

## Kleines ABC des Netzwerks

Dirk Baecker

aus: Birgitta Weimer, Holon, Bergisch-Gladbach: Städtische Galerie Villa Zanders, 1998, S. 60-63,  
wiederabgedruckt in: Dirk Baecker, Nie wieder Vernunft: Kleinere Beiträge zur Sozialkunde,  
Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2008, S. 91-95.

**1** Ein Netzwerk ist eine Summe möglicher Verbindungen zwischen mehr oder weniger zahlreichen Knoten. Man kann es nach Bedarf auf seine Verbindungen (Kontakte, Verträge, Bekanntschaften ... ) oder auf seine Knoten (Häuser, Projekte, Personen ... ) hin betrachten<sup>1</sup>. Und man kann feste von losen Verbindungen und harte von lockeren Knoten unterscheiden. Im Prinzip ist es der Sinn eines Netzwerkes, aus festen lose und aus losen feste Verbindungen machen zu können, sowie harte Knoten aufzulockern und lockere Knoten enger schnüren zu können. Das heisst, ein Netzwerk eröffnet Dispositionsspielräume und lässt sich von Vorgaben nicht beeindrucken. Andererseits setzt es zur Ausnutzung der Dispositionsspielräume voraus, dass Organisationskenntnisse bestehen und für relevante Beteiligte wiedererkennbar abgerufen werden können. Ein Netzwerk ist eine Vorgabe möglicher Disposition über mögliche Formen von Organisation.

**2** Ein Netzwerk besteht nicht nur aus aktuellen, sondern vor allem aus aktualisierbaren Verbindungen<sup>2</sup>. Es kommt also nicht darauf an, ständig miteinander in Verbindung zu stehen und sich der Teilhabe an einem gemeinsamen Netzwerk zu versichern. Ein Netzwerk ist in diesem Sinne keine Gruppe von Leuten, deren Mitglieder sich ihrer Zugehörigkeit zum gleichen Club versichern müssen. Sondern ein Netzwerk ist eine Ressource, die immer nur begrenzt genutzt wird. Wahrscheinlich würde das Netzwerk zusammenbrechen, würde es entlang aller seiner Möglichkeiten genutzt. Wer an einem Netzwerk teilnimmt, interessiert sich für das Netzwerk als Ressource. Das heisst, er sucht Verbindungen zu bestimmten Knoten, weil er jetzt noch nicht weiss, welche, aber schon weiss, dass er unter bestimmten Umständen Kontakte zu anderen Knoten suchen wird. Nicht was ihm sofort zur Verfügung steht, sondern was er eventuell abrufen kann, interessiert ihn. Umso mehr wird für einen potentiellen Netzwerkteilnehmer zum Problem, wie er sicherstellen kann, dass er Zugang zum

<sup>1</sup> Siehe Linton C. Freeman, Douglas R. White, A. Kimball Romney (Hrsg.), Research Methods in Social Network Analysis, Fairfax, Virginia, 1989; Peter R. Monge und Eric M. Eisenberg. Emergent Communication Networks, in: Frederic M. Jablin et al. (Hrsg.), Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park, Cal: Sage, 1987, S. 304-342.

<sup>2</sup> So Ulrich Mill und Hans-Jürgen Weißbach, Vernetzungswirtschaft: Ursachen, Punktionsprinzipien. Punktionsprobleme. in: Thomas Malsch und Ulrich Mill (Hrsg.), ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?, Berlin: edition sigma, 1992, S. 315-342.

Netzwerk erhält. Man kann nicht immer darauf zählen, dass es so einfach ist wie im Fall der Mafia: Hier reicht ein kleines Verbrechen, mit dem man sich erpressbar und damit selbst auf das "Netzwerk der Gunsterweise" angewiesen macht, an dem man wegen eigener Vorteile teilnehmen will<sup>3</sup>.

**3** Das setzt voraus, dass man den eigenen Knoten (Haus, Projekt, Person ... ) im Hinblick auf vielfältige, jetzt noch nicht verwirklichte, aber unter Umständen interessante Möglichkeiten hin denken und zur Verfügung stellen kann. Und es setzt voraus, dass man genügend Phantasie aufbringen kann, sich vorstellen zu können, wozu man Verbindung mit anderen Knoten suchen könnte. Der Sinn und möglicherweise unbeabsichtigte, vielleicht sogar in hohem Masse irritierende Effekt eines Netzwerkes kann darin bestehen, in beiden Hinsichten Bewegung in ein festgefahre- nes Spiel zu bringen: Einerseits den eigenen Knoten in neuem Licht zu sehen und andererseits andere Knoten überhaupt erst zu Gesicht zu bekommen. Das Netzwerk ist also auch ein doppeltes Risiko: Es könnte sein, dass man sich selbst gar nicht ausrei- chend bestimmen kann. Und es könnte sein, dass andere Knoten nicht auf die Idee kommen, Kontakte zu suchen. Und das wäre eine Information sowohl über die anderen als auch über sich selbst.

**4** Ein Netzwerk ist eine Organisationsidee, die im Widerspruch zu den bekann- ten Formen arbeitsteiliger und hierarchischer Organisation steht, andererseits jedoch genau diese Formen voraussetzt und reproduziert. Diese Organisati- onsidee hat ebenso viel mit der Verlagerung von Arbeitsteilung und Auflösung von Hie- rarchie wie mit neuen Arbeitsteilungen und neuen Hierarchien zu tun. Allerdings ist das Netzwerk im Vergleich zur klassischen Organisation (Kirche, Militär, Konzern) darin im Vorteil, dass es die Arbeitsteilung und die Hierarchie nicht als irreversibel, sondern als reversibel denkt. Es verwandelt Arbeitsteilung und Hierarchie aus Notwendigkeiten, die der Diskussion entzogen werden, in Angebote (Kontingenzen), die man nutzen kann oder auch nicht<sup>4</sup>.

**5** Und das heisst: Das Netzwerk löst Irritationen aus, die darin bestehen, dass man unter Umständen nicht weiss, wie man ohne die Autorität des angeblich Notwendigen zurande kommen kann<sup>5</sup>. Und Autorität ist nicht nur ein Angebot, dem man sich selbst unterordnen kann, um Unsicherheiten aufzufangen. Sondern sie ist auch ein Angebot, das man gegenüber anderen in Anschlag bringen kann, um ren Unsicherheit aufzufangen, deren Störungen abzufangen und aus beidem wiederum eigene Sicherheit zu gewinnen, die sonst unter Umständen nicht zu gewinnen ist. Wer sich auf Netzwerke einlässt, muss damit rechnen, das, was die Autorität bisher leistete (nämlich Unsicherheitsabsorption), jetzt auf andere Weise leisten zu müssen. Erwart- bar ist, dass sachliche Orientierung nicht sehr weit führt. Netzwerkzugehörigkeit ist vor

---

3 Siehe Niklas Luhmann, Kausalität im Süden, in Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie 1 (1995), S. 7-28.

4 Vgl. grundsätzlich zum Problem der Organisation: Karl E. Weick, Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985.

5 Siehe auch Dirk Baecker, Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin: Merve, 1994.

allem unter zeitlichen Gesichtspunkten ein verlässlicher Autoritätserersatz. Man unterwirft sich seinen Bedingungen heute, weil man auch morgen noch dabei sein will.

**6** Das Netzwerk ist eine Organisationsidee, die die Möglichkeit loser Kopplung an die Stelle der traditionellen Idee der festen Kopplung treten lässt. Die Unterscheidung loser von fester Kopplung ist seit dreissig Jahren ein bewährter Bestandteil der Organisationstheorie. Nach Karl Weick heisst lose Kopplung, dass die Elemente eines Netzwerkes (Knoten und Verbindungen) sich eher überraschend als dauernd, eher vernachlässigbar als nachdrücklich, eher indirekt als direkt und eher verzögert als sofort beeinflussen<sup>6</sup>. Das heisst, man kann sich sehr leicht über die Natur eines Netzwerkes täuschen. Und man kann es sehr leicht unterschätzen. Wir sind es gewohnt, mit fest gekoppelten Organisationen umzugehen, in denen alle Beteiligten sich dauernd, nachdrücklich, direkt und sofort beeinflussen und anderenfalls gar nichts in Bewegung gebracht werden kann. In fest gekoppelten Organisationen muss man die anderen laufend zur Arbeit anhalten. In lose gekoppelten Organisationen suchen die anderen selbst den Kontakt - oder lassen es sein. Der Unterschied zwischen der Organisationskultur des einen und des anderen Typs könnte grösser nicht sein. Mit der Unbestimmtheit der losen Kopplung muss man im Kontrast zur Bestimmtheit der festen Kopplung erst umzugehen lernen.

**7** Der Sinn eines lose gekoppelten Netzwerkes liegt in der höheren Beweglichkeit und Rekombinierbarkeit von Knoten und Verbindungen, das Problem des lose gekoppelten Netzwerkes in der geringeren Verlässlichkeit und Durchschaubarkeit. Netzwerke kann man nicht dazu bringen, gemeinsam zu handeln. Es gibt keine Gemeinsamkeit ausser der Netzwerkzugehörigkeit. (Man kann allenfalls Aufrufe an andere schreiben, die dann alle Netzwerkmitglieder unterschreiben. Aber das bedeutet nur, dass man an den Listen erkennt, wer dazugehört und wer nicht.) Es gibt kein Zentrum, keine Mitte, keine Spitze. Das heisst, es gibt auch keine Möglichkeit des Umsturzes, des gesteuerten Organisationswandels, der Durchsetzung gemeinsamer Projekte. Damit sind entsprechende Orientierungsverluste verbunden: Wenn man in klassischen Organisationen nicht weiss, wo es lang geht, kann man immer noch eine Revolution anzetteln, Reformen anregen, ein Projekt lancieren, mit dem sich dann alle beschäftigen müssen. In Netzwerken kann man Orientierungsverluste nur durch eigene Arbeit auffangen.

**8** Einer der grössten Vorteile lose gekoppelter Netzwerke liegt in der dezentralen Organisation ungesteuerter Lernfähigkeit. Was die klassische, fest gekoppelte Organisation durch Steuerung zu leisten versucht, das versucht das Netzwerk durch Beobachtung zu leisten. Lose Kopplung heisst, dass bestimmte Knoten eines Netzwerkes sich auf Experimente einlassen können, ohne dass andere Knoten davon behelligt werden. Die anderen Knoten können statt dessen beobachten, wie es den experimentierenden Knoten ergeht und können dann aus deren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen versuchen. Netzwerke sind lose genug gekoppelt, um zu ver-

---

<sup>6</sup> Siehe Karl E. Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in Administrative Science Quarterly 21 (1976), S. 1-19; J. Douglas Orton und Karl E. Weick, Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in Academy of Management Review 15 (1990), S. 203-223.

hindern, dass das, was in einem Knoten passiert, sofort auch Auswirkungen auf andere Knoten hat. Das gilt im Guten und im Schlechten! Und sie sind fest genug gekoppelt, um Beobachtungen der einen Knoten durch die anderen Knoten zu ermöglichen und zu ermutigen.

**9** Allerdings ist auch hier eine Einschränkung am Platz: feste Kopplung heisst meist, dass für Übersetzungen des Problems der einen Abteilung in das Problem einer anderen Abteilung Sorge getragen ist (wenn auch nur in der oft unzureichenden Sprache der Organisation). Bei der losen Kopplung gibt es solche Übersetzungshilfen nicht: Jeder Knoten muss sich seinen eigenen Reim auf die Abläufe machen, die er beobachtet, und ist dafür weitgehend auf die eigenen Erfahrungen angewiesen (denn die liefern die einzige Sprache, die er wirklich versteht). Positiv gewendet heisst das, dass Netzwerke sich dazu ermutigen, mit unterschiedlichen Sprachen zu experimentieren und mit unterschiedlichen Interpretationstechniken zu arbeiten (und auch darin wiederum mit den entsprechenden Schwierigkeiten, voneinander zu lernen).

**10** Alles in allem produzieren Netzwerke, wenn sie funktionieren, die Heterogenität, von der sie leben. Sie werden immer wieder dazu neigen, zentrale Knoten zu schaffen und auszuweisen, die Orientierung für alle liefern. Und es werden sich immer wieder Knoten finden, die nur allzu bereit sind, zentrale Aufgaben wahrzunehmen. Aber jede Zentrale würde wieder genau die Homogenität produzieren, die den Erfolg des Netzwerks in Frage stellt. Netzwerke im kulturellen Bereich, wenn sie überhaupt möglich sind (Kultur ist selbst schon im hohen Masse lose Kopplung), leben von einer Wette auf überraschende Querverbindungen. Mehr als eine Wette ist es nicht, denn man kann nicht wissen, was aus ihnen wird. Aber es ist eine Wette, und damit macht es Zustände und Abläufe sichtbar, auf die gewettet wird, und es macht die Beobachter dieser Zustände und Abläufe sichtbar. Man kann sich einklinken - oder eine andere Wette abschliessen.