

### Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und aktorsbezogenen Deutung sozialer Interaktionen

Häußling, Roger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Häußling, R. (2008). Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und aktorsbezogenen Deutung sozialer Interaktionen. In B. Hollstein, & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse : Konzepte, Methoden, Anwendungen* (S. 125-151). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-366987>

#### Nutzungsbedingungen:

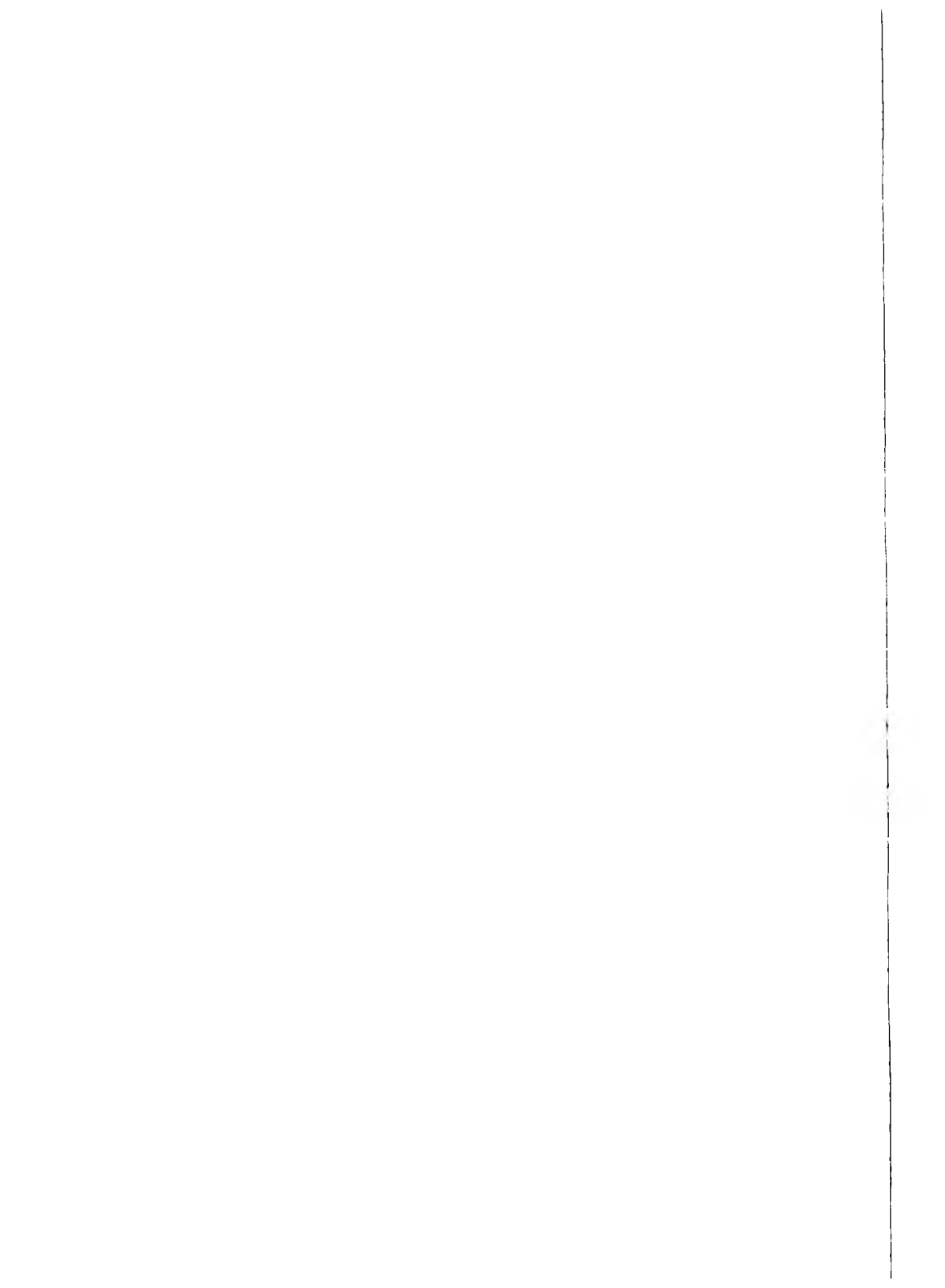
*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

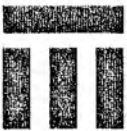
*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*



Betina Hollstein  
Florian Straus (Hrsg.)

# Qualitative Netzwerkanalyse

Konzepte, Methoden,  
Anwendungen



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage April 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Frank Engelhardt

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips bv, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-14394-8

ISBN-13 978-3-531-14394-1

15  
 14  
 das jag wer-  
 hur wel-  
 ragt  
 'n

# Inhalt

Vorwort .....

## I. Grundlagen

*Betina Hollstein*

Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse – ein Widerspruch? ..... 11

*Michael Bommes & Veronika Tacke*

Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes ..... 37

*Ernst von Kardorff*

Virtuelle Gemeinschaften – eine neue Form der Vergesellschaftung? ..... 63

*Delia Schindler*

Die Rolle von Ideen und Deutungsmustern in der Politik:  
 Wissenspolitologische Perspektiven auf Netzwerke ..... 99

*Roger Häussling*

Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und  
 akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen ..... 125

## II. Zum Verhältnis von quantitativer und qualitativer Netzwerkanalyse: Möglichkeiten der Triangulation

*Karola Franke & Andreas Wald*

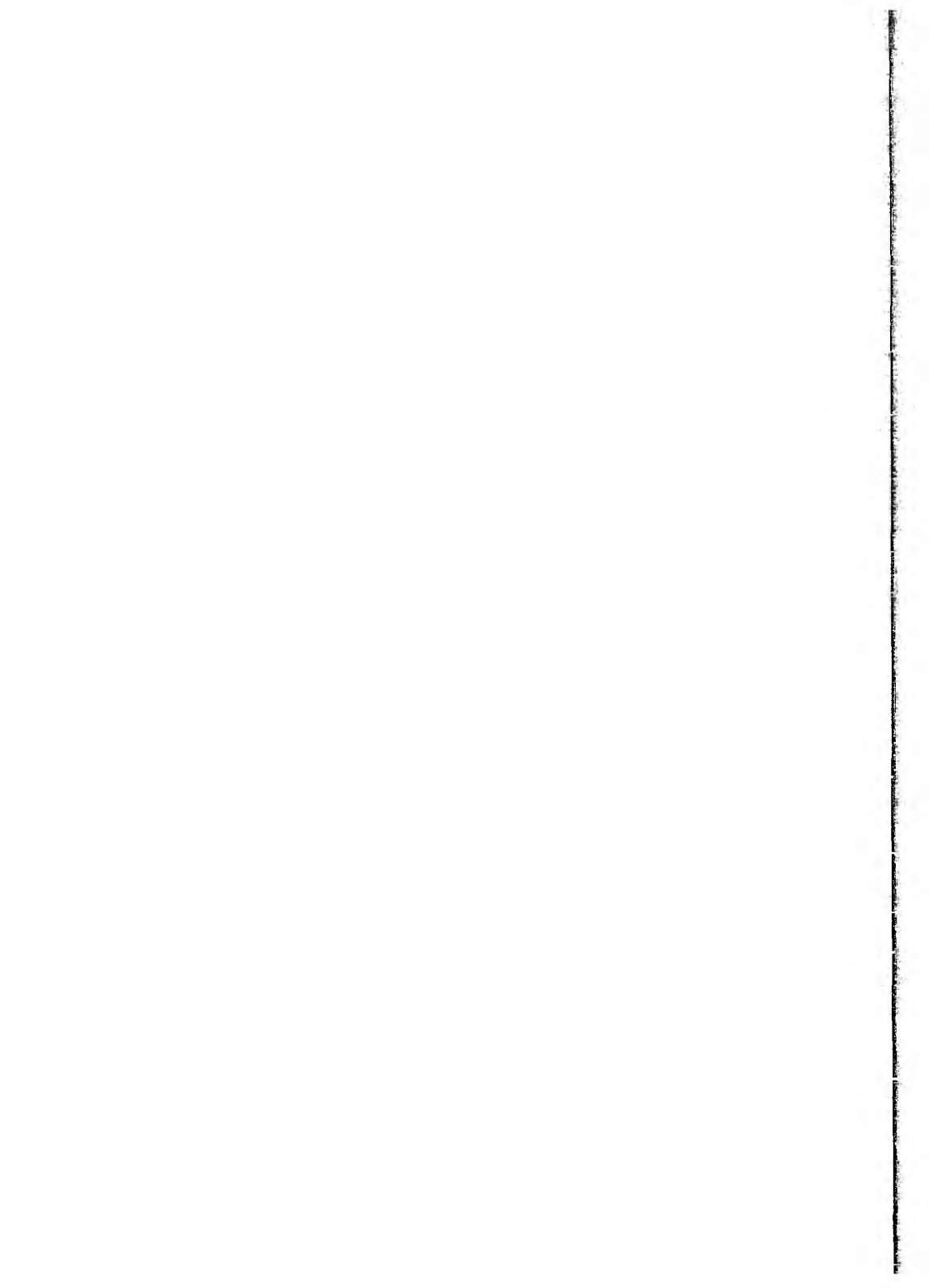
Möglichkeiten der Triangulation quantitativer und qualitativer  
 Methoden in der Netzwerkanalyse ..... 153

*Britta Baumgarten & Christian Lahusen*

Politiknetzwerke – Vorteile und Grundzüge einer  
 qualitativen Analysestrategie ..... 177

*Wolfgang Jütte*

Netzwerkvisualisierung als Triangulationsverfahren bei der Analyse  
 lokaler Weiterbildungslandschaften ..... 199



# Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen

*Roger Häussling*

## 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag stellt ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur Diskussion, mittels dessen menschliche Interaktionen in ihrer sozialen Mehrdimensionalität erfassbar und deutbar werden. Insbesondere leistet dieses Konzept eine Verknüpfung der interaktionssoziologischen Akteursperspektive mit der strukturellen Perspektive auf die herrschenden Interaktionskonstellationen und übergeordneten Rahmenbedingungen. Beide Perspektiven besitzen ihre Berechtigung und stehen eher in einem Ergänzungs- als in einem Konkurrenz- oder gar Ausschlussverhältnis.

Diese Einsicht spiegelt sich auch auf der empirisch-methodischen Seite wider, bei der die Verfahren der qualitativen Netzwerkanalyse mit den formalen Netzwerkanalysemethoden kombiniert werden. Um die jeweiligen Vorzüge der Verfahren zu sichern, ist es erforderlich, jenen konzeptuellen Rahmen aufzuweisen, der ihre spezifischen Funktionen ebenso wie die Grenzen ihrer Verwendungsmöglichkeiten in Ansatz bringt.

Im zweiten Abschnitt wird dieser konzeptuelle Rahmen in Grundzügen vorgestellt. Seine Anwendung wird im dritten Abschnitt anhand eines Fallbeispiels illustriert. Es stellt Resultate einer Untersuchung der Kommunikations- und Wissenstransferprozesse in einer Vertriebsabteilung eines Automobilkonzerns vor. Der besondere Fokus ist dabei auf die Verknüpfbarkeit der netzwerkanalytischen Ergebnisse gerichtet, die durch die verschiedenen, zum Einsatz gebrachten Verfahren gewonnen wurden. Abschließend wird ein Resümee gezogen (vierter Abschnitt), das als Ergebnis die Notwendigkeit unterstreicht, dass eine Methodentriangulation innerhalb eines konzeptuellen Rahmens erfolgen sollte, der den einzelnen Methoden ihre Reichweite und Funktion zuweist. Dafür eignet sich bei der Netzwerkanalyse besonders der Rückgriff auf ein Interaktionskonzept.

## 2 Der konzeptuelle Deutungsrahmen: Vierebenenmodell der Interaktionen

Gemäß den einschlägigen soziologischen Definitionen wird hier unter „Interaktion“ die „Wechselbeziehung zwischen Handlungen“ verstanden, insofern Ego unter den Bedingungen der Co-Präsenz von Alter seine Interaktionsbeiträge an den Erwartungen von Alter und an der Bewertung der gemeinsamen Situation orientiert (vgl. beispielsweise Hillmann <sup>4</sup>1994: 381). So gesehen verfährt die soziologische Konzeptualisierung der Interaktion immer schon relationen- und prozessoziologisch. Das hier nun vorzustellende Interaktionskonzept folgt generell dieser Tradition. Seine spezielle Zielsetzung liegt darin, die Sicht der einzelnen Akteure mit derjenigen zu verknüpfen, die sich ergibt, wenn man zur Emergenzebene<sup>1</sup> der Interaktionen mit deren Regeln, Ressourcen und Eigendynamiken wechselt. Zur Einlösung dieses Vorhabens werden hier analytisch vier Ebenen unterschieden. Sie sollen die Erfassung sozialer Interaktionen in ihrer Mehrperspektivität bzw. -dimensionalität ermöglichen. Die Operationalisierung dieses Konzepts liefert dann vier entsprechende Untersuchungsebenen, für die jeweils eigene Erhebungsinstrumentarien vorgesehen sind. Im Folgenden werden diese vier Ebenen einzeln vorgestellt und zu jeder Ebene erste Hinweise zu ihrer empirischen Erfassung geliefert.

*(1) Ebene des semantischen Kontextes:* Jede Interaktion bewegt sich innerhalb eines Kontextes und ist nur durch ihn korrekt deutbar. Dieser Kontext ist allerdings weitaus umfassender als dasjenige zu veranschlagen, was Goffman unter Rahmung verstanden wissen wollte. Nicht nur Interpretationsschemata, mit denen die Akteure sich die konkreten Interaktionen verstehbar zu machen versuchen (Goffman 1977: 36), bilden den Kontext einer Interaktion. Hinzu gehören auch subtile perspektivische Vorentscheidungen, die sich nicht aus einer noch so genauen Situationsanalyse eruieren lassen; sie werden vielmehr nur unter Bezugnahme auf sozialgebildeszufisiche oder gar gesellschaftliche Rahmenbedingungen verstehbar. Zu letzteren sind beispielsweise auch jene Perspektiven, Interpretationsmöglichkeiten und Differenzierungsweisen zu zählen, die in einer gesellschaftlichen Figuration zu einer bestimmten Zeit etabliert sind. Analytisch können danach zwei Typen von Rahmenbedingungen unterschieden werden: Der erste Typ enthält situationsspezifische Bedingungen, die für das Zustandekommen einer konkreten Interaktion vorausgesetzt werden müssen. In Anlehnung an Giddens (<sup>3</sup>1997: 69ff.) könnte man hier von Regeln und Ressourcen sprechen. Darunter fallen beispielsweise je für die konkrete Interaktion zugeschnittene

<sup>1</sup> Vgl. zum Emergenzbegriff in Bezug auf die Netzwerktheorie Häussling (2001: 154-165).



Rollenmuster, Machtmittel, Routinen und Verhaltensstandards. Der zweite Typ enthält Rahmenbedingungen, welche die Interaktion maßgeblich von außen tangieren. Hierbei handelt es sich um Bedingungen, die von übergeordneten Ebenen auf die Interaktionsebene einwirken. Zu ihnen sind beispielsweise rechtliche, moralische und normative Anforderungen an einzelne Akteure zu rechnen. Zur Kennzeichnung dieser heterogenen Kontextgrößen wird hier auf Niklas Luhmanns Semantikbegriff zurückgegriffen: Bezogen auf einen relativ fixen zeitlichen, räumlichen und sozialen Kontext benennt er die Gesamtheit der für bewahrenswert erachteten Formen von Sinn (vgl. Luhmann 1997: 200). Den semantischen Kontext einer Interaktion bilden also auch kulturelle Symbole, Begriffe, Allgemein-, Fach- und Szenesprachen, Deutungs- und Handlungsmuster, Normen, Werte, Gestaltungs- und Verknüpfungs-„logiken“ sowie das Set an etablierten Rollen. Die Erfassung dieses semantischen Kontextes kann je nach Fall durch einen Mix von Beobachtungsmethoden, Dokumentenanalysen, Interviewauswertungen und/oder der Auswertung offener Antworten eines Fragebogens erfolgen.<sup>2</sup>

(2) *Ebene des Interaktionsnetzwerks*: Die Interaktionsebene lässt sich ebenfalls analytisch in zweierlei Weise erfassen: einmal im Hinblick auf ihre dynamischen Aspekte, zum anderen bezüglich ihrer strukturellen Dimensionen. Mit Harrison C. White (1992) wird bei der strukturellen Dimension davon ausgegangen, dass jedes Mitglied seine Netzwerkposition bzw. Identität durch die Netzwerkdynamiken und -konstellationen zugeschrieben erhält. Akteure nehmen daher netzwerkspezifische Positionen ein, die in wesentlichen Aspekten sozial konstruiert sind. Überspitzt formuliert, handelt es sich bei diesen Positionen um Interpretationskonstrukte der „Interpretationsgemeinschaft“ (Lenk 1995: 155f.), also des semantisch einschlägig gerahmten Netzwerks. Soziale Beziehungen und ihre Ausgestaltung sind demgemäß durch ein Netz anderer Beziehungen bedingt. Das heißt aber: Die Netzwerkkonstellationen und die fokalen Prozesse prägen die Einzelinteraktionen sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Akteure wesentlich. Bei den fokalen Prozessen können sich aufgrund der relationalen und dynamischen Konstellationen – in Anlehnung an Günther Ortmanns Begriff des „Entscheidungskorridors“ (vgl. Ortmann 1995: 127ff.) - Interaktionskorridore etablieren, die den Interaktionen eine von einzelnen Akteuren kaum mehr beeinflussbare Ausrichtung verleihen. Dabei werden die Interaktionen im Laufe der Zeit von Sichtweisen und Bedingungen derart ummantelt, dass eine einmal ein-

---

<sup>2</sup> Der Untersuchungsgegenstand der semantischen Analyse ist, wie gesagt, denkbar heterogen. Er umfasst Rollenmuster ebenso wie Schlüsselbegriffe. Nicht minder heterogen fallen folglich auch die Analysemethoden aus, wobei der sprachbezogene Bereich mittels hermeneutischer Verfahren erschlossen wird (vgl. Hitzler/Honer 1997).

geschlagene Bahn – sprich: der entstehende Korridor – nur noch mit erheblichen Aufwand verlassen werden kann.

Zu den Netzwerkkonstellationen sind beispielsweise die etablierten Machtverhältnisse, Koalitions- und Kooperationsmuster, wirkmächtige (formelle und informelle) Informationskanäle, aber auch vorhandene Barrieren und Konkurrenzsituationen zu rechnen. Die Bildung von (Teil-)Gruppen, die Intensivierung von Kontakten, positionelle Umbesetzungen, neu hinzukommende Positionen fallen ebenso wie ein Abbau von Akteurspositionen unter den Begriff der Netzwerkdynamiken. Empirisch lässt sich ein Teil der strukturellen und dynamischen Aspekte mittels der einschlägigen Methoden der formalen Netzwerkanalyse, wie beispielsweise der Blockmodellmethode, erfassen (vgl. Wasserman/Faust<sup>4</sup> 1998: 394ff.). Dieser Analyse sollte ergänzend eine Untersuchung der Interaktionsgenese bzw. eine figurationssoziologische Analyse (z.B. Sofsky/Paris 1991) an die Seite gestellt werden.

(3) *Ebene der Interventionen*: Bei diesem Vierebenenkonzept<sup>3</sup> wird eine trennscharfe Unterscheidung zwischen Interaktionen und Interventionen vorgenommen. Interventionen resultieren aus mikropolitischen Kalkülen einzelner Akteure und sind daher Ausdruck des Versuchs, sich in laufende Interaktionssequenzen mit einem eigenen Beitrag einzubringen. Wenn man nach dem Motor für solche Interventionen fragt, wird man auf Motive und subjektive Bedeutungszuschreibungen der Akteure verwiesen. Denn bei den Akteuren findet eine bewusstseinsmäßige Verarbeitung der Netzwerkkonstellationen, der vorausgegangenen Netzwerkprozesse und der antizipierten Netzwerkszenarien statt. Die Bewusstseinsprozesse laufen gleichsam parallel zu den sozialen Netzwerkprozessen mit, diese durchmusternd, interpretierend und reflektierend. Und sie disponieren den Akteur zu aktiven Interventionen.

Insofern handelt es sich hier nicht nur um eine reine Zuweisung einer Netzwerkidentität/ -position, wie unter Punkt 2 ausgeführt. Eine solche Verkürzung wäre das Ergebnis einer rein relationenkonstruktivistischen Sichtweise. Vielmehr wird die Position von den Akteuren individuell angeeignet und motivational angereichert, ja regelrecht zugespitzt. Die Motive können in diesem Sinn beispielsweise darin bestehen, die eigene Position im Relationengefüge zu anderen Akteuren zu festigen, Machtmittel zu akkumulieren, aktives Networking zu

---

<sup>3</sup> Wie bereits ersichtlich sein dürfte, hat dieses Vierebenenkonzept der Interaktionen nichts mit der empirischen Mehrebenenanalyse (vgl. z.B. Engel 1998) zu tun. Eine Alternative zu dem hier verfolgten Ebenenkonzept findet sich in Haller (1999: 603ff.).

betreiben oder eine Positionsveränderung anzustreben.<sup>4</sup> Das „Interpretationskonstrukt“ (Lenk 1987) ‚Netzwerkakteur‘ beginnt mit seiner Positionierung aktiv, sich und sein Umfeld zu interpretieren und umzuinterpretieren, um den Möglichkeitshorizont von Interventionen abzuschreiten. Eine adäquate und detaillierte Deutung der fokalen Netzwerkprozesse und Konstellationen sowie der eigenen Rolle dabei ist dann die Voraussetzung dafür, die Umsetzungschancen der hinter einer Intervention stehenden Zielsetzungen taxieren zu können.

Zur Lancierung einer erfolgreichen Intervention gehört also weitaus mehr als triftige Motive. Eine Intervention steht und fällt mit der in ihr zum Ausdruck kommenden Übersetzung der Motive (psychische Ebene) in intervenierende Kalküle (soziale Akteursebene) auf Basis situationsadäquater Interpretationen des Interaktionsnetzwerks. Denn diese Kalküle müssen nun ganz auf das Netzwerk und die dort ablaufenden fokalen Interaktionen bezogen sein (2. Ebene). Sie haben nicht nur die Netzwerkregeln, sondern auch die herrschenden Machtkonstellationen zu berücksichtigen und die Aktionsfreiheiten auszuschöpfen.

Die subjektiv gefärbte Sicht des Beziehungsgeflechts, in dem Ego sich befindet, ist natürlich nicht deckungsgleich mit der Fremdsicht dieses Netzwerks von Alter. Unabhängig von der hier als unergiebig erachteten Frage, welche Sicht realer sei, kann festgestellt werden: Nur die subjektive Sicht kann die Basis für Interventionsentscheidungen, -gestaltungen, -zielsetzungen und -mittel des betreffenden Akteurs bilden. Dies bedeutet aber, dass für ein adäquates Verständnis der Interventionen gerade der (empirische) Aufschluss dieser subjektiven Sichtweise des Netzwerks von zentraler Bedeutung ist. Und genau darin ist die wesentliche Funktion der qualitativen Netzwerkanalyse zu sehen.

Sofern eine Intervention ihr Ziel verfehlt, kann dies damit zusammenhängen, dass die Fremdsicht auf das betreffende Netzwerk mit der Selbstsicht kollidiert.<sup>5</sup> Denn es ist entscheidend, wie die anderen Netzwerkakteure einen Beitrag eines Akteurs auffassen bzw. aufnehmen. Die Transformation einer Intervention in einen Interaktionsbeitrag ist im Wesentlichen ein Interpretationsgeschehen seitens der „Interpretationsgemeinschaft“. Die Interpretation muss dabei nicht per se auf einen Kern des vom Initiator Intendierten hin fokussiert sein. So könnte beispielsweise ein gezieltes Missverstehen vorliegen. Insofern kann es nicht ausreichen, die Akteursanalyse auf die Interventionen und deren jeweilige Moti-

---

<sup>4</sup> Die Umsetzung derartiger Motive in Interventionen kann mittels eines mikropolitischen Konzepts (vgl. Küpper/Ortmann <sup>2</sup>1992) oder im Kontext der Arbeitswelt mittels des Konzepts der Karrierepolitik von Hitzler und Pfadenhauer (2003) erfasst werden.

<sup>5</sup> Dies deckt sich mit der von Berger und Luckmann (1969) aufgegriffenen Einsicht Cooleys, Deweys und Meads von der immer wieder von den Handelnden zu vollführenden und die Interaktion konstituierenden „Reziprozität der Perspektiven“.

vik zu beschränken. Vielmehr sind – mit Blick auf die Relevanz dieser Analyse – für die Interaktionen und Folgeinteraktionen die Interpretationsmodalitäten und -opportunitäten der Akteure unter Einbezug der vorherrschenden Beziehungskonstellationen entscheidend. Diese Aspekte werden jedoch, wie angesprochen, auf der Analyseebene des Interaktionsnetzwerks behandelt.

Da es im Netzwerk keine isolierte Akteursposition gibt, kann selbst eine noch so qualitativ hochwertige Interventionsstrategie scheitern. Gegenläufige Strategien anderer Netzwerkakteure können wirkmächtiger sein, oder die Netzwerkstrukturen sowie -dynamiken verleihen der Intervention eine andere Richtung. Solche Richtungsänderungen resultieren dann daraus, dass sich Impulse von Akteuren auf der Netzwerkebene als Interaktionen fortsetzen, die durch die Interaktionskorridore eine Richtungsänderung erfahren bzw. eine Eigendynamik entwickeln und damit den eigentlichen Intentionen des Initiators zuwiderlaufen können.

Der Erfolg von Interventionen liegt also nicht allein in der Hand des Interventionsleitenden. Er ist auch abhängig von den Netzwerkgegebenheiten, die niemals in ihrer Gesamtheit einem einzelnen Akteuren transparent sein können. Das heißt: Jeder intentionale Vorstoß eines Akteurs mit noch so klarer Zielvorstellung kann prinzipiell unintendierte Folgen haben. Gleichwohl bleibt dem Akteur nichts anderes übrig, als immer wieder Interventionen nach bestem Wissen und Gewissen zu lancieren, um seinen Motiven überhaupt einen von anderen rezipierbaren Ausdruck zu verleihen. Die empirische Erfassung und Deutung dieser Interventionen erfolgt hier, wie bereits erwähnt, vorzugsweise durch die qualitative Netzwerkanalyse. Nur sie bietet die Möglichkeit, die subjektive Sichtweise der Beziehungs- und Akteurskonstellationen adäquat zu erfassen, die für das Verständnis konkret beobachtbarer Interventionen maßgeblich ist.

*(4) Ebene der Zugehörigkeitsbekundungen:* Von diesen strategischen Aktivitäten des Akteurs in Bezug auf die fokalen Interaktionen sind die in face-to-face-Situationen von ihm ausgesandten Signale zu unterscheiden. Sie bringen den Grad seiner Zugehörigkeit zu dem jeweiligen sozialen Interaktionsnetzwerk ebenso wie zu dem vorherrschenden semantischen Kontext (z.B. einer Jugendsubkultur mit entsprechenden Jargons, Normen und Werten) zum Ausdruck.<sup>6</sup> Die Zugehörigkeitsbekundungen werden vorzugsweise über ritualisierte Handlungen oder nonverbale Kommunikationen in alltäglichen face-to-face-Interaktionen zur Darstellung gebracht. So konnte beispielsweise Pongratz (2002) aufzeigen, dass im betrieblichen Arbeitsalltag durchaus kontroverse Auseinandersetzungen mit

<sup>6</sup> Genau genommen, handelt es sich ebenfalls um eine Ebene der Interventionen. Da diese Interventionen von einem speziellen Typ sind und ihre Erfassung eigene Methoden erfordern, wird es hier als sinnvoll erachtet, an dieser Stelle analytisch eine eigene Ebene zu veranschlagen.

dem Vorgesetzten stattfinden können, ohne die formale Ordnung zu gefährden, wenn auf nonverbaler Ebene gleichzeitig Subordinationssignale vom Mitarbeiter ausgesendet werden. Diese demonstrativen Bekundungen, herrschende Konstellationen anzuerkennen, sind von zentraler Bedeutung für die Aufrechterhaltung und Fortschreibung einer laufenden Interaktion. Sie sind zusätzliche, den Beobachtungsmethoden zugängliche Indikatoren der ‚Nähe‘ bzw. ‚Distanz‘ zweier Netzwerkakteure. In diesem Sinn können sie auch als mögliches Korrektiv zur subjektiven Bewertung des Beziehungsgefüges, wie man sie in Form von qualitativen Netzwerkanalysen gewinnt, herangezogen werden.<sup>7</sup> Lange Zeit wurden diesen Bekundungen weitgehend nur in interpretativen Ansätzen und in den Interaktionsordnungs- bzw. Konversationsanalysen (vgl. Garfinkel 1986; Suchman 1987; Sacks 1992; Goffman 1994; Luff u.a. 2000) in der Soziologie Rechnung getragen. In den letzten Jahren gab es jedoch verstärkt Bemühungen, diese zumeist gestisch, mimisch, körperhaltungsspezifisch vonstatten gehenden Signale adäquat empirisch zu erfassen (vgl. zum Stand der diesbezüglichen Forschung Pongratz 2003: 172ff.). Diese aktivitätsbegleitenden, weitgehend unschwellig zelebrierten Bekundungen besitzen zudem eine legitimierende Wirkung in Bezug auf den semantischen Rahmen<sup>8</sup>. Sie sollen in exemplarischen Situationen (wie beispielsweise bei Besprechungen im Arbeitsalltag von Verwaltungen) mittels Beobachtung (Videoaufzeichnung) erfasst und ausgewertet werden.

Diese vier Ebenen sind in vielfältiger Weise miteinander verzahnt: Nonverbale Zugehörigkeitsbekundungen greifen auf Semantiken zurück, durch die man – beispielsweise in einem bestimmten Interaktionskontext – Freude, Zustimmung, Nähe oder andere Gefühlslagen mimisch, gestisch oder mittels Körperhaltung oder Tonfall zum Ausdruck bringen kann. Ebenso verhält es sich mit den Interventionen. Auch sie verwenden Semantiken, die einen Beitrag beispielsweise als einen Befehl, eine Frage oder eine Hilfeleistung ausflaggen. Diese Semantiken sind kollektiv; denn die Akteure benutzen diese Formen bzw. Muster zur Spezifizierung ihres Beitrags in dem Wissen, dass die anderen Interaktionsbeteiligten

<sup>7</sup> Insofern liegt hier eine zweite Möglichkeit der qualitativen Erschließung von Netzwerkstrukturen vor, die nun rein durch Beobachtungen gewonnen werden können. Die einzelnen Relationen eines anderweitig gewonnenen Bildes des Beziehungsgefüges werden durch gezielte Beobachtung der entsprechenden Kontakte qualifiziert. Dabei ist ausschlaggebend, in welcher Ausprägung die zumeist nonverbalen Darstellungsformen und Zugehörigkeitsbekundungen ‚Nähe‘ oder ‚Distanz‘ zum jeweiligen Gegenüber signalisieren.

<sup>8</sup> Diese Rückbindung von Makrophänomenen in einen Mikrokontext ist allerdings auch bedeutsam für die Verschränkung von Mikro- und Makroebene, insofern nun gesellschaftliche Aspekte in Bekundungen einzelner Akteure anschaulich werden. Gleichzeitig erfahren diese Makrophänomene durch den handelnden Zugriff eine „legitime Geltung“ (Weber <sup>3</sup>1980: 19f.) und Fortschreibung. In Anlehnung an Giddens „Dualität der Struktur“ (Giddens <sup>3</sup>1997: 77ff.) könnte hier auch von einer *Dualität der Semantik* gesprochen werden.

ihre Bedeutung ebenso (durch Sozialisation bzw. Lernprozesse) internalisiert haben wie sie selbst (vgl. auch Berger/Luckmann 1969: 139ff.).

Die Netzwerkebene nimmt in diesem Mehrebenenmodell eine Schlüsselstellung ein. Auf ihr können nämlich mikropolitische Interventionen in ihren Auswirkungen auf die Interaktionsgenese ebenso beobachtet werden wie die Umsetzung und Aneignung der semantischen Rahmenvorgaben. Da Interventionen und nonverbale Zugehörigkeitsbekundungen durch die Interpretationsgemeinschaft in Interaktionsbeiträge übersetzt werden, fließen sie hier in die durch Eigendynamiken und Gefügestrukturen (z.B. Machtstrukturen) geprägten Interaktionsprozesse ein. Mitunter kann auf dieser Prozessebene auch die Valorisierung einer neuen Interaktionssemantik (z.B. eines neuen Begrüßungsrituals als Erkennungs- und Zugehörigkeitssignal einer Subkultur) stattfinden, die dann Eingang findet in den semantischen Interaktionskontext. Soviel in gebotener Kürze zum theoretischen Rahmen! Am folgenden Fallbeispiel soll dessen Operationalisierung exemplarisch vorgestellt werden.

### **3 Das Fallbeispiel: Zur Implementierung von Wissensmanagementmaßnahmen in einer Unternehmensabteilung**

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um eine Begleitstudie zur Implementierung von Wissensmanagementmaßnahmen in einer Vertriebsabteilung eines Automobilkonzerns. Die Semantik des Wissensmanagements steht im Spannungsfeld von Entwicklungen in Wirtschaftsorganisationen der westlichen Welt, die im öffentlichen Diskurs breit diskutiert werden (gesellschaftliche Semantik). Zu diesen Entwicklungen sind zu zählen: die flächendeckende Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Verwaltungen und die damit einhergehende Vernetzung und Verdichtung der Informationsflüsse, die verkürzten Produktlebenszyklen auf fast gesättigten, hart umkämpften und global gewordenen Märkten, die eklatant günstigeren industriellen Produktionsbedingungen in so genannten Schwellenländern und Ländern der Dritten Welt, die verstärkte Kundenorientierung mit anspruchsvollen Serviceleistungen, die rasante Zunahme der Komplexität der Arbeitsvollzüge und Entscheidungsprozesse im Unternehmen, der fluktuierende Mitarbeiterbestand durch Stellenabbau, Produktionsverlagerung etc.<sup>9</sup> und die durch Globalisierung der Märkte (Absatz- und Arbeitsmärkte) und des Wettbewerbs notwendig gewordene Vernetzung der Unternehmen mit der Umwelt (Unternehmensnetzwerke (vgl. Sydow/Windeler 2000), Outsourcing, Verrechtlichung, Europäisierung etc.).

<sup>9</sup> Gerade diese Entwicklung hat bei vielen Unternehmen zur Auflösung lange gewachsener informeller Strukturen geführt, die für eine effektive kollegiale Wissensweitergabe sorgten.

Diese allgegenwärtigen Entwicklungen stehen gleichzeitig für eine zunehmende Wissensorientierung der Unternehmen, die weit reichende Konsequenzen für die Interaktionen der Mitarbeiter besitzt (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000). Sie ist gekennzeichnet durch eine regelrechte Informationsexplosion und eine Aufwertung des Wissenstransfers zu einem zentralen Geschäftsprozess. Die dabei transferierten Inhalte referieren nicht nur auf komplexere Zusammenhänge (aufgrund ihrer dichteren Vernetzung), sie besitzen auch in der Regel eine deutlich geringere Halbwertszeit als früher, was ihre Aktualität und Gültigkeit anlangt. Diese Transformationen gehen einher mit einer dichten informationellen Verflechtung mit der Organisationsumwelt (gesteigerte Marktabhängigkeit, Finanzverflechtung etc.), so dass Unternehmensgrenzen kommunikativ „überflutet“ werden und damit an Bedeutung einbüßen.

Diese und weitere Kennzeichen einer zunehmenden Wissensorientierung von Unternehmen zeitigen auch eine Reihe von bislang im Arbeitsalltag – selbst durch Einsatz ausgeklügelter Informationsmanagementsysteme – problematischen Folgewirkungen. Darunter ist insbesondere die informationelle Überlastung der Mitarbeiter zu nennen, was sich am auffälligsten an deren meist übervollen Mailboxen bemerkbar macht. Damit gekoppelt kann ein Verlust an Transparenz möglicher Wissensquellen auftreten. Paralleles Abarbeiten gleicher Probleme in verschiedenen Abteilungen oder gar Missachtungen wichtiger Informationen sind die Folge. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass wichtiges Wissen brach liegt.

Diesen globalen Entwicklungen versucht man, auf Unternehmensebene mittels der Wissensmanagementsemantik Rechnung zu tragen. Als Antwort darauf soll diese Semantik neue Standards für Wissenstransfer, Kommunikation und Informationsaustausch im Unternehmen setzen. Ziel ist also, dass die innerbetrieblichen Prozesse in Zukunft dieser oktroyierten Semantik folgen sollen. Deshalb wird zunächst kurz die Doktrin des Wissensmanagements in den hier relevanten Aspekten vorgestellt, bevor dann konkret auf den untersuchten Fall eingegangen wird. Entsprechend folgt die Einteilung der Abschnitte dem Vierebenenkonzept. Während in Abschnitt 3.1 am Fallbeispiel die Ebene des semantischen Kontextes vorgestellt wird, folgt in Abschnitt 3.2 die Darlegung der konkreten Interaktionsebene. Die Ebene der Interventionen der Abteilungsmitarbeiter wird in Abschnitt 3.3 erörtert, bevor abschließend die Ebene ihrer Zugehörigkeitsbekundungen diskutiert wird (3.4).

### 3.1 Zur Semantik der Wissensmanagementdoktrin<sup>10</sup>

Seit mittlerweile mehr als einer Dekade stehen die Managementkonzepte „Lernende Organisation“<sup>11</sup> und „Wissensmanagement“ bei Unternehmensberatungen, Unternehmen und selbst bei ‚non profit‘-Organisationen hoch im Kurs. Nach Willke bedeutet Wissensmanagement „die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‚collective mind‘ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“ (Willke <sup>2</sup>2001: 39) Demzufolge müssen Maßnahmen des Wissensmanagements diesen drei Dimensionen gleichzeitig genügen: der

1. *sozialen Dimension*: Die soziale Dimension zeichnet ein neues Bild vom Mitarbeiter als wertvollem Wissensträger und -generator, was für dessen Arbeitsalltag die Bewältigung neuer wissenszentrierter Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zielkriterien mit sich bringt. Insbesondere erhalten Sozialkompetenzen als notwendige Voraussetzung für einen freimütigen Umgang mit Wissen eine Zentralstellung.
2. *organisationalen Dimension*: In organisationaler Hinsicht sollen Wissensmanagementmaßnahmen zur Schaffung einer wissensfreundlichen Organisationskultur beitragen. Insbesondere wird die Realisierung eines solchen Ziels im Abbau von Kontrollmechanismen, dem Transparentmachen von Entscheidungen, einem kollegialen Führungsstil und der Etablierung neuer allgemeinverbindlicher Standards der Wissensweitergabe gesehen. Dieser Ruf nach Selbstorganisation und Dezentralisierung, gekoppelt mit Entscheidungsdelegation, deckt sich mit der Einsicht, dass komplexer und dynamischer werdende Prozesse nicht (mehr) organisational plan- und steuerbar sind.
3. *technologischen Dimension*: Für diese Dimension des Wissensmanagements wird oft das Schlagwort Informationsmanagement verwendet, worunter der

<sup>10</sup> Der gesamte Beitrag bedient sich absichtlich des Managementjargons, um dessen semantische Prägekraft bei der Transformation sozialer Konstellationen auch sprachlich einzufangen. Denn das, was da wohlklingend und fast unangreifbar postuliert wird, hat schwerwiegende Konsequenzen für die Mitarbeiter, gleichviel ob sie die Maßnahmen begrüßen oder versuchen, gegen sie zu intervenieren.

<sup>11</sup> Zum Konzept der „Lernenden Organisation“ vgl. z.B. Probst und Büchel (<sup>2</sup>1998).



Aufbau neuer ‚intelligenter‘ Datenbanken und -netzwerke (z.B. lotus notes) zu verstehen ist.

Es lassen sich kaum eigens entwickelte Managementmaßnahmen ausmachen. Vielmehr setzt das Wissensmanagement bewusst auf einen neuartigen Mix bewährter Maßnahmen der vergangenen Jahrzehnte (Lean Management, Gruppenarbeitskonzepte etc.) (vgl. Wuppertaler Kreis e.V. 2000: 77-94). Das Neue am Wissensmanagement ist allerdings die Fokussierung auf die Prozessoptimierung des Wissenstransfers und der Kommunikations- bzw. Informationsaustauschprozesse eines Unternehmens (vgl. auch Willke <sup>2</sup>2001: 19 ff.). Hier sollen neue Standards oktroyiert werden, nach denen die Arbeitsabläufe in Zukunft zu erfolgen haben. Oder mit der hier vorgeschlagenen Begrifflichkeit formuliert: Die Arbeitssituationen werden von einer Semantik korridorisiert, die maßgeblich für die Bemessung des individuellen und kollektiven Erfolgs wird.<sup>12</sup>

### *3.2 Zur Netzwerkebene der Interaktionen*

Bei der Untersuchung der Netzwerkebene der Interaktionen lassen sich, wie in Abschnitt 2 dargestellt, zwei Deutungsachsen analytisch unterscheiden: Eine Achse soll die strukturellen Aspekte des zu untersuchenden Sozialgebildes, hier also der Vertriebsabteilung und ihrer Einbettung in abteilungsübergreifende Wissenstransferprozesse, erfassen. Die andere Achse beleuchtet die dynamischen Aspekte dieser Abteilung. Da diese beiden Achsen eng miteinander verzahnt sind, werden sie im Folgenden auch gekoppelt vorgestellt. Die Systematik dieses Abschnitts folgt der Chronologie der Ereignisse: In Abschnitt 3.2.1 geht es um den Ist-Zustand der Abteilung und die Veränderungsopportunitäten, in Abschnitt 3.2.2 um die Darstellung der Implementierungsphase, bei der die Maßnahmen im Einzelnen vorgestellt werden. Abschnitt 3.2.3 gibt das mit diesen Managementmaßnahmen antizipierte Zukunftsszenario der Abteilung wieder: In welcher Form sollen also die Wissenstransferprozesse vonstatten gehen und welche strukturellen Rahmenvorgaben sind dafür zu schaffen?

---

<sup>12</sup> Wie so viele Managementmaßnahmen kann eine solche neue Semantik natürlich auch dazu genutzt werden, ohnehin anvisierten Veränderungen (wie zum Beispiel Stellenabbau oder Verjüngung der Mitarbeiterschaft) eine argumentative Basis zu liefern. Gleichwohl ist die Wahl der Mittel nicht beliebig. Von den Maßnahmen wird dann auch eine Bewältigung der dringendsten Probleme eines Unternehmens erhofft.

### 3.2.1 Ist-Zustand der Abteilung und Veränderungsopportunitäten

Die untersuchte<sup>13</sup> Vertriebsabteilung eines Automobilkonzerns besteht aus 50 Mitarbeitern, die sich auf 5 Teams (2 Technische Beratungsteams, Team Vertriebsdokumentation, Team Produktinformation, Team Datenversorgung) verteilen. Jedes Team hat einen Teamleiter, die gesamte Abteilung wird von einem Abteilungsleiter geführt. Eine spezielle Herausforderung ist dadurch gegeben, dass diese Abteilung durch eine (vor einem halben Jahr vor Untersuchungsbeginn vollzogene) organisationale Fusion zweier (auch räumlich) getrennt arbeitender Abteilungen entstanden war. Aus den Interviews mit den Mitarbeitern der Abteilung wurde deutlich, dass vorab ein Konkurrenzverhalten zwischen den beiden ehemaligen Abteilungen bestanden hatte. Auch zu einem späteren Zeitpunkt, nämlich einem dreiviertel Jahr nach der Zusammenlegung, existierten nach wie vor wenig Kontakte über die alten Grenzen hinweg. Trotz der gezielten Vernetzungsmaßnahmen, welche die neu gefassten Kompetenzbereiche und Arbeitsgebiete der einzelnen Teams betrafen, pflegte man die tradierten Vorbehalte weiter (auf beiden Seiten spricht man von „denen da drüben“).<sup>14</sup> So ergab die quantitative Auswertung von netzwerkanalytischen Fragen eines allen Mitarbeitern vorgelegten Fragebogens<sup>15</sup> eine für sich sprechende, ernüchternde Bestandsaufnahme der Situation. Zwar konnte – wohlgemerkt nach einem dreiviertel Jahr nach der Zusammenlegung – der Aufbau von auf Regelkommunikation basierenden Arbeitskontakten zwischen den vormals getrennten Teilabteilungen A und B in Einzelfällen beobachtet werden. Im Hinblick auf ausgeprägte informelle Kontakte blieben die Mitarbeiter nicht nur in der überholten Zweiteilung verhaftet, es war vielmehr sogar eine teamspezifische Abschottung zu beobachten.<sup>16</sup> Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse:

<sup>13</sup> Im Rahmen dieser Studie wurden im Zeitraum von März bis November 2003 alle Mitarbeiter interviewt und schriftlich befragt, Experteninterviews mit Führungskräften vorgenommen, Dokumente analysiert sowie teilnehmende Beobachtungen durchgeführt.

<sup>14</sup> Auch eine Zukunftswerkstatt, die ein komplettes Wochenende lang den Mitarbeitern Gelegenheit gab, Sorgen und Ängste zu formulieren, Probleme offen auszusprechen und „die da drüben“ kennen zu lernen, zeigte keine nachhaltigen Wirkungen.

<sup>15</sup> Der Rücklauf des Fragebogens betrug 70%. Allerdings stießen die netzwerkanalytischen Fragen (trotz rechtsverbindlich geäußelter Zusicherung der Datenanonymisierung) bei einem Teil der Befragten auf Vorbehalte, insbesondere bei den Fragen nach informellen Kontakten.

<sup>16</sup> Eine Ausnahme bildet der Leiter des Teams Technische Beratung (Knotenpunkt 22), der vor der Zusammenlegung einem Team der anderen Teilabteilung vorstand.

Abbildung 1: Intensive formelle Kontakte

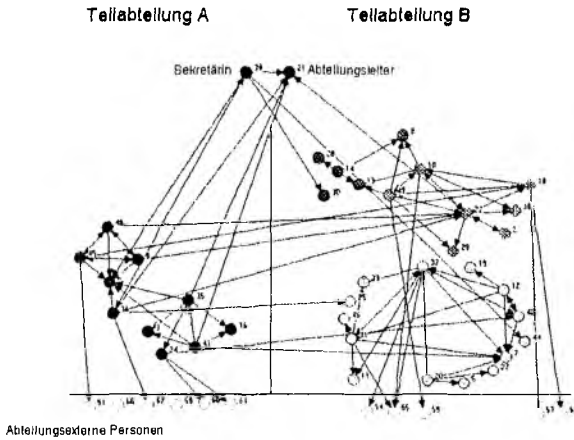
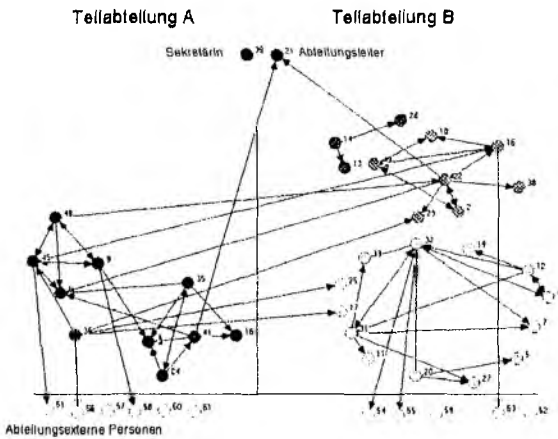


Abbildung 2: Intensive informelle Kontakte



Zum besseren Verständnis der Abbildungen so viel: In Bezug auf intensive formelle Beziehungen wurden vier Fragen mit der Bitte gestellt, jeweils maximal die drei wichtigsten Personen zu nennen. Die Abbildung 1 kumuliert die Ergebnisse. Zu den ausgeprägten informellen Beziehungen wurden zwei Fragen gestellt (ebenfalls mit der Beschränkung auf jeweils drei Namensnennungen). Die Ergebnisse wurden in der Abbildung 2 zusammengefasst. Die Befragten hatten auch die Möglichkeit, abteilungsexterne Personen, mit denen sie intensive formelle und/oder informelle Kontakte pflegen, zu nennen (Knotenpunkte 51-61). Den Mitgliedern der Abteilung wurden per Zufall Nummern von 1 bis 50 vergeben. Die Teams sind durch unterschiedliche Graustufen der Knotenpunkte, die für die Teammitglieder stehen, voneinander abgesetzt. Über einen Pfeil/eine Relation können mehrere spezifische formelle bzw. informelle Interaktionsformen laufen. Abteilungsmitglieder, die nicht die netzwerkanalytischen Fragen beantwortet haben und auch von keinem anderen als wichtige Bezugsperson genannt worden sind, sind am rechten Rand der Abbildungen als isolierte Knotenpunkte dargestellt. (Es handelt sich ausschließlich um Mitglieder der Teilabteilung B.)

Die tägliche Arbeit der Mitarbeiter der Abteilung bestand bereits vor der Zusammenlegung im Wesentlichen darin, vertriebsrelevante Informationen zu beschaffen und für verschiedene Zielgruppen – z.B. in Form von Bedienanleitungen – zu präparieren.<sup>17</sup> Das Auffinden der gerade benötigten Information ist in der vorliegenden Informationsflut ein kontingenter Prozess. So klagte die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter im Interview darüber, dass sie hauptsächlich mit der Suche nach geeigneten Informationen beschäftigt seien. Gleichzeitig werden sie insbesondere via Email von einer Fülle irrelevanter Informationen überhäuft.

Die Abteilung ist essentiell auf die Informationslieferung von abteilungsexternen Stellen angewiesen und auf die Wissensbereitstellung an Dritte verpflichtet. Zu diesen externen Stellen sind andere Abteilungen des Werks (*werksinterne Beziehungen*), Vertriebsabteilungen anderer Länder (*konzerninterne Beziehungen*), die so genannte Außenorganisation, also das Vertragshändlernetz, (*externe Beziehungen<sub>1</sub>*) und (Groß-)Kunden (*externe Beziehungen<sub>2</sub>*) zu zählen. Netzwerktheoretisch gesehen, handelt es sich bei diesen abteilungsexternen Stellen um periphere Knoten des Netzwerks, die sich um die Abteilung als Netzwerkkern, in dem dichtere Informationsaustauschprozesse vorliegen, gruppieren. Denn die Abteilung ist ja nicht nur Umschlagsort dieser heterogenen Informationen. Abteilungsintern muss ebenfalls ein vielschichtiger Datenaustausch erfolgen und Wissen kooperativ generiert werden.

---

<sup>17</sup> Diese Wissensarbeit wurde von fast allen Mitarbeitern in den Interviews und nochmals im Fragebogen als „alltägliches Kerngeschäft“ bezeichnet.

Bei der Neustrukturierung griff der Abteilungsleiter die zentrale Idee des Wissensmanagements auf, aus seiner Abteilung eine „community of practice“<sup>18</sup> mit dem zentralen Wertschöpfungsprozess des Wissenstransfers zu machen.<sup>19</sup> Glückt der Aufbau einer solchen Gemeinschaft, dann sollte der freimütige Austausch von Informationen sichergestellt sein: Probleme könnten offen diskutiert werden, ohne ins Fahrwasser mikropolitische Spiele zu geraten – so verspricht es zumindest diese Managementdoktrin (vgl. Romhardt 2002: 19 f.). Die Basis dafür soll ein vertrauensbasiertes kollegiales Miteinander der Abteilungsmitglieder liefern, in dessen Rahmen die Informationsweitergabe Solidaritätsprinzipien folgt. Durch das verstärkte Kooperieren würde auch ein Zugang zu dem als besonders wertvoll erachteten „impliziten Wissen“ (Polanyi 1958)<sup>20</sup>, also zu dem zumeist kaum verbalisierbaren handlungspraktischen know how, geschaffen werden. Durch welche Maßnahmen dies in der Abteilung realisiert wurde, wird im nächsten Abschnitt dargelegt.

### 3.2.2 Zur Implementierungsphase: Die Wissensmanagementmaßnahmen im Einzelnen

Zur Lancierung dieser „community of practice“ versucht die Abteilung gleich ein ganzes Bündel von Maßnahmen umzusetzen, die im Folgenden entlang der drei Wissensmanagementdimensionen (vgl. 3.1) vorgestellt werden. Eine *technologische Maßnahme* stellt den Ausbau einer bestehenden Datenplattform zu einer „intelligenten“ IT-Plattform für den Wissenstransfer dar.<sup>21</sup> Sie fungiert nicht nur als Wissensarchiv im Sinne einer herkömmlichen Datenbank, sie soll gleichzei-

<sup>18</sup> Das „community of practice“-Konzept geht zurück auf Lave und Wenger (1991).

<sup>19</sup> In dem Protokoll eines Teamleiter-Workshops heißt es zu diesem Leitbild erhellend: „Wir wollen als Sales Support Center durch überzeugende Dienstleistungen, best practice Prozesse und Innovationen führend sein. Als Competence Center für bedarfsorientiertes Informations- und Wissensmanagement wollen wir [konzernweit] benchmark sein für marktrelevante Produktinformation und Wissensmanagement und unsere Kunden begeistern. Wir wollen durch innovative Prozesse, hohe Produktqualität, neue Dienstleistungen mit fähigen und motivierten Mitarbeitern Mehrwert [...] schaffen.“ (internes paper)

<sup>20</sup> Die Bedeutung des „impliziten Wissens“ für Wissensmanagement wird in Nonaka und Takeuchi (1997) erörtert.

<sup>21</sup> In einem Experteninterview kam der Abteilungsleiter allerdings darauf zu sprechen, dass erst eine Flankierung mit sozialen und organisationalen Wissensmanagementmaßnahmen diese Plattform einer sinnvollen und umfassenden Nutzung zuführen würde. Dem Abteilungsleiter geht es nämlich nach eigenem Bekunden darum, dass in seiner Abteilung irgendwann einmal die Ideen des Wissensmanagements „gelebt“ werden. Er sprach in diesem Zusammenhang regelrecht philosophisch von „mehr Raum schaffen“ und kennzeichnete den Raum als „Denkraum“, „Hilfsraum“, „Begegnungsraum“, „Zeitraum“ sowie „Raum für Informelles“ (Interviewtranskript). Auf diese Raummetapher wird später nochmals näher eingegangen.

tig eine dynamische Plattform des Gedanken- und Erfahrungsaustauschs bilden. Hierzu werden Diskussionsforen ebenso wie Suchmaschinen-gesteuerte Hilfestellungen eingerichtet. Zu einer ersten Reduzierung der Informationsflut tragen dann teilautomatisierte Filterfunktionen bei.

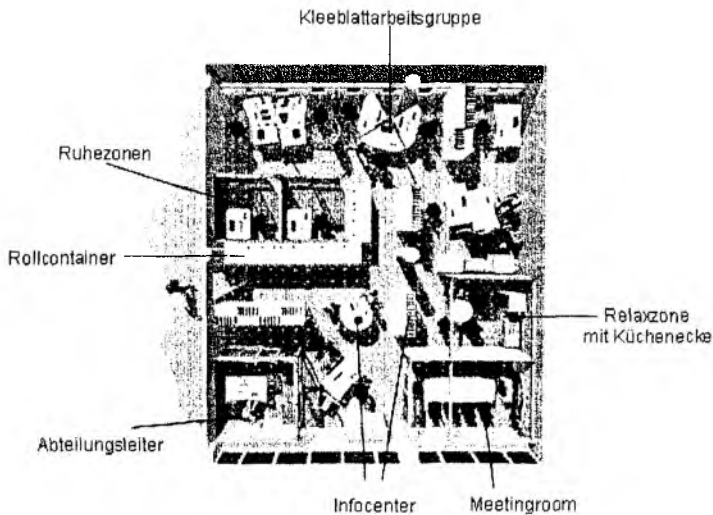
In Anbetracht der Tatsache, dass aus zwei getrennten Abteilungen eine Abteilung im Zeichen der „community of practice“ entstehen soll, ist die räumliche Zusammenlegung eine besonders zentrale Aufgabe mit hoher symbolischer Wirkung. Dieser Tragweite ist sich der Abteilungsleiter, wie er im Interview ausführte, voll und bewusst.<sup>22</sup> Es geht also um weitaus mehr als die Schaffung neuer Räumlichkeiten. Insofern wurde als *soziale Maßnahme* ein neues Bürokonzept erarbeitet, das den Gemeinschaftsgedanken nicht nur durch bauliche Maßnahmen einen räumlichen Ausdruck verleiht. Das Konzept unterstützt auch den Aufbau des geförderten Netzwerks des Wissensaustauschs innerhalb der Abteilung wesentlich. Dieses neue Bürokonzept lehnt sich an die bekannten Desk-Sharing-Konzepte an, bei denen die Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz besitzen, sondern sich je nach Ankunftszeit im Büro einen freien Schreibtisch aussuchen können (vgl. Neuhaus 2002: 42 ff.). Ihre Unterlagen sowie persönlichen Dinge bewahren sie in Rollcontainern auf, die im Eingangsbereich bei ihrem Eintreffen im Büro auf sie warten. Damit werden das Arbeitsmaterial und die persönlichen Accessoires puristisch auf ein Minimum reduziert. Das zentrale Arbeitswerkzeug ist schließlich der an jedem Arbeitsplatz befindliche PC.

Die Arbeitsplätze sind beim Bürokonzept räumlich so angeordnet, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Teams aktiv gefördert wird. So soll es weder eine Arbeitsplatzverteilung strikt nach Teamzugehörigkeit, noch nach Rang oder sonstigen Kriterien geben. Die Schreibtische selbst stehen kleeblattförmig zusammen oder in Zweier- oder Dreier-Gruppen. Daneben gibt es auch Einzelarbeitsplätze für ungestörtes Arbeiten bzw. mit speziellen Datenbankanbindungen und Programmen. Es werden gezielt Bereiche zur Förderung informeller Kommunikationen geschaffen, etwa eine Küche, aber auch eine Wohnzimmer-artige Relaxzone sowie Besprechungsräume. In zentraler Position befindet sich bezeichnenderweise ein Info-Center, das auch für Mitarbeiter anderer Abteilungen sowie für bestimmte Besucher zugänglich sein wird.<sup>23</sup> Aus rechtlichen Gründen stellt Abb. 3 nur eine prinzipielle Skizze des Bürokonzepts dar:

<sup>22</sup> Mehrfach betonte der Abteilungsleiter, dass eine Lösung der Raumfrage „konsensuell“ gesucht wurde. Dazu wurde der endgültige Plan unter Moderation von zwei Innenarchitekten iterativ durch mehrere Gesprächsrunden mit Vertretern aller Teams gewonnen, so dass individuelle Wünsche mit aufgenommen werden konnten (Interviewtranskript).

<sup>23</sup> Bezeichnend ist dies deshalb, weil damit die Zentralstellung von Wissen und Information in der Abteilung auch eine räumliche Symbolisierung erfährt.

Abbildung 3: Schematische Darstellung des neuen Bürokonzepts



Darüber hinaus werden als *organisatorische Maßnahme* organisationale Reglements, Arbeitsrichtlinien und Kontrollmechanismen abgebaut. Denn aufgrund der Komplexität des Wissenstransfers scheidet eine zentrale Steuerung bzw. Kontrolle aus. Es ist ihm vielmehr eine selbstregulative Form zu geben. Nämlich je mehr der Wissenstransfer zum erfolgsentscheidenden Prozess aufrückt, umso wichtiger wird es, wenn schon nicht die Prozesse selbst so doch zumindest die Spielregeln stabil, verbindlich und transparent zu gestalten. Diese anvisierte Selbstregulation wird vom Abteilungsleiter in konsequenter Anwendung der Wissensmanagementdoktrin in der Produktion eines Gemeinschaftsgeistes und -drucks gesehen. Dieser Gedanke soll nun im folgenden Abschnitt ausgeführt werden.

### 3.2.3 Das antizipierte Abteilungsszenario seitens des Managements: zum sozialen Kalkül im Umgang mit Wissen

Gemäß des „community of practice“-Gedankens des Wissensmanagements soll die Abteilung, wie dargelegt, zu einer Gemeinschaft kompetenter, engagierter und vor allem kooperierender Wissensbeschaffer und -träger werden. Sie ist hierzu in einer Weise kommunikativ zu vernetzen, dass es zu einer deutlichen

Reduzierung der zu bewältigenden Informationsfülle kommt. Die gemeinschaftliche Suche soll hierzu Synergien freisetzen, bei der nicht mehr jeder alles zu durchsuchen hat. In diesem Sinn funktioniert die Gemeinschaft wie ein Katalysator und Beschleuniger der ablaufenden Kommunikationen und Geschäftsprozesse. Die Rollenzuweisungen in der Gemeinschaft sollen durch die dort vorherrschenden Dynamiken und Netzwerkstrukturen selbst geleistet werden.<sup>24</sup> Dadurch etablieren sich „best practice“-Abläufe, die schließlich zu gemeinschaftlichen Standards werden, also von allen Mitgliedern in einer speziellen netzwerkbedingten Rollenaufteilung zu befolgen sind.

Insofern kann man den einzelnen Mitarbeiter als „Wissensagenten“<sup>25</sup> begreifen: Er sieht sich von der Gemeinschaft beauftragt, detektivisch vertriebsrelevantes Wissen aus der Informationsflut zu filtern und an den jeweiligen Sachbearbeiter weiterzuleiten. Er ist weniger autarker als vielmehr beauftragter Akteur. Jedoch sollen nicht nur die Mitarbeiter des Sales Support Centers die Rolle des Agenten einnehmen, sondern auch auserkorene Kontaktpersonen anderer Abteilungen (wie z.B. die erwähnte Bezugsperson in der Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung (im Folgenden kurz: F & E-Abteilung)). Diese werden über Sympathiebeziehungen dazu motiviert, mit einer vertriebsspezifischen Brille ihre eigenen Kernprozesse zu beobachten. Doch damit nicht genug! Auch Kunden wird eine Agentenrolle vom Sales Support Center zugewiesen. Der Aufbau einer systematischen Auswertung des Beschwerdewesens macht es möglich, wertvolles Anwenderwissen nutzbringend für Produktoptimierungen bzw. Kundendienstleistungen einzusetzen. Ideen werden also nicht mehr nur in der F&E-Abteilung per definitionem produziert, sie können auch aus dem Feedback der Kunden generiert werden.

Die Agentenrollen der an diesen Wissensgenerierungsprozessen Beteiligten ergeben sich dann aus der Netzwerkstruktur und -dynamik selbst. Zur Beschreibung dieser Positionsvergaben wird, wie in Abschnitt 2 ausgeführt, auf Harrison C. Whites netzwerkspezifisches Identitätskonzept zurückgegriffen (White 1992). Danach wird die Identität einer Person stets von den sie umschließenden sozialen

---

<sup>24</sup> Im Fallbeispiel hat ein Mitarbeiter durch seine berufliche Vorgeschichte einen besonders guten Draht zu einem Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung. Andere Mitglieder des Sales Support Centers erhalten dagegen nur sehr lückenhaft Informationen von dieser Abteilung. In Zukunft werden Anfragen an diese Abteilung nur noch von diesem Mittler getätigt. Er ist aufgrund seiner besonderen Netzwerkstellung gleichsam von der Gemeinschaft dazu berufen.

<sup>25</sup> Auch wenn mit dem Agentenbegriff eine Anlehnung an die Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. Richter/Furubotn <sup>3</sup>2003) gesucht wird, sollen damit keineswegs alle theoretischen Implikationen dieser Theorie, die hier zum Teil als problematisch erachtet werden, evoziert werden.



Netzwerken verliehen.<sup>26</sup> In dem hier interessierenden Fall lässt sich mit White schlussfolgern, dass die Akteure des Kommunikationsnetzwerkes zur Wissensakquisition eine vom Netzwerk funktional vordefinierte Agentenschaft zugewiesen bekommen, und zwar im Hinblick auf ihr persönliches Beziehungsgefüge, das bereits für bestimmte Spurensuchen disponiert.

Die „Legitimitätsgeltung“ der Organisation spiegelt sich dann weniger in der antizipativen Ausbildung von Selbsttechniken beim einzelnen Mitarbeiter wider, wie dies beispielsweise die *gouvernementality studies* postulieren (vgl. Bröckling u.a. 2000), als vielmehr in der allseits beobachteten Folgeleistung des Einzelnen bei der Einlösung der Gemeinschaftsopportunitäten.<sup>27</sup> Er gehorcht damit nur den allgegenwärtigen Forderungen der Gemeinschaft, die insbesondere in Form eines hohen Konformitäts- und Erwartungsdrucks auf ihm lasten. Die Grundintention der Wissensmanagementmaßnahmen zielt demgemäß auf die systematische Demontage von Refugien des Individuellen mittels deren Ersetzung durch vergemeinschaftete Räume. Diese Signalwirkung geht auch vom neuen Bürokonzept der Abteilung aus (vgl. 3.2.2): Von der Individualität sind nur noch einzelne Inhalte des Rollcontainers geblieben. Alles andere spricht eine deutliche Sprache: Als Abteilungsmitglied ist nicht meine Verortung im Raum entscheidend, sondern mein Eintritt in die Gemeinschaft. Sie stellt ein Netz dar, in dem die anderen und ich allerorten aufgefangen werden, sofern ‚wir‘ den gemeinschaftlichen Anforderungen entsprechen. Gleichzeitig kommt es durch das Bürokonzept auch zu einer tatsächlichen Reduktion der Privatsphäre: Man sitzt ständig wechselnden Gemeinschaftsmitgliedern gegenüber, die nochmals die Austauschbarkeit des einzelnen als Medium der Gemeinschaft unterstreichen. Mein Gegenüber ist stets Beobachter und potentieller Sanktionierer in einer Person, der mit der Stimme der Gemeinschaft spricht. Erst die Ein- und Unterordnung unter sie macht den Einzelnen in der Abteilung arbeitsfähig.

### 3.3 Die interventionistische Antwort der Abteilungsmitarbeiter

Doch wie reagiert der einzelne Mitarbeiter auf diese neuen Realitäten, die auf der semantischen Ebene mittels der Wissensmanagementdoktrin und auf der Interak-

<sup>26</sup> Man kann also von einem (individuellen) Vorgelagertsein der Netzwerke vor dem einzelnen, zum Handeln befähigten Akteur sprechen. Oder anders formuliert: Die Identifizierung des Einzelnen erfolgt im Netzwerk.

<sup>27</sup> Diese Einschätzung ergibt sich aus den förmlich utopisch anmutenden Anforderungen an die „community of practice“ als einer „Gruppe von Menschen, (...) die sich alle als Lehrer und Schüler verstehen, (...) die offen über Fehler und Misserfolge reden, (...) die einander zuhören und versuchen, ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen, die nicht mit ihrem Wissen in wirtschaftlichen Wettbewerb zueinander treten wollen.“ (Romhardt 2002: 19 f.)

tionsnetzwerkebene mittels der erörterten strukturellen Maßnahmen geschaffen werden? Kommt es wirklich zu den vom Management propagierten Dynamiken auf der Netzwerkebene, so dass die individuellen Leistungserbringungen und Karrierewege der Mitarbeiter diesen neuen strukturellen und semantischen Vorgaben zu folgen haben? Wäre dies der Fall, so müsste bei den einzelnen Mitarbeitern die subjektive Sicht auf seinen Netzwerkausschnitt entsprechend Veränderungstendenzen aufzeigen. Insbesondere müssten die vom Abteilungsleiter so erwünschten Kontaktaufnahmen zu „denen da drüben“, also zu den Mitarbeitern der vormals anderen Abteilung, zu beobachten sein.

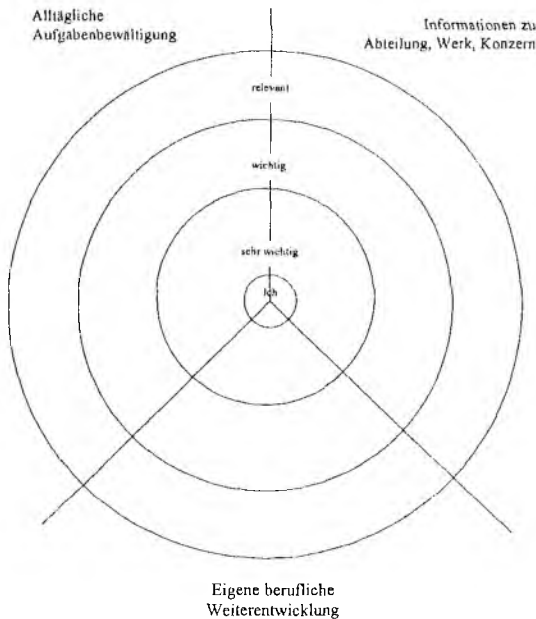
In den Interviews mit den Mitarbeitern wurde zu diesem Zweck die folgende Netzwerkkarte vorgelegt – mit der Bitte, Abteilungsmitglieder und andere wichtige Personen des Arbeitskontextes (aber auch Institutionen und Datenbanken) für jedes der drei beruflichen Informationsfelder „Alltägliche Aufgabenbewältigung“, „Informationen zu Abteilung, Werk, Konzern“ und „Eigene berufliche Weiterentwicklung“ nach Wichtigkeit einzutragen.

Um die Vorbehalte gegen ein solches Vorgehen zu reduzieren, wurde den Befragten eingeräumt, ihre Kollegen bzw. Vorgesetzten nicht namentlich zu nennen. In solchen Fällen wurde dann abstrakt von Person A, B, C usw. gesprochen und vom Befragten lediglich die Angabe erbeten, welchem Team bzw. welcher Abteilung diese Person jeweils zuzuordnen ist. Auf dieser Basis konnte dann jede Beziehung näher beleuchtet werden.

Ohne im Einzelnen auf diese Ergebnisse eingehen zu können, ergab sich folgendes generelle Antwortverhalten: Im Bereich der alltäglichen Aufgabenbewältigung nannten fast alle Interviewten mehrere eigene Teammitglieder als wichtige und sehr wichtige Kontakte. Ergänzt wurde dies bei einer Reihe von Interviewten durch die Nennung von abteilungsexternen Personen und Mitgliedern anderer Teams der eigenen Teilabteilung. Nur zwei Interviewte platzierten in diese Kreissegmente Mitarbeiter der anderen Teilabteilung. Dies ist insofern überraschend, als zum Befragungstermin die aufgabenspezifische Verknüpfung der vormalig getrennten Abteilungen bereits längere Zeit realisiert war. Etwas team- und teilabteilungsdurchlässiger erwies sich der Bereich „Information zu Abteilung, Werk, Konzern“.<sup>28</sup> Dies spricht dafür, dass man zumindest begonnen hat, über die ehemaligen Abteilungsgrenzen hinweg „miteinander zu reden“. Die Qualifizierung dieser Kontakte referierten aber weitaus weniger auf die Aspekte Vertrauen, Kompetenz und Wertschätzung. Dagegen war beim Antwortverhalten der besonders heikel zu erhebende Bereich der „eigenen beruflichen Weiterentwicklung“ wieder von einer deutlichen Abschottungstendenz gekennzeichnet.

<sup>28</sup> Hier wurden auch häufig Abteilungsveranstaltungen, Intranet und der werksinterne Newsletter als wichtige „Informationslieferanten“ genannt.

Abbildung 4: Netzwerkkarte für das Interview zum Eintragen von Personen (Abteilungsmitglieder oder andere relevante Personen des Arbeitskontextes), Institutionen, Informationszentren, Datenbanken



Nicht nur dass hier die Interviewten durchweg nur wenige Personen nannten, es kam auch zu deutlich weniger Nennungen der eigenen Teammitglieder. Neben dem gleichsam obligatorisch zu nennenden Vorgesetzten wurden häufig „neutrale“ Personen genannt, die anderen Abteilungen angehörten und zu denen man in der Regel langjährige freundschaftliche Beziehungen pflegte. Um dieser Antwortzurückhaltung zu begegnen, wurde insbesondere nach der Bedeutung von Steuerungselementen (wie z.B. Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen etc.) und von Weiterbildungsmaßnahmen (Schulungsplänen, job rotation etc.) gefragt.

Das durch den Einsatz der Netzwerkkarte gewonnene Bild wurde nochmals durch teilnehmende Beobachtungen von Teamsitzungen, Meetings und Abteilungsbegehungen bestätigt. Auch bei den dort beobachteten Interventionen han-

delt es sich um subtile Strategien zur Stärkung der eigenen Teamposition. So waren soziale Schließungsprozesse innerhalb der einzelnen Teams zu beobachten, was sich insbesondere an einem demonstrativ zur Schau gestellten Teamgeist bemerkbar macht. Wie jedoch das eigene Team gegen die Zukunftsvorstellungen des Abteilungsleiters ins Feld geführt wurde, konnte besonders auf der Ebene der nonverbalen Signalisierungen und der Zugehörigkeitsbekundungen beobachtet werden. Dies soll nun abschließend kurz dargestellt werden.

### *3.4 Die Zugehörigkeitsbekundungen der Abteilungsmitarbeiter*

Gemäß den Ergebnissen der Beobachtungen scheinen die Mitarbeiter vermeintlich dem geforderten Wandlungsprozess zu genügen. Denn sie greifen in ihrem täglichen Tun auf ritualisierte Muster zurück, um ihre gemeinschaftskonforme Gesinnung zu bekunden. So waren zum Beispiel öfters Gesten der Zurücknahme der eigenen Person durch eine zelebrierte Unterordnung unter das Team (z.B. zeitliche Verfügbarkeit bei unerwartet auftretenden Problemen) zu beobachten. Häufig wurden in diesen Situationen auch Zeichen der Kollegialität (z.B. Respektbekundungen bzgl. der Kompetenzen anderer Teammitglieder) und Solidaritätsbekundungen wie etwa das mehrfach beobachtete, expressiv zum Ausdruck gebrachte kumpelhafte Verhalten (Arm über die Schulter legen, auf die Schulter klopfen, klönen) gezeigt. Gegenüber Mitgliedern anderer Teams waren demgegenüber ausweichende und distanzierende Signale sowie Zeichen, keine Zeit zu haben, mehrfach beobachtbar (in Form körperlicher Unruhe, abwendende Körperhaltung, umher schweifender Blick).

Diese und weitere Signale der Gemeinschaftsverbundenheit und Subordination innerhalb des Teams können jedoch als ein interessanter Schachzug der Mitarbeiter gesehen werden. Auf der einen Seite deuten sie dem Abteilungsleiter an, sozusagen im Vorgriff auf seine Zukunftsvorstellungen bezüglich der Abteilung eingehen zu wollen. Mitarbeiter präsentieren sich so mit ausgeprägtem Gemeinschaftsgeist und Unterordnungswillen. Durch diese Antizipation des vom Abteilungsleiter gewünschten Wandels scheinen zwar dessen Führungsanspruch und Entscheidungskompetenz (jenseits des sonst gepflegten kollegialen Führungsstils) bestätigt. Auf der anderen Seite versuchen die Mitarbeiter gerade mit diesen zur Schau gestellten Signalen und Ritualen offenbar eine tatsächliche Umsetzung des Gemeinschaftsgedankens auf Abteilungsebene geschickt hinauszuzögern oder gar zu blockieren. Denn mit ihren Solidaritätsbekundungen stärken sie in Wahrheit das Team, verschaffen ihm eine bessere Ausgangsposition im Ranking der Abteilungsteams und grenzen sich dadurch von diesen deutlich ab. Die corporate identity wird auf diese Weise nur auf Teamebene gestärkt und

so implizit gegen die Abteilung ausgespielt.<sup>29</sup> Diese Teamfokussierung wird zudem durch die Netzwerkanalyse der intensiven informellen Kontakte (vgl. Abb.3) bestätigt.

Diese „mikropolitischen“ Strategien (vgl. Küpper/Ortmann <sup>2</sup>1992) können als Zeichen dafür gewertet werden, dass noch um die zukünftige Interaktionssemantik gerungen wird, und dass der Abteilungsleiter trotz günstigerer Ausgangsposition den Kampf um eine Neuordnung seiner Abteilung noch nicht endgültig für sich entschieden hat. Die in der Implementierungsphase befindlichen Maßnahmen können auch durchaus in Konterkarierung der eigentlichen Intentionen des Abteilungsleiters zu einer schärferen Teamabgrenzung gegeneinander genutzt werden. Das Leitbild der „community of practice“ wäre damit torpediert.

Wie auch immer der Kampf um die Rahmung der Wissensordnung in der untersuchten Abteilung ausgehen mag,<sup>30</sup> in jedem Fall haben die wissenszentrierten Kommunikationen an Bedeutung gewonnen – und dies sowohl aus der Managementperspektive als auch aus der Mitarbeiterperspektive. Man könnte diese Pattsituation als einen mikropolitischen Kampf zwischen semantischer und operativer Führerschaft bezeichnen. Indem das Management entscheidet, den wissenszentrierten Kommunikationsprozess aufzuwerten, kommt es jedoch auf Seiten der Mitarbeiter ebenfalls zu einer Aufmerksamkeitsverschiebung: Da sich nun ihre Karrieren zunehmend in den wichtiger gewordenen Kommunikationsprozessen entscheiden, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als erhöhte Aufmerksamkeit auf diese zu lenken. Insofern hätte sich zumindest die Tiefensemantik des Wissensmanagements (unabhängig von dem Implementierungserfolg der einzelnen Maßnahmen) durchgesetzt: in Richtung eines bedeutsameren und wirkmächtigeren ‚networkings‘.

#### 4 Resümee

Bei dem dargelegten Untersuchungsgegenstand handelt es sich um einen ausgeprägten und daher besonders lehrreichen Fall einer Kollision der semantischen Ebene (1. Ebene) mit den Interventionsebenen (3. und 4. Ebene). Den Austragungsort selbst bildet dagegen die Interaktionsebene (2. Ebene). Auf ihr werden die Interventionen zur Darstellung gebracht, hier entfalten die neue (Wissensma-

---

<sup>29</sup> Als ein wichtiger Verbündeter greift ihnen hierbei der jeweilige Teamleiter unter die Arme, dessen strategische Position durch die intendierten Vergemeinschaftungsprozesse ebenfalls gefährdet ist. Entsprechend angespannt ist das Verhältnis der Teamleiter zum Abteilungsleiter, wie die Beobachtungen der Teamsitzungen ergeben haben.

<sup>30</sup> Die zweite Untersuchungswelle im Frühjahr 2005 wird hierin wahrscheinlich weiteren Aufschluss liefern.

nagement-)Semantik und die daraus resultierenden Maßnahmen ihre volle Prägekraft. Durch diese drastische Gegenläufigkeit wird zusätzlich die Notwendigkeit unterstrichen, dass eine konkrete Interaktionskonstellation von mehreren Ebenen aus zu untersuchen ist.

Wäre in dem referierten Fallbeispiel nur die subjektive Sicht der Mitarbeiter oder nur eine semantische Analyse zum Zuge gekommen, wären die Diskrepanzen zwischen den (dirigistischen) Ansprüchen und den Verhaltensweisen der Mitarbeiter nicht sichtbar geworden. Die gleiche Einschätzung trifft zwangsläufig auch für die methodische Erfassung zu. Auch hier ist die Frage, ob man sich bei einer Interaktionsanalyse für qualitative oder quantitative, für hermeneutische oder formale Methoden entscheidet, regelrecht irreführend. Es ist vielmehr die Frage nach einem adäquaten konzeptionellen und forscherschen Design zu stellen, das ermöglicht, eine Triangulation der Methoden durchzuführen. Genau in diesem Sinn steht das hier vorgelegte Interaktionskonzept als ein möglicher Lösungsvorschlag zur Diskussion. Dabei leistet dieses Konzept nicht nur eine Verortung und eine Verflechtung der mit diesen Methoden verknüpften Perspektiven und Fragestellungen mittels der Vierebeneneinteilung. Es hebt mit der Fokussierung von Interaktionen auf einen Gegenstandsbereich ab, auf den die Netzwerkthematik ohnehin schon von sich aus zusteuert. Die Netzwerkbegrifflichkeit prädisponiert einerseits zu einer soziologischen Fokussierung auf Relationen (-gefüge) und Prozesse. Der Einsatz der qualitativen Netzwerkanalyse fokussiert andererseits aufgrund seiner egozentrierten Betrachtungsweise auf engmaschige, bedeutsame bzw. zeitintensive Kontakte der einzelnen Netzwerkakteure. Insofern liegt es nahe, ein relationentheoretisches Interaktionskonzept als theoretischen Rahmen zu wählen – und dies um so mehr, als bei der hier gewählten Forschungsfrage, wissenszentrierte Kooperationsformen in Unternehmensabteilungen zu analysieren, die Beziehungsmuster weitgehend über face-to-face-Kontakte aufgebaut und „gelebt“ werden.

Mit der qualitativen Netzwerkanalyse erschließt man das Netzwerk der Interaktionen, wie es sich aus der Sicht des befragten Akteurs ergibt. Genau diese Sicht liegt auch seinen Interventionen zu Grunde.<sup>31</sup> Insofern ist es für das Verständnis dieser Interventionen unabdingbar notwendig, die Perspektive dieses Akteurs auf das Netzwerk nachzuvollziehen. Ein weiterer wesentlicher Vorzug ist darin zu sehen, dass durch qualitative Interviews – flankiert durch die Verwendung von Namensgeneratoren sowie Netzwerkkarten oder alternativen Darstellungsformen – eine systematische Aufschließung der relevanten Beziehungen von Ego möglich wird, so dass die Gefahr des Vergessens relevanter Personen

<sup>31</sup> Hollstein (2002: 73f.) spricht in diesem Zusammenhang sogar von „handlungsleitende(n) Vorstellungen von Beziehungen (Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata) und normativen Orientierungen“.

minimiert werden kann.<sup>32</sup> Mit der quantitativen bzw. formalen Netzwerkanalyse – flankiert durch den Anspruch, allen relevanten Akteuren netzwerkspezifische Fragen zu stellen – erhofft man demgegenüber, eine topographische Sicht auf das Netzwerk zu erhalten. Ein Großteil der Auswertungsverfahren erschließt folgerichtig die Frage der Cluster- bzw. Cliquenbildung, der „strukturellen Löcher“ (Burt 2001), der Machtkonstellationen (Triadenforschung), der Rollenmuster und des Positionengefüges (Blockmodellanalyse). Sie stellen die Einsicht in Rechnung, dass Interaktionen Eigendynamiken und Korridorbildungen sowie eine Macht- und Abhängigkeitskomponente aufweisen, die den Fortgang fokaler Prozesse maßgeblich mitbestimmen. Die Kenntnis dieser Größen ist notwendig, um überhaupt nachvollziehen zu können, ob ein Akteur eine zentrale oder eine periphere Stellung im Netzwerk einnimmt, warum ihm gewisse Personenkreise eher fern stehen und er manche Verbindungen nicht oder nur eingeschränkt nutzen kann, welchen informationellen Background er besitzt, der wiederum auf die zum Einsatz kommenden Deutungsmuster zurückwirkt. Diese – wenn man so will – „emergenten“ Aspekte können nicht adäquat mit der qualitativen Netzwerkanalyse erfasst werden. Ebenso wenig kann die formale Netzwerkanalyse dezidiert Aufschluss darüber geben, warum ein Netzwerkakteur in einer bestimmten Weise interveniert, aus welchen Motiven er mit bestimmten Personen in engen Kontakt tritt – und mit anderen nicht – und welche qualitativen Merkmale diese einzelnen Kontakte aufweisen.

Beide Sichtweisen – die qualitative wie die quantitative – haben ihre Berechtigung. Ja, mehr noch! Sie sind für das vollgültige Verständnis von Interaktionsverläufen und -konstellationen gleichwertig zu behandeln und in das Forschungsdesign einzubeziehen. Insofern wird das empirische Methodenarrangement selbst mehr und mehr zu einem Netzwerk, dessen wechselseitige Verflechtungen freilich konzeptionell durchzuführen sind. Und genau darauf wird die Netzwerkforschung in den nächsten Jahren einen Schwerpunkt ihrer Aufmerksamkeit zu legen haben.

## 5 Literatur

- Berger, Peter L./ Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.: Fischer.
- Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hrsg.) (2000): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

---

<sup>32</sup> Diese Gefahr lässt sich gerade bei den für die formale Netzwerkanalyse üblicherweise herangezogenen schriftlichen Frageformen nie ausschließen.

- Burt, Ronald S. (2001): Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: Lin, Nan/ Cook, Karen S./ Burt, Ronald S. (Hrsg.): *Social Capital: Theory and Research*. Aldine: de Gruyter, S.31-56.
- Engel, Uwe (1998): *Einführung in die Mehrebenenanalyse. Grundlagen, Auswertungsverfahren und praktische Beispiele*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Garfinkel, Harold (1986): *Ethnomethodological Studies of Work*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Giddens, Anthony (<sup>3</sup>1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Goffman, Erving (1977): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1994): *Die Interaktionsordnung*. In: Goffman, Erving: *Interaktion und Geschlecht*. Hg. v. Knoblauch, Hubert A./ Kothhoff, Helga. Frankfurt a.M./ New York: Campus, S. 50-104.
- Haller, Max (1999): *Soziologische Theorie im systematisch-kritischen Vergleich*. Opladen: Leske + Budrich.
- Häussling, Roger (2001): *Soziologisches Mehrebenen-Netzwerk-konzept zur Deutung von Kreativität. Theoretische und empirisch-methodische Bausteine*. Karlsruhe (Diss.).
- Häussling, Roger (2003): *Soziale Prozesse als Netzwerkspiele. Soziologische Essays zu Leitaspekten der Netzwerktheorie*. Moskau/Stuttgart [deutsch/russisch]: Logosaltera.
- Häussling, Roger (2005): *Netzwerke und Organisationen – konträre oder komplementäre gesellschaftliche Mechanismen?* In: Jäger, Wieland/ Schimank, Uwe (Hrsg.): *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 265-286.
- Hillmann, Karl-Heinz (Hrsg.) (<sup>4</sup>1994): *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner.
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne (Hrsg.) (1997): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Hitzler, Ronald/ Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.) (2003): *Karrieropolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen: Leske + Budrich.
- Hollstein, Betina (2002): *Soziale Netzwerke nach der Verwitwung. Eine Rekonstruktion der Veränderungen informeller Beziehungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (<sup>2</sup>1992): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lave, Jean/ Wenger, Etienne (1991): *Situated Learning*. Cambridge: CUP.
- Lenk, Hans (1987): *Das Ich als Interpretationskonstrukt: Vom kognitiven Subjektivitätskonzept zum pragmatischen Handlungszusammenhang*. In: Lenk, Hans: *Zwischen Sozialpsychologie und Sozialphilosophie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S.152-182.
- Lenk, Hans (1995): *Schemaspiele. Über Schemainterpretation und Interpretationskonstrukte*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luff, Paul/ Hindmarsh, Jon/ Heath, Christian (Hrsg.) (2000): *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*. Cambridge: CUP.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: Westdeutscher Verlag.



- Neuhaus, Ralf (2002): Moderne Bürokonzepte – Wirtschaftlichkeit durch Telearbeit und Desk-Sharing. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis*, Jg. 173, S.42-61.
- Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Polanyi, Michael (1958): *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pongratz, Hans (2002): Legitimitätsgeltung und Interaktionsstruktur. Die symbolische Repräsentation hierarchischer Verfügungsrechte in Führungsinteraktionen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg.31, H. 4: 255-274.
- Pongratz, Hans (2003): *Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Probst, Gilbert J. B./ Büchel, Bettina S.T. (<sup>2</sup>1998): *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/ Mandl, Heinz (2000): *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern: Huber Verlag.
- Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik G. (<sup>2</sup>2003): *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Romhardt, Kai (2002): *Wissensgemeinschaften – Orte lebendigen Wissensmanagements*. Zürich: Versus Verlag.
- Sacks, Harvey (1992): *Lectures on Conversation*. Hg. v. Gail Jefferson. Oxford: Blackwell.
- Sofsky, Wolfgang/ Paris, Rainer (1991): *Figurationen sozialer Macht. Autorität – Stellvertretung – Koalition*. Opladen: Leske + Budrich.
- Straus, Florian (2002): *Netzwerkanalysen. Gemeindepsychologische Perspektiven für Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Suchman, Lucy (1987): *Plans and Situated Actions*. Cambridge: CUP.
- Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hrsg.) (2000): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wasserman, Stanley/ Faust, Katherine (<sup>4</sup>1998): *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, Max (<sup>5</sup>1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie, Studienausgabe (MWS)*. Tübingen: Mohr.
- White, Harrison C. (1992): *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*. Princeton/New Jersey: Princeton University Press.
- Willke, Helmut (<sup>2</sup>2001): *Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von Carsten Krück, Susanne Mingers, Konstanze Piel, Trosten Strulik und Oliver Vopel*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (2000): *Wissensmanagement im mittelständigen Unternehmen. Ein Leitfaden*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.