

Lernende Netzwerke?

Überlegungen zum Netzwerkbegriff und seiner Anschlussfähigkeit für Lernprozesse

Veröffentlicht in: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 1/2005, S. 7 - 22

1. „Netzwerke“ - eine Begriffskarriere
2. „Netzwerke“ – Annäherungsversuche an Begriff und Idee
3. Netzwerke für lernende Systeme
 - 3.1. Lernen im Netzwerk
 - 3.2. Netzwerken lernen
 - 3.3. Lernende Netzwerke
4. Blinde Flecke?
5. Literatur

1. „Netzwerke“ - eine Begriffskarriere

„Netzwerkbildung“ prägt heutzutage als Wunderbegriff technische, organisationale und soziale Kontexte. Nicht vernetzt zu sein, das belebt den Verdacht, von gestern zu sein. Der Begriff hat entsprechende Konjunktur. „Vernetzt sein“ weckt die Hoffnung, für allerlei Unkalkulierbares und Unvorhersehbares vorbereitet und gerüstet zu sein. „Netzwerke“ setzen offenbar Zuschreibungen frei, den Reaktionsmöglichkeiten konventioneller Organisationsformen im Hinblick auf potenzielle Umweltveränderungen überlegen zu sein. Zudem gibt es eher „weiche“ und zugleich abgrenzende Konnotationen: „Vernetzung“ steht für Flexibilität und Autonomie, für Selbststeuerung, Verhandlung und Kooperation und gegen die Starrheit der Organisation, gegen Rigidität, Hierarchie, Zentralismus oder Konkurrenz.

Seine eindrucksvolle Karriere startete der Begriff Anfang der 80-er Jahren: der Zukunftsforscher Naisbitt (1984) hatte einen der von ihm prognostizierten „Megatrends“ für das ausgehende 20. Jahrhundert mit dem Satz überschrieben: „Von der Hierarchie zum Netzwerk“. Gemeint war damit, dass angesichts der Begrenztheit der Problemlösungskapazitäten von hierarchischen Strukturen informelle Netzwerke kleiner Gruppen das Arbeiten und Leben bestimmen sollten. 1987 attestierten die Herausgeber im Vorwort einer Veröffentlichung über „Soziale Netzwerke“ (Keupp/Röhrle 1987) dem Begriff eine „gewisse

Anziehungskraft“. Sie vertreten die Auffassung, dass der Verlust von etwas Selbstverständlichem – gemeint sind alltägliche soziale Beziehungen - dazu führt, dass unser Interesse verstärkt darauf gezogen wird. Ein weiterer Attraktivitätsfaktor, der damals von Heiner Keupp benannt wurde, ist sicherlich die bemerkenswerte Schlichtheit des Konzeptes in Verbindung mit einer einprägsamen Bildhaftigkeit: „Menschen werden als Knoten dargestellt, von denen Verbindungsbänder zu anderen Menschen laufen, die wiederum als Knoten symbolisiert werden.“ (Keupp 1987, S. 12)

Nachdem Frederic Vester 1983 unseren Blick auf die „Welt als ein vernetztes System“ (Vester 1983) gerichtet und damit systemisch-komplexe Zusammenhänge populär gemacht hatte, erhielt die Netzwerk-Begrifflichkeit 1996 starke neue Nahrung durch die Verwendung in Manuel Castells viel beachteter „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 2003). Hier werden ausgehend von den Möglichkeiten der weltumfassenden elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten die neuen außerordentlich flexiblen Netzwerkstrukturen von Kapital und Wissen herausgearbeitet. Auch Castells greift auf die schlichte Knotenmetapher zur abstrakten Beschreibung des Netzwerkes zurück und umspannt mit dem Netzwerkbegriff unterschiedliche Netzwerkqualitäten: die technologischen Netzwerke mit dem Medium des World Wide Web, das global vernetzte Wirtschaftsnetzwerk, Netzwerk-Unternehmen, netzwerkartige Organisation von Arbeit, soziale (durch computervermittelte Kommunikation veränderte) Netzwerke, Ströme internationaler Finanzausammenhänge usw.

Im Zusammenhang mit Lernen wurden Netzwerke bisher insbesondere mit Ideen der Flexibilisierung des Bildungssystems thematisiert – bezogen auf „regionale Netzwerke“ von Bildungsinstitutionen (z.B. Hagedorn u.a. 1994, Jütte 2002) bzw. im Hinblick auf Modernisierungsoptionen für das System beruflicher Erstausbildung (Geissler/Harney 1995, Orthey 1999, S. 111f). Für den Bereich der Erwachsenenbildung und Weiterbildung ist eine gewisse Aufbruchstimmung in der Diskussion zu erkennen – Veröffentlichungen (Dehnbostel 2001, Faulstich/Zeuner 2001, Miller 2001 in einem Themenheft der „Grundlagen der Weiterbildung“), Tagungen und Vortragsthemen (Schäffter 2001) kündeten davon. Die dabei häufig proklamierte „lernende Region“ scheint alleine schon dadurch zu lernen, dass sie vernetzt ist. Das ist zunächst wohl mehr eine Möchte-gern-Situation als eine empirisch fundierte. Angezeigt ist jedoch immerhin, dass es Hoffnungen bezüglich des positiven Zusammenhanges von Lernen und Netzwerken gibt. Systematisch entwickelt Horst Siebert (2003) „vernetztes Lernen“ auf der Basis des systemisch-konstruktivistischen Paradigmas im Hinblick auf die methodische Dimension der Bildungspraxis.

Der in all diesen (und anderen) Kontexten gerne genommene Beschreibungswert der Netzwerkmetapher steht jenseits des modischen begrifflichen Neuwertes für „die Reflexion tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen“ – wie der „Entstehung weltweit operierender Netzwerke des Wissens und der Geldströme“ (Keupp 2003, S. 5). Zuletzt ist es sicher

die Wahrnehmung einer so nicht gekannten Form und Qualität von Komplexität im Gefolge dieser Veränderungen. Dieser Komplexität scheint der Netzwerkbegriff einen adäquaten Beschreibungs- aber auch Bewältigungswert entgegenzusetzen.

Der Netzwerkbegriff wird insofern auch vehement in alltäglichen Sprechkontexten hör- und sichtbar. Die Suchmaschine Google findet im imposantesten aller technischen Netzwerke, dem Internet allein 2.390.000 deutsche Websites zum Begriff „Netzwerk“ (23.01.2004). Dahinter verbirgt sich ein buntes Allerlei: Vom „Netzwerk Friedenskooperative“, über ein „gen-ethisches Netzwerk“, ein „Existenzgründer Netzwerk“, dem „Netzwerk Essstörungen“, „Allergie-Netzwerk“, „Politik-Netzwerk“, „Kompetenz-Netzwerk“, „Netzwerk-Lernkultur“, Frauen-, Studenten-, Absolventen- und-so-weiter-Netzwerke – kaum ein Arbeits- oder Lebensbereich, der nicht mit dem Netzwerkbegriff neu beschrieben wird. Es scheint so, als würden mit dem Begriff außerwissenschaftliche Erwartungen an Erklärungs- und Steuerungskraft angesichts zunehmender Erklärungs- und Steuerungsnotstände verbunden. Dies deutet auch die Verwendung des Begriffes für das „Netzwerk des Terrors“ ausgehend vom 11. September 2001 an. Nichtsdestoweniger zeigt gerade diese erschreckende Netzwerkerfahrung das Leistungsgefälle zwischen Netzwerkstrukturen und Organisationen: Das Netzwerk ist kaum zu fassen, die Organisationen sind weitgehend machtlos.

2. „Netzwerke“ – Annäherungsversuche an Begriff und Idee

Netzwerke können als eine spezifische Form von sozialen Systemen verstanden werden, die sich in Fragen von Nähe und Distanz von der Gemeinschaft und in Fragen der Zwecksetzung von der Organisation unterscheiden. Die Fragen der Zwecksetzung werden ersetzt durch Fragen nach den Ressourcen, die in dem Netzwerk transportiert werden (Keupp 1987, S. 25). Durch die Antworten auf diese Fragen wird der Inhalt des Netzwerkes benennbar. Nichtsdestoweniger braucht es auch Gemeinsamkeit, um das Netzwerk expansions- und integrationsfähig zu halten. Das heißt vor allem, dass es möglich sein muss, dass die „Knoten“ im Netzwerk kommunizieren können. Grundlage dafür ist nach Castells (2003, S. 528f), dass sie dieselben Kommunikationscodes besitzen, z.B. Werte oder Leistungsziele. Anschlussfähig werden Kommunikationen insbesondere dann, wenn sie einer gemeinsamen Leitunterscheidung folgen. In Netzwerken professioneller BeraterInnen und TrainerInnen ist das oft die Leitunterscheidung „Wissen/Nichtwissen“, wenn der gemeinsame Wert „Lernen“ ist. Das bedeutet nicht, dass nicht auch über Geld, dessen Leitunterscheidung Zahlung/Nichtzahlung ist, oder über Macht gesprochen werden kann. Letztlich kann jedoch all die Unterschiedlichkeit und Widersprüchlichkeit an der Gemeinsamkeit „Lernen“ geerdet werden. An diesem Beispiel ist „Lernen“ damit – wie Dirk Baecker (1999, S. 365f) es nennt – der „Kitt“, der das Eigenverhalten des Netzwerkes bezogen auf Ressourcen und Motive verbindet. Durch diesen „Kitt“ wird auch das Motiv auf längerfristige Bestandserhaltung genährt. Der „Kitt“ nährt die Kommunikationen, die Ressourcen zugänglich halten

und Erwartungen auf zukünftige Optimierung der Ressourcennutzung im Sinne von Wachstum freisetzen.

Die Netzwerkdynamik ist zudem ein Geschehen zwischen Inklusion bzw. Exklusion. Wenn mit einem Knoten nicht mehr kommuniziert wird, dann scheint er nicht mehr zum Netzwerk dazuzugehören, wenn die Kommunikation wieder aufgenommen wird, dann wird er auch wieder „angeschlossen“. Apropos Knoten: Castells verwendet einen etwas eigentümlichen Knotenbegriff. „Ein Knoten ist ein Punkt, an dem eine Kurve sich mit sich selbst schneidet.“ (Castells 2003, S. 528) Das irritiert – insbesondere durch den Kurven-Begriff. Es hält aber die Deutung offen, dass Netzwerkknoten sich in ihrem Fremdbezug zu anderen Knoten im Netzwerk mit ihrer eigenen Selbstbezüglichkeit schneiden. Sie gewinnen ihre Festigkeit – wie auch das Netzwerk die seine gewinnt! – dadurch, dass sie in ihrem Kontakt zu anderen Knoten gut mit sich selbst verzurrt sind – und dabei „schneiden“ sie sich notwendigerweise kurvenförmig. Dies Bild impliziert auch, dass das Netzwerkgeschehen auf die Ausbildung und Entwicklung von Identität der Knoten – durch Ziehen oder Lockerlassen – Einfluss nimmt.

Interessant ist insofern auch die Beziehung von Netzwerk und „Ich“ - vorausgesetzt der Knoten wird als „personifizierter Knoten“ gedacht. (Das muss nicht unbedingt so sein, denn es könnte beispielsweise auch ein Projekt einen Knoten ziehen.) Die Attraktivität der Netzwerkform für das „Ich“ lässt sich an die vielfach beschriebenen gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen anschließen: wenn sich das Individuum zunehmend als „Nabel der Welt“ (Keupp 1997, S. 41) sieht, gleichzeitig soziale Vorgaben verblassen und sich Rollenstabilität verflüchtigt, dann stellen Netzwerke, die einerseits durch eine flexible Minimal- oder Optionalstruktur und andererseits durch Prozesshaftigkeit gekennzeichnet sind, Referenzsysteme dar, die „Identitätsbildung im Fluss“ unterstützen. Warum?

„Identität“ wird aus der Biografie heraus generiert. Diese ist als autopoietischer Prozess, der immer wieder „reflexiv“ auf sich selbst Bezug nimmt, zu verstehen und zudem als ein transitorischer. Damit wird Zerfall zur Normalität der Reproduktion des Systems. Denn es muss für neue Systemelemente Platz geschaffen werden (vgl. Schimank 1988). Das (Bewusstseins-) System muss sich also immer etwas Neues einfallen lassen, um das Oszillieren zwischen Identität und Differenz aufrechtzuerhalten (Orthey 1999, S. 136f). Denn daraus lassen sich jeweils Anlässe zur neuerlichen Selbstbestimmung ableiten. Netzwerke bieten für beides Bezüge an: für Identität und Differenz. Deshalb sind sie für Individuen, die ihre Identität im Lebenslauf immer wieder neu generieren, so attraktiv als Bezugssysteme. Und dies sowohl in einer vergangenheitsorientierten Perspektive („Biografie“) als auch in einer zukunftsgerichteten („Karriere“). Auch weil solcherart gedachte individuelle Identität nur unter Voraussetzung eines „reflexiven Selbstbewusstseins“ gedacht werden kann, stellen Netzwerke, die selbst permanente, reflexiv angelegte Lernanlässe fordern und fördern, ideale Unterstützungsstrukturen für uns Bastel- und Bruchbiografen dar. Auch

aus dieser aus dem Individuum angeschlossenen Perspektive ist die Betrachtung der Netzwerkform unter dem Aspekt des „Lernens“ interessant.

Netzwerke setzen im Gegensatz zur Form der Organisation, die eine hierarchische Konzeption als Ordnungskonzept für die unterschiedlichen funktionalen Subsysteme verfügbar hält, auf die Flexibilitäten loser Koppelung. Netzwerke können insofern als flexible, lose gekoppelt Strukturen verstanden werden, die davon leben, dass Unterschiedlichkeit, Individualität und Vielfalt zugelassen und angesteuert werden. Denn für Netzwerke gilt: „Differenz macht Sinn“. Daher sollten Netzwerke „auch nicht nur aus Gleichgesinnten zusammengesetzt sein, denn dadurch verlieren sie ihre Lebensquelle – die Andersartigkeit“ (Boos/Exner/Heitger 2000, S. 19). Ein zentrales Netzwerkmerkmal zur Entfaltung der Produktivität dieser Verschiedenheitsressourcen ist „Vertrauen“ (vgl. Geramanis 2002). Auf dieser Basis können Netzwerkstrukturen zu einer „logisch höherstufigen Form sozialer Strukturierung“ werden, die im Vergleich zu anderen Kooperationsstrukturen weniger „spezifisch“ sach- oder aufgabenorientiert sind, sondern eher „diffus“ beziehungsorientiert motiviert (...). Netzwerke bearbeiten überfordernde Komplexität weniger über Verhandlung und Kontrakt, sondern über systematisches Herausbilden von Vertrauen auf der Basis von Verschiedenheit.“ (Schäffter 2001, S. 3f)

Im Gegensatz zu anderen Formen der Kooperation, in denen der Nutzen auf bestimmte Partner zurückzuführen ist und ihnen fest zugerechnet werden kann, kann der Nutzen in Netzwerken nur auf die „eigene Position im gesamten Beziehungssystem des sozialen Netzwerks, nicht aber auf einzelne Partner“ zurückgeführt werden (ebd.).

Netzwerke erscheinen damit als eine Form, die im Sinne „unordentlicher Ordnungskonzepte“, einerseits im Makrobereich bestimmte Musterbildungen vollziehen, andererseits auf der Mikroebene aber hohe Freiheitsgrade aufweisen. Es gibt also ein Minimum an Ordnung, aber eben nur soviel, dass die Produktivität von Unterschiedlichkeit sich entfalten kann und nicht wie in Organisationen „abgeregelt“ bzw. nicht wie in Gemeinschaften „vergemeinschaftet“ wird. Netzwerke sind damit an einer gemeinsamen Leitunterscheidung orientierte lose Koppelungen von Elementen und Ereignissen mit hohen Autonomiegraden im Sinne der Freisetzung von Selbstorganisationsmöglichkeiten. „Lose Koppelung“ beschreibt dabei eine Form, in der Rationalität und Unbestimmtheit gleichzeitig möglich sind (Baecker 1994, S. 78). Einerseits sind Unterschiedlichkeiten strukturell integriert, andererseits wird ihnen aber ein Eigenleben zugestanden, welches immer wieder neu auf Möglichkeiten temporär begrenzter Integrations- und Strukturbildung hin beobachtet werden kann.

Ein weiteres: Netzwerke können nicht dadurch beschrieben werden, was ist, sondern eher dadurch, was sein könnte. Denn vieles an möglichem Netzwerkgeschehen ist gegenwärtig noch nicht realisiert, noch nicht absehbar und erst recht nicht präzisiert. „Das ist auch der Grund dafür,

dass alle Versuche, ein Netzwerk dadurch zu beschreiben, dass man bestimmte Verbindungen (oder Maschen) zwischen bestimmten Knoten definiert, aussichtslos sind.“ (Baecker 1994, S. 170) Es gilt also vielmehr, dass Netzwerke „nicht durch aktuelle, sondern durch aktualisierbare Beziehungen konstituiert“ werden (Baecker 1993, S. 176). Das bedeutet, dass Netzwerke eher über Potentialitäten beschrieben werden – und sich selbst auch so beschreiben, indem sie permanent Entwürfe solcher möglichen Wirklichkeiten für sich selbst oder für Teilnetzwerke entwickeln. In Netzwerken werden unterschiedliche mögliche, nicht konsenspflichtige Realitäten für die Zukunft entwickelt und bereitgehalten. Diese Beschreibung möglicher Zukünfte geht dann ins kommunikative Netzwerkgeschehen ein und es zieht Handlungen im Hinblick auf die Wirklichkeiten möglicher Zukünfte nach sich. Diese münden aber lediglich in temporär begrenzten Strukturen (z.B. in Projekten oder Substrukturen), denn statt einer differenzierten und fixierten Struktur folgt (nur) eine neue Beschreibung einer anderen möglichen Zukunft. Durch diese transitorische Dynamik „leben“ Netzwerke.

Unter Strukturierungsaspekten gewinnen Netzwerke von daher hohe Attraktivität. Denn sie zeichnen sich durch schnell und situativ aktualisierende mögliche Beziehungen aus. Sie halten der zu gestaltenden Aktualität die vielfältigen Optionen der Potentialitäten, auf denen sie aufbauen, bereit. Von welchen Strukturierungserwartungen wir berechtigterweise ausgehen können, das zeigt auch Jahre nach dem 11. September 2001 das weltweite Terrornetzwerk, das sich außerordentlich „erfolgreich“ (und folgenreich) den etablierten Macht- und Politikstrukturen entzieht.

Netzwerkstrukturen erscheinen, insofern sie auf Vertrauens- und Beziehungsaspekten basieren, formal justierten Strukturen überlegen. Netzwerkstrukturen sind potentiell sehr stark, sie sind dabei verlässlich und zuverlässig – und sie bleiben dabei nahezu „unsichtbar“. Sie sind nicht zu halten, weil sie selbst nicht gehalten werden müssen, sondern losgelassen werden können. Sie behalten hohe Leistungsreserven bezogen auf den Gegenstand bereit, der zu strukturieren ist, weil sie kaum Energien in die Organisationsdimension umleiten. Netzwerke sind strukturüberlegen, weil sie strukturunterlegen sind! Die Strukturierungsüberlegenheit kommt aus dem Verzicht auf organisationale Strukturierungsmacht.

3. Netzwerke für lernende Systeme

Netzwerke ermöglichen Lernen dadurch, dass sie über die ihnen eigene Dynamik permanent Lernanlässe bereitstellen. Denn in Netzwerken muss ein Oszillieren zwischen Struktur und Prozess aufrecht erhalten werden. Das bedeutet die ständige oszillierende Prüfung auf Aneignung oder Ablehnung - und dies ist zugleich die Leitunterscheidung für Lernen (vgl. Gütl 2002, S. 252ff). Dieses Geschehen beinhaltet hohe Potentiale für Kooperation und Professionalisierung unter den Bedingungen komplexer und sich rasch ändernder Umwelten und einem hohen Konkurrenz- und Problemlösungsdruck. Denn es stellt Sicherheit und Flexibilität gekoppelt mit zeitlich naher Verfügbarkeit gleichzeitig bereit. Geerdet wird dieses

Geschehen dadurch, dass Netzwerke eine Idee oder ein Bild davon haben, was ihre Arbeit auszeichnet.

Im Falle des Netzwerkes für Beratung, Entwicklung & Lernen „SoVal“ (ggf. Verweis auf anderen Beitrag im Heft), auf das ich mich hier beziehe, ist das gesamte Geschehen an der Idee „Lernen“ ausgerichtet. Alle NetzwerkerInnen beschäftigen sich forschend, intervenierend, trainierend, beratend mit Lernprozessen – und wollen zudem ihr eigenes Lernen in einem flexiblen, herausfordernden und anregenden Rahmen aufgehoben wissen. Ein solches „Leitbild“ oder eine geteilte Idee ermöglicht als nahezu einzige Gemeinsamkeit, dass im Zusammenspiel andere Qualitäten erreicht werden und ein Nutzen entsteht, der ohne Netzwerkarbeit allein nicht erreichbar erscheint, weil die Restriktionen anderer Formen, sich zu organisieren und sich „zu geben“ wesentlich ausgeprägter sind. Netzwerke gleichen damit Einschränkungen traditioneller Organisationsformen aus, mit denen heute anstehende Probleme kaum mehr gelöst werden können (vgl. Heintel 2000, S. 8ff). Sie setzen permanent Optionen frei und machen diese zur Grundlage des Handelns. „Handeln mit Optionen“ ist insofern für Boos/Exner/Heitger (2000) ein Hauptcharakteristikum von Netzwerken, die bei aller Freiheit und Offenheit auf vereinbarten Zielen, wechselseitiger Erwartungen und minimal, bzw. temporär begrenzt geregelter Zusammenarbeit basieren. Die Arbeit und das Lernen in Netzwerken erfordern – und diese Anforderung unterscheidet sie von Gemeinschaften und Organisationen - ein hohes Maß an Selbstbindung und an Selbststeuerung. Denn das, was Gemeinschaften und Organisationen dauerhaft konserviert zur Verfügung stellen, muss in der Netzwerkform immer wieder neu ausgehandelt, entschieden und vereinbart werden. Das bedeutet Herausforderungen, Anstrengungen und auch Zumutungen für die Einzelpersonen und an die damit einhergehende Beziehungsarbeit.

Dies „Handeln in Optionen“ geschieht in einem ständigen Prozess, denn ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu Organisationen ist das „Sich-im-Fluss-befinden-und-halten“ von Netzwerken. Das stellt hohe Anpassungsreserven an veränderte Umweltbedingungen bereit - und zwar ohne zeitlich, strukturell und emotional aufwändige Ablösungsarbeit von organisationalen oder vergemeinschafteten Fixierungen.

Dabei und dazu erscheint die permanente Beziehungsarbeit als eine wesentliche Leistung erfolgreicher NetzwerkerInnen. Gerade die Offenheit und Unwägbarkeit der Netzwerkarbeit erfordert klare Beziehungsqualitäten. Daraus generiert Netzwerkarbeit Potentiale, denn Unterschiedlichkeiten sind ja nicht nur fachlich begründet, sondern auch von der Subjektivität, dem Rollenverständnis und der Beziehungsgestaltung her. Je mehr also von diesen Qualitäten bekannt und zugänglich ist, desto mehr kann dieses personale und soziale Potential auch für die Netzwerkarbeit umgesetzt werden. Das heißt, dass (künftige) NetzwerkerInnen „zunächst zusammengebracht und in gemeinsame Lernprozesse verwickelt werden müssen. Gemeinsame Erfahrungen, eine gemeinsame Geschichte, sind wichtige Quellen für ein nachhaltiges Interesse an Kommunikation und gemeinsamer Arbeit. Wer Netzwerke

aufbauen will, muss gemeinsame (Arbeits-) Erlebnisse schaffen. Der Aufbau von Netzwerken ist Sozialmanagement“ (Krainz-Dürr 2000, S. 23). Diese Beziehungsarbeit in Netzwerken ist dabei daran zu orientieren, dass Netzwerkbeziehungen – wie Dirk Baecker (1999, S. 364) dies beschreibt – „Beziehungen der Beobachtung zweiter Ordnung“ sind. Das bedeutet, dass NetzwerkerInnen sich nicht nur vorstellen können müssen, welche eigenen „Spielzüge“ möglich sind, sondern auch, wie andere NetzwerkerInnen angesichts der Erwartung bestimmter Züge anderer „Mitspieler“ ihre eigenen Spielzüge auswählen. Die darin implizite Gefahr, dass sich die NetzwerkerInnen dadurch blockieren, dass A seine Aktion von B abhängig macht und B von A, wird umso unwahrscheinlicher, „je mehr Ressourcen ein Netzwerk bereitstellt, entweder im Wettbewerb oder in der Kooperation ein stabiles Eigenverhalten zu finden. Das Netzwerk ist endogen unruhig, aber es stellt eigene Motive bereit, die dazu führen, dass es sich nicht chaotisch, sondern entweder kooperativ oder kompetitiv verhält“ (Baecker 1999, S. 365). Diese Annahme erfordert eine Beziehungsarbeit in Netzwerken, die sich notwendigerweise im Spannungsfeld von „Kooperation und Konkurrenz“ bewegt. Insofern sind Abgänge und Neuzugänge ebenso der Normalfall in Netzwerken wie die Möglichkeit, dass aus Partnern Konkurrenten werden und umgekehrt. Damit werden auch Macht- und Kontrollfragen anders behandelt wie in Organisationen oder Gemeinschaften. „Die Streuung von Besitz und Kontrolle“ – so benennt Robert Reich (1993, S. 111f) dies (allerdings im Kontext seiner Vision einer „neuen Unternehmensvernetzung“) – scheint damit eine netzwerktypische Erscheinung. Deren konkrete Ausgestaltung erfordert eine vertrauensvoll geerdete und von einem gemeinsamen „Kitt“ gehaltene Beziehungsarbeit. Das hält Dynamiken für die oszillierende Prüfung auf Aneignung oder Ablehnung aufrecht – also für dynamisches Ungleichgewicht. Das bedingt immer wieder neue – temporär klärende – Beziehungsarbeit und hält Lernanlässe auf der individuellen, der sozialen und der „organisationalen“ Ebene bereit.

Interessant ist in diesem Kontext der Beziehungsarbeit auch die Frage nach der Distanz der Knoten und die der Schalterstellen im Netzwerk. Die Distanz in einem Netz kann ganz unterschiedlich sein – im Bild eines alten, ständig benutzten häufig geflickten Fischernetzes. Es gibt also unterschiedliche Ausprägungen von Nähe und Distanz, die sich auch temporär – z.B. über intensivierete oder ruhende Arbeitskontakte – verändern. Diese Ansicht unterscheidet sich von derjenigen, die Manuel Castells vertritt. Für ihn haben Knoten dieselbe Distanz – was weder bildlich noch logisch nachvollziehbar erscheint. Eine solche Einheitsdistanz würde auch der Vorannahme von Unterschiedlichkeit und Vielfalt widersprechen. Klar ist aber auf Basis dieser Vorannahme auch, dass es Schalterpositionen im Netzwerk gibt, die zugleich auch mit Macht verbunden sind. Solche Schalterpositionen sind zum Beispiel solche Knoten, die als Schnittstellen Kontakte zu anderen Netzwerken halten oder solche, die intern besonders stark mit anderen Knoten vernetzt sind, oder solche, die zeitlich begrenzt Steuerungs- und das heißt: Verknotungsfunktion (z.B. als ProjektleiterInnen) übernehmen oder auch

solche, die intern andere Knoten vom Teilhaben am Netzwerkgeschehen abschotten.

Durch die hier skizzierte transitorische Netzwerkdynamik entstehen ständige Lernanlässe, weil Ablösungsarbeit, Sinnfindung und Neuorientierung für Personen, Kommunikationen und die zeitlich begrenzten Organisationsanteile im Netzwerk zum „täglichen Brot“ gehören: einerseits ist es überlebensnotwendig zu lernen – und andererseits ist dies Lernen auch nahr- und schmackhaft. „Vernetzte, komplexe Lernsysteme“ – so heißt die Perspektive dessen, was auf dieses Basis entstehen könnte.

Der „Charme“ von Netzwerken für „lernende Systeme“ (vgl. Orthey 1999, S. 150f) soll nun mit den folgenden drei Aspekten angedeutet werden.

3.1. Lernen im Netzwerk

Netzwerke wachsen nicht dadurch, dass Erfahrungsaustausch angeboten wird. Sie wachsen insbesondere durch Lernen – denn dies ist das netzwerk-konstituierende Wachstums- und Entwicklungselement. Lernen ist die Form, die das Netzwerk einerseits erfordert und die es andererseits auch anbietet. Eine Netzwerkidee ohne permanente Aushandlungs- und Anpassungsverhältnisse ist, wie oben beschrieben wurde, nicht möglich. Das bedeutet im gewissen Maße auch den Zwang, zu lernen, umzulernen, zu ver-Lernen, um das Netzwerk aktiv zu halten. Dies geschieht über permanent zur Verfügung stehende Differenzwahrnehmungen zwischen wahrgenommener Aktualität und der Potentialität, die das Netzwerk beschreibt - sowohl in Form individueller, als auch in sozialer und in organisationaler Perspektive. Im Netzwerk lernen insofern professionelle Individuen im Sinne einer weiteren Professionalisierung. Es lernen zudem soziale Systeme im Sinne der Optimierung der - z.B. projektbezogenen – Zusammenarbeit. Außerdem wird auch etwas über Möglichkeiten und Grenzen bestimmter Organisationsformen gelernt, indem diese im Netzwerk temporär konserviert oder abgelehnt werden. Der Charme der „Lernplattform Netzwerk“ liegt dabei darin, dass es für Professionelle nicht nur um Wissensvermittlung geht, sondern um solche Formen der Erfahrung und des Austausches, die ihren professionellen Kontexten so entsprechen, dass sie deren Spezifität in sich selbst reproduzieren. Dadurch wird der Kontext des Lernens im Vergleich zur relevanten Umwelt des Arbeitens anschlussfähiger. Hier bieten Netzwerke viele Möglichkeiten, denn sie sind über ihre „Mitglieder“ lose mit unterschiedlichen professionellen Kontexten gekoppelt oder sind jedenfalls leicht mit diesen zu koppeln. Das bedeutet vielfältige Erfahrungshintergründe z.B. aus unterschiedlichen Institutionen, die Lernpotentiale beinhalten. So konnte beispielsweise im BeraterInnen-Netzwerk „SoVal“ anhand der Biografien einiger NetzwerkerInnen die Dynamik der Organisation „Universität“ im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten und –grenzen ausgeleuchtet und rekonstruiert werden. Ebenso gut ginge das auch für freiberufliche, industrielle und nicht-profitorientierte Kontexte. Hierbei ist es wieder eben die Unterschiedlichkeit der organisationalen Bezüge, die viel Metawissen über Organisationen zugänglich machen. Diese Produktivität der Vielfalt

gilt nicht nur fürs Lernen, sondern sie ist auch für Arbeitsprojekte relevant. So ist es ein Leichtes, in einer Projektgruppe durch die organisationalen Herkünfte ihrer Mitglieder all das präsent zu haben, was in einem Projekt zur Entwicklung von „Lernsupport“ in Bildungsinstitutionen für die verschiedenen Zielgruppen und Zielorganisationen bezeichnend ist. Eine Organisation könnte dieser Vielfalt nur die Einfalt der Organisation entgegensetzen und wäre damit professionell gleich eingeschränkt. Aufwändige Evaluierungsverfahren müssten diesen „Rückstand“ ausgleichen. Die Form der Arbeit im Netzwerk macht damit wieder eine Vielzahl von Lernchancen zugänglich, die Organisationen nicht bieten können. Die Form der Erfahrung in einer Projektgruppe mit Universitätsangehörigen, Freiberuflern, Angehörigen von Industrieorganisationen oder Non-Profit-Einrichtungen ist eine andere, breitere, als in der Projektgruppe einer Organisation, die vielleicht noch mit Kundenanbindung und Beratung operiert, um diesen Rückstand auszugleichen. Das liegt an den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und den Potentialitäten, die diese in der Ausgestaltung von Arbeits- und Lernprozessen ermöglicht. Damit wird in Netzwerken das fürs Lernen so entscheidende Oszillieren zwischen Aneignung und Ablehnung häufiger angeregt als in Organisationen oder Gemeinschaften. Das bedeutet mehr Aushandlungsarbeit, aber auch eine höhere Aushandlungsqualität, weil mehr Referenzbezüge vorhanden sind. Dadurch entstehen günstige Bedingungen für vielfältiges Lernen im Netzwerk. Im Lernnetzwerk „SoVal“ hat sich hierfür neben der Arbeit in Projektgruppen insbesondere die Form der Werkstattarbeit als geeignet erwiesen: Beratungs-, Schreib- und Projektwerkstätten (gestaltet in eröffnenden Settings) sind hier Strukturangebote, um die zugängliche Vielfalt themenbezogen zu erschließen. So kann beispielsweise in einer Beratungswerkstatt Beratungskompetenz in der Beratung eigener Fälle mit drei oder vier unterschiedlichen Ansätzen entwickelt werden. Dieses Leistungspotential erkennen auch solche Lernkonzepte für Führungskräfte in Unternehmen, die nach intensiven beziehungsorientierten Präsenzphasen, selbstorganisierte Netzwerk-Nachfolgestrukturen der TeilnehmerInnen in der Organisation anstreben. Es entstehen daraus zum Beispiel Praxisberatungsgruppen, Projekt- und Arbeitsgruppen oder knowledge communities, die oft über viele Jahre zusammenarbeiten und lernen. Der „systemische“ Mehrwert solcher Netzwerkstrukturen liegt darin, dass Menschen in besonders verantwortlichen Positionen mit anderen Menschen in solchen Positionen zusammenkommen, mit denen sie üblicherweise in der täglichen Arbeit nicht zusammentreffen. Jenseits der Notwendigkeiten, Zwänge und Abhängigkeiten der Hierarchie können diese ihr Wissen vernetzen und das entstehende gemeinsame Netzwerkwissen nutzen. Zudem können in den geschützten Netzwerkräumen neue Ideen erprobt bzw. kompetent evaluiert werden. Diese vor den Folgen der Organisation geschützten und gleichzeitig von ihr nicht limitierten Strukturen werden dadurch oft zu Arealen, die durch ihre Spielräume Kreativität ermöglichen und freisetzen. Beispiele für solche Netzwerkstrukturen in (und unterhalb von)

Organisationen sind Supervisions- oder Intervisionsgruppen, Zusammenschlüsse von Frauen in Führungspositionen oder von jungen oder älteren MitarbeiterInnen. Solche Strukturen lassen ein hohes Maß an Vertrauen entstehen, auf dessen Basis Kooperation und konstruktive Konkurrenz entstehen können. Und obschon derartige Strukturen quasi die Form der Organisation unterlaufen, sind sie in einer systemischen Perspektive auch für die Organisation gewinnbringend: einerseits erhöhen sie deren Komplexität dadurch, dass neuer „Sinn“ bereitgestellt werden kann oder dadurch, dass Zusatzverknüpfungen etabliert werden. Damit wird die Verfügbarkeit von Anpassungsreserven an die Umweltkomplexität erhöht. Andererseits stellen solche Netzwerke strukturelle Möglichkeiten bereit, um mit Komplexität auch selektiv „angemessener“ zurecht zu kommen – indem die Selektions-Entscheidungen beispielsweise in selbstorganisierten Lern-Settings (z.B. in Intervisions- oder Praxisberatungsgruppen) statt in überfordernden Arbeitszusammenhängen aufgehoben werden können. Derartige Netzwerkstrukturen können der Organisation die Form des Lernens – auf niedrigem Organisationsniveau und mit keinerlei Steuerungsaufwand - verfügbar halten und diese zugleich fruchtbar machen.

Neben Erfahrungen mit Führungskräften oder pädagogisch in der Erwachsenenbildung oder Beratung tätigen (Königswieser, U. 1997, Exner/Königswieser, R. 2000, Gütl 2003), liegen auch in der Fortbildung von LehrerInnen, die ihren Unterricht zum Forschungsgegenstand machen und sich darüber in der regionalen Lehrerlandschaft vernetzen, Netzwerkerfahrungen vor (Krainz-Dürr 2000).

3.2. Netzwerken lernen

Die Netzwerk-„Mitglieder“ lernen in einem Netzwerk „Netzwerken“: „Vernetzung als Lernprozess!“ (Weber 2002). Denn sie erleben und erfahren ja Formen und Möglichkeiten eines Netzwerkes. Damit setzen sie sich notwendigerweise immer wieder reflexiv mit Aufbau, Wesen, Formen und Dynamiken in Netzwerken auseinander, die sie auch in andere Netzwerke übertragen können. Die pädagogische Hoffnung, die da mitschwingt, heißt: Netzwerken macht Netzwerken wahrscheinlich. In der Tat zeigen eigene Erfahrungen im BeraterInnennetzwerk „SoVal“ (ggf. Verweis auf anderen Beitrag im Heft), dass die Netzwerkerfahrungen sehr stark in die Selbstdefinition eingearbeitet werden – einige KollegInnen nennen sich auch explizit „NetzwerkerIn“. Qualitativ und quantitativ zeigt sich das in der Ausdehnung des äußeren Netzes. In den dortigen Fäden und Knoten gehen von NetzwerkerInnen geknüpfte Kontakte zu anderen Personen, Organisationen oder Netzwerken auf. „Netzwerken“, das ist in der Tat eine andere Qualität der Gestaltung von Kooperation und Partnerschaft wie „etwas organisieren“. Denn NetzwerkerInnen achten darauf, Anschlussmöglichkeiten für zukünftige Aktualitäten und Potentialitäten zu eröffnen bzw. offen zu halten. Dies wirkt sich zudem unternehmerisch aus, denn aus den „zufallsempfindlichen Kontakten“ (Baecker 1999, S. 360) der NetzwerkerInnen zu Dritten entstehen oft deshalb interessante Chancen für neue Kooperations- oder

Kundenbeziehungen, weil es möglich wird, kurze, informationsintensive Wege miteinander zu verknüpfen.

Erfolgreiche Netzwerker ...

- achten auf die Ausbalanciertheit der Beziehungen bzw. vermehren den Nutzen der Partner;
- fördern Aktivitäten, die eine attraktive Zukunft der Netzwerkpartner unterstützen;
- beenden Kontakte im Netzwerk so, dass sie später wieder anknüpfen können;
- versuchen, Dinge im Fluss zu halten statt sie festzuhalten bzw. formal zu entscheiden;
- konzipieren Interventionen ins Netzwerk als Angebote, die auch abgelehnt werden können;
- nutzen Kontakte auch für nicht anwesende Dritte.
(Boos/Exner/Heitger 2000, S. 19)

Diese Form, „sich zu geben“ – als NetzwerkerIn -, setzt auch Hoffnungen auf die Dynamisierung von Organisationen frei. Die von netzwerkähnlichen Strukturen durchsetzte Organisation ist sowieso eine Realität – sie wird alltagssprachlich oft mit Begriffen wie „Seilschaften“, „Vetterles-Wirtschaft“ oder „Clique“ be- und abgewertet. Denn seit es Organisationen gibt, gibt es auch Netzwerke. Das sind diejenigen an der Oberfläche der Organisation (also z.B. Kommunikations- oder Informationssysteme), aber insbesondere die informellen unter der Oberfläche der Organisation (die „Seilschaften“, die „besser informierten Kreise“ usw.). Die Dynamisierungshoffnung relativ starrer, z.B. hierarchisch vernetzter Organisationen hat dabei zwei Aspekte. Zum einen kann das Konzept „Netzwerke“ auf die Form der Organisation Anwendung finden, indem z.B. in nicht hierarchischen Strukturen operiert wird. Dann wird Arbeit ohne viel „Linie“ beispielsweise in Projekten oder Teams organisiert, die nur zeitlich begrenzte Strukturen darstellen. Zum anderen können Netzwerke die Organisation gezielt unterlaufen, indem sie der relativ stabilen und auf Dauer gestellten Organisationsstruktur eine Vielheit von unterschiedlichen, zeitlich, inhaltlich und sozial höchst disponiblen Strukturbildungen zur Seite stellen. Hier sind z.B. die Lern-Netzwerke von Führungskräften in Unternehmen angesiedelt.

Deren Netzwerke werden nicht nur zum Lernen genutzt, sondern auch zum Kooperieren über oder unter Grenzen hinweg. Das ist begründet in dem wichtigen emotionalen Aspekt des Netzwerkes. Dieser wird aus einer „wilden“ Gemengelage genährt, die sich auf einem weiten Feld zwischen „Sehnsucht nach direkter Kommunikation und dem Wunsch nach kommunikativer Gleichbeteiligung, Aufhebung von Asymmetrien, demokratischer Ideologie „freier“, kreativer Entfaltungsmöglichkeiten in und durch neue Vernetzungsformen“ (Heintel 2000, S. 9) entwickelt. Das kann die Organisation dynamisieren, indem es zwei gleichlaufende, aber nicht gleichgeschaltete Programme gibt: das Programm „Organisation“ und das Programm „Netzwerken“. Beides ist füreinander Zumutung und

kann sich auch gegeneinander unterlaufen. Dabei unterlaufen meist die Netzwerke die Organisation. Sie sind flexibler, schneller, anpassungsfähiger. In einem „lernenden System“ ist dieser Zusammenhang angesteuert und er ist reflektiert. Er bedeutet die Gleichzeitigkeit zweier Ordnungskonzepte und die Annahme, dass beide füreinander Irritation genug sind, um voneinander zu profitieren und sich gegenseitig zur Optimierung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.

Aber das ist schon fast das nächste Thema:

3.3. Lernende Netzwerke

Netzwerke – verstanden als „vernetzte, komplexe Lernsysteme“ - sind wesentliche Strukturmerkmale „lernender Systeme“. Sie gewährleisten, dass das Lernen möglichst komplex mit dem System verkoppelt wird. „Viel Lernen“ – das wäre jedoch eine nicht hinreichende Voraussetzung für „Lernende Systeme“. Es geht eher darum, über Lernen die Anpassungsfähigkeit des System an Umweltbedingungen und die Selbststeuerungsfähigkeit des Systems zu optimieren. Wie in den beiden vorhergehenden Abschnitten entwickelt, kann dies in sozialen Netzwerken realisiert werden. Netzwerke können dabei einerseits dem System die Form des Lernens zugänglich halten und andererseits den Transfer in die Ausgestaltung des Systems unterstützen. Das Supervisionsnetzwerk von Führungskräften ist ein attraktiver Lernort für die beteiligten Führungskräfte, und es stellt zudem sicher, dass das dort Gelernte unmittelbar im System verfügbar wird und sich in Handlungen und Veränderungen ausdrückt.

Wenn es um die Förderung von Systemdenken im Unternehmen geht, dann sind Netzwerke auch diesbezüglich attraktiv, denn sie bedienen die zwei von Peter Senge (1996, S. 88) formulierten Punkte: Einerseits werden in Netzwerken statt linearer Ursache-Wirkung-Beziehungen Wechselbeziehungen wahrgenommen und andererseits ist Netzwerken mit permanenten Veränderungsprozessen gekoppelt - statt nur „Schnappschüsse“ wahrzunehmen – nach Senge die beiden zentralen Punkte zur Förderung des Systemdenkens.

Die Veränderung der Strukturen und Kulturen der Organisation zu „lernfreundlichen Strukturen und Kulturen“ ist ein zentrales Merkmal auf dem Weg zu lernenden Systemen (Orthey 1997). Die Etablierung von Netzwerkstrukturen ist hierfür eine zielführende Intervention. Je mehr ein Unternehmen – so die Schlussfolgerung – auf netzwerkartige Strukturen zurückgreifen kann, umso größer wird auch die Möglichkeit, sich als „Lernendes System“ zu reproduzieren.

Auch die „Ausbildung von Responsivität“ (Bergner 1996, S. 177) wird durch Netzwerke in Unternehmen unterstützt. Denn sie steigern einerseits die interne Komplexität, andererseits halten sie systemintern den Kontakt zu „tatsächlichen“ und potentiellen relevanten Umwelten präsent.

Netzwerke sind insofern Strukturen in lernenden Systemen, die deren „Möglichkeitssinn“ (Robert Musil) nähren. Sie steigern dadurch die Möglichkeiten, zu neuen Unterscheidungen fähig zu werden: zu lernen. Netzwerke lernen dabei auch etwas über sich selbst – sie werden selbst

„lernende Systeme“. Das liegt daran, dass sie über Reflexionsstrukturen verfügen. Im BeraterInnennetzwerk „SoVal“ sind dies neben Interventionsgruppen, Schreib- und Beratungswerkstätten insbesondere jährliche Netzwerkwochen, zu denen sich einmal im Jahr alle NetzwerkerInnen persönlich treffen. Dabei sind Netzwerke Spezialformen lernender Systeme – das liegt an ihrem Strukturdefizit. Weniges ist stabil und fix konserviert, viel mehr ist nur möglich. Das bedeutet mit Blick auf das hier zu Grunde gelegte Lernverständnis, dass wesentlich häufiger ein Oszillieren zwischen Struktur und Prozess in Gang gesetzt wird, wie das in anderen Formen der Organisation der Fall ist. Denn es ist ständig ein Abgleich zu machen, welche Struktur – zeitlich begrenzt – welchen Prozess benötigt, oder eben nicht. Und das geht auch andersherum, denn um ein Netzwerk zu bleiben und nicht zur Organisation zu mutieren, muss ständig auch eine Prüfung auf hinderlichen Strukturüberschuss eingeleitet werden. Das lässt die Hypothese zu, dass in Netzwerken öfters gelernt werden muss, wie in stärker strukturierten Organisationen. Wenn Lernen auch im Sinne des Lernens zweiter und dritter Ordnung reflektiert wird, wie das in vielen professionellen Netzwerken der Fall ist, dann lässt dies die Folgerung zu, dass Lernen auch nachhaltiger erfolgt. Lernende Netzwerke sind insofern „nachhaltig lernende Systeme“. Im Sinne des Lernens zweiter Ordnung werden Muster, Werte und Normen erschlossen und im Sinne des Lernens dritter Ordnung wird auch der Umgang mit Mustern, Werten und Normen reflektiert, so dass Verfahren etabliert und konserviert werden können, auf die im weiteren Netzwerkgeschehen zurückgegriffen werden kann. Dies macht einen Unterschied zu Organisationen, denn diese konservieren Strukturen. Netzwerke hingegen konservieren Prozesse zur Veränderung.

Zusammengefasst: Netzwerke sind vernetzte Systeme, die Oszillationsprozesse des Lernens auf den Ebenen der beteiligten Individuen, der sozialen Beziehungen im Netzwerk und an dessen „Grenzen“ sowie auf der organisationalen Ebene freisetzen, weil sie selbst permanent zwischen Vagheit und Bestimmtheit oszillieren. Sie fordern damit ständig Lernprozesse heraus, weil sie Differenz, Irritation und Zumutungen präsent halten, die individuell, interaktiv und organisational aufgearbeitet werden müssen. Dadurch entsteht notwendigerweise ein „doppelter Blick“ (Gütl 2003), der einerseits konsequentes Eintreten für eine bestimmte Situation im Blick hat und andererseits deren kritische Erforschung.

„Warum halten Sie persönlich Netzwerkarbeit für wichtig?“
Kriterien aus einer ExpertInnenbefragung von NetzwerkerInnen
(Koremann 2004, S. 82)

1. Gegenseitiger Austausch von Informationen
2. Erlangung von Impulsen
3. Gegenseitige Lernprozesse
4. Reflexion der eigenen Arbeit und der beruflichen Rolle
5. Vergleich mit anderen
6. Vorhandensein von fachlichem und beruflichem Verständnis

7. Freiwilligkeit der Beziehungen
8. Nutzung der heterogenen Qualifikationen der Akteure/Akteurinnen
9. Eigene berufliche Tätigkeit aus einem anderen Blickwinkel sehen

4. Blinde Flecke?

Angesichts der Mächtigkeit und Euphorie der alltäglichen und wissenschaftlichen Begriffsverwendung soll abschließend ein zuspitzender Blick auf mögliche blinde Flecke der Einredung vom Netzwerk gerichtet werden.

Gelegentlich erscheint es so, als werde das „Netzwerk“ als inhaltsleere und zweckfreie Hülle benutzt – „Vernetzung“ erscheint „generell“ wünschenswert zu sein. Das ist zumindest eine mutige, keinesfalls jedoch eine erwiesene Annahme. Wichtig erscheint, die Voraussetzung, unter der Vernetzung „Sinn macht“, nicht zu vergessen angesichts der ganzen Euphorie.

Ein weiteres: Wenn sich soziale Netzwerke ebenso dynamisch entwickeln wie das technische Netzwerk Internet, dem aufgrund seiner nahezu wuchernden Ausdehnung oft „Leben“ nachgesagt wird, dann dürfen wir immerhin auch darauf gespannt sein, wie wir mit den in Netzwerken offenbar typischerweise entstehenden Selektionsproblemen zurecht kommen. Mit der Entlastung durch Suchmaschinen wie im elektronischen Netz dürfen wir einstweilen kaum rechnen. Vielmehr wohl damit, selbst immer häufiger immer mehr neue Entscheidungen treffen zu müssen. Damit verursachen auch Netzwerke „große Zwänge zu kleinen Freiheiten“ (Geißler/Orthey 1998).

Die viel gepriesenen, dann herbeigerufenen und schließlich gut organisiert in Gang gesetzten Netzwerke führen notwendigerweise dahin, wohin aktuelle „systemische“ Managementkonzepte führen: in die Dilemmata fremdorganisierter Selbstorganisation. Letztlich stellt sich Angesichts des (erhofften) Erfolgs von Netzwerkstrukturen doch die Frage: Was tun mit der überflüssigen Organisation, die uns gerufen hat? Wem da nicht schwant, was Organisationen so alles einfallen könnte, um die Netzwerke zu unterlaufen ...

Nicht zu vergessen ist auch, dass Netzwerke fest mit Personen gekoppelt sind. In diesem Text wurde herausgearbeitet, dass Netzwerken unter anderem Selbststeuerung und Beziehungsarbeit braucht. Die ist aber ohne persönliche Bereitschaft und auch ohne entsprechende Kompetenz nicht zu denken. Auch Vertrauen und Intimität sind bislang resistent dagegen, sich organisieren zu lassen. Diese Aspekte werden kaum thematisiert, sind aber sehr wohl zentral für das Ingangkommen von Netzwerkdynamik und erst recht für Lernprozesse.

Bezüglich des Lernaspektes wird (nicht nur bezogen auf Netzwerke) zudem implizit oft vorausgesetzt, dass die Veränderungsprozesse, die in Gang gesetzt werden, Veränderungsprozesse „zum Besseren“ sind. Lernen kann aber natürlich auch ungeahnte, vielleicht sogar unerwünschte Verläufe nehmen. Oft bleibt allerdings auch offen, was überhaupt gelernt werden kann und soll. Hauptsache vernetzt! Das jedenfalls können wir einstweilen lernen.

Zuallerletzt ist aber doch dem Refrain zuzustimmen, den Dirk Baecker (1999, S. 367) anstimmt, nämlich, dass es für „Netzwerkdesign keine Rezepte gibt, sondern nur der Sinn für die Dynamik von Netzwerken geschärft werden kann, um beobachten zu können, wo in Netzwerken eigene und fremde unternehmerische Chancen liegen“. Das gilt nicht nur für die unternehmerischen Chancen – es gilt auch für Lernchancen. Denn dieser „geschärfte Sinn“, der sich in bewusst offen gehaltenen Fragen in Netzwerken ausdrückt, stellt permanente Lernanlässe bereit.

5. Literatur

Baecker, D.: **Die Form des Unternehmens.** Frankfurt am Main 1993

Baecker, D.: **Postheroisches Management.** Berlin 1994

Baecker, D.: **Organisation als System.** Frankfurt am Main 1999

Bergner, I.: **Beratung in der lernenden Organisation: systemisch-konstruktivistische Perspektiven bei der Umsetzung mitarbeiterorientierter Managementkonzepte.** Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1997

Boos, F./Exner, A./Heitger, B.: **Soziale Netzwerke sind anders ...** In: Journal für Schulentwicklung. 3/2000, Innsbruck, Wien, München, S. 14 - 19

Castells, M.: **Das Informationszeitalter.** Bd. 1.: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen 2003

Dehnbostel, P.: **Netzwerkbildung und Lernkulturwandel in der beruflichen Weiterbildung – Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung?** In: Grundlagen der Weiterbildung 3/2001, S. 104 - 106

Exner, A./Königswieser, R.: **Wenn Berater in Netzen werken.** In: Organisationsentwicklung 3/00, S. 22-29

Faulstich, P./Zeuner, Chr.: **Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung.** In: Grundlagen der Weiterbildung 3/2001, S. 100 - 103

Geißler, Kh. A./Harney, K.: **Die Modernisierung der Berufsschule.** In: Stark, W./Fitzner, T./Schubert, Chr. (Hg.): Modernisierung und Reform der Berufsschule. Tagungsbericht der Evangelischen Akademie Bad Boll. Bad Boll 1995

Geißler, Kh. A./Orthey, F.M.: **Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozess.** Stuttgart 1998

Gütl, B.: **Netzwerken statt Seilziehen?** In: Fokus. Zeitschrift des

Bayerischen Jugendrings. 4-2003, S. 13/14

Geramanis, O.: **Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource.** Stuttgart 2002

Gütl, B.: **Lernen – eine individuelle Entdeckungsreise.** Lernen unter den Bedingungen einer modernen Welt – Schlussfolgerungen für Konzeptentwicklung und die Formulierung von Zielsetzungen für Lehrveranstaltungen sowie Anregungen für deren Reflexion und begleitendes Verstehen. Dissertation. Universität Innsbruck 2002

Hagedorn, F./Jungk, S./Lohmann, M./Meyer, H. H. (Hg.): **Anders Arbeiten in Bildung und Kultur.** Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim 1994

Heintel, P.: **Wozu vernetzen?** In: Journal für Schulentwicklung. 3/2000, Innsbruck, Wien, München, S. 8 - 13

Jütte, W.: **Soziales Netzwerk Weiterbildung.** Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld 2002

Keupp, H./Röhrle, B. (Hg.): **Soziale Netzwerke.** Frankfurt am Main, New York 1987

Keupp, H.: Alltägliche Ressourcen in der Zukunftsgesellschaft. In: Fokus. Zeitschrift des Bayerischen Jugendrings. 4-2003, S. 5-7

Königswieser, U.: **Flexible Berater knüpfen Netze.** In: Ahlemeyer, H. W./Königswieser, R.: Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt am Main 1997, S. 163 - 182

Koremann, L.: **Soziale Netzwerke und Mentoring.** Gelbe Reihe. Unterrichtsforschung zur Pädagogischen Psychologie, Theorie, Praxis und Evaluation. Nr. 17., Universität der Bundeswehr München 2004

Krainz-Dürr, M.: **Wie entstehen Netzwerke?** Fortbildung als Netzwerkarbeit. In: Journal für Schulentwicklung. 3/2000, Innsbruck, Wien, München, S. 20 - 25

Miller, T.: **Netzwerke: Ein überstrapaziertes Konzept.** In: Grundlagen der Weiterbildung 3/2001, S. 112 - 115

Naisbitt, J.: **Megatrends. 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden.** Bayreuth 1984

Orthey, F. M.: **Beobachtungen der Lernenden Organisation.** In: Handbuch Personalentwicklung und Training. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, 40. Ergänzungslieferung, August 1997

Orthey, F. M.: **Zeit der Modernisierung.** Zugänge einer Modernisierungstheorie beruflicher Bildung. Stuttgart 1999 (mit umfangreicher CD-ROM-Version)

Schäffter, O.: **In den Netzen der lernenden Organisation.** In: Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen – eine neue Perspektive für Bildungseinrichtungen?“ Bad Honnef 2001 gleich lesen...

Schimank, U.: **Biographie als Autopoiesis - eine systemtheoretische Rekonstruktion von Individualität.** In: Brose, H.-G./Hildenbrand, B. (Hg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen 1988, S. 55-72

Reich, R.: **Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie.** Frankfurt am Main/Berlin 1993

Siebert, H.: **Vernetztes Lernen.** Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit. Neuwied 2003

Senge, P.M.: **Die fünfte Disziplin.** Theorie und Kunst der lernenden Organisation. Stuttgart 1996

Weber, S.: **Vernetzung als Prozess entwerfen mit Großgruppenverfahren.** In: Organisationsentwicklung 2/02, S. 60-73

www.soval.de