

LOTHAR SCHNEIDER

Soziale Vernetzung

VORÜBERLEGUNGEN

In den vielfältigen Formen des Lebens sucht die Wissenschaft das Gemeinsame, das Einigende zu finden. Ist sie dabei erfolgreich, so braucht das Gefundene einen Namen, damit man es schnell benennen kann, will man mit anderen darüber sprechen und das Erkannte weitervermitteln. Dieser Name wird durch genaue Umschreibung zum »Begriff« und gewinnt dann oft eine gewisse Eigenständigkeit. Hilfreich kann solch ein Begriff für die Menschen dadurch werden, daß sie ihn – wie eine Lesebrille – als Sehhilfe nutzen, um die Wirklichkeit besser zu erkennen. Was vorher eher wie ein bloß buntes, zufälliges, unverbundenes Nebeneinander erschien, zeigt sich jetzt in seinem inneren Zusammenhang. Wer so die Beziehungsverflochtenheit der Wirklichkeit tiefer durchschaut, der kann auch rechtzeitig Trends erfolgreich prognostizieren und braucht nicht »mit hängender Zunge« hinter der Entwicklung herzulaufen, die er dann zudem meist nicht mehr beeinflussen kann.

I. EIN NEUER BEGRIFF

Als Bischof *Franz Kamphaus* anlässlich der Feier »750 Jahre Limburger Dom« vor vielen prominenten Gästen und den Kameras des Fernsehens seine Festrede hielt, da sagte er mit Bezug auf das »Weltenhaus«, es sei »vernetzt wie die Steine des Domes«¹. Das Wort »vernetzt« mag mancher Zuhörer bloß der großen sprachlichen Ausdruckskraft des Limburger Bischofs zugeordnet haben, tatsächlich aber handelt es sich um einen bei wissenschaftlichen Analysen immer häufiger verwendeten Begriff: »vernetzen« bzw. »Vernetzung«².

¹ 3. WDR-Fernsehen, Haus Gottes unter den Menschen, 1. September 1985, 20.15–21.15 Uhr, hier 21.09 Uhr.

² 1. WDR-Hörfunkprogramm, Kirchliche Nachrichten, 22. September 1985, 8.05–8.15 Uhr, hier 8.08 Uhr: Mit Bezug auf Priester, die den Zölibat aufgegeben haben, sagte Bischof *Klaus Hemmerle*, man sollte mit ihnen »brüderlich umgehen, damit das menschliche Netz erhalten bleibe«.

Im englischen Sprachraum ist der Begriff »network« wohl schon längere Zeit von größerer Bedeutung als entsprechende deutsche Wörter und ihre sprachliche Verwendung. Die Soldatensender »AFN« und »BFN« – »American- bzw. British Forces Network« – verliehen im Nachkriegsdeutschland dem Wort »network« einen gewissen Bekanntheitsgrad. Heute ist es ein moderner Begriff amerikanischer Wissenschafts-³ und auch Alltagssprache. Im Wort »network« stecken zwei Aspekte: Einmal »Netzwerk«⁴; damit wird statisch das *Ergebnis* eines Prozesses beschrieben. Hierfür werden auch die Wörter »pattern«, »Muster« oder »structure«, »Gebäude«, »Organismus«, »Struktur«, »Anordnung«, »Gefüge«⁵ gebraucht, ein anderes Mal »Netzarbeit« im Sinne von »Vernetzung«. Damit ist ein dynamisches Moment angesprochen.

1. Der statische Aspekt von »Netzen«

Seit Menschen mit Netzen Tiere, vor allem Fische, fangen, ist der Urtyp aller Netzwerke bekannt und als Werkzeug geschätzt. Hierbei braucht nicht so *gezielt* vorgegangen zu werden, wie beim Erlegen bzw. Fangen mit Pfeil und Angelhaken. Der Jagderfolg stellt sich mit Hilfe von Netzen relativ leicht ein. Er ist das Ergebnis einer klug angelegten »Strategie«, die, wendet man sie richtig an, geradezu »automatisch« zum Jagdglück verhilft. Grund für solchen Erfolg sind wohl die weitflächigen, ja, dreidimensionalen Einsatzformen (vgl. Fischreusen), die »Netze« ermöglichen. Der »Igel vieler Knoten« ist jeweils schon da, wenn der gejagte »Hase« dort eintrifft. Das Netz ist gleichsam eine technische Form symbolischer – was keineswegs heißt unwirksamer – Anwesenheit des Jägers, sprich allgemein: des Menschen.

Nun war es wohl kaum eine solch' analytische Betrachtung, die die Menschen veranlaßte, diese erfolgreiche Strategie auch in andere Bereiche zu tragen und dort neuartige »Netzwerke« zu bauen, obwohl es im Grunde um das gleiche Prinzip geht, nämlich, Menschen bzw. Dinge an anderen Orten real oder wenigstens symbolisch anwesend zu machen. Als die ersten Straßen, Schifffahrtswege, Eisenbahnen, Flugverbindungen und Telefone errichtet wurden, da stand *zunächst* der *lineare* Effekt im Vordergrund. Man sprach ganz selbstverständlich von Eisenbahn*linien*,

³ Andrew M. Greeley, A 'Radical' Dissent, in: Ethics and Public Policy Essay, Nr. 57, February 1985, 33–47, besonders 40.

⁴ Vgl. Cassells Wörterbuch, Englisch-Deutsch, »network«, München ¹²1978, 327.

⁵ Ebenda.

Schiffahrtslinien, Fluglinien bzw. von einer Telefonverbindung von A nach B. Erst als die Anzahl solcher »Linien« immer mehr zunahm und die Querverbindungen ausgebaut wurden, bemerkte man – gleichsam im nachhinein –, daß auf diese Weise »Netze« entstanden waren: Straßen- und Autobahnnetze, Eisenbahnnetze, U-Bahnnetze, Telefonnetze. Solch' technische Netze – man wird sie der Infrastruktur zurechnen – erhöhen die Effizienz eines Systems ganz erheblich, wie zwei Beispiele erhellen sollen.

Nehmen wir an, in den 50er Jahren hätte die Frage gelöst werden sollen: »Wie kann der Kraftfahrzeugverkehr zwischen Köln und München verbessert werden?« Der *eine* Vorschlag hätte gelautet: Die Autobahn »Köln–Stuttgart–München« solle vierspurig ausgebaut werden. Der *andere* Vorschlag hätte den ergänzenden Bau einer Autobahn »Köln–Würzburg–München« favorisiert. Es wird sich aufgrund einer Vielzahl von Argumenten leicht zeigen lassen, daß der zweite Vorschlag der bessere ist. Wenn z. B. Nebel über der Stuttgarter Linie liegt, dann könnte die Würzburger Autobahn bessere Wetterbedingungen aufweisen. Ist für die Würzburger Linie »überfrierende Nässe« gemeldet, könnte die westliche Autobahn von einem »Hoch über Frankreich« profitieren. Aber auch der Anbindungseffekt benachbarter Städte und Dörfer dürfte für zwei Autobahntrassen, statt für eine Super-Autobahn, sprechen. Gründe wie der Gütertransport, der Fremdenverkehr oder auch der Landesverteidigung ließen sich leicht entfalten.

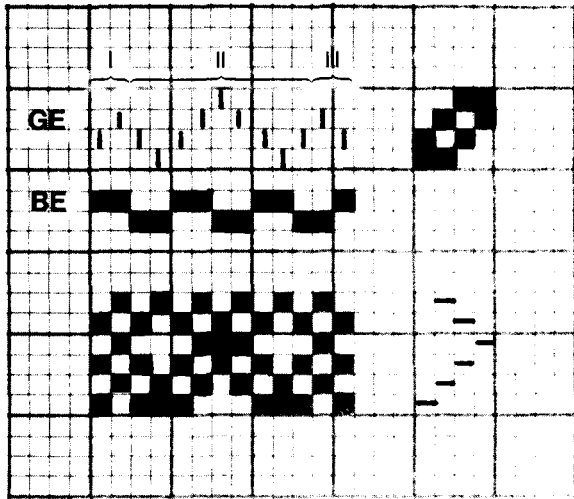
Ein zweites Beispiel aus der Welt des Telefons sei hier angefügt: Jemand sei seit kurzem mit einem jungen, erfolgreichen Bundespolitiker befreundet, der zwei Wohnsitze habe, in seiner Heimat Regensburg und in Bonn. Ferner habe er ein »Refugium« in der Eifel, dessen Telefonnummer nur ganz wenige kennen, nicht einmal der neue Freund. Als dieser ihn aber gerade unter der Geheimnummer unerwartet und höchst dringend von Hamburg aus erreichen möchte, fällt ihm folgende Lösung ein. Er ruft die Eltern seines Freundes, die heute in Nürnberg wohnen, an und bittet diese, sie möchten ihren Sohn in der Eifel anrufen und ihn veranlassen, eine bestimmte Telefonnummer in Hamburg anzuwählen. Auf diese Weise erreicht den Politiker die wichtige Nachricht nach bereits fünf Minuten. Ein »Netzeffekt« hat es möglich gemacht!

Die Vorteile solcher »Netzeffekte« werden auch im kaufmännischen Bereich zunehmend erkannt und genutzt. So erwarb vor einiger Zeit eine große Wohnungsbaugesellschaft eine kleinere. Im Wirtschaftsteil der Kölnischen Rundschau war hierzu zu lesen: »Das Vertriebsnetz war denn

auch der eigentliche Grund für das Interesse.«⁶ Daß die modernsten Computersysteme aus Netzwerken bestehen, die »das Prinzip der verteilten Intelligenz« zu nutzen wissen, wird inzwischen einer immer breiteren Öffentlichkeit bewußt⁷.

2. Netzformen und Effizienz

Daß die gesamte Wirklichkeit und nicht zuletzt auch unser Körper⁸ von »Netzwerken« durchzogen ist – das »soziale Netz« erweist sich aus der hier skizzierten Sicht als ein wenn auch bedeutsamer Unterfall einer Netzwerk-Theorie⁹ –, mag durch die angeführten Beispiele und obigen Überlegungen bereits anfänglich deutlich geworden sein. Doch eine Frage ist dabei noch völlig offen geblieben: Gibt es Netzformen, die leistungsfähiger sind als andere? Hier wird man wieder zwei Aspekte unterscheiden können: Einmal den Grad der Dichte eines Netzwerkes, zum anderen die Ausformung des Netzwerkes in symmetrische bzw. asymmetrische Netzformen.



Das Schaubild zeigt ein Webmuster, das die schwedische Autorin *Lisa Melén* veröffentlicht hat¹⁰.

⁶ *Lothar Klein*, Viele Mitarbeiter fürchten um ihre Arbeitsplätze, in: Kölnische Rundschau vom 2. Oktober 1985.

⁷ Vgl. *Manfred Vedder*, Automatisierung mit freiprogrammierbaren Steuerungen, in: tz für Metallbearbeitung 76 (1982) H. 11, 34–38.

⁸ *Albrecht Köhler*, Unser Körper – eine Last? In: Hirschberg 38 (1985) 218–226, hier 219.

⁹ *Bettina Heß*, Am sozialen Netz knüpfen im Landkreis viele Hände, in: Starnberger Neueste Nachrichten vom 5./6. Januar 1984.

¹⁰ *Lisa Melén*, Webmuster für Gardinen, Handtücher, Tischwäsche, Ravensburg 1985, 45.

3. Kleine oder große »Maschen«?

Wenden wir uns zunächst der Frage nach der »Dichte« zu, so wird man sagen können, daß die »Maschengröße« des Netzes sich nach der »Größe der Fische« zu richten hat. Will man feine Sardinen fangen, so wird man kleine Maschen knüpfen müssen. Entsprechendes gilt für Mosaikbilder, Webmuster, selbstverständlich auch für die Bildschirme unserer Fernsehgeräte.

Je kleiner die Mosaiksteine desto detailreicher wird das Bild. Für laserstrahlscharfe Lichtpunktmuster auf den in der Entwicklung befindlichen großen Flachfernsehbildschirmen ist deshalb – vor allem bei dreidimensionaler Darstellung – eine solche hervorragende Bildqualität zu erwarten, daß der Wirklichkeitseffekt eines solchen Fernsehbildes mit dem »life-Blick« des Zuschauers gleichzieht. *Hier* gilt: »Kleine Netze« verbessern die Qualität der Abbildung¹¹.

Es können aber auch »große Maschen« für bestimmte Ziele erforderlich sein. So haben US-amerikanische Wissenschaftler in New Mexico ein computergestütztes Synthese-Radioteleskop gebaut, das aus 27 Antennen von je 25 Metern Durchmesser besteht. Diese können auf einem Schienennetz von 19 mal 21 Kilometern gesteuert werden. Daraus ergibt sich eine Leistung, die einer Antennenschüssel von 38 Kilometern Durchmesser entspricht. Der »Netzeffekt« macht's möglich!¹²

4. Symmetrische oder asymmetrische Netzformen?

Trifft man auf eine *komplexe* Situation, so wird man nicht fragen dürfen: »Kleine oder große »Maschen«?«, sondern man wird ein Netz aus kleinen *und* großen »Maschen« entwickeln müssen. Dies entspricht der Struktur von »Ja- und Nein-Lösungen«, die bereits an anderer Stelle¹³ als Optimierungsstrategien erkannt wurden. Allerdings dürfte die Wahrscheinlichkeit, daß man genau so viele kleine Maschen wie große Maschen braucht, nicht hoch anzusetzen sein. Damit aber zeichnet sich für eine Netzwerktheorie ebenfalls ab, was auf einem anspruchsvollen Abstraktionsniveau vielfältig zu belegen ist: Höhere Lebensformen zeichnen sich zunehmend

¹¹ Vgl. zum Aspekt der nützlichen Verkleinerung: *Lothar Schneider*, Subsidiäre Gesellschaft, Paderborn–München–Zürich ²1985, 114–125: »Miniaturisierung oder Riesen sind unterlegen.«

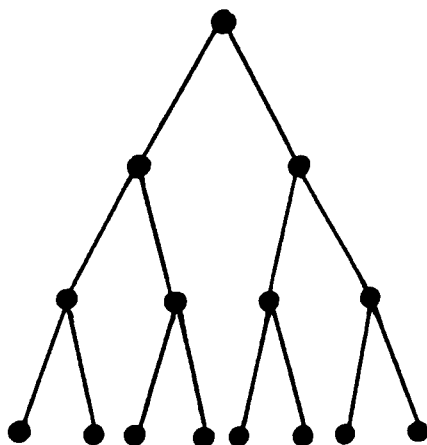
¹² Vgl. *Georg Gerster*, Das Superrohr zum Weltraum, in: *Wirtschafts-Echo* 33 (1982) H. 13, 10f.

¹³ Vgl. *Lothar Schneider*, Subsidiäre Gesellschaft, a. a. O., 85–98: »Teilumkehrung« – Modell jeder Zielgruppenlösung«.

durch Asymmetrierung aus¹⁴. Der Regensburger Chemiker *Henri Brunner* hat unter diesem Aspekt die molekularen Netzformen bei Lebewesen erforscht. Er kam zu dem Ergebnis: Höhere Lebewesen sind durch asymmetrische Molekularstruktur gekennzeichnet, während die Stoffe, die für diese Organismen *giftig* sind, eine *symmetrische* Struktur aufweisen. Da ist es nicht verwunderlich, wenn höheren Lebensformen auch extrakorporal – hier sozial – asymmetrische Netzwerke optimal korrespondieren. Dies ist zwar auf der Ebene sozialer Organisationsmuster eine nicht zu leugnende Grundtatsache, aber sie ist nicht einmal anfänglich von der Gesellschaft zur Kenntnis genommen. Statt durch Analyse die immer öfter zutage tretenden Probleme in ihrer Ursächlichkeit offenzulegen, wird nur zu oft das Abweichen von *früher* erfolgreichen Entscheidungs- und Innovationsstrukturen als »Verfall« beklagt.

II. SYMMETRISCHE FÜHRUNGSPYRAMIDEN – ERFOLGSNETZE EINFACHER SOZIELTÄTEN

Eine sich früher vielfach bewährt habende Netzstruktur, nämlich die symmetrische Führungspyramide, gerät in der modernen Industriekultur, in Staat, Kirche, ja auch in der Wissenschaft, zunehmend in Bedrängnis.



Strukturmodell einer symmetrischen Führungspyramide

¹⁴ Vgl. ebenda, 98–106: »Asymmetrie – Grundregel zur Optimierung«.

So warnt der Züricher Unternehmensberater *Egon Zehnder* Top-Manager vor den Folgen wachsender Isolation: »Das Problem, den hautnahen Kontakt mit dem täglichen Geschäft, dem operativen Geschehen und den Mitarbeitern zu verlieren, ist für niemanden größer als für den Mann an der Spitze«¹⁵.

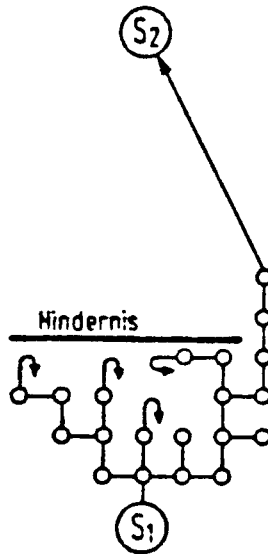
Um die Ursache für diesen Sachverhalt zu klären, müssen wir zunächst verstehen, warum gerade diese Netzwerkform *früher* so erfolgreich war. In einer – modelltheoretisch unterstellten – kaum entwickelten Armutsgesellschaft waren kluge Führerpersönlichkeiten äußerst knapp. Möglicherweise hatte man nur einen *einzig*en »Spitzenmann«¹⁶. Was hätte klüger sein können, als diesen auch an die Spitze der gesamten Entscheidungs- und Führungspyramide zu stellen? Die ihm an Klugheit und Führungsqualitäten am nächsten kamen, waren auf »Ebene zwei« seine unmittelbaren Stellvertreter. Mit deren Unterstützung lenkte die »Nummer 1« die dritte bzw. vierte Ebene in der Führungspyramide und durch diese die Menschen an der Basis, wie wir heute formulieren würden. So kamen die Erkenntnisse des bei weitem Klügsten der ganzen, recht einfachen Gesellschaft zugute. Die Weisheit kam »von oben«! Selbstverständlich durften und sollten die Unterführer *mitdenken*, doch nur soweit, wie »von oben« keine andere Entscheidung befohlen war. Für eine an Führungskräften und Breitenbildung arme Gesellschaft – mit relativ überschaubarer Komplexität – war dies ein überaus effizientes Lenkungssystem. Daß das sich so ausprägende Netzwerk weitgehend symmetrisch werden mußte, läßt sich leicht einsehen. Wenn man auf einer unteren Ebene ein Problem hatte, das man dort nicht selbst lösen konnte, rekurrierte man auf die nächst höhere Ebene. Dann kam man »klüger aus dem Rathaus als man hineinging«. Hier liegt der Grund des Erfolges! Die wenigen Klugen – es waren in der Kurzlebigkeitsgesellschaft früherer Zeiten meistens die »Ältesten« – halfen den jüngeren und unerfahrenen Menschen, die schon früh vom Tod dahingerafft wurden, ihre Probleme – soweit möglich – zu lösen. Die Stabilität solcher symmetrischer Führungspyramiden lag in der tatsächlichen Problemlösungskompetenz der wenigen Klugen, die so allen übrigen nutzbar gemacht wurde. Dieser symmetrischen Führungspyramide entsprach voll und ganz das gesellschaftlich vertikale Denken.

¹⁵ *Egon Zehnder*, Ein Chef ohne Menschenwärme gerät ins Miß-Management, in: Welt am Sonntag vom 18. August 1985.

¹⁶ Daß es sich tatsächlich weitgehend um *Männer* gehandelt hat, belegt der Psychologe und Erziehungswissenschaftler *Laurence Peter*. Vgl. *Martin Oehlen*, Peter-Prinzip in der Praxis, in: Der Volks- und Betriebswirt, o. Jg. (1985) H. 4, 24 f.

1. Asymmetrische Netzwerkformen

Ganz anders entwickelt sich das Denkmodell in der modernen Überflußgesellschaft. Sie hat nicht nur Waren in großer Menge, sondern sie ist auch reich an klugen und gebildeten Menschen. Ihr Denkmodell ist – völlig konsequent – gekennzeichnet durch »wiederholtes, vertikales *und laterales* Denken in übergeordneter Systematik«¹⁷. Diese Netzstrategie verdeutlicht das folgende Schaubild.



Strukturmodell eines lateralen Netzwerkes¹⁸

Während es in einer Welt klarer Über- und Unterordnung voll ausreicht, die *vorhandene* Klugheit des Führenden bzw. seinen Befehl »von oben nach unten« zu bringen, und im Falle der Rückfrage diese »von unten nach oben«, und das möglichst direkt, also auf dem *kürzesten* Weg, so genügt eine solch vertikale an der pyramidenförmigen Netzstruktur entwickelten Methode für eine hochkomplizierte Welt mit *breiter* Kompetenzpalette keineswegs mehr. Einmal, weil es den alle übrigen an Kompetenz eindeutig überragenden Klugen nicht mehr gibt. Zweitens, weil ein möglicherweise vorhandener kleiner Kompetenzvorsprung eines

¹⁷ Günter Schulz, Konstruktion lärmarmen Erzeugnisse – Optimierung der Vorgehensweisen, in: VDI-Berichte, Nr. 278 (1977) 109–122, hier 112; Hervorhebung vom Verfasser.

¹⁸ Ebenda.

Führenden von dem Tage an, an dem er ein Spitzenamt übernimmt, dahinzuschwinden beginnt, da ihm die Zeit zum »Nachtanken« fehlt. Drittens, weil nun eine *breite* Schicht hervorragend gebildeter Menschen im Wechselspiel miteinander die gesuchte Lösung erst *finden* muß. Und ist sie gefunden, so erreicht sie – trotz aller Zuarbeit – noch lange nicht den Spitzenmann. Da folglich der »Gang ins Rathaus« einen Suchenden in der Regel keineswegs klüger herauskommen läßt, als er hineinging, also der Rekurs »nach oben« die *neuen* Probleme kaum lösen hilft – das gilt leider nur zu oft auch für die Befragung etablierter Wissenschaftler¹⁹ –, geht der Lösungssuchende »seitwärts« vor. Er beginnt »lateral« zu denken und zu handeln. Da »der Wind weht, wo er will« (Joh 3,8), wird er an Stellen fündig, wo man es auf Anhieb nicht erwartet hätte. Der Erfolg ermutigt ihn, die eingeschlagene Methode erneut anzuwenden. So entstehen »asymmetrische Netzwerke«. Zwar wissen selbst die so Handelnden oft kaum etwas von dieser angewandten Grundstruktur; das ändert allerdings nichts an der Tatsache. Allmählich jedoch bemerkt man die Konkurrenzwirkung dieser neuen Netzeffekte gegenüber den alten, symmetrischen Führungspyramiden. Diese verlieren immer mehr an Kompetenz und infolgedessen auch an Ansehen. Weil sie kaum Erfolge vorweisen können, werden sie zunehmend in Frage gestellt. Ein Verzicht auf den Umbau symmetrisch-vertikaler Führungspyramiden in asymmetrisch-laterale Netzwerke, wäre deshalb gleichbedeutend mit dem Beschluß einfacher – symmetrischer – Lebewesen, auf eine höhere Entwicklung zu verzichten. Die Stammesgeschichte ging diesen Weg nicht.

2. Dynamische Aspekte zunehmender Vernetzung

»Nach New York und Amsterdam hat Berlin West gegenwärtig mit 230000 angeschlossenen Haushalten das drittgrößte zusammenhängende Kabelnetzwerk der Welt.«²⁰ Mit diesem Satz präsentiert die Deutsche Bundespost ihr Berliner Pilotprojekt in der Weltrangliste auf Platz 3. Aber selbst wenn die Verkabelung nicht überall in der Bundesrepublik Deutschland zügig und erfolgreich voranschreitet, so kann doch kaum Zweifel daran bestehen, daß die technische Seite der Vernetzung – langsam aber sicher – weitergeht. Damit werden aber automatisch auch

¹⁹ Lothar Schneider/Helmut E. Lück, »Laien-« und »Expertenurteil« im Verlauf kontroverser Planungsprozesse. Am Beispiel der Leverkusener Bürgerinitiative »Wohnliches Wiesdorf e.V.«, in: Gruppendynamik 13 (1982) 319–331.

²⁰ Erika Butzek, Mit Kabelgrüßen aus »Silicon-Wedding«, in: postmagazin, Nr. 3 (1985) 6–13, hier 6.

soziale Vernetzungseffekte in Gang gesetzt²¹. Laut einer Nachrichtenmeldung des Bayerischen Rundfunks²² waren 1984 in Schweden 89% aller Haushaltungen mit Telefonanschlüssen ausgerüstet, gefolgt von den USA und der Schweiz mit 80%. In der Bundesrepublik Deutschland waren es erst 57%. Obwohl im Jahre 1984 in den USA pro Apparat viermal mehr Gespräche geführt wurden als bei uns, so waren es in der Bundesrepublik Deutschland immerhin doch rund 25 Milliarden Telefongespräche. Welche Vernetzungsdynamik signalisiert allein diese Zahl! Welcher »Mann an der Spitze« könnte sich – einmal unterstellt, das wäre rechtlich zulässig – auch nur jedes millionste Telefongespräch eine Minute lang anhören? Er brauchte allein dafür mehr als 400 Stunden! Von Briefen, Zeitungen, Büchern, Radio- und Fernsehsendungen, Gutachten und Gesetzesvorlagen ganz zu schweigen²³. Bald wird er – informationstheoretisch gesehen – einsam sein »wie Reinhold Messner auf dem Gipfel des Mount Everest«. Die »Luft« für Spitzenleute – in welchem Sektor auch immer – wird »dünn und dünner«. In einer Welt dynamisch fortschreitender Vernetzung, in der technische und soziale Netzwerke einander wechselseitig fördern und bedingen, ist die kommunikative Überforderung der Führungsspitzen geradezu vorprogrammiert²⁴. Das gilt sogar für Zentral-Computer. Diese Zusammenhänge zu erkennen und auszusprechen, bringt bereits eine erste befreiende Wirkung. Jetzt weiß man nämlich, was für ein Problem man lösen muß. In der Welt der Elektronik hat man als Gegenmittel das Verfahren des »distributed processing« entwickelt, der dezentralen Datenverarbeitung. Ihm entspricht auf der gesellschaftlichen Ebene eine Zurücknahme von Führungsautorität, die nicht unbedingt mehr notwendig ist, eine »subsidiäre Reduktion«²⁵. Ansonsten würden alte Führungsansprüche, die durch fortschreitende dynamische Vernetzungseffekte überflüssig wurden, als »ungedruckte Schecks« erkannt. Viele Konflikte zwischen Spitzenämtern in Führungspyramiden und argumentativer Befragung durch einzelne

²¹ Vgl. die Lehre vom Solidarismus bei *Heinrich Pesch. Franz H. Mueller*, Heinrich Pesch – Sein Leben und seine Lehre, Köln 1980.

²² 3. Bayerisches Hörfunkprogramm, 20. August 1985, 8.00 Uhr.

²³ *Hermann Haken*, Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Frankfurt a. M.–Berlin–Wien 1984, 228: »... auf der Welt erscheinen täglich 17000 Veröffentlichungen«. *Mittelbayerische Zeitung* vom 26. Juli 1985: Das Telefon lernt nun lesen und schreiben.

²⁴ *John Naisbitt*, Megatrends – 10 Perspektiven, die unser Leben verändern, Bayreuth 1984, 139: »In der Politik spielt es im Grunde keine Rolle mehr, wer zur Zeit Präsident der USA ist, und der Kongreß ist zu einer veralteten, quasi überholten Institution geworden.«

²⁵ *Lothar Schneider*, Subsidiäre Gesellschaft, a. a. O., 36.

haben hierin ihre strukturellen Gründe. Eine *dezentrale* Gesellschaft mit hoher Personkompetenz zeichnet sich sowohl empirisch als auch theoretisch-analytisch immer deutlicher ab²⁶. Für die katholische Soziallehre liegt darin keine Überraschung, lehrt sie doch mit Papst *Pius XI.*: »Jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ihrem Wesen und Begriff nach subsidiär.«²⁷ Das gilt selbstverständlich auch für Führungspyramiden.

III. SOZIALETHISCHE KONSEQUENZEN FÜR DIE GESELLSCHAFTLICHE PRAXIS

Wem die oben skizzierten Zusammenhänge in großen Zügen transparent geworden sind, für den ergeben sich bedeutsame Folgerungen, will er sein Handeln – soweit möglich – für sich wie für andere optimieren. Denn die jeweils *effizientere* Lösung ist, wie *Lothar Roos* immer wieder betont, aus sozialetischen Gründen eindeutig vorzuziehen. Deshalb wird der verantwortlich handelnde Mensch der Gegenwartsgesellschaft wohl folgende vier Ratschläge beachten müssen:

Erstens: Um sein Kreativitätspotential zu aktivieren, suche er nicht vorzüglich die Nähe jener Menschen, die deshalb einen Namen haben, weil sie in den Spitzen symmetrischer Führungspyramiden tätig sind. Vielmehr strebe er nach Kontakten zu einem bunten, d. h. asymmetrischen Publikum in seitwärts – also lateral – orientierten Netzwerken.

Zweitens: Durch eine Vielzahl von feed back-Elementen – in der traditionellen Sprache sind damit alle Formen des Dankes gemeint – fördere er die asymmetrisch-lateralen Netzwerkfunktionen, indem er gibt und nimmt.

Drittens: Alle Anregungen, die er selbst aufgrund der sich so ergebenden Rückkopplungen empfängt, also Vernetzungseffekte, suche er möglichst mit dem Kernanliegen seines eigenen Denkens und Lebens zu verknüpfen, auch – und vor allem dann – wenn sie sachlich-fachlich von »anderer Art« sind²⁸.

²⁶ *John Naisbitt*, Megatrends, a. a. O., 139: »Überall in den USA sind zentralisierte Strukturen am Zusammenbrechen. Aber unsere Gesellschaft ist deshalb nicht am Auseinanderbrechen.« – Es »treten die Einzelstaaten immer selbstbewußter und entschlossener gegen die Zentralregierung in Washington auf.« – 141: »Thomas Jeffersons politische Devise: Je weniger Regierung, desto besser, ist politisch wieder in Mode.«

²⁷ *Pius XI.*, Enzyklika *Quadragesimo anno*, Nr. 79.

²⁸ Vgl. die Theorie der »gekoppelten Bilder« von *Archibald MacLeish*, *Elemente der Lyrik – Leitfaden für Leser*, Göttingen 1960. Ferner: *Fritjof Capra*, *Wendezeit – Bausteine für ein neues Weltbild*, Bern–München–Wien 1984, 293: »Die neue Sicht der Wirklichkeit . . . beruht auf der Erkenntnis, daß alle Phänomene – physikalische, biologische, psychische, gesellschaftliche und kulturelle – grundsätzlich miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. Sie transzendiert die gegenwärtigen disziplinären und begrifflichen Grenzen und wird in neuen Institutionen zur Anwendung kommen.«

Viertens: Sollte er selbst einmal – wofür obige Methode die denkbar beste Vorbereitung wäre – in die Spitzenposition einer symmetrischen Führungspyramide berufen werden, so wäre er gut beraten, den Einfluß seiner Führungsposition qua Position möglichst niedrig anzusetzen²⁹, ansonsten aber sein Handeln auch weiterhin von den drei erstgenannten Regeln leiten zu lassen.

Eine der Technik wie der modernen Gesellschaft *gemeinsame* Grundtendenz ist die fortschreitende »Vernetzung«³⁰. Sie aufzuhalten, hieße Evolution und Geschichte einfrieren zu wollen. Erfolgversprechender dürfte es sein, diese Tendenz zu *verstehen* und sie mit Verstand und sittlicher Verantwortung zum Nutzen aller zu fördern.

²⁹ Präsident *Ronald Reagan* hat dies offensichtlich gemeint, als er in einem Fernsehinterview im Weißen Haus davon sprach – sinngemäß –: »*Etwas* Einfluß habe ich doch.«

³⁰ Vgl. *Frederic Vester*, *Unsere Welt – ein vernetztes System*, München 1983, 23: »Es gibt keine abgeschlossenen Systeme: In der Realität sind alle Systeme offen – mit anderen vernetzt.«