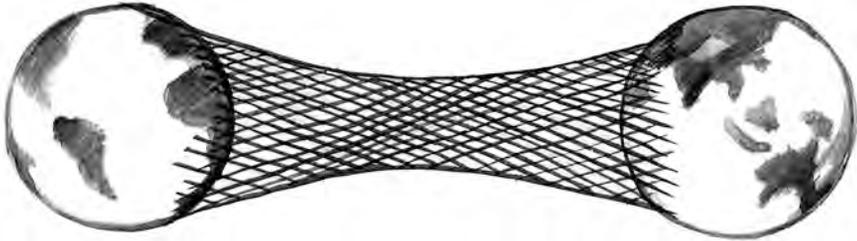

Organisation, Kooperation, Netzwerk – Fließende Übergänge zwischen fester und loser Kopplung

Harald Payer



Einleitung

Unsere aktuellen Lebens- und Arbeitswelten sind durch ein gesteigertes Maß sowohl an Möglichkeiten als auch an Unsicherheiten gekennzeichnet – alles ist möglich und nichts ist fix. Eine der wesentlichen Triebfedern für diesen Wandel ist die atemberaubend schnelle Durchsetzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken. Die Digitalisierung der Welt durch Computer und Internet bewirkt, ähnlich wie die Durchsetzung der Schrift oder die Durchsetzung des Buchdrucks als dominante Kommunikationsmedien der Antike und der Neuzeit, weitreichende gesellschaftliche Änderungen, deren Auswirkungen wir heute nur annähernd erahnen können (Baecker 2007). Vor wenigen Jahren wurde in ersten groben Konturen der Beginn einer weltumspannenden Netzwerkgesellschaft skizziert (Castells 2001, Messner 1995), heute sind wir bereits mittendrin. Das Netzwerk als neues soziales Phänomen hat sich in allen Gesellschaftsbereichen etabliert, es ergänzt und verdrängt mit anhaltendem Erfolg traditionelle Formen der Verständigung, Arbeitsteilung und Koordination – und konfrontiert uns zunehmend mit den Fragen, womit wir es dabei eigentlich zu tun haben und wozu es in Zukunft noch fähig sein wird.

In diesem Wandel zur Netzwerkgesellschaft wird der Begriff Netzwerk, wenig überraschend, zu einem Universalbegriff, der, beliebig einsetzbar, alles und nichts erklärt. Der Begriff Netzwerk wird in beinahe jedem denkbaren

Kontext gebraucht und hat meist eine hohe emotionale Ladung. Je nach Bedarf und Befindlichkeit werden Netzwerke entweder mit Nähe, Vertrauen und Kontaktchancen oder mit Bedrohung, Illegalität und Zerstörung verbunden. Je nach fachlicher Perspektive werden sehr unterschiedliche Erscheinungsformen diskutiert, die sich dennoch irgendwie ähnlich sind: Soziologen denken an soziale Netzwerke, Informatiker an das Internet, Ökologen an Korallenriffe, Mediziner an neuronale Netze, Ökonomen an Business-Cluster, Sprachwissenschaftler an semantische Netzwerke. Eine genauere Übersichtlichkeit über die rasch wachsende Komplexität an unterschiedlichen Erscheinungs- und Bedeutungsformen von Netzwerken ist kaum in Sicht. Ganz im Gegenteil wird uns der Begriff des Netzwerks auf unabsehbare Zeit mit großer Sicherheit erhalten bleiben. Jeder Versuch zur Klärung des Wesens und der Dynamik von Netzwerken erscheint daher hilfreich, um das Phänomen besser zu verstehen und zu vermeiden, aneinander vorbeizureden. Der vorliegende Beitrag widmet seine Aufmerksamkeit dem speziellen Aspekt des Verhältnisses der drei Sozialformen von Netzwerk, Kooperation und Organisation zueinander. Die dabei anzutreffenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede sprechen für eine stärkere Beachtung des Zusammenwirkens der drei Formen sowohl im Management als auch in der Beratung.

Erfolg und Krise der Organisation

Eine Organisation ist sowohl Struktur als auch Prozess. Sie entsteht aus dem zielorientierten und arbeitsteiligen Zusammenwirken von Menschen, Maschinen und Ressourcen, kennt keine zeitliche Befristung und kann sich zu ihrer sozialen Umwelt abgrenzen. Es sind vor allem diese vier Merkmale, die das Wesen der Organisation ausmachen.

Erstens geht es um die Erfüllung von Zielen und den daraus abgeleiteten Aufgaben, wobei die Ziele der Organisation nicht identisch sein müssen mit den Zielen der einzelnen Mitwirkenden. Es werden regelmäßig auch mehrere, einander sogar widersprechende Ziele wie z.B. Wachstum vs. Bewahrung, Liquidität vs. Rentabilität, Kostenminimierung vs. soziale Verantwortung verfolgt. Über die Erreichung ihrer Ziele übernehmen Organisationen zugleich auch gesellschaftliche Problemlösungsfunktionen. Man kann sie auch als in Struktur geronnene Problemlösungen bezeichnen.

Zweitens entstehen Organisationen aus den Handlungen mehrerer Personen, die zugleich die Mitglieder der Organisation sind. Diese koordinieren ihre

Aktivitäten und Teilaufgaben nach vorgegebenen Mustern und Regeln. Die Organisation erwartet die Einhaltung dieser Muster und Regeln und formuliert dazu Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensabläufe, Zertifizierungen, Notfallpläne etc., an denen die Mitglieder ihr Handeln planmäßig ausrichten können und wodurch wiederum eine Routine von Abläufen und Zuständigkeiten entsteht.

Drittens sind Organisationen beständig. Sie sind zeitlich nicht befristet, sondern vielmehr darauf ausgerichtet, sich langfristig zu erhalten.

Viertens konstituieren sich Organisationen als soziale Systeme und verfügen als solche über eine Systemgrenze, die eine prinzipielle Unterscheidung zwischen ihrer Innenwelt und Außenwelt ermöglicht. An dieser Unterscheidung lernt und reift die Organisation, denn in der Wechselseitigkeit zwischen Innen- und Außenwelt, also in der Kopplung mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Organisationen, werden die Ziele und die Funktionalität der Organisation geprüft, bestätigt und gegebenenfalls adaptiert – andernfalls könnte die Organisation nicht dauerhaft bestehen.

Die Sozialform der Organisation ist eine historische Erfolgsgeschichte! Wenngleich ihre Wirkungen hinsichtlich der Verbesserungen individueller Lebensbedingungen nicht nur positiv zu bewerten sind, ist sie jedenfalls ein wesentlicher Mechanismus der modernen Gesellschaft, um Ziele zu verwirklichen, die die Möglichkeiten des Einzelnen bei weitem übersteigen. Die Organisation hält die Evolution der Gesellschaft in Schwung. Die gesamte technische, wirtschaftliche und soziale Infrastruktur unserer Zeit wäre ohne Organisationen nicht denkbar. Die moderne Gesellschaft ist eine Organisationsgesellschaft (Perrow 1989; Schimank 2005), angetrieben von formalen Organisationen in unzähligen Variationen und in praktisch allen Lebens- und Arbeitsbereichen: Unternehmen, Behörden, Parteien, Gerichte, Militär, Kirchen, Zeitungen, Fernsehsender, Kindergärten, Schulen, Universitäten, Gewerkschaften, Genossenschaften, Vereine, Verbände und viele mehr.

Das klassische Organisationsmodell mit seinen charakteristischen Prinzipien der hierarchischen Steuerung durch Anweisung und Kontrolle, der Monopolisierung von Wissen, der Bürokratisierung von Kommunikation, der funktionalen Organisationsgliederung und der Effizienzsteigerung durch Größenwachstum (economies of scale) hat jedoch die Grenzen seiner Funktionalität erreicht. Immer häufiger stellt sich die Frage, wie lange diese Form der Organisation mit ihrem deutlich eingeschränkten Lern- und Wandlungsvermögen überhaupt noch in der Lage ist, ihre Problemlösungsfunktionen

zu erfüllen, wenn sie stattdessen immer mehr Probleme erzeugt – sowohl nach innen als auch nach außen. Organisationen haben durch ihr Wirken die Komplexität ihrer inneren und äußeren Umwelten in solch einem Ausmaß gesteigert, das sie paradoxerweise offenbar selbst kaum noch in der Lage sind zu bewältigen. Zu den bekannten Phänomenen des Markt- und Staatsversagens gesellt sich ein weit verbreitetes Organisationsversagen. Die aktuellen und künftigen Herausforderungen an die Gestaltung von Organisationen sind enorm. Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien löst die traditionellen Raum- und Zeitgrenzen weitgehend auf. Die Globalisierung der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen und das Zusammenwachsen zu einer homogenen Weltgesellschaft führen zu beträchtlichem Konkurrenz- und Innovationsdruck, zur raschen Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten und Verfahren und der weitreichenden Individualisierung von Kundenwünschen. Hinzu kommen die gewaltigen Folgekosten in Form von Armut, Ungleichverteilung, Klimawandel, Umweltzerstörung und Ressourcenverknappung.

Diese Herausforderungen bewirken seit rund zwei Jahrzehnten nachhaltige Veränderungen in der Konstruktion von Organisationen. Ein besonders innovatives Milieu für organisationsbezogene Veränderungen ist dabei das Wirtschaftssystem. Die hier anzutreffenden Organisationen in der Form von gewinnorientierten Unternehmen finden durch die spezifischen Rahmenbedingungen des freien Marktes und seiner staatlichen Regulierung einerseits besonders gute Voraussetzungen für ihr Entstehen und Wachsen vor, andererseits sind sie konkurrenzbedingt in hohem Maße mit der permanenten Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit konfrontiert. Insofern hat das Wirtschaftssystem eine gewisse Vorreiterfunktion für viele Arten von Organisationen in anderen Gesellschaftsbereichen. Rückblickend betrachtet haben dabei die meisten nennenswerten organisationsbezogenen Trends der vergangenen Jahre sowohl die organisationsinternen als auch organisationsübergreifenden Anwendungen von Kooperation und Vernetzung gefördert oder sind selbst das Ergebnis dieser Anwendungen. Das Prinzip der Geschäftsfeldgliederung mit seiner internen Segmentierung nach Business Units, Cost Centers und Profit Centers hat eine Vervielfachung der Organisation in der Organisation (Wimmer 2004, 109ff.) bewirkt, die nicht nur die Konkurrenz sondern auch die Kooperation zwischen diesen neuen Subeinheiten und zwischen Subeinheiten und Gesamtunternehmen begünstigt. Die damit einhergehende Flexibilisierung von organisationsinternen Strukturen und Prozessen begünstigt eine ergebnis- und lernorientierte Optimierung von Leistungsprozessen und führt zur Herausbildung von diversen internen Netzwerkphänomenen wie etwa

Innovationszirkel, Intranet-Plattformen, Communities of Practice und vieles mehr. Die kontinuierliche Verflachung der Hierarchien fördert Teamarbeit und Projektorganisation sowie ein neues kooperatives Führungsverständnis. Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen begünstigt den Aufbau von unternehmensübergreifenden strategischen Allianzen, Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Kunden- und Serviceorientierung bewirken eine erhöhte Sensibilität für die Veränderungen im relevanten Umfeld und den Aufbau von entsprechend flexiblen und reaktionsschnellen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Die Vervielfachung der Organisation nach innen vermehrt gleichzeitig die Kontaktmöglichkeiten gegenüber den relevanten Umwelten der Organisation und damit auch ihre Vervielfältigung nach außen.

Die klassische, zentral gesteuerte Organisation wird sich vermutlich noch längere Zeit behaupten, doch sie wird sich an die Herausforderungen der neuen Zeit anpassen und dabei werden immer öfter und immer nachhaltiger völlig neue Organisationsmodelle entstehen. Brafman und Beckström (2007) unterscheiden zwei Kategorien von Organisationen – die traditionellen, zentral gesteuerten »Spinnen«, die sich auf starre Hierarchien und Befehlsketten von oben nach unten, vom Kopf zu den Beinen, verlassen, und die neuartigen, »kopflösen«, dezentral gesteuerten »Seesterne«, die sich auf das kreative Potenzial von Beziehungen unter Gleichgestellten und fraktalen Einheiten stützen. Seesterne zeichnen sich durch ihre nahezu uneingeschränkte Regenerierbarkeit aus. Jeder Teil des Seesterns enthält den Bauplan des gesamten Systems. Da jeder einzelne Arm alle wichtigen Organe enthält, können fehlende Arme jederzeit einfach wieder ergänzt werden und es können sogar einzelne Arme weiterleben und den Rest ergänzen. Die Zukunft der Organisation scheint in ähnlicher Weise in ihrer weiteren Ausdifferenzierung in selbstständig und eigenverantwortlich handelnde Fraktale zu liegen, die durch Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Aufgabenorientierung und Flexibilität gekennzeichnet sind. In diesem neuen Paradigma gewinnen Kooperations- und Vernetzungsprinzipien sowohl innerhalb der Organisation als auch gegenüber ihren relevanten Umwelten eine hohe Gestaltungsbedeutung. Folgt man dem Ashbyschen Gesetz der erforderlichen Varietät (1956), bleibt einer Organisation auch gar nichts anderes übrig, als auf die wachsende Komplexität ihrer Umwelt mit der Erhöhung ihrer eigenen Komplexität zu reagieren, indem sie ihre Kommunikations-, Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten steigert. Denn je größer die Komplexität eines Systems ist, desto mehr kann es die Komplexität seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.

Kooperation und Netzwerk: Zwei Antworten auf die Krise der Organisation

Unter einer Kooperation versteht man gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung. Nach dem Motto »Gemeinsam sind wir stärker« bringt jeder an einer Kooperation beteiligte Akteur besondere Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit soll dadurch größer werden als die Summe der einzelnen Leistungen. Genau darin besteht der Mehrwert einer Kooperation, der auch als Synergieeffekt bezeichnet wird. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von »sich gegenseitig fördern«.

Kooperationen zeichnen sich daher meist durch mehrere besondere Merkmale aus (Payer 2008): Zunächst haben Kooperationen ebenso wie Organisationen sowohl eine Prozess- als auch eine Strukturdimension. Zumindest für die Dauer der Zusammenarbeit entsteht ein neues soziales System mit einer besonderen Entwicklungsdynamik, Gestaltbarkeit und auch Unberechenbarkeit. Im Unterschied zu Organisationen sind Kooperationen jedoch zeitlich befristet. Weiterhin haben Kooperationen eine klar definierte Anzahl von Kooperationspartnern. Es besteht Klarheit darüber, wer an der Kooperation teilnimmt. Jedem einzelnen Partner ist bekannt, welche weiteren Partner ebenfalls beteiligt sind. Die Partner einer Kooperation sind durch ein gemeinsames Ziel verbunden, das die einzelnen Partner für sich alleine nicht erreichen können. Auch sind Kooperationen eine Vereinbarung unter Unsicherheit. Die Teilnehmer haben keine Sicherheit darüber, ob sich ihre Erwartungen im Hinblick auf das gemeinsam gesetzte Ziel erfüllen werden. Ob die Kooperation gelingt, wird sich erst im praktischen Zusammenarbeiten erweisen. Kooperationen haben daher stets einen gewissen experimentellen Charakter. Im Unterschied zu Leistungsvereinbarungen, etwa in Form von Lieferverträgen, ist das Ergebnis der Zusammenarbeit im Vornherein nicht eindeutig bestimmbar. Es kann nicht eingeklagt werden. Eine Kooperation ist daher mehr als ein reines Tauschgeschäft. Denn während beim Tausch von Leistung gegen Leistung, bzw. Geld, den beteiligten Akteuren in der Regel sehr klar ist, was sie für ihre Leistung erhalten, sind Kooperationen durch eine mehr oder weniger hohe Ergebnisunsicherheit gekennzeichnet. Um diese Unsicherheit möglichst gering zu halten, orientieren sich die Kooperationspartner in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren jeweiligen Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht erst in der spezifischen

Zusammensetzung von besonderen Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen. Mit dieser für Kooperationen typischen Stärkeorientierung eng verbunden ist schließlich die lediglich partielle Kopplung der beteiligten Partner. Sie bringen eben nur ihre für die konkrete Zielerreichung erforderlichen Stärken ein, aber nicht mehr und schon gar nicht sich selbst als Ganzes. Kooperation vermeidet den uneingeschränkten Zugriff auf sämtliche Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Partner, damit ihre Autonomie als weiteres wesentliches Merkmal erhalten bleiben kann. Spätestens bei diesem Punkt wird klar, dass die Entscheidung zugunsten einer Kooperation selten die Option einer friedlichen Harmonisierung bedeutet, sondern vielmehr mit handfesten Kosten- und Nutzenüberlegungen und einem dementsprechend hohen Konfliktpotenzial verbunden ist. Kooperationen eröffnen stets das Fenster zu allen übrigen Fähigkeiten der Partner, die von der konkreten Kooperationsvereinbarung nicht erfasst sind. Kooperation ist somit immer auch Konkurrenz in eben anderer Form.

Kooperationen sind kein neues Phänomen, es hat sie schon immer gegeben. Ihre Häufigkeit und Vielfalt sowohl in binnen- als auch in transorganisationalen Kontexten hat jedoch deutlich zugenommen, und damit einhergehend verändern sich auch die anzutreffenden Formen der Kooperation (Motamedi 2010; Roehl/Rollwag 2004). Kooperationen werden offener, die Anzahl und Zusammensetzung der Akteure variiert im Verlauf einer Kooperation. Die Ziele und die Durchführung von Kooperationen werden flexibler gehalten. Dem gemeinsamen Lernen wird mehr Raum gegeben. Kooperationen innerhalb von Organisationen und zwischen Organisationen werden dabei regelmäßig in Form von Projekten durchgeführt. Die beschriebenen Eigenschaften von Kooperationen legen es in den meisten Fällen nahe, die gemeinsamen Ziele durch ein entsprechendes Kooperationsprojekt zu erreichen. Dennoch sollten Kooperationen nicht pauschal mit Projekten gleichgesetzt werden, dagegen sprechen die oft negativen Erfahrungen im Verhältnis zwischen Linienorganisation und der Arbeit und den Ergebnissen von Projekten.

Netzwerke sind im Vergleich zu Kooperationen und Organisationen in mehrerlei Hinsicht etwas deutlich anderes. Eine grundlegende Differenz liegt in den unterschiedlichen Bedingungen der Zugehörigkeit und damit auch der Erreichbarkeit der beteiligten Akteure, unabhängig davon, ob es sich um Personen, Projektteams, Organisationseinheiten, Organisationen oder Organisationsverbände handelt (Aderhold 2005; Aderhold/Wetzel 2004; Baecker 2008; Boos/Exner/Heitger 1992; Karafillidis 2009; Payer 2008; Reichel/Scheiber 2009). Denn während in Organisationen und Kooperationen aufgrund von entsprechenden, meist sogar äußerst strikten Vereinbarungen

sehr klar unterschieden werden kann, wer dabei ist und wer nicht, ist diese Grenzziehung in offenen Netzwerken nicht mehr so eindeutig möglich. In einer systemtheoretischen Betrachtung gibt es keine Grenze zwischen Netzwerk und Umwelt, weil nicht ausreichend geklärt werden kann, woraus das Netzwerk überhaupt besteht. Selbst die aufwändigste Visualisierung mittels sozialer Netzwerkanalyse oder ähnlichen Tools bleibt immer nur eine Momentaufnahme. Schon im nächsten Moment kann alles ganz anders sein. Netzwerke könnten insofern als fortdauernde Kommunikation über ihre Grenzen verstanden werden, die jedoch niemals zu einem eindeutigen Ergebnis führen. Statt wie auch immer formalisierbarer Mitgliedschaften bieten Netzwerke lediglich die Möglichkeit von Beziehungen zu anderen Akteuren. Der überwiegende Großteil der in der Managementliteratur beschriebenen Fallbeispiele für Unternehmensnetzwerke behandelt daher genau genommen keine offenen Netzwerke, sondern Unternehmenskooperationen mit eindeutig identifizierbaren Kooperationspartnern.

Die Teilnehmer in Netzwerken sind nicht Mitglieder per Dienstvertrag oder Kooperationsvereinbarung, sondern mehr oder weniger interessierte User, soweit ihnen die Zugänglichkeit eines Netzwerks und damit die Erreichbarkeit von anderen Akteuren nicht durch sprachliche, kulturelle oder technische Barrieren, wie etwa die Verfügbarkeit eines Internetzugangs, mehr oder weniger stark einschränkt wird. Die aktuellen und potenziellen Beziehungen zwischen den aktuell und potenziell erreichbaren Akteuren konstituieren das Netzwerk. Dabei kommt es nicht darauf an, ständig miteinander in Verbindung zu stehen, vielmehr kommt es darauf an, potenzielle Verbindungen für einen aktuellen oder in Zukunft zu erwartenden Anlassfall zu nutzen. Netzwerke wandeln potenzielle Beziehungen in tatsächliche Beziehungen um. Sie sind ein Beziehungspool, eine soziale Infrastruktur, die nur im Bedarfsfall genutzt wird. Diese weitgehende Offenheit, die in Kooperationen und Organisationen völlig kontraproduktiv wäre, ermöglicht eine enorme Beweglichkeit und Rekombinierbarkeit von Knoten und Verbindungen und stellt die wesentliche Quelle der Flexibilität und Kreativität von Netzwerken dar. Vereinfacht gesagt macht hier jeder, was er will, und muss dafür niemandem außer sich selbst Rechenschaft ablegen. Netzwerke produzieren, wenn sie funktionieren, die Heterogenität, von der sie leben. Sie werden zwar immer wieder dazu neigen, zentrale Knoten hervorzubringen, die Orientierung für alle liefern, »aber jede Zentrale würde wieder genau die Homogenität produzieren, die den Erfolg des Netzwerks in Frage stellt« (Baecker 2008). Oder mit anderen Worten: Je mehr Struktur und Geschlossenheit in einem Netzwerk entsteht, umso mehr verspielt es sein Beziehungskapital.

Andererseits haben Netzwerke den Nachteil der geringen Verlässlichkeit und Durchschaubarkeit. Man kann sie nicht dazu bringen, gemeinsam zu handeln. Was in einer hierarchischen Organisation durch das Steuerungsprinzip der Weisung und in einer wechselseitigen Kooperation durch das Steuerungsprinzip der Vereinbarung (GTZ 2010) noch einigermaßen möglich ist, bleibt in Netzwerken dagegen weitgehend einem dezentralisierten Modus des Experimentierens überlassen, der laufend potenzielle in aktuelle Beziehungen umwandelt.

»Es gibt kein Zentrum, keine Mitte, keine Spitze. Das heißt, es gibt auch keine Möglichkeit des Umsturzes, des gesteuerten Organisationswandels, der Durchsetzung gemeinsamer Projekte. Damit sind entsprechende Orientierungsverluste verbunden: Wenn man in klassischen Organisationen nicht weiß, wo es lang geht, kann man immer noch eine Revolution anzetteln, Reformen anregen, ein Projekt lancieren, mit dem sich dann alle beschäftigen müssen. In Netzwerken kann man Orientierungsverluste nur durch eigene Arbeit auffangen.« (Baecker 2008)

Damit eng verbunden ist der offenkundige Mangel an gemeinsamer Zielsetzung und Ergebnisorientierung, der sich aus der Potenzialität der Beziehungen zwangsläufig ergibt. Wo es keine dauerhaften Beziehungen gibt, können gemeinsame Ziele kaum entstehen oder bleiben unsichtbar. Falls sie doch entstehen und auch erreicht werden wollen, begünstigt ein Netzwerk die rasche und unkomplizierte Bildung von Kooperationen auf der Grundlage von Vereinbarungen. Ein Netzwerk ist immer auch ein Milieu für frei fließende Kreativität und Experimente aller Art, wobei im Gegensatz zu Organisation und Kooperation wenig bis kein Erfolgsdruck herrscht. Die anderen Knoten können beobachten und aus den Fehlern und Erfolgen der Experimente lernen. Misserfolge haben kaum negative Auswirkungen auf die nicht beteiligten Knoten. Erfolge werden dagegen rasch kopiert und stets aufs Neue variiert. Insofern bildet ein Netzwerk regelmäßig eine Kooperation höherer Ordnung, eine Art von Meta-Kooperation, die, ausgehend von den erfolgreichen Kooperationen, wiederum neue Kooperationen und damit neue Beziehungsmöglichkeiten reproduziert (Payer 2008).

Auf diese Weise können Netzwerke oder Teile davon jederzeit in die Formen der Kooperation und der Organisation kippen. Mit jeder Formalisierung und Verstetigung von Kontakten wächst die Wahrscheinlichkeit der Strukturbildung – sei es in Form eines Kooperationsprojekts, eines Expertenforums, einer Bürgerinitiative oder einer Unternehmensgründung. Netzwerke neigen insbesondere mit zunehmender Attraktivität zur allmählichen Steigerung ihres

Organisationsgrades, denn ebenso wie technisch-materielle Infrastrukturen, wie etwa Straßen, Bahnlinien, Brücken und Leitungen, benötigen auch soziale Netzwerke einen gewissen Ressourcenaufwand für ihre Erhaltung und Entwicklung. Früher oder später stellt sich in jedem Netzwerk die Frage: »Wie viel Organisation braucht die Vernetzung?« (Payer 2002). In Unternehmensnetzwerken, beispielsweise in der Form von regionalen Business-Clustern, bilden sich meist eine zentrale Serviceeinheit und eine Vielzahl von kleineren und straff geführten Unternehmenskooperationen heraus. Die netzwerkartige Open-Source-Entwicklung des Firefox-Browsers entsteht beispielsweise im Zusammenwirken der Organisation der Mozilla Foundation mit unzähligen Add-On-Entwicklern, Kunden und Werbepartnern. Wikipedia wächst im netzwerkartigen Zusammenwirken von Usern, Administratoren und der Organisation der Wikimedia-Foundation (Reichel/Scheiber 2009). Die netzwerkartige Koordination der Al-Qaida entsteht aus der Kombination von völliger Dezentralität und straff geführten autonomen Zellen. Bei näherer Betrachtung verfügen Netzwerke oft über mehr Struktur und Zentralität als dies auf den ersten Blick erscheinen mag.

	ORGANISATION	KOOPERATION	NETZWERK
Zugehörigkeit:	formal	formal	potentiell
Mitgliederzahl:	überschaubar / unüberschaubar	überschaubar	unüberschaubar
Systemcharakter:	System auf Dauer	System auf Zeit	soziale Infra- struktur
Zielorientierung:	Bestandserhaltung	Kooperationsziel	Individualziele
Fristigkeit:	unbefristet	befristet	unbefristet
System-Umwelt- Grenze:	operationalisier- bar	operationalisier- bar	nicht operatio- nalisierbar
Steuerungsprinzip:	Weisung	Vereinbarung	Experiment

Abb. 1: Organisation, Kooperation, Netzwerk – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die bisherigen Überlegungen zeigen, dass sich die drei Logiken der Organisation, der Kooperation und des Netzwerks trotz einiger nennenswerter Gemeinsamkeiten jedenfalls deutlich voneinander unterscheiden. Es macht einen Unterschied, ob wir von einem Netzwerk, einer Kooperation oder einer Organisation sprechen. Gleichzeitig können wir beinahe täglich beobachten,

dass sie sich ergänzen, überschneiden und abwechseln. In der Veränderung jeder der drei Formen eröffnet sich wiederum die Möglichkeit zur Transformation in eine der beiden anderen Formen bzw. zur Herausbildung von Mischformen.

Landkarte der drei Logiken

Eine Möglichkeit zur besseren Orientierung in den fließenden Übergängen der drei Logiken bietet das Konzept der Kopplung in sozialen Systemen. Netzwerke werden häufig als eine Menge von Knoten (Elementen, Akteuren) beschrieben, die durch Beziehungen miteinander verbunden sind. Diese Beschreibung alleine macht noch keinen Unterschied, denn sie trifft ebenso auf Kooperationen und Organisationen zu. Betrachtet man jedoch die Intensität der Kopplung zwischen den Elementen und zwischen den Beziehungen der Elemente, lässt sich jede beliebige Mischform und jede Fließbewegung zwischen den drei Logiken wie in einer Landkarte verorten.

Die Unterscheidung von loser und fester Kopplung (Weick 1976; Orton/Weick 1990) ist ein bewährtes Mittel in der Analyse von sozialen Strukturen. Simon (2004, 67 ff.) hat das Instrumentarium verfeinert, indem er nicht nur zwischen loser und fester Kopplung, sondern zusätzlich zwischen der Kopplung von Akteuren und Aktionen unterscheidet. So wie zum Beispiel in einer Theateraufführung zwischen dem Drehbuch und den Schauspielern oder bei einem Fußballspiel zwischen den Spielregeln und den Spielern unterschieden wird, kann für jede denkbare Spielart von sozialen Prozessen und Strukturen zwischen Akteuren und Aktionen unterschieden werden. Beide sind voneinander unabhängige, entkoppelte Dimensionen und werden erst durch den Prozess des Spielens miteinander verbunden. Dasselbe Theaterstück kann von unterschiedlichen Schauspielern gespielt, dieselben Schauspieler können unterschiedliche Stücke spielen. Spiele können in ihrer abstrakten Form als Spielregeln von den konkreten Spielern immer wieder reinszeniert und neu gestaltet werden. Die Spielregeln legen fest, welche Aktionen und Interaktionen die Spieler innerhalb des durch das Spiel vorgegebenen Rahmens möglich und nicht möglich sind. Diese Unterscheidung zwischen Spiel und Spielern bildet eine hilfreiche Grundlage für die Entwicklung dauerhafter sozialer Strukturen. Auf diese Weise lassen sich stets zwei unterschiedliche Ordnungen beobachten, die für das Verstehen und Gestalten von sozialen Strukturen hilfreich sind: Muster, die durch die Kopplung von Akteuren entstehen, und Muster, die durch die Kopplung von Aktionen entstehen. Die Gestaltungs-

möglichkeiten ergeben sich daraus, die Ebene der Spielregeln und die Ebene der Spieler getrennt zu betrachten sowie die Kombination und die Kopplung von Akteuren und Aktionen zu variieren.

Die Akteure im Kontext von sozialen Strukturen können Personen, Abteilungen, Projekte oder sogar ganze Unternehmen sein. Durch die Kopplung von Akteuren entstehen Beziehungen, die durch die Kommunikation zwischen den betroffenen Akteuren wiederum bestätigt und gestaltet werden. Bei der Kopplung von Akteuren wird eine Entscheidung zugunsten einer bestimmten Kombination von Akteuren getroffen. Solange keine alternativen Entscheidungen getroffen werden, etwa durch die Bildung von internen Projektgruppen, das Outsourcing von bestimmten Organisationseinheiten oder die Fusionierung von Unternehmen, bleiben die Akteure stets dieselben, während die Aktionen variieren können.

Die Aktionen im Kontext von sozialen Strukturen umfassen alle Arten von durch informelle oder formalisierte Spielregeln festgelegten Handlungsabfolgen, wie etwa Rituale, Tagesordnungen, Fahrpläne, Arbeitsschritte, Prüfverfahren, Produktionsprozesse oder Wertschöpfungsketten. Formalisierte Spielregeln in der Form von Kochrezepten, Drehbüchern oder Verfahrensrichtlinien sorgen dafür, dass die gewünschten Ergebnisse von Aktionen mit hoher Sicherheit erzielt werden, unabhängig davon, wer die Akteure sind. Auch die Kopplung von Aktionen braucht Kommunikation. Allerdings geht es dabei nicht um die Sicherstellung von konkreten Beziehungen zwischen konkreten Akteuren, sondern um die Sicherstellung von konkreten Ergebnissen durch konkrete Aktionen. Wo es um ein besonders hohes Maß an Berechenbarkeit und Standardisierung, wie z. B. in vollautomatisierten Fließbandproduktionen, geht, braucht es eine besonders starke Kopplung von Aktionen. Je formalisierter die Spielregeln, umso austauschbarer werden dabei die Akteure. Bei der Kopplung von Aktionen können daher die Akteure variieren, während die Aktionen die gleichen bleiben.

Wenn man die drei Möglichkeiten der Kopplung zwischen Akteuren, zwischen Aktionen sowie zwischen Akteuren und Aktionen in einem Koordinatensystem darstellt, entsteht eine übersichtliche Landkarte für die Positionierung von unterschiedlichen Sozialformen. Dabei eröffnet sich ein weites Spektrum an Variationen von festeren bis loseren Beziehungen und damit von starreren bis flexibleren Strukturen. Wie jede Landkarte enthält auch diese hier keine Wertung. Jede Positionierung auf der Landkarte ist das Ergebnis der bisherigen Geschichte, der aktuellen Bedingungen und künftigen Herausforderungen der jeweils betrachteten Logik.

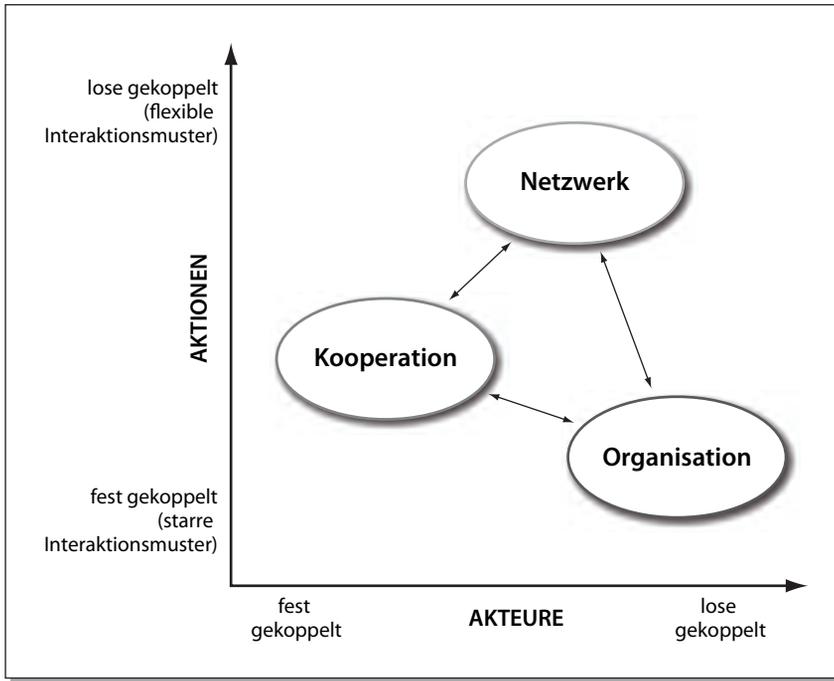


Abb. 2: Landkarte der drei Logiken

Organisationen zeichnen sich meist durch die festere Kopplung von Aktionen bei gleichzeitig loserer Kopplung von Akteuren aus. Organisationen verfügen über mitunter sehr starre und in hohem Maße standardisierte Verfahrensregeln, während die lose Kopplung von Akteuren so weit gehen kann, dass die Mitarbeiter austauschbar werden. Im Unterschied dazu zeichnen sich Netzwerke durch eine deutlich losere Kopplung von Aktionen aus. Es gibt kaum bis keine vorgegebenen Regeln des Zusammenspiels. Dagegen sind die Akteure im Netzwerk meist stärker gekoppelt, denn ihre Beziehungen, bzw. die Potenzialität ihrer Beziehungen, haben für den Erhalt eines Netzwerks einen größeren Stellenwert als dies bei Organisationen üblicherweise der Fall ist. In Netzwerken stehen die Einzigartigkeit der Beziehungspartner und ihr besonderes Beziehungspotenzial im Vordergrund. Nicht umsonst spricht man von »Beziehungsnetzwerken«. Kooperationen schließlich sind im Unterschied zu Organisationen und Netzwerken durch eine sowohl festere Kopplung von Aktionen als auch festere Kopplung von Akteuren gekennzeichnet. Beides ist notwendig, damit Kooperationen ihre Ziele erreichen können. Zuviel

Handlungsflexibilität bringt eine Kooperation ebenso wenig weiter wie ein häufiger Wechsel der Kooperationspartner.

Die Landkarte der drei Logiken macht zugleich deutlich, dass eine exakte Trennlinie zwischen Kooperation, Netzwerk und Organisation in der Praxis kaum gezogen werden kann und auch keinen praktischen Nutzen stiften würde. Vielmehr handelt es sich um fließende Übergänge zwischen den drei Formen, die vergleichbar mit Ökosystemen hoher Biodiversität unzählige Variationen von netzwerkartigen Organisationen, organisationsähnlichen Kooperationen und kooperationsfördernden Netzwerken entstehen lassen. Insofern weist die Landkarte darauf hin, dass jede einzelne Form bereits das Potenzial der beiden anderen Formen in sich birgt. Organisation, Kooperation und Netzwerk entsprechen drei Perspektiven der Kopplung von Akteuren und Aktionen, die wir häufig gleichzeitig beobachten, erleben und gestalten können (Bauer-Wolf/Payer 2010). Man kann die Landkarte also auch wie eine 3-D-Brille benutzen, die uns darin unterstützt, die aktuellen Anteile aller drei Dimensionen sowie ihrer Wechselwirkungen zu erkennen.

So kann beispielsweise ein mittelständisches Unternehmen der Beratungsbranche gleichzeitig Organisation, Kooperation und Netzwerk sein. Das Unternehmen ist in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine Organisation mit weitgehend klaren Systemgrenzen, internen Spielregeln der Arbeitsteilung und auf dauerhaften Bestand ausgerichtet. Die Berater des Unternehmens gehen in stets wechselnden Zusammensetzungen laufend auftragsbezogene, zeitlich begrenzte Kooperationen miteinander ein, die zum überwiegenden Großteil als kleinere bis größere Beratungsprojekte abgewickelt werden. Damit das tagtägliche Zusammenwirken von interner Kooperation und interner Konkurrenz in einer letztlich auch für die Kunden gewinnbringenden Balance bleibt, orientieren sich die Berater an einer gemeinsamen Kooperationsvereinbarung, die einige essenzielle Spielregeln für das gemeinsame Geschäft festlegt. Gleichzeitig konfiguriert sich das Unternehmen ganz bewusst auch in der Form eines offenen Netzwerks, indem bei Auftragsprojekten immer wieder auch Kooperationen mit externen Einzelberatern, Beratungs- oder anderen Dienstleistungsunternehmen eingegangen werden, die das Leistungsangebot durch deren spezielle Kompetenzen sinnvoll ergänzen. Umgekehrt werden die Berater unseres Beispielunternehmens aufgrund ihrer speziellen Fähigkeiten häufig auch für die Auftragsarbeiten anderer Beratungsunternehmen, mitunter sogar Mitbewerbern, hinzugezogen. Auf diese Weise wird ein permanenter wechselseitiger Know-how-Transfer mit der relevanten Umwelt des Unternehmens ermöglicht, bei dem der zu erwartende Know-how-Gewinn das offenkundige Risiko von Know-

how-Verlust überwiegen sollte – womit wir wiederum in der Perspektive der Organisation angekommen sind.

Resümee

Organisation, Kooperation und Netzwerk sind drei Sozialformen, die sich hinsichtlich mehrerer Merkmale zwar deutlich voneinander unterscheiden, aber keineswegs ausschließen. Ganz im Gegenteil können wir täglich beobachten, wie sehr sie sich überschneiden, ergänzen und dabei permanent neue Mischformen entstehen lassen. Insbesondere die in dem Dreieck angelegten grundlegenden Widersprüche zwischen Offenheit und Geschlossenheit, zwischen Eigenständigkeit und Abhängigkeit, zwischen gemeinsamen Interessen und Einzelinteressen, zwischen Kooperation und Konkurrenz, zwischen kurzfristiger Ergebnisorientierung und langfristiger Bestandssicherung, zwischen loser und fester Kopplung, zwischen Akteuren und Aktionen verdienen eine stärkere Beachtung. Für die Steuerung, das Management und die Beratung von Organisationen, Kooperationen und Netzwerken empfiehlt sich daher eine grundlegend stärkere Integration der drei jeweils zugrunde liegenden Logiken, denn ihre Kombination eröffnet ein breites Diagnose- und Gestaltungspotenzial. Die praktischen Anwendungsmöglichkeiten für die Umsetzung dieser Einsicht bestehen auf mehreren Ebenen. So spricht einiges dafür, das Führungsverständnis in Organisationen, Kooperationen und Netzwerken nicht länger auf nur eine der drei Steuerungslogiken zu konzentrieren, sondern vielmehr alle drei Logiken in einem dem jeweiligen Kontext angemessenen Verhältnis von Delegation, Vereinbarung und Experiment zu vereinen. In der Aus- und Weiterbildung von Managern und Beratern wäre ebenfalls eine deutliche Erweiterung des bisherigen Fokus auf die Organisation um eine entsprechende Integration der beiden Dimensionen der Kooperation und des Netzwerks anzuraten.

Die naheliegende Herausforderung besteht darin, einen quasi dreidimensionalen Blick für die Gleichzeitigkeit der drei Logiken zu entwickeln und die dadurch vermehrten Handlungs- und Gestaltungsoptionen zu nutzen – unabhängig davon, ob es sich nun gerade um eine Organisation, eine Kooperation oder ein Netzwerk handelt.

Literatur

- ADERHOLD, J. (2005) Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation. Theoretische und pragmatische Folgerungen einer übersehenen Unterscheidung. In: Aderhold, J. / Meyer, M. / Wetzel, R. (Hg.) *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler, 113-142
- ADERHOLD, J. / WETZEL, R. (2004) Kopierfehler beim Beobachten. Die »Organifizierung« des Netzwerkes als Problem. In: *Organisationsentwicklung*, 23, 3: 22-29
- ASHBY, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. New York: Wiley
- BAECKER, D. (2007) *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- BAECKER, D. (2008) *Nie wieder Vernunft. Kleinere Beiträge zur Sozialkunde*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- BAUER-WOLF, S. / PAYER, H. (2010) Beratung von Netzwerken – oder: Wen oder Was beraten wir eigentlich? In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 41, 2: 91-105
- BOOS, F. / EXNER, A. / HEITGER, B. (1992) Soziale Netzwerke sind anders. In: *Organisationsentwicklung*, 11,1: 54-61
- BRAFMAN, O. / BECKSTRÖM, R. A. (2007) *Der Seestern und die Spinne. Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation*. Weinheim: Wiley
- CASTELLS, M. (2001) *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske & Budrich
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT GMBH (2010) *Capacity WORKS. The Management Model for Sustainable Development*. Eschborn: GTZ
- KARAFILLIDIS, A. (2009) Entkopplung und Kopplung. Wie die Netzwerktheorie zur Untersuchung sozialer Grenzen beitragen kann. In: Häußling, R. (Hg.), *Grenzen von Netzwerken*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- MESSNER, D. (1995) *Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung*. Köln: Weltforum Verlag
- MOTAMEDI, K. (2010) Über Branchen, Kulturen und Organisationen hinweg. Die Stärke transorganisationaler Beratung. In: *Organisationsentwicklung*, 29, 2: 45-52
- ORTON, J. D. / WEICK, K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *The Academy of Management Review*, 15, 2: 203-223
- PAYER, H. (2002) *Wie viel Organisation braucht Vernetzung? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung*. Wien: Universität Klagenfurt
- PAYER, H. (2008) Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Bauer-Wolf, S. / Payer, H. / Scheer, G. (Hg.) *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung*. Wien, New York: Springer. 5-22

- PERROW, C. (1989) Eine Gesellschaft von Organisationen. In: *Journal für Sozialforschung*, 28: 3-19
- REICHEL, A. / SCHEIBER, L. (2009) What's next? Die Organisation der nächsten Organisation. In: Wetzel, R. / Aderhold, J. / Rückert-John, J. (Hg.) *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- ROEHL, H. / ROLLWAGEN, I. (2004) Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert? In: *Organisationsentwicklung*, 23, 3: 30-41
- SCHIMANK, U. (2005) Organisationsgesellschaft. In: Jäger, W. / Schimank, U. (Hg.) *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag. 19-50
- SIMON, F. B. (2004) Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- WEICK, K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, 1: 1-19
- WIMMER, R. (2004) *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme