

VERANTWORTUNG IN VERNETZTEN SYSTEMEN

Klaus Günther

Wenn Modewörter nicht nur kollektive Selbsttäuschungen sind, sondern Ausdruck realer Veränderungen, dann dürfte die Häufigkeit, mit der gegenwärtig die Worte »Verantwortung« und »Netzwerk« verwendet werden, auf einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel schließen lassen. Die Häufigkeit, mit der diese beiden Worte im gleichen Kontext auftauchen, begründet außerdem die Vermutung, dass sie aufeinander verweisen oder doch zumindest enger miteinander korrelieren. Dies gilt zumindest für die gesellschaftlichen Teilbereiche, in denen kaum noch über etwas anderes gesprochen wird, wenn es um Gewinn- und Erfolgsstrategien geht: in Wirtschaftsunternehmen und in der Politik, vor allem in der Sozialpolitik.

Dass die Eliten beider Teilbereiche diese Worte so häufig im Munde führen, verdankt sich vermutlich dem Umstand, dass sie damit eine gemeinsame Sprache sprechen, in der eine gemeinsame Sache zum Ausdruck kommt – die Ökonomisierung der Politik. In der *Business-Class* großer europäischer Fluggesellschaften kann man das Magazin *First – Forum for Decision Makers* finden, das sich exklusiv an »leaders in industry, finance and government« wendet und in seiner Frühjahrsausgabe 2004 von der Verleihung eines *Award for Responsible Capitalism* an den CEO eines großen europäischen Pharmakonzerns berichtet, überreicht vom Erzbischof von Canterbury mit einer Laudatio von Lord Dahrendorf.¹ Ein halbes Jahr später befasst sich ein deutsches Wirtschaftsmagazin für die jüngere Managementelite in einer Ausgabe mit den Vorteilen, die das Handeln in Netzwerken unter Bedingungen von gesteigerter Flexibilität, Unbestimmtheit und Unsicherheit im Gegensatz zur zentralisierten Planung in schwerfälligen, hierarchischen Organisationen bietet, und in

1 | First – Forum for Decisionmakers, Spring 2004, S. 22ff.

Klaus der übernächsten Nummer mit »Verantwortung – Vom Modebegriff
Günther zum Wirtschaftsfaktor«.²

Was viele dabei denken und fühlen, lässt sich vielleicht so zusammenfassen: Die Dynamik des globalen Kapitalismus, der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, gestützt auf und angetrieben von rasanten Entwicklungen vor allem der Kommunikationstechnologien, verlangt die Transformation großer, hierarchischer und zentralistischer Wirtschaftsunternehmen ebenso wie von staatlichen Sozial- und Wohlfahrtsbürokratien in dezentrale Netzwerke mit kleinen, privatisierten, flexiblen, sich spontan umorganisierenden, lernenden Einheiten, die sich schnell auf Veränderungen am Markt umstellen können. Diese Einheiten sind gemeinsam für das Erzielen bestimmter Ergebnisse verantwortlich; die Verantwortung reicht bis zu jedem einzelnen Projektmitarbeiter, der sich nicht mehr als Befehlsempfänger gegenüber einer steuernden Führungsspitze versteht, sondern seinerseits als Unternehmer, und bis zum Arbeitslosen, der sich als *Ich-AG* selbst aktivieren und Eigenverantwortung im großen gesellschaftlichen Netzwerk übernehmen soll, statt sich von der Sozialbürokratie abhängig zu machen. Verantwortlich ist jeder einzelne (und alle gemeinsam) nicht nur für ein singuläres Unternehmensziel (Gewinnsteigerung, Steigerung des Aktienkurses), sondern für das Unternehmen überhaupt – sodass auch soziales Engagement für Kranke und Schwache – »aus purem Eigennutz« – dazu zählen kann. Das Unternehmen bleibt auf diese Weise nicht nur egoistischer, Profit heckender Bourgeois, sondern auf wundersame Weise wird es zugleich verantwortlicher, solidarischer, tugendhafter Staatsbürger – *Corporate Citizenship*. Umgekehrt soll jeder einzelne seine Talente und Fähigkeiten entdecken, entwickeln, kultivieren, um sich so zu einem gefragten Projektmitarbeiter in immer neuen Netzwerken zu machen, sodass er sich auf diese Weise nicht nur selbst verwerten, sondern zugleich auch vervollkommen – ein verantwortliches Leben führen kann. Schließlich haben sowohl das Verlangen nach mehr Eigenverantwortung als auch die hierarchische Organisationen unterminierenden Netzwerke ihre historischen Wurzeln sowohl im Streben nach innengeleiteter Lebensführung, nicht-entfremdeter Arbeit und Selbstverwirklichung, wie es Ende der sechziger Jahre zuerst in Kalifornien massenhaft praktiziert wurde, sowie in den Traditionen alternativer Projektorganisationen und subversiv-spontaner Aktionen. Nicht zufällig nannte sich *Attac*, eine der führenden globalisierungskritischen Nichtregierungsorganisationen, bis zum November 2000 *Netzwerk zur demokratischen Kontrolle der Finanzmärkte*. In einer komplexen, sich techno-

2 | brand eins – Wirtschaftsmagazin (8) 2004, »Weniger Planen – Handeln«
(10) 2004, »Verantwortung – Vom Modebegriff zum Wirtschaftsfaktor«.

logisch permanent wandelnden, ökonomisch und politisch nicht mehr planbaren Welt, angesichts ständig wachsender Unbestimmtheiten, sollte jeder einzelne sich primär auf sich selbst verlassen, kurzfristige, verlässliche, aber nicht langfristig bindende und erstarrte Beziehungen suchen, um neuen Herausforderungen gewachsen zu sein und flexibel reagieren zu können. Vor allem sollten er und sie Unbestimmtheit, Unsicherheit und Ungewissheit nicht als Fluch verstehen, sondern als Chance zur Freiheit, Selbstverwirklichung, Kreativität – und vor allem: zu großer Verantwortung. Erst wer sich auf nichts mehr verlassen kann, wer unter Unbestimmtheit nicht mehr leidet, sondern wer sie annimmt, ist, so scheint es, wirklich frei – und kann erst dann auch für jede Bestimmung, die er oder sie wählt, selbst Verantwortung übernehmen. Ob Netzwerke gesteigerte Anforderungen an die Verantwortung ihre Teilnehmer stellen, soll im Folgenden ebenso untersucht werden wie Verantwortung von Netzwerken und ihren Teilnehmern gegenüber Dritten.

*Verantwortung
in vernetzten
Systemen*

Netzwerke

Von Netzwerken ist vor allem in der Theorie der Organisation die Rede. Sie erscheinen als eine neue Alternative zu den herkömmlichen Formen sozialer Kooperation – Markt und Hierarchie. Diese beiden Formen repräsentieren die klassischen Gegensätze zwischen Markt und Zivilgesellschaft auf der einen, Unternehmen und Staat auf der anderen Seite. Aufmerksam geworden sind die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften auf Netzwerkphänomene zuerst dort, wo sich zwischen Staat und Zivilgesellschaft, Markt und Unternehmen (sowie zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Unternehmen) Formen der Kooperation herausgebildet haben, die zunächst als parasitär und dysfunktional galten.³ Erst langsam begann man, ihre Vorteile zur Kenntnis zu nehmen.⁴ Diese bestehen in einem Ausgleich der Nachteile der jeweils anderen Kooperationsform: »Netzwerke sind soziale Innovationen, institutionelle Erfindungen zur Lösung von Problemen, angesichts derer sich sowohl marktförmige Allokation

3 | So noch in der politik- und rechtswissenschaftlichen Steuerungsdebatte; vgl. z.B. Ernst-Hasso Ritter: »Das Recht als Steuerungsmedium im kooperativen Staat«, in: Dieter Grimm (Hg.), Wachsende Staatsaufgaben – sinkende Steuerungsfähigkeit des Rechts, Baden-Baden 1990, S. 69ff. (insbes. S. 79f.).

4 | Hierzu und zum Folgenden Dirk Messner: »Netzwerktheorien. Die Suche nach Ursachen und Auswegen aus der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit«, in: E. Altvater/A. Brunnengräber/M. Haake/H. Walk (Hg.), Vernetzt und Verstrickt: Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft, 2. Aufl. Münster 2000, S. 41ff. (insbes. S. 49ff.).

Klaus Günther (wegen der Produktion negativer Externalitäten, fehlender Langfristorientierung, unzureichender Redundanzbeziehungen) als auch hierarchische Entscheidungsformen (wegen Rigidität, mangelnder Flexibilität, unvollkommener Information, fehlender Varietät) als dysfunktional erweisen.« Netzwerke kombinieren dagegen das marktförmige Element autonomer, dezentral organisierter Akteure mit dem hierarchischen Element der Strukturbildung, wodurch mittel- und langfristige Ziele gesetzt und verfolgt sowie adäquate Mittel für die Zielverwirklichung ausgewählt werden können. Anders als die auf solche Aufgaben zugeschnittenen hierarchischen Organisationen bestehen Netzwerke aus kleineren autonomen Einheiten – wie die sich kurzfristig in Austauschbeziehungen engagierenden Marktteilnehmer, – die sich jedoch nach außen als ein durch gemeinsame Interessen geleitetes Kollektiv präsentieren, sich eigenverantwortlich verwalten und sich wiederum mit anderen (privaten und öffentlichen) Organisationen und Akteuren vernetzen. Die im Binnenverhältnis von Organisationen unabdingbare Kooperationsbereitschaft und Reziprozität der Beziehungen verknüpft sich mit wettbewerbsförmigen Verhaltensweisen zwischen den autonomen Einheiten. Wettbewerb (*competition*) und Kooperation (*cooperation*) synthetisieren sich auf einer emergenten Stufe: *cooperative competition* oder *co-opetition*.

In der Organisationstheorie wird indes über die Frage gestritten, ob es sich bei Netzwerken um einen höherstufigen, emergenten Handlungstypus handelt oder nur um eine »Hybridform« aus den gegensätzlichen Formen Markt und Hierarchie. Die Alternative der Hybridform wird vor allem von der institutionellen Ökonomie favorisiert. Demnach entstehen Netzwerke als Reaktion auf unterschiedliche Anforderungen bei der Minimierung von Transaktionskosten. Während einfache und kurzfristige Austauschbeziehungen auf dem Markt nur dann günstig sind, wenn es sich um einmalige Transaktionen handelt, die auf der Basis einfacher Informationen abgewickelt werden können (sodass die Partner sich gleich einer anderen Transaktion zuwenden können), sind Netzwerke günstiger bei häufigen und komplexen Tauschprozessen, die umfangreichere Informationen und vor allem Vertrauen zwischen den Partnern voraussetzen. Ein Beispiel für den ersten Typus sind diejenigen Anpassungen, »für welche Preise hinreichende Maßzahlen darstellen. Nachfrage- oder Angebotsveränderungen einer Ware führen zu Preisänderungen; als Reaktion auf diese können die einzelnen Teilnehmer die richtige Handlung vornehmen.«⁵

5 | Oliver E. Williamson: »Vergleichende Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen«, in: P. Kenis/V. Schneider (Hg.), Organisation

Zusammenfassend lassen sich die jeweiligen Vor und Nachteile von Märkten und Hierarchien sowie die jeweils komplementären Vorteile von Netzwerken folgendermaßen auflisten⁶: Netzwerke ermöglichen zugleich dichtere und offener kommunizierbare Informationen, gegenseitiges Lernen und experimentelle Strategien, Vertrauen und zugleich ein mittleres Maß an Flexibilität. Aufgrund dieser Eigenschaften eignen sich Netzwerke vor allem zur Lösung ökonomischer Probleme, für welche Märkte und Hierarchien weniger gut geeignet sind. Als exemplarische Fälle gelten Franchising, virtuelle Unternehmen, faktische just-in-time-Konzerne.⁷ Daneben sind Netzwerkphänomene jedoch auch in den vielfältigen Kooperationsbeziehungen zwischen staatlichen Verwaltungsbehörden und Betroffenen (z.B. Unternehmen) anzutreffen, wie überhaupt in den *policy networks* zwischen Staat und Zivilgesellschaft.⁸ Schließlich sind auch die meisten Nichtregierungsorganisationen (NGOs) netzwerkförmig organisiert – und nicht zuletzt ein großer Teil der organisierten Kriminalität, wie z.B. die *Mafia*.

Probleme der Verantwortung stellen sich freilich am dringlichsten bei ökonomischen Netzwerken. Die wirtschaftliche Stellung des Netzwerkes zwischen Markt und Hierarchie, Kooperation und Konkurrenz – eine Stellung, die nach Teubner paradoxe Verhaltensanforderungen zur Folge hat⁹ – bildet sich rechtlich als Problem der Zuordnung zum Vertrags- oder Gesellschaftsrecht ab: »Selbständige Unternehmen verbinden sich zu eng verflochtenen Kooperationsnet-

und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, New York 1996, S. 167ff. (S. 182).

6 | Walter E. Powell: »Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen«, in: P. Kenis/V. Schneider (Hg.), Organisation und Netzwerk, a.a.O., S. 213ff. (S. 221).

7 | Bernhard Nagel/Birgit Riess/Gisela Theiss: »Der faktische Just-in-Time-Konzern – unternehmenübergreifende Rationalisierungskonzepte und Konzernrecht am Beispiel der Automobilindustrie«, in: Der Betrieb (42) 1989, S. 1505ff.; Christian Kirchner: »Unternehmensorganisation und Vertragsnetz. Überlegungen zu den rechtlichen Bedingungen zwischen Unternehmensorganisation und Vertragsnetz«, in: C. Ott/H.-B. Schäfer (Hg.), Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, New York 1996, S. 213ff.

8 | Fritz W. Scharpf: »Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts«, in: Politische Vierteljahresschrift (32) 1991, S. 621ff.

9 | Gunther Teubner: »Paradoxien der Netzwerke in der Sicht der Rechtssoziologie und der Rechtsdogmatik«, in: M. Bäuerle/A. Hanebeck u.a. (Hg.), Haben wir wirklich Recht? Zum Verhältnis von Recht und Wirklichkeit, Baden-Baden 2004, S. 9ff.

Klaus zen, welche die Unterscheidung von Markt und Hierarchie, rechtlich
Günther von Vertrag und Gesellschaft, in Frage stellen.«¹⁰

Verantwortung

Netzwerke sind eine neue Antwort auf Kooperations- und Koordinationsprobleme in einer immer unsicherer und unbestimmter werdenden Umwelt. Mit der Entstehung von Netzwerken verändern sich freilich auch die Konfliktfälle. Konflikte zwischen autonomen Marktteilnehmern sind von anderer Natur als zwischen den Mitgliedern einer hierarchischen Organisation – und sie unterscheiden sich wiederum von den Konflikten zwischen einzelnen Marktteilnehmern und einer Organisation. Entsprechend lässt sich also fragen, wie Konflikte innerhalb von Netzwerken zwischen einzelnen Netzwerkknoten sowie zwischen einem Netzwerk und seiner äußeren Umwelt beschaffen sind, welche Probleme sie aufwerfen und wie die Verantwortlichkeiten begründet und verteilt werden (sollten).

Dabei empfiehlt es sich, in Anlehnung an einen vielfach geäußerten Vorschlag zwischen einer auf die Vergangenheit gerichteten Verantwortung für die Verletzung von Verhaltenspflichten und die daraus resultierende Verursachung von Schäden sowie einer auf die Zukunft gerichteten Verantwortung für die Erfüllung von Aufgaben, Rollenerwartungen oder die Gewährleistung bestimmter Rahmenbedingungen für die Erfüllung von Aufgaben zu unterscheiden.¹¹ Ich werde sie im Folgenden als Zurechnungs- und Aufgabenverantwortung bezeichnen. Gegenüber der Zurechnungsverantwortung ist die Aufgabenverantwortung weniger bestimmt, enthält größere Handlungsspielräume und komplexere Pflichten. Während die Zurechnungsverantwortung einer Person zumeist von Dritten (z.B. einer Institution wie dem staatlichen Gericht) auferlegt wird (z.B. zivilrechtliche Haftung, strafrechtliche Schuld), wird Aufgabenverantwortung üblicherweise freiwillig übernommen. Trotz dieser Verschiedenheiten in der zeitlichen und sachlichen Dimension weisen beide Formen der Verantwortung auch Gemeinsamkeiten auf: Aufgabenverantwortung

10 | Günther Teubner: *Netzwerk als Vertragsverbund – Virtuelle Unternehmen, Franchising, Just-in-time* in sozialwissenschaftlicher und juristischer Sicht, Baden-Baden 2004, S. 27.

11 | Franz-Xaver Kaufmann: »Risiko, Verantwortung und gesellschaftliche Komplexität«, in: K. Bayertz (Hg.), *Verantwortung – Prinzip oder Problem?*, Darmstadt 1995, S. 72ff. (S. 82ff.); Hans Lenk/Matthias Maring: »Verantwortung – Normatives Interpretationskonstrukt und empirische Beschreibung«, in: L.H. Eckensberger (Hg.), *Ethische Norm und empirische Hypothese*, Frankfurt/Main 1993, S. 222ff.

ist zumeist antizipierte Zurechnungsverantwortung, da immer dann, wenn eine freiwillig übernommene Aufgabe nicht oder schlecht erfüllt wird, die daraus resultierenden schädlichen Folgen dem Verantwortlichen retrospektiv zugerechnet werden. Umgekehrt setzt auch die Zurechnungsverantwortung – oft freilich nur implizit und kontrafaktisch idealisierend – voraus, dass eine Person, der eine Handlung oder eine Handlungsfolge zur Verantwortung zugerechnet wird, die Verantwortung für die Vermeidung der Handlung oder Handlungsfolge freiwillig übernommen hat oder hätte übernehmen können. Bei einer Person, die zu verantwortlichem Handeln, aus welchen Ursachen und Gründen auch immer, nicht in der Lage ist, prallt auch die Zurechnungsverantwortung ab.¹²

Die spezifische Struktur von Netzwerken offenbart eine eigentümliche Ambivalenz, wenn es um Verantwortung geht. Es lassen sich zugleich eine *Diffusion* der Zurechnungsverantwortung innerhalb des Netzwerks und im Verhältnis der Netzwerkknoten nach außen beobachten und eine *Intensivierung* der Aufgabenverantwortung der einzelnen Netzwerkknoten im Verhältnis zum Netzwerk.

Zurechnungsdiffusion

Im Verhältnis zwischen Netzwerken und ihrer Umwelt besteht die Gefahr, dass sich Verantwortlichkeiten für die Verursachung von Konflikten nicht mehr eindeutig zurechnen lassen. Es kommt damit zu einer *Verantwortungs- und Zurechnungsdiffusion* oder gar »Verantwortungsdispersion«¹³, und damit steigt auch das Risiko, dass Verantwortlichkeiten absichtlich umgangen werden – ein beschuldigter Knoten verweist auf einen anderen oder auf das gesamte Netzwerk, das Netzwerk wiederum auf die Knoten. Rechtlich zeigt sich dieses Risiko in den Schwierigkeiten, eine Haftung für Schäden dort zu begründen, wo es keine vertragliche Grundlage gibt, jedoch gleichwohl eine verpflichtende Verbindung zwischen einzelnen Netzwerkknoten besteht. Die fehlende Organisationsstruktur des Netzwerkes lässt für Externe einen autonomen Adressaten vermissen, wie das anders bei der hierarchischen Organisation gegeben ist; in der Regel mit der Führungsspitze als verantwortlichem Vertreter der Organisation und einer organisationsinternen Anweisungs- und Verantwortungsstruktur. Ein Netzwerk besteht immer zugleich aus den nach außen autonomen Einheiten, den Netzwerkknoten, und dem umfassenden in-

12 | S. dazu im einzelnen Klaus Günther: »Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung – Verantwortung im gegenwärtigen Kapitalismus«, in: A. Honneth (Hg.), *Befreiung aus der Mündigkeit – Paradoxien im gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt/Main, New York 2002, S. 117ff. (S. 125f.).

13 | G. Teubner: *Netzwerk*, a.a.O., S. 226.

Klaus Günther ternen Netzwerk selbst. Nach außen treten gewöhnlich nur die Knoten als selbständige Einheiten auf, z.B. als selbständige Franchisenehmer (z.B. bei einigen Baumärkten oder Weinvertriebssystemen). Andererseits profitiert wiederum jeder Knoten von der netzförmigen Verbindung mit den anderen – jeder einzelne Knoten verdankt seine Gewinne dem Netzwerk und umgekehrt. Für einen externen Konfliktbeteiligten, der durch die Aktivität eines Netzwerks geschädigt wird, bleibt unklar, wer für den Schaden letztlich verantwortlich ist – einer der Knoten oder das Netzwerk selbst. Rechtliche Beziehungen bestehen zumeist nur zwischen ihm und einem einzelnen Netzwerk-knoten – das dahinter stehende Netzwerk selbst bleibt für ihn zumeist im Dunkeln und wegen fehlender vertraglicher Bindungen rechtlich ungreifbar, obwohl die Aktivitäten des Knotens maßgeblich von den anderen Knoten und dem Netzwerk selbst mitbestimmt werden. Wird durch Aktivitäten des Netzwerks ein Schaden verursacht, kann der betroffene Externe sich zumeist nur an denjenigen halten, mit dem er in rechtlicher Verbindung steht. Der einzelne Netzwerk-knoten ist jedoch zumeist das schwächste Glied im Netzwerk, d.h., er verfügt über so wenig Vermögen, dass er einen größeren Schaden nicht ersetzen kann, während das Netzwerk selbst oft sehr vermögend ist. Netzwerke entstehen unter anderem auch aus diesem Grund, dass eindeutige Zurechnungen vermieden werden sollen: »Netzwerke reagieren auf das Zurechnungsproblem gerade nicht eindeutig, sondern strategisch ambivalent. Anders als Verträge, die nur individuell auf die Vertragspartner zurechnen, und anders als gesellschaftsrechtliche Organisationen, die auf Gesamthand oder juristische Person kollektiv zurechnen, lassen Netzwerke die Zurechnungsfrage ganz bewußt in der Schwebe.«¹⁴

Solche Fälle kommen unter anderem in der Finanzdienstleistungsbranche häufiger vor: Ein einzelner, selbständiger Finanzberater verursacht durch mangelhafte Vermögensanlagen bei einem seiner Kunden einen erheblichen Schaden. Vorgenommen hatte er diese Anlage auf Weisung der Netzwerkzentrale, die wiederum von einer selbständigen Analysten-Arbeitsgruppe entsprechende Empfehlungen erhalten hat.¹⁵ Der Finanzberater, zu dem der Kunde allein in vertraglicher Beziehung stand, ist nicht in der Lage, den Schaden zu ersetzen. Solche Netzwerkformen laden zum Missbrauch geradezu ein: Wegen der Verantwortungs- und Zurechnungsdiffusion ist das Risiko sehr groß, dass das Netzwerk profitiert, während einzelne Kunden geschädigt werden, ohne dass diese auf denjenigen durchgreifen können, der nicht nur für den Schaden verantwortlich ist, sondern auch vermögend genug, um den Schaden auszugleichen.

14 | Ebd., S. 217.

15 | Ebd., S. 212ff.

Teubner spricht deshalb von einer »frappierenden organisierten Unverantwortlichkeit [...]: bilaterale vertragliche Einigungen mit Schadensfolgen für Dritte, Handlungskollektivierung ohne gleichzeitige Kollektivierung der Verantwortlichkeiten, Risikosteigerungen und Risikoverschiebungen gegenüber Außenstehenden, ohne dass zugleich Vorkehrungen zu ihrer Absorption getroffen werden«.¹⁶

Um solche Konflikte befriedigend zu lösen, bedarf es der Konstruktion einer neuartigen Form der Zurechnung, die zugleich die einzelnen Netzwerkknotten und das Netzwerk selbst erfasst. »Ein und dieselbe wirtschaftliche Transaktion wird doppelt zugerechnet – dem individuellen Akteur als einem Knoten im Netzwerk und dem umfassenden Netzwerk selbst.«¹⁷ Diese Doppel-Zurechnung kann rechtlich in verschiedener Weise ausgestaltet werden; doch steht jeder juristische Gestaltungsversuch unter der Anforderung, die Eigenart der Netzwerkstruktur nicht zu unterlaufen, also vor allem nicht auf einen (rechtlich ja auch gar nicht bestehenden) kollektivierten Akteur zuzugreifen, aber das Verbundsystem auch nicht auf die Einzelhaftung eines individuellen Knotens zu reduzieren. Als aussichtsreich erscheint die Perspektive, diejenigen anderen Netzteilnehmer, die innerhalb des Verbunds an einer konkreten, für den Außenstehenden im Effekt schädigenden Transaktion beteiligt sind, aufgrund des zwischen ihnen bestehenden Vertragsverbunds in die Haftung einzubeziehen – auch wenn im Einzelnen keine vertragliche Beziehung zu dem Externen besteht. Im Ergebnis haften also stets mehrere Netzwerkknotten zugleich – ohne dass es jedoch zu einer Haftung des gesamten Netzwerks wie einer Organisation käme. Die Auswahl der haftenden Knoten aus dem Netzwerk orientiert sich entweder an ihrer individuellen, ursächlichen Beteiligung an der konkreten, schädigenden Transaktion, oder, wenn eine solche Beteiligung nicht mehr identifiziert werden kann, an dem fiktiven Anteil der Knoten an dem Netzwerk, also eine Pro-rata-Haftung.¹⁸

Zurechnungsdiffusionen treten bei Netzwerken auch dann auf, wenn sich Konflikte im Binnenverhältnis der Netzwerkknotten ereignen – am ehesten dann, wenn einer der Netzwerkknotten alle anderen und das Netzwerk insgesamt schädigt (z.B., indem er als *freerider* den guten Ruf des Netzwerks ausnutzt und an Dritte mangelhaft leistet¹⁹) oder auf Anweisung eines anderen Knotens geschädigt wird. Ein Beispiel dafür ist der von Teubner referierte Fall, der einem Urteil des Oberlandesgerichts Stuttgart aus dem Jahre 1990

16 | Ebd., S. 213.

17 | Ebd., S. 218.

18 | Ebd., S. 248.

19 | Ebd., S. 181.

Klaus zugrunde gelegen hat.²⁰ Ein Automobilkonzern hat ein zweistufiges Vertriebssystem aufgebaut. Auf der ersten Stufe schließt der Konzern Verträge mit so genannten A-Händlern ab. Diese schließen ihrerseits wiederum Verträge mit B-Händlern. Obwohl es keinerlei vertragliche Verbindung zwischen dem Konzern und den B-Händlern gibt, behält sich der Konzern die Zustimmung zu den Verträgen zwischen A- und B-Händlern vor. Außerdem kann der Konzern von den A-Händlern verlangen, unter bestimmten Bedingungen die Verträge mit den B-Händlern zu kündigen. Auf Druck des Konzerns kündigt ein A-Händler gegen seinen Willen einen Vertrag mit einem B-Händler mit einer extrem kurzen Kündigungsfrist und stellt die Belieferung ein. Auf die Schadensersatzklage des B-Händlers gegen den A-Händler und den Konzern hin verpflichtete das Gericht *den Konzern* zum Schadensersatz an den B-Händler. Für den geschädigten B-Händler ist freilich ursprünglich nicht zu erkennen, an wen er sich halten könnte, um einen Ausgleich seines Schadens zu verlangen. Vertragliche Verpflichtungen, aus deren Verletzung Schadensersatzansprüche resultieren könnten, bestehen nur zu dem A-Händler. Dieser jedoch hat nicht autonom gekündigt, sondern auf Druck des Konzerns. Mit diesem hatte der B-Händler jedoch gerade keinen Vertrag geschlossen.

Das zweistufige Vertriebssystem ist exemplarisch für die moderne Vertriebsorganisation in vielen Branchen, insbesondere in der Automobilbranche. Die einzelnen Stufen sind weder hierarchisch dem Konzern eingegliedert und von diesem abhängig, noch sind sie autonome Vertragspartner wie in der klassischen Kette Produzent-Zwischenhändler-Verkäufer. Der Produzent (Automobilkonzern) kann einerseits ähnlich wie auf Tochterunternehmen Einfluß auf die einzelnen Netzwerkknoten nehmen, sich auf der anderen Seite aber wegen fehlender vertraglicher Bindungen viel leichter von ihnen trennen. Auf diese Weise vermag er die Konkurrenz zwischen verschiedenen B-Händlern indirekt zu seinem eigenen Vorteil zu nutzen und sie doch so zu behandeln, als seien sie von ihm abhängig. Ökonomisch betrachtet, handelt es sich also um eine Einheit. Um entsprechende Zurechnungen begründen zu können, bedarf es also der Konstruktion von Verbundpflichten zwischen den einzelnen Netzwerkknoten und insbesondere zwischen diesen und einer Netzwerkzentrale ohne vertragliche Grundlage: *Vertragslose Verbundpflichten* und *vertragslose Leistungsbeziehungen*. Sie können den Durchgriff auf die Zentrale – hier also den Automobilkonzern – erlauben.²¹

20 | Ebd., S. 23; sowie G. Teubner: Paradoxien, a.a.O., S. 10f.

21 | Siehe dazu im einzelnen: G. Teubner, Netzwerke, a.a.O., S. 181ff. (S. 210f.).

In der Zusammenschau zeigt sich an beiden Beispielen, dass alle Vorschläge zur Lösung des Problems der Zurechnungsdiffusion zu einer Re-Individualisierung der Zurechnungsverantwortung führen. Im Unterschied zur vertraglichen Haftung bleiben freilich stets mehrere Netzwerkteilnehmer in die Zurechnungsverantwortung eingebunden – niemals jedoch das gesamte Netzwerk als solches.

*Verantwortung
in vernetzten
Systemen*

Intensivierung der Aufgabenverantwortung

Die Lokalisierung der einzelnen Netzwerkknotten zwischen Kooperation und Konkurrenz, welche die Besonderheit des Netzwerks als Hybridform von Markt und Organisation (*Co-opetition*) begründet, führt zu widersprüchlichen, vielleicht sogar paradoxen Verhaltensanforderungen. Die oben beschriebene Zurechnungsdiffusion ist eine Reaktion auf diese Ambivalenz – mit der wiederum überraschenden Folge einer Re-Individualisierung der Zurechnungsverantwortung im Verhältnis zum Netzwerk und einer geteilten Verantwortung im Verhältnis zu anderen Netzwerkknotten. Für den einzelnen Netzwerkknotten bedeutet diese Ambivalenz eine Steigerung der Aufgabenverantwortung, und zwar in verschiedenen, einander tendenziell widersprechenden Hinsichten. Der Netzwerkteilnehmer muss sich im Wettbewerb mit anderen für das Netzwerk bewähren, also in höherem Maße für den Erfolg des gesamten Netzwerks engagieren, als er dies in der Rolle eines Unternehmensmitarbeiters innerhalb der Hierarchie tun müsste. Statt nur gehorsam die von den oberen Hierarchiestufen ausgesprochenen Anweisungen auszuführen, werden Eigenverantwortung, Selbst-Aktivierung und intrinsische Motivation verlangt. Solange das Netzwerk besteht, müssen die Netzwerkteilnehmer zugleich miteinander kooperieren, soweit davon der Erfolg des Netzwerkes selbst abhängt – also die Fähigkeit und Bereitschaft zu reziproken Beziehungen kultivieren. Schließlich muss er attraktiv für neue Netzwerkverbindungen bleiben, also die eigene Spezialisierung vorantreiben und nach außen Flexibilität zeigen, um für neue Netzwerkprojekte in Frage zu kommen. Netzwerkteilnehmer haben also zugleich die Aufgaben zu erfüllen, sich für den Erfolg des Netzwerkes zu engagieren, an dessen Projekt sie temporär mit arbeiten, und sich selbst zu vervollkommen, um in neuen Projekten engagiert zu werden. Die Aufgabenverantwortung ist doppelt: Verantwortung für das Netzwerk und für sich selbst. Indes besteht die Pointe der netzwerkförmigen Binnenstruktur gerade darin, dass beides in eins fällt. Die Verantwortung für den Erfolg des Netzwerkes soll gerade intrinsischer Teil der Eigenverantwortung sein.

Auf dieser Linie gehen einige Unternehmen dazu über, Hierarchien abzubauen und die Produktion ebenso wohl wie den Vertrieb entweder gänzlich in autonome Einheiten zu verlagern (*Outsourcing*)

Klaus oder innerhalb des Unternehmens selbst relativ eigenständige Ein-
Günther heiten zu bilden, die das Unternehmensziel eigenverantwortlich
(und oft auch in Konkurrenz untereinander) verwirklichen. Auf diese
Weise wird der einzelne Mitarbeiter zum Unternehmer seiner selbst –
er internalisiert das Unternehmensziel als eine selbst gegebene und
zu verfolgende Aufgabe. Die Arbeit wird subjektiviert.²² Sinnfällig
wird dies nicht nur an der zunehmenden Kontraktualisierung der
Beziehungen zwischen den relativ selbständigen Einheiten (z.B.
durch den Abschluss von *Zielvereinbarungen*), sondern auch an der
noch tiefer reichenden Kontraktualisierung des Verhältnisses zu sich
selbst. Der flexible Mitarbeiter schließt einen *psychologischen Kon-*
trakt mit sich selbst, behandelt sich selbst also wie einen (fremden)
Vertragspartner. Dieses Konzept, das vor allem im Hinblick auf die
notwendigen psychischen Einstellungen von Mitarbeitern in flexibili-
sierten Organisationen zugeschnitten wurde, orientiert sich an ei-
nem autonom sich selbst durch Leistungsversprechen bindenden
Mitarbeiter, der den Zweck der Selbstverwirklichung durch aktive
und eigenständige, auf eigenes Wissen und eigene Fähigkeiten
gründende Beiträge zu der Wertschöpfung des Unternehmens ver-
folgt.²³

Die Konsequenzen dieser Verantwortungsintensivierung für die
einzelnen Netzwerkteilnehmer haben Luc Boltanski und Eve Chiapel-
lo ausführlich untersucht.²⁴ Das Netzwerk ist die charakteristische
Organisationsform einer »projektbasierten Polis«, deren Mitglieder
sich nicht ein Arbeitsleben lang einer Firma verschreiben, sondern
sich in wechselnden Projekten engagieren, die von temporären
Netzwerken realisiert werden.²⁵ Um für stetig wechselnde Projekte
attraktiv zu sein, muss der einzelne vor allem ein hohes Maß an Ak-
tivität sowie räumlicher und zeitlicher Mobilität aufbringen. Der
Netzarbeiter ist anpassungsfähig und flexibel, er kann problemlos
von einem Projekt ins nächste wechseln, sich in fremden Projekten
engagieren oder eigene Projekte ins Leben rufen, für die er andere

22 | Stephan Voswinkel: »Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der
Anerkennung doppelt subjektivierter Arbeit«, in: A. Honneth (Hg.), *Befreiung
aus der Mündigkeit*, a.a.O., S. 65ff.; Günter G. Voß/Hans J. Pongratz: »Der Ar-
beitskraftunternehmer«, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsycho-*
logie (50) 1998, S. 131ff.

23 | Friedemann W. Nerdinger: »Neue Organisationsformen und der psycho-
logische Kontrakt«, in: S. Koch/J. Kaschube/R. Fisch (Hg.), *Eigenverantwortung
für Organisationen*, Göttingen u.a. 2003, S. 167ff. (S. 174f.).

24 | Luc Boltanski/Eve Chiapello: *Der neue Geist des Kapitalismus*, Paris 1999
(dt. Übers. Konstanz 2003).

25 | Ebd., S. 152ff.

gewinnt.²⁶ Auf diese Weise erhöht er seinen Beschäftigungswert (*employability*) für andere.

Verantwortung
in vernetzten
Systemen

Nicht anders als das Netzwerk selbst ist auch der einzelne Netzwerkarbeiter dabei gegensätzlichen Anforderungen ausgesetzt. Flexibilität und Anpassungsbereitschaft müssen einhergehen mit der langfristigen Ausbildung und Kultivierung spezifischer Kompetenzen, mit Expertenwissen und -fähigkeiten, die in Konkurrenz zu anderen Mitbewerbern für neue Projekte gefragt sind. Wer jedoch umgekehrt sich zu lange und zu isoliert auf die Kultivierung spezifischer Eigenheiten fixiert, gerät schnell in den Verdacht, als rigide und starrsinnig zu gelten, also in Widerspruch zur Flexibilitätsnorm zu geraten. »Das Spannungsverhältnis zwischen der *Flexibilitätsnorm* und der erwarteten Individualität, d.h. der Notwendigkeit, ein *spezifisches* (>eigenes<) und zeitlich *dauerhaftes* Ich zu besitzen, ist in einer konnexionistischen Welt ein steter Grund zur Sorge.«²⁷ Einerseits wird Anpassungsfähigkeit von Netzwerken hoch bewertet, und zwar im Hinblick auf die ganze Person des Netzarbeiters: »Die Anpassungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, seine eigene Person wie einen Text zu behandeln, den man in verschiedene Sprachen übersetzt, ist in der Tat eine Grundvoraussetzung, um sich in Netzwerken zu bewegen.«²⁸ Demgegenüber erscheint Dauerhaftigkeit, vor allem in bezug auf sich selbst, und die langfristige, habitualisierte Bindung an Werte (*Charakter*), als Erstarrung, wird also von Netzwerken negativ bewertet. Der vollständig angepasste Netzwerkarbeiter zieht allerdings keine Aufmerksamkeit auf sich, weil er nichts mehr zu bieten hat, wovon neue Projekte profitieren könnten. »Um von seinen Kontakten zu profitieren, muß der Netzmensch interessant wirken und Aufmerksamkeit erregen [...]. Dazu muß er jedoch Individualität besitzen, d.h. Elemente mit sich führen, die in ihrer Welt [der Netzwelt, in die er eintritt – Erg. K.G.] fremd sind und in einzigartiger Weise mit ihm identifiziert werden. Warum sollte man sich an ihn binden, wenn er nichts außer Anpassungsfähigkeit, wenn er keine Individualität besitzt?«²⁹

In gleicher Weise gerät das Ideal der Flexibilität und Mobilität in Konflikt mit der Erwartung, sich mit seinen spezifischen individuellen Kompetenzen für die Dauer eines Projekts zu engagieren. Der Netzarbeiter »muß sich sowohl voll und ganz in einem Projekt engagieren können als auch seine Disponibilität für andere Projekte bewahren.«³⁰ Das schier aussichtslose Bemühen um eine Balance zwi-

26 | Ebd., S. 158.

27 | Ebd., S. 499.

28 | Ebd., S. 499f.

29 | Ebd., S. 500.

30 | Ebd.

Klaus
Günther schen diesen Spannungen und Widersprüchen verlangt ein hohes Maß an Selbstkontrolle. Der Autonomiegewinn, der mit der Projektarbeit in wechselnden Netzwerken einhergeht, ist nur um den Preis einer gesteigerten internen Kontrolle und Selbstverantwortung zu haben. Dieser Preis ist so hoch, dass sich fragen lässt, ob es sich bei der Netzwerkarbeit überhaupt noch um selbstbestimmte Tätigkeit und Selbstverwirklichung handelt. Denn zur Selbstkontrolle tritt die Kontrolle durch den Wettbewerb am Markt sowie die Kontrolle durch die anderen Netzwerkknöten. Die Selbstkontrolle wird selbst noch einmal kontrolliert. »Selbstkontrolle, Marktkontrolle und computergestützte Echtzeitkontrolle auf Distanz üben zusammen einen nahezu permanenten Druck auf die Beschäftigten aus.«³¹

Flucht aus der Verantwortung in einer konnexionistischen Welt

Trifft die Vermutung einer intensivierten Aufgabenverantwortung der einzelnen Netzwerkteilnehmer zu, so liegt die Vermutung nahe, dass die Betroffenen ab einer bestimmten Schwelle aus der Verantwortung fliehen. Das Versprechen einer Selbstermächtigung des Netzwerkarbeiters schlägt bei wachsender Aufgabenverantwortung sowohl für sich selbst als auch für das jeweilige Projekt in Disziplinierung um.³²

Diese Flucht aus der Aufgabenverantwortung wird zumindest mitbegünstigt durch das hohe Risiko einer Zurechnungsdiffusion, das Netzwerken eigentümlich ist. Möglicherweise ist die Zurechnungsdiffusion der Preis, der für eine ins Übermaß getriebene Aufgabenverantwortung zu zahlen ist. Die projektbasierte Polis lebt von dem Glanz und dem Prestige des sich selbst kontrollierenden, eigenverantwortlichen, flexiblen und kompetenten, voll und ganz engagierten Netzarbeiters – der sich jedoch im Falle des Scheiterns der Zurechnungsverantwortung entziehen kann, weil diese zwischen den anderen Netzwerkknöten und dem Netzwerk selbst verschwindet. Nicht umsonst sind die *free rider* oder Netzwerkopportunisten, die andere Netzwerkarbeiter oder das gesamte Netzwerk für sich ausbeu-

31 | Ebd., S. 465.

32 | K. Günther: Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung, a.a.O.; Barbara Heitzmann: Die neue Eigenverantwortung. Jüngste Tendenzen in Managementkonzepten, Sozial- und Rechtspolitik, in: Die große Entsolidarisierung, Kursbuch, Heft 157, 2004, S. 68ff.; Axel Honneth: Organisierte Selbstverwirklichung – Paradoxien der Individualisierung, in: ders. (Hg.), Befreiung aus der Mündigkeit, a.a.O., S. 141ff.

ten, obwohl sie sich nur zum Schein oder gar nicht engagieren, für die Netzwerkgesellschaft das höchste, kaum steuerbare Risiko.³³

*Verantwortung
in vernetzten
Systemen*

Wo diese Flucht aus der Verantwortung nicht gelingt, läuft der sich selbst ständig überfordernde Netzwerkarbeiter Gefahr, in psychische Pathologien zu geraten – also letztlich die Verantwortung für sich selbst preiszugeben. Alain Ehrenberg hat die psychischen Folgen der »neuen Liturgie des Managements« untersucht: »Die neuen Modelle zur Regulation und Beherrschung der Arbeitskraft beruhen weniger auf mechanischem Gehorsam als auf Initiative: Verantwortung, die Fähigkeit, Projekte zu entwickeln, Motivation, Flexibilität.«³⁴ Die psychischen Reaktionen beziehen sich genau auf die ständige Aufforderung zur Selbstaktivierung: Depression und Sucht. Depression führt zur Handlungsunfähigkeit, negiert also die Norm der permanenten Selbst-Aktivierung. Die Depression erscheint als Kehrseite des souveränen, sein Leben selbst wählenden und für jede Wahl verantwortlichen Menschen. Der Süchtige oder Abhängige dagegen übersteigert das Bild des souveränen Individuums, weil er sich selbst nie genügt, nie aktiv, engagiert und flexible genug ist – »so als würde es die ganze Zeit seinem eigenen Schatten, von dem es abhängig ist, hinterherjagen«³⁵. So erscheinen Depression und Abhängigkeit als »Vor- und Rückseite der einen Pathologie des Versagens« des vernetzten, eigenverantwortlichen Individuums.³⁶

33 | G. Teubner: Netzwerk, a.a.O., S. 181ff., u. Boltanski/Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, a.a.O., S. 391ff.

34 | Alain Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst, Frankfurt/Main, New York 2004, S. 220; ders., Die Müdigkeit, man selbst zu sein, in: Carl Hegemann (Hg.), Kapitalismus und Depression I (Endstation. Sehnsucht), Berlin 2002, S. 103ff.

35 | A. Ehrenberg: Die Müdigkeit, a.a.O., S. 128.

36 | Ebd.

