

Soziale Netzwerke sind anders

Frank Boos/Alexander Exner/Barbara Heitger

erschienen in:
Organisationsentwicklung, 11. Jahrgang, 1992, Nr. 1, 54 - 61.

Es geht in diesem Artikel um die Klärung des Netzwerkbegriffes im Zusammenhang mit sozialen Systemen wie Familien oder Unternehmen. Unsere Hypothese ist, daß soziale Netzwerke für formale Organisationen und Individuen an Bedeutung gewinnen. Allerdings werden Netzwerke in der Praxis deswegen wenig wirksam, weil ihnen ein unangebrachtes Organisationsverständnis übergestülpt wird. In der Folge sollen alternative Handlungsformen beschrieben werden.

Die ständige Beschleunigung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels läßt unsere Institutionen alt und schwerfällig wirken. In solchen Zeiten ist die Suche nach flexiblen, anpassungsfähigen Organisationsformen in vielen Bereichen zu einer Überlebensfrage geworden. Diese Merkmale - flexibel und anpassungsfähig - scheinen Netzwerke zu charakterisieren, auch wenn, wie noch zu zeigen sein wird, **Netzwerke keine sozialen Systeme und somit auch keine Organisationsform sein können.**

Wenige Begriffe haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine derartige Verbreitung gefunden wie der des Netzwerks. Aus einem ursprünglich technischen Zusammenhang heraus entwickelt (in den Nachkriegs-USA haben sich lokale Radiostationen zu Netzwerken zusammengeschlossen), hat sich dieser Begriff als leicht faßbare Metapher in vielen Bereichen etabliert: Computernetzwerke, Engineeringnetzwerke, Selbsthilfe-Netzwerke, Gesundheitsförderungsnetzwerke, Forschungs-Netzwerke, Städte-Netzwerke, Netzwerke in und gegen hierarchische Organisationen - eine unvollständige Aufzählung eines wenig erforschten Phänomens. In einer Gesellschaft, die immer mehr zur Individualisierung neigt, scheinen Netzwerke Auffangnetze zu schaffen - ohne die Voraussetzung einer allzu engen oder allzu verbindlichen Bindung aneinander. Der Autonomiebedarf der einzelnen und das Anknüpfungsbedürfnis an andere geraten in eine zeitgemäße Balance.

Dabei wird häufig die Erwartung geweckt, einen Begriff (ein Instrument?) gefunden zu haben, der ansonst zusammenhanglos bleibende Teile zu einem harmonischen Ganzen zusammenfügen kann, ohne damit die Nachteile zentralistischer Organisationsformen in Kauf nehmen zu müssen. Soziale Netzwerke erscheinen geradezu für die späte Informationsgesellschaft geschaffen (siehe Abb. 1):

Gesellschaftliche Entwicklungsphasen	Späte Industriegesellschaft	Frühe Informationsgesellschaft	Späte Informationsgesellschaft
Jeweils neu hinzukommender relevanter Organisationstypus	Hierarchie	Mehrdimensionale Organisationsformen (Matrix, Projektmanagement ..)	Netzwerke
Jeweils neu hinzukommende Kapitalformen	Ökonomisches Kapital	Wissenskapital	Beziehungskapital

Abb. 1

Der klassische Begriff von Kapital wurde von Bordieu (1983) erweitert, um gesellschaftliche und wirtschaftliche Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse besser zu verstehen: Neben ökonomischem Kapital (Geld) sind Wissenskapital (z.B. Experten-Know-how) und Beziehungskapital (Verfügung über Kontakte) wesentliche Faktoren geworden.

In der späten Informationsgesellschaft geht es in erster Linie um schnelle, gelungene und qualitätsvolle Kommunikation. Für jeden einzelnen von uns stellt sich die Frage, wie er oder sie sein Leben - im wahrsten Sinn des Wortes - organisiert. Und natürlich ist das auch ein Thema für Organisationen: Der Orientierungs- und Integrationsbedarf wächst. Die Entwicklungs- bzw. Lebenschancen - so lautet die Hypothese - sind von zweierlei abhängig: von Optionen, Wahlmöglichkeiten und Ligaturen, sprich: von Verankerungen und sicheren Bezügen (R. Dahrendorf). **Soziale Netzwerke scheinen beides zu können, nämlich Optionen eröffnen und Verankerungen ermöglichen.**

Diese "Last der großen Hoffnungen" (Keupp, 1988) liegt auf Netzwerken und hinterläßt häufig ein unangenehmes Gefühl, da die Ansprüche - insbesondere bei der Anwendung auf konkrete, soziale Phänomene - keineswegs eingelöst werden.

Unseren Beitrag verstehen wir als einen Klärungsversuch der Netzwerkmetapher im Zusammenhang mit sozialen Systemen wie Familien, Unternehmen oder Organisationen. Unser Interesse bezieht sich dabei auf die Analyse der Gründe, warum soziale Netzwerke auch für formale Organisationen, wie Unternehmen es sind, von Bedeutung sein können. Dann entwickeln wir einen Vorschlag zur Definition und Abgrenzung von sozialen Netzwerken von sozialen Systemen, und schließlich beschreiben wir Handlungsformen von und in sozialen Netzwerken.

Dabei geht es uns nicht um einen normativen Gebrauch der Netzwerkmetapher - an die sich bestimmte sozialromantische Vorstellungen knüpfen - sondern um die Differenzierung eines Begriffs, der insbesondere für die Beschreibung und Beeinflussung von bestimmten Phänomenen, die auch in Organisationen zu beobachten sind, wertvoll ist. Soziale Netzwerke sind in ihrem Wesen anders als jene Organisationsphänomene, für die sich der allgemeingültige Sprachgebrauch von formeller oder informeller Organisation herausgebildet hat, wie Organigramme, Projekte, informelle Strukturen und dgl. Erst indem sozialen Netzwerken eine Eigenständigkeit zugestanden wird, eröffnen sich für den Handelnden entsprechende Möglichkeiten, Netzwerke anzuregen und zu nutzen.

Zur Aktualität und Funktion der Netzwerke

In einer multikulturellen, zersplitterten Gesellschaft übernehmen Netzwerke vielfältige Funktionen. Sie bieten Individuen Orientierung in der schon teilweise dysfunktional gewordenen Differenzierung, sichern Einflußmöglichkeiten gerade dort, wo Organisationen und Institutionen an ihre Grenzen stoßen. Insbesondere durch die Fähigkeit, die Grenzen von sozialen Systemen zu überwinden, sind Netzwerke in dieser sich so schnell wandelnden Zeit so aktuell. Sie erlauben organisatorisches Probehandeln, wo Institutionen den Instanzenweg benötigen.

Sie fördern Vielfalt an Gedanken und Ideen, wo die Hierarchie sich auf die einzige Wahrheit und Widerspruchsfreiheit stützt. **Netzwerke sind in gewisser Weise die evolutionäre Weiterentwicklung der Gruppe, da sie das Face-to-face-Prinzip der Gruppe überwinden und die Möglichkeit eines "Weltdorfs" entstehen lassen.** Indem sie einzelnen viel Freiraum lassen, entsprechen sie dem allgemeinen Individualisierungsprozeß.

Anders gesagt: Netzwerke sind dann besonders funktional, wenn turbulente Zustände herrschen, oder: Netzwerke sind eine mögliche Antwort auf chaotische Situationen. In den Netzwerken kann Neues leichter getestet werden, weil nichts den Charakter des Dauerhaften hat. Sie laden ein zum Probehandeln. Deswegen sind Netzwerke auf der Ebene von Individuen dort besonders interessant, wo es Lebensbrüche gibt (Studienbeginn, Jobwechsel, Scheidung, Pension etc.).

Auf der Ebene von Organisationen wagen wir zu behaupten, daß neue Theorien, Produkte, revolutionäre Entwicklungen in der Regel außerhalb dieser Organisationen entstanden sind und erst in erprobtem Zustand von diesen aufgegriffen wurden. Selbst in den Fällen, wo Neues innerhalb einer Organisation entstanden ist, wäre zu prüfen, ob es nicht in einem Netzwerk, das quer zur Organisation liegt, entwickelt wurde, welches sich später der Organisationsöffentlichkeit bediente.

"Netze im hier beschriebenen Sinn erscheinen als etwas relativ integrationistisches, relativ harmonisches, operieren nicht im Sinn von Elimination von Fremdem und Widersprechendem, sondern im Sinn von Einverleibung, Umfassung, Mitnehmen, Dulden von allem. Strukturen und Konturen bilden fällt Netzwerken schwer. Wenn also die pyramidalen Strukturen (Hierarchie etc.) überdeterminiert sind, sehr vieles verunmöglichen, so neigen Netzwerke dazu, wenig Strukturen zu bilden und alles zu ermöglichen. Dazu erzeugen sie aber sehr hohe Eigenkomplexität in den Punkten - das ist, wenn man so will, ihr Funktionsproblem" (Fischer-Kowalski, 1991 S. 178). Netzwerke erheben keine Ausschließlichkeitsansprüche, sie leben von der Nichtausschließlichkeit. Wer Mitglied ist und wer nicht, läßt sich - anders als bei Gruppen und Organisationen - nicht klar definieren.

Es lassen sich folgende Funktionen sozialer Netzwerke herausarbeiten:

- Auf **gesellschaftlicher Ebene** dienen Netzwerke einerseits der sozialen Kontrolle (Gleichgewichtigkeit der Austauschprozesse), andererseits der Herausformung und Weiterentwicklung kollektiver Identitäten. Vor allem laufen Netzwerke quer über Funktionssysteme der Gesellschaft (Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik etc.) und haben damit vor allem dort Integrationspotentiale, wo die Eigenlogik der Teilsysteme dysfunktional für das Ganze wird (z.B. Netzwerke der Friedens-, Frauen-, Umweltbewegung).
- Auf **organisatorischer Ebene** wirken sie grenzüberschreitend und kompensieren so das Handicap einer klaren Grenzziehung zwischen Innen und Außen durch die Verknüpfung verschiedener Organisationen (z.B. Händlernetzwerk, Netzwerk alternativer Betriebe). Innerhalb der Organisationen werden die durch die Hierarchie gesetzten Grenzen überwunden, indem organisatorisch (noch nicht) relevante Themen aufgegriffen werden. Darüber hinaus wirken Netzwerke entlastend für die bestehende funktionale Differenzierung (Netzwerke in Bürokratien).
- Auf **individueller Ebene** übernehmen Netzwerke vielfältige Funktionen, wie z.B. emotionale Unterstützung, Hilfe zur Leidverarbeitung, Vermittlung sozialer Kontakte, Schaffung von Alternativen, Prüfung neuer Ideen, Vermittlung von praktischen Hilfen, Orientierung oder Weiterentwicklungschancen. In gewisser Weise sind sie ein Kompromiß zwischen Zugehörigkeits- und Einflußbedürfnissen ("Heimat") einerseits und Autonomie (sich für Zukünftiges offen halten) andererseits. Es ist wie an der Warenbörse: Man kauft nicht nur Waren, sondern auch Optionen.

Was sind soziale Netzwerke?

Im Gegensatz zu vielen anderen Autoren (vgl. von Kardoff et al., 1989; Pellert, 1991; Burmeister et al., 1991) sind für uns soziale Netzwerke keine sozialen Systeme, wie es z.B. Gesellschaften, Unternehmen, Familien, Gruppen oder auch zum Teil Projekte sind. Soziale Systeme haben Grenzen gegenüber ihrer Umwelt. Erst diese Fähigkeit zur Grenzziehung ermöglicht es sozialen Systemen, innere Strukturen aufzubauen, beständige Beziehungen herzustellen und eine Identität zu entwickeln.

Soziale Netzwerke hingegen sind durch die Abwesenheit klarer Grenzen gekennzeichnet.

Diese verlaufen eher zufällig und fließend - jedenfalls sind sie nicht geplant oder steuerbar. Überhaupt sind soziale Netzwerke nicht steuer- oder kontrollierbar. Sie entziehen sich diesen Beeinflussungsformen und haben statt eines Steuerungszentrums eine Vielzahl von Knoten, die in großer Autonomie die wechselseitigen Verknüpfungen nutzen.

Auch wenn soziale Netzwerke nicht mit den klassischen Begriffen der Organisationstheorie erfaßt werden können (Strukturen, Kompetenzen, Macht, Kontrollspannen, Mitgliedschaft) - Netzwerke wirken hier geradezu als Gegenpole -, so sind sie dennoch nicht völlig beliebig und unfaßbar.

D.h.: Nicht alles, was irgendwie zusammenhängt, ist gleich ein Netzwerk.

Merkmale, die Netzwerke charakterisieren, sind:

- die gemeinsame **Intention** - d.h. Orientierung an einem Thema;
- die **Personenorientierung** - dies bedeutet, daß die ganze Person miteinbezogen ist und Delegation an andere (z.B. Stellvertreter) nicht wie in Organisationen möglich ist; Netzwerke orientieren sich nicht an Rollen oder Funktionen;
- die **Freiwilligkeit der Teilnahme** - da so etwas wie Netzwerksanktionen undenkbar ist, gibt es auch keine Rechte oder Pflichten;
- eine auf dem **Tauschprinzip beruhende Beziehung**: erwartete Tauschmöglichkeiten, die bei einem aktuellen Anlaß realisiert werden.

Man kann Netzwerke gewissermaßen mit einem Markt ohne örtliche Gebundenheit vergleichen, auf dem Personen mit ähnlichem Basisinteresse, die nicht alle voneinander wissen, fallweise miteinander kooperieren. Netzwerke haben nicht nur keine Grenzen, sie entziehen sich auch der Regelmäßigkeit (z.B. Markttag). Sie können plötzlich aktiviert werden, blitzen auf wie ein Irrlicht, um ebensoschnell zu verschwinden.

Das vorhandene Beziehungspotential der Netzwerkpartner und deren Hypothese über eine gemeinsame Basisintention sind der Nährboden, auf dem Netzwerke entstehen können. Um aus dem Ruhezustand, in dem Netzwerke sich vorwiegend befinden, aufzuwachen, bedarf es eines aktuellen Anlasses, zu dem das Beziehungskapital dann aktiviert wird. Graphisch dargestellt (Abb. 2), entsteht ein Netzwerk dann, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

Basisintentionen sind gemeinsame Interessen, wie beispielsweise das Aufziehen von Kleinkindern, die Verhinderung von Atomkraftwerken oder die Weiterentwicklung eines neuen Theoriesatzes. Damit wird aber implizit auch folgendes gesagt:

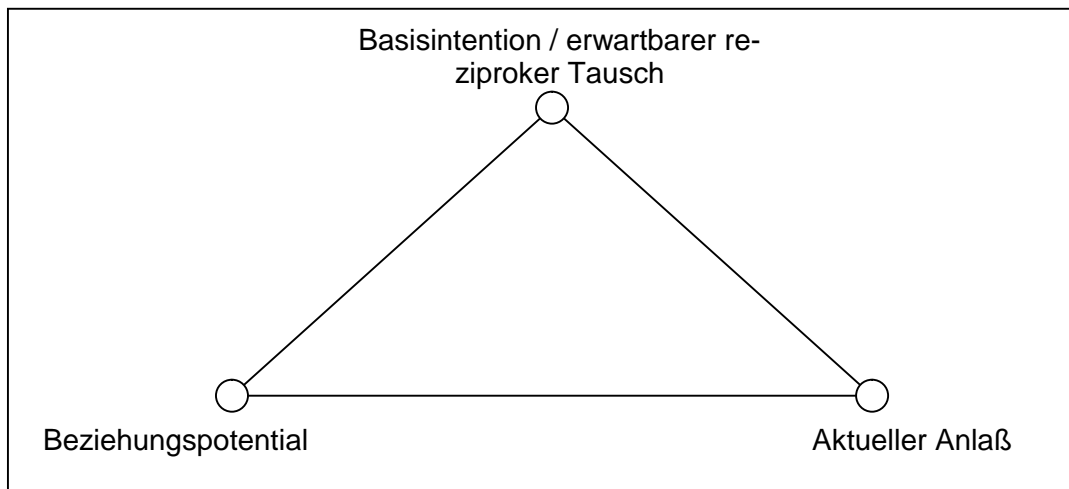


Abb. 2: Merkmale sozialer Netze

- Netzwerke sind Beziehungen von (Beziehungs-) Optionen.
- Was in diesen Beziehungen (Energiebahnen) fließt, können verschiedene Währungen sein: Macht, Geld, Information, Emotion. Dadurch können Netzwerke stärker an multiple Wirklichkeiten anknüpfen bzw. sie als solche nebeneinander stehen lassen und nutzen, als soziale Systeme mit ihrer "eingeschränkten Funktionalität" dies können. Die Währungen sind sozusagen vielfach konvertierbar.
- Sie entsprechen damit der Mobilität und Elastizität von Beziehungen - der einzelne wird "zum Unternehmer seines Beziehungskapitals". Das Paradoxe an Netzwerken ist, daß entferntere Relationen im Netzwerk mehr Optionen, Informationen oder Chancen bringen als nahe - nach dem Motto: Mir Fremde haben mehr Zugang zu mir fremden Optionen als z.B. meine nahen Freunde, die dieselben Leute kennen wie ich.

Für das Sichtbarwerden eines Netzwerks ist allerdings die gemeinsame Basisintention oder der wahrscheinlich erscheinende reziproke Tausch (zumindest in der Zukunft) ein ebenso wichtiger Bestandteil wie der aktuelle Anlaß.

Aus aktuellem Anlaß wird dann das verfügbare Beziehungspotential aktiviert (z.B. Beschaffung von Babysittern), und das Netzwerk flackert auf, falls der Anlaß reizvoll genug ist. Danach kann das Netzwerk wieder erlöschen oder in einen Potential- oder Organisationszustand übergehen, wie z.B. in eine Gruppe, ein Projekt oder eine Institution. So ist in Österreich zum Beispiel aus der Bewegung gegen das Kraftwerk Zwentendorf die grüne Parlamentsfraktion entstanden.

Kurz zusammengefaßt: **Ein Netzwerk ist ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht, welches auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird.**

Lassen sie uns das an dem Beispiel der Beratergruppe Neuwaldegg verdeutlichen: In dieser Firma arbeiten acht Unternehmensberater/innen, wobei jede/r auch Mitgesellschafter/in an der gemeinsamen Firma und Geschäftsführer/in ist. Dieses Modell erlaubt kein unbegrenztes Wachstum, also die Aufnahme von einer größeren Anzahl von zusätzlichen Berater/innen, weil damit die Philosophie der gemeinsamen Steuerung der Firma an die Grenze verarbeitbarer Komplexität stoßen würde.

Zugleich geht es aber darum, quantitativ wie qualitativ flexibel und kompetent auf den steigenden Beratungsbedarf zu reagieren - was durch die projektbezogene Kooperation mit anderen selbständigen Beratern erreicht wird. Statt mühsam institutionelle Kooperationsvereinbarungen abzuschließen, wird von Fall zu Fall zusammengearbeitet. Als Voraussetzung für die Anschlußfähigkeit hat sich neben einer persönlichen Basis das gemeinsame Interesse an der Weiterentwicklung der Theorie über Beratung herausgestellt. Die Basisintention besteht also aus einem gemeinsamen Qualitätsanspruch an die Beratungsarbeit und dem Interesse, von - und miteinander zu lernen.

Andererseits wurde ein Verein gegründet (Forschergruppe Neuwaldegg), der als Lernstatt für inhaltliche Auseinandersetzungen zur Verfügung stehen soll. Der erklärte Auftrag ist es, die Netzwerkarbeit zu fördern. Diese Netzwerkphilosophie der Beratergruppe hat sich in vielerlei Hinsicht sehr bewährt - sie ermöglicht Wachstum, ohne einen hohen Preis für die Organisationskomplexität zahlen zu müssen. Die Netzwerkarbeit gibt inhaltlich immer wieder neue Impulse für die Beratungstätigkeit - in gewisser Weise kooperieren hier ja auch Konkurrenten miteinander. Dieses Balancieren von Kooperation und Konkurrenz, das typisch für viele Netzwerke ist, hält wach für neue Fragen und Qualifikationsnotwendigkeiten.

Zugleich verlangt die Netzwerkarbeit aber ein hohes Maß an Autonomie (Bindungen eingehen/sich trennen), an Kommunikationsfähigkeit und an Zeit, das eigene Beziehungskapital aufzubauen und es - sozusagen in absichtslosem Engagement - zu pflegen. Dazu gehören solche Beziehungen (Offenheit, positive Grundhaltung), an die man bei "aktuellem Anlaß" jederzeit wieder anknüpfen kann. Wesentlich bei dieser Netzwerkarbeit ist aber vor allem ihre Langfristigkeit, Kontinuität und die permanente Außenorientierung. Ein gutes Beispiel dafür sind die seit Jahrzehnten stattfindenden Baden-Badener Unternehmergespräche, zu denen sich die Topmanager der deutschen Industrie (inklusive ihrer Frauen) zusammenfinden.

Soziale Netzwerke sind Transaktionsmuster. Sie unterscheiden sich auch deutlich von anderen Gebilden, wie z.B. Geheimlogen, Rockkonzerten oder informellen Beziehungsgeflechten. Geheimlogen (P 2, Mafia und dgl.) unterscheiden sich von sozialen Netzwerken durch das Kriterium der Mitgliedschaft (Grenzziehung: Entweder man ist dabei oder nicht) und das Vorhandensein eines Zentrums. Bei Rockkonzerten oder anderen Massenveranstaltungen hingegen existiert kein verfügbares Beziehungspotential. Informelle Beziehungsgeflechte (in Organisationen) müssen noch lange keine Netzwerke bilden, wenn z.B. das gemeinsame Anliegen oder auch der aktuelle Anlaß fehlt.

Handeln in und mit Netzwerken

Für Netzwerke haben wir die ortsungebundene Marktmetapher verwendet, um das Prinzip des Gebens und Nehmens hervorzuheben. Individuen agieren in Netzwerken wie Beziehungsunternehmer (von Kardoff, 1989), die in diesem Geflecht der Wechselseitigkeit auf die Balance der Austauschverhältnisse achten. Häufig sind sich einzelne gar nicht bewußt, daß sie es mit Netzwerken zu tun haben, wie z.B. ein uns bekannter Manager. Dieser war seit 16 Jahren in der gleichen Firma tätig, schließlich als deren Geschäftsführer. Aufgrund eines Umstrukturierungsvorhabens geriet er in Konflikt mit einem Teil der Eigentümer und mußte schließlich die Firma verlassen. Nun völlig unerwarteterweise arbeitslos, besann er sich seiner zahlreichen Kontakte im In- und Ausland und versuchte, dort wieder anzuknüpfen. Mit einem persönlichen Schreiben an seine ehemaligen Geschäftspartner - Kunden und Konkurrenten - konnte er auf seine neue Lage aufmerksam machen. Dieser Manager begann (ohne seine Handlungen als solche zu bezeichnen), sein Netzwerk zu aktivieren, indem er sein Wissen über den internationalen Rohstoffhandel für einen seiner alten Partner unentgeltlich einsetzte. Dieser bot ihm als Gegenleistung Büro und Infrastruktur für weitere "Netzwerkerei". Nun konnte der Manager internationale Kontakte knüpfen und zwischen Dritten Begegnungen herstellen, die ihm vorher durch seine Firmenzugehörigkeit nicht möglich oder sinnvoll erschienen waren. Mit diesem Managen von Beziehungsoptionen half er anderen und konnte sein eigenes Anliegen wesentlich wirkungsvoller plazieren, so daß er nach

relativ kurzer Zeit zwischen mehreren Jobangeboten wählen konnte. Aufgrund eines konkreten Anlasses (Jobsuche) wurde das schlummernde Beziehungsgeflecht aktiviert, welches wegen der erwartbaren späteren Nutzen Optionen zu produzieren begann. In anderen Worten: **Netzwerke handeln mit (potentiellen) Handlungen.**

Bei sozialen Netzwerken, die sich aufgrund ihrer flexiblen Struktur in einem stabilen Zustand halten können, ist der "**Schatten der Zukunft**" (Axel Rod) von herausragender Bedeutung.

Soziale Netzwerke werden für den einzelnen dort interessant, wo Organisationen an ihre Grenzen stoßen. Sie helfen gleichsam, diese Grenzen zu überwinden, indem sie zwischen Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen, Personen aus unterschiedlichen Wertsystemen und auch zwischen verschiedenen sozialen Systemen sinnvolle Verknüpfungen ermöglichen. Sie erfüllen damit eine Querschnittfunktion zu bestehenden Strukturen und eröffnen einen Experimentierraum für Themen, deren sich Organisationen nicht annehmen können oder wollen. So soll beispielsweise ein Cabriolet eines bekannten PKW-Herstellers ohne entsprechenden Entwicklungsauftrag in einem Netzwerk entworfen und dann als fertiges Modell dem Vorstand präsentiert worden sein.

Diese Unabhängigkeit sozialer Netzwerke löst dort viel Unbehagen aus, wo das Managementverständnis sich darauf gründet, alles im Griff zu haben. Weil die lose Koppelung häufig als Bedrohung erlebt wird, werden organisatorische Maßnahmen gesetzt, wie das Erstellen von Sitzungsprotokollen oder die Versendung von gemeinsamen Weihnachtskarten, die das Netzwerk stören bzw. zerstören können. So lassen sich z.B. die Zerfallserscheinungen der GOE (Gesellschaft für Organisationsentwicklung) auch darauf zurückführen, daß ein Netzwerk in eine Vereinsstruktur mit Funktionen, Mitgliedsbeiträgen, Außendarstellungen usw. hineingepreßt und damit die lockere Nutzung gemeinsamer Ressourcen unmöglich wurde.

Netzwerke kann man nicht gründen. Sie entstehen und entwickeln sich relativ unabhängig vom Willen der einzelnen Netzwerkpartner. Diese können durch ihr Handeln die Entwicklung allerdings fördern oder behindern. Eine relativ sichere Form, die Netzwerkbildung zu behindern, ist beispielsweise die Gründung eines Vereins, eines Unternehmens oder jeder anderen Organisationsform mit (Zwangs)mitgliedschaft. Netzwerke sollten auch nicht nur aus gleichgesinnten Freunden zusammengesetzt sein, denn dadurch verlieren sie eine wichtige Lebensquelle - die Andersartigkeit.

Die typische Form, in ein Netzwerk zu intervenieren, ist, wie unser Beispiel vom arbeitslosen Managers gezeigt hat, etwas anzubieten. D.h., **die Interventionsform in einem Netzwerk ist ein Angebot.** Netzwerke funktionieren nur auf der Basis einer erwartbaren Wechselseitigkeit, d.h., man muß für Netzwerke Kontextbedingungen aufbauen, die solche Erwartungshaltungen entstehen lassen.

Damit solche Erwartungshaltungen entstehen können, müssen die Netzwerkeunternehmer die Annahme zugrunde legen können, daß sie eine interessante Gegenleistung erhalten können - von Partnern, die zeitlich, sozial und emotional erreichbar sind und selber eine solche anbieten. Dazu müssen Waren, d.h. Informationen, Dienstleistungen oder Produkte, feilgeboten werden, wobei im Netzwerk etwas als Ware gilt, wenn es wahrgenommen wird. Mangels eines abstrakten Bewertungsmaßstabs wie Geld erfolgt der Austausch immer Ware gegen Ware, auch wenn die Gegenleistung als Forderung, die später getilgt werden soll, stehen bleibt. Netzwerke zerfallen, wenn nicht mehr an die erwartbare Gegenleistung geglaubt werden kann.

Abschließend wollen wir ein paar **Handlungsanleitungen** festhalten, die das oben Beschriebene verdeutlichen sollen:

- a) Man achte auf die Ausbalanciertheit der Beziehungen, bzw. vermehre den Nutzen seiner Partner.
- b) Man fördere Aktivitäten, die eine attraktive Zukunft seiner Netzwerkpartner unterstützen.

- c) Man beende Kontakte (auch mit Konkurrenten) im Netzwerk immer so, daß man später wieder anknüpfen kann.
- d) Man versuche, Dinge im Fluß zu halten, statt sie festzuhalten, d.h. zu dokumentieren oder formal zu entscheiden.
- e) Man konzipiere jede Intervention ins Netzwerk als Angebot, das auch abgelehnt werden kann.
- f) Man nutze Kontakte auch für die nicht anwesenden Dritten.

Das diese Handlungsempfehlungen für viele Organisationen schwer verkraftbar sind, liegt auf der Hand. Aus institutioneller Sicht sollte man Führungskräfte auch nicht in Netzwerke berufen, wie man vakante Stellen besetzt, sondern lediglich die Netzwerkbildung fördern. Dies wird dann zu empfehlen sein, wenn die Arbeitsteilung ein extremes Maß angenommen hat (wie teilweise in der öffentlichen Verwaltung), wo systemübergreifende Funktionen (z.B. zu Wettbewerber) institutionell nützlich sind und wenn in der eigenen Organisation mehr Anstöße zur Innovation bezweckt werden.

Interessant ist dabei, die Netzwerkdichte zu beobachten, um daraus Schlüsse zu ziehen. Reflexion über die Netzwerkkontakte einer Organisation und innerhalb derselben gibt Auskunft über das eigene Funktionieren und die Anschlußfähigkeit an das Umfeld (z.B. Märkte, Konkurrenten, Lieferanten). Je höher der Dienstleistungsanteil in der eigenen Wertschöpfung ist, desto wichtiger wird die Netzwerkfähigkeit sein.

Soziale Netzwerke sind anders als die geläufigen Organisationsformen, und das ständig Fließende macht es schwer, sie zu beschreiben. Soziale Netzwerke sind anders, weil sie das Fremde miteinbeziehen und davon lernen können. Soziale Netzwerke sind aber auch anders, weil sie auf das Andersartige angewiesen sind.

Kurzbeschreibung des Netzwerkes	Basisintention	Beziehungspotential	aktueller Anlaß
1. Langjähriger Geschäftsführer wird überraschend arbeitslos und aktiviert (s)ein Netzwerk	Neue Beziehungen herstellen, die bis jetzt innerhalb dieser Branche nicht möglich/aktiviert waren.	Kontakte innerhalb einer Branche.	Jobverlust eines Spitzenmanagers
2. Netzwerk alternativer Betriebe in Berkeley, Kalifornien	Alternative Wirtschaft (umweltbewußt, begrenztes Wachstum ...). Gegenseitige Unterstützung von Betrieben mit gleicher Grundhaltung	Unternehmensberater, der sich aufgrund seiner Überzeugung auf alternative Betriebe spezialisiert hat.	Liquiditätsprobleme eines Betriebs und Suche nach Partner(n) für Gegengeschäfte.
3. Netzwerke von Unternehmensberatern im deutschsprachigen Europa (einer der Netzwerkknoten: Forschergruppe Neuwaldegg)	Hoher qualitativer Anspruch an Theorie und Praxis der Beratungsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Bekanntschaft der Berater • Bekanntschaft über Veröffentlichungen bzw. Referenzen 	Veranstaltung der Forschergruppe Neuwaldegg
4. Selbsthilfenetzwerk zur Beschaffung von Babysittem	Mobilität und Flexibilität trotz Babys	Gruppe schwangerer Frauen, die einander beim Schwangerschaftsturnen kennengelernt haben	Ein Elternpaar konnte im bestehenden Bekanntenkreis keinen Babysitter finden.

Abb. 3: Beispiele von Netzwerken

Literatur:

- Bourdieu, P. (1983):
Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in:
R. Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, soziale Welten,
Sonderband 2, Göttingen, S. 183-198
- Burmeister, K./Weert, C./
Kreibich R. (Hrsg.) (1991):
Netzwerke, Vernetzungen und Zukunftsgestaltung, Beltz Zu-
kunftsstudien, Weinheim und Basel
- Fischer-Kowalski, M. (1991):
Das pyramidale und das unbegrenzte Netz, in Pellert, A
(Hrsg): Vernetzung und Widerspruch. Zur Neuorganisation
von Wissenschaft, Profil München S 165 - 194
- Habermas, J. (1985):
Die neue Unübersichtlichkeit, Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Keupp, H./Rohrle, B. (Hrsg) (1987): Soziale Netzwerke, Frankfurt am Main, Campus
- Keupp, H. (1988):
Soziale Netzwerke - eine Metapher des gesellschaftlichen
Umbruchs? in: ders.: Riskante Chancen. Das Subjekt zwi-
schen Psychokultur und Selbstorganisation, Asanger, Heidel-
berg
- Mueller, R.K. (1988):
Betriebliche Netzwerke. Kontra Hierarchie und Bürokratie.
Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau
- Pellert, A. u.
Vernetzung, in Pellert, A (Hrsg): Vernetzung und Bammé, A.
(1991): Widerspruch. Zur Neuorganisation von Wissenschaft,
Profil München