

Universität Luzern  
Geisteswissenschaftliche Fakultät  
Soziologisches Seminar  
Prof. Dr. Raimund Hasse  
Seminar: Organisation technologischer Innovation  
Sommersemester 2005

## **Parasiten?**

Netzwerke aus Sicht der Organisationssoziologie

Seminararbeit von:

Regula Zwahlen  
Luzern

Abgabe Oktober 2005

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
1. Kontroversen aus der Seminar-Literatur .....	3
1.1. Argumente für Netzwerke .....	4
1.2. Argumente gegen Netzwerke .....	5
2. Begriffe und Definitionen .....	6
2.1. Netzwerk .....	6
2.2. Reziprozität.....	8
2.4. Vertrauen.....	9
2.4. Bindung.....	10
3. Zwischenstand .....	12
3.1. Fragen.....	12
3.2. Thesen .....	13
4. Zwei soziologische Positionen im Vergleich .....	13
4.1. Systemtheorie (Luhmann, Schimank).....	13
4.2. Austauschtheorie (Blau, Powell) .....	15
5. Schlussbemerkungen.....	18
5.1. Fazit.....	19
5.2. Ausblick .....	20
Literaturverzeichnis .....	21

## **Einleitung**

Im Seminar „Organisation technologischer Innovation“ streiften wir u.a. den Themenbereich der Netzwerke. Es zeigte sich, dass es hierzu eine Flut von empirischen und theoretischen Studien aus diversen sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen gibt, wobei vor allem Schnittstellen zwischen Ökonomie, Politikwissenschaft und Soziologie auffallen. Seit den 1980er Jahren werden Themen wie Teamarbeit und Koordination in Firmen vermehrt diskutiert, weshalb sich auch die intensivere Beschäftigung mit Netzwerken und deren Analysen erklären lässt.<sup>1</sup> Wenn es um die Wirkungsbeurteilung von Netzwerken geht, divergieren die Meinungen allerdings erheblich. Offenbar sind die hinter den verschiedenen Konzepten stehenden epistemologischen Voraussetzungen entscheidend dafür, welche Aussagen zu Netzwerken überhaupt gemacht werden können. Die vorliegende Arbeit möchte diese unterschiedlichen Voraussetzungen aufspüren, den Begriff Netzwerk näher definieren und eingrenzen, sowie sich mit einigen Merkmalen und Besonderheiten dieser Kooperationsform beschäftigen. Dabei wird die These von Luhmann im Raum stehen, dass sich Netzwerke wie *Parasiten* in Organisationen verhalten. Seine These stellt den unkritischen Sprachgebrauch von Netzwerk unter Sozialwissenschaftlern in Frage und fordert zu klareren Stellungnahmen heraus. Ich möchte im Folgenden eine kleine Auswahl kontroverser Beiträge aus der im Seminar behandelten Literatur zeigen. Diese Auswahl berührt das Gebiet von Wirtschaftsorganisationen und Netzwerken im ökonomischen Umfeld. Dann möchte ich einige Begriffe klären, Zwischenfragen und Thesen aufstellen und diese im Durchführungsteil anhand von zwei sehr unterschiedlichen soziologischen Positionen (Systemtheorie und Austauschtheorie) zu klären versuchen. Am Schluss sollte die Frage beantwortet sein, in welchem Fall man von *Parasiten* sprechen kann und in welchen andern Fällen nicht.

### **1. Kontroversen aus der Seminar-Literatur**

Die im Seminar verwendete Literatur beschäftigte sich mit der Frage nach der Organisation von Innovation, wobei Netzwerken im Allgemeinen eine bedeutende Rolle zugewiesen, ihre Wirkung hingegen nicht durchwegs positiv beurteilt wird. Die folgende kleine Auswahl aus der Fachliteratur soll zeigen, wo die Kontroversen in der Beurteilung liegen. Die Beiträge möchten als Einstieg ins Thema dienen. Einige der Argumente werde ich anschliessend weiter explizieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 74. Die netzwerkartigen Kooperationsformen sind ein Trend in Wirtschaft und Politik. Sie werden sogar als „Strukturwandel der modernen Gesellschaft“ gedeutet.

### 1.1. Argumente für Netzwerke

Wie schon in der Einleitung erwähnt, wird hier nur von Netzwerken im Umfeld von Wirtschaftsorganisationen die Rede sein. Nach Meinung einiger Autoren (Freeman, Gargiulo & Benassi, Gemünden & Ritter, Hellmer, Powell, Mahnkopf) erzeugen Netzwerke positive Wirkungen in und zwischen Organisationen, denn sie optimieren in vielfältiger Weise die Informations- und Wissensverarbeitung.<sup>2</sup> Netzwerk lösen die zunehmend komplexeren Aufgaben in Organisationen und stehen für steigende Unsicherheitsabsorption zur Verfügung.<sup>3</sup> Es ist wohl nicht von ungefähr, dass die Fähigkeit für Team-Arbeit und Kooperation in Firmen zu einer Schlüsselkompetenz geworden ist und auch entsprechend von den Mitarbeitern verlangt wird. Wenn man dieser Art Kooperationsfähigkeit „Netzwerkkompetenz“ sagen möchte, so ist es eine Fähigkeit, mit der innovationsrelevante Beziehungen in und ausserhalb der Firma gepflegt werden. Geschäftspartner aus verschiedenen Sektoren lernen sich kennen und tragen mit ihren vernetzten Kompetenzen zum Erfolg ihrer Firma bei.<sup>4</sup>

Aus ökonomischer Sicht werden Netzwerkbeziehungen positiv beurteilt, weil sie den Vorteil des komplementären Austausches und der Kombination von Ressourcen bieten, die weder auf dem Markt noch in Hierarchien kommuniziert werden können, z.B. bestimmte Emotionen, Präferenzen, spezifische Kompetenzen, Einstellungen und Reputationsmerkmale. Netzwerke, verstanden als interorganisatorische Beziehungen, sind reichhaltig an informeller Kommunikation, was das Lernen, Forschen und Entwickeln insgesamt fördert.<sup>5</sup> Walter Powell meint in diesem Zusammenhang: „Die Fähigkeit, Information zu verbreiten und zu interpretieren, ist einer der Hauptvorteile von Netzwerkarrangements.“<sup>6</sup> Birgit Mahnkopf findet Netzwerke über ihre ökonomische Bedeutung hinaus nützlich für zwischenmenschliche Beziehungen. Mit Netzwerken können Selbstwertgefühle stabilisiert und soziale Anerkennung gegeben werden.<sup>7</sup> Ökonomische Netzwerke hingegen dienen „vornehmlich dem Ziel, Risiko durch die Etablierung gemeinsamer technologischer Standards zu teilen und die Forschungs- und Entwicklungskosten zu reduzieren“.<sup>8</sup> Die (soziale) Marktwirtschaft- und Industrie, wie wir sie in Westeuropa kennen, ist äusserst voraussetzungsreich. Sie braucht Institutionen wie Banken, Forschung, Bildung, eine funktionierende Staats-

<sup>2</sup> Aus einer Auswahl von Beiträgen hier als Beispiel: vgl. Powell 1996a: 120.

<sup>3</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 77.

<sup>4</sup> Vgl. Gemünden 2001: 303 f.

<sup>5</sup> Vgl. Powell 1996a: 118 ff. und 142 f. Vgl. Mahnkopf 1994: 75.

<sup>6</sup> Powell 1996b: 254.

<sup>7</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 73.

<sup>8</sup> Mahnkopf 1994: 76 f.

verwaltung, Rechtssicherheit und ergänzend dazu – so die These - vertrauens- und reziprozitätsgestützte persönliche Beziehungsnetzwerke.<sup>9</sup>

## 1.2. Argumente gegen Netzwerke

Gewisse Autoren (u.a. Freeman, Powell, Mahnkopf, Hellmer, Gargiulo & Benassi, Grabher) stellen Probleme in Netzwerken des Ökonomiebereiches fest. Generell werden mögliche negative Abhängigkeiten, drohendes Machtungleichgewicht, Asymmetrien, Partikularismus, Abschottungsgefahr, Rivalitäten und sonstige Verstrickungen gesehen.<sup>10</sup> Zudem können Netzwerke an der zu grossen Zahl von beteiligten Akteuren, am Problem der zeitlichen Koordination und an den schon erwähnten Macht- und Konfliktproblemen scheitern.<sup>11</sup> Aus ökonomischer Sicht wird die mit Netzwerken assoziierte Reziprozitätsnorm ebenfalls problematisiert. Sie kann zu einer Art „Arthritis“ in Organisationen führen und die Koordination von Aufgaben erschweren. Nach Meinung von Gargiulo & Benassi fehlen gerade in geschlossenen „kohäsiven“ Netzwerken (z.B. in Jungmanager-Netzwerken) strukturelle Durchlässigkeiten, die sogenannten „structural holes“. Ihr Fehlen behindert die Flexibilität für neue Geschäftsbeziehungen und kann sogar strategische Koordinationsfehler auslösen.<sup>12</sup> Da Netzwerke im Allgemeinen als Interaktionen konzipiert sind, werden als negative Faktoren auch die hohen Beziehungs- respektive die Zeitkosten wahrgenommen. Die Netzwerkteilnehmer verpflichten sich zur gegenseitigen Rücksprache. Damit behindern sie aber die Autonomie der einzelnen und schmälern indirekt die Wettbewerbsfähigkeit von Firmen.<sup>13</sup> Bekanntlich ist es schwierig, in schon bestehende Netzwerke einzutreten, weil sich die internen sozialen Regeln bereits verfestigt haben. Mahnkopf stimmt dieser Abschliessungstendenz in Netzwerken zu: „Für bislang nicht beteiligte Parteien erschweren ungeschriebene Regeln und informelle Codes den Zugang.“<sup>14</sup> Einwände gegen Netzwerke erhebt auch Gernot Grabher, weil sie in seinen Augen zu fest und zu eng gekoppelt sein können. Zuviel Konsenskultur zwischen Politik und Wirtschaft beispielsweise fördere nur den „Filz“.<sup>15</sup> Zu enge Koppelungen führen zu einer Eingeschlossenheit, einem „lock-in“, was wiederum redundante, wenig effiziente Organisationssysteme zur Folge haben kann. Gemäss Grabher kommt es vielmehr drauf

---

<sup>9</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 79. Den Netzwerken wird eine „Hilfsrolle“ zwischen Markt und Hierarchie zugebilligt, vgl. Hellmer 1999: 253.

<sup>10</sup> Vgl. Freeman 1991: 505. Vgl. Powell 1996a: 122. Vgl. Mahnkopf 1994: 74 f.

<sup>11</sup> Vgl. Hellmer 1999: 76 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Gargiulo 2000: 183 – 193.

<sup>13</sup> Vgl. Gargiulo 2000: 184 ff.

<sup>14</sup> Mahnkopf 1994: 78.

<sup>15</sup> Vgl. Grabher 1992: 264.

an, dass Netzwerke lose gekoppelt sind, um auch nicht-redundante Informationen zu verarbeiten. Nur so ist Lernen möglich.<sup>16</sup>

## 2. Begriffe und Definitionen

Anhand der vorhin vorgestellten Argumente fällt auf, wie inflationär der Begriff Netzwerk in der Fachliteratur verwendet und wie selten eigentlich genauere Erläuterungen oder Definitionen über ihn abgeben werden. Die schiere Verwendungsmenge lässt vermuten, dass hinter Netzwerk oft nicht viel mehr als eine schöne Metaphorik steht.<sup>17</sup> Kommunikationstechnologien wie das Internet werden nicht von ungefähr als grosse Netzwerke dargestellt. Ihre Komplexität zwingt zu weiteren Vernetzungen in Forschung und Entwicklung.<sup>18</sup> Die Kommunikationstechnologien machen Kommunikation dort möglich, wo sie vorher kaum gewesen wäre, deshalb kann man von eigentlichen Vernetzungstechnologien sprechen. Der erhöhte Einsatz solcher Technologien beschleunigt wiederum die Innovationstätigkeit der Wirtschaft. Heute gipfelt diese Entwicklung in der Globalisierung, ist eine weitere Schlussfolgerung.<sup>19</sup> – Im Folgenden möchte ich mich aber von dieser technologieorientierten Diskussion lösen und einzelnen wenigen Begriffen etwas mehr auf den Grund gehen.

### 2.1. Netzwerk

Zuerst sei festgehalten, dass der Begriff Netzwerk formal gesehen eine Methode zur Bestimmung von Beziehungsstrukturen zwischen Einheiten oder Akteuren ist. Es geht um ein Abbilden von Strukturen, und weniger um Prozesse.<sup>20</sup> Das Augenmerk liegt auf den Elementen und den Relationen zwischen den Elementen. Epistemologisch gesehen wird von Menschen als sozial handelnden Einheiten ausgegangen, die analytisch nicht weiter dekomponiert werden. Wenn Menschen nun in einem Netzwerk beteiligt sind, geht die Modellvorstellung der Netzwerktheoretiker primär von Individuen aus, die sich in ihrem Interaktionszusammenhang zu einer Gruppe formieren. Diese Basisannahme bestimmt die weiteren Überlegungen. Netzwerke werden sodann als „komplexer Interaktionsmodus innerhalb eines Geflechts interdependenter Akteure“<sup>21</sup> oder etwas über den Interaktionsmodus erweitert als „Kooperationsbeziehungen mit Austausch-

---

<sup>16</sup> Vgl. Grabher 1992: 269 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Hellmer 1999: 56.

<sup>18</sup> Vgl. Freeman 1991: 508.

<sup>19</sup> Vgl. Freeman 1991: 510.

<sup>20</sup> Vgl. Hellmer 1999: 55.

<sup>21</sup> Hellmer 1999: 58.

partnern“<sup>22</sup> beschrieben. Als ökonomische Musterbeispiele werden die regionalen Produktionsnetzwerke in Oberitalien erwähnt, die aus kleineren mittelständischen Unternehmen bestehen, und dank ihrer Flexibilität und ihrer reichhaltigen Kontaktstruktur zu hohen Innovationsleistungen fähig sind.<sup>23</sup> Die Annahme geht hier von einem eher horizontalen (symmetrischen) Beziehungs- und Kooperationsgeflecht aus, als von einem vertikalen (asymmetrischen), was in Realität auch der Fall sein kann, wie anderweitig zitierte Beispiele von Zulieferernetzwerken zeigen.<sup>24</sup>

Zu einer kompakten, griffigen und allgemeinen Netzwerk-Definition bin ich in der bisherigen Literatur (Hellmer, Mahnkopf, Freeman, Gargiulo & Benassi, Gemünden & Ritter, Powell) trotz aufmerksamem Lesen nicht vorgestossen. Die Netzwerkbeschreibungen bleiben meines Erachtens an alltagsweltlichen Konzeptionen oder dann an ökonomischen Spezialkontexten hängen. Trotzdem möchte ich hier eine kleine Auswahl solcher Definitionen präsentieren und anschliessend ein paar wiederkehrende Merkmale diskutieren.

Sehr ökonomisch und utilitaristisch argumentiert beispielsweise Christopher Freeman: „A network may be defined as a closed set of selected and explicit linkages with preferential partners in a firm’s space of complementary assets and market relationships, having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty (...).“<sup>25</sup> Bezüglich der Beschaffenheit dieser Beziehungen fährt er fort: „Personal relationships of trust and confidence (and sometimes of fear and obligation) are important both at the formal and informal level (...). For this reason cultural factors such as language, educational background, regional loyalties, shared ideologies and experiences and even common leisure interests continue to play an important role in networking.“<sup>26</sup> Es muss offensichtlich an Gemeinsamkeiten angeschlossen werden können, damit sich ein Netzwerk bilden kann. Dies scheint konstitutiv zu sein. In eine ähnliche Richtung argumentiert Mahnkopf, die den Schwerpunkt des Netzwerkbegriffes auf Kooperation und Austausch legt. Die Beziehungen der Austauschpartner ruhen ihrer Ansicht nach auf Reputationen aus einem gemeinsamen kulturellen Hintergrund auf, der geographisch, ethnisch oder beruflicher Art sein kann. Dies trifft v.a. in den regional begrenzten Produktionsnetzwerken zu: „Die relative Trennung zwischen formaler Geschäfts- und persönlicher sozialer Rolle ermöglicht in diesen Fällen, dass vertrauensgestützte, wechselseitige Verpflichtungen eingegangen werden, die opportunistisches

---

<sup>22</sup> Mahnkopf 1994: 76.

<sup>23</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 76.

<sup>24</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 77. Zwischen horizontalen und vertikalen Netzwerken unterscheidet auch Hellmer, vgl. Hellmer 1999: 63 f.

<sup>25</sup> Freeman 1991: 502.

<sup>26</sup> Freeman 1991: 503.

Verhalten entmutigen; der Informationsaustausch erfolgt ungewöhnlich schnell und wenig formalisiert; und die Kooperationsbeziehungen werden auch über lange Zeiträume hinweg aufrechterhalten, und das selbst dann, wenn gar keine konkreten Austauschakte stattfinden.“<sup>27</sup> Hellmer hingegen akzentuiert das Moment der Interaktion und bezeichnet Netzwerke als „einen komplexen Interaktionsmodus innerhalb eines Geflechts interdependenter Akteure“.<sup>28</sup> Netzwerke gehen über dyadische Beziehungen hinaus und umfassen eine Vielzahl von Akteuren.<sup>29</sup> Als charakteristisch und erforderlich für Netzwerke gelten: Vertrauen, Reziprozität, Bereitschaft zur Kooperation und zu Vorschussleistungen, Verfügbarkeit über Ressourcen, Komplementarität, polyzentrische Struktur, Abhängigkeit aber auch ein Mindestmass an Autonomie und Freiwilligkeit für die beteiligten Akteure.<sup>30</sup>

Bei diesen drei genannten Beispielen von Netzwerkdefinitionen fallen mitunter drei immer wieder genannte Merkmale auf, nämlich: Reziprozität, Bindung und Vertrauen. Ich möchte diesen drei Aspekten nun auf einem etwas breiteren Theoriehintergrund nachgehen.

## 2.2. Reziprozität

Reziprozität stellt aus Sicht der Soziologie eine normativ verpflichtende Gegenseitigkeitsregel dar.<sup>31</sup> Diese Erkenntnis stammt ursprünglich aus Beobachtungen zum Geschenktetausch.<sup>32</sup> Reziprozität folgt dem Schema des Gebens und Empfangens von Gleichwertigem. Reziprozität stellt sich nicht einfach automatisch ein, und sie darf auch nicht mit blosser Komplementarität verwechselt werden. Dies wäre eine kompensatorische Austauschform, die im schlimmsten Fall bis zur Ausbeutung führen kann.<sup>33</sup> Gouldner, der sich aus marxistischer Sicht ausführlich mit dieser Thematik beschäftigt hat, argumentiert so: „Komplementarität bedeutet zugleich, dass die Rechte des einen die Verpflichtungen des anderen sind und umgekehrt. Reziprozität jedoch bedeutet, dass jede Partei Rechte und Pflichten hat.“<sup>34</sup> Die Minimalanforderungen der Reziprozitätsnorm gelten im Prinzip universell:

- a) Man soll denjenigen helfen, die einem geholfen haben.
- b) Man soll jene nicht kränken, die einem geholfen haben.<sup>35</sup>

---

<sup>27</sup> Mahnkopf 1994: 76.

<sup>28</sup> Hellmer 1999: 58.

<sup>29</sup> Vgl. Hellmer 1999: 21.

<sup>30</sup> Vgl. Hellmer 1999: 60 - 66.

<sup>31</sup> Vgl. Gouldner 1984: 49 f. Vgl. Powell 1996b: 226.

<sup>32</sup> Vgl. Gouldner 1984: 138. Mit Hinweisen auf die Erkenntnisse des Sozialanthropologen Mauss.

<sup>33</sup> Vgl. Gouldner 1984: 79 f. und 87 ff.

<sup>34</sup> Gouldner 1984: 93.

<sup>35</sup> Vgl. Gouldner 1984: 96 ff. und 118. Vgl. Mahnkopf 1994: 71.

Mit der Reziprozitätsnorm hängt eine relative Unbestimmtheit in der Art des Ausgleiches zusammen, denn Menschen neigen dazu, gegenseitig sozial „verschuldet“ zu bleiben oder die vollständige „Rückzahlung“ eher zu verhindern. Reziprozität verlangt tendenziell nach symmetrischen Beziehungen. Ist das Machtgefälle zum vornherein asymmetrisch, z.B. im Umgang mit Kindern, geistig Behinderten, pflegebedürftigen alten oder sehr armen Menschen, gilt die Reziprozitätsregel nicht.<sup>36</sup> Gemäss einigen Sozialwissenschaftlern (Mahnkopf, Gouldner, Blau, Gargiulo & Benassi) findet soziales Handeln und insbesondere auch heutiges ökonomisches Handeln eingebettet in reziprok strukturierten Beziehungen statt.<sup>37</sup> Solche Beziehungen werden u.a. als sozialmoralisches Bindemittel<sup>38</sup> oder als Garantie für Kooperation<sup>39</sup> angesehen. Im Gegensatz zum Tausch als einmaliger Akt baut Reziprozität auf dauerhaften sozialen Beziehungen und informellen Absprachen auf.<sup>40</sup> Reziprozität scheint - so die Fachliteratur - ein universeller sozialer *Stabilisierungsmechanismus* zu sein.

#### **2.4. Vertrauen**

Nebst Reziprozität wird auch Vertrauen als zentrales Merkmal von Netzwerken erwähnt (Freeman, Hellmer, Mahnkopf, Gargiulo & Benassi, Powell). Eine genauere soziologische Analyse von Vertrauen gibt beispielsweise Niklas Luhmann, allerdings nicht im spezifischen Zusammenhang mit Netzwerken, sondern in Interaktionszusammenhängen allgemeiner Art.<sup>41</sup> Seine Überlegungen lassen sich aber in die Netzwerkdiskussion einführen. Luhmann definiert Vertrauen als „riskante Vorleistung“.<sup>42</sup> Eine solche Vorleistung bildet sich in einem Interaktionsfeld und dient der Überbrückung eines Unsicherheitsmomentes im Verhalten anderer Menschen. Es bedarf dazu allerdings einer Geschichte (Vergangenheit) als Hintergrundsicherung, denn man kann nicht ohne jeden Anhaltspunkt vertrauen. Vertrauen ist zukunftsorientiert. Die Komplexität der zukünftigen Welt im Akt des Vertrauens reduziert.<sup>43</sup> Es werden Handlungs-möglichkeiten erschlossen, die ansonsten unwahrscheinlich oder unattraktiv blieben. Zudem werden Gefahren neutralisiert (z.B. in der Wirtschaft in Form von „Joint Ventures“). Das Komplexitätsproblem wird mit Vertrauen verteilt und verkleinert. Wer Vertrauen vorleistet, zieht Achtung auf sich –

---

<sup>36</sup> Vgl. Gouldner 1984: 105 f. und 118 f.

<sup>37</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 66 f.

<sup>38</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 71 ff. Dies entspricht eigentlich einem Argument von Durkheim.

<sup>39</sup> Vgl. Gargiulo 2000: 185.

<sup>40</sup> Vgl. Hellmer 1999: 66.

<sup>41</sup> Vgl. Luhmann 1989: 50.

<sup>42</sup> Luhmann 1989: 23.

<sup>43</sup> Vgl. Luhmann 1989: 20.

und er oder sie erwartet auch einen Verdienst, wofür die Kompetenznutzung anderer Akteure in Frage kommen kann.<sup>44</sup>

Gemäss Luhmann ist eine komplexe Gesellschaft ohne Vertrauen nicht zu konstituieren, ja es wird sogar wegen dem Fortschreiten der technisch-wissenschaftlichen Zivilisation mehr und mehr in Anspruch genommen werden müssen.<sup>45</sup> Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es ungewisse Aspekte von Informationen als sicher behandelt und damit Verhaltenserwartungen generalisiert. Doch bleibt es auf andere, parallel ausgebildete Reduktionsleistungen angewiesen, zum Beispiel auf die des Rechts, der Organisation und natürlich auf die der Sprache.<sup>46</sup> Offenbar reicht das Regelvertrauen in Organisationen und in die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien alleine nicht aus, um komplexe Realitäten zu behandeln. Netzwerkvertrauen hingegen reduziert solche Realitäten viel schneller und ökonomischer als Autoritäten oder formale Verhandlungsabläufe es in der Lage sind zu tun.<sup>47</sup> Nicht-systemtheoretische Fassungen zum Thema sehen auch im stillschweigenden Wissen („tacit knowledge“) eine ganz wichtige Rolle für Netzwerke.<sup>48</sup> Es geht um ein nicht schriftlich niederzulegendes Erfahrungs- und Kontaktwissen, auf welches man sich vertrauensbasiert stützt.<sup>49</sup> Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass Vertrauen im Wesentlichen einen *Komplexitätsreduktionsmechanismus* darstellt, der gerade in Netzwerken wirksam genutzt werden kann.

## 2.4. Bindung

Die Ökonomie hat festgestellt, dass junge Manager, die unter ihresgleichen Verbindungen pflegen, von sozialem Kapital wie u.a. Vertrauen und Sicherheit profitieren.<sup>50</sup> Es lässt sich nun fragen, welcher Art diese Verbindungen sind, ob sie noch differenziert werden könnten, und was sie möglicherweise für Netzwerke bringen? Mark Granovetter ist ein Netzwerktheoretiker, der sich detaillierter mit interpersonellen Beziehungen und Bindungen („ties“) beschäftigt hat. Nach ihm basieren zwischenmenschliche Bindungen auf Interaktion und sind gekennzeichnet durch vier Faktoren, nämlich durch den Zeitbedarf, die emotionale Intensität, durch mehr oder weniger intimes Vertrauen sowie durch reziproke Dienstleistungen.<sup>51</sup> Die beiden letzten Merkmale habe ich unter den Punkten 2.2. und 2.3. näher erläutert. So wie die Faktoren

---

<sup>44</sup> Vgl. Luhmann 1989: 46 - 52.

<sup>45</sup> Vgl. Luhmann 1989: 17. Dies ist allerdings eine Meinung des frühen Luhmann [1973].

<sup>46</sup> Vgl. Luhmann 1989: 105 f.

<sup>47</sup> Vgl. Powell 1996b: 226.

<sup>48</sup> Vgl. Freeman 1991: 502.

<sup>49</sup> Vgl. Hellmer 1999: 249.

<sup>50</sup> Vgl. Gargiulo 2000: 184.

<sup>51</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1361.

Vertrauen und Reziprozität, weisen auch Zeit und Emotion auf den möglichen Stärkegrad von Bindungen hin. Sind alle Faktoren hoch und dicht, geht es um sehr starke Bindungen („strong ties“). Sind die Faktoren tendenziell niedrig und lose, handelt es sich um schwache Bindungen („weak ties“). „Strong ties“ gibt es in Familien, in Peer-Gruppen und sonstigen Primärgruppen. In der Regel herrscht in solchen Strukturen auch ein hoher Konsens- und Konsistenzbedarf.<sup>52</sup> „Weak ties“ hingegen binden Mitglieder von heterogenen Gruppen. Schwache Bindungen herrschen zwischen „Bekanntem“ und nicht zwischen engen „Freunden“.<sup>53</sup> Formale Organisationen und Arbeitsverhältnisse sind wichtige Ausgangsorte für solche schwachen Bindungen. Granovetter ist überzeugt, dass gerade schwache Bindungen in einer modernen Gesellschaft die Möglichkeit zur Weitergabe von nicht-redundanter Information und damit zum Lernen eröffnen, während starke Bindungen nur lokal begrenzten Halt geben und letztlich zu einer gesellschaftlichen Fragmentierung führen.<sup>54</sup> Starke Bindungen sind keine Brücken, weil sie nicht zwischen unterschiedlichen Punkten, bzw. Standpunkten zu verbinden vermögen.<sup>55</sup> Mit schwachen Bindungen hingegen lassen sich mehr Leute erreichen, und dies erst noch in einer grösseren sozialer Distanz.<sup>56</sup> Eine Einzelperson vermag schwache Bindungen in recht grosser Zahl aufrechtzuerhalten, während das Involviert-Sein in starke Bindungen nur in je kleiner Anzahl möglich ist. Wenn wir nun die Leistungsstärke von Bindungen in Netzwerken beurteilen möchten, finden wir die übereinstimmende Aussage, dass sie aus „losen Koppelungen“ bestehen: „Loosely coupled networks create opportunities for sharing the learning experience of cooperating partners that results from their exchange relations with third parties. Loose coupling thus increases the learning capacity of networks. (...) Moreover, one of the key advantages of loosely coupled networks ist their ability to disseminate and interpret new information.“<sup>57</sup> Offensichtlich ist die Unterscheidung stark/schwach (lose) gerade in ökonomischer Sicht auf Netzwerke sehr wichtig. Lose Bindungen stellen einen Schlüssel dar für einen *Informationsverarbeitungs- und Lernmechanismus* in Netzwerken.

---

<sup>52</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1362.

<sup>53</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1367 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1375 - 1378.

<sup>55</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1364.

<sup>56</sup> Vgl. Granovetter 1973: 1366.

<sup>57</sup> Grabher 1992: 271 f. Ähnliche Argumentation vgl. Mahnkopf 1994: 70 f. und vgl. Hellmer 1999: 56.

### 3. Zwischenstand

Bis jetzt habe ich Netzwerke und einige ihrer Komponenten losgelöst vom Organisationszusammenhang angeschaut und festgestellt, dass sie vornehmlich durch den Interaktionsmodus dominiert sind. Netzwerke sind eigentlich - so könnte man alternativ formulieren - „Geflechte“ von Kommunikationen. Sie sind bestimmt durch Kommunikation unter wechselseitig sich Wahrnehmenden, allenfalls noch durch Telefon oder Video technisch unterstützt. Dieses interaktive Moment – mit allen seinen positiven wie auch negativen Seiten - scheint nach den bisherigen Definitionen für Netzwerke konstitutiv zu sein.<sup>58</sup> Dass Netzwerke auch ohne Interaktion, d.h. in einem blossen schriftlichen Modus weiter existieren, wird zwar unterstellt, wäre allerdings empirisch bezüglich Dauerhaftigkeit noch genauer zu überprüfen. Was ich bisher herausstreichen wollte, waren die verschiedenen Netzwerkmechanismen zur sozialen Stabilisierung, zur Komplexitätsreduktion, zur Informationsverarbeitung und zum Lernen.

Nun möchte ich aber über dieses Generative in Netzwerken hinausgehen und das Spannungsfeld zwischen Netzwerk und Organisation in den Blick nehmen. Wenn nun von Organisationen die Rede ist, sollen immer formale Organisationen gemeint sein. In systemtheoretischer Sicht sind dies Systeme, die eine Mitgliedschaftsregel voraussetzen, Rollen vorsehen und sich durch Entscheidungen reproduzieren.<sup>59</sup> Austauschtheoretiker sprechen hingegen vermehrt von „Hierarchien“, meinen aber im Grunde auch „formale Organisationen“.

#### 3.1. Fragen

Möchte man nun Netzwerke und Organisationen miteinander in Verbindung bringen, so lässt sich grundsätzlich fragen, *welche Rolle* Netzwerke im Zusammenhang mit Organisationen spielen? Daraus ergeben sich weitere Fragen: Sind Netzwerke *innerhalb*, *zwischen* oder *ausserhalb* von Organisationen anzusiedeln? Oder ist möglicherweise auch alles miteinander der Fall? Anhand der schon unter den Punkten 1.1. und 1.2 erwähnten Literatur (Freeman, Gargiulo & Benassi, Gemünden & Ritter, Grabher, Hellmer, Mahnkopf) könnte schliesslich die Frage aufgeworfen werden, *warum* sich Netzwerke gerade im Umfeld von Organisationen bilden?

---

<sup>58</sup> Zur Interaktion als eigene Systemebene vgl. Luhmann 1982: 10ff.

<sup>59</sup> Zu dieser Thematik hat Luhmann ausführlich geschrieben, als Beispiel vgl. Luhmann 1988: 165 – 171.

### **3.2. Thesen**

Ohne schon alle Antworten auf obige Fragen vorwegzunehmen, möchte ich nun zwei Thesen aufstellen:

- a) Offenbar reichen die systemischen Eigenheiten von Organisationen nicht aus, um die Leistungen zu erbringen, die von ihnen erwartet werden. Netzwerke springen ein, um diese Anforderungen zu erfüllen.
- b) Netzwerke sind grundsätzlich auf allen sozialen Systemebenen möglich. Auf der Ebene der Organisationen kann sich ihr Einwirken jedoch parasitär entwickeln, mit destruktiven Folgen für die Organisationen selbst.

## **4. Zwei soziologische Positionen im Vergleich**

Ich lasse nun zwei sehr unterschiedliche soziologische Denkrichtungen, nämlich Systemtheorie und Austauschtheorie zur Sprache kommen, die sich mit den genannten Fragen und Thesen zum Spannungsfeld Netzwerke und Organisationen je auf ihre Art auseinandersetzen.

### **4.1. Systemtheorie (Luhmann, Schimank)**

Die Systemtheorie ist ein konstruktivistischer und differenzlogischer Ansatz, welcher grundsätzlich drei Systemebenen unterscheidet, nämlich Gesellschaft (Funktionssysteme), Organisation und Interaktion. Von der gesellschaftlichen Evolution aus betrachtet differenzieren sich diese Ebenen zunehmend und die Vermittlung zwischen ihnen wird schwieriger.<sup>60</sup> Organisationen stehen in der Regel im Einflussbereich von mehreren Funktionssystemen und müssen deren Ansprüche in sich verarbeiten. Doch leiden rational konzipierte und entscheidungsbasierte Organisationen unter einem Reflexionsdefizit und unter einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität. Dieses Problem ist universell relevant. Soll nun innerhalb bestimmter Funktionsbereiche und zwischen Organisationen kommuniziert werden, können interaktionelle Koordinationsformen nicht entbehrt werden.<sup>61</sup> Dazu gehören auch Netzwerke, welche als Instrumente zur strukturellen Kopplung dienen. Da Netzwerke häufig auf Interaktionen basieren, haben sie nur die Wahl, Konflikte zu vermeiden oder Konflikte zu sein. Wenn mit der zunehmenden gesellschaftlichen Differenzierung die Komplexität und damit die Möglichkeiten für Negationen steigen, erhöht dies grundsätzlich das Konfliktpotential. Es muss wiederum mit Hilfe von Organisationen eine Normalisierung des Konflikt-

---

<sup>60</sup> Vgl. Luhmann 1982: 14 f. Die weiteren Ausführungen setzen Kenntnisse der Systemtheorie voraus.

<sup>61</sup> Vgl. Luhmann 1982: 16.

verhaltens herbeigeführt werden, was im Grunde ein zirkulärer komplexitätssteigernder und –reduzierender Prozess ist.<sup>62</sup> Wir stellen also eine wechselseitige Bedingtheit zwischen der sozial reintegrativen Funktion von Organisationen einerseits und ihrer Begrenztheit in funktionssystemübergreifender (koppelnder) Kommunikation andererseits fest. Die Bewegungsfreiheit von Netzwerken beruht auf der unvollständigen Koordination der sie umgebenden Systeme (hier der Organisationen und Funktionssysteme). Gemäss Uwe Schimank übernehmen interorganisatorische Netzwerke nun die Aufgabe, zur gesellschaftlichen Systemintegration beizutragen.<sup>63</sup> „Spannungen zwischen verschiedenen teilsystemischen Handlungsorientierungen werden damit in zahllosen unverbundenen oder nur locker verknüpften interorganisatorischen Arrangements so kleingearbeitet, dass trotz generellem Orientierungsdissens spezifische Interessenkonsense, also allseits tragbare intersystemische Kompromisse gefunden werden können.“<sup>64</sup> Was Schimank hier konsensorientiert und optimistisch darlegt, sieht Luhmann dagegen konsequent differenzlogisch und eher pessimistisch. Ihm gemäss verfügen Netzwerke über einen eigenen Inklusions- bzw. Exklusionsmechanismus, nämlich Mitmachen/Nicht-Mitmachen, und als Folge davon Herausfallen. Sie bilden keine eigenen Institutionen, was sie entsprechend unangreifbar macht. Sie operieren ad-hoc, oft auf der Basis von dyadischen Beziehungen beginnend, integrieren transversal und können nur von ihren Teilnehmern genutzt werden. Netzwerke können Organisationen stützen, sie aber auch zerstören. In manchen Fällen führen sie sogar zu Korruption und zur Nutzung der Ressource Illegalität.<sup>65</sup> Luhmann versteht Netzwerke als Reziprozitätsketten, Nutzfreundschaften und Gunsterweisungen. Die Kontaktstruktur beruht auf Interaktion („face-to-face“). Netzwerke sind, wie schon auf S. 6 ff.) erwähnt, nur lose gekoppelt, basieren auf Vertrauensverhältnissen und haben keine zentralisierte Struktur. Die netzwerkinterne Ordnung ist weder eindeutig horizontal noch vertikal, sie können aber hohe Stabilität und Reproduktionsfähigkeit zeigen. Solche reziproken Beziehungsnetzwerke stuft Luhmann als *vormoderne* Modelle ein. Jedoch scheinen sie sich hartnäckig im Schatten der eigendynamischen modernen Funktionssysteme und Organisationen zu halten. Daher kommt Luhmann zum Schluss (These), dass Netzwerke, welche die organisations- und funktionssystemischen Rationalitätschancen umgehen, *parasitär* sind.<sup>66</sup> Was aber beinhaltet dieser eher negativ konnotierte Begriff?

---

<sup>62</sup> Vgl. Luhmann 1982: 18 f.

<sup>63</sup> Vgl. Schimank 2001: 33.

<sup>64</sup> Schimank 2001: 34.

<sup>65</sup> Vgl. Luhmann 1995: 251 – 258.

<sup>66</sup> Vgl. Luhmann 1995: 255.

*Parasiten* sind sogenannte „Mitesser“ oder Schmarotzer, mit deren Gegenwart in jedem System (und in jeder Organisation) gerechnet werden muss. Parasiten nutzen die Entscheidungsspielräume von Organisationen als Ressourcen für ihre eigenen Verbindungen („linkages“) und Vorteile.<sup>67</sup> Sie fügen zu Entscheidungen weitere Handlungsalternativen bzw. Optionen hinzu und vermehren damit die Entscheidungslasten einer Organisation.<sup>68</sup> Der Zusammenhang zwischen Organisationen und parasitären Netzwerke lässt sich deshalb so verstehen: „Je rationaler Organisationsysteme konzipiert und im Hinblick auf ihre spezifische Leistungsfähigkeit ausgebaut werden, desto schwieriger wird es, das organisatorisch Mögliche in der Interaktion auch zu realisieren. Die Interaktion folgt ihren eigenen Systemgesetzen und nimmt das Organisationsprogramm nicht oder nur begrenzt auf. Das organisatorisch Vorgesehene wird auf der Ebene der Interaktion unterlaufen, deformiert oder gar absichtlich zum Entgleisen gebracht.“<sup>69</sup>

Als Zwischenfazit in systemtheoretischer Perspektive möchte ich festhalten: Netzwerke springen dann ein, wenn Organisationen nicht ausreichend funktionieren. Netzwerke umgehen und ersetzen einfach das, was in der Normalvorstellung der modernen Gesellschaft durch Märkte oder durch Hierarchien geleistet werden müsste.<sup>70</sup> Netzwerke sind in der Lage, ungewöhnliche strukturelle Kopplungen zu vollbringen, doch ihre Wirkung muss nicht a priori organisationsdestruktiv (oder sogar korrupt) sein. Zur Systemintegration allgemein leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag, und mit Schimank möchte ich festhalten: „Nicht, dass so die gesellschaftliche Systemintegration stets garantiert wäre! Aber ohne solche interorganisatorischen Netzwerke wäre sie wohl garantiert gar nicht mehr möglich.“<sup>71</sup>

## **4.2. Austauschtheorie (Blau, Powell)**

Die Austauschtheorie versucht, vom Einfachen auf das Komplexe zu schliessen. Kommunikation im engeren soziologischen Sinne<sup>72</sup> ist in dieser Denkrichtung unterbelichtet. Der Beziehungsaspekt steht hingegen Vordergrund. Von der Interaktion aus soll die moderne, komplexe Gesellschaft erklärt werden. Einer der austauschtheoretischen Vertreter der 1960er Jahre, Peter Blau, will aus interpersonellen Beziehungen heraus emergente und strukturelle soziale Eigenheiten („emergent

---

<sup>67</sup> Vgl. Luhmann 1995: 257.

<sup>68</sup> Vgl. Luhmann 1988: 179.

<sup>69</sup> Luhmann 1982: 15.

<sup>70</sup> Vgl. Luhmann 1995: 254.

<sup>71</sup> Schimank 2001: 35.

<sup>72</sup> Luhmann hat sich in seiner späten Schaffensphase intensiv mit dieser Kommunikationsthematik auseinandergesetzt.

properties“) entdecken.<sup>73</sup> In Anlehnung an Max Weber ist sozialer Austausch ein voluntaristisches, zielorientiertes Verhalten: “In brief, social exchange may reflect any behavior oriented to socially mediated goals.”<sup>74</sup> Die Teilnehmer eines sozialen Tausches erwarten bestimmte Belohnungen, Entschädigungen und Genugtuungen von den anderen Teilnehmern, und sind somit von einander abhängig.<sup>75</sup> Sozialer Austausch kann vom reinen ökonomischen Tausch unterschieden werden: „Social exchange is distinguished from strictly economic exchange by the unspecified obligations incurred in it and the trust both required for and promoted by it. Various institutions of gift exchange in simple societies are shown to reveal underlying principles that apply to social exchange in general (...).“<sup>76</sup> Der soziale Tausch ist also bestimmt durch Vertrauenserweisungen und durch unspezifische gegenseitige Verpflichtungen. Gemäss Blau laufen in einem sozialen Tausch eigeninteressengesteuerte implizite Kalkulationen ab, wobei nie im voraus klar ist, welcher „Lohn“ sich realisieren lässt: „Social exchange, in contrast, involves the principle that one person does another a favor, and while there is a general expectation of some future return, its exact nature is definitely not stipulated in advance.“<sup>77</sup> Die Interdependenz des sozialen Tausches besteht in einem nicht zeitgleichen Ausbalancieren von Vorschussleistungen und Rückentschädigungen: „An individual who supplies rewarding services to another obligates him. To discharge this obligation, the second must furnish benefits to the first in turn.“<sup>78</sup> Am Anfang eines sozialen Tausches müssen sich die Beteiligten als vertrauenswürdig ausweisen, denn ohne Vertrauen würde der soziale Tausch nicht lange andauern. Wer einen sozialen Tausch eingeht, muss auch in Form von Zeitkosten und Respekterweisungen investieren.<sup>79</sup> Als Belohnungen winken Wertschätzungen und affektive Bekundungen.<sup>80</sup> Powell ist nun derjenige Theoretiker, der sozialen Austausch mit Netzwerken in Beziehung bringt. Austauschprozesse in ihrer vertragslosen und informellen Form bilden die Basis für Netzwerke in modernen Gesellschaften. Nach Powell sind Netzwerke eine spezifische Organisationsform<sup>81</sup>, und zwar in klarer Abgrenzung zu andern Formen wie Hierarchien oder Märkte. Wie lassen sich diese Formen in Abgrenzung zu Netzwerken umschreiben? Hierarchien sind autoritative Ordnungssysteme mit administrativen Verfahren wie: Akten, Stellen, Vorgesetzten und

---

<sup>73</sup> Vgl. Blau 1964: 2 f.

<sup>74</sup> Blau 1964: 5.

<sup>75</sup> Vgl. Blau 1964: 6.

<sup>76</sup> Blau 1964: 8. Vgl. auch Blau 1964: 94.

<sup>77</sup> Blau 1964: 93.

<sup>78</sup> Blau 1964: 89.

<sup>79</sup> Vgl. Blau 1964: 98 - 101.

<sup>80</sup> Vgl. Blau 1964: 112. Das Argument kommt aus dem Behaviorismus (Verhaltensforschung).

<sup>81</sup> Der Begriff „Organisationsform“ (deutsche Übersetzung aus dem Englischen!) kann irreführend sein. Es wäre besser von „Organisierungsform“ oder von einer Form des „Sich-Organisieren“ zu sprechen, da es hier gerade nicht um formale Organisation geht.

Unterebenen. Die Integration in Organisationen erfolgt vertikal (Beförderung). Besonders Grossorganisationen sind geprägt durch eine gewisse Inflexibilität, denn sie können dem Innovationsdruck nicht genügend schnell folgen.<sup>82</sup> - Märkte hingegen sind im Prinzip offen für alle. Sie funktionieren ohne altruistische Zuneigung oder zukünftige Verpflichtungen. Preisbestimmtes Kaufen und Verkaufen dirigieren das Geschehen. Märkte bieten Gelegenheiten zum einfachen, schnellen Kommunizieren (mittels Geld), aber sie haben keine sozial integrierenden Eigenschaften. Jede(r) ist auf seinen eigenen Vorteil bedacht.<sup>83</sup>

Es lässt sich nun fragen, welchen weiteren Schluss man aus diesen Feststellungen ziehen möchte? Powell ist überzeugt, dass Menschen eher Netzwerken vertrauen als formalen Befehlsketten einer Organisation oder den Preisänderungssignalen von Märkten. Netzwerke bieten Flexibilität und Ressourcen an, welche weder in Hierarchien noch auf Märkten kommuniziert werden. Es handelt sich um Ressourcen wie Leistungsbereitschaft, bestimmte Präferenzen (Stil, Geschmack), bestimmte psychische Dispositionen (Altruismus, Vertrauen, Solidarität), Reputationsmerkmale (Status, Prestige), und spezifische Kompetenzen (Wissen, Fertigkeiten). Mit ihren wenig formalisierten Strukturen sind sie hervorragende Plattformen der Informationsverarbeitung, der Interpretation, der Bewertung und der Diskussion unter relativ gleichwertigen Teilnehmern an.<sup>84</sup> Gemäss Powell brauchen solche flexiblen und anpassungsfähigen Gebilde keine hierarchische Aufsicht. Sie finden sich deshalb eher in Bereichen, welche sich einer monopolistischen Kontrolle entziehen. Aus der Ökonomie gelten das Baugewerbe, das Verlagswesen, Film- und Aufnahmeindustrien, Modeunternehmen, der Diamantenhandel oder das „Dritte Italien“ als Beispiele. Typisch sind auch dezentralisierte Produktionsverbindungen unter Klein- und Mittleren Unternehmen (interorganisatorische Kooperationsnetzwerke). Mit strategischen Allianzen versuchen Firmen, ihre Stärken zu vereinigen und ihre Schwächen zu überwinden. Der Akzent bei Powell liegt auf interorganisatorischen Netzwerken, die Zugänge zu einem "Know How" sicherstellen, welches firmenintern nicht mehr produziert werden kann.<sup>85</sup> Die Gründe für diese Art von Netzwerkbildung liegen also im ökonomischen Bedürfnis nach einem Austauschmodus, der den heutigen Innovationsanforderungen standhält. Netzwerke können den Bedarf nach spezifischem Wissen und nach mehr Geschwindigkeit besser abdecken als Organisationen oder Märkte es allein tun könnten.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Powell 1996b: 219 - 249.

<sup>83</sup> Vgl. Powell 1996b. 217 und 222 f.

<sup>84</sup> Vgl. Powell 1996b: 218 - 227.

<sup>85</sup> Vgl. Powell 1996b: 239 - 241.

<sup>86</sup> Vgl. Powell 1996b: 251 ff.

## 5. Schlussbemerkungen

Ich habe vorhin zu zeigen versucht, wie Netzwerke und Organisation in zwei sehr unterschiedlichen soziologischen Denkrichtungen gedeutet und bewertet werden. Systemtheorie und Austauschtheorie sind zwei nur schwer miteinander zu vereinbarende Perspektiven, weil sie ganz verschiedene soziale Thematiken je auf ihre eigene Art in den Blick nehmen. Auf der einen Seite ist von Systemebenen, Systemintegration und diversen Kommunikationsarten die Rede, auf der andern Seite werden die psychischen Voraussetzungen für Beziehungen und Austauschformen genauer dargelegt. Jede Denkrichtung hat dabei ihre eigenen Grenzen, die sie aber wegen ihres je beschränkten Begriffsapparates nicht überschreiten kann.

Die provokative Frage des Titels, ob Netzwerke *Parasiten* sind, kann nur in der Optik der Systemtheorie einen Sinn machen. Netzwerke sind dann parasitär, wenn sie die Codes (Leitunterscheidungen) der Teilsysteme und der Organisationen missachten, und zu keiner Systemintegration beitragen. Insbesondere Luhmann hat eine sehr klare Vorstellung von formaler Organisation, vom dem, was dazu gehört und was nicht. Doch weil er die umstrittene Kategorie der „Netzwerke“ etwas allzu pauschal als vormodernes Modell sieht, fällt eine Einordnung in und auch zwischen modernen entscheidungs- und rollenbasierten Organisationen nicht leicht. Zudem fehlen bei ihm Gegensatz zur Netzwerktheorie (z.B. Granovetter) Kategorien wie „Gruppe“ oder „Bindung“, um weitere vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten in, zwischen oder ganz ausserhalb von Organisationen theoretisch zu verorten. Was er anbieten kann, ist die Systemebene „Interaktion“.<sup>87</sup> Ausgehend von dieser Ebene gelingt es ihm, auf die potentielle Konfliktgefahr in Netzwerken aufmerksam zu machen und aufzuzeigen, wie sehr gerade mit Negation als sprachliche Möglichkeit immer gerechnet werden muss, mit entsprechenden desintegrativen Konsequenzen für Organisationen.<sup>88</sup> In korrupten Formen kann dies für Organisationen destruktiv entgleisen. Bleiben Netzwerke jedoch mit den Organisationen kooperativ, können sich innovative Entwicklungen anbahnen, die nicht im Schatten von Illegalität stehen müssen. Zusammenfassend gesagt weist das austauschtheoretische Modell – im Gegensatz zum systemtheoretischen – auf die nicht-ökonomischen, sozialen Voraussetzungen des Wirtschaftens hin. Es legt dar, wie sehr Menschen in Interaktionssituationen auf ausserwirtschaftliche Dispositionen achten, und sich so einrichten, dass sie in ihren vielfältigen Rollen bestehen und auch ihre persönlichen Vorteile daraus ziehen können, und dies kann für die Wirtschaftsgesellschaft insgesamt sogar sehr integrativ sein.

---

<sup>87</sup> Dieser Fokus auf Interaktion ist eigentlich von Goffman.

<sup>88</sup> Vgl. Luhmann 1995: 256 f.

## 5.1. Fazit

Netzwerke sind, so meine Schlussfolgerung, weder eindeutig nur innerhalb oder nur ausserhalb von Organisationen anzusiedeln, sondern mindestens so sehr zwischen Organisationen als interorganisatorische Kooperationsform. Dieses Modell findet v.a. in ökonomischer Hinsicht viel Zuspruch (Freeman, Gemünden & Ritter, Hellmer, Mahnkopf). Mit diesen Bemerkungen beantworte ich die Fragen und Thesen (Punkt 3.): Netzwerke spielen eine ergänzende Rolle zu Organisationen. Sie bilden sich in deren Umfeld, um Innovationsanforderungen gerecht zu werden und um vielfältige weitere soziale Mechanismen wie Stabilisierung, Komplexitätsreduktion, Informationsverarbeitung und Lernen zu ermöglichen. Insbesondere Letzteres ist in den tendenziell rollenfixierten und entscheidungsblockierten Organisationen oft nur sehr langsam oder gar nicht mehr möglich. Netzwerke bauen auf sozialen Prinzipien wie Reziprozität, Vertrauen und loser Bindung auf.<sup>89</sup> Im Gegensatz zum rollenbestimmten Handeln in formalen Organisationen sind sie risikoreichere, wenig formalisierte Handlungsformen. Sie benötigen viel Interaktion, was aber mit einem relativen hohen Zeitaufwand verbunden ist, man denke nur an die „runden Tische“, welche allenthalben bei Problemen einberufen werden. Die Leistungskapazität von Netzwerken bleibt jedoch an wirksame hierarchische Koordinationsmuster gekoppelt, die ihnen den nötigen Schutz und Rückhalt geben.<sup>90</sup>

Netzwerke zeigen uns, dass die Wirtschaft nicht nur durch ein einfaches Differenzierungsprinzip Zahlen/Nicht-Zahlen oder durch ein blosses Kosten/Nutzen-Kalkül determiniert ist, sondern in einem Gesamtrahmen von menschlichen Beziehungen und Bedürfnissen nach Macht, Einflussnahme, Anerkennung und Lernen steht. Die Voraussetzungen für Ökonomie sind sozial, diese Feststellung ist zu unterstreichen.<sup>91</sup> Das Moment der Interaktion spielt dabei eine bedeutende Rolle, gerade in einer noch durch andere Kommunikationsformen und –medien (Schrift, Bilder) dominierten modernen Gesellschaft. Netzwerke widersprechen im Grunde einer klassischen, starren Bürokratisierungsvorstellung à la Weber und weisen auf das irrationale, bzw. emotionsgeladene Moment von Organisationen hin. So erstaunt es nicht, dass Manager noch immer um den halben Globus fliegen, um ihre persönlichen Netzwerkbindungen zu pflegen, oder Ingenieure sich interdisziplinär, intra- wie auch interorganisatorisch in ausgiebigen und manchmal auch mühsamen Gesprächsrunden über technische Anforderungen, Standards und Machbarkeitsstrategien einigen müssen.

---

<sup>89</sup> Vgl. Hellmer 1999: 56.

<sup>90</sup> Vgl. Hellmer 1999. 42. Vgl. Das Luhmann'sche Argument der Komplexitätsreduktion.

<sup>91</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 70 f. Es handelt sich um ein Argument von Granovetter.

## 5.2. Ausblick

Für die weitere Forschung sei angeraten, Organisationen nicht nur als monolithische Akteure zu betrachten, denn in und zwischen Organisationen kommunizieren diverse Akteurguppen mit sehr unterschiedlichen Codes, Werten und Wissensbeständen. Die Ressourcen einer Wirtschaftsorganisation beispielsweise sind letztlich immer personengebunden und können nicht zweckrational von einzelnen Managern gesteuert werden. Eine solche Vorstellung wäre ein Mythos.<sup>92</sup> Es ist im Gegenteil so, dass wegen dem grundsätzlichen Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System, dauernd Irritationen (z.B. aus Expertenkulturen oder aus ausserbetrieblichen Lebenszusammenhängen) in die Systeme, also hier in die Organisationen, eindringen und die spezifische betriebliche Rationalität gefährden.<sup>93</sup> Ob diese „Eindringlinge“ für die Wirtschaft - und letztlich für die gesamte Gesellschaft - positiv oder negativ gewertet werden sollen, ist dann eine Frage der eingenommenen Perspektive. Dies haben uns Vertreter aus System- und Austauschtheorie in der vorstehenden Gegenüberstellung (Pkt. 4.1. und 4.2.) gezeigt. Luhmann bleibt skeptisch – und zugleich wohltuend ehrlich - mit seinem Blick auf mögliche *Parasiten*. Schimank sieht in Netzwerken vor allem positive systemintegrative Signale. Powell hingegen ordnet das Phänomen der Netzwerke als Ausgleichsfunktion in das gesamte Wirtschaftssystem ein. Sein Ansatz, der sich jenseits von systemtheoretischen Beschränktheiten abspielt, scheint mir für die weitere Netzwerkdiskussion vielversprechend zu sein. Neben den geplanten und festgelegten formellen Strukturen gibt es auch informelle Strukturen, die für das tatsächliche Funktionieren einer Organisation fast ebenso grosse Bedeutung haben: „Was wäre etwa die Zusammenarbeit von Abteilungsleitern und Chefs ohne die vielfältigen Kontakte ihrer Vorzimmerdamen, und welche grosse Rolle spielen persönliche Sympathien und Freundschaften oder auch Animositäten und Gegnerschaften für die Zusammenarbeit? Auch hier gibt es bestimmte ‚Spielregeln‘, Beziehungen und Abhängigkeiten, die der ‚Insider‘ kennt und als Bestandteil der tatsächlichen oder Ist-Struktur der Organisation bei seinem Handeln in Rechnung stellt.“<sup>94</sup> Es ist offensichtlich so, dass die Gesellschaft, und im speziellen der Wirtschaftsbereich, der in dieser Abhandlung zu Sprache kam, ein grösseres Puzzle ist, welches aus Märkten, Hierarchien *und* Netzwerken besteht.<sup>95</sup>

<sup>92</sup> Vgl. Mahnkopf 1994: 79 f.

<sup>93</sup> Dies ist ein Argument aus der Systemtheorie. Luhmann würde hier vom „Irritationskoeffizient“ sprechen, der tendenziell in einer modernen Gesellschaft am Steigen ist.

<sup>94</sup> Gukenbiehl 2002: 154.

<sup>95</sup> Vgl. Powell 1996b: 220.

## Literaturverzeichnis

**Blau**, Peter M.: Exchange and Power in Social Life. New York 1964.

**Freeman**, Christopher: Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. In: Research Policy 20. 1991, 499 – 514.

**Gargiulo**, Martin; **Benassi**, Mario: Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. In: Organization Science. Informs Vol. 11, No. 2. 2000, 183 – 196.

**Gemünden**, Hans Georg; **Ritter**, Th.: Der Einfluss der Strategie auf die technologische Kompetenz, die Netzwerkkompetenz und den Innovationserfolg eines Unternehmens. In: Blecker Th.; Gemünden H.G. (Hrsg.): Innovatives Produktions- und Technologiemanagement. Festschrift für Bernd Kaluza. Berlin 2001, 299 – 315.

**Gouldner**, Alvin W.: Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze. Frankfurt 1984.

**Grabher**, Gernot: The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area. In: Ders. (Hrsg.): The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London 1992, 255 – 277.

**Granovetter**, Mark S.: The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology. Vol. 78, No. 6. 1973, 1360 – 1380.

**Gukenbiehl**, Hermann L.: Institution und Organisation. In: Korte, Hermann; Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 6. erweiterte und aktualisierte Auflage. Opladen 2002, 143 – 159.

**Hellmer**, Friedhelm et al.: Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin 1999.

**Luhmann**, Niklas: Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Auflage. 1982, 9 – 20.

**Luhmann**, Niklas: Organisation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988, 165 – 185.

**Luhmann**, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. durchgesehene Auflage. Stuttgart 1989 [1973].

**Luhmann**, Niklas: Inklusion und Exklusion. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 6. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 1995, 237 – 264.

**Mahnkopf**, Birgit: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften. In: Beckenbach; van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen 1994, 65 – 84.

**Powell**, Walter W. et al.: Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. Networks of Learning in Biotechnology. In: Administrative Science Quarterly 41. 1996a, 116 – 145.

**Powell**, Walter W.: Weder Markt noch Hierarchie. Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt 1996b, 213 – 271.

**Schimank**, Uwe: Funktionale Differenzierung, Durchorganisierung und Integration der modernen Gesellschaft. In: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden 2001, 19 – 36.