

ReUse-Computer – Netzwerk für Nachhaltigkeit

Eine Reflexion

Frank Becker

*Verstehen ... verlangt,
das Unverständliche zu suchen, um es zu verstehen.*

Hans-Georg Gadamer

Fremde Wörter für (un)bekannte Sachverhalte?

Mein Beitrag ist eine Reflexion über einige praktische Erfahrungen, die ich während des ReUse-Computer Projekts gewonnen habe. Den Hintergrund dafür bilden verschiedene netzwerkorientierte Projekte, die ich in den letzten Jahren geleitet habe, oder an denen ich die Gelegenheit hatte, mitarbeiten zu können. Dies waren u.a. das „Netzwerk Biotechnologie“ und das „Tourismusnetzwerk Lausitz“. Meine Überlegungen zielen darauf, eine eventuell verallgemeinerbare wirkungsvolle Herangehensweise an den Aufbau sozialer Netzwerke für Nachhaltigkeit zu entwickeln und die ihr zugrunde liegenden Voraussetzungen nachvollziehbar werden zu lassen. Damit meine ich, quasi mit einem einzigen Blick, sowohl die Beschränktheit unseres jeweiligen linearen Handelns (bei der Entwicklung sozialer Kooperationsnetzwerke), als auch die Unendlichkeit unserer kontingenten¹ Handlungsmöglichkeiten (die sich im Agieren in Netzwerkstrukturen eröffnen) zu erkennen. Nicht als zwei getrennte Bereiche nebeneinander, sondern als Doppelheit, in der Netzwerkentwicklung erst erkennbar wird.²

Mich interessiert dabei noch ein anderes Ziel: im Sinne von Paracelsus *herauszudestillieren*, was denn der eigentliche, wesentliche Kern meiner Erfahrungen mit dem ReUse-Projekt wäre, der – in anderen Konstellationen wieder (*auf-*)gelöst – neue Beispiele nachhaltiger Nutzungsstrategien fördern kann. Was übrig bleibt – und übertragbar ist – aus Sicht der Netzwerkentwicklung. Dieser Weg ist mühsam, doch er verspricht so etwas wie Selbstvergewisserung über das eigene Handeln, seine Voraussetzungen und seine Folgen. Dem gegenüber steht allzu oft eine „... Übermacht der Information und damit des Wissens, das man auf sich beruhen läßt. Verstehen dagegen verlangt, das Unverständliche zu suchen, um es zu verstehen.“³

**Netzwerk-
Erfahrungen**

**Lineares
und
kontingentes
Handeln**

**Erkenntnis-
interesse**

**Übertragbar-
keit
von
ReUse**

¹ **Kontingenz:** Begriff der Systemtheorie zur Bezeichnung der Offenheit einer Situation für den Handelnden. (siehe Glossar S.108).

² nach Martin Buber, Das Problem des Menschen, Heidelberg 1961, S.15.

³ Hans-Georg Gadamer, Interview, UNICUM 04/99, <http://www.unicum.de/archiv-u/u-4-99/it1-0499.htm>, 18.2.2005.

Aber warum ist der Weg zu dieser (erwarteten) Lösung mit so vielen Fremdwörtern gepflastert, mögen Sie sich (oder auch mich) fragen? Wozu „Philosophen-Griechisch“ und „Soziologen-Chinesisch“? Derlei Begriffe haben doch im Projektverlauf keine Rolle gespielt und werden auch im Reader zu unserem Symposium⁴ nicht erwähnt. Nun, für mich sind diese Termini Werkzeuge zum aufdecken, analysieren und wieder zusammenfügen. Sie sind – mehr oder weniger – geeignet für die Betrachtung vergangener, gegenwärtiger und auch künftiger Entwicklungsprojekte ähnlicher Art.

Derartige – gut definierte – Begriffe können mit optischen Instrumenten verglichen werden, mit Brillen, Lupen oder Mikroskopen. Diese unterscheiden sich beispielsweise durch ihre verschiedenen Vergrößerungsstufen, aber auch hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit für verschiedene Licht-Qualitäten. Vielleicht hilft mein Beitrag, manches bisher Verschwommene schärfer oder auch in anderem Lichte zu sehen, Ereignisse und die dahinter stehenden oder darunter liegenden Strukturen erkennbarer werden zu lassen? Wenn es mir gelänge mit diesem Beitrag der Leserin oder dem Leser etwas „ans Licht“ zu bringen, Eingebung und Intuition zu befördern, würde mich das freuen.

**Wozu
komplexe
Begriffe?**

Computer-ReUse

Jährlich entstehen in Deutschland ca. 250.000 Tonnen Elektronik-Schrott. Die Herstellung eines PCs verbraucht Energie vergleichbar dem Spritverbrauch einer 600 km langen Autofahrt (vgl. Beitrag von Karsten Schischke). Durch Recycling wird aber nur 13% der für die Herstellung aufgewendeten Energie zurückgewonnen.

Auf der anderen Seite werden Anwendungen wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation oder e-mail durch neuere Computer nicht grundsätzlich verbessert. Diese Anwendungen lassen sich auf Geräten älterer Generationen ebenso gut ausführen. Die Wiederverwendung (= ReUse) gebrauchter Geräte ist daher sowohl aus ökologischen Gründen als auch Effizienzgründen eine sinnvolle Maßnahme. Der Wiederverkauf von Geräten und Komponenten ist zudem mit höheren Erlösen verbunden als eine rein stoffliche Verwertung der EDV-Technik. Damit leistet ReUse-Computer eine ebenso pragmatische wie nachhaltige Mittelförderung!

**Argumente
für
Wiederver-
wendung**

⁴ „Unternehmensnetzwerke als Grundlage für lebensfähige Nachhaltigkeitsstrategien“, Berlin, 31.3.2004.

Das Verbundprojekt ReUse-Computer, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMB+F), entwickelte zu diesem Zweck neue Formen unternehmerischer Zusammenarbeit. In einem Unternehmensnetzwerk werden die folgenden erforderlichen Dienstleistungen für eine professionelle Vermarktung von Gebrauchst-EDV erbracht:

- Reparatur, Aufrüstung und Wiedereinsatz hochwertiger gebrauchter Computer
- Beratung zu Software-Lösungen
- Wiedereinsatz von Bauteilen und Komponenten
- Entwicklung von neuen Produkten aus gebrauchten PCs.

**Wert-
schöpfung
statt
Neugeräte-
Wettlauf**

Solche Netzwerke bieten den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit stärkerer Spezialisierung und wechselseitiger Ergänzung durch Leistungen, die das einzelne Unternehmen nicht bieten kann. So wird ReUse-Computer für die Unternehmen zu einer Quelle der Wertschöpfung und einer attraktiven Alternative zum Wettlauf um den Verkauf von Neugeräten mit immer geringeren Handelsspannen⁵.

Ökologischer Nutzen durch Ressourcenschonung, ökonomischer Nutzen durch Sicherung von Wertschöpfung, Know-how und Beschäftigung sowie sozialer Nutzen durch Gebrauchswertorientierung werden in einem integrierten Ansatz weiterentwickelt.

**Ganz-
heitlicher
Ansatz**

Für die Umsetzung dieses Projektes waren sowohl technische, rechtliche als auch organisatorische Fragen zu klären. Mögliche Hindernisse im Bereich der Akzeptanz wurden untersucht und überwunden. Interessentenkreise für die Nutzung und den Erwerb dieser Geräte wurden identifiziert. Das Angebot von ReUse-Computer wurde gezielt zu einer attraktiven Alternative zu Neuprodukten entwickelt. Den Kundinnen und Kunden wird heute umfassender Service und Beratung geboten. Dies hat für die jeweilige Region eine stabilisierende Funktion: lokale Dienstleistungen, regionales Arbeitsvermögen und die Wertschöpfung Know-how intensiver Unternehmen werden gestärkt und breiteren Bevölkerungskreisen der Zugang zur EDV-Nutzung eröffnet.

⁵ So hatte der Handelsdienstleister Medion 2004 mehr Elektronik-Ware an Aldi, Lidl etc. verkauft, vor dem Hintergrund sinkender Stückpreise aber weniger Umsatz und Gewinn gemacht. Der Umsatz war 2004 auf 2,62 (Vorjahr: 2,9) Milliarden Euro gesunken und der Überschuss auf 50,7 (Vorjahr: 103,1) Millionen Euro eingebrochen, aus: „Aldis PC-Hersteller bricht das Geschäftsweg“, FAZ, 17. März 2005.

REDUNDANZ⁶ und REZIPROZITÄT⁷ im Verein ReUse-Computer

Wir schreiben das Jahr 2004. Nach einer fast dreijährigen, durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektphase, wurde im Februar 2004 der Verein ReUse-Computer in Berlin gegründet. In diese Phase fällt auch die Vorbereitung und Durchführung unserer Projektkonferenz, des Symposiums „Unternehmensnetzwerke als Grundlage für lebensfähige Nachhaltigkeitsstrategien“. Nicht alle Unternehmen oder Personen, die in der Förderphase mehr oder weniger kontinuierlich im Projekt dabei waren, haben sich entschließen können, den Schritt in einen Verein zu vollziehen. Überraschenderweise geht es nicht einfach dort weiter, wo wir in der Förderphase aufgehört haben. Beispielsweise beginnt die Diskussion um die Qualitätsstandards erneut. Nach welchen Kriterien und in welcher Schrittfolge sollen gebrauchte Rechner aufgearbeitet werden, damit sie ReUse-Rechner genannt werden dürfen? Erneut geht es um die Frage, welchem Teil der Wertschöpfung wir uns zuerst zuwenden sollten: der Beschaffung oder dem Vertrieb?

Und selbstverständlich tauchen immer wieder folgende Fragen auf: Wollen wir mehr Mitglieder, mehr Händler (Ladengeschäftsinhaber) aufnehmen? Und welchen Status billigen wir ihnen zu? Wir haben doch jetzt Einfluss, sollen den teilen, abgeben an andere, die noch gar nicht so lange dabei sind? Sollen wir Mitglieder aufnehmen, die uns vielleicht nur ausspionieren wollen?

**Vereins-
gründung
und
Qualitäts-
diskussion**

Redundanz

Im ReUse-Verein laufen also Klärungs- und Entscheidungsprozesse, wie wir sie während der Förderphase in der AG Projektentwicklung und im Projekt Netzwerk auf den sogenannten Händlertreffen geführt haben – Redundanzen, Redundanzen! Aber ist es wirklich so, dass wir auf der Stelle treten, dass das Ergebnis unbefriedigend ist? Oder war vielleicht eher die Ausgangssituation unbefriedigend? Ich bin überzeugt, es macht einen Unterschied, dass jetzt eigenverantwortliche ReUse-Partner, die einen eigenen Rechtskörper – eben den Verein – miteinander gegründet haben, diese Fragen diskutieren. Und nicht mehr die „Praxispartner“ eines BMB+F geförderten Projektes! Verantwortung und Macht haben sich verschoben.

**Klärungs-
prozesse**

⁶ Unter **Redundanz** bezeichnet man die Wiederholbarkeit und Verfügbarkeit (mehrfach) vorhandener Informationen (erweiterte Definition siehe Glossar).

⁷ **Reziproker Ausgleich** unterscheidet sich vom vertraglich geregelten durch einen vertrauensbasierten Tausch von angemessenen oder ungefähren Gütern oder Dienstleistungen (siehe Glossar).

Zirkularität in der Netzwerk- bildung

Diese Entwicklung könnte also auch mit Zirkularitäten⁸ beschrieben werden. In diesem Zusammenhang meint Zirkularität den narrativen⁹ Aspekt von Netzwerkentwicklung! Wir haben eine Netzwerkstruktur aufgebaut, die nun schrittweise auf „Selbststeuerung“ umschaltet oder umgeschaltet wird. Damit ist gesagt, dass Prozesse der „Selbstvergewisserung“ in Gang gesetzt werden. Und das geschieht eben an Hand der Prozesse, die aus Sicht der – nunmehr selbst für Fehler und Erfolge verantwortlichen – Akteure von zentraler Bedeutung sind.

Projektziele und Projektag

Daraus wird meiner Meinung nach ersichtlich, wie unterschiedlich die Geschwindigkeiten der Prozesse in Netzwerken sind. Obwohl eingangs mit viel Energie, Kreativität und Geld gefördert wurde, gibt es kein „eins zu eins übertragen“ der Projektziele in den Alltag des aufgebauten Netzwerks. Vielleicht wäre auch die Einbeziehung einer „Übergangs- oder Verstetigungsphase“ in die Förderung notwendig?

Der 3. Juli 2004 – eine Episode

CeBIT- Teilnahme

Zahlreiche Anfragen von Unternehmen und Einzelpersonen aus dem gesamten Bundesgebiet entsprangen unserer Öffentlichkeitsarbeit. ReUse-Computer stellte im März 2004 auf der CeBIT in Hannover aus, und darüber wurde mit einem umfänglichen Artikel in SPIEGEL-Online „*Rechner werden wiedergeboren*“ am 22.3.2004 berichtet. Bei diesen Anfragen ging es in erster Linie um die Mitarbeit im Netzwerk, um die Teilhabe an den erwarteten Erfolgen und dem daraus erhofften Nutzen für die eigene (Unternehmens-) Entwicklung. Wie sollte mit den Interessenten verfahren werden? Als Projektleitung entschieden wir: Das ist Aufgabe des neu gegründeten Vereins. Das sahen auch die Vereinsmitglieder so. Aber wie sollte ein Treffen mit den interessierten Firmen organisiert werden? Wann und wo sollte es stattfinden? Vorgeschichte und Umsetzung dieses Treffens sind ein gutes Beispiel für Lernprozesse und Selbstorganisation.

Neue Interessenten

1. Durch die Brille „professioneller“ Workshopmoderation betrachtet kann man wahrscheinlich sagen: Das Treffen war schlecht vorbereitet und durchgeführt. Aber, die aktiven Vereinsmitglieder haben es gemacht – am 3.7.2004.

⁸ Eine Handlung (Ursache) erzeugt eine Wirkung; die wiederum Ausgangspunkt (Ursache) einer Handlung ist usw., siehe Glossar.

⁹ siehe Glossar S.109. Zu Zirkularität und narrativen Aspekten eines Netzwerks siehe: F. Becker, „*ReUse-Computer - Kultur der Nutzenoptimierung*“, TRANS Nr. 15, 2004, http://www.inst.at/trans/15Nr/03_2/becker15.htm .

Sie haben sich und die unbestreitbar vorhandene Unsicherheiten überwunden und nach der Veranstaltung darüber reflektiert; was lief gut, was lief schlecht? Was war an meinem Beitrag gut, was werde ich zukünftig besser machen? Wie war es bei deinem Beitrag zum Gelingen der Veranstaltung? Ich bin überzeugt, beim nächsten Mal werden die aktiven Vereinsmitglieder besser sein.

Reflexion

2. Durch die Brille systemischer Netzwerkentwicklung betrachtet, ist deutlich zu sehen: bei den eingeladenen Teilnehmern ist das Treffen gut angekommen. Sie sollten „sich selbst präsentieren“. Das Standardverfahren für die Aufnahme neuer Mitgliedsfirmen umfasst drei Fragen:

- Welches Profil hat Ihre Firma?
- Welchen Nutzen erwarten Sie aus einer Mitgliedschaft bei ReUse-Computer?
- Welchen Nutzen können Sie ReUse-Computer bieten?

**Kriterien
der
Firmen-
aufnahme**

Da zitterten einigen die Hände, die Unsicherheit war groß. Auch die Interessenten haben sich überwunden. Da haben sie die Organisatoren (die aktiven Vereinsmitglieder) als „ähnlich“ erleben können, ähnlich unsicher und ähnlich in ihrem Wunsch zu handeln. Ihnen wurde nicht die „perfekte“ Messlatte vor die Nase gehängt.

Konfuzius sagt: Lasse mich tun und ich werde verstehen!

Dieser 3. Juli 2004 war auch eine Art (paradoxe) Intervention¹⁰. Zwar war von Seiten der Projektleitung zu dem Treffen nach Berlin eingeladen worden, aber an der Veranstaltung selbst nahm die Projektleitung dann nicht teil. Damit musste ein Vakuum gefüllt werden, das in der Vorbereitung so noch gar nicht gesehen wurde. Unter anderem daraus ergab sich das Potenzial für neue Entwicklung von Identitäten. Es hätte diesen Termin in jedem Falle gegeben – mit oder ohne Vorbereitung durch den Verein.

**Paradoxe
Intervention**

**Identitäts-
potenzial**

Bertolt Brecht sagt: Veränderungen finden in Sackgassen statt.

Es gab eine Unausweichlichkeit, eine Art Sackgasse, in der Veränderung stattfinden konnte. Paradoxe Intervention¹¹ und Entscheidungszwänge in Sackgassen bieten meiner Meinung nach gute Ansätze für die Entwicklung von (dauerhaften?) Netzwerken.

¹⁰ Intervention (lat. *Intervenire* = dazwischenkommen) bezeichnet das Eingreifen eines Akteurs in ein System. Im Zusammenhang mit sozialen Systemen wird Intervention häufig als eine Steuerung durch Impulsgebung verstanden.

¹¹ Die **paradoxe Intervention** ist eine Technik der systemischen Organisationsberatung (siehe Glossar).

Reziprozität

ist aus meiner Sicht – neben Redundanz – ein weiteres zentrales Funktionsprinzip von Netzwerken: Individuelle Nutzenmaximierung und Orientierung an eigenen Interessen führen insbesondere in Netzwerken häufig in Sackgassen oder in Konfrontationen. Wie kann das Problem Leistung und Gegenleistung, Nehmen und Geben anders als ein reines Tauschprinzip behandelt werden?

Reziproker Ausgleich und soziale Bindung

Reziproker Ausgleich unterscheidet sich vom geregelten Tausch und beschreibt den Umstand, dass Akteure ihre Güter oder Dienstleistungen lediglich gegen angemessene oder ungefähre Gegenleistungen austauschen. Diese Form des Austausches ist an soziale oder emotionale Bindungen gekoppelt.

Was ist mit diesem „Soziologen-Chinesisch“ gemeint und vor allem, was hat das mit dem oben beschriebenen Unternehmensnetzwerk zu tun? Zwar steht besonders in Unternehmensnetzwerken der ökonomische Nutzen der Kooperation im Vordergrund. Aber der Aufbau eines Netzwerkes und seine Entwicklung vollzieht sich nicht an Hand eines Businessplanes, wie wir es aus der Existenzgründerberatung kennen. Viele Schritte bedürfen eines gemeinsamen Vertrauens in dessen Richtigkeit, und auch unter den Partnern müssen Leistungen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens erbracht werden. Die Partner „schulden“ sich nach einiger Zeit wechselseitig den einen oder anderen Gefallen.

Vertrauen als Kriterium

Und auch ein Gefallen muss angenommen werden können, denn ich bewerte doch, was mich dieser Gefallen in der Zukunft (in Form einer Gegenleistung) kosten könnte?

Das unbedachte Problem: Reziprozität

Am 10.6.2004 fand die erste Klausur des frisch gegründeten Vereins statt, selbst organisiert und vor dem Hintergrund einer schier endlosen Liste von zu bearbeitenden Punkten und Fragen.

Diese Klausur wurde in dem neu angemieteten Laden des Gründungsmitglieds, Herrn B. durchgeführt. Im Verlauf der Klausur stellte Herr B. diesen, zusätzlich zu seinen bisherigen Geschäftsräumen angemieteten, Laden offiziell für den Verein zur Verfügung, ohne dafür eine Beteiligung an der Miete zu verlangen. *Wer kann da unzufrieden sein?* Doch welche Folgen sich aus einem solchen Gefallen ergeben könnten, wurde nicht diskutiert. Es wurde auch nicht die Frage eines „kontrollierten Rückrufs“ erörtert. Nicht alle Beteiligten hatten ausreichend be-

dacht: Wie lange und wovon kann ein Ladengeschäft für mehrere hundert Euro Miete pro Monat finanziert werden? Was geschieht, wenn plötzlich wirtschaftliche Schwierigkeiten auftreten? Was geschieht, wenn der Verein die Ladenanschrift als „Kontaktbüro“ publik gemacht hat und plötzliche Geschäftsausweitung die Nutzung des Ladens durch Herrn B. unumgänglich macht? Und vor allem: worin besteht die durch Herrn B. möglicherweise erwartete Gegenleistung?

**Vertrauens-
fragen**

Auch Herr G. leistete einen Gefallen: er stellte seine Arbeitskraft und Präsenz im neuen Vereinsbüro zur Verfügung, baute sich aber gleichzeitig eine neue Existenz/Einkommensperspektive auf. *Ist das nicht aufopferungsvoll?* Aber wer konnte und wollte die Verantwortung für die Existenzgründung von Herrn G. übernehmen? Was wäre, wenn die Existenzgründung auf eine (durch die Mitglieder des Vereins beitragsfinanzierte) „Geschäftsführerstelle“ hinaus liefe? Wie sollte der Verein das kontinuierlich finanzieren?

Auch ein Geschenk kann möglicherweise übergreifend sein bzw. so aufgefasst werden, kann es doch große ethische Verpflichtungen der Beschenkten induzieren. Ist es eventuell eine Technik „verdeckter Investitionen“ in soziale Beziehungen?

Reziprozität ist also kein „Soziologen-Chinesisch“, sondern eine reale Austauschform in sozialen Netzwerken.

Stellenwert von Netzwerkentwicklung und -beratung

„Wir leben in einer Welt horizontaler Netzwerke, von Netzwerk-Schwärmen, dynamischen Maschenwerken, um nur ein paar der Schlüsselvokabeln aus dem großen Wurf ‘Die Netzwerkgesellschaft’ von Manuel Castells zu zitieren. Der Begriff ‘Netzwerk’ steht heute für – mehr oder weniger – freie Assoziation, ... er ist der Kontrastbegriff zur starren, vertikalen Hierarchie, er ist, mit einem Wort, definitiv positiv besetzt. ... Die Netzwerkmetapher ist die Illustration kooperativer Wechselseitigkeit von Strukturen und Individuen ...“¹²

**Der
Netzwerk-
Begriff**

- Worum handelt es sich bei Netzwerken eigentlich?
- Wie viele Knoten¹³ [Akteure] und Fäden – oder Tuae – [Beziehungen]¹⁴ muss ein Netzwerk aufweisen?
- Was ist ein Netzwerk?
- Was davon ist ein Netzwerk für Nachhaltigkeit?

¹² ROBERT MISIK, Herdentrieb ins Netz: Technik als Allegorie sozialer Beziehungen, taz, 4.1.2005.

¹³ Bei der Darstellung sozialer Netzwerke als Graphik stellt man die Akteure als Knoten und die Beziehungen zwischen ihnen als Linien dar.

¹⁴ siehe die folgenden Schaubilder.

Das sind Fragen, die mir angesichts der zahlreichen Personen, die sich heute zum Thema Netzwerke äußern: „Netzwerke sind ... (bunt, eckig, rund oder Metaunternehmen)“ nur allzu berechtigt erscheinen. Ich versuche in meinem Beitrag eine Beschreibung dessen, was ich unter Netzwerken verstehe. Damit sage ich vielleicht mehr über mich als über Netzwerke aus. Womöglich ist dieser Weg einer fruchtbaren Diskussion über Netzwerkentwicklung dienlicher; über die **eigenen** Zugänge und deren ethische Grundlage zu schreiben als über vermeintliche Sachfragen und „Analysen“?

Subjektivität in der Netzwerk- analyse

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich direkte Hinweise auf sinnvolle Maßnahmen zum Aufbau von Netzwerken.

Kooperations- beziehungen

Ganz allgemein verstehe ich Netzwerke als soziale Systeme aus einer – nicht unbedingt abgeschlossenen – Menge von Akteurinnen und Akteuren und der zwischen ihnen existierenden Beziehungen. Grundfigur eines Netzwerkes ist immer die Kooperation von mindestens drei Akteuren und deren Beziehungsgeflecht. Von einem vollständigen Netzwerk spreche ich erst, wenn mindestens drei „Beziehungsknoten“ gefunden werden können. Ein solches Verständnis ermöglicht es mir, neben dem ökonomischen und sozialen auch den kulturellen Charakter der Beziehungen zwischen den (ReUse-) Akteuren zu berücksichtigen.

3 Beziehungs- knoten

Dabei beginne ich mit meiner Sicht auf Netzwerke immer bei den dort direkt interagierenden Menschen (**AkteurInnen**). Erst, wenn ich die Menschen angeschaut habe, beginne ich zu fragen: wen repräsentieren diese Personen? Für wen sprechen sie? Damit kommen dann die durch sie vertretenen Unternehmen (**Institutionen**) ins Blickfeld – und ins Spiel. Ein Unternehmen kann eine treffliche Abrundung des angestrebten Netzwerkoutputs darstellen, aber wenn die „Chemie“ zwischen den handelnden Personen nicht stimmt, dann wird daraus nichts positives entstehen. Auch für die Unternehmensebene gilt dann wieder die Frage, wen repräsentiert das Unternehmen? Welche Kultur wird hier vertreten und welche Unternehmensrationalitäten (**Logiken**) müssen mit in Betracht gezogen werden? Passt ein global agierender PC-Hersteller in ein Netzwerk von Microunternehmen? Oder besser ausgedrückt: welche Auswirkungen hätte eine solche Mitgliedschaft auf die sozialen und ökonomischen Prozesse im Netzwerk?

Personen- verständnis und Unternehmens- intention

Solche Akteursnetzwerke sind also Systeme, und zwar zum einen aus einer nicht abgrenzbaren Menge von Personen und den durch sie repräsentierten Institutionen (Computerfachhändler,

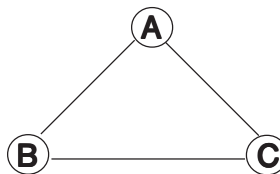
Großhändler, Service- und Reparaturfirmen etc.). Zum anderen sind sie gekennzeichnet durch deren logischerweise ebenfalls nicht abgrenzbare und daher auch nicht abschließend „kennbare“ und beschreibbare Menge von **Vernetzungsbeziehungen**. Für mich als Netzwerkentwickler bedeutet das, dass ich diese Beziehungen und deren Potenzial nie im Vorhinein analysieren kann. Ich kann sie mir nur über einen kontinuierlichen Prozess von Prognose (Hypothese) und Auswertung (Reflexion) erschließen – und auch nur, wenn ich „drin“ bin im Netzwerk, nicht von außen. Für diese „Beziehungsgeflechte“ hat sich der Begriff „Sozialkapital“¹⁵ etabliert. In Netzwerken agieren also unterschiedliche Kategorien sozialer Systeme, z.B. Menschen und Unternehmen. Eindeutige, zielorientierte Handlungs- und Verhaltensweisen dieser Akteurskategorien lassen sich meines Erachtens lediglich im nachhinein als eine Art Ursache-Wirkung-Zusammenhang darstellen.

Ein Netzwerk besteht für mich – wie gesagt – mindestens aus drei AkteurInnen und den zwischen diesen bestehenden Beziehungen. Charakteristisch ist dabei, dass nicht eine/r von ihnen für sich autonom festlegen kann, was der Sinn, die Aufgabe des Netzwerkes sein soll, sondern eine wechselseitige Abhängigkeit besteht. Denn in einem Netzwerk besteht für jeden Kooperationspartner immer die Möglichkeit, den Impuls für eine Änderung der Entwicklungsrichtung zu geben oder „auszusteigen“, diese Kooperation – anders als in vertraglich fixierten Strukturen – jederzeit zu verlassen.

Sozialkapital**Retrospektive Erfassung****Wechselseitigkeit ohne Vertragsbindung**

Drei-Akteure-Netzwerk

gleichverteiltes
Sozialkapital



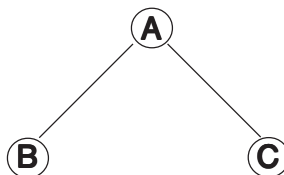
Ein komplexes Netzwerk verfügt regelmäßig über einen differenzierten internen Sozialkapitalstock¹⁶. Netzwerke für Nachhaltigkeit zeichnen sich durch komplexes Sozialkapital aus.

¹⁵ **Sozialkapital** (siehe Glossar).

¹⁶ Robert D. Putnam, Gesellschaft und Gemeinsinn – Sozialkapital im internationalen Vergleich, Bertelsmann Stiftung Verlag, Gütersloh, 2001. Robert Putnam hatte 1995 mit seinem Aufsatz „Bowling alone“ für Furore gesorgt, in dem er einen Verlust der gesellschaftlichen Bindekräfte, des bürgerschaftlichen Engagements und damit ein Schwinden des Sozialkapitals in den USA konstatierte. Dazu auch Richard Sennett, „Der flexible Mensch“, Büchergilde Gutenberg, Frankfurt/Main und Wien 1999.

Wenn **A** etwas für **B** tut und in **B** das Vertrauen setzt, dass **B** in Zukunft eine Gegenleistung erbringen wird, wird in **A** eine Erwartung hervorgerufen und für **B** eine Verpflichtung geschaffen, das Vertrauen zu rechtfertigen. Diese Verpflichtung hat den Charakter einer Gutschrift. Erwirbt **A** eine Anzahl dieser Gutschriften von einer Anzahl Akteuren, so steigt der Wert der Beziehungsressource z.B. von **C** zu **A**. Es ist Sozialkapital gebildet worden.

Fokales System



A verfügt über ein doppelt so hohes Sozialkapital wie **B** bzw. **C**

Alle Konstellationen, die sich in ihrer inneren Grundform auf einen Akteur zurückführen lassen, sei es eine Person oder eine Institution, stellen meiner Meinung nach kein Netzwerk dar, sondern bilden letztendlich eine „Hierarchie-Pyramide“ ab. Dieser hierarchische Aspekt wird häufig nicht genug deutlich gemacht, wenn z.B. von „bi-direktionalen“¹⁷ oder „fokalen Netzwerken“¹⁸ gesprochen wird. Hierarchien und die damit verbundenen Machtverteilungen sind aber wesentlich für die Entwicklungsfähigkeit von Netzwerken – insbesondere, wenn diese nach Beendigung einer Förderphase selbstorganisiert weiter arbeiten sollen.

Je mehr ich über die Entwicklungen des ReUse-Projektes nachdenke, desto mehr fällt mir auf, dass der von uns verwendete Netzwerkbegriff über die gesamte Projektlaufzeit seltsam unbestimmt blieb. Mir scheint, als wäre für eine solche Begriffsbestimmung nicht einmal die Hypothesenbildung nötig gewesen. Dennoch machten alle, die sich zum Thema Netzwerk äußerten, den Eindruck, als sei klar, wovon wir redeten.

Die Frage, „was verstehen wir unter einem Netzwerk?“, wurde nicht diskutiert. Vielleicht war man sich gar nicht bewusst, dass es mehr als die eigene (nach meinem Eindruck häufig nicht im-

¹⁷ Siehe z.B. Wegweiser Bürgergesellschaft, http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/idee_konzeption/was_verstehen_wir_unter/netzwerke/grundlagen.php, 19.1.2005.

¹⁸ Dieser Begriff wird u.a. von F. Zohm, WZL der RWTH Aachen verwendet („Erfolgreiches Netzwerkmanagement“, Berlin, 28.1.2004), kann aber ohne weiteres z.B. auf J. Sydow, „Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation“, Wiesbaden 1992, zurückgeführt werden.

Unterscheidung
Netzwerk
und
Hierarchien

Begriffs-
unklarheit

mer klar formulierbare) Definition für Netzwerke gab und diese zufällig nicht dem entsprach, was sich der Nachbar ausgedacht hatte?

Oder war es nicht auch angenehm, etwas in dieser Unbestimmtheit zu belassen? Bot sich so nicht die Möglichkeit, die eigenen Deutungen, Absichten und Implikationen „unbemerkt“ einzuführen? Zu dumm, wenn das mehr als drei Leute gleichzeitig machen; das führt dann wohl zu einer babylonischen Begriffsverwirrung.

Übereinstimmung kann aber wohl unterstellt werden, hinsichtlich der Aussage, dass Netzwerke eine bestimmte typisierbare Form von Organisation darstellen. Wenn nun davon ausgehend die Aufgabe des Projektes dahingehend reformuliert werden kann, dass es ein Ziel war (und ist) eine (tragfähige) Organisation aufzubauen und zu entwickeln, ergeben sich Fragen danach, wie dies bewerkstelligt werden soll. Was kann professionelle Organisationsberatung zu einer solchen Entwicklung beitragen? Sinnvolle Beiträge wären aus meiner Sicht, vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus dem Projekt, Handlungs-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit bei den Netzwerkakteuren zu stärken. In einer Situation, in der alle Regeln des sich aufeinander Beziehens und der Orientierung erst einmal neu „erfunden“ werden müssen, reicht die Vorlage eines Blatt Papiers mit zu akzeptierenden „Spielregeln“ nicht aus. (Aber so war es im ReUse-Projekt geschehen). Und es genügt nicht, einfach nur zu fordern, dass ein Konflikt um „richtiges“ oder „falsches“ Verhalten im Netzwerk behandelt werden muss.

Vielmehr muss die Notwendigkeit des Erarbeitens gemeinsamer Verhaltensregeln überhaupt erst einmal als ein zu behandelndes Thema von allen Akteuren akzeptiert werden. Dazu gehören die Akteure (Projektpartner), die eine finanzielle Förderung erhalten *und* diejenigen Akteure (Kooperationspartner), die hinzu akquiriert werden. Dies sind beispielsweise Unternehmer, die nachher das eigentliche Netzwerk bilden sollen und keine Förderung erhalten, sondern aus freiem Willen und eigener Initiative mitarbeiten. Ebenso muss das Vorhandensein eines Konfliktes erst einmal von den Beteiligten anerkannt werden. Nun verfügen Menschen wohl in der Regel über genügend Erfahrungen, um zumindest intuitiv feststellen zu können, ob sie sich in einer konfliktorischen Situation befinden. Wenn das für den Rest der beteiligten Akteure allerdings kein Thema ist, dann ist es eben erst einmal kein Thema. Und damit ist dann die Frage nach der *Relevanz* eines Konfliktes das vordergründige Problem, oder

**Projektziel
tragfähige
Organisation**

**Kommunikationsfähigkeit
stärken**

**Verhaltensregeln
als
Voraussetzung**

Konfliktakzeptanz

besser ausgedrückt, der übergeordnete Konflikt. Denn ein Konflikt weist ja immer auf ein verbindendes Element hin. Es ist den beteiligten Akteuren im Konfliktfall eben nicht egal, in welche Richtung sich das Netzwerk, der Prozess weiter entwickelt. Daher rührt die Konfliktenergie.

Meine Antworten auf die oben formulierten Fragen führten dazu, dass ich anlässlich der Vereinsklausur am 9. September 2004 einen Teil meiner Handouts auspackte, die ich in zwölf Jahren Beratungsarbeit zusammengetragen habe und teilweise klassischen Personalentwicklungs-Input gab. In der Schlussrunde wurde mehrfach gefragt, warum dies nicht schon früher geschah.

Bevor ich zu meiner Antwort auf diese Frage komme, scheinen mir einige Anmerkungen und Fragen zu möglichen Beiträgen von Organisationsberatung notwendig. Sie kann möglicherweise Handlungsstrategien anbieten, die auf die Entwicklung von Selbstorientierung, Selbstvergewisserung und Selbststeuerung ausgerichtet sind. Mein Leitbild systemischer Organisationsberatung in Unternehmen und Organisationen ist das **Bergführerprinzip**¹⁹: Jedem Menschen und jeder Organisation/jedem System wird Autonomie über sein Leben und seine Entwicklung zuerkannt. Sie tragen die erforderliche Kraft und Energie in sich, die für die Zielerreichung nötig ist. Die Aufgabe einer systemischen Organisationsberatung besteht dann darin, als Begleiter geeignete Wege zu den angestrebten Zielen aufzuzeigen. Als Bild kann man sich eben einen Bergführer vorstellen, der den Weg zu dem Gipfel weist, zu dem eine Gruppe Bergwanderer aufsteigen will und diese sicher dorthin geleitet.²⁰ Für das Klettern und den Erfolg, oben anzukommen, sind die Bergwanderer selbst zuständig.

Wie sähe dieses Bergführerprinzip auf der Ebene der Netzwerkentwicklung aus? *Organisationsberatung* und/oder *Organisationsentwicklung*, lässt sich letzteres überhaupt realisieren und wenn ja, wie? Entwickeln sich Organisationen und damit Netzwerke, als selbstreferentielle²¹ Systeme nicht eben nur „selbst“?

¹⁹ R. Katerndahl, F. Becker; „Wir müssen uns alle ändern – mit *Ihnen* fangen wir an!“, Berlin, 1997.

²⁰ Es kann dabei durchaus sein, dass der Bergführer eine Wanderung abbricht – weil die Wanderer in Badelatschen angetreten sind, oder weil sie erst mal trainieren müssen um Kondition aufzubauen.

²¹ **Selbstreferentialität** (siehe Glossar).

**Systemische
Organisations-
beratung**

Wegweisung

Und wie lassen sich die Begrifflichkeiten der Organisationsentwicklung auf Netzwerke übertragen: Netzwerkberatung oder Netzwerkentwicklung? Wie kann Netzwerkberatung erfolgen, wenn noch gar kein Netzwerk vorhanden ist, erst aufgebaut werden soll?

Meiner Einschätzung nach waren Instrumente der Personalentwicklung und Organisationsberatung²² in der Projektplanung im Zusammenhang mit dem Aufbau von Netzwerken nicht vorgesehen. Gab es im Vorfeld vielleicht keine Wahrnehmung für diese Aspekte? Hier zeigt sich für mich, wie unvollkommen das Wissen über das Handwerk des „Netzwerkens“ noch ist. Auch scheint es vertrackt, dass in so vielfältigen Zusammenhängen über Netzwerke gesprochen wird. Das erschwert es, ein klares Bild von Netzwerken zu entwerfen. Andererseits, bei soviel Bewegung in Netzwerkstrukturen, da scheinen doch eigentlich die Mechanismen des Aufbaus und des Entwickelns von Netzwerken klar zu sein – oder? Ich behaupte, in zahlreichen Fällen wird von Netzwerken gesprochen, in denen es sich nur um „verdeckte Hierarchien“ handelt.²³ Durch Begriffe wie „der Netzwerkknoten“ (ein Netzwerk hat mindestens drei Knoten!) oder fokale Netzwerke werden Asymmetrien und Hierarchien verdeckt. Nicht alles kann zu einem Netzwerk umdefiniert werden. Letztendlich entscheidet sich die Qualität eines Netzwerks wohl an der Frage, wie offen mit Fragen von Macht und Einfluss umgegangen wird, und in welchem Umfang die jeweiligen Eigeninteressen veröffentlicht werden. Darin drückt sich eine Doppelheit aus: *inhaltlich thematisch* Transparenz herstellen und *kulturell* Vertrauen durch die Investition von Vertrauen produzieren. Die Abwesenheit dieser beiden Faktoren deutet auf nichts anderes als verkleidete Hierarchie – und diese ist zur Abarbeitung von Komplexität ungeeignet²⁴. Richard Sennett schreibt in „Der flexible Mensch“²⁵, es sei eine Funktion der neuen Teamarbeitskonzepte, die nach wie vor vorhandenen Machtstrukturen zu verschleiern.

**Wissens-
defizite
zum
Netzwerk-
Handeln**

**Verschleierte
Eigen-
interessen**

²² **Organisationsberatung** (siehe Glossar).

²³ Dazu habe ich eingangs bereits einige Anmerkungen gemacht.

²⁴ Hierarchien sind, aufgrund ihrer streng festgelegten Entscheidungs- und Handlungsabläufe, zu langsam und nicht geeignet, die heute in vielen Bereichen erheblich gestiegene Komplexität sinnvoll zu verarbeiten.

²⁵ Richard Sennett, a.a.O.

Inflation des Netzwerk- begriffs

Ich denke, auch Netzwerke können in diesem Sinne verschleiernd wirken²⁶, und das macht meiner Meinung nach auch einen Großteil der Attraktivität des Begriffs *Netzwerk* und seiner inflationären Verwendung aus.

Welche Probleme sich aus einer fehlenden Selbstverständigung über die zugrunde liegende Deutung des Netzwerkbegriffs ergeben, habe ich versucht, an den Episoden um die beiden Vereinsklausuren und dem Treffen mit den interessierten Firmen zu illustrieren.

Fokus: PC- Vermarktung

Wir, die Projektpartner, waren im Verlauf des Projektes vielleicht zu sehr selbst auf die Vermarktung der Rechner fokussiert. Dabei war und ist dies doch das Geschäft der Unternehmer – unserer Kooperationspartner. Rückblickend auf den Verlauf des Projektes glaube ich, wir waren darauf aus, uns selbst als Netzwerk zu erfinden. Wir wollten „erfinden“, wie das Netzwerk funktionieren sollte – die anderen, die „Händler“, sollten das dann in der Regel umsetzen. In der Arbeitsgruppe Projektentwicklung haben wir darüber beraten, wie ES sich weiter entwickeln soll.

Wir sagten, was
DIE DA
machen sollen,
damit ES richtig
funktioniert.

Strategie- debatten

Dabei war diese Arbeitsgruppe, als „Binnendifferenzierung“ des Projektes, unbedingt nötig. Sie bildete den Rahmen, in dem kontroverse Strategiediskussionen geführt werden konnten, ohne dass sie gleich handlungsleitend wurden. Im Angesicht der Kooperationspartner geführt, hätten sie sofort Interventionscharakter bekommen. Oder sie hätten ermüdend gewirkt, weil in immer neuen bi- und multilateralen Konstellationen dieselben Themen wieder und wieder diskutiert worden wären.

Es war also – so gesehen – anscheinend nicht geplant, dass die Händler *sich selbst* eine neue Qualität ihrer Unternehmertätigkeit erschufen. Systemtheoretisch könnte man sagen, es wurde im Projektplan keine neue SINN-Ebene²⁷, kein neues Emer-

²⁶ (Netzwerk-) Manager haben herausragenden Einfluss und wesentliche Entscheidungsmacht darüber, was zum „Projekt“ definiert wird, was jetzt das neue Ziel wird. Unabhängig davon, ob sie das wollen oder nicht, oder besser gesagt: ob sie es wollen oder nicht!

²⁷ **EIGENSINN** muss auch eigener Sinn sein, sonst ist kein lebensfähiges Netzwerk möglich (siehe Glossar).

genzniveau²⁸ angestrebt. SINN hier als **EIGENSINN** verstanden, nicht als Sinn, den „ICH“ einem anderen „ETWAS“ beimesse (oder sogar aufbürde?). Wir sollten uns bei Projekten, deren Ziel der Aufbau sozialer Systeme ist, immer vor Augen halten, dass auch wir der Verführung der Macht erliegen können. „Keine Herrschaft begnügt sich, nach aller Erfahrung, freiwillig mit den nur materiellen oder nur affektuellen oder nur wertrationalen Motiven als Chancen ihres Fortbestandes.“²⁹

**Top-down-
Problematik**

Was nun aber ist nachhaltig an Netzwerken?

Der Begriff Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren eine inflationäre Verwendung erfahren. In vielen Fällen wird dabei Nachhaltigkeit mit Dauerhaftigkeit unausgesprochen gleichgesetzt, dies würde ich z.B. für den Begriff „nachhaltiges Netzwerk“ behaupten. Damit will man eigentlich nur aussagen, dass das Netzwerk über einen längeren Zeitraum ohne äußere Einflussnahme existieren kann. Im Zusammenhang mit den Ergebnissen von ReUse-Computer will ich von einem „Netzwerk für nachhaltige Entwicklung“ sprechen. Damit beschreibe ich ein soziales System im Rahmen einer Konzeption, die Nachhaltigkeit als ein Integrationsmodell versteht.

**Nachhaltigkeit
als
Integrations-
modell**

Warum werden Netzwerke im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung³⁰ als sinnvoll angesehen? Nach meinem Verständnis ist ein wesentliches Element von nachhaltiger Entwicklung ein gewisser Aushandlungsprozess, in diesem Zusammenhang wird ja nicht ohne Grund von „Generationengerechtigkeit“ gesprochen³¹. Hierarchien können meiner Meinung nach unter anderem dadurch charakterisiert werden, dass sie Aushandlungsprozesse beenden. Und insbesondere das Aushandeln, das Erarbeiten einer gemeinsamen Geschichte und das immer wieder neu Bestimmen von SINN und VERTRAUEN ist für ein Kooperationsnetzwerk konstitutiv.

²⁸ **Emergenz:** Eigenschaften eines Systems (z.B. Unternehmens), die aus den Eigenschaften seiner Elemente nicht erklärbar und insofern charakteristisch für eben diese(s) System(ebene) sind (siehe Glossar).

²⁹ *Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft*, S.157-160, Köln/Berlin, 1964.

³⁰ Der Begriff der **Nachhaltigkeit** gilt seit Jahren als Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung („sustainable development“) der Menschheit (s. Glossar S.108f.).

³¹ Volker Hauff, Vorsitzender des Nachhaltigkeitsrates der Bundesregierung, antwortet auf die Frage, wie er Nachhaltigkeit definieren würde. „Ganz einfach: an unsere Kinder denken.“, taz, 10.1.2005.

**Prozess
des
Aushandelns**

Daraus ergibt sich eine Kongruenz von innerer Funktion und äußerer Anwendung: Netzwerke sind in besonderer Weise für nachhaltige Entwicklung geeignet, weil sie den der Nachhaltigkeit innewohnenden Aushandlungsprozess in ihrer eigenen Funktionsweise repräsentieren.

Netzwerke fordern uns immer wieder zur Beantwortung der Frage auf:

Netzwerk für sich
oder
Netzwerk für mich?

EigenSINN oder meinSINN?

Immer wieder stellt sich diese Frage, bei jeder Richtungsentscheidung, jedem Entwicklungsschritt – ein kontinuierlicher Netzwerkentwicklungs-Prozess.

Eine Haltung der Allparteilichkeit

Wo liegen die eigenen Interessen der Akteure und der durch sie repräsentierten Institution, die in einem Netzwerk agieren wollen? Und noch bedeutsamer: wo liegen die Eigeninteressen der Akteure und der durch sie repräsentierten Organisationen, die im Netzwerk oder besser für das Netzwerk Verantwortung übernehmen wollen, sei es durch die Bereitstellung von Räumen, eigener Arbeitsleistung oder logistischer Kompetenz?!

Welche Form eines Netzwerks für nachhaltige Entwicklung wird gedanklich zu Grunde gelegt? Wo ist die ethische Basis von Netzen für Nachhaltigkeit zu suchen?

Worte sind für mich wie Werkzeuge, sie haben eine Funktion, einen Zweck. Als gelernter Elektroinstallateur weiß ich abzuwägen, welches Werkzeug ich für welche Aufgabe verwende.

Integrität

Die etymologische Bedeutung und Definition von **Integrität** (vgl. S.89), einer Schlüsselkategorie im Zusammenhang mit der Entwicklung von *Netzwerkkompetenzen*, verweist auf ein Zusammenführen des eigenen Handelns mit den eigenen Grundsätzen diesen Handelns. Unversehrt und unbescholten wird ein neues Ganzes gebildet.

Prozesse der Entwicklung von Netzwerken als sozialen Kooperationsstrukturen gehen konstitutiv zuerst immer über den Menschen, das einzelne Individuum und verweisen dabei auf den

**Eigen-
Interessen
und
ethische
Grundlagen**

**Schlüssel-
kategorie**

integren Menschen. Darüber setzt sich dieser Prozess zu der, mit dem Individuum verbundenen, individuell repräsentierten Logik einer funktional differenzierten Gesellschaft fort und verweist auf die Integrität der individuellen Haltung. Damit ist nun neben dem Menschen und den durch sie repräsentierten Organisationen (Verwaltungen, Unternehmen etc.) als Grundelement von Netzwerken eine dritte Elementebene eingeführt, die der spezifischen Logik: Unternehmen handeln nach (branchenbezogener) ökonomischer Logik, Politiker nach (auf Wiederwahl ausgerichteter) politischer Logik. Und damit ist auf die Fähigkeit zur Integrationsleistung der einzelnen Akteure verwiesen. Von der individuell repräsentierten Logik funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung übergehend in das System der relevanten/benannten oder eben gerade untersuchten Logik(en)³² und deren relevanter Umwelt. Diese System - Umweltrelationen³³ der Netzwerkentwicklung sind wiederum eingebettet in die Ebenen regionaler und gesamtgesellschaftlicher Systemstrukturen.

Aus dieser Perspektive stellt sich selbstverständlich sofort die Frage: Warum ist jemand in einem speziellen Zusammenhang aktiv? Warum ist er in einem Kontext anwesend? Warum wird ein bestimmtes Angebot an das Netzwerk unterbreitet, z.B. den Netzwerkknotten zu bilden? Wo sind die Eigeninteressen? – Allparteilichkeit (vgl. S.93) unterscheidet sich sehr stark von einem Postulat der Neutralität: Hier bedeutet neutral, dass die Interessen der „neutralen“ Akteure nur schwer fassbar sind. Womöglich werden gar keine eigenen Interessen verfolgt?

Bedeutung spezifischer Logik

System-Umwelt-Relationen und Gesamtgesellschaft

Allparteilichkeit ist nicht Neutralität

Kernbereiche der Netzwerkentwicklung

Unterm Strich betrachtet ist die Perspektive des ReUse-Computer Vereins nach wie vor offen. Die Dauerhaftigkeit des Netzwerkes für nachhaltige Entwicklung muss sich noch beweisen, obwohl im letzten Jahr schon zahlreiche neue Mitglieder aufgenommen werden konnten. Unter den neuen Mitgliedern sind überwiegend Computer- und IT-Unternehmen, fast kein Ladengeschäftsinhaber. Zum einen ist das erfreulich, zeigt es doch, dass das Netzwerk eine Eigendynamik entwickelt hat, die nicht geplant war. Andererseits ist es auch traurig, denn uns fehlen die Computerhändler mit ihren Ladengeschäften, die ReUse-Computer auch stärker in das Berliner Stadtbild hineintragen.

Aktuelle Probleme

³² In unserem ReUse-Computer Projekt die zentrale Logikkonstellation ÖKONOMIE – ÖKOLOGIE – LEBENSWELT.

³³ **System - Umweltrelationen** (siehe Glossar S.110f.).

Erfolgsmöglichkeiten

Unternehmensnetzwerke für nachhaltige Entwicklung, die in hohem Maße auf die Selbststeuerung der aktiven Unternehmer setzen, haben im Rahmen marktwirtschaftlicher Konkurrenz aus meiner Sicht beachtliche Erfolgschancen. Die eigenen Motive der Unternehmer, ihr unternehmerischer Überlebenswille und ihre Orientierungsfähigkeit im Markt bestimmen ihre konkreten Handlungen, die wiederum darauf gerichtet sind, nachhaltiges Wirtschaften umzusetzen.

Welche Kernpunkte sind aus meiner Sicht übertragbar auf vergleichbare Netzwerke für Nachhaltigkeit?

Offener Prozess

Der wahrscheinlich zentralste Aspekt gelungener Netzwerkentwicklung ist für mich die Integrität derjenigen, die beabsichtigen auf diesem Weg nachhaltige Entwicklung ins Leben zu bringen.

Das bedeutet wohl in erster Linie, Offenheit in diesen Prozess einzubringen. Die Perspektive der Nachhaltigkeit, einer Ökonomie nachhaltiger Technikentwicklung und der Lebenswelt einzubringen, das war und ist die Aufgabe von kubus, der Kooperations- und Beratungsstelle für Umweltfragen der TU Berlin. Daraus folgende Unterschiede, vielleicht auch Konflikte mit betriebswirtschaftlichen Sichtweisen werden angesprochen und ausgetragen. Das ist gelebte Allparteilichkeit, denn Produktivität und Innovation resultieren aus dem konstruktiven Umgang mit Unterschieden und Widersprüchen.

Funktion von kubus

Bezogen auf methodische Aspekte glaube ich, dass Werkzeuge der Konfliktbearbeitung, der Verhandlung von Unterschieden in den Prozess der Netzwerkentwicklung unbedingt eingebracht werden müssen. Die zahlreichen Unterschiede, die im Zusammenhang mit der Entwicklung von Nachhaltigkeit aufbrechen, bedürfen einer professionellen Bearbeitung.

Professionelle Konfliktbearbeitung

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist eine Strategie, die darauf ausgerichtet ist, Entscheidungsräume, d.h. Sackgassen zu kreieren. Nur wenn die Akteure selbst Entscheidungsmacht haben, können sie Relevanz im Netzwerkprozess gewinnen.

Gemeinsame Sprache

Im Zusammenhang dieser beiden Aspekte wird ein dritter Aspekt sichtbar: Es muss eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Vokabular erarbeitet werden. Dieses Vokabular ist die Grundlage für die Verständigung der Netzwerkakteure über zu entscheidende Fragen.

Überlieferung aufbauen

Eine gemeinsame Sprache zu finden, ist die Grundlage für die Fähigkeit eines Netzwerks, „Geschichten“ erzählen und tradieren zu können. Im Kreis der Aktiven müssen Geschichten erlebt und erzählt werden. Damit verbunden ist die Aufforderung, Klarheit über die Perspektive der Projektleitung, der Prozessbeglei-

tion zu schaffen. Kubus hat entschieden, weiter dabei zu sein. Mehr noch, die Technische Universität Berlin beabsichtigt, bis 2007 den Betrag von 600.000 € durch den Einsatz von ReUse-Technik einzusparen. Auch dies ist ein beredtes Beispiel für die Strategie, den eigenen Nutzen im Erfolg des anderen zu suchen! Ich bin gespannt, was in drei Jahren zu diesem Ansatz nachhaltiger Entwicklung zu berichten sein wird – Sie auch?

Glossar

Emergenz bezeichnet diejenigen Eigenschaften eines Systems (z.B. Netzwerk für Nachhaltigkeit), die aus den Eigenschaften seiner einzelnen Elemente (Akteure, Institutionen, Beziehungen) nicht erklärbar sind. Sie sind eben charakteristisch für genau dieses System und werden emergente Eigenschaften genannt. Emergenz kann in sozialen Systemen wachsen, wenn sie die Möglichkeit haben, in ausreichendem Maße selbstgesteuert in ihrer Umwelt zu agieren. Emergenz hat eine positive Konnotation: Sie ist dem Eigensinn des Systems verpflichtet und der Zielerreichung dienlich. Wir kennen Emergenz aus dem umgangssprachlichen Begriff „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Dabei kann kein relevantes Teilsystem ignoriert oder entfernt werden, ohne die Eigenschaften des Gesamtsystems zu gefährden.

Ethischer Imperativ

„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“ (nach: Heinz von Förster, $2 \times 2 = \text{grün}$)

Integration

Eine Form der Organisation des Zusammenspiels differenzierter Teilsysteme, welche den Zusammenhang eines gemeinsamen Ganzen mit emergenten Eigenschaften ermöglicht, wird in der Systemtheorie als Integration bezeichnet.

In einem exemplarischen Sanierungsfall hieß das, eine gemeinsame, allen wechselseitig glaubhafte Sinnebene zu schaffen: die Sanierung des Stahlwerks, der sich alle Teilsysteme des Stahlwerks verpflichtet fühlten/fühlen. Die Integration aller relevanten Teillogiken unter der Überschrift: *Unser Stahlwerk soll leben* – setzte die Energien frei, die dem Sanierungsprozess zusätzliche Schubkraft verlieh.

Organisationsberatung

Organisationsberatung umfasst ein breites Spektrum an Maßnahmen, mit denen Organisationen (hier Netzwerke) in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt werden sollen. Dabei wird die zu beratende Einheit als eine zusammengesetzte Organisation aus unterschiedlichen, miteinander zusammenhängenden Elementen verstanden. Es reicht hier nicht, ausschließlich z.B. mit einer Unternehmensebene oder einer Person (dem

Auftraggeber) zu arbeiten. Der Input, den z.B. Berater dabei leisten, zielt auf fach- und prozessbezogene Inhalte.

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung bezeichnet Veränderungsprozesse, die von Organisationen und Gruppen von Organisationen mit dem Ziel, leistungsfähiger zu werden, selbst geleistet werden. Diese Veränderungsprozesse umfassen Strukturen, Prozesse und die in der Organisation arbeitenden Menschen. Der Input, den z.B. Berater dabei leisten, zielt auf Aufbau und Stärkung organisationsinterner Veränderungskapazität.

Paradoxe Intervention ist eine Technik der systemischen Organisationsberatung. Diese zielt darauf ab, den Klienten durch die Intervention des Beraters eigene, oft unerwartete Lösungen für Aufgaben finden zu lassen, für die sonst vielleicht wieder auf den Berater zurückgegriffen worden wäre. Im Unterschied zu konventionellen Interventionen, z.B. in der Expertenberatung, sollen keine Verhaltensanweisungen (von außen) gegeben werden, sondern der Klient soll seine eigenen Kompetenzen und Potenziale mobilisieren und darüber seine Problemsituation selbst ändern.

Redundanz soll hier in Erweiterung der sonst üblichen Definition als allgemein kontinuierliche Aspekte wie Wiederholbarkeit, langfristige Ziel- und Aufgabenorientierung und Erfahrungsbildung verstanden werden. Mehrfach vorhandene Informationen (nicht nur) in Netzwerken können die Verfügbarkeit bzw. Rekonstruierbarkeit dieser Informationen erheblich verbessern und darüber dezentrale autonome Handlungsfähigkeit auf der Grundlage gemeinsamer Grundsätze vereinfachen oder erst ermöglichen. Andererseits kann das Vorhandensein derselben Informationen an unterschiedlichen Positionen eines Netzwerks schnell dazu führen, dass falsche oder nicht mehr aktuelle Informationen entscheidungs- bzw. handlungsleitend werden.

Reflexion

Die Fähigkeit von Menschen und sozialen Systemen, sich selbst zu thematisieren und sich selbst als geeignete Umwelt (attraktiver Partner) anderer Menschen bzw. sozialer Systeme zu denken, wird durch den Begriff Reflexion beschrieben. Reflexion setzt eine Vorstellung, ein inneres Modell oder eine innere Landkarte voraus, die als Bezugsrahmen für die eigenen Handlungen des jeweiligen Systems geeignet sind. Reflexion ist eine mögliche Form der Selbststeuerung in komplexen Situationen

Reziproker Ausgleich unterscheidet sich vom vertraglich geregelten Tausch allgemein akzeptierter Äquivalente (im allgemeinen: Geld) und bezeichnet den Umstand, dass Akteure ihre materiellen Güter, Dienstleistungen oder Bedürfnisse lediglich gegen angemessene oder ungefähre Gegenleistungen austauschen. Diese Form des Austausches ist an nicht geldvermittelte, soziale oder emotionale Bindungen gekoppelt. Die Tauschpartner verbindet eine gemeinsame Vergangenheit mit gemeinsamen Erfahrungen und eine erwartbare gemeinsame Zukunft. Der Tausch ist nicht vertraglich, sondern vertrauensbasiert.

Selbstreferentialität

Dieser Begriff beschreibt die grundlegende „Geschlossenheit“ von Systemen. Damit ist gemeint, dass eine Strukturveränderung nur aus dem System selbst heraus entstehen kann. Jedoch können strukturändernde Systemstörungen durchaus durch Einflüsse der Umwelt ausgelöst werden. Ob ein externes Ereignis auf das System einwirken kann und, wenn ja, in welcher Weise und Stärke, legt das System fest.

Sinn

Grundlegendster und gerade deshalb schwierigster Begriff der Theorie sozialer Systeme ist SINN. Er bezeichnet die (Teil-)systemspezifischen Kriterien, nach denen Dazugehöriges und Nichtdazugehöriges unterschieden wird; damit ist Sinn immer (teil-)systemspezifisch. Gleichzeitig erlauben aber nur gemeinsame Sinngehalte Interaktionen und Kommunikationen zwischen (Teil-)Systemen. Sinn stellt sich zum einen in Weltbildern, Werten, Rollen etc. dar, zum anderen wird er in konkreten Interaktionen produziert und ausgehandelt. Menschen orientieren sich sinnhaft in ihrer Welt.

Soziales Netzwerk

Ein soziales Netzwerk besteht aus einer Menge von Akteuren und den zwischen den Akteuren bestehenden Beziehungen. Es kann als *Graphik* dargestellt werden, indem man Akteure als *Knoten* und Beziehungen als *Linien* darstellt.

Sozialkapital stellt eine Ressource dar, die sich einerseits aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, zu bestimmten Netzwerken ergibt. Es ist insofern als individuelles Gut zu begreifen. Andererseits entwickelt Sozialkapital erst in seinem kollektiven Zustand seine Wirksamkeit und kann so Lösungsmöglichkeiten für Probleme kollektiven Handelns produzieren. Als einer der Begründer der systemorientierten Sozialkapitalforschung gilt Robert D. Putnam. In Anlehnung an Putnam werden für das Sozialkapital von sozialen Einheiten drei Charakteristika, strukturelle (soziale Netzwerke), kulturelle (Normen, Werte) und zwischenmenschliche Faktoren (Vertrauen) benannt. Die sozialen Beziehungen werden somit zur Ressource. Sozialkapital ist in seinem kollektiven Sinne als Gemeinschaften zu verstehen. Deren strukturelles Potenzial liegt in der Kooperationsbereitschaft innerhalb und zwischen den Gemeinschaften. Die Kooperation produziert dann ein Ergebnis, das höher ist als das der Kooperationen der einzelnen Individuen oder einzelnen Gemeinschaften. Diese strukturelle Dimension ist in den Konzeptionen von Bourdieu und Coleman angelegt. Wenn es um die Bestimmung des Verhältnisses zwischen Netzwerken zivilgesellschaftlichen Engagements, dem Staat und dem Markt gehen soll, dann muss die soziostrukturelle Dimension des Konzepts beachtet werden. Es gilt jedoch auch die „Kehrseite der Medaille“, z.B. Diskriminierung oder Ausschluss aus einer Gruppe zu beachten, insbesondere wenn diesem Konstrukt Produktivkraftcharakter zugemessen wird. Zur Karriere des Begriffs hat wohl besonders die Metapher des „Kapitals“ beigetragen, die fälschlich eine unmittelbare ökonomische Verwertbarkeit suggeriert.

Zirkularität³⁴ von Lern- und Entwicklungsprozessen lässt sich am Steuern eines Bootes verdeutlichen. Was macht ein Steuermann, der sein Schiff sicher in den Hafen manövrieren möchte? Er verfolgt kein starr festgelegtes Programm, er variiert sein Handeln permanent. Wenn das Boot vom Kurs abweicht, weil der Wind so stark bläst, schätzt er diese Kursabweichung ein. Er versucht, den Fehler zu korrigieren. Vielleicht steuert er etwas zu stark gegen. Das Ergebnis wäre eine Kursabweichung nach rechts – und die Notwendigkeit, erneut gegenzusteuern. In jedem Moment wird die Abweichung in Relation zu dem ins Auge gefassten Ziel, dem Hafen, korrigiert. Das Betätigen des Steuers, eine Ursache, erzeugt also eine Wirkung; das ist die Kurskorrektur. Und diese Wirkung wird wieder zu einer Ursache, denn man stellt eine neue Kursabweichung fest. Und diese erzeugt ihrerseits eine Wirkung, nämlich wiederum eine Kurskorrektur. Solche Steuerungsvorgänge sind ein wunderbares Beispiel zirkulärer Lern- und Entwicklungsprozesse. Die Geschichte eines Netzwerkes als Lern- und Entwicklungspotenzial nutzen zu können, setzt aber voraus, dass dies lange genug existiert, um retrospektiv wahrgenommen zu werden.

³⁴ siehe: Heinz von Foerster und Bernhard Pörksen: „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker“. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1998.