

Astrid Orthey

Frank Michael Orthey

## **Netzwerke für Berater und Trainerinnen**

### **Wie sie möglich werden und was sie leisten können.**

Veröffentlicht in: Handbuch Personalentwicklung und Training, 102. Erg. Lfg., Februar 2006

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was hinter der Karriere des Netzwerkbegriffs steckt,
- auf welchen Grundlagen Begriff und Idee des "Netzwerks" aufbauen,
- was Netzwerke Professioneller "können", wie sie zu entwickeln sind und anhand welcher Leitideen sie ihre Potenziale entfalten können,
- wie ein solches Berater- und Trainerinnen-Netzwerk praktisch funktioniert und wie es "tickt",
- welche "blinden Flecke" die attraktive Einredung des "Netzwerks" mit sich führt.

### **Inhalt**

1. "Netzwerke" — eine Karriere
2. "Netzwerke" — Begriff und Idee
3. Netzwerke Professioneller
  - 3.1. Funktionen: Was "können" Netzwerke?
    - 3.1.1. Netzwerke können vielerlei — und mehr: sie sind multifunktional!
    - 3.1.2. Netzwerke ermöglichen lebendigen Austausch
    - 3.1.3. Netzwerke ermöglichen Lernen
    - 3.1.4. Netzwerke ermöglichen flexible, schnelle Reaktionen am Markt
  - 3.2. Netzwerkentwicklung — aber wie?
  - 3.3. Die Perspektive: Lernende Netzwerke
4. Ein Berater- und Trainernetzwerk in der Praxis: "SoVal" — Netzwerk für Beratung, Lernen und Entwicklung
5. Blinde Flecke?
6. Literatur

## 1. "Netzwerke" - eine Karriere

Wer heute als Berater oder Trainerin nicht vernetzt ist, hatte vermutlich schon gestern ein Auftragsproblem. Deshalb wird sie und er - dem Geist der Zeit folgend - spätestens morgen ein eigenes Trainernetzwerk "gründen". Das ist der Standardreflex einer Zeit, in der die Vorsprünge der Netzwerkform gegenüber Teams oder Organisationen zur zentralen Einredung der Szene werden - gegenüber Kunden, aber auch im Innenbezug der Ausgestaltung der eigenen Professionalität. Die Leistungsvorsprünge des Netzwerkes gegenüber einer als immer komplexer wahrgenommenen Welt liegen - folgt man der Systemtheorie - darin, dass hier Komplexität nicht das Problem ist, das durch Organisation und Regelwerk "bearbeitet" werden muss, sondern im Netzwerk fungiert Komplexität als Lösung.

Der Irritationswert solcher und ähnlicher (Er-) Klärungsversuche reicht momentan allemal aus, um "Netzwerkbildung" zum **neuen Wunderbegriff für technische, organisationale und soziale Zusammenhänge** zu machen. 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. "Vernetzung" steht für Flexibilität und Autonomie, für Selbststeuerung, Verhandlung und Kooperation und gegen die Starrheit der Organisation, gegen Rigidität, Hierarchie, Zentralismus oder Konkurrenz. Also gegen all' jenes, das heutzutage gerne zur Abgrenzung gegen Althergebrachtes, verbrauchtes und aufgebrauchtes Traditionelle genommen wird. Dem angesichts solcher Zuschreibungen entstehende Notstand an Alternativen wird mit der Netzwerkmetapher begegnet. Das reicht erst mal aus, um zu signalisieren (und meist: zu glauben), dass es um ein anderes, ein, neues, innovatives, den globalen und entgrenzten Dynamiken (hoffentlich) angemesseneres Konzept geht. Und so netzen wir dann vor uns hin - auch Berater, TrainerInnen, Coaches und Personalentwickler. Denn diese müssen schon aus Gründen professioneller Anmutungen, die Sie gerne für sich freisetzen wollen, an der Spitze von innovativen Konzepten - und leider oft auch: von modischen begrifflichen Wortwelten - stehen.

Seine aufstrebende **Karriere** startete der Netzwerkbegriff in den 80-er Jahren:

- 1983 hatte Frederic Vester unseren Blick auf die "Welt als ein vernetztes System" (Vester 1983) gerichtet und damit systemisch-komplexe Zusammenhänge populär gemacht.
- 1984 überschrieb der Zukunftsforscher Naisbitt (1984) einen der von ihm prognostizierten "Megatrends" für das ausgehende 20. Jahrhundert mit dem Satz: "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 einer Veröffentlichung über "Soziale Netzwerke" (Keupp/Röhrle 1987) dem Begriff eine "gewisse Anziehungskraft". Sie vertraten 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 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)

1996 erhielt die Netzwerk-Begrifflichkeit dann neuen Anschub 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 Knotenmetapher zur 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 Finanzauswirkungen
- usw.

Im **Zusammenhang mit Lernprozessen** wurden Netzwerke bisher insbesondere mit Ideen der Flexibilisierung des Bildungssystems thematisiert.

Der in vielen Kontexten gerne genommene Beschreibungswert der Netzwerkmetapher steht über den modischen begrifflichen Neuwert hinaus 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 - kaum ein Arbeits- oder Lebensbereich, der nicht mit dem Netzwerkbegriff neu beschrieben werden könnte.

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 und schafft eben dadurch neue Ressourcen. Die Organisationen sind weitgehend machtlos und blockieren sich in ihrer eigenen Dynamik.

Grund genug, weiter allerorten auf Netzwerke zu setzen (und sie gelegentlich auch zu fürchten).

## 2. "Netzwerke" - Begriff und Idee

Netzwerke können als eine **spezifische Form von sozialen Systemen** verstanden werden. Sie unterscheiden sich in Fragen von Nähe und Distanz von der Gemeinschaft bzw. der Gruppe und in Fragen der Zwecksetzung von der Organisation. Die Fragen der Zwecksetzung werden abgeleitet aus **Fragen nach den Ressourcen**, die in dem Netzwerk freigesetzt und transportiert werden (Keupp 1987, S. 25). In Netzwerken wird insofern zunächst gefragt, was da ist - und dann, wie dies genutzt werden kann. 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. Oder "Zahlung/Nichtzahlung", wenn der gemeinsame Wert "Akquisition" ist. Bzw. "Kooperation/Konkurrenz", wenn der gemeinsame Wert "Zusammenarbeit" ist. Diese Orientierung an einer Leitunterscheidung bedeutet nicht, dass nicht über anderes gesprochen werden kann. Letztlich kann jedoch all die Unterschiedlichkeit und Widersprüchlichkeit an der Gemeinsamkeit "Lernen" bzw. "Akquisition" oder "Zusammenarbeit" geerdet werden. "Lernen", "Akquisition" oder "Zusammenarbeit" wären 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 machen und Erwartungen im Hinblick auf die zukünftige Optimierung der Ressourcennutzung für Wachstum freisetzen.

Die Netzwerkdynamik ist geprägt von **flexibler naher oder distanzierter Zugehörigkeit**. 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". Knoten gewinnen ihre Festigkeit - wie auch das Netzwerk die seine gewinnt! - dadurch, dass sie in ihrem Kontakt zu anderen Knoten gut verzurrt sind. Aber auch lose Kontakte sind möglich. Sie ermöglichen dadurch, dass sie weniger fest verzurrt sind, mehr Flexibilität und höhere Anpassungsreserven an Veränderungen. An lose geknüpften Stellen kann das Netz - ähnlich wie ein altes Fischernetz - auch Belastungen aushalten ohne gleich da zu zerreißen, wo es besonders fest verknüpft ist. Verknüpfungen können in Netzwerken lose oder fest, nahe oder distanziert, neu oder alt sein, fix bleiben oder auch mal neu verzurrt werden. All' das ist möglich und erwünscht - eine besondere Netzwerk-Ressource. Auch wenn's unordentlich ausschaut.

In der Form der Organisation sind solche Verknüpfungen im Hinblick auf den Zweck durch hierarchische Konzeptionen und differenzierte Strukturen und Regelungen als Ordnungskonzept für Mitglieder und Subsysteme fixiert. Eine Organisation ist ordentlich, ausgeklügelt und arbeitet sich immer weiter daran ab, diese Ordnung zu perfektionieren. Dadurch beschäftigt sie sich notwendigerweise viel mit sich selbst, mit ihren Defiziten und Optimierungsmöglichkeiten. Die Form der Organisation löst Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeit über "mehr Organisation". Netzwerke hingegen setzen auf die **Flexibilitäten loser Koppelung**. Sie können insofern als **flexible, lose gekoppelt Strukturen** verstanden werden, die davon leben, dass Unterschiedlichkeit, Individualität und Vielfalt zugelassen und angesteuert werden - und eben nicht organisational absorbiert und geregelt werden. Die Organisation reagiert mit Bürokratie, das Netzwerk mit der Aktivierung möglicher Verknüpfungen. Für Netzwerke gilt: "Differenz macht Sinn".

Netzwerke sind damit an einer gemeinsamen Leitunterscheidung orientierte lose Koppelungen von Elementen, Ereignisse und Beziehungen mit hoher Autonomie. Sie setzen auf die 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 zeitlich begrenzter Integrations- und Strukturbildung hin genutzt werden kann.

Um dies möglichst wahrscheinlich zu machen, sollten Netzwerke "nicht nur aus Gleichgesinnten zusammengesetzt sein, denn dadurch verlieren sie ihre Lebensquelle - die Andersartigkeit" (Boos/Exner/Heitger 2000, S. 19). Ein wichtiges Netzwerkmerkmal, damit diese Andersartigkeit ihre Produktivität entfalten kann, 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 aufgabenzentriert sind, sondern eher ""diffus" beziehungsorientiert motiviert" (Schäffter

2001, S. 3f). Netzwerke bearbeiten überfordernde Komplexität weniger über Verhandlung und Kontrakt, sondern vielmehr über die **Herausbildung von Vertrauen auf der Basis dieser Verschiedenheit**. Kann in anderen Formen der Kooperation der Nutzen auf bestimmte Partner zurückverfolgt und ihnen fest zugerechnet werden, so kann der Nutzen in Netzwerken meist nur auf die eigene Position im Beziehungssystem des sozialen Netzwerks, nicht aber auf einzelne Partner zurückgeführt werden (ebd.).

Kurzum: zur Erzeugung desjenigen Nutzens, für den Organisationen (immer mehr) "Organisation" (auf-) brauchen, halten Netzwerke lose gekoppelte, unterschiedliche Ressourcen vor, die über Vertrauen möglich und entfaltbar werden und die in spezifischen Beziehungskonstellationen wirksam werden - ohne dass diese Wirkung auf einzelne Netzwerkknoten zurückgeführt werden müsste.

Netzwerke erscheinen damit als eine Form, die im Sinne "unordentlicher Ordnungskonzepte",

- einerseits im Makrobereich bestimmte (minimale) 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" und damit oft "verdurschnittlicht" wird.

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)

In Netzwerken werden unterschiedliche mögliche, nicht konsenspflichtige Realitäten für die Zukunft entwickelt und bereitgehalten. Diese Entwürfe möglicher Zukünfte gehen dann ins Netzwerkgeschehen ein und ziehen Handlungen im Hinblick auf Wirklichkeiten möglicher Zukünfte nach sich. Netzwerke stellen insofern auch **Schonräume für die Erprobung von Entwürfen** dar. Sie entstehen in Netzwerken leichter als in Organisationen und Gruppen, da ihre "Erfindung" grundsätzlich nichts Bedrohliches bedeutet, und sie sind leichter umzusetzen, weil sie nur sehr wenigen Kontroll- und Regelungsmechanismen unterliegen. Solche **Entwürfe im Probierstil** münden meist in zeitlich begrenzte Strukturen (z.B. in Projekte oder Subsysteme), denn statt der universellen Fixierung

der Struktur folgt meist ein neuer erprobungswürdiger Entwurf für eine andere möglichen Zukunft. Durch diese Dynamik "leben" Netzwerke.

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, Gruppen 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 vertrauensvoll vereinbart werden. Das bedeutet Herausforderungen, Anstrengungen und auch Zumutungen für die Einzelpersonen und an die damit einhergehende Beziehungsarbeit.

Netzwerkstrukturen sind potenziell sehr stark, sie sind verlässlich und zuverlässig - und sie bleiben 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.

### **Zusammenfassung:**

Netzwerke ...

- können als spezifische Form von sozialen Systemen verstanden werden,
- stellen Fragen nach den Ressourcen den Fragen nach dem Zweck voran,
- werden durch einen gemeinsamen "Kitt" zusammengehalten, den die Mitglieder teilen (z.B. "Lernen"),
- brauchen gemeinsame Kommunikationscodes,
- kennen nahe und distanzierte Formen der Zugehörigkeit,
- sind an einer gemeinsamen Leitunterscheidung orientierte lose Koppelungen von Elementen, Ereignisse und Beziehungen mit hoher Autonomie,
- bestehen aus Rationalität und Unbestimmtheit gleichzeitig,
- nutzen die Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit durch die Ausprägung von Vertrauen,
- vollziehen im Sinne "unordentlicher Ordnungskonzepte" im Makrobereich bestimmte (minimale) Musterbildungen und weisen auf der Mikroebene hohe Freiheitsgrade auf,
- werden nicht durch aktuelle, sondern durch aktualisierbare Beziehungen

konstituiert,

- werden über immer neue Möglichkeiten beschrieben,
- stellen Schonräume für die Erprobung von Entwürfen dar,
- setzen permanent Optionen frei,
- erfordern ein hohes Maß an Selbstbindung und an Selbststeuerung,
- sind strukturüberlegen, weil sie strukturunterlegen sind.

### **3. Netzwerke Professioneller**

Netzwerke Professioneller sind **multifunktionale soziale Gebilde**. Insofern ist es auch kein Problem, sondern eine Chance bzw. eine Ressource, wenn die Motive für die Vernetzung bzw. die Zugehörigkeit in einem Netzwerk höchst unterschiedlich sind, denn dadurch entstehen Austausch-, Kommunikations-, Lern- und Kooperationsanlässe.

#### **"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

#### **3.1. Funktionen: Was "können" Netzwerke?**

##### **3.1.1. Netzwerke können vielerlei - und mehr: sie sind multifunktional!**

Eine "Unterausschöpfung" der Netzwerkidee bestünde darin, sie einseitig zu begrenzen. Natürlich braucht es eine Leitidee, einen gemeinsamen "Kitt" (z.B. "Lernen"), aber mehr auch nicht. Wenn die NetzwerkpartnerInnen aus unterschiedlichen Motiven, mit sehr unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen ins Netz gehen, dann wird sich daraus mittelfristig multifunktional Verwertbares entwickeln. Ebenso wie im privaten Freundeskreis: der wird durch den Kitt "Freundschaft", "Nähe", "Vertrauen" zusammengehalten, er wirkt aber für die Befreundeten ebenfalls multifunktional: sie haben - je nach situativer Erfordernis - Vertraute, Umzugshelfer, Sportsfreunde, Klagemauern, anregende Diskussionspartner oder emotionale Stabilisierer.



Insofern "können" Netzwerke Professioneller - wie im Anschluss dargestellt - Austausch fördern, Lernen ermöglichen, Kooperationen erleichtern und flexible Reaktionen unterstützen. Sicher ist aber: sie werden immer auch noch mehr, noch anderes können. Dieses "andere" wird sich aus der je speziellen Netzwerkdynamik entwickeln, und es wird multifunktional im Sinne des angesteuerten Netzwerkzweckes sein. So kann eine Netzwerk Professioneller zudem der gemeinsamen Professionalisierung der "Knoten" dienen, es kann womöglich soziale Leistungen erbringen, es kann für bestimmte Themen sensibilisieren und genutzt werden, z.B. für die Gender-Thematik u.v.m.

Um diesen "Mehrwert" professioneller Netzwerke abzuschöpfen, müssen zunächst **unterschiedliche Menschen**, die sich durch den definierten Kitt angezogen fühlen, zusammengebracht werden: Berater, Trainer, Gruppenleiter, Angestellte, Selbstständige, Universitätsangehörige, Menschen aus dem sogenannten "Profit-" bzw. dem "Non-Profit-Bereich", Kunden, Konkurrenten - und einige "schräge Vögel" sollten auch nicht fehlen. In der theoretischen Idee des Netzwerkes gesprochen: Erst dann wird die Komplexität, auf die es (am Markt) zu reagieren gilt, angemessen im Inneren des Systems "Netzwerk" gespiegelt - und erst dann wird sich ein multifunktionales Leistungsprofil des Netzwerkes entwickeln können. Oder kürzer - und weniger theoretisch: Vielfalt statt Einfach!

Denn: Differenz macht Sinn!

### **3.1.2. Netzwerke ermöglichen lebendigen Austausch**

Der gemeinsame "Kitt" des Netzwerkes, aber auch individuelle Motive der NetzwerkerInnen ermöglichen nicht nur, sondern sie erfordern auch einen intensiven Austausch - und zwar in der Sach- und in der Sozialdimension.

Denn um Ziele zu erreichen, die ich mit meiner Verknotung verfolge, muss ich in den Austausch gehen, um zu bekommen, was ich möchte. Wenn der gemeinsame Kitt "Lernen" ist und die Motive, die Kompetenzen und verfolgten Ziele unterschiedlich, dann ist ein lebendiger Austausch über Lernen erwartbar. Im unten vorgestellten Netzwerk "SoVal" trafen sich fünf NetzwerkerInnen 2001 zu einer Forschungswerkstatt zum gemeinsamen Thema "Lernen", um ihre vermeintlichen Gemeinsamkeiten auszuloten: Eine Sozial- und Medienpädagogin, ein Improschauspieler und Theaterpädagoge, drei systemisch und gruppendynamisch geprägte Berater- und TrainerInnen brachten dann ihre Unterschiede zu Tage und tauschten sie in "Multilogen über Lernen" aus - Material, aus dem das Netzwerk heute noch zehrt und das immer noch zum weiteren Austausch und gemeinsamen Forschen und: immer wieder zum Lernen anregt.

In der **Sachdimension** erfordern und ermöglichen Netzwerke derartige Austauschprozesse über jeweils im Fokus stehende Sachinhalte, z.B. Forschungs-, Projekt- oder Lernthemen.

In der **Sozialdimension** geht es darum, unterschiedliche Beziehungsqualitäten zu ermöglichen - Knoten miteinander zu verbinden oder auch: voneinander zu lösen. 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 Potenziale, 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 Austausch- und 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 - scheint damit eine netzwerktypische Erscheinung. Deren konkrete Ausgestaltung erfordert eine vertrauensvoll geerdete und von einem gemeinsamen "Kitt" gehaltene Austausch- und Beziehungsarbeit. Das hält Dynamiken für die Prüfung auf Aneignung oder Ablehnung aufrecht - also für dynamisches Ungleichgewicht. Das bedingt immer wieder neue - temporär klärende - Beziehungsarbeit und hält Austauschkanäle auf der individuellen, der sozialen und der "organisationalen" Ebene bereit.

Diese Austauschprozesse sind nicht nur auf das innere Netzwerkgeschehen begrenzt, sondern sie reichen auch über System-/Umweltgrenzen hinaus, z.B. dann, wenn externe Impulsgeber, Kunden, andere Netzwerker, "Konkurrenten" zum Austausch eingeladen werden.

### **3.1.3. Netzwerke ermöglichen Lernen**

Die eben geschilderten Austauschfordernisse und -möglichkeiten sind die **Grundlage möglicher Lernprozesse**. Denn Netzwerke ermöglichen Lernen dadurch, dass sie über die ihnen eigene Dynamik **permanent Lernanlässe** bereitstellen.

Netzwerke setzen auf verschiedenen Ebenen immer wieder Prüfoperationen in Gang: so müssen einzelne überlegen, ob sie sich inhaltlich anschließen oder sich unterscheiden wollen, die Interaktionen im Netzwerk müssen lernen, wie mit nur lose verknüpften oder eher passiven Knoten so umgegangen wird, dass sie nicht ausgeschlossen werden, es muss ständig überlegt werden, wo Strukturen hilfreich sind (z.B. in der Kundenbetreuung und Auftragsabwicklung) bzw. wo sie eher Formen der Selbstbehinderung darstellen. Das bedeutet die ständig notwendige **(oszillierende) Prüfung auf Aneignung oder Ablehnung** - und dies ist zugleich die Leitunterscheidung für Lernen (vgl. Gütl 2002, S. 252ff). Dadurch entstehen personenbezogene, kommunikationsbezogene und organisationale Lernprozesse, indem Unbrauchbares abgelehnt und brauchbares Neues (immer wieder neu) integriert wird in die Sinn- und Wissensbestände von Personen, Netzwerk-Kommunikationen und die Organisationsdimension des Netzwerkes.

Netzwerke wachsen 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 Netzwerkkonzeption 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 individueller, als auch in sozialer und in organisationaler Perspektive:

- Im Netzwerk lernen 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 Formen der Erfahrung und des Austausches, die ihren professionellen Kontexten ähnlich sind - und diese wird über die unterschiedliche Professionalität der Knoten gewährleistet. Dadurch kann das Lernen leichter an das Arbeiten angeschlossen werden. Hier bieten Netzwerke viele Möglichkeiten, denn sie sind über ihre "Mitglieder" lose mit unterschiedlichen professionellen Kontexten gekoppelt. Das macht vielfältige Erfahrungshintergründe zugänglich, die Lernpotentiale beinhalten - z.B. aus unterschiedlichen Institutionen.

Ein weiteres zum "Lernen", das im Netzwerk möglich wird: 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", 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 Aktivitäten und Kooperationen 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)

### **3.1.4. Netzwerke ermöglichen flexible, schnelle Reaktionen am Markt**

Das dynamische Austausch- und Lerngeschehen im Netzwerk beinhaltet hohe **Potenziale 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 und es hält damit hohe Anpassungsreserven an veränderte Umweltbedingungen vor.

Konkret am Beispiel:

Eine krankenhausübergreifende Organisation - über einen Personalentwicklers lose vernetzt mit einer SoVal-Netzwerkpartnerin - fragt ein Angebot zu einem Lehrgang mit dem Arbeitstitel "Veränderungsarbeit im Krankenhaus" an. Wenig später steht diese Information via Mailinglist allen Netzwerkern zur Verfügung - einschließlich der Anfrage nach Beteiligungsmöglichkeiten, - kompetenzen und -lust. In der (zufälligerweise) gleichzeitig stattfindenden Beratungswerkstatt des Berater- und TrainerInnen-Netzwerkes wird eine Arbeitseinheit für ein Brainstorming zu Ideen, Inhalten, Setting und methodischen Gestaltungselementen für den Lehrgang gestaltet. Auf dieser Basis geht die Netzwerkpartnerin, die den potenziellen Kundenkontakt hält, in die nächste Phase der Auftragsklärung und entwickelt die erste Version eines Angebotes. Dies wird im internen Bereich der Internet-Plattform des Netzwerkes kommuniziert mit der Bitte um Rückmeldungen sowie der verbindlichen Anfrage, wer in welcher Rolle mitwirken möchte. Die Kollegin führt die abschließenden Auftragsverhandlungen mit dem Kunden, es kommt zum Kontrakt. Die interessierten Netzwerkmitglieder konstituieren eine Projektgruppe, entwickeln ein Feinkonzept für den Lehrgang als Grundlage für eine prozessorientierte, rollende Planung. Der Lehrgang beginnt 8 Wochen nach der Anfrage mit einer "AI-Phase" (Appreciative Inquiry) im Kundensystem. Auf der Basis dieser Ergebnisse wird das Konzept verfeinert und entlang dieser Ergebnisse aus dem Kundensystem geplant. Der Lehrgang startet mit einem 1 ½ tägigen Workshop. Es folgen innerhalb eines Jahres vier weitere thematisch zentrierte 2-tägige Seminare - verbunden durch transferorientierte Aufgaben.

In der Projektentwicklung waren insgesamt etwa 10 Netzwerkmitglieder involviert. Durchgeführt wird der Auftrag von 3 NetzwerkerInnen sowie einem "externen" Kollegen, der damit für dieses Projekt ans Netzwerk angebunden wird.

Unter Strukturierungsaspekten gewinnen Netzwerke dadurch hohe Attraktivität, dass sie sich durch schnell und situativ aktualisierende mögliche Beziehungen auszeichnen. Dies wird möglich, weil Netzwerke ständig zwischen vorgehaltenen festen Strukturen und losen Verbindungen balancieren. Sie halten im Hinblick auf den zu gestaltenden

Aktualität des Auftrags die vielfältigen Optionen, auf denen sie aufbauen, bereit. Und sie reduzieren an dieser Stelle auch dadurch Komplexität, dass auf (ruhende) Erfahrungen und Vereinbarungen zurückgegriffen werden kann, ohne dass alles neu erfunden oder verhandelt werden müsste.

Dadurch können sie kurzfristig **sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen** annehmen (und wieder aufgeben): von der Plattform für einen gelegentlichen Austausch bis hin zur hochdifferenzierten Unternehmung reicht das Spektrum der Möglichkeiten.

Professionelle nutzen diese Ressourcen für flexible, schnelle Reaktionen auf Markterfordernisse. Und erzielen damit Konkurrenzvorteile vor trägen Organisationen.

### 3.2. Netzwerkentwicklung - aber wie?

Wie aber wird dies möglich - und vor allem: möglichst erfolg- bzw. folgenreich?

Anfangs war davon die Rede, dass die Unterschiedlichkeit der Netzwerkknoten eine der wichtigsten Ressourcen für die Lebendigkeit des Netzwerkes sei. Eine aller erste Voraussetzung dafür, dass Netzwerken gelingt, wie es gelingen kann, ist also, dass unterschiedliche Menschen zusammenfinden. Da wir Netzwerke hier nicht als zufällig entstehende soziale Verknüpfungen, sondern als **bewusst gewählte spezifische soziale Systeme** verstehen, gilt es "geeignete" Knoten zusammenzubringen.

Dies braucht zunächst einen Gründerkreis von Menschen, die sich darüber im Klaren sind, was der sachliche und soziale "Kitt" sein soll, also z.B. sachlich: "Lernen" und sozial: "Vertrauen" und "geklärte nahe Beziehungen".

Sinnvoll erscheinen im Sinne der prinzipiellen Unbegrenztheit des Netzwerkes hier "**Schneeballmodelle**". Am Beispiel des schon zitierten SoVal-Netzwerks bildeten fünf "Knoten" den Kern. Diese entschieden nach unterschiedlichen gemeinsamen Erfahrungen in der Zusammenarbeit auf verschiedenen Feldern in einer ersten gemeinsam verbrachten Forschungswoche, ein Berater- und TrainerInnen-Netzwerk mit dem Fokus "Lernen" zu gründen. Das gewählte Prinzip, das Netzwerk gezielt zu entwickeln und zu erweitern hat bis heute Bestand: jede/r Netzwerker/Netzwerkerin kann für das jeweils folgende Jahr neue Knoten vorschlagen und - nach Vorstellung in der jährlichen Netzwerkstatt - ins Netzwerk einladen. Die Kriterien dafür sind einerseits **professioneller Art** (Menschen, die sich beruflich in unterschiedlichen Feldern und unterschiedlichen Ansätzen mit Lernen beschäftigen), andererseits **beziehungsorientierter Art**: wer könnte dazu passen und sogleich so unterschiedlich sein, dass sie/er für die anderen impuls- und anregungsgebend wirken könnte?

Zusammengekommen sind nach fünf Jahren (inklusive eines selbst auferlegten Wachstumsstopps von einem Jahr) mittlerweile 21 Netzwerkmitglieder: vier angestellte PersonalentwicklerInnen, zehn freiberufliche BeraterInnen, TrainerInnen, SupervisorInnen und TherapeutInnen, eine angestellte Beraterin, ein Schauspieler aus dem Unternehmenstheaterbereich, drei an Universitäten Lehrende, zwei angestellte ErwachsenenbildnerInnen. Zwei Netzwerkmitglieder sind darüber hinaus mittlerweile aus persönlichen Gründen wieder aus dem engeren Kreis ausgeschieden - sie werden nach wie vor informiert, sind quasi "ruhende" Knoten.

Das grundsätzliche - der "Open-Space-Methodik" entlehnte - Netzwerkmotto: "Wer auch immer kommt, ist die richtige Person!" wird hier über die Verantwortung der Netzwerkmitglieder für das weitere Wachstum reguliert.

Sind die "richtigen" Menschen dann zusammen, ist eine fundierte **Auseinandersetzung mit folgenden Themen und Fragen** die Grundlage für erfolgreiche Netzwerkarbeit und -entwicklung:

- Was sind unsere Beweggründe und Motive für dieses Netzwerk?
- Welche Kompetenzen und Ressourcen repräsentieren wir?
- Was könnten diese in der Verknüpfung ermöglichen?
- Was sind unsere gemeinsamen Leitideen?
- Warum Netzwerken wir?
- Was heißt Netzwerken für uns?
- Welche Ziele verbinden die Mitglieder des Netzwerkes?
- Welche Kultur haben wir und welche Kultur brauchen wir, um gut zu netzwerken?
- ...

Aus diesen Auseinandersetzungen entsteht der "Inhalt des Netzwerkes" bezogen auf die Sozialdimension im Sinne einer sich entwickelnden Kultur, verstanden als Summe der Überzeugungen, die im Laufe der gemeinsamen Geschichte entwickelt werden, "um mit Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln ("To do's" und "Not to do's"), die so gut funktionieren, dass sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden ..." (Doppler/Lauterburg 2002, S. 60).

Es geht insofern am Anfang der Netzwerkarbeit - und immer wieder unterwegs auch! - um Auseinandersetzung mit Regeln und Regellosigkeit, um das Definieren der Grenzen und gleichzeitig deren Offenhaltung, um gemeinsame Ziele und das Zulassen von Unterschiedlichkeit. Es geht um die ständige Weiterentwicklung dessen, was die NetzwerkerInnen verbindet und nicht um das Erreichen eines nicht mehr zu hinterfragenden Konsens. Das kostet Zeit und Energie, aber bringt auch immer wieder neue Ideen, Reibungsenergie, Anknüpfungen und dadurch eine **eigene Identität eines Netzwerkes**.

Für die Diskussionen über Regeln, Strukturen und Leitsätze sind folgende **Thesen** hilfreich:

- Netzwerke leben von Beziehungsqualität.
- Netzwerke leben von Differenz und wertschätzen diese.
- NetzwerkerInnen arbeiten im Kontakt.
- Netzwerke werfen Fragen auf und halten sie offen. Netzwerke beantworten Fragen höchstens temporär.
- NetzwerkerInnen haben einen "doppelten Blick", der eine Zeit lang das konsequente Eintreten für eine bestimmte Situationsdefinition einerseits mit dessen kritischer Erforschung andererseits verbindet. (vgl. Gütl 2003, S. 13)

Bei all den Möglichkeiten, die Netzwerke eröffnen und bei allen Offenheiten, die für Netzwerke zwingend sind, ist es doch hilfreich, einige **Leitideen** für erfolgreiches Netzwerken zu beachten (vgl. Baumgartner 2002):

- In einem ersten Schritt geht es darum, aus den vorhandenen Unterschiedlichkeiten und Ressourcen den **Zweck und das Ziel des Zusammenschlusses** der netzwerkenden Menschen zu generieren. Dies hat Wirkung nach innen, indem klar wird, wem und wozu das Netzwerk dient, was also der Nutzen für die Einzelnen ist. Nach außen hin ist ein gemeinsames Ziel für die gewünschte Wahrnehmung von PartnerInnen, KundInnen, etc. notwendig. Damit grenzt sich ein Netzwerk auch von anderen Systemen ab und wird identifizierbar.
- Netzwerkidentität und Orientierung entstehen durch gemeinsame **Visionen**, durch gemeinsam erarbeitete **Verbindlichkeiten** in Form von Regeln, durch die Auseinandersetzung mit **Grundwerten**, die für ein Netzwerk wichtig sind. Anders als in den meisten geschlossenen Organisationen geschieht dieser Prozess entwicklungsoffen, gemeinsam und immer wieder in Abwägung der Balance zwischen Notwendigkeit und Einschränkung.
- Neugier, Vertrauen, Kompetenzen, Kontakte, Erfahrungen, Ressourcen uvm. sind **Netzwerkinvestitionen**, die vor allem in der Startphase besonders wertvoll und nicht auf Tausch angelegt sind.
- Dies verändert sich im Laufe eines "Netzwerklebens" dahingehend, dass **Geben und Nehmen für jede/n Einzelnen ausgeglichen** sein müssen. Die Verantwortung für diesen zentralen Punkt liegt jedoch bei jedem Mitglied selbst, die Auseinandersetzung über subjektiv empfundene Ungleichgewichte wird gemeinsam geführt.
- Dafür ist ein hohes Maß an **Kooperationsbereitschaft und -kompetenz** notwendig. Reflexionsfähigkeiten, Sensibilität, Selbstorganisationserfahrung und Zutrauen in die Entwicklung arbeitsfähiger Gruppen erleichtern den Prozess.



- **Strukturen** für gemeinsame Aktivitäten, Außenauftritte, Kommunikationsforen, Kontakt- und Austauschmöglichkeiten helfen der Stabilisierung und Weiterentwicklung des Netzes.
- Das **miteinander und voreinander Lernen**, die Selbstüberprüfung und das netzinterne "Wissensmanagement" rücken dann, wenn die ersten gemeinsamen Schritte gegangen sind und die ersten Netzwerkerfahrungen für die Beteiligten produktiv verlaufen sind, in den Vordergrund. Dies findet auch strukturellen Niederschlag, z.B. in einer Online-Austauschplattform oder in gemeinsamen Lernprojekten.
- Wenn all diese Elemente beachtet werden, die Offenheit einerseits nicht aus dem Blick verloren geht und andererseits die notwendigen Vereinbarungen gemeinsam verhandelt und getroffen werden, geht es darum "loszulegen". Im Fokus steht dann aus der (selbstbezogenen) Gründungsphase in die (Arbeits-) Aktivität zu kommen, also das **"Netz zum professionellen Werken"** zu bringen. Dazu gehört neben praktischer Arbeit in einem Netzwerk professioneller Berater- und Trainerinnen auch der Aufbau von Kontakten zur für dieses gemeinsame Tun relevanten Umwelt. Dabei sind Fragen zu beantworten wie: Auf welche Kontakte ist Wert zu legen? Wie sind diese anzubahnen, zu pflegen und zu entwickeln? Diese Kontakte sind wichtig, weil sie Rückmeldungen ermöglichen und damit für das Netzwerk profilschärfend und die Kompetenzentwicklung der einzelnen NetzwerkerInnen fördern.
- Netzwerken in diesem Sinne bedeutet für die NetzwerkerInnen die Notwendigkeit, mit **sehr unterschiedlichen Rollen** zurechtzukommen: bin ich hier Projektleiter eines Kundenprojektes, bin ich dort in der Teilnehmerrolle in einem Lernsystem, wieder anderen Ortes kollegialer Berater meiner NetzwerkpartnerInnen, zudem Geschäftspartner, Gesellschafter, Freund, manchmal auch Arbeitgeber usw. Lebendige Netzwerkarbeit erfordert die Kompetenz, mit unterschiedlichen Rollen jonglierend, aber klar abgrenzend umgehen zu können. Auch dies ist eine der vielen Lernoptionen, die aus der Gleichzeitigkeit von Aktion und Reflexion im Netzwerk entstehen können.
- Und damit das alles nicht allzu trocken daherkommen, braucht es günstigstenfalls "Lust" darauf und daran. Neben der mitgebrachten Lust am lebendigen und nie abgeschlossenen Miteinander, schafft Netzwerken - neben vielen Anstrengungen - auch **viele lustvolle Erfahrungen**. Auch dies haben Netzwerke den Organisationen und Gruppen voraus, denn Lust entsteht aus spontanen Aktivitäten ohne Gruppenzwänge: gemeinsames Joggen, Musizieren, sich beraten, Cocktails mischen (und trinken), singen, schwimmen und philosophieren, Projekte erfinden (und umsetzen), feiern und trauern - all' dies schafft Bindungen und Lust auf mehr davon.

Bei alledem, was hier so optimistisch daherkommt, stellt sich aber immer wieder eine "kritische Frage": **Wie viel Organisation ist ein Netzwerk? Wie viel Organisation braucht ein Netzwerk?**

Kreativität und Ressourcenorientierung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung sind Basis von Netzwerkhandeln. Dabei spiegeln die Positionen der Mitglieder das Spektrum von vollkommener Offenheit und Selbstverantwortung jeder/s Einzelnen bis hin zur klaren Orientierung durch einen Netzwerkraum, der durch Regeln und gemeinsame Entscheidungen gesteckt wird. Dabei geht es um die Frage nach den Grenzen des Netzwerkes. Abgrenzung, Angrenzung, Ausgrenzung, Entgrenzung ... Wie unterscheidet sich ein Netzwerk von seiner Umwelt? Wer macht die Unterschiede?

Ein Beispiel für diese Frage ist die **Regelung der Mitgliedschaft in einem Netzwerk**. Gehören alle Menschen zu einem Netzwerk, zu welchen Beziehungen und Zusammenarbeit aktiviert werden oder gibt es ein gemeinsames Verfahren, über welches die Aufnahme neuer Mitglieder geregelt wird? Gibt es Mitglieder wie in klassischen Institutionen und Vereinen? Wie werden Mitglieder von Nichtmitgliedern unterschieden? Liegt es in der Selbstverantwortung jedes/r Einzelnen neue Netzwerkmitglieder zu werben oder sind gemeinsame Entscheidungen darüber notwendig? Welche Größe ist für ein Netzwerk produktiv, ab wie vielen Mitgliedern sprengt es den Rahmen? Gibt es überhaupt einen Rahmen, der gesprengt werden kann?

Wie viel Struktur braucht die Strukturlosigkeit? Ist ein Netzwerk strukturlos? Wie viel Eindeutigkeit, Klarheit, Ordnung und Orientierung braucht Zusammenarbeit? Wann wirken Vereinbarungen einschränkend? Wann nähern sich Netzwerke dem Regelwerk von unbeweglichen Organisationen an? Wie viel Ungeklärtes braucht ein Netzwerk, um sich weiter zu entwickeln? Ab wann wird zu viel Offenheit zwanghaft? Wie viel Schutz für Offenheit bieten Regeln? Was ermöglichen sie und was wird durch sie verhindert?

Damit die Spannungsverhältnisse, die in diesem Fragen angesprochen sind, produktiv werden können, ist es notwendig, das Thema "Macht" in den Fokus zu nehmen. Wer hat Leitung und wer hat Macht in Netzwerken?

Ein Beispiel: Offizielle Leitung wird in den verschiedenen Systemen von "SoVal" temporär begrenzt wahrgenommen. Leitung haben diejenigen, die eine Aktivität (z.B. die Moderation einer zeitlichen Einheit, einer (Sub-)Systemveranstaltung oder eines Projekts) übernehmen bzw. die ein (Sub-)System organisieren. Die Leitung ist nicht an Einzelne gebunden, sondern rotiert nach dem "Kompetenz- und Lustprinzip".

Leitung hat also viel mit Organisieren zu tun, mit dem Planen und Gestalten von Zeit in verschiedenen Systemen. Und das korrespondiert eng mit Macht. "Macht kommt von Machen", sagt das etymologische Wörterbuch, von Möchten, Mögen und Vermögen. So lange Macht "verschleiert" und das Thema tabuisiert wird, verschieben sich gruppenspezifisch wertvolle Prozesse in den informellen Bereich. Macht wird dann "die Fähigkeit, anderen den eigenen Willen aufzuzwingen"

(Weber 1964, S. 38) statt "die Fähigkeit, sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln" (Arendt 1971, S. 45). Wie viel Einvernehmen braucht es? Wie mächtig sind die Minderheiten in Netzwerken?

Nicht nur das Verständnis von Macht, sondern auch ihr Einsatz ist notwendige Reflexionsgrundlage, die Netzwerke offen und flexibel hält. Wer nimmt wie Einfluss im Netzwerk? Wie werden Entscheidungen getroffen und für wen sind sie verbindlich? Wie werden Entscheidungsverfahren für verschiedene Themen differenziert? Wie wird mit konträren Positionen und Widerständen umgegangen? Was bedeutet "handlungsfähig sein" für gemeinsame Entscheidungen? Und wie viel gemeinsame Entscheidungen braucht es, um handlungsfähig zu sein?

Bei SoVal gibt's Konsensorientierung für Entscheidungen, von denen alle Netzwerkmitglieder betroffen sind. Dies ermöglicht einerseits produktive Auseinandersetzungen und viel Kreativität in inhaltlichen Argumenten und Methoden den Annäherungsprozess weiterzuführen, zeigt aber auch eindeutig die Macht, die jede/r Einzelne hat. Macht, die zum Nachdenken zwingt, Kompromisse entstehen lässt, aber auch blockiert, abwertet und zum Stillstand führen kann. Andere Entscheidungen, die keinen Konsens brauchen werden autonom von einzelnen Knoten getroffen, die damit auch Macht über die anderen haben. Wenn die Logogruppe Entscheidungen über den Außenauftritt trifft, dann ist dies viel Macht, mit der die anderen Knoten leben müssen.

Auch Fragen nach "Konkurrenz und Kooperation" sind "Motor" für die Weiterentwicklung eines Netzwerkes, durch deren Diskussion erweiterte Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Neue Sozialgebilde - auch oder gerade wenn alle Mitglieder professionell im Trainings- und Beratungsbereich arbeiten - durchlaufen verschiedene gruppenspezifische notwendige Phasen. Gewollt oder nicht, bewusst oder nicht, offen oder verdeckt. Störungen entstehen und geben Hinweise auf diese Prozesse, die im Hintergrund eine große Rolle spielen, im Vordergrund eher unterdrückt werden.

Wie stark erleben sich die Mitglieder eines Netzwerkes in ihrer Identität als (konkurrierende) Einzelpersonen und wie stark gehen sie in der (kooperierenden) Gruppe vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Ziels auf? Welche Handlungen führen dazu sich durchzusetzen, welche führen zu nachgeben? Welche Netzwerkziele erfordern Kooperation und welche fördern Konkurrenz?

"Da die inhärente Logik des Netzwerks durch Kooperation und Konkurrenz zugleich bestimmt ist und die Prozesse - im Idealfall - eben dadurch angetrieben, geprägt und balanciert werden, bedürfen sie kaum der Überwachung; sie sind quasi selbstkontrollierend und selbststeuernd." (Doppler u.a. 2002, S. 59)

Die Hoffnung der Selbststeuerung und Selbstkontrolle machen Netzwerke als Organisationsform attraktiv und bedrohlich zugleich. Insofern wird auch die Eingangsfrage: "Wie viel Organisation ist ein Netzwerk? Wie viel Organisation braucht ein Netzwerk?" **offen gehalten werden müssen**. Sie bezeichnet ein wichtiges Prozessthema, das trotz aller Irritation, doch auch die Potenziale eines Netzwerkes verdeutlicht. Es geht um - immer wieder neu notwendig werdende - **offene Auseinandersetzung** und nicht um endgültige Klärung.

"Every system should be as simple as possible - but not simpler." (Doppler u.a. 2002, S. 61)

### **3.3. Die Perspektive: Lernende Netzwerke**

Durch die hier skizzierte 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.

Netzwerke - verstanden als "vernetzte, komplexe Lernsysteme" gewährleisten, dass viel gelernt wird. Das wäre jedoch eine nicht hinreichende Voraussetzung für "Lernende Systeme" (Orthey 2005). Es geht eher darum, über Lernen die Anpassungsfähigkeit des System an Umweltbedingungen und die Selbststeuerungsfähigkeit des Systems zu optimieren. Wie in den 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. Ein 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** 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.

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.

#### **4. Ein Berater- und Trainernetzwerk in der Praxis: "SoVal" - Netzwerk für Beratung, Lernen und Entwicklung**

Im folgenden Beispiel wird exemplarisch ein Netzwerk von TrainerInnen und BeraterInnen vorgestellt - nicht mit dem Anspruch auf Mustergültigkeit, sondern als eine Idee die oben erwähnten Spannungsfelder immer wieder neu auszubalancieren.

Das bis hierher schon einige Male zitierte Netzwerk "SoVal" (der Name entstand aus den Anfangsbuchstaben von zwei Menschen, die für die Netzwerkidee zentral waren, "Sofie" und "Valentin") wurde im Jahr 2001 von BeraterInnen, TrainerInnen, SchauspielerInnen, PersonalentwicklerInnen, PädagogInnen, PsychologInnen, Ingenieuren, FreiberuflerInnen, Angestellten im Profit- und Nonprofitbereich aus Österreich und Deutschland gegründet, um gemeinsam zu denken, zu arbeiten, auszutauschen, zu lernen, Projekte zu planen und vieles mehr. Bei "SoVal" ist das gesamte Netzwerkgeschehen an der Idee "Lernen" ausgerichtet - sowohl sachlich über die Professionalität der Knoten wie auch bezogen auf das, was im Netzwerk geschieht. 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.

Im Netzwerk "SoVal" gibt es verschiedenen Strukturen, die sich im Laufe der Jahre entwickelt haben. Es bildeten sich Haupt- und Subsysteme aus, die je nach Bedarf von den Mitgliedern aktiviert und organisiert werden können.

Zentrale Arbeitsmethode im Hauptsystem - der jährlichen Netzwerkstatt - ist der "Open Space", in dem beruflichen Themen eingebracht und vernetzt weiterentwickelt werden oder als "Inputs" allen zur Verfügung gestellt, im Netzwerk ausprobiert und evaluiert werden. Auch Weiterentwicklungen und Entscheidungen über Netzwerkstrukturen finden dort die notwendige Auseinandersetzung.

Subsysteme sind nicht festgeschrieben, sondern differenzieren sich nach Bedarf und aufgrund von Aktivitäten Einzelner aus. Sie sind für alle Mitglieder von SoVal (und auch für Nicht-Mitglieder!) offen und werden im Rotationsverfahren organisiert. Sie ermöglichen Kontakt zu halten, miteinander und voreinander zu lernen, neue Ideen zu entwickeln, eigene Kompetenzen zu investieren und von den Ressourcen anderer zu profitieren und auch gemeinsam innovative Angebote im Beratungs-, Trainings- und Bildungsbereich zu entwickeln. Dabei steht das miteinander Lernen und Arbeiten im Vordergrund der Aktivitäten.

Schemata des SoVal Netzes (anklicken zur Anzeige der pdf Datei)

Die (Sub-)Systemstruktur von SoVal ist nicht abgeschlossen, d.h. es können sich je nach Bedarf **neue Subsysteme** entwickeln oder bestehende nicht mehr aktiviert werden. Die einzelnen Subsysteme handeln dabei autonom in ihren Entscheidungen über TeilnehmerInnen, Finanzierung, Zeitstruktur und inhaltliche Gestaltung. Dieses Vorgehen korrespondiert eng mit einer der Leitideen von SoVal, neue Formen des Netzwerkes zu erproben, zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Im Gründungsjahr von SoVal wurden einige **Leitideen und Thesen** aufgestellt, die der gemeinsamen Netzwerkarbeit zugrunde liegen, die also als erste Orientierung, die Hintergrundidee von SoVal beschreiben.

- Ziel von SoVal ist es, gemeinsam zu netzwerken und darüber mit Menschen in Austausch zu kommen, die gerne intensiv miteinander in beruflichen Kontakt stehen möchten.
- Weiterhin geht es darum, sich gemeinsam darüber Gedanken zu machen, was wir unter "Netzwerken" verstehen und welche Struktur wir dafür brauchen.
- Eine wichtige Orientierung ist, dass es sich hier um ein Praxisnetzwerk handelt. In Abgrenzung zu einem Forschungsnetzwerk oder Theorienetzwerk geht es um die berufliche Praxis von verschiedenen Menschen, die pädagogisch mit Menschen arbeiten.
- Grundidee ist, dass SoVal der Professionalisierung einer/s jeden seiner/ihrer praktischen Arbeit dient. Keinesfalls soll SoVal eine reine Jobvermittlungsbörse werden.

Auf Grundlage dieser minimalen Leitideen für die Netzwerkgründung entwickelte sich ein kontinuierlicher Diskussionsprozess über die verschiedenen Vorstellungen von Netzwerkarbeit und die unterschiedlichen Netzwerkverständnisse. Das Spektrum reicht von völliger (grenzenloser) Offenheit des Systems bis hin zu klar definierten Grenzen und Verbindlichkeiten im Netz. Entscheidend für die Weiterentwicklung sind die Impulse und Gedanken aus verschiedenen Richtungen und das **Offenhalten der grundlegenden Fragen** (s.o).

## 5. Blinde Flecke?

Angesichts der Euphorie der alltäglichen und wissenschaftlichen Begriffsverwendung soll abschließend ein zuspitzender Blick auf **mögliche blinde Flecke** der Einredungen vom Netzwerken gerichtet werden.

1. 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. Gelegentlich erscheint der (doppelsinnige) Satz des indischen Religionsphilosophen Shankara angemessen, um das zu kommentieren, was da "im Netz" semantisch geschieht: "Ein Netzwerk von Worten ist ein großer Wald, in dem sich die Phantasie herumtreibt."

2. 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).

3. 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 ...

4. 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 (wie auch immer charmant "vernetzt") organisieren zu lassen. Diese Aspekte werden kaum thematisiert, sind aber sehr wohl zentral für das Ingangkommen von Netzwerkdynamik und erst recht für Lernprozesse.

5. Bezüglich des auch in diesem Text stark betonten Lernaspektes wird zudem implizit meist 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.

6. Netzwerke sind eben dadurch, dass vieles immer wieder neu geklärt werden muss, **höchst vereinnahmend für einzelne**. Netzwerke kennen weder Feierabend noch Pausen, kein Wochenende und keinen Urlaub. Auch Anfang und Ende als Orientierung gebende Markierungen der Zeitlichkeit können ihnen fremd werden. In Netzwerken entstehende Beziehungen sind auf Kurzfristigkeit, auf ständige Bewegung, Veränderung und Verschiebung ausgerichtet. Wer soll das noch aushalten. Und: um welchen Preis?

7. Netzwerke setzen auf die jederzeitige Verfügbarkeit und Veränderung von (neuen) Beziehungen. Sie setzen auf kurzfristige Kontakte, auf schnelle Begegnungen, flüchtige Kooperationen. Damit **unterlaufen sie langfristige Verpflichtungen und stabile Loyalitäten**.

8. Netzwerke **unterlaufen die gesellschaftliche Solidarität!** Im Gegensatz zu Gruppen eröffnen Netzwerke individuelle, aber kaum kollektive Sicherheiten. Die Stärke und Attraktivität der etablierten großen Solidargemeinschaften wie Gewerkschaften, Unternehmerverbände, Vereine, Parteien, Kirchen, usw. besteht im Ausschluss von Möglichkeiten und Wahlalternativen. Denn sie legen sich auf eine Sache, auf ein Interesse, auf eine Idee fest. Das Netzwerk tut dies nicht - ganz im Gegenteil. Es lockt durch die Vielfalt des Möglichen, mit einer nicht enden wollenden Steigerung der Wahlmöglichkeiten. Das macht es für Einzelne - insbesondere unter den Bedingungen einer Multioptionsgesellschaft hochattraktiv. Für gemeinsam geteilte Interessen ist dies jedoch tödlich. Netzwerke sind der Tod der Solidargemeinschaften!

9. Netzwerke sind Formen **der Ort- und Zeitlosigkeit**. Sie ersetzen solche Festlegungen durch virtuelle Möglichkeiten. Die Flexibilisierungsvorteile werden erkaufte durch Entgrenzungserscheinungen. Einzelpersonen verlieren den Halt unter den Füßen, sie taumeln durch Netz.



10. Netzwerke transportieren damit die neoliberalen Dynamiken globaler Ökonomisierung. Sie sind Hilfsstrukturen für die **Totalverzweckung des Menschen in der globalen Ökonomie**. Und dies unter dem charmanten Schein von mehr Selbstverwirklichung, geringeren Zwängen und höherer Flexibilität. Trügt der Schein des Netzwerkes?

Trotz solcher oder ähnlicher möglicher "blinder Flecke" ist zuallerletzt 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 in Netzwerken professioneller Berater- und TrainerInnen. Denn dieser "geschärfte Sinn", der sich in bewusst offen gehaltenen Fragen in Netzwerken ausdrückt, stellt immer wieder neue Lernanlässe bereit. Auch solche, die einen "doppelten Blick" erfordern. Dieser hat **nicht nur Möglichkeiten, sondern auch Begrenzungen und Zwänge** im Blick. Auch das gehört zum Lernen!

## 6. Literatur

Arendt, H.: Macht und Gewalt, München 1971

Baecker, D.: Postheroisches Management. Berlin 1994

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

Baumgartner, I.: Netzwerke von Professionals - einige Erfolgsfaktoren. (<http://www.mcv.at>) 2002

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

Doppler, K./Lauterburg C.: Chance Management, 10. Aufl. Frankfurt/New York, 2002

Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Frankfurt/New York 2002

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

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

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

Gütl, B.: Netzwerken statt Seilziehen? In: Fokus. Zeitschrift des Bayerischen Jugendrings. 4-2003, S. 13/14

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

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

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

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

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

Orthey, F. M.: betriebe lernen systeme. Wie sich Unternehmen durch Lernen verändern. Habilitationsschrift, Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik 2005

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

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 (<http://www.treffpunkt-ethik.de>)

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

Vester, F.: Unsere Welt - ein vernetztes System. München 1983

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Köln 1964

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

[www.soval.de](http://www.soval.de)