

*"Splash the worst rehearse a verse Flashdance on the universe
Televised the work Network Shop til your neck hurt
Whattup Dirt, nine diagram phoenix on your sweatshirt
Thirty-thousand went bezerk, it's like clockwork"*

(Raekwon the Chef (Wu-Tang-Clan) / "Diesel")

politische implikationen regionaler netzwerke netzwerkbegriff und "netzwerk-konjunktur"

Leonhard Dobusch

Die Verwendung des "Netzwerks" als Erklärungsmuster hat in den verschiedensten Bereichen - von der Biologie über soziale Systeme bis hin zu globalen (Tele-)Kommunikationsnetzwerken wie dem Internet - Hochkonjunktur. Dem potentiellen Kritikpunkt eines modebedingt inflationären Einsatzes des Begriffs kann als Begründungsansatz auch ein möglicher Erkenntnisfortschritt über die Multikausalität verschiedenster (gesellschaftlicher) Entwicklungen entgegengehalten werden. So wird nicht nur im Zuge der Globalisierung deutlich, wie sehr Entwicklungen auf verschiedensten Gebieten vom gleichzeitigen Zusammenwirken unterschiedlicher - und räumlich bisweilen weit entfernter - PlayerInnen abhängen. Und wie wenig einzelne (einzelstaatliche) Maßnahmen an manchen Entwicklungen ändern können.

Auf der anderen Seite hat der Zusammenbruch der zentral geplanten Kommandowirtschaft in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts gezeigt, wie unmöglich die vorausschauende und zentrale Organisation komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge ist. Eben weil Ursache und Wirkung in einer humanen Gesellschaft netzwerkartig und wechselseitig aufeinander bezogen sind und somit zusammenhängen, ist mit fortschreitender Komplexität und Arbeitsteilung die ausschließliche Bewältigung derselben durch planerische Reduktion immer schwerer möglich.

Der Physiker und Universalgelehrte Fritjov Capra¹, selbst ein starker Verfechter des Netzwerks als Erklärungs- und Arbeitsmittel, formuliert Attraktivität und Bedeutung des Netzwerks mit seinem Hinweis auf dessen universelle Bedeutung für das Leben auf den verschiedensten Ebenen: "Von den Stoffwechselnetzwerken in Zellen bis zu den Nahrungsnetzen von Ökosystemen und den Kommunikationsnetzwerken in menschlichen Gesellschaften - sind die Komponenten lebender Systeme netzwerkartig miteinander verknüpft."

Und auch die neuesten Erklärungskonzepte für die menschliche Gesellschaft, wie sie der Philosoph Peter Sloterdijk mit seinen Metaphern der Blasen und Schäume in seiner Sphären-Trilogie entwirft, fußen laut eigenen Angaben auf Netzwerken. So beruft Sloterdijk sich auf seinen Wissenschaftskollegen Bruno Latour, der gleich den Vorschlag gemacht hat, den Begriff der Gesellschaft durch den Begriff der "Agentennetzwerke" abzulösen.²

Dieser Erkenntnisfortschritt, nämlich dass Menschen im allgemeinen und somit auch politische EntscheidungsträgerInnen im speziellen, in den verschiedensten Bereichen mit netzwerkartigen Strukturen konfrontiert sind, hat nun weitreichende Konsequenzen: Ein/e pessimistische/r Betrachter/in wäre vielleicht versucht, in der Komplexität gesellschaftlicher Netzwerkstrukturen nur eine weitere Bestätigung für die "natürlichen" und engen Grenzen politischen Handelns zu sehen.

Ein optimistischer Standpunkt könnte dagegen wie folgt aussehen: Monokausale Erklärungsmuster haben dort, wo sie bisher (von der Politik) eingesetzt wurden, nicht die gewünschten Ergebnisse gebracht und damit das Vertrauen in politische Prozesse als solche unterhöhlt. Ein (An-)Erkennen der netzwerkartig-komplexen Struktur gesellschaftlicher Prozesse durch die Politik könnte hier in doppelt positivem Sinne wirken: Einerseits, weil damit klar ist, dass die Politik zwar eine wesentliche Rolle spielt, aber nicht nur den richtigen Hebel umlegen müsste, um das beste Ergebnis erzielen zu können. Und andererseits, weil bewusstes politisches Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und Kontexten, sei es in katalytischer Form der reinen Festlegung oder Beeinflussung der "Netzwerkspielregeln" oder sei es als aktiver Player und Teil diverser Netzwerke, die Chance auf bessere Ergebnisse politischen Handelns in sich birgt.

¹ Capra (2002), S 337

² Hartmann/Taschwer (2004)

netzwerke als instrument der komplexitätsbewältigung

Netzwerkartige Beziehungen auf Ebene der Ökonomie und Soziologie, also im Bereich des gesellschaftlichen Zusammenwirkens von Menschen in einer modernen Gesellschaft, stellen eine Form der Komplexitätsbewältigung dar.

Die Komplexität einer humanen Gesellschaft ist systemimmanent und ergibt sich aus zahlreichen Faktoren wie der Unvollkommenheit der vorhandenen Information, der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen und der unzähligen Schnittstellen im menschlichen Zusammenleben. Wer nun, wie eben die Politik, in einer Gesellschaft lenkend oder steuernd eingreifen will, muss sich dieser Herausforderung der zu bewältigenden Komplexität stellen.

Als die zwei grundlegenden Arten der Komplexitätsbewältigung kommen nun Komplexitätsreduktion durch Planung und Abstraktion auf der einen und Komplexitätserhöhung durch gesteigerte Varietät und Vielfalt von Strukturen auf der anderen Seite in Frage. Während die ausschließliche Verwendung einer der beiden Arten der Komplexitätsbewältigung schnell an Grenzen stößt (die durch ineffizienten Ressourceneinsatz klarerweise noch verschoben werden können), zeichnen sich gerade Netzwerkstrukturen durch ein Neben- oder sogar Miteinander sowohl von Komplexitätsreduktion als auch Komplexitätsgenerierung aus.

Um diesen Umstand zu verdeutlichen, soll im Folgenden auf speziell für lokales und regionales politisches Handeln relevante Netzwerktypen eingegangen werden: Regionale Netzwerke bzw. regionale Netzwerkökonomien.

regionale netzwerke: begriff und typen

"Knoten" eines regionalen Netzwerkes können Betriebe, Vereine, (Hoch-) Schulen und andere öffentliche Einrichtungen sein. Deren formelle und informelle Beziehungen sowie die Stoff- und Informationsflüsse zwischen diesen Knoten bilden die "Kanten" des Netzwerks. Von einem regionalen Netzwerk kann aber erst dann gesprochen werden, wenn

mehr oder weniger gezielt lokale Agglomerationsvorteile von Ballungsräumen und -zentren genutzt werden.

Diese Agglomerationsvorteile können in branchenspezifischen Effekten auf Grund horizontaler und vertikaler Vernetzung der Betriebe oder in regionaler Verfügbarkeit verschiedenster Infrastruktur wie Bildungszentren, Verkehrswege etc. bestehen. So beschreibt der Linzer Universitätsprofessor Adolf H. Malinsky ein regionales Netzwerk als "das Zusammenwirken dieser Faktoren im regionalen Gefüge und die Kooperation der Beteiligten (Betriebe, Zulieferanten, Abnehmer, Forschungsstätten etc.) sowie der Austausch von Informationen und Wissen der Beteiligten bis hin zu einem gemeinsamen Innovationsmanagement." Wobei klar ist, dass beispielsweise ein gemeinsames Innovationsmanagement³ vieler kleinerer und mittlerer Betriebe einer eigenen und gemeinsamen Struktur bedarf, die aber wiederum ein (wahrscheinlich zentraler) Knoten des Netzwerks wäre.

Grob lassen sich zwei Typen von regionalen Netzwerken unterscheiden: Branchennetzwerke und branchenübergreifende Netzwerke. Insbesondere erstere erfreuen sich unter dem von Michael E. Porter geprägten Begriff des "Clusters"⁴ großer Aufmerksamkeit sowohl in der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Politik. So wird Oberösterreich von der Technologie- und Marketinggesellschaft (TMG) als "Clusterland"⁵ und Heimat des Automobil-, Kunststoff-, Ökoenergie-Clusters und vielen anderen mehr, beworben.

Neben diesen Clustern bzw. Branchennetzwerken bieten aber gerade auch branchenübergreifende Netzwerke nicht zu vernachlässigende Potentiale, die aber oftmals noch mehr als Cluster eines externen Netzwerkmanagements bedürfen. Eben weil sich in branchenübergreifenden Netzwerken das Zusammenwirken der einzelnen Netzwerkakteure nicht "von selbst" aus der gemeinsamen Wertschöpfungskette bei der Erstellung gemeinsamer oder verwandter Leistungen ergibt, ist oftmals Netzwerkmanagement notwendig, um eine für alle Beteiligten vorteilhafte Kooperation in Gang zu bringen und am Leben zu erhalten. Prominenteste Beispiele für derartige branchenübergreifende Netzwerke sind (Abfall-)Verwertungsnetzwerke, die Abfälle/ Nebenprodukte von Produktionsprozessen branchenübergreifend als Rohstoffe zugäng-

³ Malinsky (1999), S 2

⁴ Porter (1999), S 207

⁵ vgl. www.clusterland.at

lich machen und so neben Vorteilen für die beteiligten Betriebe auch gesellschaftlich wünschenswerte ökologische Vorteile für die Region bringen.

regionale netzwerke: gemeinsame eigenschaften

a) Relative Autonomie der Mitglieder: Die Mitglieder oder Knoten eines regionalen Netzwerks sind autonom in dem Sinne, als sie nicht in eine zwingende Struktur wie ein integrierter Konzern oder die öffentliche Verwaltung integriert sind und (wirtschaftlich) selbstständig sind. Ein zentrales Netzwerkmanagement trägt nicht zwingend die Verantwortung für den konkreten Netzwerk-Output, hat aber jedenfalls und vor allem die katalytische Funktion, ein Zusammenwirken der Netzwerkmitglieder zu ermöglichen und zu unterstützen. Die Kombination aus Autonomie und Zusammenwirken ist wiederum die Basis dafür, dass trotz der teilweise komplexen Leistungserbringungen kleinteilige und effiziente Strukturen möglich sind.

b) Offenheit des Netzwerks: Zumindest theoretisch muss es schon auf Grund der Autonomie den einzelnen Mitgliedern freistehen, ob sie ein Teil des Netzwerks sein wollen oder nicht. Umgekehrt kann Offenheit aber nicht so weit gehen, dass auch bei Verletzung von vereinbarten "Netzwerk-Regeln" keine Konsequenzen möglich sind. Grundsätzlich ermöglicht aber das Hinzukommen und Ausscheiden von Mitgliedern eine (positive und negative) Entwicklung eines regionalen Netzwerks.

c) Komplexität: Die Komplexität eines regionalen Netzwerks nimmt logischerweise mit der Anzahl der Mitglieder und der Qualität und Quantität der Informations- und Stoffflüsse zu. Ganz grundsätzlich aber ist durch das Zusammenwirken von kleineren und größeren Strukturen in einem Netzwerk das Potential zur Komplexitätsbewältigung sehr groß: Auch ein in seiner Gesamtheit hochkomplexes Netzwerk bedeutet für das einzelne Mitglied nicht notwendigerweise ebenfalls unbewältigbare Komplexität. Sie wird im Gegenteil durch einen höheren Grad der persönlichen Interaktion innerhalb eines regionalen Netzwerks tenden-

ziell sogar reduziert. Umgekehrt gibt es aber niemanden im Netzwerk, der Kontrolle und Übersicht über sämtliche (Austausch-)Beziehungen im Netzwerk hat.

entstehung und bedeutung von regionalen netzwerken

Die Zunahme der Bedeutung regionaler Netzwerkstrukturen ist zumindest im Bereich der Branchennetze auf einen Trend zur Desintegration großer Unternehmen und Konzerne zurückzuführen. Je größer und unübersichtlicher integrierte Organisationskomplexe werden, desto größer wird regelmäßig auch das Problem des "organisational slack", d.h. Ineffizienzen und das Versickern produktiven Potentials. Was im Bereich der staatlichen Verwaltung mit Hilfe des Subsidiaritätsprinzips und verschiedenen demokratisch und gewaltenteilig kontrollierten Ebenen versucht wird einzudämmen, erfordert im Bereich der marktwirtschaftlichen Privatwirtschaft andere Lösungsansätze. Denn große (Monopol-)Konzerne gleichen in ihrem Verhalten und dem ihrer Mitglieder dem - mehr oder weniger - autoritärer Planwirtschaften. Je komplexer nun die zu erbringende Leistung ist, desto mehr entstehen (langfristig) die gleichen negativen Konsequenzen für sämtliche Stakeholder: Schlechte Mitarbeitermotivation, schlechte Effizienz, schlechte Leistungsqualität, schlechte Flexibilität und schlechte Innovationsfähigkeit. Paradebeispiel ist hierfür die Automobilindustrie, wo eine steigende Produkt- und Komponentenkomplexität die Grenzen der klassisch-planwirtschaftlichen Struktur der großen Automobilkonzerne aufgezeigt hat.⁶

Die "Lösung" dieses Problems mittels Auslagerung/"Outsourcing" vieler Leistungen an Zulieferer, verbunden mit dem "angenehmen" Nebeneffekt einer Schwächung gewerkschaftlicher Strukturen und Verhandlungsmacht, sorgt aber regelmäßig für neue Probleme: Beinhartes Ausspielen der Zulieferer untereinander, Weitergabe von Kostendruck an die wirtschaftlich schwächeren Zulieferfirmen und ähnliches führen neben kurzfristigen Einsparungen mittel- und langfristig zu sinkenden Investitionen in die Komponenten, Qualitätsmängel, auch durch mangelnde Abstimmung zwischen den Zulieferern, und

⁶ zu den Problemen integrierter Unternehmungen auf Grund von internen Monopolen, reduzierter Flexibilität u.v.m. siehe Jarillo (1993), S 59 ff

Mehrkosten durch Nachbesserungen. Bekanntestes Beispiel hierfür ist der größte Autokonzern der Welt, General Motors (GM), der bei seiner Outsourcing-Strategie auf ebendiese Probleme gestoßen ist und noch heute mit ihnen kämpft.⁷

Genauso wie Ausbeutung von MitarbeiterInnen im Rahmen eines Unternehmens mittel- und langfristig zu schlechteren Resultaten führt (Fluktuation, Krankenstände, Arbeitsmotivation und -qualität, um nur einige der Gründe zu nennen), führt auch ein Rückzug auf radikal marktliche zwischenbetriebliche Beziehungen mittel- und langfristig zu schlechten Ergebnissen. Absenz eines zwischenbetrieblichen Informationsaustauschs und die Investitionsfeindlichkeit kurzfristiger und unsicherer Verträge bei einer hohen Anzahl an (scheinbar!) austauschbaren Wettbewerbern sind nur einige der Ursachen.

An diesem Punkt kommen nun Netzwerke oder Netzwerkorganisationen ins Spiel: Sie sollen es ermöglichen, sowohl die Nachteile integrierter Konzerne als auch puren Outsourcings zu vermeiden: Zwar sind die Betriebe und sonstigen Teile eines Netzwerks wirtschaftlich und organisatorisch unabhängig, aber gleichzeitig sind sie über das Netzwerkmanagement eingebunden in den organisatorischen Netzwerküberbau. Regeln und Sanktionsmöglichkeiten bis hin zum Ausschluss aus dem Netzwerk ermöglichen und fördern im Idealfall netzwerkinternen Wissenstransfer und netzwerkinterne Zusammenarbeit. Die Einbindung in ein stabiles Netzwerk reduziert dabei die Unsicherheit und schafft so die Basis für Investitionen der einzelnen Betriebe, die auf stabile Netzwerkbeziehungen vertrauen können.

Zentral ist in diesem Zusammenhang, dass die Beziehungen der einzelnen Netzwerkteilnehmer untereinander nicht rein marktlich verlaufen, sondern enger und längerfristiger angelegt sind. Mehr noch, als Teil der gemeinsamen (Meta-)Organisationsform Netzwerk kann die Zusammenarbeit sogar zu einer Austausch und Zusammenarbeit fördernden gemeinsamen Netzwerkidentität der einzelnen Mitglieder führen, ohne gleich die jeweilige Eigenständigkeit und Autonomie aufzuheben. Aber auch abseits von Netzwerken verschiedener Betriebe rund um eine fokale Unternehmung (wie zum Beispiel in der Automobilindustrie) können Netzwerke entstehen und Sinn machen: Je komplexer die zu erbringende Leistung, desto größer sind die Möglichkeiten für und mittels Netzwerkstrukturen.

⁷ Vgl. zu einer Darstellung der Probleme General Motors' mit ihrer Outsourcing-Strategie: Jarillo (1993), 83 ff

implikationen für politisches handeln

Abgesehen von betriebswirtschaftlichen Überlegungen der an Netzwerken beteiligten Unternehmen, haben regionale Netzwerke auch große Bedeutung für politisches Handeln. Fest steht, dass "Netzwerke" zwar bisweilen von selbst entstehen, hier aber durchaus Raum für politische Gestaltung besteht. Bildung, Infrastruktur und andere "weiche" Standortfaktoren wie Kinderbetreuung, Kultur- und Freizeitangebot sind eine Basis für Netzwerke. Hier wird auch deutlich, dass staatliche Institutionen (wie eben Universitäten, Fachhochschulen etc.) bisweilen eine unersetzbare Rolle als Rahmenbedingung und gleichzeitig Teil einer regionalen Netzwerkstruktur spielen.

Ein regionales Netzwerk ist für die darin eingebetteten Betriebe klarerweise auch ein Standortfaktor. Ein Netzwerk lässt sich auch in Zeiten der Kommunikationstechnologie nicht einfach in ein Billiglohnland verlegen. Gleichzeitig sind Monokulturen wie der Automobil-Cluster rund um Steyr besonders konjunktur- und krisenanfällig. Ein befruchtendes Nebeneinander auch branchenverschiedener und/oder branchenübergreifender Netzwerkstrukturen soll daher durchaus handlungsleitende Maxime von Standortentwicklungspolitik sein.

Die Bandbreite regionaler Bildungsangebote auf fast schon unternehmensspezifische (Fachhochschul-)Angebote zu beschränken ist in diesem Sinne ein (leider immer häufiger vorkommender) Fehler. Gerade weil wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen nur in einem sehr engen Ausmaß vorausplanbar sind, ist Vielfalt im Ausbildungsangebot die beste Absicherung aktueller wirtschaftlicher Stärke. Und im Bereich der Flexibilität und der Vielfalt des Bildungsangebotes sind herkömmliche Universitäten, sofern sie mit ausreichenden finanziellen Mitteln versorgt sind, Fachhochschulen immer noch bei weitem überlegen. Denn in der relativ offenen und breiten Struktur ist es einfacher möglich, auf gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren und mit bisherigem Wissen und Erfahrungen zu kombinieren. Im Bereich der Fachhochschulen besteht hier oft nur die Möglichkeit der Auflassung und/oder Neugründung ganzer Lehrgänge. Abseits damit verbundener organisatorischer und bürokratischer Hürden zwingt das auch regelmäßig zu weitreichenden Prognosen über künftige (Aus-)

Bildungsnachfrage, die sich schon in der Vergangenheit als schwierig oder zyklisch herausgestellt hat.

Damit soll nicht die Sinnhaftigkeit von Fachhochschulen generell bezweifelt werden, aber die Bedeutung klassischer Hochschulen insbesondere für tendenziell freiere und bis zu einem gewissen Grad selbstorganisierende Netzwerkstrukturen betont werden. Die Reduzierung der Universitätsstandorte in Österreich im Zuge einer "Standortbereinigung" hätte jedenfalls für den Wirtschaftsstandort fatale Konsequenzen, die auch durch eine Fachhochschuloffensive nicht ausgeglichen werden könnten. Diese Erkenntnis folgt auch - nicht nur - aus der Analyse der Anforderungen und sinnvollen Rahmenbedingungen regionaler Netzwerkökonomien.

Zusätzlich zu konkreten staatlichen Aktivitäten in und rund um ein spezifisches regionales Netzwerk ist Netzwerk-Politik auch Standortpolitik im weiteren Sinn: Gerade die bereits erwähnten "weichen" Standortfaktoren wie Kinder- und Altenbetreuung, Kultur- und Freizeitangebot sind neben einer schlanken und effizienten Verwaltung eine wesentliche Unterstützung bei der Entstehung und Entwicklung regionaler Netzwerkökonomien.

Abseits dessen sind es gerade Netzwerkstrukturen jenseits großer fokaler Unternehmungen, die oftmals öffentlich-staatlicher Strukturen bedürfen, um ihr Potential zu entfalten. In sozial oder ökologisch wünschenswerten Bereichen besteht Bedarf und Möglichkeit für Initiativen der öffentlichen Hand, ein Netzwerk anzustoßen und das Netzwerkmanagement zu übernehmen. Das bereits angeführte Beispiel eines Verwertungsnetzwerks hat durch die bessere Nutzung von Ressourcen auch positive ökologische Auswirkungen und es stellt sich die Frage, warum lokale Abfallentsorgungszentren (zum Beispiel in Linz die "Linz Service" der stadt eigenen "Linz AG") nicht auch abseits ihrer Entsorgungsfunktion das Management eines Verwertungsnetzwerks zur zwischenbetrieblichen Nutzung betrieblicher Abfall- und Kuppelprodukte als Aufgabe übertragen bekommen.

Im konkreten Fall der "Linz Service" würde zur bereits ausgeübten Entsorgungs- und Verwertungstätigkeit noch eine Managementfunktion hinzutreten: Durch Erfassung der regionalen Stoffströme und den zentralen Betrieb einer Abfallbörse würde in manchen Bereichen

die Aufgabe der "Linz Service" in einer reinen Vermittlungsrolle zwischen den Betrieben bestehen.

implikationen für gewerkschaftliches handeln

Vor neue Herausforderungen wird durch Netzwerkstrukturen auch die klassische Arbeitnehmervvertretung gestellt. Wobei auch für Gewerkschaften eine negative und eine positive Sichtweise denkbar ist: Klar ist die gewerkschaftliche Organisation von Mitarbeitern in einem großen Integrierten Konzern einfacher. Eben diese Einfachheit hat aber schon bisher nicht nur zu einem überproportionalen Organisationsgrad, sondern auch einer teilweise überproportionalen Berücksichtigung der Interessen von Mitarbeitern in Großbetrieben geführt. Da die gewerkschaftliche Schwäche bei kleineren und mittleren Betrieben spätestens im Zuge der ersten großen Outsourcing-Wellen in der 80er Jahren ohnehin Thema ist und seit den 90er Jahren auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse (geringfügige und Teilzeitarbeit, freie Dienstverträge) verstärkt ins Zentrum gewerkschaftlicher Aufmerksamkeit gerückt sind, bringen regionale Netzwerke keine neuen Bedrohungen.

Und bedenkt man, dass die Verbindung der einzelnen kleineren Betriebe eines regionalen Netzwerks durchaus enger ist und ein gemeinsames Netzwerkmanagement ein auch emotional verbindendes Element darstellt, bilden Netzwerke vielleicht auch potentielle Grenzen für betriebsübergreifende gewerkschaftliche Organisationsformen. Damit einher müssen wahrscheinlich aber auch netzwerkbezogene Dienstleistungen und Vertretungsaktivitäten gehen, um eine Mitgliedschaft attraktiv zu machen. In diesem Sinne könnten Netzwerkstrukturen durch das verbindende Element der gemeinsamen Netzwerkzugehörigkeit der Mitarbeiter sogar eine Chance für die Arbeitnehmervvertretung darstellen, ihre Schwäche in kleineren Betrieben etwas zu reduzieren.

Die aktuelle Organisation der Gewerkschaften in Branchenverbänden könnte in diesem Zusammenhang von Vorteil sein, da dadurch bereits einiges an (Vertretungs-)Know-How sinnvoll gebündelt vorhanden ist. Eine Möglichkeit, dies besser zu nutzen, könnte sein, innerhalb der Branchen regionale Netzwerkstrukturen zu identifizieren und diese gezielt zu bearbeiten.

implikationen für parteipolitisches handeln

Die soweit analysierten Netzwerkstrukturen fordern aber auch zur Analyse von aktuellen Parteistrukturen geradezu heraus. Denn wenn als wesentliche Kriterien von regionalen Netzwerken die Autonomie der Mitglieder, die Offenheit und die Komplexität gelten, so gelten diese Kriterien mit Einschränkungen auch für Parteistrukturen. Im folgenden ein kurzer Versuch, dies an Hand der sozialdemokratischen Partei in Oberösterreich zu zeigen. Die Zahl der (zumindest formal-organisatorisch) autonomen und dennoch eindeutig im organisatorischen Parteinetzwerk integrierten "Knoten" ist groß und in der Regel am 1. Mai marschierenderweise zu bewundern:

Von den Natur- und Kinderfreunden über die Arbeitsgemeinschaft für Sport und Körperkultur in Österreich (ASKÖ) mit seinen unzähligen Untergruppen, die Sozialistische Jugend (SJ), die Aktion Kritischer SchülerInnen (AKS), der Verband Sozialistischer StudentInnen (VSStÖ), der Bund Sozialdemokratischer AkademikerInnen und Intellektueller (BSA), die Fraktion Sozialdemokratischer Gewerkschafter (FSG) bis hin zu der SPÖ zumindest nahestehenden Unternehmen, Einrichtungen und Verbänden wie diversen Wohnungsgenossenschaften, der Wirtschaftshilfe für Studierende (WIST) oder dem Arbeitersamariterbund (ASB).

Schon allein ein koordiniertes Zusammenarbeiten dieser Verbände und Teilorganisationen (nicht nur aber auch zu Wahlkampfzeiten) erfordert Netzwerkmanagement. Zusätzlich wäre aber auch zumindest im städtischen Bereich eine Verlagerung der Parteistruktur von ausschließlich gebietsbezogenen Sektionen hin zu einer Mischstruktur aus Gebietssektionen und gleichwertigen Themen-/Fachsektionen denkbar, die auch innerhalb der Parteigrenzen eine Art Netzwerkmanagement erforderlich machen würde. Auf Landesebene zeichnet ja schon heute die Autonomie der einzelnen Bezirksorganisationen ein im wesentlichen auf Angeboten, Anreizen und Überzeugungsarbeit basierendes Netzwerkmanagement funktionierende Landesgeschäftsstellen aus.

Anleihen von regionalem Netzwerkmanagement bieten sich gerade auch deshalb an, da eine wirkungsvolle Vernetzung breiter Teile nur innerhalb einer Region realistisch erscheint. Erste Schritte in diese

Richtung wären ein verbessertes Datenmanagement und themenbezogene, organisationsübergreifende Aktivitätserhebungen. Darauf aufbauend könnten in der Folge Kooperationen angeregt werden.

Eine wesentliche Komponente ist aber bei sämtlichen Vernetzungsaktivitäten unabdingbar, sollen sie zum Erfolg führen: Anreize motivieren, Zwänge schrecken ab. Damit Netzwerkmanagement erfolgreich ist, muss es *freiwillige* Kooperation der Netzwerkmitglieder fördern. Anreize, zum Beispiel durch anteilige Finanzierung gemeinsam von mehr als zwei Organisationen unternommenen Aktivitäten (Bildungsveranstaltungen, Publikationen etc.) wären hier eine Möglichkeit.

Fazit

Die Beschäftigung mit Netzwerken und regionalen Netzwerkökonomien hat auf zwei Ebenen Konsequenzen:

Die erste Ebene ist die des praktischen politischen Handelns, wo eine Identifikation und Förderung von Netzwerkstrukturen sowohl auf staatlicher als auch auf gewerkschaftlicher Seite Handlungsoptionen eröffnet, die es zu nutzen gilt. Denn erst die Erkenntnis, mit Netzwerkstrukturen konfrontiert oder ein Teil eben dieser zu sein, erlaubt zielgerichtetes politisches Handeln.

Hier finden sich auch die meisten konkreten Implikationen für mögliche Reformen der Parteistruktur und eine (teilweise dringend notwendige) verbesserte Zusammenarbeit der verschiedenen SPÖ- und SPÖ-nahen Organisationen.

Die zweite Ebene ist die der abstrakten politischen Schlussfolgerungen, die sich aus dem Netzwerkphänomen ziehen lassen: Komplexe wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse erfordern adäquates Handeln und enttarnen monokausale Erklärungs- und Handlungsmuster regelmäßig als unzureichend. Bei Unternehmen führt dieser Umstand zu wirtschaftlichen Problemen bzw. Scheitern, im Falle der Politik zu einem Glaubwürdigkeitsverlust der Politik im allgemeinen und zum Scheitern der aktuell in Verantwortung befindlichen Partei.

"Adäquates Handeln" meint aber sehr wohl ein Handeln. Denn die Komplexität von Netzwerkstrukturen entlässt den Staat und dessen

politische Vertretung keineswegs aus ihrer Handlungsverantwortung. Sie entlastet die Politik nur von ihrem bisweilen selbst zugeschriebenen Allmachtsanspruch. Davon befreit und der eigenen Grenzen bewusst, ist politisches Gestalten in und rund um Netzwerkstrukturen nicht nur möglich, sondern sinnvoll und notwendig.

links zum thema

www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

Sozialpartnerschaftliche Initiative, die in Deutschland regionale Netzwerke aufbauen hilft.

www.ranjaygulati.com/new/research/stratnet.pdf

Frei verfügbarer wissenschaftlicher Artikel zum Thema "Strategische Netzwerke".

www.perflex.de / www.isf-muenchen.de/pdf/perflexhandbuch.pdf

Netzwerk von Mittelständlern in Deutschland, die auch Mitarbeitertausch praktizieren.

literatur

Capra, Fritjov (2002): Verborgene Zusammenhänge: Vernetzt denken und handeln - in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Bern: Scherz Verlag

Hartmann, Frank/Taschwer, Klaus (2004): Gute Theorie lamentiert nicht: Peter Sloterdijk positioniert sein "Sphären"-Projekt in Kontrast zu "Empire" und erläutert eine Ethik der Großzügigkeit. In: "telepolis"-Magazin: <http://www.telepolis.de/deutsch/inhalt/co/17554/1.html> (letzter Besuch: 07.06.2004)

Jarillo, Carlos J. (1993): Strategic Networks: Creating the Borderless Organization. Oxford: Butterworth Heinemann

Malinsky, Adolf H. (1999): Regionales Stoffstrommanagement: Stoffstromorientierte Grundzüge. In: Umweltmanagement im 21. Jahrhundert - Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler

Porter, Michael E. (1999): The Competitive Advantage of Nations. In: Bartlett, Christopher/Goshal, Sumantra (2000): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management, S 216-239

Probst, Gilbert J. B. (1987): Selbstorganisation - Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin-Hamburg: Paul Parey

diskurs: netzwerke

über "politische implikationen regionaler netzwerke"
diskutieren christian forsterleitner und michaela mader
mit dem autor leonhard dobusch

Michaela Mader: Zum Einstieg eine kurze Verständnisfrage: Was sind "fokale Unternehmungen"?

Leonhard Dobusch: Fokale Unternehmungen stehen im Zentrum eines Netzwerks, sofern das Netzwerk ein Zentrum hat. Bekanntestes Beispiel für eine fokale Unternehmung wäre Toyota, wo der Konzern im Zentrum eines Netzwerks aus mehreren Tausend Zulieferbetrieben steht..

Christian Forsterleitner: Was mich interessieren würde: Netzwerke sind nicht zentral geplant und als Negativbeispiel bringst du die Planwirtschaft in der UdSSR. Polemisch gefragt: Wenn Intervention nicht funktioniert, warum sich dann damit beschäftigen? Wenn man der Netzwerkdynamik sowieso ausgeliefert ist.

LD: Das Entscheidende ist der Unterschied zwischen Planung und Intervention. Die Gesellschaft und die Organisation der Bedürfnisbefriedigung als komplexestes (soziales) Netzwerk ist eben nicht planbar. Deshalb sind Interventionen aber noch lange nicht wirkungs- und sinnlos. Im Gegenteil, auch Nicht-Intervention hat Folgen. Man kann also nicht Nicht-Intervenieren. Das stimmt auch für weniger komplexe Prozesse wie sie zum Beispiel in regionalen Netzwerken ablaufen. Zentrale Planung jedes einzelnen Austauschprozesses funktioniert schon bei der Herstellung komplexer Produkte wie Autos nicht mehr. Um wieder Toyota als Beispiel zu nennen: Es wäre für Toyota unmöglich, den Überblick über sämtliche Austauschbeziehungen sämtlicher ihrer mehr als 3000 Zulieferfirmen behalten zu wollen, und da sind wir noch weit von zentral geplanter Optimierung entfernt.

CF: Wie baut man ein Netzwerk auf?

LD: Meiner Meinung nach gibt es da zwei grundsätzliche Unterscheidungen. Auf der allgemeinen Ebene kann man sagen: Netzwerke sind da. Als Politiker oder Politikerin kann ich nun ein Netzwerk identifizieren, und dort, wo es Sinn macht, agieren oder intervenieren. Auf der konkreten Ebene regionaler Netzwerke und um die SPÖ als Beispiel zu nehmen, könnte man behaupten, die Sozialdemokratie ist de facto ein Netzwerk, das teilweise schlecht funktioniert oder sein Potential nicht einmal ansatzweise ausschöpft. Denn eine Landesorganisation muss die Bezirke vernetzen und es ist dabei nicht sinnvoll und möglich (abgesehen von praktischen Widerständen) allen Bezirken genau vorzugeben, was sie tun sollen. Hier können nur Anreize geschaffen werden, die die Zusammenarbeit sinnvoll und stärker machen. Nicht über Zwang, sondern über Anreize. Außerdem können gezielt Strukturen wie Fördertöpfe oder Veranstaltungen geschaffen werden, die Kooperation und Vernetzung der einzelnen Teilorganisationen fördern. Je mehr Leute das Netzwerk nutzen, desto mehr Eigendynamik entwickelt sich.

MM: Mir ist aufgefallen, dass die meisten Beispiele für Netzwerke im Artikel außerhalb stark formalisierter Bereiche wie der öffentlichen Verwaltung liegen. Sind Netzwerke in diesen Bereichen überhaupt möglich und sinnvoll und wenn ja, was muss man machen, um Netzwerke in oder ergänzend zu bestehenden Strukturen zu implementieren, ohne die spezifischen Eigenschaften eines Netzwerks zu verlieren?

LD: Wesentlich ist die Autonomie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem Netzwerk. Es ist zwar wieder ein Beispiel aus dem Unternehmensbereich, aber Siemens als Konzern ist auch relativ stark formalisiert und kommuniziert nicht unbedingt ein Selbstverständnis als Netzwerk nach außen, aber in der Realität bilden die mehrere Hundert selbstständigen und im Konzern zusammengefassten Unternehmen ein Netzwerk. Ein anderes Beispiel ist die Stadt Linz, die im Zuge der Reorganisation ihrer Verwaltung (Dienst-)Leistungserbringung auch verstärkt auf Autonomie und Verantwortlichkeit der Einheiten setzt und sich so immer mehr zu einem Netzwerk hin entwickelt. Die Reorganisation von Hoheitsaufgaben als "Produkte" mit Zielvorgaben oder die Geschäftsgruppenbudgetierung sind hier nur

zwei wegweisende Beispiele. Je eigenständiger die Teilbereiche, desto mehr ist Netzwerk-Management erforderlich.

MM: Aber sind das Netzwerke?

LD: Kommt darauf an. Siemens sieht sich selbst nicht unbedingt als Netzwerk, gilt aber in weiten Teilen der Organisationsforschung sehr wohl als solches. Aber klarerweise ist die Netzwerk-Perspektive nur eine von vielen möglichen Perspektiven, ein und dieselbe Organisation zu betrachten und zu analysieren.

CF: Hier möchte ich mit ein wenig Kritik einhaken: In der Organisationsforschung ist der Netzwerkansatz in Mode. Aber er ist eben nur einer von vielen Ansätzen, eine Organisation zu betrachten. Warum also soll die Netzwerkperspektive mehr als nur eine Modeerscheinung sein?

LD: Mode oder nicht - es sind die Argumente, die zählen. Kann ich aus einer Betrachtung etwas ableiten, ergeben sich aus einer bestimmten Perspektive besondere, vielleicht neue Implikationen? Aber ich stimme durchaus zu, dass die Netzwerkperspektive nur eine von mehreren möglichen ist. Ein Aspekt ist beispielsweise, dass Netzwerke Komplexität nicht einfach leugnen oder wegreduzieren. Netzwerke versuchen Komplexität als solche zu erkennen und damit umzugehen.

CF: Spannend ist meiner Meinung nach besonders die nicht monokausale Denkweise der Netzwerkperspektive.

LD: Und auch, dass sie Menschen einerseits nicht aus ihrer Verantwortung entlässt, sie aber andererseits auch nicht sich selbst überlässt. Netzwerke bedeuten Kooperation und Autonomie. Die TeilnehmerInnen sind dazu angehalten, im Netzwerk zu kooperieren und gemeinsam ein möglichst gutes Ergebnis zu erreichen und sind andererseits trotzdem für ihren eigenen Bereich verantwortlich. Diese Ambivalenz macht die Netzwerkperspektive spannend. Und nur weil etwas in Mode ist, ist es nicht schlecht.

MM: Ich habe beim Netzwerkbegriff Assoziationen vor allem mit jener

Art von Unternehmen, die sich nach außen in einem Netzwerk zusammenschließen und nicht so sehr die Vernetzung innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation.

LD: Die Grenzen einer Organisation sind immer bis zu einem gewissen Grad willkürlich. Wieder am Beispiel SPÖ: Sind Mitglieder ein Teil der Organisation oder nicht? Wie werden Mitglieder in Entscheidungen eingebunden? Organisationsentwicklung beschäftigt sich deshalb in der SPÖ fast ausschließlich mit Funktionärinnen und Funktionären. Das kann für Teilbereiche durchaus Sinn machen. Bezieht man allerdings die Mitglieder in den Fokus ein, stellen sich sofort andere Fragen, zum Beispiel wie könnte man die Mitgliedschaft aufwerten, eine wichtige Frage. Es kommt einfach darauf an, wo man für die konkrete Frage die Grenze zieht. Und je nach Standpunkt befindet man sich innerhalb oder außerhalb der Organisation. Für die Netzwerkperspektive ist diese Entscheidung nun nicht mehr so maßgeblich, weil sich eben auch Organisationen außerhalb der herkömmlichen Organisationsgrenzen innerhalb der Netzwerkgrenzen befinden können.

MM: Aber was ist mit den vielen Menschen, denen es zum Beispiel in einer Partei bzw. einem Parteinetzwerk an der Netzwerkkompetenz fehlt?

LD: Meiner Meinung nach hat hier schon ein Umdenken eingesetzt. Aber dass es immer wieder Menschen geben wird, die lieber monokausalen Ansätzen und Erklärungsmustern folgen, ist auch klar.

CF: Ich glaube, Michaela meint, die Mitglieder und sonstigen TeilnehmerInnen einzubeziehen, ist für viele schwer vorstellbar. Der vorherrschende Ansatz ist eben monokausal, Netzwerke sind nicht monokausal - das ist das Problem für die (potenziellen) TeilnehmerInnen eines Netzwerks.

LD: Es geht eben um eine (Organisations-)Kultur, und eine Kultur zu verändern ist das Schwierigste. Aber die Geschichte hat gezeigt, dass Kulturen veränderbar sind und sich ständig verändern. In vielen

Bereichen sind monokausale Erklärungsmuster einfach nicht mehr adäquat und diese Erkenntnis wird sich durchsetzen. Vielleicht nicht von heute auf morgen, aber auf lange Sicht.

MM: Und wahrscheinlich ist auch jetzt ein guter Zeitpunkt, um die Organisationskultur einer Partei wie der SPÖ zu verändern. Jetzt gerade kommen viele Junge, sie haben die Chance, die Kultur zu verändern.

LD: Wir sind mitten in einem Generationswechsel. Die großen FunktionärInnenmassen sind bereits in Pension. Neue FunktionärInnen haben teilweise eine andere Motivation, warum sie in der SPÖ aktiv sind, als es ihre VorgängerInnen hatten. Das bedingt einerseits automatisch Änderungen der Organisationskultur und macht andererseits gezielten Wandel auch leichter.

MM: Zum Abschluss noch etwas, das mich auch im Zusammenhang mit meinem eigenen Beitrag über Daseinsvorsorge interessiert: Sind funktionierende öffentliche Dienstleistungsnetzwerke gemeinsam mit NGOs eine mögliche Antwort auf das herrschende Privatisierungsdogma?

LD: Ein Netzwerk, das über die Verwaltungsgrenzen hinausgeht, impliziert, dass es nicht rein öffentlich ist. Das kann - und in manchen Bereichen muss das - die Antwort sein. Denn einerseits können regionale Netzwerke nicht nur nicht einfach ins Ausland verlagert werden, sie können auch nicht einfach privatisiert werden. Und andererseits kann sich die öffentliche Hand in einer Netzwerkstruktur auf die Bereiche konzentrieren, wo sie besser und/oder notwendiger ist. Plakativ: Die Stadt Linz kann Gehsteige von Privaten errichten lassen, aber sie muss sich selbst um die zentralen Aufgaben der Daseinsvorsorge kümmern. Dort, wo es Schnittmengen mit NGOs und Privaten gibt, sind Netzwerke mit ihrem kooperativen Ansatz sicher eine Option.

