

# Kulturwandel durch Netzwerke

## Definitionen und Begrifflichkeiten

Ein großer Teil der Kreativwirtschaft arbeitet in Netzwerkstrukturen, nicht nur in der Musikproduktion ist das der Fall, auch die gesamte Filmwirtschaft, nicht nur in Hollywood, basiert auf diesem Organisationsmodell. Ein Kriterium, was die Sache sehr erleichtert, ist die wirtschaftliche Eigenverantwortlichkeit der „Netzwerkzellen“. Es gibt in diesen Bereichen wenig bis keine übergeordnete Steuerung, da jede Netzwerkzelle für sich allein seine finanziellen Ergebnisse zu verantworten hat.

Innerhalb einer Organisation lassen sich sicherlich auch einige der folgenden Prinzipien der Netzwerkarbeit übertragen, selbst wenn es sich bei den Netzwerkzellen um Gehaltsempfänger handelt. Sicherlich gibt es gerade bei der Bewertung der Beiträge zum Organisationserfolg und der Ressourcenzuordnung noch einige Handlungsfelder, die zu definieren sind.

Die Erkenntnisse der Organisationsentwickler, die sich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, möchte ich in diesem Aufsatz beschreiben. Sie stammen aus explizit so benannten Netzwerken und auch aus der Beobachtung netzwerkähnlicher Strukturen, die sich so zusammenfassen lassen:

- Es gibt eine ungeschriebene Übereinkunft mit Auftraggebern, dass man die Absicht hat über das Ende von Projekten hinaus (in zukünftigen Projekten) zusammenzuarbeiten.
- Die fachliche Kompetenz wird grundsätzlich vorausgesetzt. Darüber wird in der Regel gar nicht gesprochen, weil das als selbstverständliche Voraussetzung gilt.
- Alle Themen rund um die Empfehlung („Net Promoter Score“) sind das wichtigste Element für eine langfristige Zusammenarbeit.
- „Einmal ist keinmal“ ist ein geflügeltes Wort. Es geht immer darum, Folgeaufträge zu generieren. Wenn man nur einmal angerufen wird (aktives Marketing für freiberufliche Künstler oder kleinere Produktionsfirmen ist erst seit wenigen Jahren überhaupt finanziell machbar), so hatte ein Auftraggeber etwas austesten wollen. Erst der Folgeauftrag deutet auf die Zufriedenheit des Auftraggebers hin.
- Die Zufriedenheit des Auftraggebers basiert hauptsächlich auf der sozialen Kompetenz des Künstlers/Musikers/Schauspielers. Wie schon erwähnt wird die fachliche Kompetenz vorausgesetzt. In anderen Worten: es ist ausschlaggebend, wie umgänglich man ist, wenn es bei Konzerten oder Studio- oder Filmaufnahmen Schwierigkeiten oder Sonderwünsche gibt. Diese Erkenntnis lässt sich direkt auf Netzwerkmitglieder in Organisationen übertragen.

Im Folgenden konzentriere ich mich auf einige Dinge, die auch für ein Projektteam gelten können, aber nicht unbedingt darauf zutreffen müssen. Es gibt zu „traditionellen“ Projektteams sicherlich einige klare Abgrenzungen, aber natürlich auch Überschneidungen. Hier geht es weniger um diese Abgrenzung, sondern mehr um Eigenschaften von Netzwerken.

### Ein Netzwerk existiert nur...

- ...wenn Beteiligte lernen können und beitragen wollen
- ...wenn ein Teil dieses Beitrags auch als Investition gesehen wird
- ...wenn es Beziehungspflege gibt
- ...mit persönlicher Kommunikation und einem IT-gestützten Informationsaustausch
- ...wenn die eigene Organisation/Organisationseinheit mitbedacht wird
- ...mit partnerschaftlicher Steuerung (die viele Möglichkeiten eröffnet)

Hier einige Vorteile des Kulturwandels durch Netzwerke.

### Ein Netzwerk...

- ...ermöglicht schnellere Kommunikation
- ...stellt traditionelle Organisationsformen in Frage
- ...gewinnt an Bedeutung für unternehmensübergreifende „Knowledge Worker“
- ...führt zur Dezentralisierung in kleine, autonome und verantwortliche Einheiten

### Netzwerke sind geeignet...

- ...für eine umfassende, über einen punktuellen Anlass hinausgehende Kooperation mit anderen Organisationseinheiten/Organisationen oder Unternehmen
- ...für Kooperationen zwischen Unternehmen, öffentlicher Hand und Non-profit-Einrichtungen
- ...für die Verbesserung des eigenen Geschäfts durch losere Verbindungen

### Netzwerke sind nicht geeignet, wenn...

- ...man die Aufgabe auch selbst lösen kann
- ...man die andere Organisation nur punktuell braucht
- ...der Eigennutzen der Organisation keine offene Kommunikation mit externen Partnern erlaubt
- ...in den beteiligten Organisationen lange Entscheidungswege existieren, so dass Netzwerkarbeit blockiert wird
- ...die Unternehmenskultur stark hierarchisch geprägt ist
- ...man ohnehin schon weiß, wo es hingehen soll
- ...der Netzwerkpfege keine Zeit eingeräumt werden kann

Als Erfolgsfaktoren für das Netzwerkmanagement in einem konkreten Beispiel hat sich folgendes herauskristallisiert.

### Praktische Regeln:

- Beitragen ist wichtiger als nehmen! Deswegen wurden neue Mitglieder des Netzwerks grundsätzlich am Anfang aufgefordert, einen Beitrag aus ihrem Umfeld, der für alle anderen interessant sein könnte, zu geben.

- Neue Mitglieder wurden nur mit einem „Sponsor“, der bereits Mitglied war, aufgenommen.
- Nach 2 Sitzungen gab es eine geheime Abstimmung, ob der/die Neue aufgenommen werden sollte (Zweidrittel Mehrheit erforderlich).
- Wichtigstes Kriterium war die Haltung zum Thema Geben und Nehmen sowie die soziale Kompetenz (ob die Zusammenarbeit Freude machte und einfach und elegant war).
- Es gab immer einen wechselnden „Moderator“, der die Ergebnisse von Meetings visualisierte.
- Am Anfang jeden Meetings wurde eine Agenda mit Zeitplanung für die Themen gemacht.
- Am Beginn jeden Meetings gab es eine Phase, „Check-in“ genannt, in der jeder kurz Persönliches berichten konnte mit dem Ziel, persönliche Vertrauensbeziehungen zu etablieren.

### Allgemeine Themen, die in der Literatur immer wieder auftauchen

- Koordinationszentrale (eine Art Homepage – durchaus auch IT-basiert) einrichten
- Visionsarbeit machen
- Beweglichkeit erhöhen
- Energiezuflüsse schaffen
- Lernen installieren
- Kultur der Partnerschaftlichkeit entwickeln
- Vorher planen, was man will

In der einschlägigen Literatur zu diesem Thema und in den Netzwerken, die ich aus eigener Mitarbeit kenne, dreht sich viel um die Klärung folgender Fragen:

- Fragestellung/Aufgabe festlegen:
  - Was ist die Aufgabe?
  - Worum geht es in diesem Kooperationsprojekt?
- Die Partner formulieren ihre Zielsetzung an der Kooperation
  - Welches Ziel verfolgen wir mit dem Netzwerk?
  - Für wen machen wir das? Wenn ich selbst Teil meiner Zielgruppe wäre...?
  - Was soll konkret dabei herauskommen?
  - An welchen Kriterien wollen wir das Ergebnis messen?
- Wie schätzen wir den Kooperationsgewinn auf folgenden Ebenen ein? Für uns, die Partner und die Kunden?
  - Kosten
  - Qualität
  - Kundennutzen
- Welche Probleme in der Kooperation können wir (vorab) sehen?
  - Sachlich
  - Emotional
  - Kulturell
  - Technisch

- Schnittstellen/Übergabestellen definieren und gestalten:
  - Welche Schnittstellen/Übergabestellen sehen wir?
  - Wie wollen wir diese gestalten?
  - Wie wollen wir über die Organisationsgrenzen hinaus kommunizieren?
- Ein Kooperationssystem entwickeln:
  - Wie könnte ein Kooperationssystem aussehen?
  - Wie könnten operative Abläufe aussehen? In Bezug auf...
    - Information
    - Koordination
    - Abläufe
- Konsequenz für die eigene Organisationsentwicklung:
  - Was bedeutet das für die eigene Organisation? In Bezug auf...
    - Budgetplanung
    - Leitungsaufgaben
    - Organisationskultur
- Aktionsplan entwerfen:
  - Wie wollen wir die Kooperation umsetzen?
    - Zielsetzung
    - Teams
    - Zeitplan
    - Ressourcen

Während des Netzwerkens:

- Lernen sicherstellen
  - Wie wollen wir sicherstellen, dass wir aus Erfolgen, Problemen und Fehlern lernen?
  - Wie können wir Arbeitspraxis und lernen verbinden?

Zum Abschluss möchte ich einige systemische Gedanken über die Form der Koordination anschließen. Wir wollen eine Netzwerkstruktur entwickeln, um unseren Kunden schnellere und bessere Lösungen anbieten zu können. Insofern ist es angebracht sich ein paar Gedanken zum Markt zu machen. Wir kommen aus einer vorwiegend hierarchischen Organisationsform und sollten deshalb auch Hierarchie genauer betrachten. Wie unterscheiden sich diese drei Bereiche – Markt, Hierarchie und Netzwerk in der Form ihrer Koordination anhand folgender Merkmale: Normative Basis, Leitdifferenz, Beziehung der Akteure, Operationsmedium, Form der Unterscheidung und Form der Interaktion. Das folgende Schaubild verdeutlicht diese Zusammenhänge:

## Form der Koordination

Merkmal	Markt	Hierarchie	Netzwerk
Normative Basis	Vertrag: Eigentumsrechte	Anstellung: Weisungsrechte	Komplementarität: Austausch
Leitdifferenz	Preise	Positionen	Beziehungen
Beziehung der Akteure	unabhängig	einseitig abhängig	wechselseitig abhängig
Operationsmedium	Geld	Macht	Wissen
Form der Unterscheidung	sozial: Wettbewerb um andere Präferenzen	sachlich: Wettbewerb um andere Programme	zeitlich: Wettbewerb um größere Schnelligkeit
Form der Interaktion	Indifferenz und Opportunismus	Indifferenz und Misstrauen	Interessiertheit und Vertrauen

CCI-Beratung © Martin Salzwedel - Dreisamstr. 25 - D-79232 March/Breisgau - [info@martinsalzwedel.de](mailto:info@martinsalzwedel.de)

### Normative Basis

Auf dem **Markt** geht es in erster Linie um Eigentumsrechte, die getauscht werden, ob mit einem expliziten oder impliziten Vertrag. Wenn es in unserer Wirtschaft keine expliziten Verträge gibt, gelten die Paragraphen des bürgerlichen Gesetzbuchs, auch wenn sie den Akteuren nicht bekannt sind. Wichtig werden diese in der Regel nur im Streitfall und kommen dann zur Geltung.

In **hierarchischen Organisationen** gibt es die Anstellung, die gleichzeitig mit Weisungsrechten der Vorgesetzten verbunden ist. Wenn sich beispielsweise in einer Vertriebsorganisation eine Mischung aus festangestellten Außendienstlern und Handelsvertretern befindet, bringt das immer Probleme in der Steuerung dieser in Bezug auf Weisungsrechte gemischten Abteilung mit sich. Den festangestellten Mitarbeitern gegenüber haben die Führungskräfte der Organisation eine Weisungsbefugnis, gegenüber den Handelsvertretern jedoch nicht.

Im **Netzwerk** geht es um den Austausch von Wissen und eine Zusammenarbeit, die nicht primär auf Verträgen und Weisungsrechten basiert. Die normative Basis ist die Komplementarität. Dieser Begriff wurde zunächst vom Physiker Bohr eingeführt und bezeichnet etwas, das weder bekannte Erkenntnisse widerlegt, noch bestätigt. Es handelt sich um ergänzende, komplementäre Erkenntnisse. Insofern ersetzt das Netzwerk auch nicht die hierarchische Organisationsform, sondern kommt dort ergänzend zum Einsatz, wo es Sinn macht. Der Begriff der „komplementären Medizin“ wird ähnlich verwendet. Sie dient nicht dazu die Erkenntnisse der evidenzbasierten Medizin zu bestätigen oder zu widerlegen. Sie existiert gleichberechtigt daneben und kommt zum Einsatz, wo es Sinn macht.

## Die Leitdifferenz

Die Leitdifferenz setzt eine Selektion voraus, ohne das Resultat dieser Selektion vorwegzunehmen, z.B. brauchbar-unbrauchbar, bezahlbar-nicht bezahlbar. Auf dem Markt gilt für alle Akteure als Leitdifferenz die Tatsache, ob das Produkt oder die Dienstleistung bezahlt wird oder nicht. Wird nicht bezahlt, macht man es nicht. Wird bezahlt macht man es. Wird richtig gut bezahlt, macht man es lieber. Diese Kategorie bezahlt-nicht bezahlt spielt in Bildungseinrichtungen oder Organisationen des Gesundheitswesens, sowie Kirchen eine eher untergeordnete Rolle. Wirtschaftsunternehmen werden nur etwas machen, ohne dass sie Geld dafür nehmen, wenn ein anderer Nutzen erhofft wird (ähnlich wie beim Sponsoring ein gutes Image etc.). Für seelsorgerische oder kirchliche Dienstleistungen ist die Leitdifferenz bezahlt-nicht bezahlt eher untergeordnet. Insofern sind Preise im Markt die wichtigste Leitdifferenz für Wirtschaftsunternehmen.

In der **Hierarchie** geht es um die Positionen. Je höher man steigt, desto mehr Status genießt man. In hierarchischen Organisationen versucht (fast) jeder, durch die Beförderung zu mehr Ansehen, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten und häufig damit verbunden auch zu mehr Geld und letztendlich Status zu gelangen.

In **Netzwerken** ist (wie ich schon versucht habe zu beschreiben) die Beziehung die Leitdifferenz. Sind die Beziehungen gut und inspirierend, gehen Netzwerkmitglieder gerne zu ihren Treffen. Sind sie langweilig und öde, bleiben die Leute weg. Das ginge in einer Hierarchie mit Weisungsrechten nicht so einfach. Sicherlich ein Grund, warum sich in Hierarchien Meetings nicht unbedingt durch Lebendigkeit und Teilnahme auszeichnen. Viele Teilnehmer sitzen da, weil sie müssen, nicht unbedingt, weil sie wollen. Im Netzwerk ist das anders.

Ein weiterer Aspekt ist, dass man im **Netzwerk** – anders als in einer Hierarchie – dafür sorgen kann, dass nicht nur Kolleginnen und Kollegen, sondern auch Führungskräfte nicht im Netzwerk mitarbeiten dürfen, wenn ihnen diese Leitdifferenz gute Beziehungen – schlechte Beziehungen nicht wichtig genug oder gar egal ist. Man kann Mitarbeitende viel leichter abwählen, wenn sie sich als nicht kompatibel mit der erwünschten und von der Netzwerkzelle definierten Kultur der Zusammenarbeit erweisen.

## Beziehung der Akteure

Die Beziehung der Akteure untereinander ist im **Marktgeschehen** von Unabhängigkeit geprägt. Im Vordergrund der Überlegungen steht das Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch wenn man sich heute im Marketing darum bemüht, neue Formen der Kundenbindung zu entwickeln, durch die ein einmal gewonnener Kunde beim Anbieter bleibt, selbst wenn etwas schief geht oder Wettbewerber mit günstigeren Angeboten auf den Markt drängen, ist das zwar erstrebenswert, aber noch nicht tauglich als Grundlage einer Gesamt-Strategie. In Nischen lässt sich das durchaus realisieren. Insofern kann man die Beziehung der Akteure als relativ unabhängig beschreiben.

In der **Hierarchie** mit Weisungsbefugnis gibt es eine einseitige Abhängigkeit der Mitarbeitenden von höhergestellten Personen. Diese können mit Sanktionen drohen und sie auch ausführen (lassen), wenn sich jemand einer Weisung widersetzt.

In **Netzwerken** gibt es eine wechselseitige Abhängigkeit. Diese ergibt sich daraus, dass einzelne Mitglieder eines Netzwerks mal die Rolle des Hauptverantwortlichen übernehmen, mal die Rolle des Zuarbeiters, je nachdem, wer die Beziehung zum (internen oder externen) Kunden hat. Dieser Wechsel der Rolle – mal Führungsverantwortlicher, mal Mit- oder Zuarbeiter – ist der Aspekt, der langjährigen Führungskräften beim Übergang zu einer Netzwerkkultur große innere Flexibilität abverlangt.

### Operationsmedium

Die Angebote von Produkten und Dienstleistungen werden im **Marktgeschehen** in der Regel mit Geld bezahlt. Sehr viele Gedanken drehen sich um Preise und deren Legitimierung, sowie Preisvergleiche.

In der **Hierarchie** geht es um die Macht, die Weisungsbefugnis auch durchzusetzen. Das setzt voraus, dass es Sanktionsmöglichkeiten gibt, wenn ein Mitarbeiter sich weigert, eine Anweisung „von oben“ auszuführen.

Im **Netzwerk** geht es um den Austausch von Wissen. Dazu kommen die Mitglieder zusammen. Natürlich möchte man auch im Netzwerk Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Die Zusammenarbeit die Steuerung des Netzwerks dreht sich jedoch nicht vordergründig um Preise und Geld, sondern um Beziehungen und Wissen.

### Form der Unterscheidung

Auf dem **Marktplatz** versuchen die Akteure sich deutlich von Mitbewerbern abzuheben. Über Alleinstellungsmerkmale buhlt man um die Aufmerksamkeit der Kunden. Wenn sich der angebotene Nutzen mit den Präferenzen des Kunden (zumindest teilweise) deckt, wird es zum Kauf kommen.

Die Organisationen, die sich seit Jahrhunderten oder gar Jahrtausenden der **Hierarchie** bedienen, sind Regierungen, Parteien, Kirchen. Über unterschiedliche Programme versuchen sie den Wähler bzw. Kirchgänger an sich zu binden. Interessanterweise sind Parteien mit ihren unterschiedlichen Programmen in der Willensbildung alles andere als demokratisch. In der Regel bestimmen ein paar Leute an der Spitze, wofür die Partei steht, um sich für die Wähler attraktiv zu machen. Ein unrühmliches Beispiel, wie Regierungen im Wettbewerb um andere Programme miteinander konkurrieren, sind die Möglichkeiten für große Unternehmen Steuern zu sparen. Obwohl Irland und die Niederlande Teil der EU sind, haben beide versucht, Niederlassungen großer weltweit agierender Unternehmen in ihr Land zu holen, indem sie große Konzessionen bei der Besteuerung gemacht haben.

In der katholischen Kirche, die älteste uns bekannte hierarchische Organisation, gibt es den Papst, der in wichtigen Fragen entscheidet. In anderen Kirchen, die sich mit anderen Programmen sachlich von der katholischen Kirche unterscheiden wollen, ist das nicht viel anders.

In Wirtschaftsorganisationen kann man den sachlichen Wettbewerb um andere Programme mit der Strategie und damit einhergehend mit der Positionierung des Unternehmens im Markt vergleichen. Häufig führt dieser Wettbewerb zu extremen Situationen, wenn ein neuer Vorstandschef alles, was der Vorgänger gemacht hat, für Vergangenheit erklärt und abschafft (obwohl sicherlich gute Elemente dabei sind).

Das **Netzwerk** strebt eine größere Schnelligkeit an. Wenn ein Mitarbeiter in einem hierarchischen Unternehmen eine Idee hat und dafür Ressourcen braucht, um die Idee umzusetzen, muss er eine Entscheidungsvorlage erarbeiten, die dann in der Hierarchie nach oben zur Entscheidung weitergeleitet wird. Bis die letztendlichen Entscheider dann ihr okay geben, vergeht in der Regel sehr viel Zeit. Diesen Zeitverzug versucht man im Netzwerk zu minimieren.

### Form der Interaktion

Da im **Marktgeschehen** kaum tiefgehende Beziehungen möglich und/oder gewünscht sind, kann man durchaus von einer gewissen Gleichgültigkeit sprechen. Die Interaktion ist geprägt durch Indifferenz (von den Kunden in Bezug auf ihre Lieferanten) und durch Opportunismus (in Bezug von Lieferanten auf ihre Kunden).

In der **Hierarchie** braucht es Weisungsrechte und Sanktionsmöglichkeiten, weil man den Mitarbeitern oder Mitgliedern misstraut. In hierarchischen Organisationen gibt es das geflügelte Wort, dass niemand unersetzbar sei. Insofern gibt es gegenüber den Menschen eine gewisse Indifferenz. Was gebraucht wird, ist der Rollenträger, der eine klar definierte Rolle im Sinne des Unternehmens ausführt. Deswegen kann man auch sagen, dass der individuelle Mensch mit seinen Wertvorstellungen und Prinzipien systemisch gesehen, zur Umwelt der Organisation gehört. Wünschenswerterweise sollte es zwischen den Wertvorstellungen des Individuums und der Unternehmenskultur bzw. dem Unternehmenszweck gewisse Überlappungen geben. Dies ist jedoch keine Voraussetzung in hierarchisch gesteuerten Organisationen.

Im **Netzwerk** geht es vorrangig um die Qualität der Beziehungen. Eine Voraussetzung dafür ist eine Interessiertheit am Menschen, mit dem man zusammenarbeitet. Weiterhin ist Vertrauen die Basis, auf der Interaktionen der Netzwerker basieren. Selbstverständlich ist Vertrauen auch eine wichtige Komponente in hierarchischen und marktgetriebenen Interaktionen. Es ist jedoch keine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren. Für das Netzwerk würde ich das schon behaupten. Die soziale Kompetenz und die Fähigkeit, vielfältige Beziehungen aufzubauen und lebendig zu halten ist eine, wenn nicht sogar die Kernkompetenz für Netzwerker.

Die Ausdifferenzierung der wissenschaftlichen Disziplinen, bei der jeder in seinem Elfenbeinturm forscht, hat zu unvorstellbaren Erkenntnissen über die Bausteine und Funktionsweise unseres Lebens, ja sogar unseres Universums geführt. Analog dazu hat sich das Fachwissen in den Abteilungen der Aufbauorganisation entwickelt, wie man sich das kaum vorstellen konnte. In dieser sehr arbeitsteiligen Welt war Hierarchie als Steuerungsform sehr effizient. Das Netzwerk hat die Aufgabe, dieses Wissen der einzelnen „Silos“ der Aufbauorganisation wieder so zusammenzuführen, dass die beschriebenen Vorteile des Austausches, der Schnelligkeit, der Menschlichkeit und Sinnstiftung in Netzwerken realisiert werden können. Wie oben schon erwähnt ist das Netzwerk nicht dazu da, die Arbeitsweise der Hierarchie zu bestätigen oder zu widerlegen. Das Netzwerk steht ergänzend daneben. Insofern könnte man die Funktion der Netzwerker als Entwickler eines Integrationsprozesses von demokratischen, marktorientierten und hierarchischen Steuerungsformen begreifen. Integration baut auf dem auf, was die Vorstufe in der Entwicklung Gutes hervorgebracht hat. Revolution eliminiert die Funktionsträger der „überwundenen“ Vorstufe. So beendete die russische Revolution vor 100 Jahren die langandauernde Zarenherrschaft. Die chinesische Revolution versuchte alles Bürgerliche zu



eliminieren. Das ist das Gegenteil von Integration. Integration versucht auf den Entwicklungen der Vergangenheit aufzubauen und Neues zu entwickeln. Hier kommt auch die Bedeutung des Enneagramms zum Tragen. Das Enneagramm ist für die Arbeit in Netzwerken für Menschen hervorragend geeignet, um den Prozess der Integration zu lernen, ob als Individuum (individual development) oder als Mitglied eines Netzwerks (organizational development). Denn beim Enneagramm geht es darum, eine Antriebsenergie nicht einseitig oder gar übermäßig zu strapazieren, sondern ein ausgewogenes Verhältnis aller 9 Antriebe zu realisieren. Das geht nur durch einen Integrationsprozess.

## Definitionen

In der Betriebswirtschaftslehre ist das „Soziale Netzwerk“ eine gezielte, gewollt lose Form der Organisiertheit in Form von zielbezogenen Organisationen, informellen Zusammenschlüssen und Verbänden oder einzelner Menschen, die durch das Netzwerk tatsächlich einen Vorteil erfahren oder sich zumindest erhoffen.<sup>1</sup>

Heute werden überwiegend lockere Organisationsformen als Netzwerke bezeichnet. Sie dienen dem betrieblichen Erfahrungsaustausch und der Organisation von Lernprozessen. Über die Organisationsgrenzen hinweg dienen sie auch der Stärkung der Kooperation zwischen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und/oder Gebietskörperschaften (Netzwerke für betriebliche Gesundheitsförderung, betrieblichen Umweltschutz, überbetriebliche Ausbildung, betriebliche Altersversorgung bis hin zum Typ der Lernenden Region, die die Kooperation in Bildungs- und Ausbildungsfragen unterstützt).<sup>2</sup>

Umgangssprachlich beschreibt das sogenannte Karrierenetzwerk die Summe sozialer Kontakte, um Vorteile im Berufsleben zu erlangen. Wenn es an Transparenz mangelt, kann solch ein Netzwerk verschiedenartigster Beziehungsgeflechte schnell als Seilschaft oder „Vitamin B“ abqualifiziert werden. Diese Begrifflichkeiten haben Hochkonjunktur in Organisationen, wenn sich Menschen, die bei Beförderungen übergangen wurden über diejenigen äußern, die tatsächlich befördert wurden, weil diese das informelle Beziehungsgeflecht und die informellen Strukturen (siehe auch „Geheime Regeln“ und „Latente Funktionsgrammatik von Organisationen“) besser gelesen und zu ihrem eigenen Vorteil genutzt haben. Historisch wurden Netzwerke auch als Cliques bezeichnet, deren Sinn es war nicht-hierarchische Formen der Kooperation innerhalb von Hierarchien zu beschreiben.

Weiterhin gibt es (temporäre) Zuliefer- und Logistikstrukturen in den Zuliefernetzwerken der Automobilindustrie. Als „Cluster“ (engl. Traube, Schwarm) werden Netzwerke von Produzenten, Zulieferern, Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen, Fraunhofer Gesellschaft, Max-Planck-Institut), Dienstleistern (z.B. Design- und Ingenieurbüros), Handwerkern und verbundenen Institutionen (z. B. Handelskammern, Verbände) mit einer gewissen regionalen Nähe bezeichnet. Über die gemeinsamen Austauschbeziehungen entlang einer

---

<sup>1</sup> Siehe [de.m.wikipedia.org/Soziales Netzwerk](http://de.m.wikipedia.org/Soziales_Netzwerk)

<sup>2</sup> in solch einem Netzwerk habe ich mehrere Jahre mitgearbeitet. Die Ergebnisse der Arbeit wurden in Band 8 der Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit im Expressum Verlag Hannover, Herausgeber Prof. Dr. Rainer Zech unter dem Titel „Synergien durch regionale Netzwerke – Von der lernenden Organisation zur lernenden Region“, Hrsg. Wolfgang Wesely veröffentlicht.

Wertschöpfungskette, stehen diese Organisationen über Liefer- oder Wettbewerbsbeziehungen in Beziehung. Ein weiteres verbindendes Element sind gemeinsame Interessen.

Wirtschaftliche Cluster sind Netzwerke von Unternehmen, die eng miteinander zusammenarbeiten – immer stärker auch im Verbund mit Ausbildungseinrichtungen, Hochschulen oder anderen Kompetenzzentren. Wettbewerbsvorteile basieren hier auf Gemeinsamkeiten (z.B. Interesse an lokal verfügbarem Personal und seiner Qualifizierung) und verbesserter Arbeitsteilung durch die Konzentration der einzelnen Unternehmen auf ihre Kernkompetenz. Als entscheidend für die gesteigerte Innovationskraft eines Clusters wird aber vor allem das Ausmaß des impliziten Wissens angenommen, das die Mitarbeitenden zusammengenommen haben (z.B. Silicon Valley). Dieses Wissen wird über informelle Kontakte (das „soziale Kapital“) und Arbeitsplatzwechsel ausgetauscht und schafft mehr Innovationen. Natürlich können so auch Nachteile durch Abwerbung und zu große Transparenz entstehen.

Die Form der Kommunikation und der Koordination von Clustern wird als zwischen Markt und Hierarchie stehend beschrieben. Ein entscheidendes Medium in diesem Zusammenhang ist Vertrauen. Die Partnerschaft in einer Cluster- oder Netzwerkinitiative bietet eine Reihe von Vorteilen, vor allem die Möglichkeit zum Networking, das Knüpfen von neuen Kontakten. Als weitere Vorteile gelten Informations- und Kommunikationsplattformen, der Austausch von Trends und Entwicklungen, die Suche geeigneter Projektpartner, die gegenseitige Unterstützung beim Einwerben von Fördermitteln, die gegenseitige Beratung bei der Durchführung von Projekten, maßgeschneiderte Fortbildungsangebote bis hin zu gemeinsamen Messeauftritten, die den Zugang zu neuen Märkten erleichtern können.

Henry Rowen<sup>3</sup> wies bereits 2000 in der Stanford University Press<sup>4</sup> darauf hin, dass die Entstehung eines Clusters wie im Silicon Valley nicht durch lokale Standortfaktoren erklärt werden könne. Zu jener Zeit hätte es nirgendwo anders entstehen können, weil es in den USA damals günstige regulatorische Bedingungen, niedrige Steuern und Gründungskosten, fehlenden Protektionismus, Forschungsfreiheit, liberale bilanz- und insolvenzrechtliche Bestimmungen in Verbindung mit Einwanderungsregeln gab, die Zuwanderung von ausschließlich Hochqualifizierten begünstigte. Dieses System lässt sich in Europa kaum kopieren und erklärt den dauerhaften Wettbewerbsvorsprung der USA im IT-Bereich. Bereits 1990 kamen ein Drittel der Wissenschaftler und Ingenieure im Silicon Valley aus Asien, vor allem aus China, Indien und Vietnam. Der Anteil ist bis heute weiter stark angestiegen.

---

<sup>3</sup> Henry S. Rowen war Professor of Public Policy and Management Emeritus an der Graduate School of Business und Director des Asia/Pacific Research Center an der Stanford University

<sup>4</sup> Chong-Moon Lee, Hrsg.: The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship, Stanford University Press, 2000