

Das **onion**: Netzwerk für Beratung gibt es seit 14 Jahren. Es hat sich im Laufe dieser Zeit entwickelt. Kolleginnen und Kollegen sind dazu gekommen, andere sind weggegangen; die Situation und die Bedürfnisse derjenigen, die blieben, wandelten sich; Visionen, Ziele und Strukturen wurden geboren und zurechtgebogen und verworfen und wieder neu geboren. Vor etwa einem Jahr entstand bei uns der Wunsch, im Prozess dieser Entwicklung einen Augenblick innezuhalten, zu betrachten und auch zu beschreiben, was für ein Gebilde nun entstanden ist. Was uns zusammenhält, was uns antreibt, wie wir funktionieren.

Wir hielten es für fruchtbar, das nicht allein zu tun, sondern uns von einer aussen stehenden Person begleiten zu lassen.

Beat Welte – Unternehmer, Journalist und PR-Mann – hat uns am Anfang, als wir die Einschätzungen und Analysen unserer Organisation untereinander austauschten, aufmerksam zugehört. Er hat uns dann eine ganze Reihe von Fragen gestellt, unsere Antworten darauf ausgewertet und das Ergebnis unserer Diskussion zusammengefasst.

Im Text von Beat Welte erkennen wir uns wieder. Durch seine Brille wahrgenommen und in seinen

Worten erzählt, begegnen uns neue Facetten unserer Realität. Gewisse Aspekte haben uns erstaunt, nachdenklich gemacht und zu neuen Diskussionen angeregt. Als Ganzes betrachtet gefällt uns das Bild von unserem Netzwerk, und wir freuen uns sehr darüber.

Unsere Idee vom lebenswerten Netzwerk ist damit für Dritte sichtbar geworden. Falls Sie, liebe Leserin, lieber Leser, Fragen haben oder uns ein Feedback geben möchten, nehmen Sie doch mit uns Kontakt auf. Sie finden uns, unsere Porträts und unsere Adressen unter [www.onion.ch](http://www.onion.ch).

## Die Zukunft gehört dem Netzwerk

**Das onion: Netzwerk für Beratung sollte eigentlich eine ganz gewöhnliche Firma werden. Und hat sich zu einem ganz und gar ungewöhnlichen Musterbeispiel für eine alternative Organisationsform entwickelt. Im Netzwerk sind heute sechs Partner verbunden, die nicht nur ihren Kunden qualitativ hoch stehende Dienstleistungen erbringen, sondern sich auch seit über zehn Jahren lustvoll aneinander reiben.**

«Wir haben aus der Not eine Tugend gemacht», gesteht Andreas Erb, Gründungsmitglied des onion: Netzwerkes für Beratung, ganz freimütig. «Eigentlich wollten Urs Witschi, Max Kugler und ich 1991 ein ganz gewöhnliches Unternehmen gründen – doch wir konnten uns nicht einigen.» Klar war den dreien, dass sie etwas zusammen tun wollten, unklar hingegen, welches der äussere Rahmen dafür sein sollte.

### Organisationsform Netzwerk

Dieser kreativen Spannung entsprang das onion: Netzwerk für Beratung beziehungsweise eine Form der Zusammenarbeit, die zwischen derjenigen traditioneller Firmen und derjenigen loser Ad-hoc-Gruppierungen steht. onion ist im Sinne einer einfachen Gesellschaft nach OR 530ff geregelt, ohne ein eigenes Vermögen. Das Netzwerk bestimmt über die Verwendung des Namens und der Marke «onion». Die Grundsätze der Zusammenarbeit sind in einem Vertrag niedergeschrieben, der den Mitgliedern verbindliche Regeln vorgibt. Beispielsweise wird festgehalten, dass die Mitglieder zu den periodischen Partnersitzungen zu erscheinen haben, an denen grundsätzliche organisatorische Fragen geklärt werden, die aber auch den Freiraum für Begegnungen schaffen, in dem die fachliche und menschliche Auseinandersetzung stattfindet. Der wiederholte Verstoß gegen diese im Zusammenarbeitsvertrag festgelegten Regeln kann zum Ausschluss führen.

Jedes Mitglied führt eine eigene Firma. Im Netzwerk vertreten sind indes die einzelnen Personen und nicht die Firmen. Diese feine Unterscheidung garantiert das Gleichgewicht zwischen den einzelnen Mitgliedern. Jedes Mitglied wiegt gleich schwer, auch wenn unterschiedlich grosse Firmen repräsentiert werden. Beat Maritz etwa ist Inhaber der onion: management & quality consultants gmbh, die mehrere Mitarbeiter beschäftigt. Diese gehören in einem weiteren Sinn ebenfalls zum Netzwerk und werden auch als solche wahrgenommen. «Die Mitarbeiter verfügen über Visitenkarten und Briefschaften des Netzwerkes, sie halten sich auch strikte an die Richtlinien des Netzwerkes, beispielsweise was die hohen Qualitätsvorstellungen anbelangt», meint Maritz.

Die Mitgliedschaft bei onion erlaubt es darüber hinaus, in anderen Netzwerken aktiv zu sein. Völlig offen ist auch, wo die Mitglieder ihren Arbeitsort haben: Das Netzwerk hat in Baden eine gemeinsame Infrastruktur und Büroräumlichkeiten, in denen auch die Partnersitzungen stattfinden. Die einzelnen Mitglieder können – müssen aber nicht – diese Büroräumlichkeiten in Baden nutzen.

### Form und Geist

Die Organisationsform Netzwerk ist eine notwendige, aber auf keinen Fall hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von onion. Sie ist notwendig, weil damit ein Rahmen geschaffen wird für Menschen, denen «Selbständigkeit und Selbstbestimmung ohne Einsamkeit» wesentliche Werte sind, wie Gertrud Germann, seit 6 Jahren Mitglied, betont. Doch der Rahmen muss mit Inhalt gefüllt werden. Zwar kommt, wie in andern Organisationsformen, auch hier dem fachlichen Austausch zwischen den Mitgliedern des Netzwerkes eine wichtige Funktion zu: Wissenstransfer findet über Fachdiskussionen in den Partnersitzungen, über eine Wissensdatenbank und über das «Göttiprinzip» statt, bei dem sich ein Mitglied Unterstützung und eine «second opinion» bei einem andern Mitglied holen kann. Aber das Netzwerk ist mehr als eine kühle, berechnende Zweckgemeinschaft. Die Motivation erfolgt nicht über Macht, Geld oder Hierarchien wie in traditionellen Verbänden, sondern über Sinnhaftigkeit und Sinngewinnung. Die persönlichen, informellen Bande fördern eine hohe Identifikation und moralische Verbindlichkeit. Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Menschen, die einander mögen und die selbst definierte Zusammenarbeitsregeln und Qualitätsansprüche einhalten, weil sie sie einhalten wollen. Die sich gegenseitig unterstützen und dadurch für alle Mehrwert schaffen.

Entstanden ist über die Jahre auch ein ganz bestimmter, unverwechselbarer Stil der Auseinandersetzung und Kommunikation: Respektvoll und anteilnehmend, in der Sache aber bisweilen kontrovers und manchmal geradezu brutal offen. In der Interaktion werden Widersprüche schonungslos aufgedeckt, die Mitglieder können auch mit einem relativ hohen Grad von Widersprüchen und unterschiedlichen Erwartungen umgehen. Der hohe Selbstbestimmungsgrad geht einher mit einem ebenso hohen Selbstbestimmungswillen – um Fragen der Ausrichtung des Netzwerkes, aber auch um fachliche Fragen wird entsprechend engagiert gerungen. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die Führungsstrukturen des Netzwerkes minimal sind.

Es gibt eine(n) jährlich wechselnde(n) Vorsitzende(n), der oder die aber nicht Vorgesetzte(r) in einem hierarchischen Sinn ist, sondern als «enabler» für das Funktionieren des Netzwerkes verantwortlich zeichnet. In kontroversen Situationen entscheidet nicht diese vorsitzende Person, sondern es setzt sich im Allgemeinen die Meinungsführerschaft des- oder derjenigen Mitglieder mit den überzeugendsten Argumenten durch. Abstrakt ausgedrückt: Die Führungsrollen können dynamisch auf die Problemstellungen hin zugeordnet werden, was zu einer wesentlich höheren Problemlösungskompetenz führt. Allerdings müssen diese Lösungen manchmal lange erstritten werden, was die Frustrationstoleranz auf die Probe stellen kann. Klar ist, dass diese Form der Auseinandersetzung nur in einem überschaubaren Mitgliederkreis möglich ist – die aktuelle Grösse von sechs Mitgliedern erachten die meisten als sehr gut geeignet, wenn auch eher an der unteren Grenze.

Diesem je nachdem lust-, bisweilen aber auch frustvollen Streiten setzt man sich nur aus, weil man will. Die wichtigste Grundlage für das Netzwerk sind deshalb Vertrauen und gegenseitige Sympathie. Die onion-Mitglieder mögen sich, und das ist alles andere als banal. «Weiche» Faktoren wie gesellschaftspolitische Übereinstimmung, Interesse an kulturellen, ökologischen und sozialen Fragen sind ausserordentlich wichtig. Eine wichtige Klammer für das Netzwerk sind periodisch durchgeführte kulturelle Veranstaltungen wie Kunstausstellungen, Lesungen oder Konzerte, sowie soziale Engagements. Sie sind nicht nur für den inneren Zusammenhalt wichtig, über solche Veranstaltungen stellt sich das Netzwerk auch gegen aussen dar.

Es ist wenig erstaunlich, dass Neumitglieder von onion weniger nach fachlichen Kriterien aufgenommen werden, sondern dass sich die Rekrutierung eher zufällig aus dem Bekanntenkreis ergibt. Als Kriterien für die Aufnahme, die in einem formalen Akt erfolgt, kommen weitgehend die genannten «weichen» Faktoren zum Tragen. Voraussetzung ist allerdings absolute fachliche Kompetenz, in der Praxis hat sich auch gezeigt, dass inhaltliche Überschneidungen und Berührungspunkte notwendig sind, da der fachliche Austausch ein wesentlicher Bestandteil des Netzwerkes ist. Die Aufnahme eines neuen Mitgliedes muss im Übrigen einstimmig erfolgen.

### **Dynamisches System**

Im Verlauf der Zeit hat sich das Netzwerk wesentlich verändert und weiterentwickelt. Es kann verglichen werden mit einem dynamischen System, das immer wieder einen Gleichgewichtszustand sucht. Dabei geht es nicht nur um periphere Themen, sondern auch um ganz fundamentale Aspekte. Es ist eine Gratwanderung zwischen gewünschter Offenheit und notwendiger klarer Ausrichtung des Netzwerkes. Ein Beispiel mag das erläutern. Heute sieht sich onion nicht als «Think Thank», um Marktstrategien, Produkte oder Beratungsmethoden zu entwickeln. Es gibt keine konzertierte Marktbearbeitung, bei der es darum ginge, gemeinsam abzuwickelnde Grossprojekte zu akquirieren. Zwar sind gemeinsame Projekte nicht ausgeschlossen, sie werden sogar begrüsst. Aber sie sind eher zufällig, denn die einzelnen Mitglieder verfolgen jeweils auf ihre Marktleistungen hin zugeschnittene Akquisitionstrategien. Das Branding wird zwar konsequent von allen Partnern beachtet, es beschränkt sich aber auf den gemeinsamen visuellen Auftritt bei Briefschaften und Visitenkarten, die Bezeichnung «onion» im Firmennamen und eine gemeinsame Web-Site. Gemeinsame Mailings, Inserate oder Fachartikel gibt es nicht. Dies war nicht so vorgesehen. Die drei Gründer hatten ursprünglich eine wesentlich engere Zusammenarbeit im Sinn. Sie wollten gemeinsame Dienstleistungsprodukte entwickeln und den Markt als Firma bearbeiten. «Bis mindestens 1994 bestand der Wunsch, eine gemeinsame Produkt- und Marktstrategie zu entwickeln. Durch die Verschiedenheit der Partner musste das Gemeinsame immer mehr reduziert werden – bis hin zum «emotionalen Hafen», dem gemeinsamen Marktauftritt und den kulturellen (Kunden-)Veranstaltungen», erinnert sich Urs Witschi. Dem Netzwerk nach wie vor freundschaftlich verbunden und mit demselben Büro in Baden, ist Witschi mittlerweile ausgetreten, um mit einem neuen Partner dem ursprünglichen Ziel von onion verstärkt nachzuleben.

Dies reizt die übrigen Mitglieder weniger, sehen sie doch gerade im nun erreichten relativ losen Zusammenschluss im Netzwerk die ideale Form der Zusammenarbeit. «Wir leisten uns den Luxus eines grosszügigen Freiraums, in dem wir nicht primär ökonomisch getriebene Begegnungen und Auseinandersetzungen pflegen», meint Markus Kaiser, der vor 4 Jahren als letzter zum Netzwerk gestossen ist. Indes sei dieser Luxus wahrscheinlich genau die Voraussetzung dafür, um für die Kunden individuelle, gute Beratungsdienstleistungen erbringen zu können. Neben dem fachlichen Austausch seien es vor allem der emotionale Hafen und die moralische Unterstützung von Gleichgesinnten, die auch schwierige Situationen in den Mandaten besser überstehen liessen. Zwar sei es möglich oder sogar wahrscheinlich, dass unter stärkerem ökonomischen Druck wieder vermehrt eine koordinierte Marktbearbeitung und Produktentwicklung angestrebt würden, mutmasst Andreas Erb. Offen bleibt aber, ob dies tatsächlich zu mehr ökonomischem Erfolg und Zufriedenheit

führen würde – und ob das Wesen des Netzwerkes nicht gerade durch die Einführung einer gemeinsamen ökonomischen Grundlage gefährdet wäre.

Trotz Verzicht auf eine stärkere gemeinsame inhaltliche Ausrichtung gibt es doch erstaunlich viele Gemeinsamkeiten, die über die per definitionem bestehende gesellschaftspolitische Basis hinausgehen. Die Mitglieder des Netzwerkes sind vom Selbstbild und von der Sprachregelung her sehr stark geprägt vom einem prozesshaften Vorgehen und beziehen auch bewusst «weiche» Faktoren in den Projekten ein. Sie grenzen sich von einem reinen Expertenansatz ab, bei dem Vorgehensweise und Methoden unabhängiger von der Situation des Kunden angewendet werden. Die «onions» gehen auf der Basis eines soliden fachlichen Wissens und jahrelanger Erfahrungen entwicklungs- und ressourcenorientiert vor, dabei werden kundenspezifische Lösungen erarbeitet. Die Mitglieder sind auch nicht technokratisch orientiert, dies gilt auch – oder ganz besonders – für Markus Konrad, der unter anderem Internet- und EDV-Support anbietet. Als Bezüger seiner Dienstleistung attestieren ihm seine Kollegin und die Kollegen im Netzwerk einen ausserordentlich untechnokratischen Ansatz, bei dem nicht die Maschine, sondern die Benutzer im Zentrum stehen.

Von ganz zentraler Bedeutung sind auch Qualität und Qualitätsbewusstsein im Netzwerk. Da alle Mitglieder unter dem onion-Brand auftreten, hätten Abstriche in der Qualität bei einzelnen Mitgliedern oder einzelnen Projekten eine sehr direkte Rückwirkung auf die übrigen Mitglieder – entsprechend hoch und im Eigeninteresse jedes einzelnen ist das Qualitätsbewusstsein im Netzwerk. Zwar wurde auf die Einführung eines formellen Qualitätssystems verzichtet, an Instrumenten der Qualitätsmessung fehlt es aber nicht: Erfahrungen und kritische Feedbacks bei gemeinsamen Projekten und Aktivitäten der beruflichen Weiterentwicklung, Berichte an Mitgliedersitzungen, aktive Wahrnehmung von externen Feedbacks sowie offene Diskussionen an Mitgliedersitzungen sind etwa zu nennen.

### **Hohe Zufriedenheit**

Die Mitglieder im Netzwerk sind ausserordentlich zufrieden mit ihrer selbst gewählten Organisationsform – die Resultate einer informellen Umfrage bei den sechs Partnern würden jeden Personalchef eines traditionellen Unternehmens vor Neid erblassen lassen. Neben dem persönlichen Wohlbefinden geht die Rechnung für alle auch finanziell auf, und alle sehen dafür auch in der Organisationsform einen wichtigen Grund. Trotz der relativ wenig zielgerichteten gemeinsamen Marktbearbeitung wird nur schon die reine Mitgliedschaft im Netzwerk als Vorteil bei der Akquisition erachtet. «Viele Kunden bevorzugen den Partner eines Netzwerkes gegenüber einem Einzelkämpfer», meint Gründungsmitglied Max Kugler, «was nicht immer ganz rational ist: Da sich die Marktleistungen teilweise stark unterscheiden, wären wir nicht immer in der Lage, uns gegenseitig – etwa bei Krankheit – zu ersetzen.» Immerhin würde sich onion bei einem Ausfall durchaus in der Verpflichtung sehen, für Ersatz zu sorgen. So gesehen ist das Netzwerk trotzdem eine Art Rückversicherung für Kunden.

Alle sechs Partner sind der Meinung, dass der Organisationsform «Netzwerk» die Zukunft gehört. Einen sehr hohen Grad an Flexibilität, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung anzustreben, sich dabei aber zu vernetzen, Synergien zu pflegen, emotionale und fachliche Unterstützung zu leisten und zu erhalten, gemeinsame Aktivitäten auf einer übergeordneten – beispielsweise kulturellen oder sozialen – Ebene durchzuführen und bei all dem eine hohe Identifikation und Zufriedenheit zu erreichen: Genau dies könnte das Rezept für eine Gesellschaft sein, die sich grossen wirtschaftlichen, sozialen und (arbeits-)politischen Herausforderungen gegenüberstellt.

Beat Welte, 2004

**onion: Netzwerk für Beratung**