber, Jörg Sydow, Professor für Betriebswirtschaft und Leiter der Forschungsgruppe «Unternehmensnetzwerke» am Institut für Management der freien Universität Berlin, sowie Stephan Manning, wissenschaftlicher Mitarbeiter am selben Institut, ermöglichen mit diesem Herausgeberband einen multiperspektivischen Blick auf die Thematik der Unternehmensnetzwerke. Die namhaften Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Management beziehen sich in ihren Beiträgen aufeinander, wodurch auch in der Form des Buches Vernetzung spürbar wird. Die ersten Kapitel schaffen Klarheit in der Begriffswelt der Netzwerke und der Beratung von Netzwerken. Dies ist gerade im Themenbereich von Netzwerken für den Leser entlastend, da der Netzwerkbegriff bisher äußerst inflationär genutzt wird.

Der Kernbotschaft des Buchtitels «Netzwerke beraten» folgend, wird sowohl die Beratung von Unternehmensnetzwerken als auch jene durch Beraternetzwerke erörtert und entlang einer Vielzahl interessanter Fallbeispiele beschrieben. Diskussionsthema ist auch, ob Netzwerke notwendigerweise von Beraternetzwerken beraten werden müssen.

Eine zentrale Frage, die jeden Berater von Netzwerken beschäftigen sollte, nämlich jene nach dem Unterschied von Organisations- und Netzwerkberatung, bleibt allerdings unscharf beantwortet. Der Exkurs leistet jedoch eine Sensibilisierung

für die Unterschiedlichkeit von Organisationen und Netzwerken sowie für die noch fehlende durchgängige Netzwerktheorie.

Neben den unterschiedlichen Beratungsansätzen von Prozess- und Fachberatung und deren Wirksamkeit für Netzwerke wird der Ansatz der «reflexiven Netzwerkberatung» in Anlehnung an Moldaschl (2005) beschrieben. Dieser kann als kontext- und problemadäquate Kombination von Prozess- und Fachberatung mit einer, dem systemischen Grundverständnis adäquaten Haltung des Fachberaters verstanden werden. Nun ist die Diskussion um klassische Beratungsansätze und ihre Kombinationsformen auch in der Beratung von Organisationen bekannt. Dieses Buch leistet einen wichtigen Beitrag dazu, dass das Ringen um eine adäquate Beratungsform für Netzwerke weiterhin geführt werden kann und soll.

Neben der gelungenen Sensibilisierung für den akuten Wandlungsbedarf der Beratungsformen weisen die Autoren sehr klar auf Beobachtungskriterien für professionelle, reflexive Beratung sowie auf den, oft schmächtig vernachlässigten Evaluationsbedarf von Beratungsprozessen hin. Darüber hinaus werden die unterschiedlichen Interventions Ebenen in der Netzwerkberatung in den Blick genommen. Dabei wird sehr deutlich herausgearbeitet, wie oftmals auf der Ebene von Individuen, Gruppen oder Organisationen interveniert und dabei die Netzwerkebene selbst vernachlässigt wird. Dies ist eine sowohl für Berater als auch für Netzwerkmanager wichtige und häufig übersehene Ebene.

Die Fallbeispiele geben einen zumeist fundierten Einblick in die spannende Welt der Netzwerke. Wer sich mit Netzwerken als leistungsfähige Zukunftsoption beschäftigen will, findet in diesem Herausgeberband genügend Anregungen für die Weiterentwicklung im eigenen beruflichen Kontext.

Dieses Buch ist Beratern von Netzwerken und Beratern, die in Beraternetzwerken arbeiten, sehr zu empfehlen. Im Unterschied zu den Herausgebern würde ich dieses Buch auch Netzwerkmanagern ans Herz legen, da sie sich im Zuge der Lektüre möglicherweise wichtige Fragen im Zusammenhang mit dem Netzaufbau und der Netzwerkentwicklung rechtzeitig stellen können. (AS)