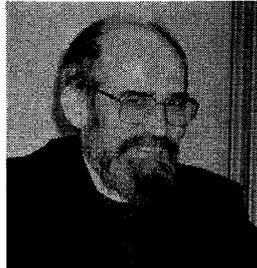


# Netzwerk

## Schlüsselbegriff für eine neue Generation von Lernorganisationen

Prof. Dr. Ortfried Schaffter

**Netzwerk ist als Modewort inzwischen in aller Munde und je häufiger der Begriff benutzt wird, um so weniger lässt sich sagen, worin eigentlich das Spezifische besteht und worin er sich beispielsweise von Kooperation oder Projekt unterscheidet. Diese Besonderheit gilt es allerdings im Blick zu behalten, wenn man Vernetzung als Denkmodell für den gegenwärtigen Strukturwandel nutzen will.**



Prof. Dr. Ortfried Schaffter

Nachdem „networking“ in der Phase der Neuen Sozialen Bewegungen (Friedens-, Ökologie-, neue Frauenbewegung) eine primär politische Bedeutung hatte, bezieht das Konzept heutzutage seine Faszination aus der globalen informationstechnologischen Verknüpfung aller Lebensbereiche. Locker verknüpfte Strukturen (Schaffter 1994) werden als eine noch unge wohnte Organisationsform erlebt, die neues Denken und neuartige Verhaltensweisen erforderlich macht. Hierbei bietet der Netzwerkbegriff

anschauliche Erklärungsmöglichkeiten für unterschiedliche Formen offener Strukturbildung, mit denen wir uns gegenwärtig lernend auseinandersetzen müssen. Er kann hierdurch zum Schlüsselbegriff einer neuen Epoche werden. In der Tat spricht man in soziologischen Gegenwartsdiagnosen bereits vom Netzwerk als „Signatur der Epoche“ oder von „Network Society“ (vgl. Castells 1996; kritisch Wolf 2000). Richard Herzinger nennt das „Netz“ den „jüngsten Mythos der Moderne“ und wäht uns bereits „im Reich der Spinne“ (Herzinger 2000). Auch in der Praxis der Erwachsenenbildung und beruflichen Weiterbildung wird das Netzwerk-Konzept als Paradigma einer institutionellen Öffnung aufgegriffen und an praktischen Ansätzen diskutiert (vgl. Dokumentation Tagung der Katholischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung 2001). Die nachfolgenden Punkte geben Hinweise auf eine differenziertere Sicht. Dabei wird der These gefolgt, dass „Netzwerk“ sowohl begrifflich wie auch praktisch eine konzeptionelle Antwort auf gegenwärtige Erfahrungen mit überfordernder Komplexität in der Transformationsgesellschaft darstellt (vgl. Schaffter 2001).

Bundes



# Netzwerk

Schlüsselbegriff für eine neue Generation von Lernorganisationen

## Begriffliche Unterscheidungen

### 1. Nicht jedes Beziehungsgeflecht ist ein Netzwerk.

Der Begriff des sozialen Netzwerks bezeichnet nicht jedes Beziehungsgeflecht, sondern unterstellt ein Mindestmaß an Dauerhaftigkeit und Belastbarkeit.

### 2. Nicht jede Kooperation ist eine vernetzte Struktur.

Kooperation wird in der Regel als bilaterale Beziehung gedacht, die bewußt eingegangen wird, während Netzwerke durch eine unüberschaubare Vielfalt von Beziehungen gekennzeichnet sind. Hieraus mag sich erklären, dass Kooperation eher „spezifisch“ sachdominiert und aufgabenzentriert verfolgt wird, Netzwerke hingegen eher „diffus“ beziehungsorientiert motiviert sind und Vertrauen auf der Basis von Verschiedenheit schaffen.

### 3. Netzwerke beruhen auf Unterschiedlichkeit.

Soziale Netze werden erst durch autonome Akteure und ihre Handlungsstrategie des „networking“ gestiftet. Systemtheoretisch betrachtet ist Netzwerk somit eine „emergente Struktur“, die Phasen struktureller Perturbation<sup>1</sup> und der Störung als Bedingung seiner Möglichkeit benötigt („Chaos-Theorie“).

### 4. Netzwerke ergänzen formale Organisation.

Vergleicht man Netzwerk mit Organisation, so befinden sich Netzwerke auf einem niedrigeren Grad der Formalisierung. Ihre Stärke liegt gerade in der Strukturierung von unausgesprochenen Vertrauensbeziehungen.

### 5. Macht und Konkurrenz in Netzwerken

Machtgefälle kommt in Netzwerken weniger in einem hierarchischen Unterordnungsverhältnis zum Ausdruck, sondern in Interessenkonflikten zwischen „Zentrum“ und „Peripherie“ – sei es hinsichtlich des Zugangs zu relevanten Informationen, sei es in bezug auf zentrale Positionen im Netzwerk. Kennzeichnend ist allerdings, dass sich aufgrund dieser Unterschiedlichkeit der Positionen „win-win-Strukturen“ herausbilden, in denen trotz Interessendifferenzen ein wechselseitiger Nutzen unverzichtbare Bedingung ist. Ansonsten zerfällt das Netzwerk.

### 6. Wechselseitiger Nutzen

Dieser synergetische Überschuss entsteht in Netzwerken daraus, dass sich Wechselseitigkeit des Nutzens nicht mehr – wie bei Kooperationen – auf eine bilaterale Bilanzierung beschränkt, sondern dass das Prinzip des „Ringtauschs“ wirksam wird. Jeder Beteiligte bezieht für sich spezifische Vorteile und ermöglicht dies gleichzeitig beliebig anderen im Netz, ohne dass unmittelbare Verpflichtungen oder Abhängigkeiten zu einzelnen Partnern entstehen müssen.

## Praxisfelder

In welchen Bedeutungszusammenhängen wird gegenwärtig das Netzwerk-Konzept relevant?

### 1. Informationstechnologie

In Publikationsnetzen, Telefon-Netzen, radio-networks und schließlich im „Netz der Netze“ des worldwideweb (www) wird bei wachsender Komplexität und daraus folgenden Steuerungsproblemen rasch mit dem Aufbau einer Vielzahl unabhängiger Teil-

zentren geantwortet, deren Verknüpfungen schließlich eine eigene, strukturdeterminierte Entwicklungslogik mit zum Teil überraschenden Ergebnissen ausbilden. Es stellt sich dabei folgendes Kontrollparadox ein: die Überforderung durch Komplexität wird zunächst mit hochkomplexen Technologien der „Selbst“-Steuerung beantwortet, die ihrerseits nicht mehr von einem Zentrum her zu kontrollieren sind. Begriffe wie „Navigieren“, „Suchmaschine“, „Links“ oder „Surfen“ verweisen auf neuartige Formen des Umgangs mit hochkomplexen Informationssystemen, die tiefgreifende Verhaltensänderungen von den Nutzern und Betreibern verlangen.

### 2. Infrastruktur der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen

Versorgungspässe treten bevorzugt dort auf, wo Lagerhaltung nicht möglich oder unwirtschaftlich ist. Eine bilaterale Ankoppelung an einen Versorger, der neben Zeiten geringen oder mäßigen Bedarfs gleichzeitig auch Kapazitäten für Spitzennachfrage vorhalten muß, erweist sich rasch als strukturelle Überforderung. Das Problem verlangt nach Vernetzung im Sinne von „Pufferstrukturen“ und ist mittlerweile im Sinne eines grenzüberschreitenden Netzes der Energieversorgung (Stromnetz), der Wasser- und Entsorgung oder beim Gütertransport vertraut. Auch im Zusammenhang mit sozialen Dienstleistungen geht es um Konturen eines neuen Steuerungskonzepts vernetzter Ressourcen.

### 3. Deskriptiv-analytische Kategorie: Sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse

Netzwerk in einem soziologischen Verständnis bezieht sich auf eine intermediäre Ebene zwischen personalem und sozialem System und ist daher für

<sup>1</sup>Emergenz:spontane Strukturbildung

<sup>2</sup>Perturbation: tiefgreifende Störung der Ordnungsstruktur

# Netzwerk

Schlüsselbegriff für eine neue Generation von Lernorganisationen



Lernetzwerke zielen nicht nur ein Einzelprodukt an, sondern erwarten von den Netzwerkpartnern, dass sich neue Ideen und praktische Vorhaben herausbilden, die so vorher nicht denkbar waren. Insofern sind sie beziehungsorientiert und nicht produktorientiert. Netzwerkstrategien setzen Erkenntnisse der Kreativitätstheorie in praktisches Handeln um: Es gilt daher auch innerhalb und zwischen Einrichtungen der Weiterbildung, unterschiedliche soziale Netze zu verknüpfen: Erwachsenenbildung erhält hier die Funktion eines entwicklungsbezogenen „Wissensmanagements“, das elektronische Medien produktiv zu nutzen versteht, in ihrem Einsatz aber über konventionelle Anwendungen hinaus geht. Vernetztes Denken in der Erwachsenenbildung im Sinne einer Verknüpfung bislang getrennter Wissensbestände läuft vielmehr auf eine lernförderliche Bearbeitung wechselseitiger Fremdheit und innergesellschaftlicher Kulturdivergenz hinaus. Institutionenformen von Kultur und Bildung erhalten hierdurch die Bedeutung von „Kommunikationsagenturen“ mit sozialer Integrationsfunktion.



6 Einleitung 2/01 – Netzwerke

## Zum Autor

Dr. Ortfried Schäffter,

Jahrgang 1943, Professor für Theorie der Weiterbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin.

### Arbeitsschwerpunkte:

Theorie der Institutionalisierung von Erwachsenenlernen, Interkulturalität, Altenbildung, alltagsgebundenes Lernen im Lebenslauf. Theoretische und praktische Beschäftigung mit Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung und pädagogischer Beratung von Weiterbildungseinrichtungen.

### Auswahl aus den Veröffentlichungen:

Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen.

Frankfurt/M. 1997 (zus. mit F. v. Küchler);

Das Eigene und das Fremde. Lernen zwischen Erfahrungswelten. In: Studien zur Wirtschafts- und Erwachsenenpädagogik aus der Humboldt-Universität zu Berlin, Bd. 11, Berlin 1997;

Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Baltmannsweiler 2001

## LITERATUR:

Castells, M.: The Rise of the Network Society. (The Information Age, Vol.1) Cambridge/Oxford 2000

Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11.05.2001. (mit umfassender Bibliographie)

In: Bildungsserver des Projekts „Treffpunkt Lernen“: [www.treffpunktlernen.de](http://www.treffpunktlernen.de)

Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) 12.Jg., 2001, H.3 Themenheft: Netzwerke in der Weiterbildung

Herriger, N.: Empowerment – oder wie die Menschen Regie über ihr Leben gewinnen. In: Sozialmagazin 1995, 1, S. 34-40

Herzinger, R.: Im Reich der Spinne. In: Tagesspiegel Nr. 17277 (Neujahrausgabe) vom 31.12.2000/1.1.2001 S.27

Schäffter, O.: Zwischen Einheit und Vollständigkeit. Weiterbildungsorganisation – ein locker verknüpftes Netzwerk. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. In: Zukunftsstudien Bd. 14, Weinheim/Basel 1994, S. 77-92

Schäffter, O.: Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler 2001

Vester, F.: Neuland des Denkens. Vom technologischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart 1980

Wolf, H.: Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. In: Arbeit, Jg.9, 2000, H. 2, S. 95-104

In Professor Schäffters wissenschaftlicher Betrachtung wird die Bedeutung von Netzwerken gerade auch für den Bildungssektor und sozialen Bereich deutlich. Für gesellschaftlich relevante Aufgaben, wie die Integration von Ausiedlern oder benachteiligter Jugendlicher in unsere Gemeinschaft bieten sich mit der Bildung von Netzwerken und durch die Verknüpfung unterschiedlicher sozialer Netze interessante Lösungsmöglichkeiten. Die Beiträge der folgenden Seiten behandeln Beispiele aus der Praxis der Euro-Schulen-Organisation.



pädagogische Fragestellungen und sozialpädagogische Intervention von hoher Bedeutung. Sozialwissenschaftliche Netzwerkanalysen bieten methodische Voraussetzungen, mit denen sich die Akteure über ihr Beziehungspotential bewusster werden können und dieses „Sozialkapital“ im Sinne von „Empowermentstrategien“ für die Beteiligten planvoller verfügbar machen können (Herriger 1995.)

#### 4. Vernetztes Denken

Vernetztes Denken ist Antwort auf eine Problemlage, bei der auf die Überkomplexität von Wissen durch Strategien offener Verknüpfungen produktiv reagiert werden kann. Es hat große Nähe zu ökologischem Denken (Vester 1980) und zu Kreativitätstechniken. Im Rahmen von Bildungsorganisation geht es um die produktive Verknüpfung von Fragestellungen, Themen und Kompetenzen, die bisher curricular getrennt wurden, sowie um fachbereichsübergreifende und „interdisziplinäre“ Arbeit. Grundsätzlich stellt sich hier die Frage, wie das gesellschaftlich geteilte Wissen als Netzwerk rekonstruiert und durch Wissensvernetzung neu strukturiert werden kann, also um „Wissensmanagement“.

#### 5. Netzwerk als gesellschaftspolitisches Programm

Netzwerke können für die darin Handelnden selbst einen politischen Wert und normatives Leitbild darstellen. Die „Neuen Sozialen Bewegungen“ haben in diesem Sinne „networking“ im Sinne von „grass-root-movement“ praktiziert. Gegenwärtig lassen sich bildungspolitische Programme in Richtung auf gestaltende Funktionen regionaler Lernnetzwerke als Antwort auf eine überfordernde Komplexität von Aufgaben und auf den Bedarf nach einem synergetischen Überschuss innerhalb einer Mangelsituation verstehen. Ähnliches gilt auch für innerorganisatorische Vernetzung in Wirtschaftsunternehmen. Netzwerke bieten Einsparpotential durch Strukturaufbau, nicht Abbau (vgl. Grundlagen der Weiterbildung 2001.)

## „Vernetzen“ – eine professionelle Handlungsstrategie

Wir alle leben in sozialen Netzen – auch wenn es uns nicht immer bewusst zu sein braucht. Networking bezeichnet daher zunächst die Handlungsstrategie, auf bereits vorhandene Beziehungsnetze im Sinne von Sozialkapital bewusst zurückzugreifen. „Networking“ in der Weiterbildung meint, wahrnehmungsfähig zu werden für latente Vernetzungen, um sie als Wert anzuerkennen, sie für ein bestimmtes Vorhaben zu aktivieren und um die strukturelle Vernetzung als Qualitätskriterium für Weiterbildungsorganisation berücksichtigen zu können. Vernetzung meint also im einzelnen:

- Erhöhung der Wahrnehmungsfähigkeit für bestehende soziale Netze als noch ungenutztes Beziehungspotential.
- Profilierung der einzelnen Weiterbildungsanbieter: Worin besteht das Originäre der eigenen Bildungsarbeit?
- Herstellen von Anschlussfähigkeit an andere Bildungsanbietern bzw. an die Alltagswelt der Adressaten (Modularisierung und modulare Vernetzung: Angebote mit strukturellem Verweischarakter).
- Beteiligung der Bildungsnutzer an der Vernetzung: Transparenz der möglichen Verknüpfungen als vielschichtige Struktur, Klärung von „Lernwegen“ und Nutzerprofilen quer zu den regionalen Anbietern von Weiterbildung. Entwickeln von Teilnehmer- oder Lerner-Netzwerken sowie von Anbieter-Kunden-Netzwerken.