

Dieter Rehfeld (Hrsg.)

**Arbeiten an der
Quadratur des Kreises**

Erfahrungen an der Schnittstelle
zwischen Wissenschaft und Praxis

Gesamt Inhaltsverzeichnis des Buches

Dieter Rehfeld

Wissenschaft und Praxis

Fragestellungen auf der Suche nach einer institutionellen Lösung

1	Einführung	10
2	Rückblick: Vom individuellen Problem zur Suche nach institutionellen Lösungen	12
2.1	Wissenschaftliche Politikberatung	12
2.2	Zur Frage der Politisierung der Wissenschaft bzw. wissenschaftliche Verantwortung	14
2.3	Die Frage nach der Rolle der Hochschulen	15
2.4	Wissenschaft in der Wissensgesellschaft	17
3	Agieren an der Schnittstelle: Interne Routinen und deren Voraussetzungen	20
4	Identitätssuche an der Schnittstelle oder: die Quadratur des Kreises als Daueraufgabe	26
	Literaturverzeichnis	31

1 Einführung

Auch wenn sich der genaue Tag der Idee zur Gründung des Instituts Arbeit und Technik nicht mehr feststellen lässt, sicher ist, dass es im Sternzeichen des Zwillinges erfolgt sein muss. Ist dem Institut doch mit seinem Auftrag der konsequenten Verbindung von Wissenschaft und Praxis eine dauerhafte Zwiespältigkeit in die Wiege gelegt. Inwieweit sich die Gründer dieser Zwiespältigkeit bewusst waren, das mag an dieser Stelle dahingestellt sein.

Ein Blick auf die Einstellungspraxis der Gründungsjahre zeigt allerdings, dass kein Zweifel daran bestand, dass dieser Job zunächst einmal von Wissenschaftlern zu erledigen war, die dann ihre Ergebnisse in die Praxis zu transferieren hatten. Dies wird auch an der „FEE-Philosophie“ des Instituts erkennbar. Forschung, Entwicklung, Erprobung suggeriert einen linearen Zusammenhang, bei dem die Wissenschaft eindeutig am Anfang steht, eine Überzeugung, die auch bei der Gründung der Transfereinrichtungen der Hochschulen Pate stand.¹ Das Institut Arbeit und Technik befindet sich damit im Kontext der seit Mitte der 1970er Jahre forcierten Bestrebungen, Wissenschaft stärker als bis dahin für praktische Zielsetzungen nutzbar zu machen.

Grundlegend neu ist seit diesen Jahren, dass die Frage nach der praktischen Bedeutung von Wissenschaft nicht mehr allein im Ermessen der einzelnen Forschenden steht, sondern der Wissenschaft zunehmend eine „Bringschuld“ (Baumeister 1998) zugeschrieben wird. Zwar finden sich immer wieder Überlegungen seitens der Wissenschaft, ob und inwieweit ein stärker Praxisbezug vertretbar ist, ohne die Autonomie von Wissenschaft zu gefährden². Gesellschaftlich zweifelt aber mittlerweile niemand mehr daran, dass in der Wissenschaft ein umfangreiches, bisher nur partiell genutztes Wissen vorhanden ist, das einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Modernisierung leisten könnte. Nicht das Niveau wissenschaftlicher Forschung selbst, sondern die Kluft zwischen Grundlagenwissen und marktreifer Praxis wird dementsprechend als zentrale Innovationslücke in Deutschland oder auch in Europa angesehen (vgl. vor allem die Berichte zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands des Bundesforschungsministeriums, zuletzt bmb+f 2001: 125ff)

¹ In den Veröffentlichungen nicht nur des IAT ist mittlerweile durchgehend zu lesen, dass dies keineswegs der Realität entspricht, es entspricht in dieser linearen Abfolge auch nicht der Praxis des Instituts.

² Vgl. die einleitenden Überlegungen von Benz/Scharpf/Zintl 1998: 9f sowie die kontinuierlichen Diskussionen vor allem im Rahmen der industriesoziologischen Arbeitskreise, z.B. Degele u.a. Hg. 2001.

Die Überwindung der Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis wird vor dem Hintergrund dieser – hier zunächst als treffend unterstellten – Problemdiagnose aus dem individuellen Belieben herausgenommen, sie wird Gegenstand kontinuierlicher, damit zwangsläufig institutionalisierter Lösungsstrategien: Transferinstitutionen, Forschungsverbände oder Begleitforschungen sind Ausdruck für institutionalisierte Rückkopplungseffekte an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis (vgl. Bosch/Kraetsch/Renn 2001: 211).

Die Erfahrungen auch des Instituts Arbeit und Technik zeigen, dass derartige Institutionalisierungen nicht ohne weiteres planbar sind, sondern sich durch gewonnene Erfahrungen herausbilden, teilweise auch durch Aushandlungsprozesse, die sich konventionell verdichten und professionalisieren, damit letztlich auf organisatorische Innovation abzielen (vgl. Bourdieu 1998).

In dieser innovationstheoretischen Perspektive können die in diesem Buch präsentierten Beiträge als Bausteine auf dem Weg zu einer derartigen Institutionalisierung und Professionalisierung interpretiert werden.³ Institutionalisierung heißt dabei, dass die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis eben nicht die Ausnahme, sondern die Regel darstellt, damit auch in gewisser Masse professionelle Routine wird. Professionelle Routine (vgl. Groß 2003) bezieht sich dann zunächst auf die Praxis von Forschung und Beratung, sie bezieht sich darüber hinaus dann vor allem auf die systematische wechselseitige Rückkopplung zwischen diesen Feldern. Professionelle Routine bezieht sich weiterhin auf ein klares Rollenverständnis an der Grenze zwischen den beiden Feldern und damit auf klare Erwartungshaltungen und Bewertungskriterien, und nicht zuletzt auf den externen Kontext, auf die spezifische Identität in den jeweiligen Referenzfeldern oder eben als spezifische Institution mit einer eigenen Identität.

Bevor die hiermit zusammenhängenden Fragen systematisiert werden, soll zunächst ein Rückblick auf die Veränderung des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Praxis geworfen werden, nicht zuletzt, um nicht in der Binnenperspektive des eigenen Instituts verhaftet zu bleiben.

³ Von daher kann die Frage der Professionalisierung von Institutionen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis auch als Frage nach dem Entstehen einer neuen Branche betrachtet werden (vgl. Rehfeld 2002).

2 Rückblick: Vom individuellen Problem zur Suche nach institutionellen Lösungen

Selbstverständlich ist die Frage nach dem Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis nicht neu. Sie stellt sich, seit sich die Wissenschaft zu Beginn der Neuzeit als eigenständiges gesellschaftliches System mit spezifischen Steuerungsmedien und Referenzkriterien herausgebildet und sich damit insbesondere von der Definitionsmacht der Kirche gelöst hat. Burke (2001: 133) etwa weist darauf hin, dass bereits Ende des 17. Jahrhunderts eine intensive Kontroverse über das Verhältnis zwischen Grundlagenwissen und praktischem Wissen stattgefunden hat, die im 18. Jahrhundert zur Gründung landwirtschaftlicher Gesellschaften geführt hat, die den Zweck hatten, Landwirten nützliches Wissen zukommen zu lassen.

In der Diskussion um das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis der jüngeren Vergangenheit lassen sich vier Phasen unterscheiden. Die Wurzeln und Bezugspunkte sind sehr unterschiedlich, zeitlich überlappen sich die Diskussionen.

2.1 *Wissenschaftliche Politikberatung*

In der ersten hier zu betrachtenden Phase, in den 1960er und frühen 1970er Jahren fand eine eher wissenschaftsinterne Kontroverse mit starkem wissenschaftstheoretischem Bezug statt. Federführend waren die Gesellschaftswissenschaften und in gewisser Hinsicht handelte es sich um einen Reflex der seinerzeit sehr kontroversen Diskussion um die Funktion und das Selbstverständnis von Wissenschaft.⁴ Im Mittelpunkt stand dabei die Frage nach der Beratung von Politik durch Wissenschaft bzw. die wissenschaftliche Fundierung von Politik (vgl. ausführlich den Beitrag von Stöbe-Blossey in diesem Band):

Drei Grundverständnisse zeichneten sich in dieser Diskussion heraus:

Eine erste Position beharrte auf einer strikten Trennung von Wissenschaft und Beratung. Die Betonung von Objektivität und Wahrheit als ausschließlichem

⁴ Diese Diskussion wurde kontinuierlich von Kontroversen zwischen gegensätzlichen wissenschaftlichen Verständnissen begleitet. Hervorzuheben sind der Positivismusstreit (vgl. Adorno u.a. 1969), die Debatte zwischen Habermas und Luhmann (vgl. Habermas/Luhmann 1975) sowie die Debatte um politische Steuerung und damit um wissenschaftlich fundierte Interventionspotenziale zwischen Scharpf und Luhmann, später auch zwischen Naschold und Lehner.

Referenzpunkt von Wissenschaft einerseits, immer an Werten orientierten politischen/praktischen Entscheidungen andererseits, führt zu der Konsequenz, dass Wissenschaft zwar zugestanden wird, Zusammenhänge, Trends und evt. Alternativen aufzeigen, in dieser Hinsicht auch aufklärend zu wirken, dass sie als Wissenschaft aber keine Empfehlungen abgeben kann. Seinen Niederschlag hat dieses Verständnis in der Einrichtung des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gefunden, der ausdrücklich keine Empfehlungen formulieren soll.

Eine zweite Position sah wissenschaftliche Politikberatung in erster Linie als Aufklärung über zwangsläufige Entwicklungen. Auch hier dominiert der wissenschaftliche Fokus, wenn auch aus einer grundlegend anderen gesellschaftstheoretischen Perspektive. Grundlegend ist die Annahme zwangsläufiger, wissenschaftlich identifizierbarer gesellschaftliche Entwicklungen. Konservativ technokratische Konzepte einer zunehmend durch technologische Sachzwänge bestimmten gesellschaftlichen Entwicklung (vgl. für die deutsche Debatte vor allem Schelsky 1965) wie auch das historisch-materialistische Verständnis einer durch Klassenkämpfe determinierten gesellschaftlichen Zwangsläufigkeit (vgl. Schuon 1972) haben gemeinsam, dass sie eine wissenschaftlich erkennbare, aufgrund ihrer Eigendynamik politisch bestenfalls verzögerbare, ansonsten aber alternativlose gesellschaftliche Entwicklung unterstellen, über die Wissenschaft aufklärend beratend tätig werden kann und soll.

Die Betonung der Eigendynamik gesellschaftlicher Entwicklungen wird heute etwa durch systemtheoretische Ansätze vertreten, die die jeweils eigenständige Funktionslogik gesellschaftlicher Subsysteme unterstellen und daher im Zweifelsfall zu einer hohen Steuerungsabstinentz raten, ohne allerdings die Sachzwangsargumente explizit aufzugreifen. Die rigide Steuerungsabstinentz bei Luhmann (s.o., Anm. 3) wird durch neuere Vertreter der Systemtheorie relativiert (vgl. vor allem Willke/Krück/Thorn 1995, Steward/Ayres 2001) und hat in Konzepten systemischer oder aktivierender Beratung (siehe auch die Beiträge von Fretschner/Hilbert, Trippel und Stöbe-Blossey in diesem Band) großen Einfluss auf die momentane Beratungspraxis gewonnen.

Eine dritte Position bezog sich auf die Überwindung durch Kluft zwischen Wissenschaft und Beratung durch diskursive Vorgehensweisen. Hierbei handelt es sich um Modelle, die eine in jeder Beziehung vorhandene Wertfreiheit der Wissenschaft in Frage stellen, von daher das Verhältnis zwischen Wissenschaftlern und Praktikern als Diskurs angelegt sehen wollen. Am Beginn eines derartigen Diskurs findet sich bei Lompe (1972) eine bewusste Verständigung über Zielsetzungen und Werte, wohingegen bei Habermas (1968) die Entscheidungen

eher als Resultat eines rationalen Diskurses angestrebt werden sollen. Niederschlag hat dieser Ansatz etwa in den Enquete-Kommissionen des Bundestags (vgl. Lompe/Rass/Rehfeld 1981) gefunden, aber auch generell haben sich diskursive Modelle mittlerweile breit durchgesetzt.

2.2 Zur Frage der Politisierung der Wissenschaft bzw. wissenschaftliche Verantwortung

Die Verbreitung diskursiver Modelle des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Politik benötigte aber den Umweg über die Politisierung der Wissenschaft, die hier als zweite, Mitte der 70er Jahre einsetzende Phase verstanden wird. Im Kern geht es hierbei um die Verantwortung der Wissenschaftler für die Umsetzung ihrer Ergebnisse, in diesem Zusammenhang auch um die „Käuflichkeit“ wissenschaftlicher Expertise durch wirtschaftliche Interessen (vgl. Böhme u.a. 1978).

Den Bezugspunkt dieser Debatte bildeten die gesellschaftlichen Konfliktkonstellationen, die durch neue technische Entwicklungen hervorgerufen wurden: die Diskussion um die Beteiligung an der Entwicklung der Atombombe und den militärisch-industriellen Komplex, der sich in den 1970er Jahren ausweitende Konflikt um die Atomkraftwerke, danach die Frage ethischen Verantwortung der Nutzung der Potenziale der Bio- und Gentechnologie.

Im Rahmen dieser Konflikte wurden diskursive Verfahren weiterentwickelt, die deutlich machten, dass konsensuale Problemlösungsstrategien im herrschaftsfreien (oder besser: nicht öffentlichen) Raum zwar zu gemeinsamen Ergebnissen kommen können, diese Ergebnisse bei umfassenden gesellschaftlichen Konflikten einer öffentlichen Debatte aber nicht standhalten (vgl. Nowotny 1979). Unabhängig von dieser eher skeptischen Einschätzung bezüglich einer rationalen Konfliktlösung sind im Rahmen dieser Auseinandersetzung, immer wieder wissenschaftlich moderiert, Institutionen entstanden, die später auch auf andere Politikfelder übergriffen: hierzu gehören vor allem runde Tische, Mediationsverfahren, Zukunftswerkstätten oder Open-Space-Konferenzen (einen Überblick bieten verschiedene Beiträge in Simonis/Martinsen/Saretzky 2001).

Geblichen ist weiterhin die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Wissenschaft. In dieser Tradition stehen Selbstverpflichtungen oder Ethikpapiere von wissenschaftlichen Fachverbänden ebenso wie die UNESCO-Deklaration über die Rolle der Wissenschaft für die gesellschaftliche Entwicklung (vgl. <http://helix.nature.com/wes/02-1h.html>).

2.3 Die Frage nach der Rolle der Hochschulen

Die dritte Phase, in den 1980er Jahren, lässt sich weniger konkret an spezifischen Ereignissen oder Debatten festmachen, bestenfalls an der jüngsten Diskussion um die Rolle der Hochschulen (vgl. Hermann/Leuthold/Sablonier 1998, Stölting/Schimak 2001). Bei dieser Phase handelt es sich eher darum, dass generelle gesellschaftliche Trends (Entgrenzung, Wissensgesellschaft) auch vor der Wissenschaft nicht halt machen (vgl. Weingart 2001).

Anders als in den Phasen davor ergeben sich aber daraus weniger große Debatten. Die Veränderungen vollziehen im Alltäglichen, sei es in der praktischen Arbeit, sei es in der Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen, insbesondere solche, die auf die Frage nach der Effizienz des in seiner Logik nur auf Wahrheit ausgerichteten wissenschaftlichen Feldes abzielen. Entgrenzung lässt sich am ehesten an der seit den 80er Jahren wieder dominierenden Dominanz direkter und indirekter ökonomischer Einflüsse festmachen.

Die Hochschulen als lange Zeit geschützter Bereich der Grundlagenforschung geraten unter den Druck der Wirtschaftlichkeit, bzw. müssen sich erneut der Frage ihres gesellschaftlichen Nutzens stellen. Meilensteine in dieser Entwicklung sind:

- die Gründung privater Universitäten, in USA, privat finanzierter Forschungsuniversitäten,
- Untersuchungen der Wirtschaftlichkeit, in Verbindung mit Evaluierungen der Leistungen,
- leistungsbezogene Elemente in der Hochschullehrerausbildung,
- Erleichterung der Habilitation für Praktiker, Öffnung der Lehrstühle für nicht Habilitierte,
- Stärkung der Möglichkeiten privater Nebentätigkeiten der Hochschullehrer bzw. der Vermarktungsmöglichkeiten von Forschungsergebnissen,
- Ausweitung der Drittmittelforschung, um die zunehmend engen Ressourcen aufzufangen,
- praxisnähere (=verkürzte) Studiengänge,
- Internationalisierung der Wissenschaft.

Als Konsequenz stehen die Hochschulen vor einem Modernisierungsschub, der sich aber eher sukzessive und immer wieder eingefangen von den alten Pfaden

durchsetzt, weniger als großer Reformwurf daherkommt. Statt großer Debatten eher kleinkarierte Streits um die restlichen Mitteln, um nun wohl doch unvermeidbare Evaluierungskriterien oder um die Aussagekraft von Hochschulrankings. Es entspricht der ökonomisch verkürzten Logik dieser Debatte und auch der entsprechenden Politik, dass die Gesellschaftswissenschaften besonders von diesen Kürzungen betroffen sind.

Dies ist umso bemerkenswerter, weil gleichzeitig die Nachfrage nach gesellschaftswissenschaftlicher Kompetenz deutlich zugenommen hat. Die mit dem Strukturwandel verbundenen Unsicherheiten, die neuen Kooperationsbeziehungen, die beschleunigte Produktion und Diffusion von Wissen und die Veränderung räumlicher und zeitlicher Strukturen haben offenbar zu einem Orientierungs- und Moderationsbedarf geführt, der eine neue Bewertung der Praxisrelevanz gesellschaftswissenschaftlich fundierter Kompetenzen zur Folge hatte.

- Industriosozioologen oder Psychologen werden zunehmend als Unternehmensberater angesprochen, vor allem auch in der Funktion von Moderatoren,
- Sprachwissenschaftler und Kulturwissenschaftler sollen Orientierung angesichts der explosiven Verbreitung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit verbundenen Veränderung von Kommunikationsmustern liefern,
- Anthropologen erfahren ein erhöhtes Interesse angesichts der anhaltenden aber nun zu einem enormen Problem werdenden Verständigungsschwierigkeiten oder gar Sprachlosigkeit im Rahmen interkultureller Kommunikation,
- Politik- und Verwaltungswissenschaftler sind mit ihrer Fähigkeit zur Orientierung und Moderation der nicht mehr aufschiebbaren Reform des öffentlichen Sektors gefragt.

Gleichzeitig mit dieser steigenden Nachfrage wird immer deutlicher, dass technische, soziale, ökologische und wirtschaftliche Probleme zu neuen gesellschaftlichen Konstellationen zusammenwachsen, die sich den traditionell disziplinär segmentierten wissenschaftlichen Zugängen entziehen, eine Rahmenbedingung, die auch die Arbeit des IAT dauerhaft geprägt hat.

Weiterhin besteht ein erhöhter Bedarf an Expertise, der aus der mit der anhaltenden Umstrukturierung und der damit verbundenen Unsicherheit erfolgt: Wissenschaft ist nicht allein in ihrer Funktion als Lieferantin empirischen und theoretischen Wissens gefragt, sondern auch in ihrer orientierenden und reflexiven Funktion. Kein Zufall daher, dass die Frage nach angemessenen Evaluierungs-

konzepten eine große Rolle bei den Beiträgen in diesem Buch spielt (vgl. vor allem den Beitrag von Treinen in diesem Band).

2.4 *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft*

Seit einigen Jahren, und dies ist die vierte hier zu thematisierende Phase, wird mit Konzepten wie „Wissensgesellschaft“ oder „reflexive Moderne“ ein künftiges Grundprinzip gesellschaftlicher Entwicklung thematisiert, das die Exklusivität von Wissenschaft grundsätzlich in Frage stellt. Wissensproduktion und Wissensmanagement wird danach zur Herausforderung für alle Organisationen, um in einer sich immer schneller wandelnden Umwelt bestehen zu können.

Den Hintergrund dieser Konzepte bilden tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen, die offenbar zu einer Unsicherheit und zu einem Orientierungsbedarf beigetragen, die das Bedürfnis nach einem effektiven Umgang mit Wissen erheblich steigern lassen. Die Grenzen zwischen Wissenschaft, Beratung und Wissensmanagement werden damit fließend, was sich besonders in solchen Aktivitäten niederschlägt, die an der Schnittstelle zwischen Forschung und Beratung angesiedelt sind. Mit dieser „Entgrenzung“ stellt sich die Frage nach dem künftigen Selbstverständnis und der entsprechenden institutionellen Rahmendingungen von Wissenschaft.

Die Themen verschiedener Sonderhefte sozialwissenschaftlicher Zeitschriften aus den vergangenen Jahren zeigen, dass die Debatte um das eigene Selbstverständnis in den Gesellschaftswissenschaften eine beachtenswerte Intensität angenommen hat. Die Fragen kreisen zum einen um die gesellschaftliche Relevanz wissenschaftlichen Wissens (vgl. Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft Sonderheft 1998 zum Thema „Institution – Gruppe – Individuum: Zur politischen Dimension reflexiver Verfahren“ oder Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderband 1998 zur „Diagnosefähigkeit der Soziologie“). Zum anderen geht es um die Frage nach der Basis der Wissenschaft, nach der Relevanz von „Fakten“ bzw. der Erkennbarkeit gesellschaftlicher Strukturen und Prozesse (vgl. z.B. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Sonderband 1998 zum Thema „The Future of the Fact“ oder die Sonderausgabe der *Foreign Policy* mit dem Anspruch, eine grundlegende Bestandsaufnahme dessen vorzunehmen, was die Disziplin wirklich über gesellschaftliche Prozesse weiß und zu prognostizieren in der Lage ist.

Auch wenn derartige Diskussionen oft – wie etwa auch die jüngste Debatte der Industriesoziologen über ihr Praxisverständnis (vgl. z.B. Howaldt/Kopp (Hg.)

1998, Franz u.a. (Hg.) 2003) – im engen Rahmen der Disziplinen und deren Grundlagen verbleiben, sie deuten aber doch auf eine weit verbreitete Irritation und damit möglicherweise auch auf eine Offenheit für tiefergehende Diskussionen über die Rolle von Wissenschaft in einer Wissensgesellschaft oder einer reflexiven Moderne hin.

Diese Veränderungen beim Erwerb und bei der Nutzung von Wissen haben zur Folge, dass die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis heute umfangreicher und differenzierter erfolgt als in den 60er und 70er Jahren. Es geht nicht mehr allein um Gutachten, Expertisen und Beiratstätigkeit. Wissenschaftliche Beratung nimmt immer häufiger die Form anwendungsorientierter Forschungs- und Gestaltungsprojekte an, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Projekttypen zunehmend fließend werden. Die Organisation, Begleitung und Evaluierung von Modellprojekten, kontinuierliches Programmmanagement oder die Suche nach Fenstern oder strategischen Hebeln gehören mittlerweile zum Alltagsgeschäft einer wissenschaftlichen Beratung, die sich längst nicht mehr allein auf die Politik als Adressaten richtet.

Bisher fehlt es noch an einer systematischen Analyse, die den Beratungsvorgang als spezifischen Problemlösungsvorgang konzipiert. Dies setzt voraus, dass die Breite der an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis angesiedelten Aktivitäten berücksichtigt wird. Dies kann an dieser Stelle nicht in letzter Konsequenz erfolgen, aber es lassen sich Dimensionen benennen, die für eine Systematisierung geeignet sind:

Spezifität/Breite der Problemstellung: Konkrete Problemstellung mit spezifischen methodischen Anforderungen (Kosten-Nutzen-Analyse), Übersicht des Forschungsstandes, Lösung einer spezifischen Gestaltungsaufgabe (IT-Implementation) bis hin zur Entwicklung eines Leitbildes (Orientierung) oder zur Identifizierung von Handlungsfeldern und Schlüsselakteuren (Aktivierung).

Definition der Problemstellung: Diese kann extern durch Auftraggeber erfolgen oder etwa gemeinsam durch Suchkonferenzen wie sie etwa das Bundesforschungsministerium durchführt. Der Rahmen ist dabei vorgegeben (thematisch breitere Ausschreibungen). Die Problemstellung kann ohne vorgegebenen Rahmen gemeinsam in kooperativen Zusammenhängen entwickelt werden, dies ist etwa bei Regionalkonferenzen oder in Arbeitsgruppen eines Bündnis für Arbeit der Fall. Nicht zuletzt kann die Problemstellung seitens der Wissenschaft selbst definiert werden, wie es etwa für Transferaktivitäten wie die Unternehmensberaterstage des IAT charakteristisch ist.

Charakter des Problemlösungsprozesses: Dieser hängt von der Problemstellung ab. Wissenschaftliche Beteiligung dürfte vor allem für innovative Fragen wesentlich sein. Die Rolle der Wissenschaft kann dabei eher passiv (reine Auftragsforschung) oder eher aktiv sein (strategische Partner in einem möglicherweise innovationsresistenten Feld).

Funktion der Wissenschaft im Problemlösungsprozess: Diese Dimension bezieht sich auf die Art der Expertise, die im Problemlösungsprozess gefragt ist. Hierbei kann es sich um empirisches Wissen handeln, es kann die Frage nach alternativen Entwicklungstrends und deren Rahmenbedingungen im Mittelpunkt stehen (Szenarien), oft ist aber auch Orientierungswissen gefragt, etwa im Rahmen von Leitbilddiskussionen.

Struktur der Auftraggeber: Auch diese hängt eng mit Definition der Problemstellung zusammen. Diese Dimension ist aber dadurch unterscheidbar, dass hier die Rolle der beteiligten Wissenschaftler thematisiert werden kann, auch hinsichtlich der jeweiligen Verantwortlichkeit. Es ist ein grundlegender Unterschied, ob es sich um einen einzelnen Auftraggeber (Verwaltung, Unternehmen, Fördergesellschaft) mit Umsetzungskompetenz handelt oder um eine Gruppe von Akteuren mit kooperativer Orientierung (Regionalkonferenzen, Bündnis für Arbeit, Agenda 2000), in der Wissenschaftler als Persönlichkeiten mit einer spezifischen Kompetenz gefragt sind, die sich oft (implizit) nicht auf die spezifisch wissenschaftliche Kompetenz reduziert. Insbesondere dann, wenn es sich um eine Gruppe von Auftraggebern mit konflikthafter Struktur handelt, ist der Wissenschaftler oft auch als Moderator oder Mediator) gefragt (vgl. der Beitrag von Grote Westrick/Müller/Rehfeld in diesem Band). Denkbar ist weiterhin eine breite, tendenziell anonyme Gruppe von Auftraggebern oder dann besser Kunden, etwa als Adressaten für die oben genannten selbst definierten Transferleistungen.

Kontinuität der Beratung: Diese reicht von einzelnen Aufträge, dann ist der Beratungsprozess mit Präsentation bzw. Abgabe des Berichts beendet, über zeitlich begrenzte Begleitforschung wie bei Evaluierungen oder um dauerhafte Beratungseinrichtungen etwa als Sachverständigenräte oder Kommissionen.

3 Agieren an der Schnittstelle: Interne Routinen und deren Voraussetzungen

Die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis ist mittlerweile also eine alltägliche, wenn auch selten bisher eine institutionell fundierte bzw. reflektierte. Das heißt aber auch, dass die zwangsläufigen Spannungsfelder, die sich aus der Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis ergeben, nicht länger individuell kleingearbeitet werden können, da diese Spannungen im Fall der Institutionalisierung zu organisatorischen Problemen werden. Es reicht daher nicht aus, die Überbrückung der Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis personal realisiert zu sehen: „In der Fähigkeit von praktisch engagierten Personen, zweierlei Sprachen zu sprechen und explizit aufgebracht Wissensselemente in actu, d.h. situations-sensibel zu übersetzen“ (so Bosch/Kraetsch/Renn 2001: 209).

Auch kann, um die neuen Aufgaben zu bewältigen, Wissenschaft nicht weiter in ihren traditionellen Fragmentierungen – in der wachsenden Aufspaltung in Disziplinen und Subdisziplinen, in der offenbar immer noch vorhandenen Grenzen zwischen Grundlagen- und Anwendungsforschung – verharren. Die zentrale Frage besteht darin, inwieweit diese veränderten Funktionen auf Basis einer Neuordnung der bestehenden Institutionen erfüllt werden können, oder inwieweit es spezifischer Institutionen bedarf, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis verortet sind, zwischen beiden vermitteln.

Der oberflächliche Charme des Agierens an der Schnittstelle besteht darin, dass die Institutionen bzw. Systeme, zwischen denen vermittelt wird, in ihrer eigenen Logik nicht angetastet werden. Das Interesse richtet sich auf Kopplungen (Weingart 2001: 27), der Innovationsdruck wird externalisiert. Kein Zufall offenbar, dass der Verweis auf die innovative Bedeutung von neuen, an der Schnittstelle agierenden Institutionen gerade von den Autoren erfolgt, die in ihrer Argumentation auf eine anhaltende Bedeutung auch des bisherigen Wissenschaftssystems beharren (vgl. z.B. Willke 1998a und b, Bourdieu 1998, Weingart 2001).

Dies ist keineswegs selbstverständlich. Für Nowotny (1999) ist klar, dass Wissenschaften „keine existentiellen Sicherheiten liefern können“ (42), das konstitutive Ziel der Wissenschaft immer mehr zur „Fata Morgana“ wird. Die Konsequenz besteht in der Annahme, dass wissenschaftliches Wissen „immer nur in Form von lokalem Wissen hergestellt werden kann – und dies niemals vollständig und vorhersehbar und schon gar nicht bezogen auf die globalen Auswirkungen unseres Tuns“ (83). Diese Wissensproduktion nach „Modus 2“ entsteht aus

der „Gemeinsamkeit der Problemdefinition in einem konkreten Anwendungskontext“(71) und zeichnet sich durch folgende Merkmale aus (Gibbons u.a. 1994):

- Wissen wird im Anwendungskontext produziert,
- es ist transdisziplinär,
- es wird von Leuten aus sehr unterschiedlichen organisatorischen und disziplinären Kontexten produziert,
- es ist gesellschaftlichen Werten verpflichtet und trägt zur Erhöhung der Reflexivität aller beteiligten Akteure bei und
- unterliegt durch die Anwendungsrelevanz einer von der traditionellen Wissensproduktion abweichenden Qualitätskontrolle.⁵

Auch wenn in dieser Argumentation die Tendenz liegt, Wissenschaft nicht neu zu definieren sondern in einer generellen gesellschaftlichen Praxis der Wissensproduktion aufzulösen⁶, bietet sich dieser Zugang von Nowotny an, um die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis zu präzisieren.

Von diesem Ausgangspunkt her ist es sinnvoll, wissenschaftliche Beratung als Beteiligung an einem gemeinsamen Problemlösungsprozess zu verstehen. Somit stellt sich die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis nicht als Dichotomie dar – diese Dichotomie ist nur dann der Fall, wenn die Beziehung aus Sicht der Wissenschaft verstanden wird –, sondern Wissenschaftler sind mit einer spezifischen, in der Regel fachlichen Expertise als einer von mehreren Experten an einem Problemlösungsprozess beteiligt.

Dieses Verständnis erfordert dann, die Frage zu klären, wofür Wissenschaftler Experten sind. Je nach Problemdefinition kann die spezifische Funktion von Wissenschaft in diesem Problemlösungsprozess unterschiedlich ausfallen: es kann um eine besondere methodische Kompetenz zu Reflexion des Prozesses gehen, es kann um die problemspezifische Aufbereitung von systematischem Wissen gehen, es kann darum gehen, externes Wissen, etwa durch Vergleiche, einzubringen um „lock-in“ Fallen zu vermeiden usw.. Wie auch immer die kon-

⁵ Kaum reflektiert wird in dieser Diskussion, dass in den späten 1970er Jahren die gegenteilige These einer zunehmenden Verwissenschaftlichung des Erfahrungswissens vertreten wurde (vgl. Böhme 1979). Interessant wäre weiterhin ein Vergleich mit den drei Modi theoretischer Erkenntnis bei Bourdieu (1979).

⁶ Vgl. zur Auseinandersetzung mit den Kritikern des Modus 2 Ansatzes vgl. Nowotny/Scott/Gibbons 2001.

krete Aufgabenstellung aussieht, wissenschaftliche Beteiligung macht nur dann Sinn, wenn das Wissen, was in den Prozess eingebracht werden soll, im bestehenden Wissenschaftssystem verankert ist, es ohne die Kenntnis dieses Systems nicht ohne weiteres zugänglich bzw. nutzbar ist.⁷

Grundlegende Voraussetzung für eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Vernetzung von Wissenschaft und Praxis ist eine gemeinsame Verständigung über Ziele. Dies kann als banal angesehen werden, keinesfalls aber als selbstverständlich. Der Anspruch an diese Verständigung geht heute allerdings wesentlich weiter als seinerzeit in den diskursiven Modellen postuliert. Es geht nicht allein wie bei den oben angesprochenen diskursiven Modellen um die Kommunikation über eine gemeinsame Wertbasis, sondern zunächst einmal um eine gemeinsame Orientierung als Basis jeder weiteren sinnvollen Zusammenarbeit.

Wenn etwa in der Debatte über die Beziehung zwischen Regionalisierung und Globalisierung die Aussagen, dass die Regionen als wirtschaftliche Räume pulverisiert würden, oder, auf der anderen Seite, dass die Regionen in den kommenden Jahren die innovativen Zentren und damit dominierenden Einheiten einer globalen Ökonomie bilden werden, unverbunden nebeneinander stehen, dann ist jedes anwendungsbezogene Projekt in diesem Themenbereich darauf angewiesen, im Gespräch zwischen Wissenschaft und Praxis eine gemeinsame Sicht der Realität bzw. von deren Veränderungen zu konstruieren, und damit ist immer auch die Frage nach den analytischen Kriterien und deren theoretischen Implikationen angesprochen (vgl. den Beitrag von Grote Westrick/Müller/Rehfeld in diesem Band).

Hierbei geht es keineswegs darum, die unterschiedlichen Zugänge zu „verschmelzen“. Im Gegenteil: nur wenn die jeweils spezifischen Zugänge – und damit auch die Interessen – klar sind, ist eine gemeinsame Diskussion sinnvoll zu gestalten.

- Was muss ich wissen, um verantwortungsbewusst handeln zu können?
- Was muss ich wissen, um theoretisch fundiert Trends und ihre Alternativen herausarbeiten zu können?

⁷ Von daher bleibt die Beteiligung von Wissenschaftler an der Wissensproduktion nach Modus 2 – um in der Terminologie von Nowotny zu bleiben – immer von dem nach Modus 1 gewonnen bzw. dem dort kodifizierten Wissen abhängig.

- Und, bei aller Begrenztheit von generalisierenden Aussagen, was muss ich wissen, um verantwortungsbewusst theoretisch fundierte Empfehlungen in einen Problemlösungsprozess einzubringen?

Dies sind zentrale Fragen, die keiner der beteiligten Akteure mehr allein für sich beantworten kann, und es ist erstaunlich, wie viele anwendungsbezogene Forschungsprojekte im Verlauf der Durchführung in Schwierigkeiten geraten – oder unzufriedene Kunden wie auch theoretische Irrelevanz produzieren – weil sie diese Fragen zu Projektbeginn nicht klar beantwortet, oft nicht einmal gestellt haben.

In der Terminologie von Nonaka/Reinmüller (1998) handelt es sich damit um die Nutzbarmachung expliziten oder wissenschaftlich kodifizierten Wissens für einen praktischen Kontext. Hierbei handelt es sich keineswegs um einen Transfervorgang, sondern um einen von allen Beteiligten getragenen Prozess der Neuschöpfung von Wissen. Für Nowotny (1999) bleibt dieses Wissen an die Person gebunden, also implizit. „Dem solcherart jeweils neu konfigurierten Wissen haftet oft etwa Temporäres an. Es ist ein Wissen, das mit seinen Trägern in andere Kontexte wandert, um dort je nach Bedarf und Problemspezifikation neue Konfigurationen einzugehen (71f)“.

Die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis bleibt bei dieser Vorstellung (ebenso wie bei Bosch/Kraetsch/Renn 2001, s.o.) an Personen gebunden, der institutionelle Aspekt bleibt ausgeklammert. Dieser institutionelle Aspekt betrifft sowohl professionelle Standards für die Beteiligung von Wissenschaftlern wie auch die Rückkopplung in das Wissenschaftssystem. Wissenschaftliche Beratung muss ein grundlegendes Interesse an der Weiterentwicklung der Wissenschaft haben, hängt ihre Legitimation und Reputation doch grundlegend von dessen Funktionieren ab. Wäre dies nicht der Fall, ließe sich wissenschaftliche Beratung nicht mehr von Unternehmensberatung unterscheiden.

Deutlich sollte auch werden, dass es sich bei einer derartigen anwendungsorientierten Forschung nicht um eine Aktivität handelt, deren Resultat die eins zu eins in die Wissenschaft zurückgekoppelt werden kann. Beratung in diesem Verständnis basiert auf Forschung und sie bringt auch für die weitere wissenschaftliche Arbeit wesentliche Kenntnisse hervor, sowohl in inhaltlicher Hinsicht wie auch in prozeduraler Hinsicht als Gestaltungswissen. Bei dem Beratungsvorgang selbst handelt es sich aber immer um einen jeweils zu definierenden Kompromiss zwischen Perfektionisierung theoretischen Wissens einerseits, verantwortungsbewusstem Handeln andererseits. Die Rückkopplung in die Forschung wie auch die langfristige praktische Implementation erfordern jeweils methodisch

unterschiedliche, zusätzliche Funktionen. Die Rückbindung an die Wissenschaft ist deshalb nicht einfach, da in der Praxis dominierende interdisziplinäre Ansätze sich den traditionellen disziplinären Diskursen entziehen⁸. Am Beispiel der Debatte um Evaluierungen im Rahmen der europäischen Strukturpolitik lässt sich die Problematik illustrieren. Es ist mittlerweile anerkannt, dass „formative evaluation requires dialogue with a wide range of actors – not only to understand programming process but also to directly engage those actors who are best able to initiate and implement change. To ensure this, the process of participating in evaluation, and the associated interaction, reflection and learning, should be seen as being as important as the final evaluation report. The evaluation process should facilitate discussion, self-discovery and self-diagnosis among programme partners. Under this model, much of the benefit of the study will already have been derived before the final report is issued“ (Taylor/Bachtler/Polverari 2001: 353). Das im Rahmen der Evaluierung gewonnen Wissen ist stark in einen laufenden Arbeitsprozess eingebettet, als Wissen ist es nur für diesen einen Fall relevant und es ist zwangsläufig, dass sich seitens der Wissenschaft zunehmend Skepsis gegenüber die wissenschaftliche Relevanz derartiger Evaluierungen abzeichnet.⁹

Diese Spannung lässt sich auch nicht durch eine spezifische Theorie der Beratung auflösen, wie es etwa im Rahmen der jüngsten industriesoziologischen Diskussionen (vgl. hierzu den Beitrag von Latniak in diesem Band) überlegt wird. Eine derartige Theorie würde die Problematik lediglich auf einer anderen Reflexionsebene reproduzieren. Die Spannung lässt sich auch nicht mit der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen erklären. Auch in der von ihrer Logik auf Dekontextualisierung abzielenden Wissenschaft spielt implizites Wissen im Prozess der Explikation immer wieder eine zentrale Rolle. Umgekehrt ist auch interventionistische Beratung auf routinisiertes, damit explizites Wissen angewiesen.

Um diese Spannung systematisch zu erfassen, ist es vielmehr notwendig, die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis konsequent von der Schnittstelle her denken. Das heißt diese Beziehung nicht als Transfervorgang zu verstehen, sondern als Transformations- bzw. Problemlösungsvorgang, bei dem Akteure aus unterschiedlichen Feldern mit jeweils spezifischen Kompetenzen und Funktionen in spezifischer oder gemeinsamer Verantwortung aktiv sind.

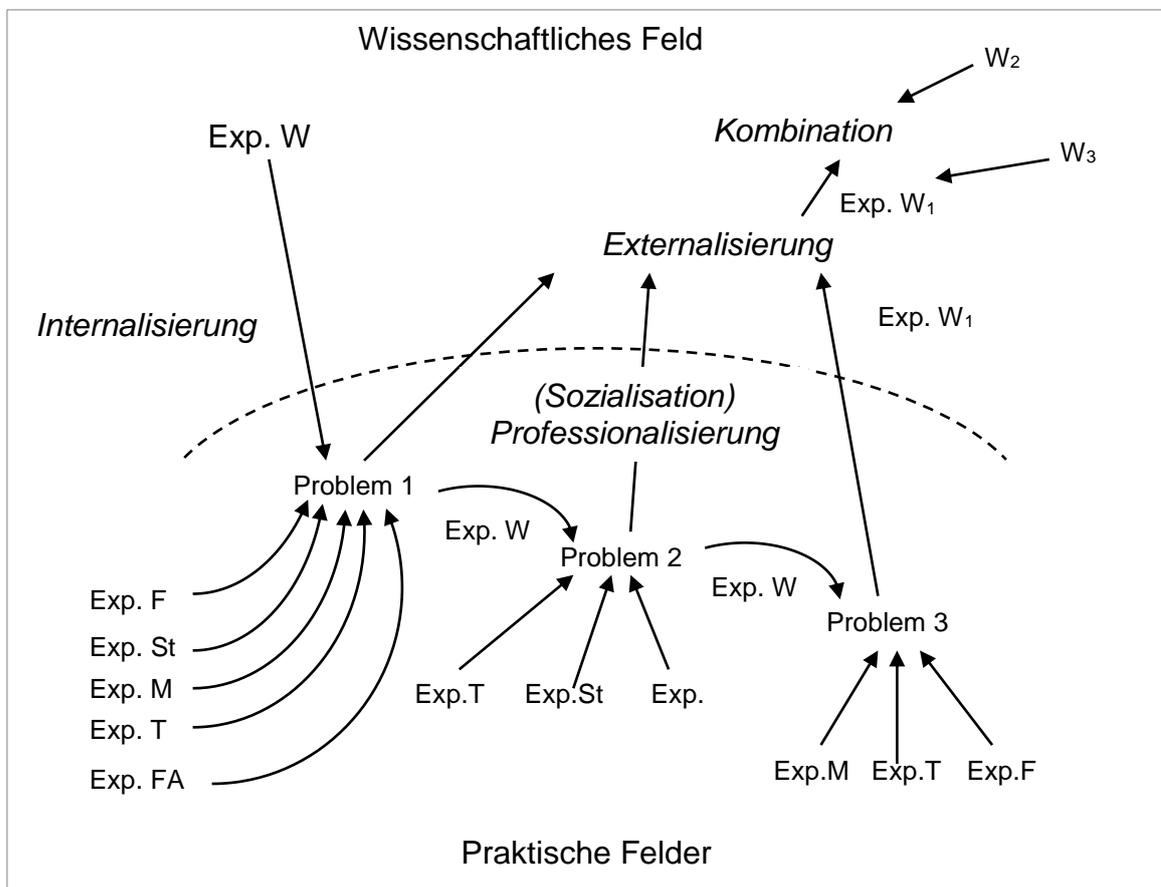
⁸ Umgekehrt darf das Postulat der Interdisziplinarität nicht als Alibi für faktische Theorieabstinenz bei der Rückkopplung der Ergebnisse in die Wissenschaft dienen.

⁹ So etwa die Diskussion im Rahmen der Evaluierungsworkshops der Konferenz der Regional Studies Association im April 2003 in Pisa.

Übersicht 1 fasst die wesentlichen Aspekte der Argumentation in diesem Kapitel zusammen, wobei auf die Terminologie von (Nonaka/Reinmüller 1998) zurückgegriffen wird. Wissenschaftliche Beratung wird damit als Problemlösungsprozess verstanden, in dem Wissenschaftler (W) Experten neben mehreren anderen sind, etwa Experten für finanzielle Fragen (F), für strategische Fragen (St), für Moderation (M), für spezifische technische Probleme (T) oder Facharbeiter (FA). Wie sich eine derartige an der Problemlösung arbeitende Gruppe zusammensetzt, ist je nach Problem unterschiedlich.

Bezogen auf die Rolle des wissenschaftlichen Experten lässt sich die Nutzung wissenschaftlichen Wissens als Internalisierung verstehen, also als Anwendung und damit Transformation expliziten Wissens in einen spezifischen Kontext. Von daher ist auch der Transferbegriff missverständlich: es handelt sich eher um eine Transformation (vgl. den Beitrag von Fretschner/Hilbert in diesem Band). Mit der Beteiligung an mehreren Problemlösungsprozessen erfolgt eine Sozialisation, bei der implizites Wissen zwischen den beteiligten Experten geschaffen und weitergeben wird. Aus anderer Perspektive kann diese Sozialisation auch als Professionalisierung verstanden werden, womit eine Basis auch für die Explikation wesentlicher Elemente des Problemlösungsprozesses geschaffen wird.

Übersicht 1: Wissenschaft und Praxis als Problemlösungsprozess



Wie dargestellt, ist es für wissenschaftliche Beratung zentral, die Ergebnisse in das wissenschaftliche Feld zurückzukoppeln, also zu Externalisieren bzw. aus den spezifischen Kontext herauszulösen. Dies kann etwa als Fallstudie bezogen auf jedes einzelne Problem erfolgen, wissenschaftlich interessanter sind aber ohne Zweifel vergleichende Ansätze, um die Begrenztheit der Aussagekraft von Fallstudien zu überwinden. Um die Rückkopplung auch in spezifische disziplinäre Kontexte zu sichern, ist es sinnvoll, diese Rückkopplung zusammen mit Wissenschaftlern aus anderen Disziplinen zu machen, also eine Kombination der verschiedenen Kontexte bzw. disziplinären Zugänge anzustreben.¹⁰ Es geht also in beide Richtungen nicht um Transfer, sondern um Transformation, so dass sich die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis auch als doppelter Transformationsprozess verstehen lässt.

4 Identitätssuche an der Schnittstelle oder: die Quadratur des Kreises als Daueraufgabe

Die Wissensgesellschaft oder die reflexive Moderne, wie immer auch die gesellschaftsprägende Reichweite der hiermit angesprochenen Trends zu beurteilen ist, ist weiterhin auf theoretisches und empirisches Wissen angewiesen. Um dieses angemessen zu nutzen, bedarf es aber der Verbindung mit anderen Formen von Wissen: mit strategischem Wissen darüber, welche sich oft nur eine kurze Zeit öffnenden Fenster wie genutzt werden können, mit Wissen darüber, wie implizites Wissen de- und rekontextualisiert werden kann, und vor allem auch mit der Fähigkeit, das vielfältige und verstreute Wissen in einem orientierenden Kontext zu bündeln bzw. nutzbar zu machen. Nowotnys (1999) Modus 1 und Modus 2 stellen keine Gegensätze dar, sondern sind so aufeinander zu beziehen, dass sich beide konsequent weiter entwickeln können.

Angesichts der Breite dieser Aktivitäten sind die bisherigen Versuche, die Position des IAT an dieser Schnittstelle zu definieren, nur begrenzt aussagefähig. Bisher bewegt sich die Diskussion um die Rolle des IAT zwischen zwei Polen:

Der eine Pol versteht sich als wissenschaftliche Einrichtung, die punktuell, strategisch gezielt praktische Projekte durchführt. Das Problem besteht dann in der Kontinuität der Präsenz in einem praktischen Feld. Dies resultiert daraus, dass Referenzkriterien in der Wissenschaft andere sind als in der Praxis: hochwertige, anerkannte theoretische Kompetenz heißt keineswegs immer auch beratende

¹⁰ Dieser Vorgang ließe analog zum dargestellten Problemlösungsvorgang analysieren, damit ebenfalls routinisieren und professionalisieren .

Kompetenz. Dauerhafte Präsenz in praktischen Netzwerken ist daher faktisch eine wesentliche Voraussetzung dafür, für seine wissenschaftlich fundierten Konzepte auch Interessenten außerhalb der Wissenschaft zu finden.¹¹

Wird diese Strategie der kontinuierlichen Präsenz auch durch wiederholte Beratungsaktivitäten konsequent fortgeführt, dann gerät eine Institution wie das IAT allerdings an den entgegengesetzten Pol: Sie entwickelt sich möglicherweise zu einer Beratungseinrichtung, die ihre praktischen Aktivitäten gelegentlich auch wissenschaftlich reflektiert. Eine derartige Entwicklung ist weiterhin fast zwangsläufig mit einer Spezialisierung und damit Ausdifferenzierung verbunden: Es ist langwierig, ein extern anerkanntes Profil in generellen Feldern wie Strukturwandel, Dienstleistungssysteme, Arbeitsmarktpolitik oder Industrieentwicklung aufzubauen. Profile definieren sich eher von den Marktbezügen her, also etwa über einzelne Marktsegmente oder Branchen, spezifische Kundengruppen usw. Hinzu kommt, dass die Transaktionskosten, die zum Aufbau einer Marktposition notwendig sind, so hoch sind, dass sie nicht für jedes Projekt neu aufgebracht werden können.

Die Rolle zwischen diesen beiden Polen ist bisher kaum klar definiert, vermutlich kann sie auch nicht die mathematische Mitte zwischen den beiden Polen darstellen. Wahrscheinlich ist die Kernfunktion einer derartigen Institution an der Grenze zwischen unterschiedlichen sozialen Feldern weniger in der Intensität der Verankerung in dem ein oder anderen Feld zu suchen, sondern muss sich aus der Bündelung der oben genannten Positionen entlang der einzelnen Dimensionen ergeben. Damit stellt sich die Frage nach der Kernkompetenz und nach den für dessen Vermarktung notwendigen organisatorischen Kompetenzen (forschend, aufklärend, aktivierend, moderierend). Weiterhin wird zu fragen sein, inwieweit durch eine derartige Definition eine wissenschaftliche Identität verloren zu gehen droht.

Oft übersehen wird hierbei, dass diese Frage nicht nur die direkte Beziehung zwischen Wissenschaftlern und Praktikern betreffen, sondern in die jeweiligen Bezugsfelder zurückwirken. Wenn nach einer wissenschaftlich fundierten Beratung gefragt wird, dann stellt sich zunächst immer die Frage, welche Theorie dem Beratungsziel angemessen ist. Zur Konkretisierung und Beantwortung dieser Frage sind drei Aspekte wesentlich:

¹¹ Dies ließe sich auch Innovationstheoretisch mit Diskussionen über die Bedeutung sozialer Netzwerke mit gemeinsamen Orientierungen, damit verbundenem Vertrauen und der Möglichkeit, Unsicherheit zu reduzieren, begründen.

Erstens kann bekanntermaßen keineswegs davon ausgegangen werden, dass es in den unterschiedlichen Disziplinen der Gesellschaftswissenschaften eine einheitliche theoretische Basis gibt. Unterschiedliche Theorien implizieren in der Regel unterschiedliche gesellschaftspolitische Annahmen, die nicht selten zu den gewünschten Ergebnissen führen. Krueger (1999) hat diese Problematik und die sich hieraus ergebenden Gefahren für wissenschaftliche Beratung am Beispiel der Entwicklungspolitik aufgezeigt. Hierbei geht es auch nicht in erster Linie (Böhret 1997) um „gute“ oder „schlechte“ Theorie – dies ist eine Frage des wissenschaftlichen Diskurs, nicht der Beratung – sondern es geht um die Frage nach einer angemessenen Theorie.

Die Frage nach der angemessenen Theorie stellt sich zweitens allerdings nicht allein hinsichtlich der Manipulations- bzw. Missbrauchsmöglichkeit, sondern auch hinsichtlich ihres Bezugs zum Gegenstand. Ernst genommen werden sollte die Überlegung von Renate Mayntz (1997), dass gerade in Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs (und dies trifft generell für die Frage nach Strukturwandel als Bezugspunkt der Aktivitäten des IAT zu) generalisierende Aussagen nicht möglich sind. Forschung habe sich in dieser Situation auf die Entwicklung und Ausarbeitung analytischer Kategorien in einem iterativen Prozess der Konfrontation mit dem Untersuchungsgegenstand und der Erzeugung hypothetischer Erklärungen zu konzentrieren. Diese Überlegung impliziert auch, dass Grundlagen- und Anwendungsforschung nicht als getrennte Aktivitäten organisiert und durchgeführt werden sollten, sondern als kontinuierlicher Rückkopplungsprozess, wie er auch im Rahmen der Innovationsforschung schon seit einigen Jahren analysiert wurde.

Diese Bedeutung der Anwendungsforschung für die Theoriebildung lässt sich am Beispiel der Umstrukturierung von Unternehmen oder der Herausbildung der Regionalisierung als neue, räumliche Form von Politik illustrieren. Neue Entwicklungen haben sich hier in der Praxis herausgebildet, zum Teil initiiert und moderiert durch Unternehmensberater oder einzelne Wissenschaftler, und haben dann durch systematische Reflexion einen großen Teil der theoretischen Diskussion geprägt, die sich auf die zunehmende Bedeutung von Netzwerken als politisches und wirtschaftliches Steuerungsprinzip bezieht (vgl. Rehfeld 1999).

Will die Grundlagenforschung nicht einer zunehmend reflexiven Praxis dauerhaft nachhinken, so ist unter den Bedingungen struktureller gesellschaftlicher Veränderungen ein enger Bezug zur Praxis unabdingbar. Dieser ermöglicht anwendungsbezogene Projekte, in der Regel in Auftrag von oder in Kooperation mit im jeweiligen Praxisfeld verankerten Institutionen durchgeführt, einen deutlich besseren Datenzugang als Projekte der Grundlagenforschung, dies ist jeden-

falls eine Erfahrung, die im Rahmen verschiedener Projekte über die Reorganisation von Unternehmen und Region gewonnen werden konnte.

Datenzugangsprobleme sind deshalb keineswegs banal, weil es hierbei immer auch um analytische Kategorien geht. Neue analytische Kategorien wie soziale Netzwerke oder Produktionscluster bilden in ihren informellen Elementen und ihren fließenden Grenzen empirisch nur schwer zu fassende Konstrukte, die sich den Abgrenzungen statistischer Quellen, etwa Branchenstatistiken, entziehen. Die für wissenschaftliche Forschung notwendigen Daten müssen in vielen Feldern erst – unter Umständen in ständiger Rückkopplung mit der Praxis – erhoben oder konstruiert werden. Unter anwendungsbezogenen Aspekten spricht mittlerweile immer mehr dafür, dass prozessorientierte Theorien diesen Wandel und auch damit verbundene Gestaltungsmöglichkeiten wesentlich angemessener erfassen können als system- oder strukturorientierte theoretische Ansätze.¹²

Drittens bleibt auch bei sorgfältiger Reflexion der beiden ersten Problemfelder bestehen, dass sich eine anhaltende Differenz aus der unterschiedlichen Logik der jeweiligen Felder ergibt: Wissenschaft orientiert sich an Generalisierungen und muss dabei zwangsläufig vom Einzelfall abstrahieren, Praxis muss – gerade nach dem Ende der Illusionen über gesamtgesellschaftliche (technokratische) Steuerung – auf den Einzelfall ausgerichtet sein. Diese Kluft, von uns als Kluft zwischen theoretischem Wissen und Gestaltungswissen thematisiert, bleibt eine grundsätzliche. Sie kann verkleinert werden, sie kann auch durch eine konsequente Reflexion der jeweiligen Schnittstellen leichter überbrückbar gemacht werden, sie kann aber nicht grundsätzlich aufgelöst werden. Wenn wir wissen, wie Innovationssysteme, Netzwerke oder lernende Regionen funktionieren, welche Prozesse dort ablaufen, dann wissen wir noch lange nicht, ob bzw. wie sie durch Interventionen gestaltet werden können.

Die Frage nach der angemessenen Theorie steht angesichts dieser Frage nicht zufällig im Mittelpunkt der folgenden Beiträge. Die Lösungsversuche setzen allerdings sehr unterschiedlich an. Die Beiträge von Fretschner/Hilbert, Stöbe-Blossey und Trippel fragen nach einer theoretischen Fundierung des Beratungsprozesses bzw. zielen darauf ab, den Beratungsprozess selbst theoriefähig zu machen. Noch einen Schritt weiter geht Treinen, der argumentiert, dass durch

¹² Dies waren auch zentrale Ergebnisse einer Evaluierung der Arbeiten der Abteilung Industrieentwicklung am IAT. Aufgrund dieser Ergebnisse wurden folgende zentrale Elemente der Theoriebildung in den Mittelpunkt gestellt: Prozessorientierung, mittlere Aggregationsebene, vergleichende Analysen, die auch soziale/kulturelle Besonderheiten berücksichtigen (vgl. hierzu auch Sen 2000), sich damit von einem auf Kennziffern reduzierten Benchmarking unterscheiden.

eine derartig theoretisch fundierte Evaluierungsforschung Probleme gelöst werden können, an denen die „reine“ Wissenschaft gescheitert ist und auch scheitern musste. Während diese Beiträge also weiter an der Quadratur des Kreises arbeiten, sind die Beiträge von Latniak und Grote Westrick/Müller/Rehfeld in dieser Beziehung skeptischer: Bei ihnen steht die zwangsläufige Kluft im Vordergrund und der Blick wird auf die beiden oben erwähnten Transformationsprozesse gelenkt.

Derartig unterschiedliche Zugänge entsprechen den jeweiligen Beratungsformen und -kontexten, sie lassen sich momentan sicher nicht auf einen Nenner bringen. Um so wichtiger ist eine andere Ebene im Umgang an der Schnittstelle, die Absicherung, dass nicht dauerhaft in Richtung einer der beiden genannten Pole abgedriftet wird.

Deutlich ist dabei, dass eine wissenschaftliche Ausbildung allein nicht ausreicht, um den Anforderungen an die für den Beratungsprozess notwendigen Kernkompetenzen gerecht zu werden. So hat z.B. ein Wissenschaftler im Rahmen seiner beruflichen Sozialisation gelernt, sich seine subjektiven Normen und Interessen bewusst zu machen und davon zu abstrahieren, zumindest sollte dies der Fall sein. Die damit verbundene Kompetenz der „Neutralität“ darf aber nicht mit der Kompetenz verwechselt werden, im Rahmen von anwendungsorientierten Projekten ohne weiteres auch kompetent zu sein, eine oft konflikthafte Kommunikation zu moderieren oder neutraler Agent im Rahmen eines Mediationsverfahrens zu sein.

Deutlich sollte daher sein: Es bedarf institutionalisierter Lösungen der Zusammenarbeit wie auch der Selbstreflexion. Es entspricht der Grenzsituation einer Institution an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis, dass Verankerung, Rückkopplung und Selbstreflexion immer in zwei Richtungen zu erfolgen hat. Selbstreflexion bezieht sich zum einen auf Verfahren der Supervision, um ein anwendungsorientiertes Projekt eben nicht allein als wissenschaftliches Projekt, sondern auch als gestaltendes Projekt durchzuführen. Selbstreflexion bezieht sich zum anderen auch auf den grundlagenwissenschaftlichen Aspekt und die theoretische Reflexion. Wie diese Ausbalancierung der genannten Pole und der Anforderungen an interdisziplinäre Zusammenarbeit im IAT gesichert werden soll, wird in den abschließenden Beitrag von Kilper in diesem Band dargestellt.

Damit zusammenhängend wird es aber auch künftig zentral sein, die spezifische Identität an der Schnittstelle deutlich stärker als bisher zu profilieren. Dies kann langfristig nicht ein Institut alleine machen, sondern die Herausforderung be-

steht darin, sich in dem Feld an der Schnittstelle zu verankern, das sich in den kommenden Jahren wohl grundlegend neu strukturieren wird. Die Institutionen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis werden vor der Herausforderung stehen, diese Schnittstelle selbst zu definieren und damit ihr Profil zu stärken. Für die interne Reflexion sollen die Beiträge in diesem Band Anstöße geben. Für die externe Reflexion, also die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, werden drei Aspekte wesentlich sein:

- die dauerhafte Kooperationen mit komplementären Partnern in den einzelnen Bezugsfeldern, egal ob sie ihre Wurzel in der Beratungstätigkeit oder in der Wissenschaft haben;
- die Herausbildung von Netzwerken von vergleichbaren Institutionen an eben dieser Schnittstelle (etwa Fraunhofer-Institute, anwendungsorientierte Forschungszusammenhänge, evt. das Wiener Modell „Neuwaldegg“ usw.);
- die Etablierung einer spezifischen Identität von an dieser Schnittstelle aktiven Institutionen, letztlich so etwas wie die Gründung eines Branchenverbands mit eigener Identität.

Literaturverzeichnis

- Adorno, Th.W. u.a., 1969: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Darmstadt/Neuwied.
- Baumeister, W., 1998: Grundlagenforschung zwischen Wissenschaft und Bringschuld. In: Max-Planck-Gesellschaft (Hg.): Wirtschaft und Wissenschaft – eine Allianz mit Zukunft in Deutschland? Ringberg-Symposium. München: S. 195-212.
- Benz, A./Scharpf, F.W./Zintl, R., 1992: Horizontale Politikverflechtung. Zur Theorie von Verhandlungssystemen. Frankfurt/New York.
- bmb+f, 2001: Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Zusammenfassender Endbericht. Bonn.
- Böhme, G. u.a., 1978: Die gesellschaftliche Orientierung des wissenschaftlichen Fortschritts. Starnberger Studien 1. Frankfurt/M.
- Böhme, G., 1979: Die Verwissenschaftlichung der Erfahrung. In: Böhme, G./Engelhardt, M. von (Hg.): Entfremdete Wissenschaft. Frankfurt/Main: S. 114 – 136.
- Carl Böhret 1997: Reformen im Staat mittels Politikberatung? In: Blöcker, A./Heyder, U./Mangels-Voegt, B. (Hg.): Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft. Festschrift für Klaus Lompe zum 60. Geburtstag, Frankfurt/M. u.a.: S. 81-96.

- Bosch, A./Kraetsch, C./Renn, J., 2001: Paradoxien des Wissenstransfers. In: Soziale Welt Jg. 52: S. 199-218.
- Bourdieu, P., 1979: Entwurf einer Theorie der Praxis. Frankfurt/Main 1979.
- Bourdieu, P., 1998: Vom Gebrauch der Wissenschaft. für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes. Konstanz.
- Burke, P., 2001: Papier und Marktgeschrei. Die Geburt der Wissensgesellschaft. Berlin.
- Degele, N. u.a. (Hg.), 2001: Soziologische Beratungsforschung. Opladen.
- Franz H.-W. u.a. (Hg.), 2003: Forschen – lernen – beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin.
- Gibbons, M. u.a., 1994: The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London u.a.
- Groß, C., 2003: Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? In: Soziale Welt Jg. 54: S. 93- 116.
- Habermas, J., 1968: Technik und Wissenschaft als Ideologie. Frankfurt/M.
- Habermas, J./Luhmann, N., 1975: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt/M.
- Hermann, M./Leuthold, H./Sablonier, Ph. (Hg.), 1998: Elfenbeinturm oder Denkfabrik. Ideen für eine Wissenschaft mit Zukunft. Zürich.
- Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Lompe, K. 1972: Wissenschaftliche Beratung der Politik. Göttingen.
- Lompe, K./Rass, H.H./Rehfeld, D., 1981: Enquête-Kommissionen und Royal Commissions. Göttingen.
- Mayntz, R., 1997: Soziale Dynamik und politische Steuerung. Frankfurt/M.
- Nonaka, I./Reinmüller, P., 1998: The Legacy of Learning. Toward Endogenous Knowledge Creation for Asian Economic Development. In: Horst Albach u.a. (Hg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen. WZB Jahrbuch 1998. Berlin: S. 401-432.
- Nowotny, H., 1979: Kernenergie: Gefahr oder Notwendigkeit. Frankfurt/M.
- Nowotny, H., 1999: Es ist so. Es könnte aber auch anders sein. Frankfurt/M.
- Nowotny, H./Scott, P./Gibbons, M., 2001: Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Bodmin/Corwall.
- Rehfeld, D., 1999: Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München und Mering.

- Rehfeld, D., 2002: Sektorale Innovation – Zur Diskussion um Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Entstehung neuer Branchen. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Gelsenkirchen.
- Schelsky, H., 1965: Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Köln.
- Schuon, K.Th., 1972: Wissenschaft, Politik und wissenschaftliche Politik. Köln.
- Sen, A., 2000: Der Lebensstandard. Hamburg.
- Simonis, G./Martinsen, R./Saretzki, Th. (Hg.), 2001: Politik und Technik. Politische Vierteljahresschrift 31. Wiesbaden.
- Steward, J./Ayres, R., 2001: Systems theory and policy practice: An exploration. In: Policy Science
- Stölting, E./Schimank, U. (Hg.), 2001: Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden.
- Taylor, S./Bachtler, J./Polverari, L., (2001): Structural Fund evaluation as a programme management tool: comparative assessment and reflections on Germany. In: Informationen zur Raumentwicklung, o.J.: S. 341-358.
- Weingart, P., 2001: Die Stunde der Wahrheit. Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist.
- Willke, H., 1998a: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Willke, H., 1998b: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie Jg.27: S. 161-177.
- Willke, H./Krück, C.P./Thorn, Ch., 1995: Benevolent conspiracies. The role of Enabling Technologies in the Welfare of Nations. Berlin/New York.
- <http://helix.nature.com/wes/02-1h.html>)

Heiner Treinen

Methodologische Probleme der praxisorientierten und anwendungsnahen Sozialforschung

1	Vom Konzept der Lebensqualitätsforschung zur Programmevaluation	36
1.1	Definitionsprobleme	36
1.2	„Lebensqualität statt Lebensstandard“: Beweggründe der Indikatorenbewegung	38
1.3	Probleme der Indikatorensysteme	40
1.4	Zwischenbilanz	42
1.5	Aktuelle Tendenzen der Lebensqualitätsforschung	44
2	Vom Konzept der Lebensqualitätsforschung zum Design „Forschung, Entwicklung, Erprobung“ des Instituts Arbeit und Technik, einem Forschungskonzept zur Prüfung der Qualität von Innovationen	48
2.1	Probleme der Evaluationsforschung als wissensgestütztes Beratungs- und Moderationsmodell	48
2.2	FEE als entwicklungsparadigmatisches Modell innovativer Evaluationsverfahren	52
2.3	Fazit	57
	Literatur	58

1 Vom Konzept der Lebensqualitätsforschung zur Programmevaluation

Anwendungsorientierte Sozialforschung hat es seit Beginn der staatlichen Nachfrage nach verlässlichen Planungsdaten immer gegeben. Sie stand Pate bei der Entwicklung der Disziplinen, die heute unter die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gezählt werden. Anders hingegen steht es im Falle der Politikberatung anhand von (meist akademisch gelehrten) Wissensbeständen der heutigen Sozialwissenschaften. Ihre praktische Bedeutung liegt nur zum geringen Teil in Handreichungen zur Lösung von Problemen in Staat und Wirtschaft als vielmehr darin, dass sie der beruflichen Professionalisierung von Sozial- und Politikwissenschaftlern und entsprechender Lehrberufe zugute kommen und damit eine eher indirekte Wirkung auf Anwendungsbezüge ausüben.

Gleichzeitig ist die Bedeutung der praxisnahen Forschung für die Theoriebildung der Sozialwissenschaften ebenfalls geschrumpft; dies erklärt sich wohl vor allem aus von Theoretikern angenommenen geringen Verallgemeinerungsfähigkeit ihrer Befunde. Meist nämlich sind die den zu erhebenden Planungsdaten zugrunde liegenden Tatbestände und Sachverhalte diffus oder speisen sich aus im Wandel befindlichen Kontexten und vernetzten Organisationszusammenhängen ohne angebbare Konstanz. Die anwendungsorientierte Sozialforschung besitzt, nicht zuletzt aus dem angeführten Grund, ebenfalls eine eher indirekte Relevanz für die jüngere Theorie-Entwicklung etwa in der Soziologie.

Die Entwicklungsgeschichte der sogenannten „Lebensqualitätsforschung“ bis hin zur kontrollierten, praxisnahen Innovationsforschung besitzt wegen des expliziten Versuchs der Aufhebung der Diskrepanzen zwischen Theorie der Sozialwissenschaften und ihrer anwendungsnahen Bedeutung paradigmatischen Stellenwert. Sie wirft gleichzeitig ein Schlaglicht auf die Vielzahl von Schwierigkeiten und methodischen Problemen, die einer Verwirklichung des Anspruchs auf Praxisnähe im Wege stehen.

1.1 *Definitionsprobleme*

Ein gewagteres wissenschaftliches Unternehmen hat es selten in der Geschichte der empirischen Sozialwissenschaften gegeben: nämlich den Versuch zu unternehmen, „Lebensqualitäten“ einer rationalen Analyse zu unterwerfen und gemäß der Tradition eines methodisch kontrollierten wissenschaftlichen Unterfangens

empirisch zu verankern, um die Ergebnisse als Basis einer Politik der sozialen Gerechtigkeit und des sozialen Fortschritts nutzbar zu machen.

Gewagt ist ein solcher Versuch aus gleichzeitig mehreren Gründen. Hinter den sprachlichen Etikettierungen von „Lebensqualität“ und seiner Derivate (vgl. Noll 1999) stehen nicht einzelne bestimmbare Sachverhalte, sondern eine Fülle frei assoziierbarer empirischer Zustände, aber auch – ein zweites logisches Manko – Wunschvorstellungen, deren Bezüge zur sozialen Wirklichkeit äußerst unklar bleiben. Rational betrachtet impliziert das Reden über „Lebensqualität“ also Werthaltungen; und wiederum wird dann ein logisches und empirisches Problem daraus, wenn freigestellt bleibt, wer diese Werte setzt und welchen Stellenwert sie in der schließlichen Analyse einnehmen sollen.

Unter diesen Umständen ist es wenig erstaunlich, dass der Begriff „Lebensqualität“ Konjunktur erhalten hat, – und zwar in einem solchen Ausmaß, dass der wissenschaftliche Anspruch hinter diesem Konzept, seine methodischen Probleme sowie die ursprüngliche Zielrichtung weitgehend undeutlich geworden sind.¹³

Der Grund für undeutliche Begriffsbestimmungen und die unklare Zuordnung zu speziellen Inhalten liegt nicht zuletzt in der erwähnten Besonderheit, dass anstelle eines fachsprachlichen Terms ein alltäglicher, diffus verwendbarer und hoch bewerteter Ausdruck verwandt wird. Dieser wird dann aber im sozialwissenschaftlichen Kontext vorwiegend zur Bezeichnung abstrakter Tatbestände benutzt, die sich auf den Zusammenhang von Forschungsergebnissen und ihre sozialpolitische Relevanz beziehen (vgl. etwa Glatzer/Noll Hg. 1992).

„Lebensqualität“ ist nur dem Namen nach gleichbedeutend mit Varianten von Lebensglück. Tatsächlich handelt es sich um eine Forschungsrichtung, welche die Überwindung einer ökonomisch-rechnerischen Denkweise bei der Planung sozialpolitischer Maßnahmen zur Verwirklichung menschenwürdiger Zustände zum Ziel hat. Dieser Versuch führt bis heute zu erheblichen theoretischen und methodischen Problemen und hat damit zur Umgestaltung der ursprünglichen Stoßrichtung beigetragen, ohne allerdings das Ziel der Humanisierung der Sozialpolitik des Staates und der Tarifparteien aus den Augen zu verlieren. Die Weiterentwicklung dieser Forschungsrichtung in ihren zahlreichen Verästelungen hat bis heute weitreichende Konsequenzen für den Anwendungsbezug der empirischen Sozialforschung in Politik und Wirtschaft.

¹³ Vgl. als Beispiele für die Bandbreite der Forschung: Allardt 1973; Veenhoven/Ruut 1993; Abele/Becker Hg. 1991; Schaaf 1991.

Die von zahlreichen sozialwissenschaftlichen Forschungsgruppen im nordatlantischen Kulturraum im Verlauf der sechziger Jahre fast gleichzeitig begonnenen Versuche zur Bestimmung eines gemeinsamen Forschungsprogramms zu „Lebensqualität“ hatten ihr Gegenstück in einem ebenso gemeinsamen Programm der westlichen Industriestaaten zur Hebung des Lebensstandards ihrer Bevölkerungen, vor allem aber zur Verwirklichung des Anspruchs aller Staatsbürger auf Teilhabe am erwirtschafteten Sozialprodukt.

Kollektive Überzeugung führender Politiker seit den frühen sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts war die Vorstellung, dass die stetig wachsende Wirtschaftskraft der westlichen Welt eine staatlich induzierte Sozialplanung auf der methodischen Grundlage der Sozial- und Wirtschaftsstatistik und daraus abgeleiteten Prognosemodellen ermögliche: ganz nach dem Muster der klassischen Comte'schen und Saint-Simonistischen Lehre vom „*prévoir pour pouvoir*“ sollten Problemkreise bereits in ihren Entstehungsphasen prognostiziert und auf diese Weise erfolgversprechend angegangen werden (vgl. Werner 1975).

Genau zu diesem Zeitpunkt begann eine wissenschaftsinterne Gegenbewegung politischen Gehalt anzunehmen: nämlich die Auseinandersetzung darum, ob Zukunftsprognosen möglich, das heißt: wissenschaftlich begründbar seien (vgl. Urban 1973), wenn überhaupt, dann sicher nicht auf der Grundlage einer vorwiegend ökonomisch orientierten Betrachtungsweise, die fast alle nachweisbaren sozio-kulturellen Einflussgrößen außer Acht ließ. Es ging damit um nichts weniger als um die Frage einer empirisch fundierten Legitimation langfristiger staatlicher Programme zur Lösung hartnäckiger sozialer Probleme (vgl. Zapf 1976).

1.2 „Lebensqualität statt Lebensstandard“: Beweggründe der Indikatorenbewegung

Es lassen sich eine Reihe unterschiedlicher Bedeutungsschichten des Begriffs „Lebensqualität“ benennen, jeweils mit speziellen Bezügen zu Problemen der Sozialstatistik, der Soziologie, der anwendungsorientierten Sozialforschung, der Sozialökonomik, der Sozialpolitik und der Sozialplanung. Im einzelnen:

In der Wirtschafts- und Sozialstatistik werden zur Kennzeichnung des Standes der kollektiven Wohlfahrt Indikatoren verwandt, die als Maßstab zur Feststellung unterschiedlicher „Lebensstandards“ dienen. Sie beruhen im wesentlichen auf monetären Größen oder auf Umrechnungen materieller Güter in Geldwerte – und genau hier begann die sozialwissenschaftliche Kritik vgl. Bauer Hg. 1966).

Sie zog zu Recht aus eigenen Theorien und Forschungsbefunden die Schlussfolgerung, dass der Zustand eines Gemeinwesens und die soziale Lage von Familien und ihrer Mitglieder aus der Verfügung über Geldmittel nur bruchstückhaft abgelesen werden kann.

Ebenso wichtig sind Kriterien, die sich auf Qualitäten statt auf quantitative Ausprägungen von Wohlfahrt und Wohlstand beziehen. auf den Zustand soziokultureller Institutionen (beispielsweise Einrichtungen des Gesundheitswesens) und die Chancen des Zugangs zu ihnen beschreiben, Kriterien für kulturelle Standards, für adäquate Sozialbeziehungen, für den Zugang zu Bildungs- und kulturellen Einrichtungen – um nur einige der außer Acht gelassenen Kriterien für ein menschenwürdiges Leben zu nennen.

Die Messung von „Lebensqualität“ erfordert somit die Suche nach Indikatoren, die eine umfassendere analytische Beschreibung des soziokulturellen Standards eines Staates und seiner Bevölkerung erlauben könnten, als dies mit den herkömmlichen Methoden der Wirtschaftsstatistik bislang möglich war.¹⁴

Die Vorteile derartiger Indikatorensysteme liegen auf der Hand – insbesondere in Zeiten rascher sozialer Wandlungsvorgänge in und zwischen Gesellschaftssystemen. Sie können als Grundlage zur Messung institutionell bedeutsamer gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen dienen, ermöglichen Zeitreihenanalysen und internationale Vergleiche, und sind damit ein Mittel rationaler Sozial- und Gesellschaftspolitik mit der Möglichkeit, politische Entscheidungen darauf zu basieren und die Ergebnisse einer rationalen Bewertung zu unterziehen (vgl. Zapf 1973).

Wie aber sollten diese Indikatoren gefunden und die Auswahl begründet werden? Man benötigt Kriterien, um nicht zufällig und allein per Addition ein Bündel unzusammenhängender Messwerte zu erlangen. Hier sollte die soziologische Theorie Abhilfe schaffen, allein es zeigte sich, dass – angefangen von den Zeiten Comtes und Quetelets im 19. Jahrhundert bis heute – keine Gesellschaftstheorie mit den notwendigen Bedingungen an Systematik und empirischer Rele-

¹⁴ Vgl. Sen 2000. Spätestens seit den Arbeiten von Amartya Sen – deutlich beeinflusst von der soziologischen Tradition bis hin zur Indikatorenbewegung – haben Lebensqualitäten in die Messung von Lebensstandard Einlass gefunden, indem das Ausmaß von Lebenschancen, von ‚Fähigkeiten‘ und ‚Möglichkeiten‘ der Subjekte auf Markt und für Lebensführung das Kriterium für den Sozialstatus (im Sinne einer erweiterten Definition von ‚Lebensstandard‘) darstellt. Diese äußerst einsichtige Erweiterung des Lebensstandard-Konzeptes führt immaterielle Werte ein; und seither sind die Ökonomen mit den gleichen Problemen bei der Quantifizierung von Qualitäten konfrontiert, wie sie bei den Vertretern der Indikatorenbewegung auftraten.

vanz entworfen werden konnte, um ein entsprechendes Indikatorensystem daraus ableiten zu können.

Drängende Strukturprobleme vertragen allerdings kein Warten auf eine umfassende, handhabbare und empirisch begründete Gesellschaftstheorie. Als Ersatz boten sich Forschungszirkel mit gemeinsamen politischen Zielen und Forschungsinteressen an, die über wissenschaftliche Diskurse versuchten, einen Konsens über Taxonomien zu finden, mithilfe derer sich Indikatorensysteme zur Definition und Operationalisierung der zahlreichen Facetten von Lebensqualität ableiten lassen.

1.3 Probleme der Indikatorensysteme

Zwei miteinander verknüpfte Hauptprobleme indes ließen die sogenannte „Indikatorenbewegung“ scheitern – oder, korrekter: führten zu Neuorientierungen in Forschung und im Anspruch auf politische Relevanz und Gehör bei staatlichen Planungsprozessen.

Theoretische und empirische Begründbarkeit bilden die wissenschaftliche Basis jedes Systems von Beobachtungsbegriffen – und genau hieran mangelte es bei den vielfältigen Versuchen, ein kohärentes, konsistentes und methodisch sinnvolles Indikatorensystem zur operationalen Beschreibung von „Lebensqualität“ zu entwerfen. „Lebensqualität“ soll ja nicht lediglich subjektive Gefühle bezeichnen, sondern anhand von feststellbaren Sachverhalten objektivierte Bewertungen von Lebenslagen und relevante Vergleiche innerhalb und zwischen Bevölkerungen ermöglichen.

Das ist allerdings nur dann erreichbar, wenn als Voraussetzung eine der entworfenen Taxonomie isomorphe Gesellschaftsstruktur gegeben ist; denn mit einheitlichen, inhaltsreichen Begriffen beschreibbar ist nur ein ebenso einheitliches System, handele es sich nun um einen biologischen oder um einen kulturellen Zusammenhang (vgl. Blalock 1969).

Eine „Theorie der Gesellschaft“, welche diese Voraussetzungen erfüllen würde, existiert jedoch nicht. Der Grund hierfür liegt in der Komplexität sozialer Beziehungen – deren Handlungskonsequenzen zwar kausalen Bedingungen folgen, jedoch nicht deterministisch sind und infolge dessen keine bestimmbare Konstanz aufweisen – und in steter gesellschaftlicher Fragmentierung andererseits. Eindeutig strukturierte, selbst bei Wandlungsvorgängen gleichgewichtig blei-

bende Gesellschaften mag es gegeben haben – in der Gegenwart sind sie nicht zu finden.

Die Konzepte von Lebensqualität unterliegen dem gleichen Dilemma: sie sind nicht in eine einheitliche Theorie transformierbar, die es ermöglichen würde, aus dem jeweils gemessenen Status Ableitungen über den lebensweltlichen Zustand und die Zukunftschancen des betreffenden Bevölkerungsteils zu treffen, um entsprechende sozialpolitische Maßnahmen mit prognostizierbaren Erfolgchancen einleiten zu können.

Nun mag vom heutigen Bewusstseinsstand der Sozialwissenschaften her ein solcher Gedanke bereits utopisch klingen; aber es sollte nicht vergessen werden, dass die Indikatorenbewegung als Gegenstück zur technizistisch-rationalistischen Planungseuphorie der sechziger Jahre mit eben diesem Gedankenmodell spielte (vgl. etwa Belshaw 1970; Gross 1966). Im Anschluss an die Einsicht in die Unmöglichkeit eines solchen theoretischen Ausgangspunktes sollte der erwähnte pragmatische Lösungsweg eingeschlagen werden, den nämlich, sich anhand von Diskursen der beteiligten Sozialforscher über die Eignung von Indikatoren zum Zwecke der Bewertung von institutionellen Zuständen und den Lebenslagen der Akteure zu einigen. Mit anderen Worten: ein eher politischer Konsens von Experten sollte als Begründung der Auswahl von Indikatoren dienen – was dann allerdings bei der Vielzahl von Interessen zu einer ebensolchen Vielzahl von Indikatorensystemen führte¹⁵.

Ebenso entscheidend für den Fehlschlag des Versuchs, ein einheitliches, empirisch fundiertes, objektivierbares Indikatorensystem zu produzieren, war das Problem, dass Sozial- und Kulturindikatoren deshalb nicht systematisierbar sind, weil ihnen eine gemeinsame Messbasis fehlt¹⁶.

Im Fall der ökonomischen Indikatoren zur Bestimmung von Lebensstandard ist eine solche Basis unproblematisch gegeben. Hier werden „Geld“ und „Geldwert“ nicht von außen, durch die Statistiker, oktroyiert, sondern sie dienen auch den betroffenen Akteuren selbst als Orientierungsbasis. Der Maßstab „Geld“ beschreibt als Bestandteil der Sinn- und Bedeutungszuweisung für wirtschaftliches Handeln tatsächliche Vorgänge; er stellt nicht einfach ein schwer zu entzifferndes Abstraktum dar. Im Gegensatz hierzu kann bei sozio-kulturellen Maßstäben nicht einfach angenommen werden, dass die im Indikatorensystem implizierten Werte für Analytiker und Betroffene die gleiche Valenz besitzen. Diese

¹⁵ Eine frühe Auflistung unterschiedlicher Indikatorenmodelle findet sich in Werner 1975.

¹⁶ Vgl. die Diskussion zur Indexbildung sozio-kultureller Sachverhalte bei Werner 1975.

Probleme hindern den beabsichtigten Coup: nämlich neben der eingefahrenen Wirtschafts- und Sozialstatistik ein für den sozio-kulturellen Zustand von Gesellschaften aussagekräftiges System von Beobachtungsbegriffen einzuführen, das insgesamt genommen über Zeitreihenvergleiche Entwicklungstendenzen zu prognostizieren vermag, frühzeitig auf Probleme aufmerksam macht und damit der Sozialpolitik ein brauchbares Instrument für sinnvolle Eingriffe und Umverteilungsmaßnahmen bereithält.

1.4 Zwischenbilanz

Die inzwischen klassisch gewordenen Forschungen zu Lebensqualität haben entscheidend zur Überwindung statischer und rationalistischer, wichtige Lebensbedürfnisse vernachlässigender Wirtschafts- und Gesellschaftsanalysen beigetragen. Sie haben darüber hinaus – wenn auch nur, der angeführten methodologischen Probleme wegen, ansatzweise – eine „Sinnfrage“ an die statistischen, zunächst administrativ orientierten Wirtschafts- und Sozialenquëten gestellt, und damit die informationellen Voraussetzungen humaner und zugleich rationaler Politikgestaltung gestärkt.

Die Indikatorenbewegung als makrosoziologisch angelegter Versuch zur Operationalisierung von „Lebensqualität“ hat nur ein Ziel nicht erreicht, nämlich als Pendant zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung eine gültige und wissenschaftlich objektivierbare Datenbasis zur Offenlegung des sozio-kulturellen Zustandes von Gesellschaften zu liefern, die gleichzeitig als Basis und Vehikel für Systemsteuerungen dienen könnte.

Stattdessen haben sich Gestalt und Funktion der Forschungen gewandelt: aus einem einzigen Entwurf sind zahlreiche differenzierte Ausrichtungen hervorgegangen, deren Ziele allerdings identisch und gleich geblieben sind: nämlich als Grundlage zur Verbesserung der Lebensqualität von Menschen systematische Methoden und Ergebnisse der analytisch orientierten Sozialforschung zu verwenden, die nicht aufgesetzt und damit den Betroffenen äußerlich sind, sondern Lebensstile, Lebenslagen und die mit ihnen verbundenen Probleme indizieren, um frühzeitig Abhilfe für Unterprivilegierungen schaffen zu können.

Die Unbestimmtheit des Konzeptes selbst hat sich zum Markenzeichen entwickelt: hinter dem Begriff „Lebensqualität“ verbirgt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Konzeptualisierungen, die sich weder methodisch noch logisch auf

einen Nenner bringen lassen¹⁷. Gemeinsam ist ihnen jedoch – im Unterschied zu den Konzeptionen von „Lebensstandard“ und anderen ökonomischen Indizes – eine Basis: alle Begrifflichkeiten, Hypothesen und Indikatoren sollen einen sozio-ökonomischen Zustand zusammen mit seiner Bewertung durch die Betroffenen abbilden. Das heißt: nicht eine Instanz entscheidet über Notwendigkeiten politischer Eingriffe aufgrund einer von außen herangetragenen Problemdefinition, sondern bestimmend ist eine Sichtweise, die politische Einschätzungen der Notwendigkeit problemlösender Maßnahmenprogramme auf ein objektiv festgestelltes Problem gründet. Objektiv aber kann ein Problem nur dann als faktisch umrissen gelten, wenn auch die Betroffenen selbst zu Worte kommen; wenn die Problemdefinition aus ihrer Sichtweise zentraler Bestandteil der politischen Diskussion geworden ist (vgl. Sen 1983).

Die vorliegenden Konzeptualisierungen von „Lebensqualität“ sind logisch betrachtet allerdings diffus; sie enthalten deskriptive Terme im obigen Sinne, aber auch Bewertungen, die den Betroffenen extern sind, weil sie – zum Beispiel – auf sozial erwünschte, aber bislang nicht realisierte (oder auch kaum realisierbare) Menschenrechte abstellen¹⁸. Und im politischen Alltag nationaler und supranationaler Auseinandersetzungen werden Konzepte aus dem Bereich der Forschungen zu Lebensqualität häufig deklamatorisch benutzt, um politisch-reformerische Absichten allgemeiner Art, aber ohne konkreten Handlungsbezug, zum Ausdruck zu bringen.

Diese Kritik berührt Schwachpunkte des Konzepts „Lebensqualität“ im wissenschaftlichen Sinne – gleichzeitig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass im politischen Kontext die Setzung und Verdeutlichung von Werten außerhalb des wissenschaftlichen Bezugs Absichtserklärungen der beteiligten Gremien und Politiker darstellen, an denen die Ergebnisse ihrer Politik gemessen werden können.

Beispielhaft mag hier die aus der Debatte um Lebensqualität stammende Einführung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ dienen, der die Notwendigkeit bezeichnet, bei Programmen etwa der Entwicklungshilfe nicht nur auf aktuelle Probleme zu reagieren, sondern die Dauerhaftigkeit gelungener Problemlösungen sicherzustellen. Impliziert wird dabei von den beteiligten Sozialwissenschaftlern die wissenschaftliche Begleitung derartiger Projekte im Sinne einer rationalen Kontrolle anhand von „Messungen“, wenn diese auch nach wie vor infolge des Fehlens

¹⁷ Vgl. u.a.: Schulze 1992; Spellerberg 1996; Hartmann 1999.

¹⁸ Als Beispiel für die Bandbreite der Diskussion um „Lebensqualität“ vgl. Bellebaum/Barheier (Hg.) 1994.

eindeutiger theoretischer und methodischer Maßstäbe diskussionsbedürftig bleiben.

1.5 Aktuelle Tendenzen der Lebensqualitätsforschung

Wissenschaftsanalytisch gesehen haben sich aus der sogenannten „Indikatorenbewegung“ eigenständige Forschungsbereiche im klassischen Sinne entwickelt, die eine Verzahnung zwischen Wissenschaft, politischer Relevanz und Anwendungsbezügen (Forschung, Entwicklung, Erprobung, Nachhaltigkeitsprüfung) anstreben.¹⁹

Die gemeinsamen Charakteristiken lassen sich wie folgt umreißen:

- Aufgegeben wird der Glaube an die Begründbarkeit von Zukunftsprognosen, also von zeitraumüberwindenden Voraussagen als wissenschaftliche Basis sozialpolitischer Gestaltung, eine der Grundlagen technokratischer Gesellschaftspolitik.
- An die Stelle derartiger Prognosen treten Plausibilitätsargumente: etwa über Versuche, anhand von Trendanalysen Entwicklungstendenzen festzumachen. Zur Begründung derartiger Aussagen werden „konditionale“ und „technologische“ Prognosen eingesetzt, die allerdings den Kernpunkt für politische Entscheidungen, nämlich die Kenntnis zukünftiger Rahmenbedingungen, nicht treffen können. „Konditional“ bedeutet die Angabe darüber, unter welchen Umständen und Bedingungen mit einer prognostizierten Entwicklung zu rechnen ist (allerdings nicht, ob diese letztlich eintreten wird); „technologisch“ heißt in diesem Sprachgebrauch eine begründbare Vermutung, dass beim Einsatz angegebener Maßnahmenprogramme eine wünschenswerte Entwicklung erreichbar erscheint.
- Anwendungsorientierung ersetzt Grundlagenforschung, oder, korrekter ausgedrückt: die Erarbeitung allgemeiner theoretischer Grundlagen für Zwecke der Humanisierung von Lebensverhältnissen ist nicht Ziel der Forschungen zu Lebensqualität. Die wissenschaftlichen Bemühungen sollen einen Beitrag zu einer nicht-experimentellen, am realen Leben orientierten Aufdeckung von materiellen und sozio-kulturellen Defiziten, ihren Gründen und Ursachen leisten.

¹⁹ Als bezeichnend für die wachsende Angleichung soziologischer und ökonomischer Fragestellungen mit Bezug auf Definitionen und Messversuche für Lebensstandard und Lebensqualität vgl. Arbeiten von Sen 1984, 1985, 2000.

ten, um Mittel zu ihrer Überwindung empfehlen, im besten Falle auch bereitstellen zu können.

- Die zur Feststellung von „Qualitäten“ des Lebens notwendigen Werthaltungen werden *nicht* von den Analytikern gesetzt, sondern müssen als Teil der Lebensbedingungen der untersuchten Bevölkerungen erhoben werden – insoweit wird der strikt erfahrungswissenschaftliche Anspruch aufrecht erhalten. Basis für die Forschungen zu Lebensqualitäten sind Vergleiche und Abgleiche, und zwar zwischen tatsächlichen Lebenslagen und realisierbaren Ansprüchen auf angemessene Lebenschancen, wobei „Realisierbarkeit“ und „Angemessenheit“ auf mehrfache Weise begründet werden kann: ökonomisch, rechtlich, aufgrund politischer Festlegungen oder auf der Grundlage kultureller Legitimationen.
- Die Kritik an der vorwiegend technokratisch betriebenen und rein an ökonomischen Indikatoren orientierten Sozialpolitik „von oben“ hat zu einer stärkeren Orientierung an Verhältnisse der Basis geführt; die genaue Analyse von Lebensverhältnissen, Ansichten und Bedeutungszuweisungen der von Problemen betroffenen Akteure werden ernster genommen und bilden die Grundlage für Forschung und Empfehlungen. Um den Stellenwert subjektiver Äußerungen zur eigenen „Lebensqualität“ (Gefühle relativer „wellness“ etwa) validieren zu können, werden vorzugsweise analytische Konzeptionen von „Lebensstilen“²⁰ und der darin enthaltenen Faktoren zu ihrer Bewertung eingeführt.
- Die Forschungen zu Lebensqualität sind im Unterschied zu den anfänglichen Bemühungen nicht länger auf die Entwicklung eines einheitlichen Indikatorensystems hin angelegt. Stattdessen beziehen sich die forschungsorientierten Konzepte von Lebensqualität und die entsprechenden Indikatorenbündel mehr und mehr auf spezielle Lebenslagen und auf besonders dringlich erscheinende Problembereiche.

Die bisherige Entwicklung lässt eine Tendenz zur stärkeren Verzahnung von angewandter Sozialforschung und politischen Programmen erkennen, obwohl dieses Verhältnis, aufgrund der tiefen Differenz zwischen Erfahrungswissen einerseits und der notwendigerweise wertlastigen, opportunen und interessengeleiteten Handlungsstruktur aller Politik andererseits prekär bleiben muss.

Begonnen wurde mit dem Versuch zur Identifizierung der Gradienten von Lebensqualitäten und ihrem Wandel, indem man sozio-kulturelle Makrostrukturen

²⁰ Zum aktuellen Stand der Lebensstilforschung vgl. Garhammer 2000; vgl. auch Meyer 2001.

anhand von Indikatorensystemen zu erfassen suchte und sich dabei auf Globaldaten stützte, die vor allem aus administrativen Erhebungen stammten. Diese Sozialberichterstattung erwies sich als äußerst informativ und wird deshalb auch beibehalten; allerdings ergeben sich durch die Unmöglichkeit der Identifizierung differenzierbarer Variablenzusammenhänge beachtliche Analyseschwierigkeiten und Interpretationsprobleme²¹.

Der Rückgriff auf Zeitreihen von repräsentativen Individualdaten anhand in ihrer Struktur gleichbleibender Panelbefragungen hingegen erlaubt gleichzeitig die Analyse gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und von Mikroprozessen; und aus dieser Emanzipierung von administrativen Hemmnissen erwuchs das „Sozio-ökonomische Panel“ (SOEP) des ZUMA in Mannheim. Trotz der hohen Forschungserträge wird das gleichgebliebene Ziel der frühzeitigen Identifizierung von Problemen und ihre Rückmeldung an Politik zum Zwecke der Meliorisierung jedoch kaum erreicht: allzu eng ist die Verknüpfung mit Forscherinteressen; allzu fruchtlos ist die Erwartung, dass Politik auf die Innung der Sozialforscher statt auf drängende Interessenvertretungen hört.

Bemühungen zur rationalen, auf Lebensqualitäten achtenden politiknahen Beratung beziehen sich entsprechend nicht mehr primär auf „Gesamtgesellschaft“ als vielmehr auf reale Probleme, die bereits wirksam sind und für deren Bewältigung politische Programme und Maßnahmen vorgesehen oder schon in Gang gesetzt worden sind.

Diese Entwicklung lässt sich als Weg vom „Problemaufriss“ zur „Programm-Evaluation“ kennzeichnen (vgl. Campbell 1983). Als zentrale Tendenz erweist sich eine enger werdende Verzahnung zwischen Forschung, Beratung und der wissenschaftlichen Begleitung sozialpolitischer Maßnahmenprogramme, die als sogenannte Evaluationsforschung ihren methodologischen Rahmen gefunden hat (vgl. Hellstern/Wollmann 1983; Wottawa/Thierau 1990).

Als Vorab-Evaluation werden anhand erreichbarer Parameter voraussichtliche soziale Konsequenzen geplanter Maßnahmen erhoben („Technologie-Folgenabschätzung“ ist beispielhaft für ein derartiges, überaus anspruchvolles, jedoch häufig auf nicht begründbare Zukunftsentwicklungen fixiertes Programm²²); wissenschaftliche Begleitungen bei der Einführung politischer Programme erhalten als Realzeit-Untersuchungen formativen Charakter bei der Programmge-

²¹ Als Beispiel siehe Ballerstedt/Glatzer 1975.

²² Als Beispiel für eine an Realsituationen orientierte Institution dieser Art: die (allerdings Ende 2004 aufgelöste) „Akademie für Technikfolgenabschätzung“, Stuttgart.

staltung, bevor im Sinne einer summativen Evaluierung im Anschluss an die Implementierung eine abschließende Bewertung des Erfolgs und der ungeplanten Auswirkungen zur Qualitätssicherung des Programms erfolgen kann.

Evaluationsstudien gehören inzwischen zum angeforderten Regelfall bei der Durchführung staatlicher Reformen und Maßnahmenprogramme, auch wenn nicht durchweg strenge methodische Kriterien eingehalten werden²³. Als problematisch für alle Beteiligten hat sich dabei die Tatsache herausgestellt, dass die forschersche Tätigkeit meist als von Führungshierarchien initiiertes Kontrollversuch empfunden wird und Abwehr hervorruft, was weder den Studien noch den Reformplanungen zugute kommt (vgl. Weiss 1974; Kromrey 2001).

Die jüngste Tendenz hin zur forschungsgestützten Hebung von Lebensqualität koppelt die methodisch kontrollierte Erkennung von Reformbedarf mit der eigenständigen Entwicklung konkreter Modell-Lösungen, ihrer Erprobung und ihrer Ertragsprüfung anhand formativer Evaluation²⁴. Ziel ist die Bereitstellung umsetzungsfähiger Prototypen für wirtschaftlich, sozial und organisatorisch innovative Gestaltungen in gesellschaftlichen Problembereichen (vgl. Hilbert/Beyer/Micheel 2000). Die Konzentration auf konkrete Probleme sowie die rationale Prüfung von Zielvorstellungen, dem Mitteleinsatz und schließlich den intendierten wie nicht intendierten Ergebnissen hat dieses immer wieder neu zu definierende Amalgam von Forschung, Beratung und Gestaltung mit der Evaluationsforschung gemeinsam²⁵ – allerdings wird nunmehr der Anspruch auf Beteiligung aller Akteure zur Voraussetzung und zum Prüfstein des Gesamtprogramms.

Die Forschungen zu „Lebensqualitäten“ haben sich emanzipiert – aufgrund ihres selbst gestellten und nunmehr akzeptierten Auftrags, jedweden „verordneten Glück“ die tatsächlichen Lebenszustände und Lebensverhältnisse der Betroffenen vor und nach politischen Maßnahmen gegenüber zu stellen. Dem gleichen Ziel dienen die nach wie vor unabdingbaren fortlaufenden empirischen Be-

²³ Bemerkenswert ist der Wandel in der Arbeitsweise der Rechnungshöfe, die von der Beurteilung der rechtlich und kostenmäßig ordnungsgemäßen Abwicklung öffentlicher Aufträge zu ihrer Evaluation übergegangen sind mit der kritikträchtigen Folge, dass Aufwände und Erträge an den ursprünglichen politischen Zielvorstellungen gemessen werden.

²⁴ Zum Aufriss eines solchen Forschungs- und Gestaltungsprogramms und einer Analyse der hiermit verbundenen methodischen Probleme vgl. das Grundsatzpapier Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher 1999.

²⁵ Zum Problem von Forschungs- und Gestaltungszielen und den hiermit verbundenen methodischen Problemen vor dem Hintergrund der Arbeiten des IAT vgl. Hilbert/Simonis 1993; Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher 1999.

standsaufnahmen von Problemzonen, auch bisher unbekannter oder neu entstehender Art.

Und gleichzeitig haben sich diese ursprünglichen Ziele erweitert, wie dies am Beispiel des IAT dokumentierbar ist: als Programm und Forschungsauftrag, die Aufspürung neuartiger Lösungsmöglichkeiten im Anschluss an Problemanalysen nicht nur mit praxisorientierten Lösungsvorschlägen und Empfehlungen zu verknüpfen, sondern auch und vor allem eigenständige Erprobungen der vorgeschlagenen Maßnahmen über Pilotprojekte zu generieren und ihre Brauchbarkeit nachzuweisen.

2 Vom Konzept der Lebensqualitätsforschung zum Design „Forschung, Entwicklung, Erprobung“ des Instituts Arbeit und Technik, einem Forschungskonzept zur Prüfung der Qualität von Innovationen

2.1 Probleme der Evaluationsforschung als wissenschaftsgestütztes Beratungs- und Moderationsmodell

Wie im Falle der evaluativen Forschung zur Lebensqualität liegt der wissenschaftliche Gehalt der innovationsorientierten Forschung sowohl in seiner Brauchbarkeit zur Hebung der Wirkung sozio-ökonomischer Maßnahmenprogramme als auch in seiner Kapazität als Begründungsverfahren. Evaluationsforschung in diesem Sinne lässt sich als methodisch kontrolliertes Unternehmen zur Begründung der Bewertung komplexer Handlungsprogramme und ihrer Resultate verstehen, um die Strukturen, Implementationen und Entwicklungen komplexer Handlungsstrategien mit Blick auf vorweg umrissene Zielgradienten beurteilen, damit beeinflussen und sie bei bei Erfolgen auf andere Strukturzusammenhänge übertragen zu können (vgl. Kromrey 2001; Donabedian 1980).

Diese Begriffsbestimmung umfasst formative und summative Evaluationskonzepte sowie deren inhaltliche Ziele, vor allem die der Programm-Implementation, der Erfolgskontrolle und von Wirkungsanalysen (vgl. Eekhoff/Muthmann/Sievert 1977; Hübner/Halberstadt 1976). Alle drei Evaluationsformen beruhen als wissenschaftsgestützte Beratungsinstrumente auf der Bereitstellung sogenannter „technologischer Prognosen“ (Brocke 1978) auf der Grundlage professionellen Wissens bei der Programmgestaltung.

Das heißt: es existiert ein in seiner Wirkung bekanntes Maßnahmenprogramm; unbekannt hingegen und als Forschungsauftrag gegeben ist die Analyse der Umstände und Umweltbedingungen des sozio-ökonomischen oder sozio-technischen Feldes, das zur Implementation vorgesehen ist (Im logischen Sinne steht hier ein Bündel von Aussagen mit quasi-Gesetzescharakter zur Verfügung; gesucht werden Ableitungen hieraus und Antecedensbedingungen, welche die prognostizierten Wirkungen der Realisierung des Aussagenbündels zum Tragen bringen). Zur Gewährleistung methodischer Präzision der Begleitforschung als Bedingung der Möglichkeit zur Kausalanalyse der Resultate und zur Begründung ihrer Übertragbarkeit aus Erprobungssituationen in die jeweilige Praxis gilt das Ideal der quasi-experimentellen Forschung unter Praxisbedingungen (vgl. Hellstern/Wollmann 1983).

Für den Bereich der wissenschaftlichen Arbeit des IAT, der mit „Forschung, Entwicklung, Erprobung“ bezeichnet wird, ist ein solcher Ansatz nur bedingt geeignet (vgl. Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher 1999). Das FEE-Arbeitsprogramm beansprucht innovativen Charakter; dies gilt gleichermaßen für alle drei angesprochenen Phasen:

- „Forschung“ bezeichnet sowohl das eingebrachte Fachwissen als auch die methodisch kontrollierte Ermittlung von Handlungsbedarf in eng umrissenen Politikfeldern unter Berücksichtigung von Handlungsspielräumen und Motivationen der prospektiven Organisationen und Akteure, und weiterhin die anschließende Begleitforschung, wenn im Rahmen von
- „Entwicklung“ innovative Handlungsrahmen und Maßnahmenprogramme skizziert werden und im Sinne einer „front-end“ Evaluation innerhalb eines ebenfalls neu zu entwickelnden Netzwerkes von betroffenen Organisationen als Problemlösungs-Vorschlag eingebracht werden.
- „Erprobung“ bedeutet die Einführung von Maßnahmenprogrammen im Entwicklungsstadium unter relativ unbekanntem Bedingungen bei unvollständiger Kenntnis des Problem-Umfeldes und der Reaktion der individuellen und kollektiven Akteure, was mit hoher Wahrscheinlichkeit die Notwendigkeit von Änderungen und Anpassungen des ursprünglichen Programms während der Entwicklungs- und Erprobungsphasen impliziert.

Die Suche nach Lösungsansätzen und ihre Umsetzung findet innerhalb eines lebensweltlichen Bereiches statt, dessen Konfiguration eher hypothetisch erschlossen werden muss. „Innovativ“ zu sein bedeutet, bislang unbeschrittene Wege zu gehen, also kontrollierte Forschung bei gleichzeitiger Verwendung von Ergebnissen am lebenden Objekt als verwissenschaftliche Praxis zu betreiben,

also anders als in einem experimentellen, vom Forscher produzierten und kontrollierten Gestaltungszusammenhang (vgl. Frey/Frenz 1982).

Experimenteller und praxisnaher Handlungsforschung gemeinsam ist der Eingriff in einen nur in Umrissen bekannten problematischen Handlungsbereich. Völlig unterschiedlich hingegen sind die Probleme der Kontrolle und Konstanthaltung von Antecedensbedingungen und die Aufrechterhaltung des eigenen Hypothesenrahmens im Verlauf des Unternehmens. Trotz aller Probleme liegen die Vorteile praxisnaher Forschung und Entwicklung auf der Hand. Bekanntlich sind Abbildungen von Lebenswirklichkeit bei experimentellen Versuchsanordnungen aufgrund des Kontroll- und Konstanthaltungsgebotes als Voraussetzung zur Prüfung gesetzesartiger Aussagen eher zufällig; gerade „Lebenswirklichkeit“ aber ist Kennzeichen evaluationsorientierter, also praxisnaher Untersuchungsverfahren (vgl. Beywil 1991).

„Innovation“ im vorgenannten Sinne widerspricht auch dem Prinzip der „technologischen Prognose“, deren Kraft darauf beruht, dass lediglich die Konfiguration der den Anwendungsfall umgebenden Umfeldbedingungen nebst ihrer Widerständigkeit oder Anpassungsfähigkeit untersucht werden muss, weil der „technologische“ Teil, also der Ursachenkomplex für erwartbare Wirkungen, bereits als geprüftes Aussagesystem vorliegt.

„Angewandte“ Forschung bezieht sich hierauf, nämlich auf die Umsetzung technologischer Komponenten; „praxisnahe Forschung“ hingegen betreibt Evaluation mit Blick auf die Erarbeitung von Lösungsansätzen im Vollzug, und gleichzeitig die Überprüfung von Resultaten im Rahmen eigens zu entwickelnden System- und Strukturkonfigurationen, sowie ansatzweise eine Prüfung der Kontext-Abhängigkeit des schließlichen Lösungskonzeptes, an dessen Ende wiederum ein fertiges Problemlösungsprogramm mit „technologischer“ Prognosekraft stehen kann.

Die Modelle der summativen und formativen Evaluation im Sinne einer Gegenüberstellung von Ist-Zustand und Soll-Analyse sind für Entwicklung und Erprobung innovativer Konzeptionen kaum geeignet, weil einerseits kein „technologisches“ Maßnahmenprogramm vorliegt und andererseits die Entwicklung eines Lösungsprogramms in hohem Maße von Umfeldbedingungen sowie von den Akteuren und ihren Spielräumen abhängig ist (vgl. Krogstrup 1997). Vom Ideal der quasi-experimentellen Forschung unter Feldbedingungen bleibt wenig übrig:

- Quasi-experimentelle Evaluationsforschung ist auf Präzision der Leithypothesen und der experimentellen Variablen ebenso angewiesen wie auf die Kon-

trolle der Rand- und Rahmenbedingungen: alle drei Faktoren treffen für herkömmliche Evaluationsverfahren, insbesondere für solche formativer Art, nicht zu.

- Zielvorstellungen und Leithypothesen quasi-experimenteller Forschung werden in der Regel ohne Mitwirkung der Betroffenen entwickelt. Die hieraus entstehenden Reaktivitätsmuster der Forschungsteilnehmer beeinflussen die Validität der Resultate; das „innovative Potential“ bei konsensualer Teilnahme an einem Entwicklungsprogramm wird kaum erkannt und nur in Ausnahmefällen genutzt.
- Leithypothesen einer Evaluation beziehen sich auf den Bereich intendierter Wirkungen; die ebenfalls zum Auftrag innovativer Forschung zählenden unbeabsichtigten Programm-Wirkungen können kaum (und dann erst im Nachhinein) berücksichtigt werden.
- Kontrollgruppen fehlen meist bei Evaluationen Als Ersatz werden Zeitreihen-Analysen empfohlen (vgl. Campbell 1983); doch setzt der Einsatz von Zeitreihen die Existenz aufbereiteter Datenbestände voraus, was eher bei Fragestellungen der Fall ist, die mit wenigen Variablen arbeiten und einfach strukturierte Untersuchungsfelder aufweisen.
- Formative Evaluationen führen meist zur Aufdeckung unvorhergesehener Effekte vorgegebener innovativer Programm-Maßnahmen und damit zu ihrer Änderung. Dies bedeutet die Durchbrechung der Konstanz von Zielvorstellungen als Leithypothesen und darauf bezogener Maßnahmen (vgl. Kromrey 1995). Die Kontrolle der Bedingungen für Erfolg oder Misserfolg wird damit schwierig, wenn nicht obsolet.
- Das Anforderungsprofil für Evaluatoren enthält methodische, in der Regel sozialwissenschaftliche Fachkenntnis. Daher sind die mit Evaluationen beauftragten Experten häufig externe Auftragnehmer, deren Einfluss auf das in Frage stehende Problem und sein Lösungspotenzial begrenzt ist. Zwar wächst hiermit die Möglichkeit der Bewahrung von Unabhängigkeit gegenüber den Auftraggebern, doch sinkt gleichermaßen die Chance, im Verlauf der Evaluation entdeckte Programmschwächen produktiv zu beseitigen (vgl. Weiss 1974; meist ist Überredungskunst statt fehlender Entscheidungsbefugnis für Evaluationserfolge konstitutiv).
- Externe Evaluatoren besitzen kaum Einfluss auf die Entwicklung der Zielvorstellungen eines Programms, auf Entwicklung entsprechender Maßnahmenbündel, auf die Gestaltung des Programms selbst und ebenso wenig auf etwaige Änderungen der Programm-Perspektiven.
- Gleichermaßen schwach ist die Beratungsposition des Evaluators. Abgesehen von Fällen charismatischer Autorität gilt in der Regel, dass die Evaluatoren

nicht als Mitglied des Netzwerks von Entscheidungsträgern eines Programms auftreten können und aus Mangel an einer geregelter Einflussposition kaum Sanktionsmöglichkeiten bei Nicht-Beachtung von Ratschlägen auf der Grundlage von Untersuchungsbefunden besitzen. Tatsächliche Einflussmöglichkeiten und Praxisbedingungen kennen Evaluatoren nur aus der Ferne; sie gelten eben nicht als „Interessenten“, sondern eher als Programmbegleiter.

- Die Trennung des Evaluators von den Akteuren der Gestaltung und Durchführung geplanter Maßnahmen begünstigt strukturierte, aber hochgradig unrealistische Erwartungshaltungen der Auftraggeber gegenüber Ergebnissen formativer Evaluationen (vgl. Smith u.a. 1997). Erwartet werden als Resultat verbindliche Zukunftsperspektiven; tatsächlich können nur konditionale Prognosen über Handlungsspielräume abgegeben werden. Erwartet werden konkrete Ratschläge; tatsächlich sind nur bewertende Zustandsbeschreibungen während der Evaluation zu begründen. Erwartet werden relevante Forschungsergebnisse zeitgleich mit Entscheidungsphasen, obwohl „Wirkungen“ nachgängig zu Maßnahmen entstehen und entsprechend spät registriert werden.
- Nach Abschluss eines Programm-Projekts wären „remediale“ Evaluationen meist notwendig; sie sind jedoch nur unter außergewöhnlichen Umständen vorgesehen. Als Folge erscheint der Evaluator eher als „Überbringer schlechter Nachrichten“, nämlich als Kritiker des ursprünglichen Programms und weniger als Moderator seiner Reform.

2.2 FEE als entwicklungsparadigmatisches Modell innovativer Evaluationsverfahren

Kritische Haltungen zu herkömmlichen Konzeptionen der Evaluationsforschung beziehen sich vor allem auf die häufige Realitätsfremdheit methodischer Evaluationsanleitungen. Das Forschungshandeln in praxisnahen Kontexten spielt sich anders ab, als das häufig propagierte Ideal quasi-experimenteller Vorgehensweisen vorsieht. Ebenso weltfremd sind Prämissen exakter und gleichbleibender Zielvariablen und Maßnahmenprogramme sowie die Unterstellung gleichbleibender Motivationen und Handlungsperspektiven der beteiligten individuellen und kollektiven Akteure während eines innovativen Unternehmens (vgl. die entsprechende Diskussion bei Patton 1997).

Zur Bewältigung der hierdurch auftretenden methodischen Probleme bedarf es eines modifizierten Begründungsverfahrens für praxisnahe Evaluationen von Maßnahmenprogrammen, die, wollen sie auch nur ansatzweise erfolgreich sein, eine aktive und kooperative Partizipation sowohl der Betroffenen als auch der

Akteure – unter ihnen die Evaluatoren – unter Realitätsbedingungen erfordern, und zwar innerhalb einer nur ansatzweise transparenten und darüber hinaus sich wandelnden Lebenswirklichkeit, deren Widerständigkeit, anders als im Falle quasi-experimenteller Anordnungen, keineswegs als Störvariable, sondern als konstitutive Bedingung für Erfolg oder Misserfolg gelten muss (vgl. Kromrey 2001).

Forschungsansätze wie die der Aktionsforschung und der „grounded theory“ kommen diesen Anforderungen insofern nahe, als beide Konzepte die Partizipation der Betroffenen wie der Forscher an der Entwicklung und Erprobung des Maßnahmenprogramms und seiner Evaluation gleichermaßen voraussetzen und ferner eine dynamische Definition der Abschätzung von „Repräsentativität“ bevorzugen, weil im Verlauf von Problementwicklungen und Lösungsvorschlägen sowohl die Grundgesamtheit der Akteure als auch – über den Wandel von Problem- und Lösungsperspektiven – der Gegenstandsbereich des Evaluationsunternehmens sich ändern kann (vgl. Fricke Hg. 1997; Glaser/Strauss 1979).

Allerdings handelt es sich bei der Vielzahl von Anwendungsfällen beider Ansätze eher um „Entdeckungsverfahren“ zur Erlangung von Hypothesen über bisher ungeklärte Sachverhalte, ohne Angabe von substanziellen Kriterien für die Begründungsfähigkeit der so gewonnenen Forschungsergebnisse. Um einer Induktionsfalle zu entgehen, sind Äquivalente zu Kontroll- und Konstanthaltungsverfahren und zusätzliche Vorkehrungen notwendig, um vergleichende Analysen von Phasen des Entwicklungsprozesses von Programmen mitsamt der Implementationsresultate durchführen zu können.

Dies kann in Analogie zur Analyse von Panel-Befragungen geschehen; denn das Setting eines „FEE“-Unternehmens besitzt Charakteristika eines (oder mehrerer) Panel, wobei unterschiedliche Phasen des Erprobungsprozesses eines Programms als Basis zur Gewinnung von Zeitreihen fungieren können (vgl. Patry Hg. 1982; Rendtel 1990). Voraussetzung hierzu ist eine iterative Erhebung von qualitativen und quantitativen Indikatoren für den Programm-Prozess, für das Programm-Umfeld (vor allem für Ressourcen und organisatorische Rahmenbedingungen) sowie für die tatsächlich erbrachten Leistungen und Kosten des jeweiligen Programmverlaufs, und zwar auf der Grundlage teilnehmerorientierter, präzisierender Diskussionen der Programmideen, der Maßnahmen sowie der strukturierten Erwartungen und Ergebnisprognosen der Akteure als (alltags-) theoretische Grundlagen für die Indikatorensuche (vgl. Weiss 1995).

Während die Informationssammlung kontinuierlich (systematisch; vergleichbar, methodisch kontrolliert) erfolgen muss, um Begründungspotential zu gewinnen,

ist die schließliche Phaseneinteilung abhängig von Perspektivenwechseln während des Programmablaufs; denn der zur Ableitung von Indikatoren notwendige theoretische Hintergrund besteht aus – häufig im Zeitverlauf fluktuierenden – Handlungs- und Bewertungsperspektiven der gestaltenden und betroffenen Akteure.

Das Problem: es wird eine nachgängige Analyse notwendig, um die Stärke bislang unbeachteter oder neu hinzutretender Wirkfaktoren abzuschätzen; unter Umständen bedeutet dies einen Theoriewechsel mit der Notwendigkeit, neue Indikatoren aus den gesammelten Daten zu bilden und in Form einer Sekundäranalyse auszuwerten²⁶. Eine systematische Informationsbeschaffung im vorgeschlagenen Sinne anhand von Panel-Befragungen (oder vergleichbarer panelorientierter Erhebungsverfahren wie wiederholte fokussierte Gruppendiskussionen oder fokussierte Programm-Tagebücher, vgl. Strauss/Corbin 1990) dient jedoch nicht nur der nachgängigen Begründung von Programmresultaten, sondern zugleich der Hypothesenbildung beim Fortgang von Programmentwicklungen und damit zur Evaluation selbst.

Eine verlässliche iterativ gewonnene Datenbasis ist notwendig für innovative Programmgestaltung als einem Verfahren, das mit hohem Risiko bei der Einschätzung des zukünftigen Programmverlaufs und seiner Umstände behaftet ist. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung und damit das Augenmerk auf zukunftsorientierte, bislang ungenützte Organisationsformen und sozio-technische Gestaltungen stehen im Vordergrund des sogenannten FEE-Programms und seiner Derivate; den wissenschaftlichen Gehalt des evaluativen Prozesses jedoch gewährleistet erst die Abschätzbarkeit von Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit des entwickelten und erprobten Programms auf andersartige Handlungsfelder.

Das vorgeschlagene Verfahren lässt sich als *iterative Evaluation* bezeichnen, bei dem weniger die Verwirklichung eines vorgedachten formalisierten Handlungsentwurfs im Sinne eines erfolgskontrollierten Abgleichs zwischen anfänglichen Zielvariablen und Programmleistung (summative Evaluation) oder unter Veränderung von Programm-Maßnahmen (formative Evaluation) in Frage steht.

Iterative Evaluationen folgen vielmehr den klassischen Prinzipien von Begründungsverfahren, indem eine rationale Rekonstruktion von Handlungsstrukturen nebst ihrer Wirkfaktoren, nämlich von Organisationsstrukturen und Ressourcen, von Handlungsperspektiven, Motivationen und Lernprozessen als Gegenstands-

²⁶ Eine erste Übersicht zu sekundäranalytischen Verfahren und ihren Problemen vermittelt: Klingemann/Mochmann 1975.

bestimmung angestrebt wird. Ziel ist die zwar rekonstruktive, aber phasenbezogen erfolgende rationale Kontrolle über Programmverläufe und ihre Resultate. Erreicht werden kann eine Begründung für jeweils neu einzuschlagende Schritte auf der Grundlage von Zeitreihenvergleichen voraufgegangener Programmphasen samt ihrer Konsequenzen. Gleiches gilt für die (je vorläufigen) Endresultate innovativer Maßnahmenprogramme.

An die Stelle einer eindimensionalen Kausalaussage ermöglichen iterative Evaluationsentwürfe die Chance, alternative Hypothesen zur Einschätzung der Gründe für Programmresultate, also für Erfolge oder Misserfolge, prüfen und gegebenenfalls widerlegen zu können. Die Strategie der Informationsbeschaffung betrifft also zwei Ebenen: die der möglichst qualitätvollen Erreichung übergeordneter Programmziele, und darüber hinaus die Begründung für Erfolge oder Misserfolge, für Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit von Zwischenergebnissen und Endresultaten. In der Tat handelt es sich um zwei Ebenen: die der Programmevaluation und andererseits um die Begründung ihrer Ergebnisse, also um eine Meta-Evaluation (der Evaluation einer Programmevaluation).

Wissensgestützte Evaluationen innovativer Maßnahmenprogramme setzen Fachwissen und ausgedehnte Praxis-Kenntnis der Evaluatoren voraus (vgl. Kromrey 1999). Begründungsbedarfe mit wissenschaftlichem Anspruch ergeben sich auf unterschiedlichen Ebenen; nämlich: anlässlich der Wahl theoretischer Orientierungen, anlässlich der Erstellung von Programmentwürfen, beim Einsatz formativer Maßnahmen während der Programm-Entwicklung; und schließlich: rekonstruierend zur Begründung der Bedingungen für Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit des erprobten Programms auf externe Politikfelder.

Auswahl und Instrumentierung der Untersuchungsverfahren setzen ebenfalls Fachwissen und Praxiskennntnis von Evaluatoren voraus; insbesondere für folgende Schritte:

- Auswahl und Verwendung vorwiegend qualitativer Verfahren;
- Motivierung der gate-keeper beim kontinuierlichen Ausfüllen von halbstandardisierten Evaluations-Tagebüchern (oder zur Teilnahme an analogen Verfahren wie an wiederholten, fokussierten Gruppendiskussionen);
- kontinuierliche, forschungsgerechte Archivierung der zur iterativen Evaluation notwendigen Materialien;
- fortlaufende Indikatorisierung von Wirkungskriterien des in der Erprobung befindlichen Maßnahmenprogramms.

Auf den ersten Blick scheinen die für Begründungsdiskussionen über Evaluationsentscheidungen notwendigen Vorkehrungen nicht erbringbar zu sein; vor allem auch deshalb, weil zusätzlich zur eigentlichen Evaluationsarbeit Voraussetzungen für die Informationsbeschaffung zu erfüllen wären, diese selbst betrieben und die anschließende Datenanalyse fast unabhängig vom ‚eigentlichen‘ Programmauftrag neu bearbeitet werden müsste.

In der Tat wäre ein solches Unternehmen bei einer wie oben skizzierten Vorgehensweise überaus zeitaufwendig, personalintensiv und kostenträchtig; doch sollte berücksichtigt werden, dass ein Ideal vorgeführt wird, um Schritte eines Begründungsprogramms für Moderation und Beratung innovativ sich entwickelnder Maßnahmenprogramme erläutern zu können, dessen Grundzüge sich allerdings zunehmend in Evaluationsstudien vorfinden. In der Alltagsrealität derartiger Forschungsprogramme geht es um eine kontinuierliche Erfassung von Problemen und Verschiebungen der vorgesehenen Maßnahmen anhand etwa von halbstandardisierten ‚Problemtagebüchern‘ und gemeinsamer Diskussionen über etwaige Konsequenzen für das Erprobungsprogramm.

Einwände gegenüber dem vorgestellten Verfahren der „iterativen Evaluation“ scheinen nicht nur den Arbeitsaufwand, sondern auch logische Grundlagen zu betreffen. Die Forderung nach Berücksichtigung der Ansprüche nachträglicher Analysen bereits bei der Datenerhebung suggeriert die Möglichkeit der Begründung zeitüberwindender Prognosen; ein Ding der Unmöglichkeit. Tatsächlich aber bezieht sich das Plädoyer für die Nutzung des Instruments der Sekundäranalyse auf eine logisch vertretbare Variante der Aktionsforschung.

Erforderlich hierfür ist – wie ausgeführt – die Protokollierung von Indikatoren des bei der Erprobung von Maßnahmenprogrammen anfallenden Datenstroms auch unter Berücksichtigung von Kriterien, die nicht von vorne herein zur Diskussion standen. Die Auswahlkriterien hierfür sind identisch mit Kriterien der Instrumentierung des vorgängig gewählten Verfahrens; der Unterschied liegt im Zeitpunkt der Instrumentierung: neu eingeführte Variablen unterliegen einer theoretischen Deutung bislang unberücksichtigter, aber nunmehr durch den Gang der Ereignisse eingetretener Faktoren, die den Erfolg der Maßnahmen beeinflussen oder in Frage stellen könnten. Es handelt sich also um Zusätze zur bisherigen Erhebung und nicht um Ersatz der benutzten Instrumentarien (vgl. Mayntz u.a. 1984).²⁷

²⁷ vgl. Mayntz, R., Lange, B., Langenbucher, W. Lerg, W., Kromrey, H., Scheuch, E-K., Treinen, H., BTX. Der Feldversuch und seine Aussagekraft, Abschlußbericht Band 1, Düsseldorf 1984

Bedingung für die ständige Reflexion der Erhebungsinstrumente also ist die Gewinnung der Möglichkeit einer analytischen Verlaufsrekonstruktion bei Erprobungen innovativer technischer oder organisatorischer Maßnahmenprogramme (übrigens einschließlich der Reaktion der Beteiligten auf die Erhebungsinstrumente selbst, zur Vermeidung von Response-sets beim formativen oder summativen Teil der Evaluierung).

In seinen Grundzügen entspricht das iterative Verfahren dem der Logik herkömmlicher Sozialforschung bei der Untersuchung bislang relativ unbekannter Tatbestände und Sachverhalte – mit einem bedeutsamen Unterschied: es handelt sich um den Versuch der systematischen Entschlüsselung von Vorgängen bei der zielorientierten, konstruktivistischen Modellierung und des Versuchs der Realisierung eines wissensbasierten und techniknahen Sozialzusammenhangs, mit der Maßgabe seiner Veränderung im Falle entsprechender sozialer und struktureller Umweltbedingungen.

Im Unterschied zur deskriptiven Sozialforschung steht nicht die Aufdeckung der gesamthaften unterliegenden Struktur eines Sozialzusammenhangs in Frage, sondern solcher Eigenheiten, die Bewährungskriterien für die „Ergebnisqualität“ eines Maßnahmenprogramms liefern, wobei diese selbst von der sich gegenseitig bedingenden „Strukturqualität“ und „Prozessqualität“ des Programms abhängig ist (vgl. Donabedian 1980). Explikationen dieser eher abstrakten Begriffe können als zielbezogene Richtlinien für Indikatorenauswahl und Datenanalyse in einem sich wandelnden Struktur-Konglomerat während der Erprobungsphase innovativer Programme dienen.

2.3 Fazit

Beim Versuch einer logisch wie empirisch begründbaren und finanziell tragbaren Lösung des Problems der Begründung von Qualitätsaussagen während und im Anschluss der Erprobung eines Maßnahmenprogramms anhand iterativer Evaluationen sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- frühzeitige Identifizierung sich abzeichnender Probleme bei der Realisierung angestrebter Programmziele;
- Phasendefinitionen auf der Grundlage sich verändernder Programm-Maßnahmen oder Programmziele;
- Änderung (besser: Vervollständigung) der Evaluationsinstrumente als Konsequenz des Beginns einer neuen Phase;

- Identifizierung der Gründe für gleichbleibende oder sich verändernde Ergebnisqualitäten der Zielgradienten;
- Begründung der Weiterführung, Veränderung oder Aufgabe des zielorientierten Maßnahmenprogramms anhand der Ergebnisse der Erprobung.

Ein begleitendes Forschungsprogramm wie das der skizzierten ‚iterativen Evaluation‘ vermag der Lösung der genannten Forschungsfragen näher zu kommen. Eine kontinuierliche Abgleichung zwischen Zielen, Maßnahmen und tatsächlichen Abläufen anhand institutionalisierter Diskussionen der gate-keeper, gestützt etwa durch den Austausch fokussierter Verlaufs-Tagebücher, ermöglicht formative Evaluation; notwendig werdende Programm-Änderungen bezeichnen Phasenwechsel während der Erprobung.

Eine Einschätzung vorläufiger Erträge unterschiedlicher Wege hin zur Zielerreichung – im Sinne von Problembewältigungen – kann durch Phasenvergleiche erfolgen, deren Logik der Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme‘ entnommen werden kann (vgl. Lakatos 1974). Voraussetzung hierfür ist der Versuch, die anfänglichen theoretischen Annahmen zu überprüfen und sie gemäß der jeweiligen kontrollierten Erfahrungen aus der Abfolge von Phasen neu zu formulieren; also gegebenenfalls eine Problemverschiebung vorzunehmen, um dem gesteckten Zielrahmen gerecht werden zu können.

Bei wissenschaftlichen Begleitungen von Erprobungen innovativer Programme handelt es sich meist um Standardprozeduren, die stück- und fallweise in Form von schlaglichtartigen Erhebungen für evaluatorische Zwecke realisiert werden. Iterative Evaluationen hingegen versuchen zusätzlich, anhand der Entscheidungen der ‚gate-keeper‘ und ihrer Konfrontation mit Problemen den Ereignisstrom im Zuge der Programmerprobung aus unterschiedlichen Blickwinkeln festzuhalten und Vergleiche konkurrierender theoretisierter Situationseinschätzungen zu ermöglichen. Ziel ist die frühzeitige Erkennung und Begründung von Problemverschiebungen als „degenerativ“ beziehungsweise „progressiv“, wenn wissenschaftliche Maßnahmenprogramme im Zuge von Anpassungsvorgängen an Lebenswirklichkeiten erprobt und damit notwendigerweise praxisnahen Wandlungsvorgängen unterworfen werden.

Literatur

- Abele, A./Becker, P.(Hg.), 1991: Wohlbefinden. Theorie-Empirie-Diagnostik, Weinheim.
- Allardt, E., 1973: About dimensions of Welfare, University of Helsinki.
- Ballerstedt, E./Glatzer, W., 1975: Soziologischer Almanach, Frankfurt.

- Bauer, R. (Hg.), 1966: *Social Indicators*, Cambridge, Mass.
- Bellebaum, A./Barheier, K. (Hg.), 1994: *Lebensqualität. Ein Konzept für Praxis und Forschung*. Opladen.
- Belshaw, C., 1970: *The Conditions of Social Performance*, New York.
- Beywil, W., 1991: Entwicklung und Perspektiven praxiszentrierter Evaluation. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 14/3, S. 265-279.
- Blalock, H., 1969: *Theory Construction. From Verbal to Mathematical Foundations.*, Englewood Cliffs, N.J.
- Brocke, B., 1978: *Technologische Prognosen*, Freiburg.
- Campbell, D.T., 1983: Reforms as Experiments. In: Struening, E.L./Brewer, M.B. (eds), *Handbook of Evaluation Research*, S. 107-137, London.
- Donabedian, A., 1980: *Explorations in quality assessment and monitoring*, Ann Arbor, Mich.
- Eekhoff, J./Muthmann, R./Sievert, O., 1977: Methoden und Möglichkeiten der Erfolgskontrolle städtischer Entwicklungsmaßnahmen. In: *Städtebauliche Forschung*, Bd. 03.060.
- Frey, S./Frenz, H.G., 1982: Experiment und Quasi-Experiment im Feld. In: Patry, J.L. (Hg.), *Feldforschung*, Bern/Stuttgart, S. 229-258.
- Fricke, W. (Hg.), 1997: *Aktionsforschung und industrielle Demokratie*, Forum Zukunft der Arbeit, H. 6, Düsseldorf.
- Glaser, B./Strauss, A., 1979: Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. In: Hopf, C./Weingarten, E. (Hg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart.
- Glatzer, W./Noll, H.-H. (Hg.), 1992: *Lebenslagen und Lebensverhältnisse in Deutschland: Ungleichheit und Angleichung. Soziale Indikatoren Bd. 16*, Frankfurt/ M.
- Gross, B., 1966: A Historical Note on Social Indicators. In: Bauer, R. (Hg.) *Social Indicators*. Cambridge/Mass, S. 154-271.
- Hartmann, P., 1999: *Lebensstilforschung. Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung*, Opladen.
- Hellstern, G. M./Wollmann, H., 1983: *Evaluierungsforschung, Ansätze und Methoden*. Basel, Stuttgart.
- Hilbert, J./Simonis, G., 1993: Kooperativer Strukturwandel im Ruhrgebiet: der Beitrag des Instituts Arbeit und Technik. In: *Deutscher Geographentag Bochum. Tagungsdokumentation*.
- Hilbert, J./Beyer, L./Micheel, B., 2000: *Dienstleistungen für mehr Lebensqualität*, Ms, Gelsenkirchen.
- Hübener, A./Halberstadt, R., 1976: *Erfolgskontrolle politischer Planung. Probleme und Ansätze in der Bundesrepublik Deutschland*, Göttingen.
- Kilper, H./Latniak, E./Schmidt-Dilcher, J., 1999: *Der Spagat des Instituts Arbeit und Technik zwischen Forschung, Beratung und Gestaltung*, Ms., Gelsenkirchen.
- Klingemann, H.D./Mochmann, E., 1975: Sekundäranalyse. In: Koolwijk, J./Wieken-Mayser, M. (Hg.), *Techniken der empirischen Sozialforschung*, Bd. 2., S.178-194, München.
- Krogstrup, H.K., 1997: User participation in quality assessment. A dialogue and learning oriented evaluation method. In: *Evaluation*, 3/2, S. 205-224.

- Kromrey, H. 1995, Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeiten ihrer Realisierung. In: ZSE, Jg. 15, H. 4, S. 313-335.
- Kromrey, H., 1999: Von den Problemen anwendungsorientierter Sozialforschung und den Gefahren methodischer Halbbildung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 22, H. 1, S. 58-77.
- Kromrey, H., 2001: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24/2, S. 105-132.
- Lakatos, I., 1974: Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme. In: Lakatos, I., Musgrave, A. (Hg.), Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig.
- Mayntz, R./Lange, B./Langenbucher, W./Lerg, W./Kromrey, H./Scheuch, E-K./Treinen, H., 1984: BTX, Der Feldversuch und seine Aussagekraft, Abschlußbericht Band 1, Düsseldorf.
- Meyer, Th., 2001: Das Konzept der Lebensstile in der Sozialstrukturforschung – eine kritische Bilanz. In: Soziale Welt, Vol. 52, Heft 3.
- Patton, M.Q., 1997: Utilization-focused evaluation. London.
- Patry, J.L. (Hg.), 1982: Feldforschung. Methoden und Probleme sozialwissenschaftlicher Forschung unter natürlichen Bedingungen, Bern/Stuttgart.
- Rendtel, U., 1990: Teilnahmeentscheidungen in Panelstudien: zwischen Beeinflussung, Vertrauen und sozialer Selektion. In: KZfSS, Jg. 42, H. 2, S. 280-299.
- Schaaf, H., 1991: Kritik der eindimensionalen Wirtschaftstheorie: Zur Begründung einer ökologischen Glücksökonomie, Frankfurt.
- Schulze, G., 1992: Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt/M.
- Sen, A., 1983: Accounts, actions and values: objectivity of social science 1983. In: C. Lloyd (ed.), Social Theory and Political Practice, London.
- Sen, A., 1984: Resources, Values and Developments, Cambridge Mass.
- Sen, A., 1985: Commodities and Capabilities, Amsterdam.
- Sen, A., 2000: Der Lebensstandard, Hamburg.
- Smith, A./Preston, D./Buchanan, D./Jordan, S. 1997: When two worlds collide. Conducting a management evaluation in a medical environment. In: Evaluation, 3/1, S. 49-68.
- Spellerberg, A., 1996: Soziale Differenzierung durch Lebensstile. Eine empirische Untersuchung zur Lebensqualität in West- und Ostdeutschland Berlin.
- Strauss, A./Corbin, J., 1990: Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Urban, P., 1973: Zur wissenschaftlichen Problematik zeitraumüberwindender Prognosen, Köln.
- Veenhoven, R., 1992: Happiness in Nations. Subjective appreciation of life in 56 nations 1946 1992, Rotterdam.
- Werner, R., 1975: Soziale Indikatoren und politische Planung, Reinbek.
- Weiss, C.H., 1974: Evaluierungsforschung. Methoden zur Einschätzung von sozialen Reformprogrammen, Opladen.

- Weiss, C.H., 1995: Nothing is as practical as a good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: Conell, J.P. et al.(eds), New approaches to evaluating community initiatives, S. 65-92, Washington D.C.
- Wottawa, H./Thierau, H., 1990: Lehrbuch Evaluation, Bern, Stuttgart.
- Zapf, W., 1972: Zur Messung von Lebensqualität. In: Zeitschrift für Soziologie 1. Jg., Heft 4, S. 353-376.
- Zapf, W., 1976: Sozialberichterstattung, Möglichkeiten und Probleme, Göttingen.

Erich Latniak

Probleme und Perspektiven anwendungsorientierter Sozialwissenschaft im Spannungsfeld von Forschung und Organisationsberatung

1	Kontext: Anforderungswandel	67
2	Herausforderungen für eine ,anwendungsorientierte' Sozialwissenschaft	69
3	Organisationswissenschaftliche Expertise in der Praxis	73
3.1	Was kann sozialwissenschaftliches Wissen in diesem Kontext leisten?	74
3.2	Welcher wissenschaftliche Nutzen liegt im Praxiszugang über Beratung?	75
4	Praxisnähe und -distanz	78
5	Anforderungen an die Wissenschaftler – individuelle Voraussetzungen	81
6	Institutionelle Bedingungen	83
6.1	Durchführung von Projekten	83
6.2	Anwendungsorientierte Sozialwissenschaft	85
	Literatur	86

Frühjahr 2001, Fachtagung in einem praxisorientierten Forschungsinstitut: Im Publikum sitzen interessierte Unternehmensberater, Wissenschaftler aus unterschiedlichen, überwiegend sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Der Tag ist dicht gepackt mit den Vorträgen renommierter deutschsprachiger Organisationswissenschaftler. Diese berichten im Rahmen ihrer Vorträge, welchen Erkenntnisstand sie hinsichtlich der Veränderung und Veränderbarkeit von Organisation erreicht haben, erzählen vom Erkenntnisgewinn durch die Verwendung von Konzepten wie Strategie, Macht und Mikropolitik bis sich ein schon etwas ungehaltener Zuhörer zu Wort meldet, der sich als Unternehmensberater zu erkennen gibt, und erläutert, dass er das alles ja ganz interessant findet, aber sich bei all diesen Punkten fragt, was die Forschungsarbeiten und Diskussionen denn für seine Praxis bringen könnten, und ob denn nicht wenigstens irgendetwas Verwertbares bei den ganzen Untersuchungen herausgekommen wäre.

Diese reale Situation und die in ihr deutlich werdenden Verständigungsprobleme zwischen Unternehmensberatern und sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung war ein erneuter Anlass, das Verhältnis dieser beiden Praxisfelder zu thematisieren, und dabei zu hinterfragen, ob und wie eine Öffnung und ein produktiver Austausch zwischen den Beratung und Wissenschaft möglich ist und inwiefern dies zur Entwicklung einer ‚anwendungsorientierten‘ Sozialwissenschaft beitragen kann.

Dies geschieht zum einen auf Basis der Erfahrungen, die wir am IAT im Zuge von betrieblichen Gestaltungsprojekten (Brödner/Kötter 1999) gemacht haben. Zum anderen stützt sich dies auf die Auseinandersetzung mit Beratungskonzeptionen (vgl. u.a. Latniak 1998; 1999a) und Organisationstheorie (Latniak 2002). Anhand dieser Bezüge wird klar, dass dies Teil einer anhaltenden Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen einer gegenstandsbezogenen und ‚anwendungsorientierten‘ Sozialwissenschaft ist, die sich nicht strikt in disziplinären Grenzen einordnen lässt, sondern ausgehend von praktischen Problemen sich der verfügbaren Möglichkeiten bedient, um umsetzbare Lösungen zu erarbeiten.

Dieser Anwendungsbezug wird durch Anleihen in unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachdisziplinen fundiert, wobei die Ergebnisse und Instrumente aus betriebswirtschaftlicher Organisationsforschung, Arbeitswissenschaften (insbesondere für die Arbeitsplatzgestaltung) und Industrie- bzw. Betriebssoziologie herangezogen werden. Gleichzeitig diskutieren wir unsere Erfahrungen und Ergebnisse insbesondere mit Beratern, die sich mit Organisationsentwicklung und -gestaltung beschäftigen und an Veränderungsprozessen in Unternehmen beteiligt sind. Auch aus diesem Praxisfeld greifen wir auf Erfahrungen und vorhan-

dene Instrumente zurück, um so zu einer Reflexion und zu einem angemessenen Verständnis solcher Veränderungsprozesse beizutragen.

Voraussetzung für eine solche Vermittlung ist eine funktionierende Kommunikation bzw. ein intensiver Dialog (Kieser 1995:351), der z.Zt. in Deutschland erst ansatzweise existiert. Die im genannten Beispiel zutage getretene Sprachlosigkeit zwischen den beiden Gruppen, die mit unterschiedlichen Zielen, aber teilweise ähnlichen Zugängen im gleichen empirischen Feld arbeiten, ist wohl noch immer die Regel. Ein engerer Diskussionszusammenhang zwischen sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung und Organisationsberatern könnte zu einer Aufnahme praxisrelevanter Erfahrungen, Themen und Fragestellungen und damit zu einem vertieften Verständnis der laufenden Veränderungen in der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung beitragen, wie auch gleichzeitig zu einem reflektierteren und kritischeren Zugang der Berater zu ihrem Feld (vgl. Schnelle 2002).

Für die Organisationsforschung stünde dabei zunächst der explorative, ‚hypothesengenerierende‘ Aspekt im Vordergrund, da das fallbezogene Vorgehen der Beratung und die problemorientierte Arbeit nicht bruchlos an gängige sozialwissenschaftliche Gütekriterien und Verfahren anschließen kann (Kilper et al. 2000). Gerade aus der Reflexion und produktiven Nutzung der Spannung zwischen den Praxisfeldern und Zugängen lassen sich Impulse entwickeln, denen im Folgenden nachgegangen werden soll. Eine solche für Praxiswissen offene, anwendungsorientierte und dialogfähigere Sozialwissenschaft könnte ihrerseits dazu beitragen, ein reicheres Verständnis der betrieblichen Prozesse in den Unternehmen zu entwickeln, was wiederum zum Erfolg bei tiefgreifenden Organisationsveränderungen beitragen könnte.

Bei einem Überblick über die Literatur der vergangenen Jahre verstärkt sich der Eindruck, dass von unterschiedlicher Seite Anstrengungen unternommen werden, die Distanz zwischen den Professionen zu verringern und die praktische Wirksamkeit insbesondere der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung zu erhöhen (vgl. Kieser 1995; Howaldt/Kopp 1998; Osterloh/Frost 2000). Die Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung hat für ein anwendungs- und politiknah arbeitendes Institut wie das IAT eine besondere Bedeutung, ist doch damit der Gründungsauftrag des IAT – die Unterstützung des Strukturwandels durch Forschung, Entwicklung und Erprobung – im Kern angesprochen. Insofern soll im Folgenden eine Reihe von Problemen untersucht werden, die von der wissenschaftlichen Seite ausgehend die Grenzen und Übergänge zwischen Wissenschaft und ‚Praxis‘ markieren. Dabei sind mir drei Aspekte wichtig:

1. Die aktuelle Situation, in der Grenzziehungen zwischen Rollen, damit auch zwischen Professionen und gesellschaftlichen Handlungskontexten fallen oder zumindest aufweichen, ist immer mit einer erhöhten Unsicherheit verbunden. Dies betrifft sowohl das Agieren in konkreten Handlungssituationen als auch mittelfristige Arbeitsperspektiven. In solchen Phasen ist es besonders notwendig, eine reflexive Haltung gegenüber der eigenen Arbeit und ihren Grenzen und Möglichkeiten einzunehmen, und immer wieder von Neuem eine Positionsbestimmung vorzunehmen. Insofern ist eine solche *reflexive Komponente* aus meiner Sicht ein konstituierendes Moment ‚anwendungsorientierter‘ Sozialwissenschaft und ‚Kernbestand aufgeklärter Professionalität‘ (Moldaschl 2001:6).
2. Zur Illustration der Handlungsmöglichkeiten einer solchen anwendungsorientierten Sozialwissenschaft, die sich im Feld betrieblicher Organisationsgestaltung bzw. -entwicklung bieten, möchte ich an eine Idee von Frieder Naschold (1984) anknüpfen. Er ging davon aus, dass Sozialwissenschaft dazu hinsichtlich ‚communication, clarification, consensus/conflict‘ wichtige Beiträge leisten könne. Übersetzt man dies heute etwas freier (vgl. u.) mit kommunikativer Anschlussfähigkeit an den Praxiskontext, Beiträgen zur Situationsklärung, und kompetenter Prozessunterstützung, so sind damit Zusammenhänge angesprochen, für die eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft nicht nur explizites Wissen, sondern auch Handlungskompetenz, also ‚Können‘ bereitstellen könnte und sollte.
3. Dies bringt mich zum dritten Punkt: Die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung weiß – bei allen unterschiedlichen Theoriebezügen – mittlerweile eine ganze Menge über Organisation: Dieses Wissen liegt in Form von Theorie oder Forschungsergebnissen vor. Die Umsetzung in praktische Kontexte ist aber offensichtlich nicht besonders weit entwickelt (Kieser 1995; Osterloh/Frost 2000). Wie die Umsetzung in ein praktisches ‚Können‘ hier aussehen sollte, welche institutionellen und individuellen Voraussetzungen dafür bestehen müssten, ist bisher noch nicht beantwortet.

Zunächst sollen darum Gründe genannt werden, die zur Aufweichung der Grenzen zwischen Sozialwissenschaft und Beratung beigetragen haben, wobei ich Zweifel anmelde, ob diese Grenze jemals so strikt war, wie sie – insbesondere in der industriesoziologischen Diskussion der 70er und 80er Jahre (pars pro toto: Lutz/Schulz-Wild 1986) – formuliert wurde. Danach möchte ich mit Hilfe einer bestimmten Interpretation von ‚Theorie‘ Perspektiven für die praktische Nutzung organisationswissenschaftlicher Theorien umreißen. Anschließend werden drei Positionen vorgestellt, die das Zusammenspiel von sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung und Organisationsberatung konzeptualisieren. Ausgehend davon möchte ich auf die veränderten Anforderungen an das praktische

Können eingehen, die aus der Absicht entspringen, sich als Sozialwissenschaftler mit unterschiedlichen, z.T. wechselnden Rollen an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Vor diesem Hintergrund werden schließlich die möglichen institutionellen Vorkehrungen für Forschungseinrichtungen diskutiert, um die für eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft notwendigen Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen zu benennen.

1 Kontext: Anforderungswandel

Die Motive dafür, dass organisationsbezogen arbeitende Sozialwissenschaftler, betriebliche Beratung von Unternehmen verstärkt als praktisches Tätigkeitsfeld für sich reklamieren und an Beratungsprozessen teilnehmen, sind vielfältig. Zunächst ist davon auszugehen, dass der Beratungs-, Orientierungs- und Reflexionsbedarf der Unternehmen in den vergangenen Jahren – ausgelöst durch eine veränderte Marktsituation, durch steigende Ansprüche an Kundenorientierung und Qualität, durch demografische und Wertewandeltrends etc. – erheblich zugenommen hat.

Dieser Bedarf, den die Unternehmen durch Inanspruchnahme von Beratungsleistungen zu decken versuchen, schlug sich mit allen kritisch zu beleuchtenden Auswüchsen (Kieser 1996a; Kühl 2000) nieder in einem Boom des Beratungsgeschäfts, wie Ittermann/Sperling (1998) festgestellt haben.²⁸ Die thematische Konzentration auf die Kommunikations- und Machtbezüge in Umstrukturierungsprozessen und die damit einhergehenden praktischen Probleme brachten die Sozialwissenschaften, insbesondere die Industriesoziologie quasi ‚ins Gespräch‘. Zudem lag das Interesse der Unternehmen auf kundenspezifischen, individuellen Analysen und Projekten „nicht von der Stange“ (Ittermann/Sperling 1998:27f.).

Entsprechend hat sich das Beratungsangebot in den vergangenen Jahren erheblich verändert und ausdifferenziert: Es setzte eine Professionalisierung und Institutionalisierung insbesondere von Organisationsberatung ein, die sich in Modell-

²⁸ Eine wissenschaftliche Beschäftigung mit den Veränderungsprozessen selbst bzw. mit den Effekten und Grenzen der betrieblichen Veränderung („Beratungsforschung“) wird seit geraumer Zeit als notwendig erkannt, liegt aber im deutschsprachigen Raum bisher erst in Ansätzen vor (Pongratz 1998:258-260; Iding 2000:12ff.; Degele et al. 2001). Im Weiteren diskutiere ich primär die Probleme des beratenden Forschers, während die mit der Beratungsforschung – d.h. mit der sozialwissenschaftlichen Untersuchung von Beratungsprozessen – verbundenen Probleme nicht weiter verfolgt werden. (vgl. Thinnies 1999:47)

bzw. Weiterbildungsangeboten und in der Entwicklung von Curricula für die Ausbildung von Beratern, die ein modernes Verständnis von Prozessgestaltung und –reflexion enthalten, niederschlug (z.B. Cords-Michalzik/Kremer 2001). Auch wenn die angesprochenen Studiengänge i.d.R. als MBA oder Aufbau-Studiengänge an Fachhochschulen angelegt wurden, so ist damit auch der Anpassungsdruck auf die wissenschaftliche Ausbildung an Universitäten erhöht worden.

Festzuhalten ist, dass der Bedarf nach Beratung in den ökonomisch turbulenter Zeiten erheblich zugenommen hat, und dass durch diesen Reflexionsbedarf der Unternehmen konkrete Anknüpfungspunkte für sozial- bzw. organisationswissenschaftliche Wissensbestände entstanden sind. Verbunden mit einer solchen Annäherung an die Unternehmenspraxis ist aber eine veränderte Rolle, deren Handlungsrepertoire über wissenschaftliche Handlungsroutinen und -praktiken hinausgeht.

Ein grundlegendes Hindernis ist dabei, dass die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung zwar viel über Organisationen ‚weiß‘, aber es fehlt – zumindest als systematisches Element in der Ausbildung – die Vermittlung der praktischen Kompetenz, aus dem Wissen über Organisation in betrieblichen Veränderungsprozessen produktive Konsequenzen zu ziehen; überspitzt gesagt: Es fehlt ein praktisches „Können“. Das ist umso kritischer, als praktische (Veränderungs-) Kompetenz offenbar zunehmend zu einer wichtigen Voraussetzung wird, um als Wissenschaftler überhaupt für Betriebe ‚anschlussfähig‘ zu werden, d.h. Zugang zu gewinnen.²⁹

Die veränderten Praxisanforderungen schlugen sich mittelbar auch in einer Veränderung der Prioritäten in der öffentlichen Forschungsförderung nieder. Was die Forschungsseite angeht, kann man festhalten, dass die öffentliche Aufmerksamkeit für Organisationsthemen derzeit eher gering ist. Zudem genügt es heute nicht mehr, einen wissenschaftlich sauber erarbeiteten Bericht am Ende des geförderten Projekts vorzulegen, sondern es werden schon während der Laufzeit Umsetzungs- und Transferschritte erwartet, die die Ergebnisvermittlung sicherstellen sollen. Auflagen zur Verwertbarkeit und Verwertung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse ‚in der Praxis‘ sind heute üblich, wenn es um öffentlich geförderte Forschung geht – letztlich wird damit ebenfalls die praktische Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse eingefordert: Die Sozialwissenschaften

²⁹ Die berechtigte Standardfrage von Unternehmensmitarbeitern bei Kontaktgesprächen für die Interviewvorbereitung lautet: „Und was haben wir als Unternehmen davon, dass wir da was erzählen?“

werden zunehmend (und berechtigterweise) nach der Nutzbarkeit der Ergebnisse ihrer Forschung gefragt. Dabei werden konkrete und überprüfbare Schritte der Umsetzung erwartet.

Nicht zu vergessen ist schließlich ein weiteres, selten offen geäußertes Motiv, dessen Gewicht allerdings nicht unterschätzt werden sollte. Der Schritt in Richtung betrieblicher Beratung lässt sich auch als ein Versuch zu deuten, der Marginalität des Forschers in als rigide-bürokratisch erfahrenen Institutionen (wie Hochschulen) zu entkommen: Hier trifft sich die Suche nach sinnvoller Arbeit und Anwendung der Ergebnisse der Reflexion mit dem Glauben, man habe als Sozial- bzw. Organisationswissenschaftler der Praxis Anderer etwas Attraktives anzubieten. Diese Haltung speist sich aus dem Selbstverständnis vieler Sozialwissenschaftler, sie seien Spezialisten für ‚Reflexionswissen‘. Immer wieder auftauchende Hinweise auf Hilfeersuchen und Beratungsanmutungen durch die Gesprächspartner in den Unternehmen (etwa: Greiffenstein et al. 1993:17) deuten darauf hin, dass dies ein seitens der ‚Praxis‘ durchaus erwünschtes Verhalten ist und dem angesprochenen Orientierungsbedarf entspricht.

Anhand dieser Tendenzen wird deutlich, dass für Organisationsfragen die Grenze zwischen den Praxisfeldern Wissenschaft und Beratung aus einer ganzen Reihe von Gründen in den vergangenen Jahren zunehmend unscharf geworden ist. Dies liegt zum einen an den Veränderungen der Produktionsbedingungen in der Wirtschaft und dem daraus entstehenden Orientierungsproblem für die Unternehmen, zum anderen ist es den veränderten Nutzungsanforderungen an sozial- und organisationswissenschaftliche Ergebnisse geschuldet, die sich in einer anderen Förderstrategie und in entsprechenden Auflagen der öffentlichen Geldgeber niederschlagen.

2 Herausforderungen für eine ‚anwendungsorientierte‘ Sozialwissenschaft

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft für betriebliche Umstrukturierungs- und Gestaltungsprozesse leisten kann in neuer Form. Um darauf eine Antwort zu finden, möchte ich an Überlegungen von Frieder Naschold anknüpfen, der in der HdA-Diskussion der 80er Jahre im Gegensatz zur damaligen Anwendungsabstinenz der Industriesoziologie auf drei mögliche, praktisch nutzbare Punkte hingewiesen hat. Er sah die mögliche Leistung der Industriesoziologie in der Erarbeitung beschreibender Aussagen über die Zusammenhänge von Problemen, in der Entwicklung von

alternativen Vorstellungen und in der Vermittlung allgemeiner aufklärender Grundorientierungen (Naschold 1984:96 ff.).

Hinsichtlich der Verwertbarkeit dieser Aussagen in der Praxis der Unternehmen sei eine „aus der amerikanischen Diskussion kommende Formel“ weiterführend. Demnach müsse erstens „Forschung, basierend auf empirischen Erhebungen, die Initiierung und Sicherstellung von Kommunikation über die bestehenden Probleme ermöglichen („Communication“). Zweitens soll die Industriesoziologie zur Klarstellung des Problems („Clarification“) beitragen ... Drittens soll industriesoziologische Forschung eine rationale Austragung von Konsens und Konfliktprozessen im Betrieb vorbereiten („Consensus and Conflict“).“

„Kommunikation herstellen“ bezog sich auf die immanente Diskussion im Unternehmen, die in Nascholds Verständnis durch die Aktivitäten der Sozialwissenschaftler angeregt, gestützt und verstetigt werden sollte. Dabei ging er implizit davon aus, dass die Dialog- und Anschlussfähigkeit der Sozialwissenschaftler in praktischen Kontexten gegeben und dass auch die Rollenzuschreibungen eindeutig genug wären, um eine klare Aufgabenerledigung zu ermöglichen. Beides kann heute so nicht mehr umstandslos vorausgesetzt werden – die Diskussion über Beratung und Beraterrollen, wie sie insbesondere in der systemischen Organisationsberatung (aufbauend auf Wimmer 1992) geführt worden ist, machte deutlich, dass Ziele, Erwartungen, Aufgaben, Berater und beratenes System klärungsbedürftig zwischen den Beteiligten sind.

Dies gilt analog auch für Wissenschaftler, die sich in diese Prozesse einmischen wollen. Es kann zudem nicht generell vorausgesetzt werden, dass bei Organisationen die Bereitschaft besteht, sich für solche beraterischen oder forschenden Interventionen zu öffnen. Dies setzt bereits ein erhebliches Maß an Reflexion und Situationsklärung innerhalb der Organisation voraus, auf dem ein weiterer Entwicklungsprozess überhaupt erst gegründet werden kann. Ob und inwieweit Externe dazu hinzugezogen werden, ist abhängig von den internen Entscheidungen der Organisationen. Zudem ist davon auszugehen, dass innerhalb der Organisation Kommunikations- und Verständigungsprobleme auftreten, die eine Vielzahl von schwer zu beeinflussenden Gründen haben können und erhebliche Auswirkungen auf Richtung und Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses haben.

Entsprechend vermischt sich der Kommunikationsaspekt aus heutiger Sicht mit der Klärung der gemeinsamen Situationseinschätzung durch Organisationsmitglieder und Externe. Nascholds Ziel war hier, die Formen und Inhalte der Auseinandersetzung und damit die Lösungen ‚rationaler‘ zu machen. Mittlerweile ist

es weitgehend unbestritten, dass sich diese Auseinandersetzungen um Entwürfe und Einschätzungen drehen, die aus den jeweiligen Perspektiven der Beteiligten heraus getroffen werden. Organisation ist notwendig von subjektiven Bildern geprägt und kommunikativ vermittelt (vgl. Kieser et al. 1998; Kieser 1996a; 1996b).

„Organisation ist nicht die ‚objektive Wirklichkeit‘, als die sie meist ausgegeben wird. Sie wird durch Kommunikation sozial konstituiert“ (Kieser 1996b:359). Zudem ist die ‚Ratio‘ solcher Prozesse sehr viel stärker durch Macht und Mikropolitik sowie durch Emotionalität geprägt. (vgl. u.a. Ortmann 1996) In den Konstituierungsprozessen treffen also unterschiedliche ‚Binnenbilder‘ der Organisation aufeinander, die – nehmen Wissenschaftler daran teil – zusätzlich mit wissenschaftlichem Wissen oder mit methodisch erhobenen und ausgewerteten Analyseergebnissen kontrastiert werden. Die Leistung der Sozialwissenschaftler wäre es, auf der Basis einer Analyse ein eigenes Bild zu erarbeiten, das ‚neben‘ die Organisationsbilder der Beteiligten zu setzen, und insofern gleichwertig mit dem Alltagswissen der Beteiligten ist.

Durch diese Nebeneinanderstellung entsteht eine Spannung, eine kognitive Dissonanz – und dies sowohl für die Organisationsmitglieder wie für die Wissenschaftler –, die bearbeitet werden und so unterschiedliche Entwicklungsalternativen eröffnen kann. Dieses ‚Gewahrwerden des Anderen‘ ist letztlich der phänomenologische Anknüpfungspunkt für Lernprozesse bei Organisationsmitgliedern wie Wissenschaftlern, die auf dieser Basis einsetzen können (vgl. Baitsch/Alioth 1990).

Um wissenschaftliche Ergebnisse – also übertragbare (de-kontextualisierte), im weitesten Sinn theoretische Erkenntnisse – anschlussfähig für praktische Kontexte zu machen, müssen diese angepasst, also ‚re“-kontextualisiert werden. Es liegt damit weder ein der positivistischen Fiktion entsprechendes ‚rein wissenschaftliches Wissen‘ vor, das überall gleichermaßen gültig ist, noch ist es ein einfach anwendbares ‚Rezeptwissen‘, noch kann es mit dem Alltagswissen der Akteure im praktischen Feld gleichgesetzt werden (vgl. ähnlich Friedberg 1995:397). Selbst wenn dieser ‚Anschluss an die Praxis‘ gelingt, ist es nicht zu umgehen, dass die zukünftigen Verwender selbst über Verwendbarkeit und Verwendung des Wissens, i.e. *über die Nutzung dieser Deutungsangebote* entscheiden. Die Verantwortlichen entscheiden letztlich nicht nach Wahrheit, sondern nach Zweckmäßigkeit.

Zusammenfassend: Die Konstitution und Gestaltung von Organisation ist ein kommunikativer Prozess, an dem Sozialwissenschaftler in einer spezifischen

Rolle forschend und beratend teilnehmen können. Dafür muss ein ‚kommunikative Anschluss‘ an die Praxis der Organisation hergestellt werden. Die Leistung der anwendungsorientierten Sozialwissenschaft könnte dabei in Beiträgen zur Klärung der Situation liegen, wobei auf die Wissensbestände der Organisations-
theorie und –forschung zurückgegriffen werden kann.

Dritte mögliche Aufgabe der anwendungsorientierten Sozialwissenschaft könnte es nach Naschold sein, die Prozesse der Aushandlung und Erarbeitung der neuen Organisationsformen aktiv zu strukturieren, zu unterstützen und zu moderieren. Auch hier gilt allerdings, wie schon bei der organisationsbezogenen Expertise, dass das eine zu vereinbarende Rolle im Gestaltungsprozess ist.

Hierfür ist es hilfreich, zumindest zwischen der Rolle des Prozessgestalters und der inhaltlich begründeten Eigenperspektive des Sozialwissenschaftlers, der sich mit Organisationsthemen befasst, zu unterscheiden. Dessen Expertise über Organisation ist etwas anderes, als die Strukturierung und Gestaltung einer einmaligen Situation (Moderation) oder die Gestaltung eines umfassenden organisatorischen Veränderungsprozesses (Prozessgestaltung). Für diese Aufgaben werden jeweils spezifische Kenntnisse und Kompetenzen vorausgesetzt. Sozialwissenschaftler werden im Zuge ihrer Ausbildung auf solche Aufgaben allerdings nicht vorbereitet. Prozesskompetenz, die das Verhandeln und Agieren auf der Grundlage vereinbarter Rollen und den Umgang mit Konflikten umfasst, ist eine spezifische Zusatzqualifikation, die i.d.R. als Weiterbildungsangebot für Berater angeboten wird.

Insgesamt, hat Naschold mit seiner Fokussierung der betrieblichen Kommunikation, der Klärung alternativer Organisationsformen, und der konflikthafter, aber auf Konsens gerichteten Prozesse der Organisationskonstitution zentrale Aspekte benannt, auf die sich beraterische wie forschende Aktivitäten bei der Analyse und Beeinflussung organisationaler Veränderung richten können. Hier treffen sich sowohl das praktische Interesse von Beratern und Organisationen an möglichst erfolgreichen Veränderungsprozessen³⁰ mit dem wissenschaftliche Forschungsinteresse an Konstitution und Wandel von Organisation. Es bleiben aber unterschiedliche Perspektiven: Steht beispielsweise für die Sozialwissenschaft

³⁰ Naschold (1984:89f.) ging davon aus, dass „Betrieb und Wissenschaft [...] zwei selbständige Systeme mit eigener Identität und Logik [bilden, E.L.]. Spannungen im Verhältnis der beiden Systeme können nicht durch einseitige Anpassung beseitigt werden“ (a.a.O.:92), „der Konfliktfall ... ist also der Normalfall, nicht der Ausnahmefall.“ (a.a.O.:93). Kurzschlüssige ‚Patentrezepte‘, wie sie in Unternehmen von den Wissenschaftlern erwartet würden, seien gerade Ausdruck eines mangelnden wechselseitigen Verständnisses beider Seiten.

analysieren, erklären, verstehen, deuten im Mittelpunkt, so geht es für Berater um *unterstützen, verändern und gestalten von Organisationen* mit einem spezifischen Auftrag und unter zeitlichen und Ressourcenrestriktionen. Diese, wie ich glaube, durchaus fruchtbare Interessenmelange führt zwangsläufig zu einigen Problemen und Klärungsbedarfen, die ich nun eingehender diskutieren möchte.

3 Organisationswissenschaftliche Expertise in der Praxis

Der erste Problemkomplex betrifft die Frage, was die sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung einerseits zur Lösung praktischer Probleme in Organisationen beitragen kann, andererseits was Nutzen und Risiken eines solchen Einmischens in Veränderungen für die Wissenschaft sein können. Hier geht es vor allem um den Status von Organisationstheorie und von wissenschaftlichen Aussagen im Praxiskontext, denen, wie dargestellt, keine höhere Verbindlichkeit zukommen kann.

Auch eine anwendungsorientierte Wissenschaft verfolgt weiterhin das Ziel, die gemachten Erfahrungen zu verallgemeinern und nach Mustern und Regelmäßigkeiten zu suchen, sowie die Ergebnisse dieser Bemühungen zu veröffentlichen und sich damit der Qualitätsdiskussion unter den beteiligten Wissenschaftlern zu stellen. Dass damit im Grunde alle Schwierigkeiten auftreten, die bei einer Verallgemeinerung durch induktive Schlüsse auftreten können, lässt sich nicht bestreiten. Es ist aber ebenso außer Zweifel, dass es beim derzeitigen Wissenstand und in absehbarer Zeit nicht möglich sein wird, eine umfassende „Theorie der Organisation“ zu formulieren, die allen Ansprüchen an Wahrheit und praktische Nutzbarkeit gleichermaßen genügen kann.

Die Hoffnung auf die „EINE WAHRE THEORIE“ (P.K. Feyerabend) wäre damit auch für die organisationstheoretische Diskussion bis auf Weiteres zu begraben. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren der Mangel an praktischer Relevanz innerhalb der Organisationswissenschaften als Defizit erkannt wird. Insgesamt wird ein zunehmendes Auseinanderdriften von gestaltungsbezogener und theoretischer Literatur konstatiert (Osterloh/Frost 2000:486). Neue Management- und Organisationskonzepte sind überwiegend in der Unternehmenspraxis entwickelt worden, und offenbar bestand nur geringes Interesse seitens der Wissenschaftler, diese Konzepte aufzunehmen und systematisch zu prüfen. Dies führte dazu, dass die Organisationstheorie zunehmend ins Hintertreffen geriet gegenüber einer sich völlig unabhängig entwickelnden Unternehmenspraxis, gipfelnd in der Frage: „Where are the theories for the >new< organisational forms?“ (a.a.O.:507).

An dieser Stelle könnte ein Beraterischer Zugang möglicherweise mittelfristig zu einer Neuausrichtung und größere Praxisnähe beizutragen. Eine solche anwendungsorientierte Sozialwissenschaft würde mit einer Integration Beraterischer Praxis als Teil ihres Vorgehensrepertoires allerdings bis zu einem bestimmten Punkt analog zu reflektierenden Beratern arbeiten, die genau dies auch tun, aber dann ihre gewonnenen Erfahrungen als privates Unternehmenskapital – ihre unternehmerische Kernkompetenz – betrachten. Ihr Erfolgskriterium ist letztlich die Alleinstellung und entsprechende Vermarktbarkeit ihres Wissens.

3.1 Was kann sozialwissenschaftliches Wissen in diesem Kontext leisten?

Der Bestand an gesichertem Wissen über Organisation wird in Theorien bzw. von theoretischen Schulen festgehalten. Theorien und wissenschaftliche Forschungsergebnisse werden dabei als methodisch gereinigte, de-kontextualisierte Erfahrung verstanden und bilden den Kern dessen, was durch wissenschaftliches Vorgehen an Erkenntnissen gewonnen werden konnte. Ich möchte vor diesem Hintergrund eine bestimmte Interpretation vorschlagen, um „Theorie“ in diesem Kontext nutzbar zu machen. Interpretiert man eine Theorie über Organisation als semantischen Code, der von Wissenschaftlern entwickelt und gepflegt wird, so schließt dieser immer auch ein spezifisches Handlungspotential ein, das in praktischen Kontexten genutzt werden kann. Schon an anderer Stelle habe ich vier theoretische Ansätze synoptisch dargestellt (Latniak 2002), die sich mit Organisationsveränderung befassen, nämlich:

- den „strategic change“- Ansatz, der insbesondere von US-Business Schools propagiert wird; ein Großteil der Management-Literatur lässt sich diesem Ansatz zuordnen;
- den sozio-technische Ansatz, der in Deutschland vor allem in der Arbeitspsychologie weiterentwickelt wurde, aber auch in den Niederlanden und den USA Verbreitung fand;
- den Ansatz der Systemischen Organisationsberatung, der ein eigenes, z.T. schon angesprochenes Organisations- und Beratungsverständnis entwickelte.
- den Mikropolitik-orientierte Beratungsansatz, wie er in jüngster Zeit von einer Reihe von sozialwissenschaftlichen Autoren (Brentel et al. 2000; Iding 2000; 2001; 2002) entworfen und entwickelt wurde.

Deutlich wurde dabei, dass es ein breites Wissen über Veränderung von Organisationen gibt, das nicht disziplinär eingeschränkt oder auf *einen* spezifischen

Theorieansatz reduziert werden kann. Es besteht eine Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven, Organisation und ihre Veränderung zu verstehen, die jeweils ‚für sich‘ bestehen können, und die erst in der Anwendung hinsichtlich ihrer praktischen Leistungsfähigkeit einschätzbar werden. Insofern sind diese Theorien zunächst gleichwertig. Das Handlungspotential der theoretischen Ansätze lässt sich interpretieren als mögliche Antwortstrategie auf spezifische Unternehmens- bzw. Organisationsprobleme, wodurch sozusagen „Lernfelder“ für die Organisationen inhaltlich definiert werden, an denen weitere praktische Schritte ansetzen können.

Die zentralen Konzepte dieser Ansätze wie „Strategie“, „Arbeitsgestaltung“, „System“ und „Macht“ bzw. „Unternehmenskultur“ können jeweils als *eine* plausible Perspektive verstanden werden, unter der Organisation betrachtet werden kann. Diese Aspekte sind analytisch zwar unterscheidbar, sie wirken innerhalb der Organisationen aber integriert, miteinander verbunden, sich wechselseitig verstärkend, und es ist gerade eine Frage der praktischen Kompetenz und Organisationskenntnis, im richtigen Moment einen bestimmten Aspekt zu fokussieren, praktische Handlungskonsequenzen abzuleiten und zu initiieren, um so das Handlungsspektrum der Organisation zu erweitern.

Die Leistung der angesprochenen Theorien liegt gerade darin, den Organisationsmitgliedern eine Reflexionsmöglichkeit zu bieten, die über den bisherigen Horizont hinausweist. Dieser Rahmen bietet letztlich Orientierung für praktisches Handeln: „Praktiker können ... profitieren, wenn sie sich auf Theorien einlassen, auch wenn sie keine Rezepte dabei gewinnen. Sie können überzeugungsfähigere Interpretationen der unternehmerischen Wirklichkeit schöpfen und damit die Sinnfälligkeit von umfassenden Aktionen – Reorganisationen zum Beispiel – erhöhen.“ (Kieser 1995:351).

3.2 Welcher wissenschaftliche Nutzen liegt im Praxiszugang über Beratung?

Im nächsten Schritt stellt sich nun die Frage, was der wissenschaftliche Nutzen eines ‚tiefen Eintauchens‘ in praktische Veränderungen sein könnte. Hier sind vor allem zwei Punkte zu nennen, einerseits der Nutzen für Theorie, andererseits die veränderte Empirie, die aus der Nutzung der Erfahrungen von integrierten Forschungs- und Beratungsprojekten folgt.

Soll anwendungsorientierte Sozialwissenschaft darauf gerichtet sein, neben der praktischen Wirkung auch zu verallgemeinerbarem Wissen zu kommen, so tre-

ten die ‚klassischen‘ Induktions-Probleme auf, die aus der Erkenntnistheorie bekannt sind. Es scheint, dass mit dem absoluten Anspruch an Wissenschaft, wie er in der positivistischen Tradition entworfen wurde, prinzipielle Probleme im Verhältnis von Theorie und Praxis auftreten. Ein weniger rigides Theorieverständnis ist hier notwendig. Zur Erläuterung des Zusammenhangs von Theorie und Praxis möchte ich auf ein ausführlicheres Zitat zurückgreifen:

„In meiner eigenen *Theorie der Praxis* ist Praxis ..., nicht immer, aber grundsätzlich, kreativer als Theorie. Dies liegt daran, dass Theorie sich unvermeidlich auf abgeschlossene Vergangenheit stützt, während Praxis („das Leben“, „die Geschichte“) in den Horizont einer offenen Zukunft hinübergreift. Deshalb können im Augenblick der Entscheidung Handelnden Möglichkeiten einfallen, die jemand, der nicht an ihrer Stelle ist, nicht „theoretisch“ vorwegnehmen könnte – und deren Bedeutung oft genug auch der Handelnde sich später selber erklären lassen muß. Theorie kennt notwendigerweise die *Grenzen* des Handelns besser als seine *Möglichkeiten*; sie ist deshalb gerade dann, wenn sie gute Theorie ist, unvermeidlich skeptisch. *Genau dies wiederum macht sie für gute Praxis unentbehrlich.*

Freilich darf eine Theorie, die vor allem die Zwänge und Beschränkungen herausarbeitet, denen Handelnde unterliegen, sich selbst nicht *deterministisch mißverstehen*; das heißt, sie muß die Möglichkeit offenlassen, dass die Kreativität des praktischen Handelns die Skepsis der Theorie widerlegen kann, und zwar nicht zuletzt und vielleicht am ehesten dann, wenn die Gründe solcher Skepsis „theoretisch“ gut verstanden und bekannt sind. *Der praktische Zweck der theoretischen Übung ist ja die Überwindung des Determinismus der Theorie durch die Aktivierung politischer Kreativität ...* [was den, E.L.] ... Gegensatz zwischen den Rollen des „distanzierten Beobachters“ und des „Mediators eines sozialen Dialogs“ so weit relativiert, dass jedenfalls ich mir vorstellen kann gelegentlich beides zugleich zu sein.“ (Streeck 1999:88f., Hervorhebung im Original)

Für unseren Zusammenhang sind drei wichtige Gesichtspunkte angesprochen:

1. Theorie ist Ausdruck und Ergebnis von Reflexion, also eines Innehaltens und Besinnens, während Beratung oder Moderation auf Veränderung gerichtetes Handeln ist. Beide Aspekte – praktisches Handeln und Reflexion – gehören notwendig zu organisatorischen Veränderungsprozessen, und sind in angemessener und aufeinander bezogener Form eine der Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Veränderung und Organisationsgestaltung (Brödner/Kötter 1999).

2. ‚Theorie‘ über Organisation hilft dabei zunächst eher weiter bei der Klärung der Restriktionen praktischen Handelns. Bedingungen und Handlungsoptionen werden durch sie deutlich. In diesem Sinn ist das Potential der Theorieansätze zu begreifen, die den analytischen Blick auf die Organisation fokussieren können; sie sollten ihn aber nicht verstellen. Theorie sagt insofern durchaus auch etwas über Möglichkeiten aus, aber sie gibt keine deterministischen Hinweise auf ein Eintreten bestimmter Situationen oder deren Zwangsläufigkeit. Genaugenommen leistet Organisationstheorie gerade das nicht, was die positivistische Wissenschaft von ihr fordern würde, nämlich eine sichere Prognose über das Eintreten bestimmter Zustände unter gegebenen Bedingungen.
3. Im Kern geht es bei der Nutzung organisationswissenschaftlicher Erkenntnis in der Praxis statt dessen *um eine kreative Leistung*. Die Anwendung, vielleicht in der eben genannten Form, ist ein Versuch, aus erkannten Prinzipien, Erfahrungen und konkreten empirischen Daten in Auseinandersetzung mit den ‚Binnenbildern‘ der Organisation etwas Neues, Nutz- und Umsetzbares zu schaffen. Dies gemeinsam zu tun, setzt bei allen Beteiligten die Bereitschaft zum Risiko voraus und schließt die Möglichkeit des Scheiterns ein. Die wissenschaftlichen Kenntnisse können hier gerade nicht für Gewissheit und Sicherheit sorgen. Regelungen, was als akzeptables Risiko anzusehen wäre, sollten von den Beratungsfirmen oder den Projekte durchführenden Instituten im Sinne einer reflektierten Professionalität entwickelt und eingehalten werden.

Was die Möglichkeiten des empirischen Erkenntnisgewinns angeht, so bietet die aktive Teilnahme an Veränderungsprozessen in Organisationen in wechselnden oder unterschiedlichen Rollen einen spezifischen Zugang zum Praxisfeld, der sich durch eine deutlich ‚reichere‘ Empirie auszeichnet. Projekt- wie forschungsrelevante Informationen und Interpretationen werden nicht ausschließlich durch explizite Analyseschritte generiert, sondern entstehen im Zuge einer sich stabilisierenden Zusammenarbeit zwischen beratenden Wissenschaftlern und Unternehmen, wobei durch das wachsende Vertrauen und bessere Verständnis der Berater allmählich auch sensiblere Aspekte des Unternehmensgeschehens zur Sprache kommen können (vgl. Latniak 1999a:188f.)

Drastischer formulierte Friedrich Wetz (1997:40) die Grenzen der bisher üblichen Fallstudienenerhebungspraxis: Einer Betrachtung allein von außen – etwa durch Experteninterviews – erschließen sich Entwicklungs- und Willensbildungsprozesse im Unternehmen nur unvollständig und selektiv, und damit letztlich irreführend, während Beratungsprozesse durch den engeren Kontakt zu einem umfassenderen Verständnis der Prozesse in der Organisation führen.

Die Zielperspektive eines integrierten Vorgehens, d.h. der Durchführung von Beratungs- und Forschungsprojekte, liegt gerade darin, die wechselseitigen Befruchtung von Wissenschaft und Praxis bei der Wissensproduktion zu fördern. Ob dabei letztlich die Grenze zwischen Wissensproduktion und –diffusion aufgehoben werden kann (Osterloh/Frost 2000:507), sei dahingestellt. Eine höhere praktische Relevanz der Ergebnisse lässt sich dabei in jedem Fall erreichen.

4 Praxisnähe und –distanz

Ausgehend von diesen Überlegungen stellt sich dann die Frage, wie ‚nahe‘ man als Sozialwissenschaftler an betriebliche Veränderungsprozesse herangehen *sollte*. Die Entscheidung darüber, mit welcher Aufgabe man sich betrieblichen Prozessen nähert, hat direkte Konsequenzen für die dafür benötigten Kompetenzen und das Verhalten. Über den Grad des ‚Eintauchens‘ in die Praxis gibt es unterschiedliche Vorstellungen in der Literatur in den vergangenen Jahren. Drei ausgewählte Vorstellungen sollen im Überblick in groben Zügen dargestellt werden.

1. Sozialwissenschaftliche Begleitforschung und formative Evaluierung (z.B. Hardwig 1998) gehen davon aus, dass durch sie reflexives Wissen in der Organisation erarbeitet werden kann. Dabei würden Informationen von den Wissenschaftlern gesammelt und an die Organisationsmitglieder rückgekoppelt. Die Rolle des Sozialwissenschaftlers ist hier noch am ehesten als die eines ‚konventionellen‘ Wissenschaftlers zu beschreiben, der seine erworbene Expertise in Erhebung, Auswertung und Interpretation nutzt und seine Resultate an die Organisation rückmeldet. Diese externe Validierung ist ein weiteres Gütekriterium für eigene Erkenntnisse. Die Veränderung in der Organisation wird durch den Wissenschaftler angeregt, aber nicht praktisch unterstützt.
2. Der sog. ‚Bremer Ansatz‘ (Senghaas-Knobloch 1997; Nagler 1997) setzt im Gegensatz dazu darauf, dass eine Reflexion der Arbeitssituation *außerhalb* des Unternehmens durchgeführt wird. Dieser Reflexionsschritt wird interpretiert als ‚dialogorientierte Grundlagenforschung zur Unterstützung lebensweltlicher Ansprüche‘ gegenüber der Arbeitswelt. Methodisch geht es dabei um Gruppendiskussionen. Diese dienen einer ‚Subjekt-Konstitution‘, die die Teilnehmenden in die Lage versetzen soll, ihre Ansprüche und Ziele in die betrieblichen Veränderungsprozesse einzubringen. Durch die gemeinsame Analyse der Situation durch die Organisationsmitglieder (und anleitende WissenschaftlerInnen) können diese sich über ihre Erfahrungen, Rollen und Handlungsmöglichkeiten verständigen: Es erfolgt sozusagen eine re-

flexive Freisetzung von Subjektivität. Dieses Angebot zur neuen Betrachtung von Handlungsrouninen wird als Intervention begriffen (Nagler 1997:155), und soll neue Sichtweisen und Orientierungen vermitteln. Dieses Vorgehen hat ein geringes, unmittelbares Eingriffsniveau in die Organisation. Hinsichtlich der notwendigen Kompetenzen ist insbesondere die Gestaltung der Gruppendiskussionen und die systematische Auswertung der Kommunikationsprotokolle zu beherrschen.

3. Die dritte Position setzt bei einer expliziten Beratungsleistung im Projektrahmen an, die Weltz (1997) als „beobachtenden Teilnahme“ bezeichnet. Ergeht davon aus, dass der Wissenschaftler an den Veränderungsprozessen als Berater, d.h. als Handelnder (und nicht nur als Moderierender oder Reflektierender) beteiligt ist. Gleichzeitig ist der Beratungsprozess in seinem Verständnis selbst Gegenstand wissenschaftlicher Analyse und Reflexion. Weltz bezeichnet dies als „Aktionsforschung“, die sich gleichermaßen auf betriebliches Handeln richtet, wie auf die Untersuchung der Art, wie die Organisation mit den beraterischen Vorschläge zur Veränderung umgeht (a.a.O.:41).

Von ähnlichen Vorstellungen gehen auch Stieler-Lorenz (1997) und Denisow (1997) aus. Auch sie treten als Sozialwissenschaftler und als Berater in organisatorischen Veränderungsprozessen auf, intervenieren, und folgen insofern dabei auch den Erwartungen und Perspektiven der Beteiligten an betriebliche Berater. Ihre Projekte sind grundsätzlich partizipativ angelegt, sie sind „subjektorientiert“, d.h. auf eine breite Einbindung der Beteiligten und auf konkrete Veränderung gerichtet. „Gestaltungsinitiiierende Forschung“ bezeichnet im Rahmen solcher Veränderungsprojekte das Stellen und Beantworten neuer, wissenschaftlicher Fragen, die methodisch bearbeitet werden, um eine Übertragung auf andere Kontexte zuzulassen. Dabei ist es selbstverständlich, dass die erarbeiteten Ergebnisse an das Unternehmen zurückgemeldet werden. Zudem ist dieses Vorgehen darauf gerichtet, dem beratenen Unternehmen zukünftig eine weitere Arbeit am Problem ohne Berater zu ermöglichen.

Wir haben eine Position vorgeschlagen (vgl. Kilper et al. 2000), die ähnliche Ziele verfolgt. Wir halten einen Typ von Gestaltungs- und Beratungsprojekt für machbar, das als gemeinsamer Lernprozess von Forschern, Beteiligten und Betroffenen strukturiert ist und zu beiderseitigem Nutzen durchgeführt wird. (vgl. Abschnitt 6) Die Kooperationspartner aus Organisationen und Betrieben können dabei im Projektverlauf lernen, wie Probleme der Alltagspraxis durch andere Sicht- und Herangehensweisen und durch ein reflektiertes Vorgehen anders und besser als bisher bewältigt werden können. Die Forscher können praktisch erfahren, welche Hindernisse der Veränderung von Realität entgegen stehen können.

Sie vertiefen damit ihre Kenntnisse der Voraussetzungen und Bedingungen von (Re-) Organisationsprozessen, die soweit möglich übertragbar gemacht und für neue Forschungsfragen und -aktivitäten genutzt werden können.

Wir halten dabei zudem an der (analytischen) Trennbarkeit und (praktischen) Trennung der Rollen, Aufgaben und Perspektiven von Forschung und Beratung fest – trotz der Mischung bleiben unterschiedliche Handlungslogiken und Systembezüge erhalten, die zu unterschiedlichen Orientierungen für praktische Situationen führen, und zu möglichst präziser Rollenreflexion zwingen. Ein eher pragmatisches Verständnis sozialwissenschaftlicher Beratung, das zwar die Notwendigkeit wissenschaftlicher Reflexion des eigenen Tuns und des Projektgeschehens insgesamt bejaht, dies jedoch erst im Anschluss an die ‚eigentliche‘ beratende Projektarbeit leisten will, geht das Risiko ein, Ergebnisse eher zufällig als gezielt, systematisch oder kontrolliert zu erzeugen. Zudem ist der Dokumentationsaufwand eigentlich unkalkulierbar, wenn nicht klar ist, wonach eigentlich gesucht wird. Ob sich im Nachgang dann noch Dokumente oder Belege finden lassen, die angestellte Vermutungen überprüfbar machen, ist dann eher zufällig.

Zur Erfüllung dieses weitreichenden Anspruchs sind allerdings eine ganze Reihe von Kompetenzen anzueignen, die bisher nicht zum Handlungsrepertoire von Sozialwissenschaftlern zählen, und die gerade nicht durch die Vorbereitung auf wissenschaftliche Arbeit erfasst werden. Hier geht es einerseits um Fähigkeiten, die zur Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen notwendig sind – also relativ ‚handwerklicher‘ Fertigkeiten, die man in Teilen erlernen kann. Deshalb dreht sich der folgende Abschnitt um die Frage: Was muss ein Sozialwissenschaftler praktisch beherrschen, wenn er sich nicht nur als Wissenschaftler mit einer Forschungsfrage, sondern auch als Berater mit praktischen Zielen an organisatorischen Veränderungsprozessen beteiligt (Abschnitt 5).

Zum anderen ist aus dem Dargestellten deutlich geworden, dass es neben dem Aspekt des individuellen Könnens die Ebene der Projektteams und der projekt-durchführenden Institutionen gibt. Dort ist sowohl hinsichtlich der Reflexion (vgl. oben zu „Risiko“) wie zur praktischen Unterstützung der Arbeiten für entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen zu sorgen, die die Nutzung der individuellen Kompetenzen erst erschließt und über geeignete Verfahren für eine Qualitätssicherung hinsichtlich beraterischer wie wissenschaftlicher Standards sorgt. (Abschnitt 6)

5 Anforderungen an die Wissenschaftler – individuelle Voraussetzungen

In praktischen Projekten des geschilderten Typs, bei denen beraterische Leistungen erbracht werden, muss der beteiligte Sozialwissenschaftler über spezifischen Kenntnissen des Praxisfeldes verfügen und ausgestattet sein mit praktischen Fertigkeiten, das heißt primär: über ‚Veränderungs- Knowhow‘ zu verfügen, um den Gestaltungs- und Reflexionsprozess der Organisation begleiten und unterstützen zu können.

Im Gegensatz zu einer prozeduralen Auffassung von Beratung (vgl. kritisch dazu auch Moldaschl 2001) ist davon auszugehen, dass es, eines entwickelten Verständnisses von Organisation, organisationalen Veränderungsprozessen, ihrer Bedingungen und Grenzen bedarf. Hinzu kommen sollten organisationswissenschaftliche Kenntnisse und eine Vertrautheit mit den Grundideen gängiger Organisationstheorien (s.o.). Zudem werden Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung geeigneter praktischen Methoden und Instrumente notwendig, die eine Veränderung und Beeinflussung von Organisation unterstützen und ermöglichen.

Diese Kompetenz zur Unterstützung von Gestaltungsprozessen bezieht sich einerseits auf ‚Handwerkszeug‘, d.h. Regeln der Gesprächsführung, Moderation, Präsentation etc., andererseits auf die Erfahrung in der Anwendung dieser Hilfsmittel. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das entsprechende Kompetenz- bzw. Anforderungsprofil an Berater bereits relativ gut beschreiben wurde (vgl. Heintel 1992; Cords-Michalzik/Kremer 2001) Für die Debatte um eine anwendungsorientierte soziologische Beratung wurde das ebenfalls ausführlich diskutiert, so dass hier auf die einschlägigen Texte verwiesen werden kann. (Beywl et al. 1996; Lehmann 1997; Joas 1997; Vogel 2000).

Problematisch ist dabei der Bereich der professionellen Kommunikation mit den Beratenen. Das betrifft vor allem das Auftreten und Handeln im Konflikt und das Contracting, d.h. die Aufgaben und Rollenvereinbarungen im Projekt. Die ‚professionelle Kommunikationsfähigkeit‘ bei Beratern zeigt sich gerade in der Beziehungsklärung zu Beginn des Projekts, wobei die Beziehungen und Rollen, d.h. die wechselseitigen Verhaltenserwartungen, im Zuge der Projektarbeiten erfahrungsgemäß immer wieder von Neuem verhandelt werden müssen. Sozialwissenschaftler, soweit sie nicht gleichzeitig therapeutisch oder supervisorisch ausgebildet sind, bringen dafür in der Regel keine erlernten Voraussetzungen mit.

Hier klingt an, dass insbesondere das Verhältnis zu den jeweils eigenen, individuellen Mustern der Beziehungsgestaltung in alltäglichen Kontakten in solchen Beratungssituationen problematisch werden kann. Gerade die Spannung zwischen individueller Persönlichkeit und ‚technologischer‘ Beraterkompetenz bleibt dauerhaft zu bearbeiten (so thematisiert bei Joas 1997:174), denn der Beratende tritt *als Person* anderen Personen und Gruppen in den Unternehmen gegenüber und muss im unmittelbaren Kontakt seine Aufgaben erledigen.

Im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen stellt sich dieses Problem der Beziehungsgestaltung in besonderer Schärfe. Folgt man dabei z.B. Nevis‘ Überlegungen zu einem gestaltpsychologischen Ansatz der Beratung, so stellt der Berater gegenüber dem ‚Klientensystem‘ zunächst „Präsenz“ bereit: „Der Berater selbst steht als Modell dafür, wie Probleme angegangen werden können, und hofft, die Energie im System des Klienten durch das Interesse an dieser ansprechenden Art, sich zu verhalten, zu aktivieren.“ (Nevis 1988:72 u. 99f.) Er stellt quasi fehlende Verhaltensweisen in der Organisation bereit, die als Muster für deren zukünftiges Verhalten dienen können.

Der Berater benötigt dafür eine „Bewußtheit von sich selbst und das Mitteilen dessen, was in einem geschieht und was im System des Klienten vorzugehen scheint.“ (a.a.O.:75). Die Vernachlässigung dieses Aspekts praktischer und konkreter Erfahrung ist ein zentrales Defizit der bisherigen Versuche, die Anforderungen an die Ausbildung zu beschreiben und sich dabei auf erlernbare Kompetenz zu konzentrieren. Gerade der reflexive Umgang mit solchen persönlichen Erfahrungen lässt sich nicht in Seminaren erlernen, sondern ist nur am praktischen Fall möglich. Individuelle Perspektiven, Interessen, Ängste und Phantasien prägen die entstehenden Konflikte in sozialen Veränderungsprozessen, überlagern die Sachebene und schlagen stark auf die unterschiedlichen Kontexte durch. Die Gefahr, durch persönliche Handlungsmuster solche Auseinandersetzungen zu verschärfen, muss bearbeitet werden. Es bedarf deshalb einer kontinuierlichen Rollenklärung in den Projekten. Dies ist nicht zu verordnen, sondern muss auf freiwilliger Basis geschehen.

Die emotionale Seite dieser Erfahrungen in den Veränderungsprozessen kann allerdings auch für die Organisationsdiagnose wichtig werden, da dabei auch auf Intuition als Erkenntnismöglichkeit gesetzt werden kann. Entdeckungen in unbekanntem Organisationen werden für Berater wie für Wissenschaftler möglich, wenn die eigenen Emotionen ernst genommen und genutzt werden, die bei der Begegnung mit Kooperationspartnern entstehen. Sie „...lässt sich als methodisches Prinzip systematisch nutzbar machen: Emotionen, welche durch Irritationen oder Ent-Täuschungen eigener Vorstellungen, Hoffnungen oder Gewohn-

heiten – unmittelbar – auftauchen, können als Spiegel zur Erkenntnis des Fremden, Unbekannten gebraucht werden. ... Versetzt man sich in die Lage, solche normativen und deshalb emotionalen Komplikationen einzugestehen und dadurch erst reflexiv zugänglich zu machen, leiten sie einen nicht selten zu wichtigen Eigenarten des fraglichen sozialen ... bzw. organisatorischen Kontextes. ... Denn so unverzichtbar wissenschaftliche Skepsis und Distanz gegenüber dem untersuchten Gegenstand prinzipiell auch ist, sie alleine weist keinen Weg aus dem Dilemma, dass Entdeckungen, die diesen Namen auch verdienen, eben nicht vorhersehbar sind. Unter Aufsicht disziplinierter methodischer Kriterien entgeht man zwar vielleicht leichter der Gefahr, vorschnell etwas Falsches zu behaupten, es wird allerdings fraglich, ob dann überhaupt noch etwas zu sagen bleibt. Man muss sich also schon trauen „unbewaffnet“ durch eine neue fremde Umgebung zu gehen, will man tatsächlich etwas über sie erfahren.“ (Schmidt-Dilcher 1995: 39) Insofern kann die – psychisch entlastende – Bearbeitung der eigenen Emotionalität im Arbeitskontext ein weiteres, wichtiges Element in der analytischen und diagnostischen Bearbeitung organisationaler Veränderungsprozesse werden.

6 Institutionelle Bedingungen

6.1 Durchführung von Projekten³¹

Für die weitere Entwicklung solcher Gestaltungs- und Forschungsprojekte sind nach den dargestellten Zusammenhängen zunächst drei Punkte von vorrangiger Bedeutung, die sich mit der Vereinbarkeit von Forschung und Beratung, der Teamförmigkeit der Arbeit und der Nutzung von Supervision befassen. Es sollte deutlich geworden sein, dass die Dynamik innerhalb der Projektteams wie auch die komplexen Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter in diesem Projekttyp einer reflektierten und unterstützten Bearbeitung bedürfen. Für entsprechende Maßnahmen sollten die projektdurchführenden Einrichtungen sorgen.

1. *Zielvereinbarung und Forschungshypothesen als Tandem.* Integrierte Forschungs- und Beratungsprojekte befassen sich mit der zielgerichteten Veränderung von Organisationen. Sie müssen, um fallspezifisch angemessen sein zu können, ergebnisoffen angelegt sein. Ihre konkrete Ausgestaltung ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Auftraggeber/ Finanzier, den Projektbeteiligten (wie Firmen, Forschungseinrichtungen, Beratungsfirmen) und dem durchführenden Institut (wie etwa dem IAT), in denen eine Verständigung über Lauf-

³¹ Dieser Abschnitt basiert im wesentlichen auf Überlegungen in Kilper et al. (2000).

zeit, Zielsetzungen, Zeit- und Ablaufplanung, finanzielle und personelle Ressourcen etc. stattfindet.

Wird zwischen Auftraggebern, Kooperationspartnern und Projektteam vor Projektbeginn eine Zielvereinbarung über die Gestaltungsidee getroffen, sollte auch der zu untersuchende Forschungsgegenstand für alle Beteiligten hinreichend klar definiert werden. Dies ermöglicht die Sammlung von Daten unter einem vorab definierten Erkenntnisziel. Dieses Erkenntnisziel ist wiederum als eigenständiges Element in der Projektkonzeption verankert, denn nur so kann auch in dynamischen Projektphasen eine dafür ausreichende Ressourcenallokation gewährleistet werden. Entsprechend müssen Verhandlungen über Beratungsziele zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sowie eine Offenlegung der Forschungsannahmen und -ziele am Beginn eines jeden integrierten Beratungs- und Forschungsprojekts stehen.

Beide Regelungen sind als Einheit zu betrachten und für die Projektbeteiligten verbindlich. Das so entstehende „Tandem“ aus Zielvereinbarung und Forschungshypothesen leistet zweierlei: Die Gestaltungsziele und ihre sukzessive Erarbeitung werden gleichzeitig und in Verbindung mit den Forschungsannahmen festgelegt. Da es sich forschungsbezogen bei Beratungsprojekten immer nur um die Untersuchung von Einzelfällen handeln kann, besteht notwendigerweise eine Begrenzung der wissenschaftlichen Verallgemeinerbarkeit. Forschungshypothesen erfüllen deshalb auch die Funktion, die Analyse dieses konkreten Einzelfalls in einen übergeordneten Zusammenhang zu stellen. Damit werden Projektresultate als Teilergebnisse in ein umfassenderes Bild von Wirklichkeit eingebettet; zugleich werden Erkenntnislücken deutlich und neue Forschungsfelder sichtbar.

2. *Arbeit im Projektteam: Zusammensetzung, Größe und Arbeitsweise.* Die Komplexität der Anforderungen, die an solche Projekte gestellt werden, legt grundsätzlich Teamarbeit, und damit die Chance zum kontrollierten Wechsel der Rollen im Team, nahe. Die Größe der Teams richtet sich nach Zielsetzung und Reichweite des jeweiligen Projektes, und letztlich nach dem Finanzierungsrahmen. Um dem Doppelanspruch von Forschung und Beratung genügen zu können, müssen die Projektteams sowohl ausgewiesene Forschungskompetenzen wie auch professionelle Beratungs- und Moderationskompetenzen vorweisen können, was gerade nicht bedeutet, dass einzelne Mitglieder des Teams über die ganze Projektlaufzeit nur forschen oder nur beraten. In jedem Fall aber ist Klarheit darüber herzustellen, wer wann und in welchem Zusammenhang welche Forschungs- bzw. Beratungsaufgaben wahrnimmt. Dies schützt die Mitglieder

des Projektteams vor Rollenproblemen und vor den Belastungen, die aus den unterschiedlichen Anforderungen resultieren.

3. *Supervision und externe Projektbegleitung.* Die enge Kooperation im Projektteam ist zwar eine notwendige Bedingung für den Forschungsprozess. Andererseits reicht sie in der Regel nicht aus, um einen angemessenen Umgang mit den vielfältigen Fallstricken der Beratungsarbeit zu entwickeln. Es ist deshalb für notwendig, dass Projektteams mit Beratungsaufgaben durch eine professionelle Supervision oder erfahrene, externe Projektbegleiter unterstützt werden, die etwa bei der Einschätzung von Projektrisiken durch ihre Erfahrungen wichtige Beiträge leisten können. Unsere eigenen, guten Erfahrungen mit Supervision bedeuten nun nicht, dass diese Unterstützung verpflichtend über die gesamte Projektlaufzeit hinweg oder in kurzen zeitlichen Abständen notwendig wäre. Sie kann aber in bestimmten Projektphasen zwingend nötig werden und sollte deshalb in der Anlage des Projekts, verstanden als ein Angebot an das Team, berücksichtigt werden, das darauf bei Bedarf zurückkommen kann. Entsprechende Ressourcen sind dafür zu reservieren.

6.2 Anwendungsorientierte Sozialwissenschaft

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ansprüche, Voraussetzungen und Probleme halte ich es für naheliegend, dass insbesondere eigenständige Institute wie das IAT geeignet sind, solchen Projekten und Leistungen zu erbringen, und so zu Trägern einer anwendungsorientierten Sozialwissenschaft zu werden. Sie sind am ehesten in der Lage, die notwendigen infrastrukturellen wie auf die individuelle Entwicklung bezogenen Voraussetzungen dauerhaft bereitzustellen, die für eine erfolgreiche Entwicklung einer solchen Arbeitsform notwendig ist. Die in der öffentlichen Diskussion immer wieder auftauchende Forderung nach „Interdisziplinarität“ ist für diesen Zusammenhang eine Schimäre und geht am Kern der anwendungsorientierten Sozialwissenschaft vorbei: Letztlich muss es darum gehen, Praxisprobleme als Ansatzpunkt für wissenschaftliche Arbeiten zu erschließen, und davon ausgehend, unter Erschließung und Nutzung der wissenschaftlichen Kenntnisse gemeinsam mit den ‚Praktikern‘ nach Lösungswegen zu suchen, statt ein Zusammenbinden von akademisch-wissenschaftlichen Disziplinen einzufordern, die letztlich den praktischen Problemen und deren Lösung gleichermaßen fern stehen.

Das IAT könnte seinen politischen Auftrag zur Unterstützung des Strukturwandels durchaus auch dahingehend interpretieren, dass es sich zu einer *Drehscheibe im Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Unternehmen, Beratern und*

Forschern in Bezug auf Organisation entwickeln könnte. Voraussetzung dafür wäre eine professionelle Kompetenz, die von den Ansprechpartnern der anderen Praxisfeldern anerkannt wurde. Sie könnte sich im Kern auf die dargestellten Zusammenhänge konzentrieren, und gerade in der Anschlussfähigkeit für Berater und Unternehmen einerseits, für die etablierten organisationswissenschaftlichen Disziplinen andererseits ihr Profil gewinnen und Akzeptanz finden.

Dass dabei professionelle Beratung zu leisten wäre, ist naheliegend. Diese wäre aber in entsprechende Forschungskontexte einzubinden. Denn mit diesem Schritt begeben sich gerade öffentlich (grund-)finanzierte Institutionen auf einen schmalen Grat: Wenn sie verstärkt versuchen, Beratung als Standard-Dienstleistung zu vermarkten, treten sie in Konkurrenz zu kommerziellen Beratungsunternehmen, und setzen sich leicht dem Verdacht der Quersubventionierung aus. „Public money – public results“ sollte deshalb hier weiterhin gelten. Zudem dürfte es für sich solchermaßen kommerzialisierende sozialwissenschaftliche Einrichtungen schwierig werden, einen inhaltlich fruchtbaren und ausbaufähigen Kommunikationszusammenhang mit potenziellen Konkurrenten aufzubauen und dauerhaft in einen Austausch zu kommen. Schnell sind dabei, gerade wenn es um Beratungspraxis geht, unternehmerische Kernkompetenzen tangiert, auf die jedes Beratungsunternehmen sorgfältig achten muss.

Bei einer – auch in diesem Sinn – definierten Rolle eines Instituts wie des IAT als fachlich akzeptierte Kommunikationsinstanz, könnten hier aber wesentliche Leistungen und Impulse für eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft wie für den ökonomischen Strukturwandel insgesamt erbracht werden.

Literatur

- Baitsch, Ch./Alioth, A., 1990: Entwicklung von Organisationen – Vom Umgang mit Widersprüchen. In: Frei, F./Udris, I. (Hg.), *Das Bild der Arbeit*. Bern/Stuttgart/Toronto: S. 244-257
- Beywl, W./Krekel, E.M./Lehmann, J., 1996: Grundlagen und Qualifikation soziologischer Beratung. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 19.Jg/ 1996, Heft 3: S. 267-270.
- Brentel, H. unter Mitarbeit von Klemisch, H./Liedtke, Ch./Rohn, H., 2000: Umweltschutz in lernenden Organisationen. Wuppertal Papers No. 109. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- Brödner, P./Kötter, W., (Hg.), 1999: *Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen*. Berlin/ Heidelberg: Springer.
- Cords-Michalzik, D./Kremer, S. (Hg.), 2001: *ProGres-Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse. Curriculum für betriebliche Prozessgestalter*. IAT Gelsenkirchen. 7 Ordner.

- Degele, N./Münch, T./Pongratz, H.-J./Saam, N. (Hg.), 2001: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske & Budrich.
- Denisow, K., 1997: Rolle und Funktion von Aktionsforschern im Interventionsprozeß. In: Fricke, W. (Hg.), Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: S. 83-97.
- Friedberg, E., 1995: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/New York: Campus.
- Greifenstein, R./Kißler, L./Janssen, P., 1993: Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie. München/Mehring: Hampp.
- Hardwig, Th., 1998: „Lieber den Spatz in der Hand“ – Industriesoziologen und Organisationsberatung. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.): S. 109-122.
- Heintel, P., 1992: Läßt sich Beratung erlernen? Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern. In: Wimmer 1992a: S. 345-378.
- Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Edition Sigma.
- Iding, H., 2002: Organisation–Beratung–Intervention. Zu einer mikropolitischen Theorie der Organisationsberatung. In: Kühl, St./Moldaschl, M. (Hg.): (zitiert nach der Manuskriptfassung).
- Iding, H., 2001: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Degele et al. (Hg.): S. 71-86.
- Iding, H., 2000: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske & Budrich.
- Ittermann, P./Sperling, J., 1998: Unternehmensberatung in Deutschland: Ein Überblick. In: Pekruhl, U. (Hg.): S. 19-40.
- Joas, St., 1997: Kritische Anmerkungen zu dem Beitrag „Grundlagen und Qualifikation soziologischer Beratung“. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 20.Jg/1997, Heft 3: S. 172-175.
- Kieser, A., 1998: Über die allmählicher Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen 5.Jg. Heft 1, 1998: S. 45-75.
- Kieser, A., 1996a: Mythen und Moden des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 96.Jg., 1996: S. 21-39.
- Kieser, A., 1996b: Über die allmähliche Verfertigung der Organisationsstrukturen beim Reden – Kommunikation als Grundlage der Reorganisation. In: Hoß, D./Schrack, G. (Hg.), Wie rational ist Rationalisierung heute? Düsseldorf usw.: Rabe. hrsg. v. RKW: S. 359-366.
- Kieser, A., 1995: Quo vadis Organisationstheorie – mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin? In: Zeitschrift für Führung und Organisation Heft 6/1995: S. 347-351.
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M., 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kilper, H./Latniak, E./Schmidt-Dilcher, J., 2000: Der Spagat zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung: Überlegungen zu einer forschungsstrategischen Verortung des IAT. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen: S. 306-318.

- Kühl, St., 2000: Das Regenmacherphänomen. Frankfurt/M.: Campus.
- Kühl, St./Moldaschl, M. (Hg.), 2002: Reflexive Beratung. München/Mehring: Hampp (i.V.)
- Lange, H./Senghaas-Knobloch, E. (Hg.), 1997: Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation Reihe: Arbeitsgestaltung–Technikbewertung–Zukunft. Münster: Lit.
- Latniak, E., 2002: Zwischen geplanter Veränderung und Eigenlogik der Organisation. In Brentel, H./Klemisch, H./Rohn, H. (Hg.), Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. (i.E)
- Latniak, E., 1999a: Erfahrungen mit dem betrieblichen Einsatz arbeitswissenschaftlicher Analyseinstrumente. In: Arbeit, Heft 2/1999: S. 179-196.
- Latniak, E., 1999b: Erfahrungen mit Beteiligung. In: Brödner, P./Kötter, W., 1999: S. 227-239.
- Latniak, E., 1998: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung – Orientierung in Gestaltungsprozessen an professionellen Standards. In: Howaldt, J./Kopp, R., 1998: S. 231-248.
- Lehmann, J., 1997: Ansprüche für eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 20.Jg/1997, Heft 1: S. 65-76.
- Lutz, B./Schulz-Wild, R., 1986: Aufklärung als Gestaltung – Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben. In: WSI-Mitteilungen 10/1986: S. 669-678.
- Moldaschl, M., 2001: Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie der organisationalen Lernresistenz und des geplanten Wandels. In: Senghaas-Knobloch, E. (Hg.), Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozeßberatung in Klein- und Mittelbetrieben. Münster usw.:Lit Verlag. (zitiert nach der ms.-Fassung)
- Nagler, Brigitte 1997: Analyse als Intervention – Überlegungen zum arbeitswissenschaftlichen Methodenrepertoire. In: Lange, H./Senghaas-Knobloch, E.: S. 153-168.
- Naschold, F., 1984: Was kann Industriesoziologie leisten? In: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie/Hoesch Rothe Erde-Schmiedag AG (Hg.), Industriesoziologie zwischen Theorie und Praxis. Ergebnisse, Erfahrungen und Perspektiven aus einem Projekt zur Verbesserung der Gießereiarbeit: S. 89-101.
- Nevis, Ed.C., 1988: Organisationsberatung – ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP.
- Ortmann, G., 1996: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Osterloh, M./Frost, J., 2000: Der schwere Weg von der Organisationstheorie zum Organisationsdesign. In: Die Betriebswirtschaft, 69 Jg./2000, Heft 4: S. 485-511.
- Pekruhl, U. (Hg.), 1998: Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 1998-03. Gelsenkirchen:IAT.
- Pongratz, H. J., 1998: Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 21.Jg/1998, Heft 3: S. 253-266.
- Pühl, H. (Hg.), 2000: Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske & Budrich. 2. Auflage.

- Schnelle, W., 2002: Moderieren von Veränderungsprozessen. Ein Weg soziologisch angeleiteter Organisationsberatung. In: Kühl, St./Moldaschl, M., 2002, (i.V.) ms.
- Schmidt-Dilcher, J., 1995: Intuition – oder: Die „Kunst“ der Organisationsdiagnose – Beispiele aus Maschinenbaubetrieben. In: Organisationsentwicklung 2, 14.Jg./1995: S. 32-41.
- Senghaas-Knobloch, E., 1997: Die analytische und die kommunikative Aufgabe der arbeitsbezogenen Sozialwissenschaften. In: Lange/ Senghaas-Knobloch: S. 81-112.
- Streeck, W., 1999: Einige Anmerkungen zu Helmut Martens' „kritischer Würdigung“ des Mitbestimmungsberichts von 1998. In: Soziale Welt 1/1999: S. 87-92.
- Stieler-Lorenz, B., 1997: Beteiligungsorientierte Arbeitsforschung unter Bedingungen des soziokulturellen Umbruchs. Partizipation in Zeiten des Personalabbaus. In: Lange, H./Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): S. 113-128.
- Thinnes, P., 1999: Soziologische Organisationsberatung – Neue Wissenschafts-Praxis-Synergien. In: Bosch et al. (Hg.): S. 31-52.
- Vogel, A., 2000: Die Professionalisierung soziologischer Berater. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 23.Jg/2000, Heft 4: S. 323-337.
- Weltz, Fr., 1997: Beobachtende Teilnahme – ein Weg aus der Marginalisierung der Industrie-soziologie. In: Lange, H./Senghaas-Knobloch, E. (Hg.), Konstruktive Sozialwissenschaft – Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster: Lit-Verlag: S. 35-48.
- Wimmer, R., 1992: Was kann Organisationsberatung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler: S. 59-111.

Sybille Stöbe-Blossey

Beratung und Verwaltungsreform: Vom Gutachten zur aktiven Moderation

1	Die Reformphase der siebziger Jahre: Konsequenzen für die Beratung	92
1.1	Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis	93
1.2	Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung	98
2	Die Reformphase der neunziger Jahre: Konsequenzen aus empirischen Ergebnissen zur Verwaltungsberatung	103
2.1	Verwaltungsberatung in den neunziger Jahren: Ergebnisse einer Befragung	104
2.2	„Aktive Moderation“ als „Dritter Weg“	107
	Literatur	110

Seit Beginn der neunziger Jahre wird in Deutschland die Debatte um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung mit einer Intensität geführt, wie sie zuletzt Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre zu beobachten war. Mit der Modernisierung hat auch die Beratung der Verwaltung Konjunktur. Dabei gibt es die unterschiedlichsten Formen der Beratung, und ebenso unterschiedlich sind die Erfahrungen, die die einzelnen Verwaltungen mit Beratungsprojekten machen. In diesem Beitrag sollen zunächst aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Beratung einige Erfahrungen aus der Reformphase der siebziger Jahre betrachtet werden. Als Ursachen für die oft enttäuschenden Ergebnisse von Beratung ergeben sich aus dieser Betrachtung zum einen Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft und Verwaltung, zum anderen die bis heute vielfach vorzufindende Trennung zwischen Beratung und Umsetzung im Veränderungsprozess. Beide Aspekte sollen daher im Anschluss diskutiert werden. Danach sollen die aktuellen Ansprüche an (sozialwissenschaftliche) Verwaltungsberatung anhand von Ergebnissen aus einer empirischen Studie skizziert werden. Als ein möglicher Weg für sozialwissenschaftliche Beratung wird abschließend das Konzept der aktiven Moderation vorgestellt.

1 Die Reformphase der siebziger Jahre: Konsequenzen für die Beratung

Mit der zum Ende der sechziger Jahre vor allem auf der Ebene des Bundes einsetzenden Reformphase stieg die Nachfrage nach wissenschaftlicher Beratung in Politik und Verwaltung deutlich an. Das wohl bekannteste Beispiel für die intensive Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, die sich bis zur Mitte der siebziger Jahre entwickelte, bildet die interministerielle Projektgruppe Regierungs- und Verwaltungsreform. Diese wurde Ende 1968 eingesetzt mit dem Auftrag, „Bundesregierung und Bundesverwaltung strukturell und funktionell in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben mit geringstmöglichem Aufwand bestmöglich zu erfüllen und dabei den Bedürfnissen der staatlichen Gemeinschaft und ihren Zukunftsproblemen gerecht zu werden“³². Die Projektgruppe griff in den sechs Jahren ihrer Arbeit in großem Umfang auf wissenschaftliche Beratung zurück und gab zahlreiche Studien in Auftrag, was zu einem bis dahin nicht gekannten Zugang von Wissenschaft zu internen Strukturen der Verwaltung – insbesondere der Ministerialverwaltung auf Bundesebene – führte.

³² Projektgruppe Regierungs- und Verwaltungsreform beim Bundesminister des Innern: Erster Bericht zur Reform der Struktur von Bundesregierung und Bundesverwaltung. Bonn, August 1969 (Manuskript). Hier zitiert nach Schatz 1973:31, der einen Überblick über die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene und die Arbeit der Projektgruppe gibt.

Ebenso wie Mitte der siebziger Jahre in bezug auf die Reformeuphorie, auf die Bestrebungen nach einer Installierung von politischer Planung und auf das Konzept der aktiven Politik eine Ernüchterung eintrat, geschah dies auch im Hinblick auf die Reichweite von wissenschaftlicher Beratung von Politik und Verwaltung. Zum einen konstatiert Thomas Ellwein, dass die Sozialwissenschaften einen „erheblichen, auch praktisch wirksamen Anteil am Reformboom“ hatten und „damit auch von den späteren Entwicklungen, von der mit ihnen verbundenen Enttäuschung und von einer gewissen Ratlosigkeit betroffen“ (Ellwein 1978:21) waren. Zum anderen ist zwar der Beitrag der Wissenschaft an der Auslösung des Reformbooms nicht zu bestreiten, jedoch wurde auch zunehmend offensichtlich, dass die praktische Relevanz der einzelnen Studien hinter den Erwartungen zurückgeblieben war: „Die Früchte der Ende der 60er Jahre (...) ausgebrochenen Reformeuphorie haben sich in den Schubladen der Verwaltungsbehörden in Gestalt hunderter von Studien, Gutachten, Forschungsberichten und sonstigen Veröffentlichungen über Probleme der Planungsorganisation und -technik, der Führungskonzeption, der Aufbau- und Ablauforganisation, der Information und Kommunikation, einschließlich elektronischer Datenverarbeitung, der Verwaltungsgliederung, des Ressortzuschnitts etc. angesammelt. In die Praxis wurde nur ein geringer Bruchteil dieser Vorschläge umgesetzt – und auch dies häufig nur unter großen Schwierigkeiten.“ (Pflaumer 1978:223)

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich eine Debatte über das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis, in der die Erfahrungen aufgearbeitet und reflektiert wurden.³³ Aus dieser Debatte kristallisieren sich vor allem zwei Problemfelder heraus, nämlich die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis und das Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung. Beide Aspekte sollen im folgenden näher diskutiert werden, wobei von der Problemrezeption aus der damaligen „Nach-Reform-Phase“ ausgegangen wird und – verbunden mit der Berücksichtigung aktueller Entwicklungen – Lösungsansätze aufzuzeigen sind.

1.1 Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis

Die Auseinandersetzung mit Kommunikationsproblemen zwischen Wissenschaft und Praxis nahm in der Literatur, die ab Mitte der siebziger Jahre die Erfahrungen aus den Beratungsprojekten reflektierte, einen breiten Raum ein. Aus der Analyse dieser Literatur kristallisieren sich vor allem drei Faktoren heraus,

³³ Vgl. zum Beispiel die verschiedenen Beiträge in Böhret 1978b, in Greiffenhagen/Prätorius 1979, in Wissenschaftszentrum Berlin 1977 sowie später in Koch 1987.

die bei der Kooperation zwischen beiden Akteuren zu Schwierigkeiten führen, nämlich

- abweichende Fachsprachen und kognitive Orientierungen,
- die Reputationsmuster im Wissenschaftssystem sowie
- ein mangelnder Veränderungswille im Verwaltungssystem.

Ein oft schon auf den ersten Blick auffälliges und schon lange diskutiertes Problem besteht in den unterschiedlichen Fachsprachen.³⁴ Wissenschaftliche Fachsprache ist für Praktiker oft wenig verständlich und wird von ihnen einerseits als Arroganz ihres Partners, andererseits als Deckmantel für inhaltliche Defizite interpretiert. Aber auch das Verwaltungssystem verfügt über seine interne Fachsprache, der sich Externen nicht immer ohne weiteres erschließt.

Dass die Problematik unterschiedlicher Fachsprachen oft nicht pragmatisch mit dem wechselseitigen Willen zur Verständigung gelöst, sondern manchmal zum Grundsatzproblem hochstilisiert wird, lässt sie als Symptom für ein tiefer liegendes Problem erscheinen, das man mit Unterschieden in der kognitiven Orientierung umschreiben kann: Bei der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis prallen verschiedene Formen der Wissens und der Aneignung von Wissen aufeinander: theoretisches Wissen und praktische Erfahrung, systematischer Aufbau von Wissen und learning by doing. Was eigentlich Grundlage für ein produktives Wechselverhältnis sein könnte, führt angesichts von mangelnder wechselseitiger Akzeptanz oft zu einem überzeichneten Gegeneinander. Praktiker stellen sich schnell auf den Standpunkt, dass die Wissenschaftler "von der Praxis keine Ahnung" haben. Jedes unbequeme Ergebnis kann auf diese Weise leicht als nicht umsetzbare Theorie disqualifiziert werden. Umgekehrt neigen Wissenschaftler oft dazu, Praktikern das grundsätzliche Verständnis und das Wissen über Probleme und Lösungswege abzusprechen. Hemmnisse für die Umsetzung der eigenen Konzepte können auf diese Weise ebenso leicht negiert werden.

Wahrscheinlich noch schwerwiegender sind Probleme, die sich aus den im Wissenschaftssystem gültigen Reputationsmustern ergeben (Hegelau 1977:185ff.): Veröffentlichungen und Papiere sind für das Wissenschaftssystem noch immer das zentrale Produkt; in der Verwaltungspraxis hingegen löst die Überflutung mit schriftlichen Materialien eher Abwehrreaktionen aus (Böhret 1987:222). Zentrales Referenzkriterium im Wissenschaftssystem ist das Werturteil der Kol-

³⁴ Vgl. z.B. Böhret 1987: 222; Friedrich 1970: 297; Hegelau 1977: 179; Schatz 1977: 215ff.

legen (Böhret 1987:224; Bruder 1980:25f.); der Praxisbezug der Arbeit wird dabei – unter Berufung auf das Postulat der Zweck- und Wertfreiheit der Wissenschaft – oft eher negativ bewertet (Hauff 1979:184f.).

Thomas Ellwein konstatiert, dass man sich in der Wissenschaft in Deutschland „mehr mit der Analyse von Defiziten in der Verwaltung und mit dem Aufzeigen von Reformnotwendigkeiten als mit dem Entwurf und der Durchsetzung von Reformstrategien beschäftigt“ (Ellwein 1978:38), und Helmut Klages stellt die These auf, „dass die wissenschaftliche Beratung von Politik und Verwaltung an die Wissenschaft als Summe akademischer Disziplinen Anforderungen heranträgt, denen diese – angesichts ihrer vorherrschenden Verfassung – in der Regel nicht ausreichend gewachsen sein kann“ (Klages 1987:258). Er führt dies darauf zurück, dass Wissenschaft in erster Linie auf die Ermittlung von Erklärungen, aber nicht auf Handlungsempfehlungen und schon gar nicht auf die Frage ihrer Umsetzung abstellt (Klages 1987:258ff.).

Schließlich lassen sich Probleme in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis auch innerhalb des Verwaltungssystems verorten. Schwierigkeiten ergeben sich oft daraus, dass die Vergabe von Forschungsaufträgen oft nicht nur aus sachlich-fachlichen, sondern auch (oder manchmal ausschließlich) aus politischen Gründen³⁵ erfolgt. Dabei kann die Einschaltung von Wissenschaftlern durchaus bloßen Alibicharakter haben: Es kommt vor, dass Projekte genau deswegen aufgelegt werden, weil man eigentlich nichts verändern möchte, dies aber – etwa aufgrund von politischem Druck oder von Forderungen der Mitarbeiter – nicht zugeben kann. In einer derartigen Situation kann es einer Verwaltung opportun erscheinen, eine wissenschaftliche Beratung in Anspruch zu nehmen und unter Hinweis auf die zeitliche Dauer der Untersuchung konkretes Handeln auf „später“ zu verschieben. Hannes Friedrich spricht in diesem Zusammenhang von der „Abschiebungs- und Aufschiebungsfunktion der Beratung“ (Friedrich 1970:176).

Ein Projekt dient bei einer derartigen Interessenlage der Beruhigung, weil man zumindest so tut, als täte man etwas – nur dürfen dann aus diesem Projekt natürlich keine umsetzbaren Vorschläge herauskommen. In einem solchen Fall ist eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht möglich, weil sie letztlich gar nicht erwünscht ist. Als eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis nennt Carl Böhret denn auch „ein Minimum an (...) Implementationsüberzeugung“ (Böhret 1987:224) auf seiten der Verwaltung; Klaus von Beyme stellt fest, „dass die wissenschaft-

³⁵ Vgl. dazu ausführlich Friedrich 1970.

liche Beratung nur so gut und wirksam sein kann, wie die Qualität und Quantität der Verarbeitungskapazität in der Verwaltung ist“ (von Beyme 1977:117); Bernd Dewe betont die „aktive Adaptionsleistung des Klienten“ (Dewe 1996).

Aus der Perspektive der Wissenschaft wirft die Befassung mit diesen Problemen der Beratungsbeziehung automatisch die Frage auf, welchen Beitrag der Berater leisten kann, um die Schwierigkeiten zu überwinden oder zumindest zu reduzieren. Das Problem der abweichenden Fachsprachen lässt sich vergleichsweise leicht lösen: „Der erfolgreiche Berater muss in der Lage sein, sich in der Sprache des Klienten auszudrücken“, subsumiert Heine von Alemann (1996:17). In der Tat kann an Wissenschaftler, die sich mit einer Organisation befassen, legitimerweise die Anforderung gestellt werden, sich auf die Fachsprache dieser Organisation einzulassen und ihrerseits auf eine vermeidbare Fachsprache zu verzichten und erforderliche Fachausdrücke zu erklären.

Das dahinter stehende Problem unterschiedlicher kognitiver Orientierungen ist schon schwieriger zu erfassen, denn hier geht es nicht um trainierbare Verhaltensweisen, sondern um Einstellungen. Für den Berater kommt es darauf an, Praxiswissen zu akzeptieren und sich zu vergegenwärtigen, dass der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis auf Gegenseitigkeit beruht: „Wissen – als systematisierte Kenntnis über Sachverhalte – stammt ja nicht nur aus Forschung und Reflexion, sondern auch aus 'praktischer' Erfahrung.“ (Böhret 1987:219) Wissenschaftliches Wissen ist somit nicht per definitionem „besser“, sondern eben anders als Alltagswissen (Minssen 1998:55). Geht der Berater von dieser Einstellung aus, so sind Grundlagen für die produktive Nutzung beider Formen von Wissen gelegt. Dabei betont Carl Böhret, dass es nicht darum gehe, „eine Denk- und Handlungsgleichheit von Wissenschaft und Praxis herzustellen, sondern um eine zweckmäßige, offene, arbeitsteilige Kooperation“ (Böhret 1978a:17). Als Fazit einer Analyse von Transferproblemen fordert er, „das Ver-

hältnis Wissenschaft-Praxis noch viel mehr als bisher zur 'Kontaktkultur' auszubauen“ (Böhret 1987:232).³⁶

Bereits an dieser Anforderung zeigt sich, dass der Berater zwar auf wissenschaftlichem Hintergrund agiert, jedoch die Reputationsmuster des Wissenschaftssystems für die Beratung nicht handlungsleitend sein können. Eine erfolgreiche Beratung muss so angelegt sein, dass sie für den Klienten von Nutzen ist, und damit die vorrangig auf Reputation im Wissenschaftssystem ausgerichteten Aktivitäten außen vor lassen. Richtungsweisend ist hier der Ansatz einer „systemischen Beratung“³⁷, der zufolge Beratung sich „an den Mustern des Klientensystems, nicht an den eigenen Mustern orientieren“ (Minssen 1998:61) muss. Heine von Alemann konstatiert, dass dies durchaus dazu führen kann, dass „sich der Berater von der ‘reinen’ Wissenschaft entfremdet und die Wissenschaftler auf die Berater herabsehen“ (von Alemann 1996:17). Dieses Spannungsverhältnis ist für den einzelnen nicht immer leicht zu ertragen, insbesondere dann nicht, wenn die Beratungstätigkeit nur einen Teil seiner Arbeit ausmacht und er eine Karriere innerhalb des Wissenschaftssystems anstrebt.

Die Alternative zu einem derartigen „Spagat“ sieht Hellmut Klages in einem veränderten Wissenschaftsverständnis, das er als eine „Wendung zu einer Handlungswissenschaft“ (Klages 1987:262) beschreibt: „Im Zentrum dieser Wende

³⁶ Dass zwischen den beiden hier zitierten Veröffentlichungen von Carl Böhret knapp zehn Jahre liegen, kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass es zwischen dem Ende der siebziger und dem Ende der achtziger Jahre im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis nur wenig Entwicklungen gegeben hat. Überhaupt fällt auf, dass die Problembeschreibungen im Zeitablauf eine bemerkenswerte Konstanz aufweisen. Wenn das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis als „Kontaktkultur“ und als Kooperationsverhältnis begriffen wird, entspricht dies dem, was Jürgen Habermas bereits 1963 als „pragmatistisches“ Modell der Politikberatung bezeichnet und dem „dezisionistischen“ sowie dem „technokratischen“ Modell gegenübergestellt hat (Habermas 1963/1981:121ff.): Im dezisionistischen Modell hat Wissenschaft nur die Aufgabe, Informationen bereitzustellen, die dem Praktiker eine rationale Auswahl der Mittel für die Erreichung politisch vorgegebener Ziele ermöglichen. Umgekehrt unterstellt das technokratische Modell, dass Wissenschaft den einen besten Weg aufzeigen kann und der Praktiker angesichts der Sachzwänge zum Vollzugsorgan wird. Im pragmatistischen Modell hingegen tritt an die Stelle der strikten Funktionstrennung zwischen Praktiker und Sachverständigem ein kritisches Wechselverhältnis; der Entscheidungsprozeß vollzieht sich im Rahmen einer wechselseitigen Kommunikation (Habermas 1963/1981:126f.). Carl Böhret und Werner Hugger stellen fest, dass in diesem pragmatistischen Vorgehen eine Chance zur Reduzierung der Verständigungsprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis liegt (Böhret/Hugger 1978:185), und Klaus von Beyme bezeichnet die Modelle des Dezisionismus und der Technokratie als Negativmodelle, gegenüber denen seit Habermas (also seit 1963!) „ein pragmatisches Modell der ständigen Kooperation von Wissenschaft und Politik als wünschbar hingestellt“ (von Beyme 1977:111) werde.

³⁷ Zum Konzept der systemischen Beratung vgl. ausführlich zum Beispiel Ahlemeyer 1996; Königswieser/Exner/Pelikan 1995; Willke 1992.

steht ein Wirklichkeitsbild, das dem Aufbau der sozialen Realität aus Prozessen Rechnung trägt, die sich aus der 'Vernetzung' von 'Rückkopplungs'-Zusammenhängen ableiten, welche sich ihrerseits um 'Akteure' kristallisieren.“ (Klages 1987:262) Diese Wende bleibt allerdings auch fast fünfzehn Jahre später ein uneingelöstes Postulat; bislang hat sich nichts daran geändert, dass ein beratender Wissenschaftler quasi als „Wanderer zwischen den Welten“ agieren muss.

Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit des Klienten kann der Berater vor Projektbeginn nicht beeinflussen und oft nicht einmal realistisch einschätzen. Er muss sich daher der möglichen diesbezüglichen Probleme bewusst sein und sich bei der Wahl der Methoden darauf einstellen – im Verlauf dieses Beitrages wird noch zu diskutieren sein, dass bestimmte methodische Ansätze die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen. Wenn sich allerdings das notwendige Minimum an Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit weder als vorhanden noch als im Laufe des Prozesses entwickelbar herausstellt, sollte ein Berater auch bereit sein, das Projekt abzubrechen. Dies mag im Einzelfall unbefriedigend (und je nach Konstellation ökonomisch problematisch) sein, ist der Reputation des Beraters jedoch mittelfristig zuträglicher als ein zwar zu Ende geführtes, aber von allen Seiten als gescheitert eingestuftes Projekt.

1.2 Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung

Das Defizit in der Umsetzung der Ergebnisse wissenschaftlicher Beratung wird im Rückblick auf die Entwicklung in den siebziger Jahren nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass man die Implementationsproblematik zu wenig berücksichtigt hatte (Pflaumer 1978:223). Dass die Umsetzung von Reformkonzepten oft schwieriger war, als es auf den ersten Blick erschien, hängt auch damit zusammen, dass Reformbestrebungen auf das Beharrungsvermögen von Institutionen stoßen – auf sehr unterschiedliche, teilweise gegenläufige und oft auch gut organisierte Interessen, auf Strukturen, die seit langen Jahren unverändert sind, an die sich viele gewöhnt haben, die vielen lieb geworden sind, die sie verinnerlicht haben. Fritz Scharpf verweist darauf, dass aus der Sicht der Mitarbeiter „politisch-administrative Institutionen nicht nur als Instrumente der Politik, sondern auch als Einkommensquellen und Karrierechancen, als soziale Lebensräume und als Bezugsrahmen der individuellen Entfaltung und der persönlichen Identität“ (Scharpf 1987:123) erscheinen, und Renate Mayntz sieht in der „fast durchweg geltenden Tatsache, dass Organisationsreformen zumindest für einen Teil der betroffenen Organisationsmitglieder mit Kosten verbunden sind“ (Mayntz 1978:48), einen Grund für Widerstände und Konflikte. Veränderte institutionelle

Regelungen müssen innerhalb von Organisationen erst verarbeitet werden, und das Ergebnis dieser Verarbeitung muss keineswegs mit dem übereinstimmen, was von den Initiatoren dieser Veränderungen intendiert war. In dem „mangelnden Verständnis für diese prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen – und in der dementsprechenden Überschätzung der Bedeutung von geänderten formalen Regeln und Organisationsstrukturen“ sieht Fritz Scharpf (1987: 144) rückblickend den entscheidenden Grund für die Enttäuschung über die Ergebnisse so vieler Reformansätze der sechziger und frühen siebziger Jahre.

Nicht zuletzt aus der Sicht der Verwaltungspraxis ergab sich somit die „Forderung an die Wissenschaft, sich mehr als bisher um die Erforschung dessen zu bemühen, was man verkürzt und leichthin 'Umsetzungsbedingungen' zu nennen pflegt“ (Hegelau 1977:184). Um der Entwicklung gegenzusteuern, dass die Verwaltungspraxis sich mit dem Hinweis auf mangelnden Praxisbezug der Wissenschaft gegenüber verschließt, fordert Gerd Pflaumer neue Anstöße der Zusammenarbeit: „Im Vordergrund der von Wissenschaft und Praxis auch zur Überwindung der eingetretenen Entfremdung zweckmäßigerweise in enger und offener Kooperation anzustellenden Überlegungen sollte dabei die Implementierungsproblematik stehen. Dieses Problemfeld scheint bislang empirisch noch viel zu wenig durchleuchtet (...).“ (Pflaumer 1978:224) Eine wichtige Folgerung aus der Erkenntnis von Implementationsdefiziten war die Entwicklung der Implementationsforschung, die sich mit den Bedingungen für die Umsetzung politischer Programme befasst (Mayntz 1980, Mayntz 1983).

Darüber hinaus gewann im Laufe der Zeit die Forderung nach einer Integration von Forschung, Beratung und Umsetzung an Bedeutung. Renate Mayntz konstatiert auf der Basis von Erfahrungen aus der Beratungspraxis der siebziger Jahre, dass „die wissenschaftlichen Berater an der späteren Implementation ihrer Vorschläge in der Regel keinen Anteil mehr haben“ (Mayntz 1978: 45). Wenn man die von Scharpf angesprochene „prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen“ in Rechnung stellt und berücksichtigt, dass „der Prozess der Reform nach der erfolgten Organisations-Änderung erst eigentlich beginnt“ (Scharpf 1987: 145), ist diese Trennung zwischen der Entwicklung von Empfehlungen einerseits und der Umsetzung andererseits als problematisch einzustufen. Gerade in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen gehen die Phasen der Konzipierung und der Implementierung fließend ineinander über bzw. lassen sich kaum voneinander abgrenzen, weil Erfahrungen mit der Implementierung Rückwirkungen auf die weitere Konzipierung haben.

In gewisser Hinsicht ist es erstaunlich, dass die Forderung nach einer Integration von Forschung, Beratung und Umsetzung erst aus den Erfahrungen gescheiterter

Projekte heraus entwickelt werden musste, denn gerade die Sozialwissenschaftler verfügen mit dem Konzept der Aktionsforschung über eine diesbezügliche Tradition: Der Ansatz der Aktionsforschung wurde bereits in den vierziger Jahren von Karl Lewin (1948) diskutiert und erprobt. Aktionsforschung (bzw. „action research“ oder auch Handlungsforschung) „vollzieht sich in direktem Zusammenhang mit den praktischen Lösungsversuchen, denen sie dienen will; sie greift als Forschung unmittelbar – und nicht erst nach vollzogenem Forschungsprozess, als sog. `Anwendung` der Forschungsergebnisse – in die Praxis ein, und sie muss sich daher für Rückwirkungen aus dieser von ihr selbst mitbeeinflussten Praxis auf die Fragestellungen und Forschungsmethoden im Forschungsprozess selbst – und nicht erst in der abschließenden Auswertungsphase im Hinblick auf zukünftige Forschung – offenhalten“ (Klafki 1976: 60).³⁸

Dass dieser Ansatz in der Organisationsberatung lange wenig Beachtung fand, hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass er in der deutschen Diskussion oft verstanden wird als „ein von klassisch-empirischer Sozialforschung sich distanzierender Forschungsansatz“ (Heinze 1987:29). Diese Auffassung bedeutet jedoch eine Verkürzung der Möglichkeiten, die gerade in einer Verbindung von Elementen der Aktionsforschung mit Elementen klassisch-empirischer Sozialforschung liegen. Eine Erweiterung der methodischen und theoretischen Diskussion zum Thema Aktionsforschung steht noch aus und kann auch im Kontext dieses Beitrags nicht geleistet werden. Von daher soll lediglich festgehalten werden, dass hier ein Begriff von Aktionsforschung zugrundegelegt wird, den Robert Halpern (1988:250) anhand von vier Kriterien umschreibt. Ein Aktionsforschungsprojekt ist demnach gekennzeichnet durch

- einen ständigen Prozess von empirischer Forschung, Handlung und Evaluation;
- die Nutzung von Theorien, die diesen Prozess leiten und im Verlauf dieses Prozesses ständig modifiziert und weiterentwickelt werden;
- Forschung als Prozess der Kooperation mit „Praktikern“;
- „praktische“ Problemlösung und wissenschaftliche Erkenntnis als doppelte Zielsetzung.

Verkürzend ist auch die häufig vorfindbare Bindung der Aktionsforschung an bestimmte Themen. Bekannt ist Aktionsforschung bislang vor allem aus Projekten mit – im weitesten Sinne – sozialpädagogischem Inhalt, so dass die Diskus-

³⁸ Grundlegend zur Aktionsforschung vgl. zum Beispiel Fairweather 1967; Haag et al. 1972.

sion um die Aktionsforschung stark von dieser Thematik geprägt ist.³⁹ Darüber hinaus wird Aktionsforschung jedoch durchaus auch als Instrument der Organisationsberatung im Sinne der Veränderung von Führungsstrukturen, des Aufbaus von Mitbestimmung oder der Verbesserung von Kommunikationsprozessen eingesetzt. Derartige Aktionsforschungsprojekte, die auf einzelne Unternehmen ausgerichtet sind (Töpfer 1987:263), sind allerdings bislang im deutschen Sprachraum nicht sehr verbreitet. Überlegungen dazu finden sich jedoch vereinzelt in der Literatur zu Personalwesen und Personalforschung, etwa indem Aktionsforschung als Instrument zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen (Conradi 1983:110ff.) oder eben zur Entwicklung von „maßgeschneiderten“ Konzepten (Töpfer 1987:264) postuliert wird.

Wissenschaftler in derartigen Projekten bezeichnet Armin Töpfer als „Change Agent und Moderator“ (Töpfer 1987: 263) und umschreibt ihre Rolle folgendermaßen: „Für den Wissenschaftler stellt sich hier die Aufgabe, diese Diagnose zu konzipieren und durchzuführen sowie bei erkanntem Handlungsbedarf die anschließende Therapie als Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in einen Prozess der Organisationsentwicklung wissenschaftlich zu begleiten und zu unterstützen. Dabei ist der Wissenschaftler auf eine fruchtbare Zusammenarbeit mit einer Projektgruppe aus der Unternehmung angewiesen, die sich aus Mitarbeitern aller vom Projekt betroffenen Ebenen zusammensetzen sollte. Nur so kann ein 'maßgeschneidertes' Konzept unter Berücksichtigung aller internen problemrelevanten Aspekte situativ erarbeitet werden.“ (Töpfer 1987: 264)

Die Beschreibung verweist auf einen engen Zusammenhang zwischen den Grundgedanken der Aktionsforschung und dem Konzept der Organisationsentwicklung, das inzwischen als Beratungsform weithin anerkannt ist.⁴⁰ Unternehmensberatungen gehen inzwischen verstärkt dazu über, nicht mehr nur reine Strategiekonzepte zu verkaufen, sondern die Implementierung einzubeziehen. „Dicke Studien sind out, konkrete Umsetzung ist in“, heißt es im Untertitel eines Artikels in der Wirtschaftswoche (Nr. 28/1993, S. 40), in dem diese Tendenz beschrieben wird. Auch Peter Ittermann bestätigt diese Entwicklung aufgrund

³⁹ Dies zeigt sich auch an den Anwendungsbeispielen, die in Kurzdefinitionen des Begriffs der Aktionsforschung angeführt werden: Hartfiel/Hillmann (1982: 15) nennen beispielsweise Slumsanierung und Gstarbeiterintegration, Wienold (1988: 30) Slumsanierung und Abbau von Rassendiskriminierung, Friedrichs (1982: 371) die Arbeit mit Bewohnern einer Neubausiedlung oder eines Sanierungsgebiets, den Aufbau einer sozialtherapeutischen Anstalt, den Bereich der Vorschulerziehung, die Lösung sozialer Konflikte in einem Jugendfreizeitheim, Konflikte zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen und die Integration von Gstarbeitern.

⁴⁰ Vgl. grundlegend French/Bell 1994 und Wohlgemuth 1991.

einer Analyse der Branche: „Zunehmend agieren Berater auf ausführenden Ebenen in den Betrieben und wirken vor Ort an der Lösung konkreter Problemstellungen mit.“ (Ittermann 1998: 191)

Ausgangspunkt des Prinzips der Organisationsentwicklung ist die Feststellung, dass keine Organisation so gut ist, dass sie nicht noch besser werden könnte. Daher soll die Organisation in einem längerfristig angelegten Prozess durch eigenverantwortliche Gestaltung durch die Betroffenen selbst (weiter-) entwickelt werden. Ziel ist dabei nicht die Schaffung der (zu einem bestimmten Zeitpunkt) optimalen Organisation, sondern der lernenden Organisation. Auch in der Debatte um die Verwaltungsmodernisierung wird dieses Prinzip inzwischen aufgegriffen: „Verwaltung als ‘Lernendes System’ bzw. ‘lernende Organisation’ ist das Leitbild einer Verwaltungskultur, in der Lernfähigkeit und -bereitschaft prägende Werte und Normen sind. Veränderungs- und Modernisierungsprozesse werden als Lernchance gesehen, und Lernaktivitäten werden darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie die Organisation beim permanenten Wandel zu unterstützen.“ (KGSt 1994: 8)

Tabelle 1 gibt einen Überblick darüber, was das Konzept der Organisationsentwicklung von traditionellen Formen der Beratung unterscheidet. Die oben skizzierten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis lassen sich mit Hilfe eines derartigen Beratungskonzepts zweifellos relativieren: Der Berater ist durch seine Rolle als Moderator geradezu gezwungen, sich sowohl auf Sprache und kognitive Orientierungen des Klienten einzulassen als auch dessen Bedarf gegenüber den Reputationsmustern des Wissenschaftssystems in den Vordergrund zu stellen, und das Konzept impliziert eine Erhöhung von Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit des Klienten. Eine entsprechende methodische Ausrichtung von Beratungsprojekten kann also als Essenz aus der Auswertung der Erfahrungen der sechziger und siebziger Jahre gelten.

Tabelle 1 ⁴¹

<i>Was unterscheidet Organisationsentwicklung von "traditionellen" Formen der Beratung?</i>	
"traditionelle" Form	Organisationsentwicklung
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt
Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes
Schneller Problemlösungsprozess mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	langwieriger Problemlösungsprozess mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit
Berater ist Fachexperte (mit Methodenkenntnissen) ("Lehrer")	Berater ist Methodenexperte (mit Fachkenntnissen) ("Moderator")
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe

2 Die Reformphase der neunziger Jahre: Konsequenzen aus empirischen Ergebnissen zur Verwaltungsberatung

Zu Beginn der neunziger Jahre setzte erneut eine Phase der Verwaltungsreform ein. Zunächst waren es die Kommunen, die mit der Modernisierung ihrer Verwaltungen begannen. Gemeinsames Kennzeichen der meisten Reformprojekte ist die Berufung auf das niederländische Modell einer dienstleistungsorientierten und nach dem Prinzip eines Konzerns strukturierten Kommunalverwaltung („Tilburger Modell“); Stichworte wie Kontraktmanagement, Zielvereinbarungen, Outputsteuerung, dezentrale Ressourcenverantwortung und Controlling spielen in unterschiedlicher Ausgestaltung eine Rolle im Reformprozess. Inzwischen gibt es auch auf der Ebene der staatlichen Verwaltungen zahlreiche Reformansätze, die in eine ähnliche Richtung zielen.

Beratung hat in diesem Reformprozess erneut Konjunktur. Vor diesem Hintergrund führte das Institut Arbeit und Technik 1996 eine Befragung von Bundes- und Landesministerien durch. Ziel dieser Untersuchung war es, einen Überblick

⁴¹ nach Paul 1994: 26.

über die Erfahrungen und Einschätzungen zu gewinnen, die in der staatlichen Verwaltung im Hinblick auf den Einsatz von externen Beratern im Prozess der Verwaltungsmodernisierung bestehen (vgl. ausführlich Stöbe 1997).⁴² Einige Ergebnisse sollen im folgenden skizziert werden.⁴³ Anschließend soll das Konzept der aktiven Moderation vorgestellt werden, das aus einer Zusammenführung der Auswertung der früheren Reformphasen und aus aktuellen Erfahrungen entwickelt wurde.

2.1 *Verwaltungsberatung in den neunziger Jahren: Ergebnisse einer Befragung*

In den Ergebnissen der Befragung bestätigt sich zunächst die hohe Bedeutung von externer Beratung: In 83 Fällen (76,9%) wurden für das Ministerium oder den ihm nachgeordneten Bereich in den letzten fünf Jahren Aufträge für externe Organisationsuntersuchungen oder andere Projekte mit externer Beratung zur Modernisierung, Weiterentwicklung oder Neustrukturierung der Verwaltung vergeben oder befinden sich in der Planung. Für die Zukunft ist die Mehrheit der Ministerien der Auffassung, dass die Inanspruchnahme von externer Beratung zunehmen wird: 52% aller Befragten erwarten eine Steigerung, 39% vermuten eine gleichbleibende Tendenz, 9% prognostizieren ein Absinken. Der Markt für die Beratung der öffentlichen Verwaltung wird also weiterhin wachsen.

Wissenschaftliche Beratung spielt dabei allerdings eine untergeordnete Rolle. In erster Linie wendet die staatliche Verwaltung sich an große, überregional tätige Unternehmensberatungen. 87% der Ministerien, die bereits Erfahrung mit Beratung haben, haben diesen Firmen schon mindestens einmal einen Auftrag erteilt. Kleine, vorwiegend regional tätige Unternehmensberatungen folgen mit 35%, 21% haben sich an freie Berater und Trainer gewandt. Im wissenschaftlichen Bereich sind die Auftragnehmer vor allem Beratungseinrichtungen im Umfeld von (Fach-) Hochschulen: Mit 27% ist der Anteil der Ministerien, die deren Dienste schon mindestens einmal in Anspruch genommen haben, etwas höher als bezüglich der freien Berater und Trainer. (Fach-) Hochschullehrer wurden von 18% der Ministerien eingeschaltet, Forschungsinstitute von 17%. Von der

⁴² 108 Ministerien haben sich an der Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 58,1% entspricht.

⁴³ Inwieweit die Ergebnisse auch auf den kommunalen Bereich übertragbar sind, kann nicht abschließend eingeschätzt werden. Aus Erfahrungen der Autorin aus Projekten in Kommunen ergibt sich jedoch der Eindruck, dass die Ergebnisse bei einer Befragung von Kommunen ähnlich aussehen würden.

”Beratungskonjunktur” der neunziger Jahre profitieren also in erster Linie Unternehmensberatungen.

Betrachtet man die Aufgaben, die externe Berater übernehmen, so gibt es immer noch einen klaren Vorrang des traditionellen Gutachtens. 82% der Ministerien haben Berater mit der Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung beauftragt (24% einmal, 58% mehrfach). Die Erstellung von Gutachten einschließlich einer Mitwirkung bei der Umsetzung der Ergebnisse wurde bislang von 45% der Befragten in Auftrag gegeben (17% einmal, 28% mehrfach). In 37% der Fälle wurden Berater für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen verpflichtet (23% einmal, 14% mehrfach).⁴⁴

Für die Zukunft dürfte sich die Struktur der Beratung allerdings ändern. Für die Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung ist die Zukunftsprognose negativ: 40% der Befragten erwarten, dass die Bedeutung dieser Beratungsform sinken wird, nur 24% prognostizieren einen Anstieg, die übrigen gehen von einem gleichbleibenden Stellenwert aus. Für die Erstellung von Gutachten einschließlich der Mitwirkung an der Umsetzung sieht das Bild anders aus: Hier vermuten 44% eine wachsende und nur 15% eine sinkende Bedeutung. Die positivste Zukunftsprognose gibt es für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen: 58% sagen einen Anstieg und nur 10% ein Absinken der Bedeutung heraus. Die aus den Erfahrungen der sechziger und siebziger Jahre abgeleiteten Forderungen an die methodische Ausgestaltung von Beratungsprojekten könnten somit in den nächsten Jahren ihrer Einlösung ein Stück näher kommen.

Ein im Vergleich zur bisherigen Diskussion neuer Aspekt ergibt sich aus der Befragung in einem anderen Zusammenhang: Eine der wesentlichen Funktionen von externer Beratung besteht in der Entwicklung von neuen Ideen. Diese These lässt sich aus mehreren Einzelergebnissen ableiten:

- Fast drei Viertel der Befragten sind der Meinung, dass neue Ideen in der Verwaltung oft nur bei einer Hinzuziehung von Externen eine Chance haben.
- Die Hoffnung, dass eine externe Beratung eine andere Sichtweise und neue Ideen bringt, steht von elf abgefragten Gründen für die Inanspruchnahme von externer Beratung an zweiter Stelle (nach der Hinzugewinnung von zusätzlichen Kapazitäten): 66% der Befragten geben an, dass dieser Grund bei der Vergabe von Beratungsaufträgen häufig eine Rolle spielt.
- Von zehn möglichen Kriterien für die Bewertung des Erfolges von Beratungsprojekten stehen (nach der Akzeptanz durch die Mitarbeiter und durch die

⁴⁴ In der Befragung wurden noch weitere mögliche Aufgaben (etwa EDV-Entwicklung) abgefragt, die aber im Kontext dieses Beitrages nicht von Interesse sind.

Führungskräfte) die Entwicklung von neuen Ideen an dritter, der Anstoß von Veränderungen an vierter Stelle. Ersteres halten 88% für wichtig, letzteres 86%.

Diese Erwartungen könnten eine Chance für sozialwissenschaftliche Beratung bilden. Wissenschaft kann durchaus die Funktion der Ideenproduktion übernehmen; Wissenschaftler haben – und zwar gerade dann, wenn sie nicht ausschließlich in der Beratung tätig sind – mehr Freiraum zum „Querdenken“ und für einen „Blick über den Zaun“. Gegenüber Unternehmensberatungen, die aus ökonomischen Gründen gezwungen sind, zahlreiche, oft ähnlich geartete Projekte abzuwickeln, haben im wissenschaftlichen Bereich verankerte Berater unter diesem Aspekt durchaus komparative Vorteile.

Wenn aber das Einbringen von neuen Ideen ein wesentliches Ziel von Beratungsprozessen wird, ergeben sich daraus auch Anforderungen an das Beratungsverständnis. Eine neutrale Moderation, wie sie sich aus dem Konzept der Organisationsentwicklung ableitet, reicht dafür nicht aus. Ein Nachteil dieses Konzepts liegt nämlich in der Gefahr einer inhaltliche Beschränkung auf interne Potentiale – ein Berater, der sich eng an der Moderatorenrolle orientiert, kann per definitionem keine eigenen Ideen einbringen. Vor diesem Hintergrund soll dieser Beitrag abschließend das Konzept einer „aktiven Moderation“ zur Diskussion stellen.

2.2 „Aktive Moderation“ als „Dritter Weg“

Tabelle 2 zeigt, dass es sich bei dem Konzept der „aktiven Moderation“ um eine Kombination von Ansätzen der Organisationsentwicklung und der traditionellen Beratung handelt. Vom ersteren Ansatz profitiert die aktive Moderation insofern, als sie die aktive Rolle der Betroffenen und die Verbindung von Beratung und Umsetzung betont; Parallelen zum letzteren ergeben sich vor allem aus einer inhaltlich aktiven Rolle des Beraters.

Tabelle 2

<i>Was unterscheidet "aktive Moderation" von Organisationsentwicklung von "traditionellen" Formen der Beratung?</i>		
<i>"traditionelle" Form</i>	<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>aktive Moderation</i>
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt
Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt	Lösungen werden kooperativ entwickelt (Berater und Interne)
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt	Lösungsmethoden werden gelernt; Ideen zur Lösung werden zur Diskussion gestellt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes	Umsetzung ist Teil des Projektes, kann aber über die Projektlaufzeit hinausgehen
schneller Problemlösungsprozess mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	Langwieriger Problemlösungsprozess mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit	mittlere Dauer des Problemlösungsprozesses; Umsetzung kann – insbesondere bei innovativen Ideen – langwierig sein
Berater ist Fachexperte (mit Methodenkenntnissen) ("Lehrer")	Berater ist Methodenexperte (mit Fachkenntnissen) ("Moderator")	Berater ist Anstoßgeber (mit Fach- und Methodenkenntnissen) ("Katalysator")
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe	Kombination von Fremdhilfe und Hilfe zur Selbsthilfe

Der Anspruch an den Berater ist somit hoch: Methodische Kompetenz ist ebenso gefragt wie fachliche Kenntnisse. Für Wissenschaftler bedeutet dies, dass einerseits ihre inhaltliche Qualifikation eine Basis für die Beratungstätigkeit bildet – und je fundierter die auf das jeweilige Problem bezogenen Fachkenntnisse sind, desto besser. Insofern haben Wissenschaftler bei diesem Konzept einen Startvorteil gegenüber „reinen“ Methodenexperten, die weniger daran gewöhnt sind, sich in inhaltliche Fragestellungen einzuarbeiten. Andererseits müssen Wissenschaftler sich Methodenkenntnisse aneignen. Bereits die universitäre Ausbildung müsste derartige Kenntnisse – vor allem im Rahmen entsprechender Studienschwerpunkte

– einbeziehen. Darüber hinaus sollten diesbezügliche Weiterbildungsmöglichkeiten verstärkt aufgebaut werden. In diesem Kontext sind sowohl die Berufsverbände⁴⁵ als auch die einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen – Hochschulen wie Forschungsinstitute – gefragt. Auch im Bewusstsein vieler Wissenschaftler ist zweifellos ein Wandel notwendig: Eine hohe inhaltliche Qualifikation ist zwar eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit.

Unter diesen Voraussetzungen bedeutet wissenschaftliche Beratung für die Verwaltungsreform eine große Chance. Gerade Wissenschaftler, die als „Wanderer zwischen den Welten“ agieren, also teils Forschung, teils Beratung machen, haben weit eher als andere Berater die Möglichkeit, sich fundiert mit inhaltlichen Fragen auseinanderzusetzen. Sie befinden sich nicht in einer „Tretmühle“ von schnell aufeinander folgenden Beratungsprojekten, sondern können Phase der Forschungstätigkeit nutzen, um neue Ideen zu entwickeln. Über derartige „Ressourcen zum Nach- (und Vor-) Denken“ verfügen Institutionen und Personen, die ausschließlich beratend tätig sind, in der Regel nicht.

Beispielsweise haben Wissenschaftler auch die Möglichkeit, international erfolgreiche Ansätze der Verwaltungsmodernisierung analysieren, Erfahrungen auf die Nutzbarkeit für deutsche Verwaltungen überprüfen und daraus Anregungen ableiten – und zwar auf methodisch abgesicherter Basis und in Kenntnis der Besonderheiten des deutschen Systems. Auf einer derartigen Grundlage können internationale Erfahrungen tatsächlich für die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland nutzbar gemacht werden. Bislang geschieht dies in unzureichendem Maße. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass in der Beratungsszene nicht selten eine geradezu naive Bewunderung von (scheinbaren?) ausländischen Erfolgen vorzufinden ist, die in der Verwaltung eher Gegenreaktionen auslöst und diejenigen bestärkt, die sowieso davon ausgehen, dass andere Erfahrungen nicht übertragbar sind. Eine fundierte und differenzierte Betrachtungsweise könnte solche Blockaden lösen.

Anspruchsvoll ist die Rolle des „aktiven Moderators“ nicht nur im Hinblick auf die erforderliche Qualifikation, sondern auch im Prozess selbst. Die kooperative Entwicklung von Lösungen, die aktive Rolle sowohl der Mitarbeiter als auch des Moderators, die Kombination von Selbsthilfe und Fremdhilfe führen dazu, dass der Berater im Prozess unterschiedliche, wechselnde Rollen spielt und dass unterschiedliche Arbeitsformen miteinander kombiniert werden müssen. So kann es beispielsweise in einem Projekt eine organisationsinterne Arbeitsgruppe zur

⁴⁵ Ansatzpunkte dafür gibt es etwa beim Berufsverband Deutscher Soziologen.

Prozesssteuerung sowie Mitarbeiter-Ideen-Zirkel geben. In beiden Situationen ist der Berater – neutraler – Moderator. Im gleichen Projekt bietet er aber möglicherweise auch Vorträge, Workshops usw. an, in denen er – als Fachexperte – Erfahrungen und Ideen einbringt. Auch kombinierte Arbeitsformen sind denkbar, beispielsweise Kleingruppen, in denen der Berater und einige Mitarbeiter gemeinsam Vorschläge erarbeiten, die dann in der Organisation diskutiert werden. Wichtig ist jedenfalls, dass klargestellt ist, welche Rolle der Berater jeweils spielt – anderenfalls besteht die Gefahr, dass seine Aktivitäten als Manipulation wahrgenommen werden.

Wenn eine Beratung nach dem Konzept der aktiven Moderation erfolgen soll, sollte dies für alle Beteiligten bei der Planung des Projektes explizit gemacht werden. Eine Institution etwa, die einen neutralen Moderator für ein Organisationsentwicklungsprojekt erwartet, wird irritiert auf inhaltliche Impulse des Beraters reagieren. Den nachfragenden Behörden sind unterschiedliche Beratungskonzepte oft nicht bekannt; dies gilt insbesondere für innovative Ansätze wie die aktive Moderation. Von daher ist es Sache des Beraters, seinen Ansatz offen zu legen und zu eruieren, ob dieser sich mit den – oft nur diffus vorhandenen und unausgesprochenen – Erwartungen der nachfragenden Institution deckt.

Da die oben skizzierten Befragungsergebnisse zeigen, dass neue Ideen als Ergebnisse von Beratungsprojekten gefragt sind, dürfte ein Berater mit dem Konzept der aktiven Moderation in vielen Fällen auf Interesse stoßen. Potentiell könnte die Ausrichtung von Beratung am Konzept der aktiven Moderation sowohl zu einer Dynamisierung der Verwaltungsreform als auch zu einer Stärkung der Rolle sozialwissenschaftlicher Beratung beitragen.

Literatur

- Ahlemeyer, H.W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.), 1996: S. 77-88.
- Alemann, H. v., 1996: Einige allgemeine Bemerkungen zur Soziologie der soziologischen Beratung. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.), 1996: S. 16-26.
- Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.), 1996: Soziologische Beratung – Praxisfelder und Perspektiven. Opladen.
- Beyme, K. v., 1977: Sozialwissenschaften und Politikberatung. In: Flitner, A./Herrmann, U. (Hg.), 1977: S. 107-126.
- Böhret, C., 1978a: Organisations- und Verwaltungsreformen als Verständigungsproblem zwischen Politikwissenschaft und Praxis. In: Böhret, C. (Hg.), 1978b: S. 11-18.

- Böhret, C. (Hg.), 1978b: Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft. Zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. Baden-Baden.
- Böhret, C., 1987: Wissenstransfer – eine „praktische“ Zusatzaufgabe der Verwaltungswissenschaft. In: Koch, R. (Hg.), *Verwaltungsforschung in Perspektive*. Baden-Baden: S. 219-232.
- Böhret, C./Hugger, W., 1978: Praxistest eines Gesetzentwurfs. Zur Zusammenarbeit von Wissenschaft, Verwaltung und Verbänden. In: Böhret, C. (Hg.), 1978b: S. 185-210.
- Bruder, W., 1980: *Sozialwissenschaften und Politikberatung*. Opladen.
- Conradi, W., 1983: *Personalentwicklung*. Stuttgart.
- Dewe, B., 1996: Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hg.), 1996: S. 38-56.
- Ellwein, Th., 1978: Evaluierung von Organisations- und Verwaltungsreformen. In: Böhret, C. (Hg.), 1978b: S. 21-44.
- Ellwein, Th./Hesse, J.J. (Hg.), 1985: *Verwaltungsvereinfachung und Verwaltungspolitik*. Baden-Baden.**
- Ellwein, Th./Hesse, J.J./Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hg.), 1987: *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*. Baden-Baden.
- Fairweather, G.W., 1967: *Methods for Experimental Social Innovation*. New York.
- Flitner, A./Herrmann, U., 1977: *Universität heute. Wem dient sie? Wer steuert sie?* München/Zürich.
- French, W.-L./Bell, C.H., 1994: *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsänderung*. Bern und Stuttgart. (4. Auflage; 1. Auflage 1977)
- Friedrich, H., 1970: *Staatliche Verwaltung und Wissenschaft. Die wissenschaftliche Beratung der Praxis aus der Sicht der Ministerialbürokratie*. Frankfurt am Main.
- Friedrichs, J., 1982: *Methoden empirischer Sozialforschung*. 10. Auflage. Opladen.
- Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hg.), 1988: *Lexikon zur Soziologie*. Ungekürzte Sonderausgabe. Opladen.
- Greiffenhagen, M./Prätorius, R. (Hg.), 1979: *Ein mühsamer Dialog*. Köln/Frankfurt am Main.
- Haag, F./Krüger, H./Schwärzel, W./Wildt, J. (Hg.), 1972: *Aktionsforschung*. München.
- Habermas, J., 1981: *Technik und Wissenschaft als „Ideologie“*. 11. Auflage. Frankfurt am Main.
- Halpern, R., 1988: Action Research for the Late 1980s. *Journal of Community Psychology* 16: S. 249-260.
- Hartfiel, G./Hillmann, K.-H., 1982: *Wörterbuch der Soziologie*. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart.
- Hauff, V., 1979: Wie lässt sich die Verständigung zwischen Wissenschaftlern und Politikern verbessern? In: Greiffenhagen, M./Prätorius, R. (Hg.), 1979: S. 182-194.
- Hegelau, H.-J., 1977: Die Arbeit der Projektgruppe „Regierungs- und Verwaltungsreform“. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.), 1977: S. 166-188.
- Heinze, Th., 1987: *Qualitative Sozialforschung. Erfahrungen, Probleme und Perspektiven*. Opladen.

- Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Ittermann, P., 1998: Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: S. 183-200.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle), 1994: Personalentwicklung. KGSt-Bericht Nr. 13, Köln.
- Klafki, W., 1976: Aspekte kritisch-konstruktiver Erziehungswissenschaft. Weinheim.
- Klages, H., 1987: Beratung als Bedingung der Wissenschaftsentwicklung. In: Koch, R. (Hg.), 1987: S. 258-267.
- Koch, R. (Hg.), 1987: Verwaltungsforschung in Perspektive. Baden-Baden.
- Königswieser, R./Exner, Al./Pelikan, J.M., 1995: Systemische Intervention in der Beratung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2: S. 52-65.
- Lewin, K., 1948: Resolving Social Conflicts. New York.
- Mayntz, R., 1978: Zur Nichtbeteiligung der Wissenschaft bei der Implementierung von Reformen. In: Böhret, C. (Hg.), 1978b: S. 45-52.
- Mayntz, R. (Hg.), 1980: Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte. Königstein/Taunus.
- Mayntz, R. (Hg.), 1983: Implementation politischer Programme. Ansätze zur Theoriebildung. Opladen.
- Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hg.), 1973: Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes. München.
- Minssen, H., 1998: Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.), 1998: S. 53-72.
- Paul, G., 1994: Organisationsentwicklung. Verwaltungen helfen sich selbst. Fortbildung & Praxis Band 2, Hrsg. Bayrische Verwaltungsschule. Stuttgart et al.
- Pflaumer, G., 1978: Zur Rolle der Politikwissenschaft bei der Reform des öffentlichen Dienstes. Diskussionsbeitrag aus der Sicht der Verwaltungspraxis. In: Böhret, C. (Hg.), 1978b: S. 319-322.
- Scharpf, F.W., 1973: Planung als politischer Prozess. Frankfurt.**
- Scharpf, F.W., 1987: Grenzen der institutionellen Reform. In: Ellwein, Th./Hesse, J.J./Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hg.), 1987: S. 111-154.
- Schatz, H., 1973: Auf der Suche nach neuen Problemlösungsstrategien: Die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene. In: Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hg.), 1973: S. 9-67.
- Schatz, H., 1977: Funktionsbedingungen und Konfliktsituationen verwaltungswissenschaftlicher Forschung und Beratung, dargestellt am Beispiel der Projektgruppe „Regierungs- und Verwaltungsreform“. In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.), 1977: S. 189-226.
- Stöbe, S., 1997: Verwaltungsmodernisierung und Organisationsberatung. Auswertung einer Befragung. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1997/11. Gelsenkirchen.
- Töpfer, A., 1987: Zukünftige Aufgabenfelder der Personalforschung. Zeitschrift für Personalforschung 3: S. 259-271.
- Wienold, H., 1988: Aktionsforschung. In: Fuchs, W. et al. (Hg.), 1988: S. 30.

- Willke, H., 1992: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hg.), 1992: S. 17-42.
- Wimmer, R. (Hg.), 1992: Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden. Wirtschaftswoche Nr. 28, 1993.
- Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.), 1977: Interaktion von Wissenschaft und Politik. Frankfurt.
- Wohlgemuth, A.C., 1991: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 3. Auflage. Bern und Stuttgart.

Rainer Fretschner / Josef Hilbert

Theorie und Praxis der Aktivierung: Ein pragmatisches Konzept für die anwendungsorientierte Forschung

1	Einleitung	115
2	Zwischen Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung	117
3	Aktivierung und Schnittstellenproblematik: Von Grenzgängern und Innovationspartisanen	124
4	Das Konzept der Aktivierung und seine Konsequenzen für die anwendungsbezogene Forschung	128
	Literatur	132

1 Einleitung

Zahlreiche Publikationen der letzten Jahre zeigen, dass Wissen und Innovation zu zentralen Begriffen der soziologischen Analyse von Gegenwartsgesellschaften avanciert sind. Die moderne Gesellschaft wird wahlweise als Wissensgesellschaft (Stehr 2000; Weingart 2001), als Wissenschaftsgesellschaft (Kreibich 1986) oder als wissensbasierte Ökonomie (Willke 2002) charakterisiert. Schon die frühen Theoretiker der postindustriellen Gesellschaft haben die zentrale Bedeutung der Wissenschaft für den sozialen, ökonomischen und kulturellen Wandel betont und Wissen als axiales Prinzip der Dienstleistungsgesellschaft in den Mittelpunkt ihrer Analysen gerückt (vgl. Bell 1975). Heute gilt Wissen als zentrale Ressource und Produktivkraft: „Der die aktuelle Diskussion beherrschende Begriff der Wissensgesellschaft sagt dagegen etwas über den eingetretenen Wandel der Arbeitstätigkeiten aus: in allen Tätigkeitsbereichen tritt das Wissen als Quelle der Produktivität immer stärker in den Vordergrund“ (Helmstädter 2001: 5). Darüber hinaus gewinnt Wissen neben seiner Funktion als *Produktivkraft* im Rahmen der gesellschaftlichen Wertschöpfung als *Innovationskraft* für alle gesellschaftlichen Funktionsbereiche an Bedeutung.

Keine soziale oder technische Innovation ist ohne neues Wissen oder die Rekombination bereits vorhandener Wissensbestände möglich. Die Innovationsfunktion des Wissens wird vor allem durch eine spezifische Form des Wissens erfüllt, denn nicht alle Wissensformen erfüllen das Kriterium der Neuigkeit in gleichem Maße. In den Worten von Matthias Wingens (1999: 433f.): „Und diese Funktion erfüllt (...) nicht Wissen allgemein, sondern eine spezifische Wissensart: wissenschaftlich-technisches Wissen nämlich, denn die Wissenschaft ist das soziale System, das im Hinblick auf die Generierung neuen Wissens in der Gesellschaft funktional ausdifferenziert wurde. Dementsprechend wird Wissenschaftsförderung heute legitimiert als in einer globalisierten Wirtschaft unabdingbare Voraussetzung zur Sicherung nationaler ökonomischer Konkurrenzfähigkeit und gesellschaftlichen Wohlstands und fungiert als Wissenschaftspolitik zunehmend als eine Art (Ersatz-)Industriepolitik.“

In der Debatte zur ökonomischen Bedeutung der Wissenschaft steht nicht allein die Grundlagenforschung im Mittelpunkt. Im Gegenteil: Besondere Aufmerksamkeit wird der anwendungsbezogenen Forschung zuteil, da von dieser ein Beitrag zur Lösung zentraler beschäftigungs- und innovationspolitischer Probleme erwartet wird. Obwohl die „Entzauberung der Wissenschaft“ bereits eingesetzt hat und die Planungs- und Steuerungseuphorie der 60er und 70er Jahre einer weitgehenden Ernüchterung und Skepsis gewichen ist, steigen die wissen-

schaftsexternen Anforderungen an die Verwertbarkeit (sozial-)wissenschaftlicher Forschungsergebnisse kontinuierlich. „Der Ruf nach praktischer Anwendbarkeit sozialwissenschaftlichen Wissens wird eher lauter als leiser“ (Bosch/Kraetsch/Renn 2001: 199).

Die Einsicht in die nur begrenzte Übersetzungsfähigkeit wissenschaftlichen Wissens in die Praxis sowie die Infragestellung wissenschaftlicher Exklusivitätsansprüche von konkurrierenden Wissensproduzenten setzt auch die anwendungsorientierte Forschung unter Reflexionszwang. Die Überprüfung von Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen wissenschaftlich fundierter Intervention und Gestaltung wird zu einer zentralen und immer wiederkehrenden Aufgabe im Forschungsprozess. Dieser selbstreflexiven Dimension wissenschaftlicher Praxis – so die zentrale These dieses Beitrages – wird durch eine Ausrichtung der konkreten Forschungs- und Entwicklungsarbeit am Konzept der Aktivierung Rechnung getragen, das zahlreichen Entwicklungs- und Erprobungsprojekten der Abteilung Dienstleistungssysteme im Institut Arbeit und Technik zugrunde liegt und das als „Forschungsphilosophie“ der Abteilung bezeichnet werden kann. Im folgenden Beitrag wollen wir das Konzept der Aktivierung skizzieren und erläutern. Zwei Fragenkomplexe stehen dabei im Mittelpunkt:

1. Welche sozialwissenschaftlichen Theorieansätze sind zur Konkretisierung und Generalisierung des Aktivierungskonzeptes geeignet?
2. Welche Orientierungsleistungen kann das Konzept der Aktivierung für eine anwendungsorientierte Forschungseinrichtung erbringen?

Im folgenden Abschnitt 2 wird das spannungsreiche Verhältnis von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung in einem differenzierungstheoretischen Bezugsrahmen betrachtet. Daran anschließend wird in Abschnitt 3 das Konzept der Aktivierung dargestellt, wobei gleichfalls der differenzierungstheoretische Bezug dieses Konzeptes und die Schnittstellenproblematik von „Staat und Gesellschaft“ im Mittelpunkt stehen werden. In Abschnitt 4 schließlich wird gezeigt, dass das Konzept der Aktivierung auch für die anwendungsbezogene Forschung einen pragmatischen Ausweg aus dem Spannungsfeld von Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung bieten kann.

2 Zwischen Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung

Als Ausgangspunkt der Verhältnisbestimmung von Theorie und Praxis bietet sich die Theorie funktionaler Differenzierung an, die der soziologischen Theorie zur Charakterisierung moderner, zeitgenössischer Gesellschaften dient. Bei allen Unterschieden der verschiedenen Theorieansätze besteht weitestgehend Einigkeit in der Einschätzung, dass die moderne Gesellschaft in erster Linie durch die Ausdifferenzierung autonomer gesellschaftlicher Funktionsbereiche charakterisiert ist (vgl. Berger 1988). Neben dem Wissenschaftssystem, das uns in diesem Zusammenhang als Referenzsystem dient, haben sich eine Vielzahl weiterer Funktionsbereiche, etwa das politische System, das ökonomische System, das Erziehungssystem, das Rechtssystem, das Gesundheitssystem etc., die durch unterschiedliche institutionelle Strukturen, zentrale Organisationen und korporative Akteure, Leistungs- und Publikumsrollen, Kommunikationsmedien und Regelstrukturen gekennzeichnet sind, ausdifferenziert.

Die polyzentrische Struktur der modernen Gesellschaft erlaubt keine hierarchische Anordnung der Funktionsbereiche, d.h. die funktional differenzierte Gesellschaft verzichtet auf eine Rangordnung ihrer Funktionssysteme – mit weitreichenden Konsequenzen für die Einheit und Integration der Gesamtgesellschaft. Mit der Ausdifferenzierung eigensinniger Funktionssysteme entsteht eine Situation, in der eine konkurrenzfreie Repräsentation der Gesellschaft nicht länger möglich ist. Die moderne Gesellschaft erscheint aus systemtheoretischer Perspektive als polyzentrische bzw. polykontexturale Gesellschaft, da jedes Funktionssystem die Gesellschaft gemäß der ihm eigenen Codierung beobachtet und in Form systemspezifischer Reflexionstheorien beschreibt⁴⁶. Die binäre Codierung der Funktionssysteme beansprucht somit einen universalen Geltungsanspruch für ihren jeweiligen Anwendungsbereich. Der Weltzugriff der Funktionssysteme „(...) ist strikt binär, deshalb extrem scharf und totalisierend. Jedes dieser Systeme beobachtet die Welt relativ zu sich selbst, jedes totalisiert deswegen

⁴⁶ In der polykontexturalen Gesellschaft entstehen eine Vielzahl von Gesellschaftsbeschreibungen, die aus der jeweiligen funktionssystemischen Perspektive plausibel erscheinen, die jedoch – da sie den Reflexionstheorien der Funktionssysteme folgen – partikulare Strukturmomente verabsolutieren. So beschreibt das ökonomische System die moderne Gesellschaft als kapitalistische Gesellschaft, als Dienstleistungsgesellschaft oder postindustrielle Gesellschaft, das Religionssystem – in negativer Wendung – als säkulare Gesellschaft, das Wissenschaftssystem als Wissens- oder gar als Wissenschaftsgesellschaft. Mit Luhmann lassen sich diese Gesellschaftsbeschreibungen als teilsystemspezifische Beobachtungen rekonstruieren, denn diese Vielfalt der Gesellschaftsbeschreibungen ist „(...) selbst ein Symptom, nämlich eine Konsequenz des eigentlichen Wesens der modernen Gesellschaft: ihrer funktionalen Differenzierung“ (Schimank 1996: 185).

seine Welt, und deshalb findet sich keine irgendwie und von irgendwo aus beobachtbare Einheit der Gesellschaft, keine gemeinsame Universalkontextur“ (Fuchs 1999: 128). Das Wissenschaftssystem bildet in Bezug auf die binäre Codierung seiner Basisoperationen keine Ausnahme: Der Code der wissenschaftlichen Kommunikation orientiert sich ausschließlich an den Werten wahr/unwahr; d.h. alle kommunikativen Akte, die dieser Leitunterscheidung folgen, werden als Beiträge zur wissenschaftliche Kommunikation gewertet⁴⁷.

Neben der institutionellen Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems in einzelne Disziplinen und Fachbereiche hat sich als eine weitere Differenzierungsform die Unterscheidung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung etabliert. Aus systemtheoretischer Perspektive lassen sich beide Formen wissenschaftlicher Kommunikation als selbst- und fremdreferentielle Bezüge der systeminternen Kommunikation begreifen. Mit der Funktion von gesellschaftlichen Teilbereichen ist deren Orientierung an der Gesellschaft gewährleistet, während die Leistungsbezüge für eine Orientierung in der Gesellschaft sorgen, d.h. für eine Orientierung an den Erfordernissen der gesellschaftlichen Funktionsbereiche. Die Grundlagenforschung analysiert den Funktionsaspekt der Wissenschaft (selbstreferentieller Bezug), während sich die anwendungsbezogene Forschung an den Leistungsaspekten (fremdreferentielle Bezüge) orientiert. Niklas Luhmann weist deshalb zurecht darauf hin, dass es kein Primat der Grundlagenforschung vor der anwendungsbezogenen Forschung oder umgekehrt geben kann: „Das Wissenschaftssystem bedient sich der Unterscheidung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung, um sich zur Differenz von Funktionserwartungen und Leistungserwartungen in ein Verhältnis zu setzen (...). Als Interpretation der Differenz von Funktion und Leistung kann die Unterscheidung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung nicht hierarchisch verstanden werden (obgleich der Reputationsmarkt sie nicht selten so behandelt, als ob Grundlagenforschung höherwertig oder ‘wissenschaftlicher’ wäre als anwendungsbezogene Forschung). Die Gesellschaft ist als Einheit nicht wichtiger als das, was sich in der Form unterschiedlicher Funktionssysteme ausfaltet (Luhmann 1994: 640).

⁴⁷ Bei Luhmann (1994: 636) heißt es hierzu: „Was immer unter dem Code wahr/unwahr im Hinblick auf Wissensgenerierung operiert, ist Wissenschaft – auch wenn es im Klostergarten oder im Industrielabor geschieht.“ Wissenschaftliches Wissen unterscheidet sich damit von anderen Wissensformen lediglich durch seinen Geltungsanspruch, „wahres Wissen“ durch methodische Verfahren und theoretische Kontrolle zu produzieren, da es im symbolisch generalisierten Medium der Wahrheit prozessiert wird, während andere Wissensformen, etwa das Erfahrungswissen oder das praktische Wissen, andere Geltungskriterien zugrunde legen.

Eine vergleichbare Position vertritt der Neofunktionalismus, der das moderne Wissenschaftssystem als die Interpenetration von Theorie, Technik, Erfahrung und Logik deutet. Mit Richard Münch (1992: 200ff.) lassen sich diese Kategorien gemäß dem AGIL-Schema als Interpenetration von theoretischem Bezugsrahmen (latent pattern maintenance), praktischer Problemlösung (goal attainment), Sinneswahrnehmung (adaptation) und logischen Prinzipien (integration) konkretisieren. Aus dieser Perspektive erscheint der konkrete Anwendungsbezug von Forschung, d.h. der praktische Problemlösungsbezug, als ein zentraler Bestandteil des modernen Wissenschaftssystems. „Erst die konsequente Rückbeziehung technischen Probierens auf die abstrakte Begriffs- und Theoriebildung, d.h. die ihre gegenseitige Durchdringung in der Kooperation von Theoretikern und Erfindern praktischer Technologien, hat das hervorgebracht, was die moderne Gesellschaft ausmacht: ihre Abstraktion und ihre praktische Anwendbarkeit zugleich (Münch 1992: 203). In diesem Verständnis sind konkrete Praxis- oder Anwendungsbezüge der Forschung nicht als abgeleitete oder sekundäre Leistungen der Wissenschaft zu verstehen, sondern sie erscheinen als integrale Bestandteile des wissenschaftlichen Forschungsprozesses.

Die Leistungsorientierung der Wissenschaft wird jedoch erschwert, da sich das Wissenschaftssystem in struktureller Hinsicht von den anderen Funktionssystemen unterscheidet. Während sich in den meisten Funktionssystemen auf der personalen Ebene komplementäre Professions- und Publikumsrollen herausgebildet haben, fehlt es im Wissenschaftssystem an der Ausdifferenzierung entsprechender Komplementärrollen: Die Forscher bilden ihr eigenes Publikum (vgl. Luhmann 1994: 625; Stichweh 1988). In den Worten von Uwe Schimank: „Der Arzt benötigt als Abnehmer seiner Leistungen den Patienten, der Rechtsanwalt den Klienten, das Unternehmen den Konsumenten, der Lehrer den Schüler, der Politiker den Wähler, usw. – doch einem Forscher genügen in dieser Hinsicht andere Forscher, die seine publizierten Erkenntnisse aufgreifen und weitertragen. Die meisten anderen gesellschaftlichen Teilsysteme produzieren also Leistungen für ihre gesellschaftliche Umwelt: Gesundheit, Rechtssicherheit, Bedürfnisbefriedigung, Bildung oder Gemeinwohl. Das System wissenschaftlicher Forschung produziert hingegen seine Leistungen in Gestalt wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts zunächst einmal für sich selbst“ (Schimank 1994: 410f.).

Dies wird in der Regel als ein Mangel empfunden. Die Rede von der Wissenschaft als Elfenbeinturm bezieht sich auf genau diese wenig ausgeprägte Orientierung der Wissenschaft an den Anforderungen und Bedarfen aus der gesellschaftlichen Umwelt des Wissenschaftssystems. Gefordert wird eine stärkere Dienstleistungsorientierung der Wissenschaft, die ihre spezifische Problemlösungskompetenz an den konkreten Kundenbedarfen ausrichtet. Kurz: Gefordert

wird sozialwissenschaftliches Rezept- und Umsetzungswissen. Bosch/Kraetsch/Renn (2001: 205) bringen diese neuen Anforderungen an die anwendungsbezogene Forschung auf den Punkt: „Aus Sicht der ‚Praxis‘ besteht die Aufgabe der Sozialwissenschaften immer weniger darin, Problemlagen zu beschreiben, sondern eher darin, handlungspraktische Lösungen anzubieten und diese mit umzusetzen. Die Sozialwissenschaften sollen sich als Dienstleister an der Gestaltung der Praxis aktiv beteiligen. (...) Dass allerdings alleine die Ermöglichung des Feldzugangs durch die Unternehmen eine ‚Bringschuld‘ der Forschung für die Unternehmen beinhalten soll (...) deutet darauf hin, dass sozialwissenschaftliche Forschung immer stärker unter dem Aspekt des direkten Nutzens, der Dienstleistung für die Unternehmen wahrgenommen und dass zunehmend weniger ein eigenständiges, nicht direkt anwendbares wissenschaftliches Erkenntnisinteresse von seitens der ‚Praxis‘ akzeptiert wird.“

An dieser Stelle lohnt sich ein Blick in eine aktuelle Studie zur „Kundenzufriedenheit der Unternehmen mit Forschungseinrichtungen“. Eine vom Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) in Auftrag gegebene Studie kommt zu dem Schluss, dass die Unternehmen überwiegend mit den Leistungen der Forschungseinrichtungen zufrieden sind, wobei der Wunsch nach „mehr Praxisnähe“ bzw. „Praxisbezug“ der Forschungstätigkeiten weiterhin ein Hauptanliegen der Unternehmen darstellt. „Die ‚Dienstleistungsfunktion‘ steht aus der Sicht der Unternehmen im Vordergrund der Betrachtung von Forschungseinrichtungen. In keinem Fall wurde dabei die Notwendigkeit von Grundlagenforschung in Zweifel gezogen, im Gegenteil wurde sie – soweit erwähnt – als mögliche Basis zukünftiger Anwendungen für wichtig gehalten bzw. eine ausgewogene Mischung von Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung gewünscht“ (Nicolay/Wimmers 2000: 21). Folgende Anforderungen werden von den Unternehmen an Forschungseinrichtungen bezüglich einer stärkeren Dienstleistungsorientierung gestellt (ebd.):

- Denken in Nutzenkategorien des Auftraggebers;
- Bessere Orientierung auf die Problemlösung bzw. das Ergebnis;
- Stärkeres Eingehen auf die Kundenwünsche;
- Abstimmung der Forschungsthemen mit den Unternehmen;
- Akzeptanz des Inputs aus der Wirtschaft und gemeinsame Projektentwicklung;
- Überführung theoretischer Erkenntnisse in praktikable Lösungen;
- Trägheit und Formalismus reduzieren.

Die Praxis- und Anwendersysteme fordern somit eine stärker fremdreferentiell ausgerichtete Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die sich nicht so sehr an den wissenschaftsinternen Kriterien orientiert, sondern vielmehr kurzfristige Ergebnisse, die gewinnbringend umgesetzt und implementiert werden können. Bosch/Kraetsch/Renn (2001: 205) weisen jedoch auch auf die Schwierigkeiten und Risiken hin, die sich durch eine ausschließlich oder überwiegend an systemexternen Anforderungen orientierte Forschung ergeben können: „Würde man die Eigenlogiken des wissenschaftlichen Funktionssystems zugunsten der ‚äußeren‘ Anforderungen zu sehr zurückdrängen, so setzte man die wissenschaftliche Produktion der Gefahr aus, in ihrem Kern geschwächt zu werden, die abweichende, spezifisch wissenschaftliche Perspektive und den unabhängigen Beobachterstandpunkt zu verlieren und sich somit mittelfristig ‚totzulaufen‘.“

Die empirische Verwendungsforschung hat gezeigt, dass dem Verwendungskonzept der Wissenschaft folgende Grundannahmen zugrunde liegen (vgl. Knauth/Wolff 1989: 397):

1. Der Begriff der Verwendung unterstellt, dass es etwas Substantielles gibt, das verwendet werden kann (Theorien, Bedeutungsmuster, Begründungen);
2. Der Verwendungsbegriff verweist auf Subjekte, die aktiv handeln, auf individuelle oder kollektive Wissensproduzenten und –konsumenten;
3. Verwendung impliziert eine bestimmte Richtung von Prozessen der Verwendung, die eine Rationalitätstransfer von der Wissenschaft zur Praxis unterstellt;
4. Der Begriff der Verwendung verweist schließlich auf einen angebbaren sozialen, d.h. institutionellen Ort, an dem dieser Transfer stattfinden kann.

Dies hat zur Konsequenz, dass die Ergebnisse (sozial-)wissenschaftlicher Forschung nicht direkt praktisch wirksam werden, sondern im besten Falle indirekt. Nach dem Konzept der Verwendungsforschung wird wissenschaftliches Wissen nach den Gesetzmäßigkeiten und Regeln der jeweiligen Anwendersysteme, die eigenen Funktionsimperativen zu folgen haben, verwendet. Diesem Modell des Wissenstransfers liegt zudem ein lineares Transfermodell zugrunde, das der Realität nicht angemessen ist. Aus der bisherigen Darstellung wird deutlich, dass die Anwendung wissenschaftlichen Wissens äußerst voraussetzungsreich ist und lineare Transfermodelle an ihre Grenze stoßen: The focus on interactions between institutions of fundamental research on the ‚supply side‘ and corporations has been reflected not only in technology policies, but also in technology studies. Linear models of ‚demand pull‘ or ‚technology push‘ have been super-

seded by evolutionary models that analyze the developments in terms of networks“ (Etzkowitz/Leydesdorff 1997: 3f.).⁴⁸

Das dreistufige Transfermodell – von der Wissensproduktion über die Wissensvermittlung zur Wissensanwendung – verliert in der Wissensgesellschaft zunehmend an Plausibilität. Das lineare Modell ist im Grunde genommen ein arbeitsteiliges Modell, das den Anforderungen einer wissensbasierten Ökonomie nicht angemessen ist, da dort eine enge Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft angestrebt wird und sich ökonomische und soziale Innovationen einer engen Kopplung von Wissenschaft und anderen Funktionsbereichen verdanken. Das Modell der Arbeits- und Wissensteilung stößt in der Wissensgesellschaft an seine (ökonomischen) Grenzen: „Dabei können die beiden Seiten keineswegs arbeits- oder wissensteilig nebeneinandergestellt werden, sondern sie müssen in Strukturen und Personen miteinander verknüpft werden“ (Lehner 1999: 216). Zu einer vergleichbaren Einschätzung gelangt Helga Nowotny die eine nicht-lineare Agenda der Wissensintegration fordert. Die Vorstellung einer kontinuierlichen Akkumulation des Wissens sei aufzugeben, da dieser Vorstellung die Prämissen des linearen Denkens zugrunde liegen: „Wissenstransfer spielt sich längst nicht mehr in einer vorgezeichneten Richtung ab, sondern entsteht aus interaktiven Beziehungen zwischen Produzenten und Nutzern von Wissen, zwischen Instrumenten, Methoden und spezifischen Fertigkeiten, die in wechselnden Konfigurationen zueinander stehen“ (Nowotny 1997: 2). Es ist deshalb nicht länger davon auszugehen, dass der Pfad der Wissensproduktion von der Grundlagenforschung über die anwendungsbezogene Forschung zu marktfähigen Produkten und Dienstleistungen führt.

Der Transfervorgang erweist sich als wesentlich komplizierter. Auf eine kurze Formel gebracht: *Wissenstransfer ist nur als Wissenstransformation möglich* (Ronge 1989: 332). Die Problematik des Wissenstransfers greift jedoch tiefer, denn „(...) nicht Sozialwissenschaftler bringen Sozialwissenschaften in die Praxis (dies ist die Ausnahme), sondern Nichtwissenschaftler, die gesellschaftlichen Akteure selbst. Verwendung ist also nicht Anwendung, sondern ein aktives Mit- und Neuproduzieren der Ergebnisse, die dadurch den Charakter von ‚Ergebnissen‘ verlieren und im Handlungs-, Sprach-, Erwartungs- und Interessenkontext des jeweiligen Praxiszusammenhangs nach immanenten Regeln ihrer praktischen Relevanz überhaupt erst geschaffen werden. (...) Die Verwendung der Ergebnisse hat nichts mit den Ergebnissen zu tun, die verwendet werden“ (Beck 1991: 174f.).

⁴⁸ Zur geringen Erklärungskraft von technology-push und demand-pull-Modellen vgl. auch Bandemer/Belzer 1998.

Es kann also festgehalten werden: Sozialwissenschaftliches Wissen unterliegt einer grundlegenden Transformation, wenn es seinen ursprünglichen institutionellen Kontext verlässt, oder: die Grenze zur Praxis überschreitet⁴⁹. Diese Transformation wissenschaftlichen Wissens durch die Praxis ist wissenschaftlich nur bedingt kontrollierbar. Die aus der Industrie- und Betriebssoziologie bekannten und hinreichend dokumentierten Beispiele „erfolgreich scheiternder Projekte“ – etwa die Einführung von Gruppenarbeit oder andere arbeitsorganisatorische Reformmaßnahmen – die nach dem Abschluss der Pilotierungsphase oftmals rückgängig gemacht werden oder einfach im Sande verlaufen, illustrieren diesen Sachverhalt. Die Funktionsbedingungen und Gesetzmäßigkeiten des Wissenschaftssystems entsprechen nicht den Funktionsbedingungen und Gesetzmäßigkeiten der Anwendungssysteme. Dies erklärt, „(...) dass sozialwissenschaftliches Wissen nicht als sozialwissenschaftliches Wissen praktisch wird. Um praktisch zu werden, müssen die Argumentationen vielmehr ‘verwandelt’, das heißt ihrer sozialwissenschaftlichen Identität entkleidet und nach Maßgabe der Bedingungen der Handlungspraxis ‘neu’ konstituiert werden“ (Beck/Bonß 1989: 27). Knauth/Wolff sprechen in diesem Zusammenhang von der „Selbstauflösung von Wissenschaft im Zuge der Verwendung“ (Knauth/Wolff 1989: 412).

Es ist offensichtlich, dass die anwendungsorientierte Forschung nur sehr bedingt Einfluss auf diesen Verwandlungsprozess nehmen kann, sie mithin selbst auf die Grenzen ihrer Gestaltungsmöglichkeiten gestoßen wird. Nicht nur die Wissenschaft stellt einen eigensinnigen und autonomen Funktionsbereich darstellt, sondern auch die jeweiligen ‘Praxisfelder’.⁵⁰ „Gerade deshalb ist es auch falsch, das Theorie-Praxis-Verhältnis vorrangig aus der Perspektive der Wissenschaft zu sehen. Letztlich kann sich die Praxis Wissenschaft nur dann zu eigen machen, wenn die jeweiligen ‘Ergebnisse’ auf das Referenzsystem der Praxis bezogen und ihrer wissenschaftlichen Identität entkleidet werden. Eine ‘erfolgreiche’ Verwendung bemisst sich also nur in Ausnahmefällen an einer direkten Übernahme der wissenschaftlichen Perspektive“ (Bonß 1999: 116).

⁴⁹ In den Worten von Kiener/Schanne (1999: 449): „Denn die Kontexte der Produktion und der Nutzung von Wissen sind andere und unterschiedliche, wie uns neuere Theorien der Wissensproduktion und –verwendung zeigen: Wissen muss zumindest transferiert und transformiert, übersetzt werden, bevor es genutzt werden kann.“

⁵⁰ Bei Renn (1999: 142) heißt es hierzu: „In jedem Fall ist die Anwendung soziologischen Wissens in wissenschaftsexternen Kontexten eine komplexe Übersetzungsarbeit. Diese Übersetzung ist dann nicht einfach eine aufklärende Rückübersetzung des Wissens von der Praxis in diese hinein, denn die Asymmetrie zwischen Wissenschaft und (externer) Praxis – Wissenschaft expliziert das Implizite der Praxis – ist bei Lichte besehen eine symmetrische Asymmetrie, sofern die Wissenschaft ihre eigene implizite Basis hat, die von einem ‚praktischen‘ Blickwinkel – z.B. von einer bürokratisch-politischen – aus durchaus explizierbar ist.“

3 Aktivierung und Schnittstellenproblematik: Von Grenzgängern und Innovationspartisanen

Verwendung bzw. Anwendung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse finden in „hybriden Kontexte(n)“ und „institutionalisierten Kontaktbereichen“ (Knauth/Wolff 1989: 414/415) statt, die einen Beitrag zur Integration und Stabilisierung gesellschaftlicher Funktionsbereiche leisten. Verwendung ist dann „(...) kein Null-Summen-Spiel zweier kognitiver Welten, mit der impliziten Tendenz zur Auflösung der einen in der anderen, sondern erscheint als eine *eigene hybride Handlungsebene*, auf der zugleich ein *Zueinander-in-Beziehung-Setzen* wie auch eine klare Differenzierung zwischen diesen Funktionsbereichen erfolgt. (...) In Verwendungskonstellationen wie den von uns untersuchten Beratungen entwickeln sich *eigene Binnenrationalitäten*, die mit der Art und Weise der interaktiven Abwicklung und Gestaltung dieser Handlungsform *unter den gegebenen praktischen Umständen* zu tun haben und nicht abstrakt auf andere, beispielsweise wissenschaftliche Standards und Begründungsfiguren zu reduzieren sind“ (ebd.: 413).

Die neuere Systemtheorie spricht in diesem Zusammenhang von „Drittssystemen“, die nicht auf die Eigenschaften der partizipierenden Ausgangssysteme reduzierbar sind (vgl. Trippl/Maller in diesem Band). Bei Peter Fuchs (1999: 94) heißt es hierzu: „Wenn zwei Organisationen Verhandlungen aufnehmen, vermischen und vermenscheln sich offenkundig nicht die Operationen beider Systeme. Statt dessen entsteht ein Drittssystem.“ Und weiter: „Das bedeutet (...), dass das Interventionssystem ein Drittssystem darstellt, in dessen Umwelt die Systeme erscheinen, die als intervenierte bzw. intervenierende Adressen konstruiert werden, und: dass dieses System nicht, (...) wenn man so sagen darf, der Herr des Verfahrens ist, nicht seinerseits wieder ein Subjekt für die extern positionierten Ausgangssysteme.“

Dieser Sachverhalt stellt sich nicht nur aus systemtheoretischer Perspektive, sondern auch akteurstheoretische Ansätze kommen zu vergleichbaren Ergebnissen: „Verwendung ist ein hybrides Ergebnis einer spezifischen Form der Relationierung von Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen; sie ist gleichsam ein Zwitterwesen, das ohne ihre jeweiligen ‚alter‘-Systeme nicht auskommt, andererseits aber nicht auf eine Addition der jeweiligen Einflüsse reduziert werden kann“ (Knauth/Wolff 1989: 414). Hier zeigt sich eine eindeutige Konvergenz von systemtheoretischen und handlungsorientierten Ansätzen in Bezug auf Fragen des Wissenstransfers und der wissenschaftlichen Interventionsfähigkeit in komplexen Umwelten.

Diese Entwicklung zeigt selbstverständlich auch Rückwirkungen auf das Wissenschaftssystem selbst, die sich mit dem Begriff der Heteronomisierung umschreiben lassen (vgl. Braun/Schimank 1992). Der Prozess der Heteronomisierung kann als eine Konsequenz des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses begriffen werden, in dessen Folge die „(...) Geltung wissenschaftlicher Ergebnisse nicht über methodologische Kriterien verbürgt, sondern vielmehr am externen Kriterium sozialer und politischer Akzeptanz bemessen wird“ (Wingens 1999: 437). Die Entwicklung der Heteronomisierung spiegelt sich im lauter werdenden Ruf nach der gesellschaftlichen Verantwortung (accountability) wissenschaftlicher Ergebnisse, vor allem aus den Verwendungskontexten der Wissenschaft. Damit ist nicht nur eine veränderte Grenzziehung zwischen dem Wissenschaftssystem und den anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen impliziert, sondern auch eine „Entdifferenzierung wissenschaftlicher und politischer Diskurse“ (ebd.). Die reflexive Verwissenschaftlichung der Praxis, wie sie in der Bundesrepublik auf prominente Weise von Ulrich Beck (normativ) propagiert wird, setzt genau diese Heteronomisierung der Funktionssysteme voraus. Die Dynamik der reflexiven Modernisierung entsteht durch die Hybridisierung der Funktionssysteme: „Die Fragestellungen funktionaler Differenzierung werden ersetzt durch die Fragestellungen funktionaler Koordination, Vernetzung, Abstimmung, Synthese etc. (...) Kommt es nicht überall zu Realexperimenten des ‚und‘, in denen die in der einfachen Modernisierungstheorie strikt getrennt gedachter ‚binärer Codes‘ aufeinander angewendet, miteinander kombiniert und verschmolzen werden?“ (Beck 1993: 78).

Schon zu Beginn der 90er Jahre hat ein internationales Autorenteam um Michael Gibbons und Helga Nowotny auf den grundlegenden Umbau des Forschungs- und Wissenschaftssystems hingewiesen, der einen neuen Modus der reflexiven Wissensproduktion erzwingt (vgl. Gibbons et al. 1994; Nowotny et al. 2001)⁵¹. Die sog. Modus 2-Forschung „(...) is characterised by a constant flow back and forth between the fundamental and the applied, between the theoretical and the practical. Mode 2 is characterised by a shift away from the search for fundamental principles towards modes of enquiry oriented towards contextualised results (Gibbons et al. 1994: 19). Forschungsaktivitäten im Modus 2 zeichnen sich durch folgende Kennzeichen aus:

1. *Anwendungsorientierte Wissensproduktion*: Die Wissensproduktion erfolgt in Ausrichtung auf die konkreten Bedürfnisse und Problemlagen der Anwendersysteme: „Such knowledge is intended to be useful to someone whe-

⁵¹ Zur Debatte um Modus2-Forschung vgl. auch kritisch Etzkowitz/Leydesdorff 2000; Weingart 1999.

ther in industry or government, or society more generally and this imperative is present from the beginning“ (ebd.: 4).

2. *Transdisziplinarität*: Die Ausrichtung an den konkreten Problemstellungen der Anwendersysteme macht eine Überwindung kognitiv-disziplinärer Grenzen erforderlich: „In Mode 2 the shape of the final solution will normally be beyond that of any single contribution discipline. It will be transdisciplinary“ (ebd.: 4).
3. *Institutionelle Heterogenität*: Neben den Universitäten als den klassischen Institutionen der Wissensproduktion etablieren sich zahlreiche weitere Einrichtungen und Unternehmen. Das Spektrum reicht hier von außeruniversitären Forschungseinrichtungen bis hin zu Beratungsunternehmen und Denkfabriken: „An increase in the number of potential sites where knowledge can be created; no longer universities and colleges, but non-university institutes, research centres, government agencies, industrial laboratories, think-tanks, consultancies, in their interaction“ (ebd.: 6)
4. *„Social accountability“ und Reflexivität*: Die Verschränkung von Forschungs- und Anwendungskontexten erhöht das Problembewußtsein der beteiligten Akteure und sensibilisiert diese für die gesellschaftlichen Folgen der Wissensproduktion: „Contrary to what one might expect, working in the context of application increases the sensitivity of scientists and technologists to the broader implications of what they are doing. Operating in Mode 2 makes all participants more reflexive“ (ebd.: 7)
5. *Nachfrageorientierte Qualitätskontrolle*: Während sich die akademische (Grundlagen-)Forschung überwiegend an den Qualitätskriterien der scientific community orientiert und durch peer group review kontrollieren lässt, gehen in die Qualitätskontrolle der Modus2-Forschung auch außerwissenschaftliche Kriterien ein: „In Mode 2 additional criteria are added through the context of application which now incorporates a diverse range of intellectual interests as well as other social, economic or political ones“ (ebd.: 8).

Georg Krücken (2001) sieht in der Modus2-Forschung weniger ein eigenständigen Forschungsprogramm als vielmehr ein normatives Forschungsleitbild das gekennzeichnet ist durch

- a) die Verschränkung bzw. strukturelle Kopplung von Wissenschaft und Gesellschaft,
- b) die Überwindung rigider Grenzziehungen zwischen akademischer Forschung und wirtschaftlicher bzw. technologischer Umsetzung und

- c) die Abkehr vom Wissenschaftsideal der disziplinar organisierten Grundlagenforschung durch transdisziplinär ausgerichtete Anwendungsforschung.

Wir haben weiter oben darauf hingewiesen, dass das Wissenschaftssystem im Unterschied zu den anderen Funktionssystemen keine Publikumsrollen ausdifferenziert hat. Dieser unter Dienstleistungsaspekten zu beklagende 'Mangel' wird durch die Bedeutungszunahme von Modus2-Forschung kompensiert, denn mit der Bedeutungszunahme der Modus 2-Forschung betritt eine neue Figur die Wissenschaftsbühne. Der anwendungsorientierte Wissenschaftler als Grenzgänger und Schnittstellenmanager bewegt sich in hybriden Kontexten, leistet „Übersetzungsarbeit“ und arbeitet an der Beseitigung von Kommunikationsstörungen zwischen den am Forschungs- und Entwicklungsprozess beteiligten Akteuren (vgl. Rehfeld 1999: 186)⁵². In diesem Zusammenhang ließe sich von Innovationspartisanen sprechen; diese folgen ebenfalls dem Prinzip der Grenzüberschreitung, da sie die Spielregeln der einzelnen Felder „vermischen“ und auf *beiden* Seiten der Grenze ihre Aktivitäten entfalten. Es lassen sich dabei logisch zwei Wirkungsrichtungen anwendungsbezogener Forschung unterscheiden. Zum einen Innovationen, die auf der „Praxisseite“ aktiviert werden, zum anderen Innovationen im Wissenschaftssystem selbst. Diese zweite Seite wird bei der Forderung nach mehr Praxisnähe gerne übersehen – die Produktion ‚kognitiver Innovationen‘, d.h. die Produktion neuen Wissens, bleibt jedoch das zentrale Ziel des Forschungshandelns. Nur wenn anwendungsbezogene Forschung *auf beiden Seiten* innovative Wirkungen entfalten kann, wird sie ihrem selbst gestellten Anspruch gerecht.

Auch Grenzgänger und Innovationspartisanen bedürfen der institutionellen Einbettung, um ihrer Aufgabe, der Vermittlung und Übersetzung wissenschaftlichen Wissens, nachkommen zu können. Einrichtungen der anwendungsbezogenen Forschung, Institutionen des Wissens- und Technologietransfers, einrichtungs- und unternehmensübergreifende Forschungsverbände, Projekte zur Begleitforschung und andere anwendungsorientierte Institutionen lassen sich durchaus als geeignete institutionelle Verankerung der Rückkopplungseffekte zwischen (Sozial-)Wissenschaft und Praxis begreifen. „Solche institutionellen Arrangements, die der Verwendung wissenschaftlichen Wissens und seine Verwendbarkeit befördern sollen, sind mit Rücksicht auf die Bedeutung personaler Übersetzerkompetenz (...) dann effizient, wenn sie Spielräume für die Oszillation zwischen

⁵² Dies kommt dem Funktionswandel der Soziologie (aber auch allen anderen Sozialwissenschaften) gleich, den Zygmunt Bauman (1995) attestiert. Demnach wandelt sich die Soziologie vom Gesetzgeber zum Interpreten, der Situationsdeutungen und Orientierungswissen als Dienstleistungen für die Gesellschaft produziert ohne den Anspruch auf überlegenes Wissen für sich geltend zu machen oder überhaupt nur: geltend machen zu können.

diesbezüglichen disziplinären Diskursen, Rollendefinitionen und heterogenen Anwendungskontexten für Übersetzerpersonen einräumen und stabilisieren“ (Bosch/Kraetsch/Renn 2001: 211).

4 Das Konzept der Aktivierung und seine Konsequenzen für die anwendungsbezogene Forschung

Eine vergleichbare Fragestellung liegt dem Konzept des aktivierenden Staates zugrunde. Das Referenzsystem bildet in diesem Falle jedoch nicht die Wissenschaft, sondern das politisch-administrative System. Auch der Entstehungskontext des Leitbildes „Aktivierender Staat“ verweist auf die Schnittstellenproblematik, in diesem Falle: von Staat und Gesellschaft.⁵³

Das Leitbild des aktivierenden Staates hat seinen Ursprung im Kontext der Forschung zur Verwaltungsmodernisierung. Die Binnenperspektive der Verwaltungsmodernisierung sollte überwunden werden, da sich das Schnittstellenmanagement zwischen Staat und Verwaltung (governance) bzw. zwischen Staat und Gesellschaft/Bürger (Zivilgesellschaft) als die eigentliche Herausforderung einer Modernisierung von Staat und Gesellschaft erwiesen haben. Die bis dahin verfolgten Strategien einer ausschließlichen Binnenmodernisierung von Staat und öffentlicher Verwaltung hatten sich als zu eng erwiesen, um den Anforderungen an eine gleichzeitig bürgernahe und effiziente Gestaltung politischer und administrativer Prozesse gerecht zu werden.

Die Arbeiten der Abteilung Dienstleistungssysteme zu Fragen der Verwaltungsmodernisierung, neuen Steuerungsmodellen und grundsätzlichen Fragen der politischen Steuerung mündeten schließlich in das Leitbild des aktivierenden Staates. Dieses Leitbild fokussiert nicht ausschließlich auf staatliches Handeln, sondern es thematisiert darüber hinaus das spannungsreiche Verhältnis des Staates zu den anderen gesellschaftlichen Funktionsbereichen. Mit den Prinzipien der Verantwortungsteilung und der Koproduktion stehen zwei Handlungsmaximen im Mittelpunkt, die eine Re-Integration des politischen Systems und den anderen Funktionsbereichen der Gesellschaft anstreben. Vergleichbar den Entwicklungen in der neueren Wohlfahrtstheorie, die mit dem Konzept des Wohlfahrtspluralismus eine den Bedingungen funktionaler Differenzierung angemessene Strategie des privaten und öffentlichen Zusammenspiels im Rahmen der gesellschaftlichen Wohlfahrtsproduktion anstreben (vgl. Evers/Olk 1996), ver-

⁵³ Vgl. die konzeptionellen Überlegungen zum Leitbild des aktivierenden Staates in Bandemer (1999); Blanke u.a.(2001).

folgt das Konzept des aktivierenden Staates ebenfalls eine Strategie des kooperativen Zusammenwirkens politischer und gesellschaftlicher Akteure. Vor allem im angelsächsischen Raum wird politische Aktivierung als eine zentrale Staatsaufgabe definiert: "The proper role for the state in such circumstances appears as ‚investor‘, ‚enabler‘ and ‚empowerer‘. As investor, public funds (potentially in partnership with private investment) are to be spent by the state to improve quality (of skills, capacities and life). As enabler the state's role is to provide services (in some form of mixed economy of welfare) rather than engaging in the direct provision of public services. As empowerer, the state's role is to use resources to create the conditions in which people can act collectively – as communities" (Clarke/Newman 1997: 134).

Vor allem die Empowerment-Komponente bietet einen Ansatzpunkt, der die Selbstorganisationskräfte und Selbststeuerungspotentiale sowohl der gesellschaftlichen Funktionsbereiche als auch der Bürger stärkt. Folgende Punkte stehen im Konzept des Empowerments im Mittelpunkt:

1. Der Perspektivenwechsel von der Defizit- zur Kompetenz- und Ressourcenperspektive;
2. Die Stärkung der dezentralen Selbstorganisationskräfte;
3. Die Stärkung der Ressourcen durch kooperatives Handeln und Netzwerkbildung.

Dies zeigt, dass eine Generalisierung des Aktivierungs- und Empowermentkonzeptes durchaus möglich ist und eine Übertragung aus dem staatstheoretischen Kontext in die Debatte zum Anwendungsbezug wissenschaftlichen Wissens interessante Einsichten verspricht. Aktivierungs- und Empowermentprozesse als Methode anwendungsbezogener Forschung lassen sich in Anlehnung an Willke (1997) auch als eine Form der (wissenschaftlichen) Supervision beschreiben. „Im Gegensatz zu einer technisch oder bürokratisch ausgerichteten Supervision festigen sich in Theorie und Praxis Ideen einer demokratischen, kollegialen horizontalen, qualitätsorientierten, ressourcenaktivierenden Form der Supervision. Supervision ist danach nicht Kontrolle, sondern empowering“ (ebd.: 44). Das Prinzip der Supervision zielt in allgemeiner Betrachtung auf eine Aktivierung bislang latent gebliebener Möglichkeiten durch die Methode des systematischen Vergleichs und die daran anschließende Verbesserung eingeübter Verhaltensformen und Innovationsmuster. Dabei enthält sich die Supervision in diesem Prozess jedoch der Belehrung oder Korrektur, sie regt vielmehr durch den Vergleich eine kontrollierte Selbständerung der Praxis an. Supervision – und gleiches gilt für das Verfahren des *benchmarking* – kann nur erfolgreich sein, „(...) wenn sie gerade nicht eine Praxis nur durch eine andere ersetzt, sondern wenn

sie die Kontingenz *jeder* Praxis gegenwärtig hält. Sobald Supervision auf bloß *eine* andere Praxis zusammenschnurrt, hat sie sich selbst desavouiert. Denn der entscheidende Punkt ist nicht diese oder jene Praxis, sondern die Möglichkeit des informierten (und möglicherweise auch: interessierten) *Vergleichs* unterschiedlicher Praxisformen“ (Willke 1996: 337; Herv. im Original).

Aufgrund des Vergleichs werden soziale Systeme (in diesem Falle: Anwendersysteme) in die Lage versetzt, ihre Lernfähigkeit durch die Orientierung an der *best practice* zu erhöhen – ohne diese aber wiederum absolut zu setzen, um gegebenenfalls auch diese Praxis wieder zugunsten einer anderen aufzugeben. Es versteht sich von selbst, dass dieses Lernen durch Vergleich eine Eigenleistung des Anwendungssystems darstellt. Die wissenschaftliche Leistung liegt in diesem Fall in der Aktivierung von Lernprozessen und sozialen Innovationen⁵⁴. Die oberste Maxime in konkreten Benchmarking-Verfahren muss dementsprechend lauten: „Adaptieren, nicht adoptieren“ (Watson 1993: 21). Erfahrungen mit dem Instrument des Benchmarking liegen in der Abteilung Dienstleistungssysteme in den Bereichen der Gesundheitswirtschaft und der Bildungswirtschaft vor⁵⁵. Das Projekt „Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft“ etwa setzt im Unterschied zu herkömmlichen Modellen des Qualitätsmanagements auf Konzepte, die den beteiligten Unternehmen und Einrichtungen Wege aufzeigen, wie sie zu Qualitätsverbesserungen gelangen. Dabei wird besondere Wert darauf gelegt, dass den Unternehmen und Einrichtungen nicht von externen Instanzen Qualitätskriterien übergestülpt werden, sondern die Unternehmen und Einrichtungen in die Lage versetzt werden, sich diese Kompetenzen selbständig zu erarbeiten und auch ohne weitere Hilfestellungen durch die Projektleitung eigenständig fortzuführen. Ziel des Benchmarkingverfahrens ist es, die Selbststeuerungskapazitäten und Innovationspotentiale der Unternehmen und Einrichtungen zu stärken, um auf diesem Wege Qualitäts- und Effizienzsteigerungen zu erzielen. „Die beteiligten Einrichtungen analysieren sich nicht nur mit einem einheitlichen Instrumentarium, sondern tauschen in Benchmarkingkreisen Erfahrungen, Lösungswege und Fragestellungen aus. (...) Dabei geht es nicht um reines Kopieren von erfolgreichen Lösungen; vielmehr ist es erforderlich, mit der Lösung auch deren

⁵⁴ Die Schwierigkeiten der sozialwissenschaftlichen Forschung bei der Entwicklung sozialer Innovationen führt Wolfgang Zapf (1989: 182f.) auf die nur lose Kopplung von Wissenschaft und Innovation zurück und empfiehlt „Praktiken der Mobilisierung und Motivation“, die zur Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit moderner Gesellschaften beitragen können.

⁵⁵ Eine ausführliche Darstellung des zugrundeliegenden EFQM-Modells für Excellence sowie die Modifikationen dieses Modells zur Anwendung in der Gesundheitswirtschaft finden sich in Born/Dülberg/Scharfenorth 2000; für die Bildungswirtschaft vgl. Büttner/Harney/Schönfeld 2000.

Übertragbarkeit auf die eigenen Strukturen und Situationen zu überprüfen“ (Born/Dülberg/Scharfenorth 2000: 76). Dies entspricht dem, was aus akteurs-theoretischer Perspektive als die „Protoprofessionalisierung der Klienten“ (Knauth/Wolff 1989: 413) bezeichnet werden kann, da die vorhandenen Kompetenzen der Anwendersysteme berücksichtigt und durch die Aktivierung reflexiver Lernprozesse gesteigert werden können.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Lernfähigkeit der Anwendersysteme. Vor allem die Leistungsorganisationen der gesellschaftlichen Funktionssysteme stehen derzeit vor der Herausforderung, ihre Lernkapazitäten zu erhöhen. Für alle Leistungsorganisationen gilt, dass sie den neuen Wettbewerbsherausforderungen unter den Bedingungen der ökonomischen Globalisierung nur durch eine flexible und veränderungsbereite Struktur angemessen begegnen können. Nicht nur die Unternehmen des Wirtschaftssystems stehen vor der Herausforderung, sich zu lernenden bzw. intelligenten Organisationen weiterzuentwickeln. Die Wissensgesellschaft zeichnet sich gerade dadurch aus, dass alle Funktionssysteme in ihrer elementaren Operationsweise auf die Wissensbasiierung angewiesen und die Qualität der Systemoperationen verändert. Neben der neuen Wissensklasse der ‚symbolic analysts‘ tritt die Morphogenese des kapital- und arbeitsintensiven Unternehmens zum wissensbasierten oder ‚intelligenten‘ Unternehmen (vgl. Willke 1998).

Von einer lernenden oder intelligenten Organisation lässt sich dann sprechen, wenn normative durch kognitive Erwartungsstrukturen ersetzt werden. Dies wird auf der betrieblichen Ebene durch die Etablierung von Systemen des Wissensmanagements und Mechanismen reflexiven Lernens angestrebt. Die Unterschiede zwischen normativen und kognitiven Erwartungsstrukturen bestehen in der unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft, auf Erwartungsenttäuschungen mit Lernbereitschaft zu reagieren. Ein weiterer Unterschied besteht im Institutionalierungsgrad der Erwartungsstrukturen. Normative (d.h. lern-aversive) Erwartungsstrukturen lassen sich leichter institutionalisieren als kognitive (lernbereite) Erwartungsstrukturen. Stark normativ institutionalisierte Funktionsbereiche (etwa die Politik, das Rechtssystem oder die Religion) zeigen sich deshalb weniger lernbereit als primär kognitiv stilisierte Funktionsbereiche (etwa die Wissenschaft oder die Wirtschaft).

Im Anschluss an die Unterscheidung kognitiven und normativen Erwartungsstrukturen lassen sich auf regionaler Ebene normativ und kognitiv stilisierte Innovationsregime unterscheiden (vgl. Heidenreich 1999: 408ff.). Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Innovationsfähigkeit von Volkswirtschaften oder Regionen von der Möglichkeit der Vernetzung unterschiedlicher Organisationen

aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik abhängt, da regionale Innovationsnetzwerke die Wahrscheinlichkeit wechselseitiger Irritationen erhöhen. Im Unterschied zu angelsächsischen Ländern sind die kontinentaleuropäischen Länder vor allem durch normativ stilisierte Innovationsregimes geprägt, die eine eher pfadabhängige Akkumulierung technischen und organisatorischen Wissens begünstigen, in deren Folge sich inkrementale Innovationen eher durchsetzen als Basisinnovationen. Um den neuen Herausforderungen (Stichwort: Innovationsblockaden) angemessen entgegenzutreten zu können, ist es notwendig, die Umstellung von normativen auf kognitive Erwartungsstrukturen zu erleichtern, da nur durch eine gesteigerte Lernbereitschaft strukturelle Veränderungen und Innovationen ermöglicht werden können. Sowohl das systemtheoretische Konzept der Supervision als auch das am Institut Arbeit und Technik praktizierte Konzept des Benchmarking können durch die institutionalisierte Form des Lernens hierzu einen nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten. Der anwendungsbezogenen Forschung fällt in regionalen Innovationsnetzwerken vornehmlich die Aufgabe zu, die Lernbereitschaft der Akteure aus den entsprechenden Praxisfeldern durch die Bereitstellung und Institutionalisierung lernfähiger und innovationsfördernder Strukturen zu erhöhen. Aktivierung bedeutet nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Literatur

- Bandemer, St. Von, 1999: Der aktivierende Staat: Konturen einer Modernisierungsstrategie von Staat und Gesellschaft. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1998/1999, Gelsenkirchen, S. 64-75.
- Bandemer, St, von/Belzer, V., 1998: Innovationsstrategien, Wachstum und Beschäftigung. In: Lehner, Franz et al. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation: Eine Literaturstudie, München und Mering: S. 155-195.
- Bauman, Z., 1995: Gesetzgeber und Interpreten. In ders. (Hg.): Ansichten der Postmoderne, Hamburg/Berlin, S. 28-53.
- Beck, U., 1991: Wie streichle ich mein Stachelschwein? Zur Verwendung von Sozialwissenschaften in Praxis und Politik. In: ders. (Hg.): Politik in der Risikogesellschaft: Essays und Analysen, Frankfurt am Main: S. 172-179.
- Beck, U., 1993: Die Erfindung des Politischen: Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt am Main.
- Beck, U./Bonß, W., 1989: Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis. In: Beck, U./Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt am Main: S. 7-45.
- Bell, D., 1975: Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/New York.
- Berger, J., 1988: Modernitätsbegriffe und Modernitätskritik in der Soziologie, in: Soziale Welt, S. 224-235.

- Blanke, B./Bandemer, St. von/Nullmeier, F./Wewer, G. (Hg.), 2001: Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. erweiterte Aufl., Opladen.
- Bonß, W., 1999: Verwendung und Verwissenschaftlichung – Oder: Grenzen praxisorientierter Sozialforschung. In: Bosch, A. u.a. (Hg.), Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis: Interdisziplinäre Sichtweisen, Wiesbaden: S. 103-122.
- Born, A./Dülberg, Al./Scharfenorth, K., 2000: Lassen sich schlafende Riesen wecken? Qualitätsmanagement und Benchmarking in der Gesundheitswirtschaft. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen: S. 62-81.
- Bosch, A./Kraetsch, C./Renn, J., 2001: Paradoxien des Wissenstransfers: Die ‚Neue Liaison‘ zwischen sozialwissenschaftlichem Wissen und sozialer Praxis durch pragmatische Öffnung und Grenzerhaltung. In: Soziale Welt 52 (2001), Heft 2, S. 199-218.
- Braun, D./Schimank, U., 1992: Organisatorische Koexistenzen des Forschungssystems mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen: Die prekäre Autonomie wissenschaftlicher Forschung. In: Journal für Sozialforschung, 32. Jg., Heft 3-4, S. 319-336.
- Büttner, M./Harney, K./Schönfeld, M., 2000: Berufskollegs zu Dienstleistern machen – Ansätze und Erfahrungen aus Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen: S. 104-119.
- Clarke, J./Newman, J., 1997: The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Etzkowitz, H./Leydesdorff, L., 1997: Introduction: Universities in the Global Knowledge Economy. In: ders. (Hg.): Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations, London/New York: S. 1-8.
- Etzkowitz, H./Leydesdorff, L., 2000: The dynamics of innovation: from National Systems and ‚Mode 2‘ to a Triple Helix of university-industry-government relations. In: Research Policy 29 (2000), S. 109-123.
- Evers, A./Olk, Th. (Hg.), 1996: Wohlfahrtspluralismus: Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Opladen.
- Fuchs, P., 1999: Intervention und Erfahrung, Frankfurt am Main.
- Gibbons, M./Limoges, C./Nowotny, H./Schwartzmann, S./Scott, P./Trow, M., 1994: The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Heidenreich, M., 1999: Gibt es einen europäischen Weg in die Wissensgesellschaft? In: Honegger, C./Hradil, St./Traxler, F. (Hg.): Grenzenlose Gesellschaft? Band 2, Opladen: S. 403-419.
- Helmstädter, E., 2001: Der tertiäre Sektor im volkswirtschaftlichen Zusammenhang: Zwei alternative Sichtweisen, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2001-03, Gelsenkirchen.
- Kiener, U./Schanne, M., 1999: Wissensinszenierung – Folge und Antrieb der Wissensproduktion. In: Honegger, C./Hradil, St./Traxler, F. (Hg.): Grenzenlose Gesellschaft? Band 1, Opladen: S. 447-458.
- Knauth, B./Wolff, St., 1989: Verwendung als Handlungsform: Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, Jg. 40, Heft 3, S. 397-417.

- Kreibich, R., 1986: Die Wissenschaftsgesellschaft: Von Galilei zur High-Tech-Revolution, Frankfurt am Main.
- Krücken, G., 2001: Wissenschaft im Wandel? Gegenwart und Zukunft der Forschung an deutschen Hochschulen. In: Stölting, E./Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten, Leviathan Sonderheft 20/2001, S. 326-345.
- Lehner, F., 1999: Wissenschaft: Zukunftsreservoir oder neuer Produktionsfaktor? In: Rösen, J./Leitgeb, H./Jegelka, N. (Hg.): Zukunftsentwürfe: Ideen für eine Kultur der Veränderung, Frankfurt/New York: 214-217.
- Luhmann, N., 1994: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- Münch, R., 1992: Die Struktur der Moderne: Grundmuster und differentielle Gestaltung der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- Nicolay, R./Wimmers, St., 2000: Kundenzufriedenheit der Unternehmen mit Forschungseinrichtungen: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, Berlin.
- Nowotny, H., 1997a: Im Spannungsfeld der Wissensproduktion und Wissensvermittlung, (<http://www.unicom.unizh.ch/magazin/archiv/1-97/wissensproduktion.htm>).
- Nowotny, H./Scott, P./Gibbons, M., 2001: Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty, Bodmin, Cornwall.
- Rehfeld, D., 1999: Zwischen Wissenschaft und Praxis: Grenzgänger, Schnittstellenmanager oder Vorreiter einer Wissensgesellschaft? In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1998/1999, Gelsenkirchen, S. 184-192.
- Renn, J., 1999: Explikation und Transformation – Die Anwendung soziologischen Wissens als pragmatisches Übersetzungsproblem. In: Bosch, A. u.a. (Hg.), Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis: Interdisziplinäre Sichtweisen, Wiesbaden: S. 123-144.
- Ronge, V., 1989: Verwendung sozialwissenschaftlicher Ergebnisse in institutionalisierten Kontexten. In: Beck, U./Bonß, W. (Hg.), Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt am Main: S. 332-354.
- Schimank, U., 1994: Autonomie und Steuerung wissenschaftlicher Forschung: Ein gesellschaftlich funktionaler Antagonismus. In: Derlien, U./Gerhardt, U./Scharpf, F.W. (Hg.), Systemrationalität und Partialinteresse: Festschrift für Renate Mayntz, Baden-Baden: S. 409-431.
- Schimank, U., 1996: Theorien gesellschaftlicher Differenzierung, Opladen.
- Stehr, N., 2000: Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften, Göttingen.
- Stichweh, R., 1988: Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft. In: Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hg.): Differenzierung und Verselbständigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme, Frankfurt, New York: S. 261-293.
- Watson, G.H., 1993: Benchmarking: Vom Besten lernen, Landsberfg/Lech.
- Weingart, P., 1999: Neue Formen der Wissensproduktion: Fakt, Fiktion und Mode (<http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn993/wein99a.htm>).
- Weingart, P., 2001: Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft, Weilerswist.

- Willke, H., 1996: *Ironie des Staates: Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Willke, H., 1997: *Supervision des Staates*, Frankfurt am Main.
- Willke, H., 1998: Wissensmanagement als Basis organisationalen Lernens. In: Dehnbostel, P./Erbe, H.-H./Novak, H. (Hg.), *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen: Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung*, Berlin: S. 243-259.
- Willke, H., 2002: *Dystopia: Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Wingens, M., 1999: Wissensgesellschaft und gesellschaftliche Wissensproduktion. In: Honegger, C./Hradil, St./Traxler, F. (Hg.): *Grenzenlose Gesellschaft? Band 1*, Opladen: S. 433-446.
- Zapf, W., 1989: Über soziale Innovationen. In: *Soziale Welt*, Jg. 40, Heft 1 / 2, S. 170-183.

Michaela Trippl

Das Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft aus systemtheoretischer Perspektive

1	Vorbemerkung	137
2	Neue Herausforderungen für das Zusammenspiel von Wissenschaft und Wirtschaft	138
3	Interaktionen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Ein „clash of cultures“?	141
3.1	Ein systemtheoretischer Erklärungsversuch des schwierigen Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft	142
3.2	Die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in der „Praxis“	150
4	Wege der Integration von Wissenschaft und Wirtschaft: Voraussetzungen und Gestaltungsoptionen	155
5	Das Institut für regionale Innovationen: Ein Spezialist für Systemforschung und Systementwicklung	159
	Literatur	163

1 Vorbemerkung

Eine kritische Reflexion des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis ist – aus Gründen die weiter unten noch offen zu legen sind – ein ebenso reizvolles wie schwieriges Unterfangen. Der folgende Text setzt sich mit dem Thema auf zweifache Weise auseinander. Zum einen – und darin besteht das Hauptanliegen dieses Beitrages – soll eine systemtheoretisch fundierte Betrachtung der Relation zwischen den Funktionssystemen Wissenschaft und Wirtschaft erfolgen. Im Anschluss daran werden zum anderen kurz grobe Überlegungen zur Relevanz des Themas für die organisationale Ebene mit konkretem Bezug auf das Institut für regionale Innovationen (invent), dem die Verfasserin dieses Textes angehört, angestellt.

Seit geraumer Zeit mehren sich die Klagen darüber, dass ein beträchtlicher Teil des im Wissenschaftssystem lagernden Wissens sich bislang einer wirtschaftlichen Verwertung entzogen hat (siehe anstatt vieler Europäische Kommission 1996). Die Ursache dafür wird zumeist in der Existenz von Komplikationen im Austauschprozess zwischen Wissenschaft und Wirtschaft vermutet. Der folgende Beitrag greift diese These auf und versucht, eine systemtheoretisch inspirierte Klärung des Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft vorzunehmen. Die Ausführungen werden dabei thematisch auf die Problematik der Umsetzung von wissenschaftlichen Wissen in wirtschaftliche Aktivitäten eingeengt. Mit dieser Schwerpunktsetzung soll freilich nicht die Botschaft vermittelt werden, dass die Rolle der Wissenschaft ausschließlich darin besteht, der Wirtschaft als Technologielieferant zu dienen. Die Funktion der Wissenschaft liegt vielmehr in erster Linie darin, der Wahrheit nachzuspüren und der Gesellschaft als kritische Reflexionsinstanz zur Verfügung zu stehen.

Die Reflexion des Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird der scheinbar trivialen Frage nach dem Nutzen funktionsfähiger Beziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft nachgegangen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei gegenwärtig auf unterschiedlichen Ebenen beobachtbare Veränderungsprozesse, die im Kern implizieren, dass die Suche nach den Möglichkeiten einer konstruktiven Vernetzung zwischen dem Wissenschafts- und dem Wirtschaftsbereich an Bedeutung gewonnen hat und ein Misslingen ihrer Interaktion heute große Gefahrenpotenziale in sich birgt.

Darauf folgend soll die Erklärungskraft der neueren Systemtheorie für die Charakterisierung des grundsätzlichen Verhältnisses von Wissenschaft und Wirt-

schaft nutzbar gemacht werden. Das besondere Interesse gilt dabei den Fragen, wie wahrscheinlich ein Gelingen von Kommunikation und Kooperation zwischen diesen beiden Bereichen aus der Sicht der neueren Systemtheorie ist, welche Hürden solchen Beziehungen im Wege stehen und unter welchen Voraussetzungen sich vorhandene Kommunikationsschranken überwinden lassen. Die zentralen theoretischen Anknüpfungspunkte dafür bilden das Konzept funktionaler Systemdifferenzierung in Verbindung mit dem Modell der Autopoiese. Im Anschluss daran sollen die Prämissen der Systemtheorie mit einer Bestandsaufnahme des Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft in der „Praxis“ konfrontiert werden. Die Basis dafür stellen die Ergebnisse eigener empirischer Untersuchungen von verschiedenen österreichischen Wirtschafts- und Innovationsfeldern dar.

Abschließend gilt es, Lösungen und Gestaltungsoptionen herauszuarbeiten, auf deren Grundlage sich das Zusammenspiel von Wissenschaft und Wirtschaft intensivieren lässt. In diesem Zusammenhang wird auch geprüft, welche Funktion dem politisch-administrativen System bei der Bewältigung dieser Integrationsherausforderungen zufällt. Dabei werden Argumente zugunsten einer umfassenden Redefinition der Rolle der Politik zur Animation und Unterstützung einer stärkeren Verflechtung von Wissenschaft und Wirtschaft vorgelegt.

2 Neue Herausforderungen für das Zusammenspiel von Wissenschaft und Wirtschaft

Die Frage nach dem Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft hat gegenwärtig einen größeren Stellenwert denn je. Tiefgreifende Änderungen in den Rahmenbedingungen und zunehmend komplex-chaotischer werdende Entwicklungszusammenhänge haben einen wachsenden Integrationsbedarf zwischen beiden Bereichen geschaffen. Die Wissenschaft und die Wirtschaft werden immer stärker voneinander abhängig und sind dementsprechend an einem Überschreiten der zwischen ihnen bestehenden Trennlinien interessiert.

Die Hauptantriebskraft für die Wirtschaft, sich um eine Verbesserung der Interaktion mit Wissenschaftsinstitutionen zu bemühen, ist in den letzten Jahren mit vielfachen Hinweisen auf einen teils dramatischen Wandel des Kontexts analysiert und beschrieben worden. Einen wesentlichen Argumentationspunkt in dieser Diskussion stellt die Transformation der Ökonomie in eine „knowledge based economy“ (siehe anstatt vieler OECD 1996) dar. Je deutlicher sich die Herausbildung einer wissensbasierten Entwicklungsphase abzeichnet, desto mehr kommt es auf Vorleistungen der Wissenschaft zu deren Stützung an. Wissen

avanciert gegenwärtig zum wichtigsten Produktionsfaktor und ebenso klar ist der Bedeutungsgewinn von wissenschaftsbasiertem Wissen im Innovationsprozess – vor allem durch das Entstehen und die Expansion von wissenschaftsintensiven „High tech“-Industrien – zu beobachten. In einigen Industrien wie der Biotechnologie oder der Mikroelektronik stellt die wissenschaftliche Forschung bekanntlich bereits die Hauptquelle der Innovation dar.

Die Unternehmen sehen sich heute generell einem zunehmenden Innovationsimperativ, wie er in der knappen Formel „not to innovate is to die“ (Freeman 1982: 169) treffend zum Ausdruck kommt, ausgesetzt. Mit dem Ende des Fordismus ist die Innovationskraft von Unternehmen zu einer „conditio sine qua non“ für die Erlangung und Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit geworden. Die moderne Innovationsforschung hat in überzeugender Weise nachgewiesen, dass die Hervorbringung von Innovationen gegenwärtig kaum mehr durch einzelne Unternehmen bzw. die Wirtschaft allein bewältigt werden kann. Verantwortlich dafür zeichnen die Geschwindigkeit des technologischen Wandels und damit verbundene kürzere Produkt- und Innovationszyklen, der Anstiegs der technologischen Komplexität von Produkten sowie eine drastische Erhöhung der Kosten und Risiken von Forschung und Entwicklung. Unter solchen Rahmenbedingungen hat der isoliert agierende „heroische Unternehmer“ Schumpeters zweifellos ausgedient. In immer größerem Ausmaß werden komplementäre Leistungen der Wissenschaft (und anderer Funktionsbereiche wie Politik, Verwaltung und Qualifizierung) notwendig. Auf den Punkt gebracht: Innovationen stellen heute ein Produkt kollektiver Anstrengungen, eine Leistung von Innovationsverbänden, in denen unterschiedliche Akteure ihr Know-how zusammenführen, dar (siehe statt vieler Edquist 1997).

Auch im Wissenschaftsbereich sind Bestrebungen zu einer Intensivierung der Kommunikation und Interaktion mit dem Wirtschaftssystem festzustellen. Als wichtiger Motor fungieren hier seit einigen Jahren die Sparprogramme der Regierungen vieler OECD-Länder zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte (Senker 1998). Der restriktive Kurs in der Budgetpolitik zwingt die öffentlichen Wissenschaftsinstitutionen dazu, sich nach neuen bzw. zusätzlichen Finanzierungsquellen umzusehen und bringt die Wirtschaft immer mehr als Geldgeber der Wissenschaft ins Spiel.

Ein weiterer Grund für das Interesse der Wissenschaft an der Wirtschaft ist ebenso schnell gefunden: Die Wirtschaft stellt für die Wissenschaft ein Praxisfeld dar, an dem die Wissenschaft ihr erzeugtes Wissen kontrollieren kann und das ihr Anregungen für die Gewinnung neuer Forschungsfragen und für die Weiterentwicklung ihrer Theorien bietet (Pellert 2000).

Schließlich kann beobachtet werden, dass sich im Bereich der Wissenserzeugung große Umbrüche anzukündigen beginnen und sich langsam ein neuer Modus der Wissensproduktion herausbildet (Gibbons et al. 1994). Diese Entwicklung resultiert nicht zuletzt daraus, dass sich das in vielen gesellschaftlichen Bereichen benötigte und nachgefragte Wissen in den herkömmlichen institutionellen Formen nur unzureichend erzeugen lässt. An Boden zu gewinnen scheint in jüngster Zeit eine inter- bzw. transdisziplinäre Wissenschaftsorganisation, die über institutionelle Grenzen hinweg operiert, nicht hierarchisch strukturiert ist und durch gesellschaftliche Auseinandersetzung in Gang gebracht wird. Die Identifikation und Bearbeitung von Problemen ist heute durch die Wissenschaft allein nicht mehr zu schaffen. Die Wissenschaft ist zunehmend auf die Mitarbeit von Vertretern der Wirtschaft und der Politik und auf deren Einbindung in Forschungsallianzen angewiesen.

Die Frage nach der Herstellung und Gestaltung konstruktiver Leistungsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft hat also für beide Seiten an Brisanz zugenommen. Ein Nicht-Funktionieren des Austausches ist heute mit einem nicht unerheblichen Risiko behaftet.

3 Interaktionen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Ein „clash of cultures“?

Die Feststellung eines steigenden Integrationsbedarfs und die Identifikation wachsender Annäherungswünsche sind eine Sache, die Alltagserfahrungen mit konkreten Begegnungen zwischen Vertretern der Wirtschaft und Wissenschaft – sei es auf Konferenzen, im Rahmen kollektiver Diskurse zur Clusterentwicklung oder bei der Aushandlung und Durchführung von gemeinsamen Forschungsoperationen – eine andere. Nicht selten treten dabei rasch Kommunikations- und Vermittlungsschwierigkeiten offen zu Tage.

Gibt man sich mit einer bloßen Registrierung dieses Phänomens in der Praxis nicht zufrieden, sondern strebt man zusätzlich eine theoretisch fundierte Benennung der Ursachen an, dann stellt die neuere Systemtheorie vor allem mit ihrer radikalen differenztheoretischen Sichtweise einen adäquaten Erklärungsansatz dar, auf dessen Basis sich die Gründe für die Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft und Wirtschaft relativ eindeutig bestimmen lassen.

3.1 Ein systemtheoretischer Erklärungsversuch des schwierigen Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft

Aus systemtheoretischer Perspektive ist die Antwort auf die Frage, woher die Hemmnisse für ein fruchtbares Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stammen, ebenso rasch wie einfach festgemacht: Die besonderen Schwierigkeiten und Herausforderungen in der Kooperation und Koordination zwischen Wissenschaft und Wirtschaft resultieren aus der Sicht der neueren Systemtheorie daraus, dass hier zwei hochspezialisierte, verselbständigte gesellschaftliche Funktionssysteme mit völlig unterschiedlichen Logiken und Operationsweisen aneinander geraten.

Die Ausgangshypothese, zu der man auf Grundlage systemtheoretischer Überlegungen gelangt, ist somit wie folgt zu formulieren: Die Wurzel allen Übels liegt in der „Macht“ der gesellschaftlichen Funktionssysteme in Form ihres Einflusses auf die in sie eingebetteten Mikrosysteme. Mit anderen Worten: Die beobachtbaren Verständigungsprobleme zwischen Wissenschaft und Wirtschaft dürften weniger den Personen (Forschern und Industrievertretern) oder den Organisationen (Wissenschaftsinstitutionen und Unternehmen), sondern den gesellschaftlichen Funktionssystemen, denen diese angehören, zuzurechnen sein.

Den Bezugsrahmen für eine solche Interpretation bildet der systemtheoretische Vorschlag, die Entwicklung der modernen Gesellschaft als funktionalen Differenzierungsprozess⁵⁶ zu begreifen. In diesem Prozess haben sich, so die zentrale Argumentation der Systemtheorie, auf einer ersten Differenzierungsebene die ungleichartigen aber gleichrangigen und gegeneinander nicht substituierbaren⁵⁷ Funktionssysteme Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Bildung, Religion, etc. herausgebildet, die jeweils exklusiv die Erledigung einer spezifischen Funk-

⁵⁶ Die funktionale Differenzierung ist aber nicht als dominante Form gesellschaftlicher Differenzierung per se anzusehen, sondern hat sich vielmehr im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung deshalb durchgesetzt, weil sie sich als geeignetste Form für den Umgang mit steigender Komplexität erwiesen hat. Neben der Dominanz der funktionalen Differenzierung wirken in modernen Gesellschaften aber nach wie vor auch ältere (wie etwa segmentäre oder stratifikatorische) Differenzierungsformen weiter (siehe dazu etwa Schimank 1996).

⁵⁷ Luhmann (1988b: 97) bringt das wie folgt auf den Punkt: „Die Funktionssysteme können nicht wechselseitig füreinander einander einspringen, können einander weder ersetzen noch auch nur entlasten.“

tion gesellschaftlicher Reproduktion übernommen haben⁵⁸. Die Funktion der Wissenschaft etwa liegt in der Produktion neuer Erkenntnisse, die Wirtschaft ist für die materielle Reproduktion, die Politik für die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen zuständig. Die Ergebnisse dieser Entwicklung sind ambivalent. Das Evolutionsprinzip der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft hat sowohl enorm positive als auch massive negative Folgen⁵⁹, die sich auch – wie zu zeigen sein wird – im Verhältnis der Funktionssysteme Wissenschaft und Wirtschaft widerspiegeln.

Zunächst einmal ist es jedoch erforderlich, den Begriff „Funktionssystem“ zu präzisieren und sich Klarheit über die innere Logik und Operationsweise von Funktionssystemen zu verschaffen. Gesellschaftliche Funktionssysteme stellen aus der Sicht der Systemtheorie Kommunikationssysteme – bzw. genauer: Einheiten zusammengehöriger Kommunikation – dar. Diese Aussage trifft freilich nicht nur für Funktionssysteme zu. Sie hat für alle sozialen Systeme, also auch für Interaktionssysteme, Organisationssysteme, die in jüngster Zeit verstärkt ins Blickfeld geratenen Interorganisationssysteme (siehe dazu Teubner 1996, Bratl/Trippel 2001) und letztlich auch für die Gesellschaft als umfassendstes Sozialsystem ihre Gültigkeit. Kommunikationen fungieren jedenfalls als Basiselemente sozialer Systeme (Luhmann 1984).

Soziale Systeme werden von der Systemtheorie bezüglich ihrer inneren Logik und Funktionsweise als operativ geschlossene, selbstbezügliche Systeme gesehen: Sie sind in der Gestaltung ihrer inneren Operationsweisen geschlossen und beziehen sich dabei rekursiv auf sich selbst (Selbstreferenz) und realisieren durch ihre innere Ordnung die Produktion der Elemente, aus denen sie bestehen, selbst (Autopoiese/Selbstreproduktion). Selbstreferenz und Autopoiese sind somit die Kennzeichen der inneren Operationsweise von Funktionssystemen. Dadurch gewinnen sie umfangreiche Spielräume an Autonomie gegenüber ihren Umwelten.

Von Autarkie kann jedoch keine Rede sein. Funktionseinheiten wie die Wissenschaft und die Wirtschaft (bzw. diesen zuzurechnende Organisationen) sind materiell und energetisch offen (und eben „nur“ hinsichtlich ihrer inneren Operati-

⁵⁸ Die Gesellschaft stellt sich also – als Folge des Prozesses der funktionalen Differenzierung – als heterarchisch geordnetes, aus verschiedenen Teilsystemen bestehendes System dar (Ulrich 1994).

⁵⁹ Luhmann ist zuzustimmen, wenn er konstatiert: „Die Theorie funktionaler Systemdifferenzierung ist ein weitreichendes, elegantes, ökonomisches Erklärungsinstrument für positive und negative Aspekte der modernen Gesellschaft.“ (Luhmann 1988a: 74).

onsweise geschlossen). Sie stehen in einem regen Leistungsaustausch mit und damit auch in einem Abhängigkeitsverhältnis von ihrer Umwelt. Gesellschaftliche Funktionssysteme können ihre selbstreferenziellen Operationen nur dann weiterführen, „wenn sie bestimmte Leistungen aus anderen Subsystemen ‚importieren‘; andererseits müssen sie ihrerseits durch bestimmte Leistungen dazu beitragen, dass andere Subsysteme ihre Autopoiese aufrechterhalten können.“ (Ulrich 1994: 101).

Die Systemtheorie erfasst solche Vorgänge mit dem Begriff der „strukturellen Koppelung“. Strukturelle Koppelung meint nicht, dass ein gesellschaftliches Funktionssystem zielgerichtet auf ein anderes einwirken kann. Wechselseitige Beeinflussungen sind dennoch möglich. Impulse aus der Umwelt werden vom System aber nach Kriterien verarbeitet, die durch ihre selbstreferenzielle Operationsweise bestimmt sind. Präzisiert formuliert: Die Umweltrelationen von Systemen stehen unter dem Vorbehalt der operativen Geschlossenheit und Selbstreferenzialität der Systeme. Sozialsysteme bestimmen ihre Außenkontakte, die Form ihrer Beobachtung der Umwelt, ihre Reaktionen auf Umweltereignisse selbst. Sie lassen sich von außen nicht durch direkte Interventionen steuern.

Innere Veränderungsprozesse können nur vom System selbst eingeleitet und vollzogen werden. Externe Eingriffe riskieren die Selbstorganisations- und Selbststeuerungskraft der Wissenschaft und der Wirtschaft und so auch deren Bestand; sie sind also nur um den zu hohen Preis der Entdifferenzierung und damit gesellschaftlichen Regression zu haben.

Für die selbstreferenzielle Operationsweise der Funktionsbereiche sind sogenannte „binäre Codes“ von herausragender Bedeutung. Nach Luhmann (1988b: 85) stellt der Prozess der Codierung „die technisch wirksamste und folgenreichste Form der Ausdifferenzierung von Funktionssystemen“ dar. Codes prägen als Leitdifferenz die Beobachtungs- und Kommunikationsformen und die innere Operationsweise der gesellschaftlichen Funktionssysteme.

Eine einheitliche Gesamtsicht der Welt entfällt damit, weil in jedem Funktionssystem die Welt nach dem je eigenen Code konstruiert wird. Die Wirtschaft ist durch den Code Zahlen/Nichtzahlen geprägt. Die primäre Codierung der Wissenschaft ist jene nach Wahrheit und Unwahrheit. Im Wirtschaftssystem können also als sinnvolle soziale Ereignisse nur Zahlungen an Zahlungen und keine anderen Kommunikationen aneinander anschließen und im Wissenschaftssystem werden nur Kommunikationen behandelt, die wissenschaftlich relevant, also gemäß der Leitdifferenz „wahr/unwahr“ anschlussfähig sind. Aus dieser Exklusivität der behandelten Kommunikationen resultiert die besondere Leistungsfähigkeit.

higkeit der Funktionssysteme. Die besondere Qualität der gesellschaftlichen Funktionssysteme, so lässt sich mit Verweis auf Luhmann (1990: 621) argumentieren, beruht dabei auf der Abkoppelung ihrer leitdifferenzspezifischen Eigendynamik von den Bedingungen und Interessen der Umwelt. Sie „beschäftigen“ sich eben nur mit jenen Ereignissen, die in ihren jeweiligen spezifischen Code überführbar sind; der Rest stellt „Rauschen“ dar und findet keinen Anschluss.

Die Bedeutung dieser Prinzipien ist kaum zu überschätzen. In Anlehnung an Luhmann kann man die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft als „die“ Erfolgsbedingung der Moderne und die Selbstreferenz der Funktionssysteme als eigentliche Identitätsformel moderner Gesellschaften begreifen. Durch die Herausbildung spezifischer Funktionslogiken und Kommunikationscodes verfügen die Funktionssysteme über ein beträchtliches Maß an Autonomie. Die damit verbundenen Vorteile sind evident. Sie erlauben den Systemen, ihre Kapazität zur Verarbeitung von Komplexität durch die Entwicklung von Eigenkomplexität zu erhöhen. Die immense Leistungsfähigkeit der modernen Wissenschaft und Wirtschaft (und anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme) resultiert eben gerade aus ihrer Abschottung und Verselbständigung (relative Independenz), die in ihrer selbstreferenziellen Operationsweise, autopoietischen Geschlossenheit und der Entwicklung systemeigener Sondersprachen begründet liegt. Funktionale Differenzierung führt also zu Entflechtung, Spezialisierung und zur Steigerung der Effizienz und Leistungsfähigkeit (und gleichzeitig wie oben bereits ausgeführt zu einer Zunahme der Interdependenzen zwischen den Funktionssystemen, da jeder Funktionsbereich nur im Zusammenspiel mit anderen reproduktionsfähig ist).

Die sich im Zuge der Ausdifferenzierung der Gesellschaft einstellende Autonomisierung der Funktionssysteme hat aber auch eine Kehrseite. Das Hauptdilemma besteht darin, dass die Funktionsbereiche durch ihre Eigendynamik zwar zur maximalen Nutzung ihrer intern angelegten Möglichkeiten angetrieben werden, aber keine Rücksicht mehr auf damit verbundene widrige Folgen für die Umwelt nehmen. Ihre Handlungsweisen orientieren sich an der funktionssystemspezifischen und nicht mehr an der gesamtgesellschaftlichen Rationalität. Zu beobachten sind daher massive negative Externalitäten in der Operationsweise gesell-

schaftlicher Funktionssysteme, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt bedrohen⁶⁰ (siehe anstatt vieler Willke 1989).

Die Wissenschaft kümmert sich also zunächst einmal nicht besonders darum, ob das von ihr produzierte Wissen gesellschaftliche Probleme löst oder eben gerade verursacht, oder – der gleiche Sachverhalt speziell für die Innovationsthematik formuliert – ob sie Wissen generiert, auf dessen Basis sich die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft steigern lässt.

Autopoietische Geschlossenheit bedeutet, dass man die Vorstellung eines zielgerichteten Austausches zwischen Wissenschaft und Wirtschaft getrost ins Reich der Fantasien verbannen kann. Ein solcher Prozess ist aus systemtheoretischer Perspektive unmöglich. Für die Operationsweise der Wissenschaft erzeugt die Wirtschaft zunächst einmal nichts als Störungen, die sie nach eigenen Kriterien wahrnimmt und verarbeitet (oder auch nicht). Umgekehrt kann das vom Wissenschaftssystem produzierte Wissen nicht einfach in die Wirtschaft eingebracht werden, sondern dort zunächst nur Ungleichgewichte und Irritationen bewirken (Luhmann 1990). Es wird im Wirtschaftssystem nur dann zum Thema gemacht, wenn es sich in dessen Code übersetzen lässt. Luhmann (1988b: 221) schreibt: „Die Wirtschaft ist ... wissenschaftlichen Entdeckungen so gut wie hilflos ausgeliefert, sobald diese sich wirtschaftlich verwerten lassen.“ An diesen systeminternen codierten Selektionsprozessen kommt man jedenfalls nicht vorbei.

Einer völligen Loslösung wirken Programme entgegen. Sie erlauben es, dass ein System externe Gegebenheiten in Betracht ziehen, das Geschehen in anderen Funktionssystemen in der eigenen Operationsweise berücksichtigen kann. Auf der Ebene der Programme sind Systeme laut Luhmann (1988b) also resonanz- und anpassungsfähig. „Programme sind ... ‚vorgegebene Bedingungen für die Richtigkeit der Selektion von Operationen‘. In der Wissenschaft etwa sind Theorien die Programme, die über wahr oder unwahr entscheiden ... Preise und Investitionsprogramme entscheiden, ob man zahlt oder nicht ..., politische Programme entscheiden zwar nicht unmittelbar über Regierung und Opposition, dienen aber als Differenzierungs- und Zuweisungskriterium bei Wahlen ... Programmierungen ermöglichen es den operativ geschlossenen Teilsystemen, ihre Umwelt, also Externes, das sich dem Code womöglich nicht fügt, in die eigenen

⁶⁰ Wie ernst die Problematik der Nebenfolgen der Operationsweise des Wirtschaftssystems mittlerweile ist, zeigt sich etwa an der Umweltverschmutzung oder der „Produktion“ von Arbeitslosigkeit in hochentwickelten Ländern durch die Verlagerung der Fertigung in Billiglohnländer. Die moderne Wissenschaft weist die gleiche Blindheit im Hinblick auf ihre unbeabsichtigten Nebenfolgen auf. Man denke in diesem Zusammenhang nur an die Risiken und Gefahren wissenschaftsinduzierter Technologien wie der Gentechnik, an die Entwicklung der Atombombe etc.

Operationen einzubauen, ohne dabei die eigene binäre Codierung zu verlassen.“ (Kneer/Nassehi 1994: 133).

An der grundsätzlichen Problemdiagnose der Systemtheorie ist aber nicht zu rütteln: Komplexe Systeme befinden sich in einem Verhältnis wechselseitiger Undurchschaubarkeit. Ein System kann nie erkennen, was in anderen Systemen tatsächlich vor sich geht. Dazu ist es mit den Funktionsprinzipien der anderen Systeme schlichtweg zu wenig vertraut. Die Operationen des Wirtschaftssystems lassen sich durch das Wissenschaftssystem (und umgekehrt) nicht detailliert nachvollziehen und vor allem können sich die Wissenschaft und die Wirtschaft nicht einfach den Code des jeweils anderen Systems zu eigen machen.

In einer ersten Zwischenbilanz lässt sich festhalten: Die besonderen Schwierigkeiten in der Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – so die Quintessenz der Systemtheorie – rühren daher, dass es dabei zwei eigensinnige funktionspezifische Kommunikationssysteme gleichen Ranges miteinander zu tun bekommen, die aufgrund ihrer selbstreferenziellen Operationsweise für einander weit gehend undurchschaubar bleiben. Der Prozess der funktionalen Differenzierung hat einen prinzipiellen Orientierungsdissens zwischen allen gesellschaftlichen Funktionssystemen und damit auch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft etabliert. Die Wissenschaft und die Wirtschaft verfügen als verselbständigte gesellschaftliche Funktionssysteme über ihre je eigenen semantischen Spezialisierungen, weisen absolut unterschiedliche Logiken, Funktionsweisen und Realitätskonstruktionen auf und lassen sich von außen nicht zielgerichtet in eine bestimmte Richtung steuern. Damit sind Bedingungen gegeben, die ein automatisches und reibungsloses Funktionieren ihrer Beziehungen höchst unwahrscheinlich machen.

Mit ihren Hinweisen auf die Differenzierung der Gesellschaft in spezialisierte Funktionseinheiten und deren operative Geschlossenheit und selbstreferenzielle Operationsweise liefert die neuere Systemtheorie eine spannende Begründung für die existierende Kluft zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Ihre Erklärungskraft ist damit aber noch nicht erschöpft. Das schwierige Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft kann um noch eine Spur präziser erfasst werden, wenn man berücksichtigt, dass die gesellschaftlichen Funktionssysteme ihrerseits intern hochgradig differenziert sind. Anhand der Binnendifferenzierung des Wissenschaftssystems lässt sich diese Problematik besonders deutlich nachzeichnen.

Die Wissenschaft ist ein Beispiel „par excellence“ für interne Differenzierungsprozesse. Sie präsentiert sich heute als unglaublich inhomogener – in eine Viel-

zahl von Wissenschaftsklassen, Disziplinen, Teil- und Unterdisziplinen, Fachrichtungen und Forschungszweige „gespaltener“ – Funktionsbereich. Für die intersystemische Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist dies freilich wenig förderlich. Die spezialisierten Teilbereiche verfügen über ihre je eigenen Fachsprachen, Theorien und Methoden, welche abseits ihrer immer enger werdenden Schranken nur bedingt „verstanden“ werden und somit als Barrieren nach außen wirken.

Die Situation ist auf alle Fälle paradox: Funktionssystemintern findet eine Komplexitätssteigerung statt, um externe Komplexität bearbeiten zu können, was aber wiederum die Anschlussfähigkeit der entwickelten funktionalen Problemlösungen abseits der Funktionssystemsgrenzen vermindert. Immer häufiger sieht sich daher das Wissenschaftssystem den Forderungen ausgesetzt, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen zu erhöhen, anschlussfähige Leistungen zu erbringen, „sich doch verständlicher auszudrücken und mehr Wissen zu verbreiten“ (Luhmann 1990: 626). Wie das jedoch „ohne Verlust an Sinngenauigkeit und Komplexität zu machen wäre“ (ebd.), weiß kaum jemand zu sagen.

Die Lage ist jedenfalls ernst: Ein hochgradig binnendifferenziertes Wissenschaftssystem sieht sich Entwicklungen gegenüber, die Interdisziplinarität zum „Gebot der Stunde“ machen: Gesellschaftliche Problemstellungen und der Forschungsbedarf der Wirtschaft präsentieren sich heute seltener denn je als exakt zugeschnitten auf einzelne Wissenschaftsdisziplinen. Neue Technologien stellen einer Vielzahl von Studien zufolge (siehe dazu etwa den Überblick bei Meyer-Krahmer 1997) ein „Amalgam“ verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen dar. Die interne Reintegration des Wissenschaftssystems, die Entwicklung und Gestaltung von Formen inter- bzw. transdisziplinärer Vermittlung sind damit Aufgabenbereiche von erstrangiger Bedeutung.

In der bisherigen Darstellung wurde ein interessantes Phänomen ausgeklammert. Gemeint ist die Beobachtung, dass verschiedene Funktionssysteme neben ihrer Erstcodierung noch über Zweitcodes verfügen. Auch im Wissenschaftssystem – und das ist für dessen Relation zur Wirtschaft nicht ganz unerheblich – treten neben die Evaluation hinsichtlich Wahrheit/Unwahrheit informationell leichter handhabbare Zweitcodierungen.

So gibt es auf der Ebene der Organisationen der Wissenschaft mittlerweile eine Zweitcodierung nach Haben/Nichthaben. Stichweh (1988) konstatiert im Zusammenhang mit der Finanzierung von Forschungsprojekten die Herauentwicklung einer eigenen „Ökonomie der Wissenschaft“ (Stichweh 1988), deren Ab-

wicklung (wie in jeder Ökonomie) über Zahlungen läuft. „Differenztheoretisch ist an dieser Entwicklung interessant, dass sie zeigt, wie sehr ein System auf der Organisationsebene durch ein anderes penetriert werden kann, ohne dadurch in seinem Funktionieren tangiert zu werden. Es gibt kein Anzeichen dafür, dass die Evaluation wissenschaftlicher Kommunikationen hinsichtlich Wahrheit/Unwahrheit durch die mitlaufende Ökonomie der Wissenschaft gestört wird.

Wie viel Geld man auch immer für seine Forschung zu mobilisieren versteht, und selbst wenn man einzelne Gutachter ‚besticht‘, kann man die Ergebnisse eines – aus der sequentiellen Vernetzung vieler unabhängiger Mitteilungen bestehenden – wissenschaftlichen Kommunikationsprozesses nicht kaufen.“ (Stichweh 1988: 77f.). Eine ergänzende Anmerkung ist dazu noch erforderlich. Das Ergebnis wissenschaftlicher Suchprozesse lässt sich wie ausgeführt zweifellos nicht beeinflussen. Wohl aber wird über den Zweitcode „Haben/Nichthaben“ überall dort, wo er sich durchgesetzt hat, mitbestimmt, welche Fragen im Wissenschaftssystem überhaupt gestellt und für welche Probleme Lösungen gesucht werden.

Auf der Ebene des Kommunikationsgeschehens der Wissenschaft tritt oft der Reputationscode neben die primäre Codierung nach „wahr/unwahr“. Für den Zweck dieses Beitrages interessant ist der unterschiedliche Wert, den Grundlagenforschung und angewandte Forschung am „Reputationsmarkt“ haben (Luhmann 1990). Der Grundlagenforschung wird in vielen Fällen zweifelsohne eine höhere wissenschaftliche Dignität zugeschrieben als der anwendungsbezogenen Forschung, da der Beitrag letzterer zur wissenschaftlichen Theorieentwicklung als geringer beurteilt wird. Die Erwartungshaltung der Wissenschaftler, dass wissenschaftliche Reputation am ehesten mit Beiträgen zu grundlagenorientierten Fragestellungen erreicht werden kann, führt zu einem geringeren Engagement in der anwendungsorientierten Forschung, was wiederum die Relation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft mehr erschwert als erleichtert. Die Zweitcodierung nach „reputierlich/nicht-reputierlich“ wirkt also zusätzlich abgrenzend.

Folgt man den Prämissen der neueren Systemtheorie, dann liegen die Hürden für eine gelingende Kommunikation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft auf alle Fälle extrem hoch. Die Wissenschaft und die Wirtschaft sind hochentwickelte, sich selbst organisierende Funktionssysteme, die an der Problematik ihrer wechselseitigen Intransparenz leiden und schon mit ihrer immer stärker werdenden inneren Fragmentiertheit heillos überfordert sind. Die Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft dürfte daher mehr ein Aufeinanderprallen von zwei füreinander fremden Welten als ein voraussetzungsloses Zusammenspiel zwischen zwei Vertrauten darstellen.

3.2 Die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in der „Praxis“

Seit einiger Zeit ist der recht deutliche Trend einer Intensivierung der Kommunikation und des Austausches zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu verzeichnen. Die Ausbreitung verschiedener Formen von „university-industry partnerships“ (OECD 1998) und die Zunahme der Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen durch die Universitäten waren in den letzten Jahren immerhin so imposant, dass manche Beobachter sogar von einer „academic revolution“ (Webster/Etzkowitz 1991, Etzkowitz et al. 1998) und vom Entstehen eines „academic capitalism“ (Slaughter/Larry 1997) sprechen. Diese Entwicklungen werfen die berechtigte Frage auf, wie nützlich die oben diskutierte systemtheoretische Kernbotschaft eines immer stärkeren „Auseinanderdriftens“ der gesellschaftlichen Funktionssysteme Wissenschaft und Wirtschaft für die Erfassung und Analyse realer Prozesse tatsächlich ist.

Sind die Annahmen der Systemtheorie also unrealistisch scharf gefasst? Dazu sind mehrere Anmerkungen notwendig: Die neuere Systemtheorie negiert keineswegs die Möglichkeit von Leistungsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Luhmann (1990: 637) selbst verweist darauf, dass Intersystemkommunikation möglich ist und auch oft und erfolgreich stattfindet. Der spezifische Wert der Systemtheorie ist vielmehr darin zu sehen, dass sie mit großer konzeptioneller Klarheit das Verständnis der spezifischen Schwierigkeiten, mit denen im Zuge von Interaktionen zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen zu rechnen ist, vertiefen und die besonderen Voraussetzungen einer Reintegration herausarbeiten kann. Weiterhin sollte auch nicht übersehen werden, dass ungeachtet aller „Erfolgsgeschichten“ über Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft auch Hinweise dazu vorliegen, dass die Kommunikation zwischen beiden Bereichen bislang noch keineswegs optimal gelingt (siehe anstatt vieler Senker 1998, Schuetze 2000). Als Paradebeispiel dafür mag die als „Europäisches Paradoxon“ (Europäische Kommission 1996) diskutierte Schwäche Europas, seine herausragenden wissenschaftlichen Leistungen in der Grundlagenforschung in rentable Innovationen umzusetzen, dienen.

Im folgenden sollen die von der Systemtheorie prognostizierten Verständigungsprobleme zwischen Wissenschaft und Wirtschaft anhand einiger empirischer Befunde zu Interaktionen zwischen Universitäten und der Industrie verdeutlicht werden. Das zur Diskussion zu stellenden Resultate stammen aus eigenen Untersuchungen (Bratl/Trippl 2001, 2002) der österreichischen Industriecluster Automobil, Holz, Stahl, Biotechnologie und Biomedizinische Technik sowie der

regionalen Innovationssysteme Wien und Steiermark. In der folgenden Ergebnisdarstellung werden einige der befragten Repräsentanten aus den Funktionssystemen Wissenschaft und Wirtschaft direkt „zu Wort kommen“. An ihren Aussagen wird die Relevanz der Argumente der Systemtheorie besonders klar sichtbar.

Die im Zuge der oben genannten Analysen erfassten Kommunikations- und Kooperationschwierigkeiten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft lassen sich zu sechs Problembereichen strukturieren:

- Das Verständigungsproblem

Das Grundproblem des konfliktträchtigen Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft ist im Fehlen einer gemeinsamen Sprache zu sehen. Der Aufbau funktionierender Verbindungen zwischen Universitäten und der Industrie stellt sich also schon im Ansatz deswegen als mühsamer Prozess heraus, weil man einander nur schwer versteht und viel aneinander vorbeigeredet wird („Das war ein enormer Lernprozess, bis wir mit denen [den Forschern eines Universitätsinstituts, Anmerkung der Autorin] wirklich zusammengekommen sind. Wir haben nicht gewusst, was sie meinen und umgekehrt. Wir haben sie nicht verstanden und sie haben uns nicht verstanden“). Ein besonderes Problem stellt häufig die Fachsprache der Wissenschaft dar. Diese wird von der Wirtschaft als ungeheuer kompliziert und unverständlich kritisiert und der Wissenschaft manchmal auch als Arroganz ausgelegt („Die Wissenschaftler nehmen sich zu wichtig. Sie können die Dinge nicht so erklären, dass der kleine Mann, also wir, sie auch versteht und was damit machen kann“). Zwischen Wissenschaft und Wirtschaft herrscht also zunächst einmal „Sprachlosigkeit“, deren Überwindung viele zeitraubende Anstrengungen von beiden Seiten notwendig macht.

- Das Zielproblem

Für Spannungsreichtum sorgt im allgemeinen auch ein Dissens über den Zweck bzw. die Ausrichtung von Forschung. Die Wirtschaft betrachtet wissenschaftliches Tun in erster Linie unter dem Gesichtspunkt seiner kommerziellen Verwertbarkeit. Forschung ist für sie da von Wert, wo ein konkreter Nutzen (etwa in Form eines neuen Produktes oder einer Kosteneinsparung) absehbar ist. Vor diesem Hintergrund fordert die Industrie oft nachdrücklich wissenschaftliche Aktivitäten mit größerem Praxisbezug und übt nicht selten teils heftige Kritik an den aus ihrer Sicht „weltfremden Universitäten“ und deren „Forschung im Elfenbeinturm“ („Bei den Universitätsforschern herrscht ja die Einstellung vor, dass

sie machen können, was sie wollen, was sie interessiert und was es bringt, ist nicht so wichtig“). Zurufe von außen, die Forschung doch konsequent am Bedarf der Wirtschaft auszurichten, lösen im Wissenschaftssystem Irritationen aus und verstärken die vorhandenen Ängste, durch die Industrie „versklavt“ und bei der Verfolgung ihres Hauptziels, also der unabhängigen, breit angelegten, grundlagenorientierten Suche nach neuen Erkenntnissen eingeschränkt zu werden. Man sieht das Prinzip der Freiheit der Forschung bedroht und hat wenig Lust, sich den Wünschen der Wirtschaft zu unterwerfen. Die Durchführung anwendungsorientierter Forschung für die Industrie wird in den Wissenschaftsinstitutionen jedenfalls nur selten als primäres Ziel der Wissenschaft gesehen und scheint dort manchmal sogar als mit den Aufgaben eines Wissenschafters unvereinbar aufgefasst zu werden („Forscher mit Kontakten zur Wirtschaft werden ja von den Kollegen als Nicht-Wissenschaftler bezeichnet, weil sie mit der Industrie kooperieren“).

Die konfligierenden Sichtweisen der Wissenschaft und der Wirtschaft zur Ausrichtung von Forschung spiegeln sich auch in Unterschieden bei der Festlegung von Kriterien für „erfolgreiche“ Forschung wider („Als Entwickler in der Industrie muss ich auch bereit sein, eine Entwicklung wegzuworfen, wenn sie in der Praxis nichts taugt. Die Wissenschaftler können sich das nicht leisten. Wenn die einmal etwas publiziert haben, schleppen sie das ihr ganzes Leben mit sich herum, auch wenn es nichts taugt“).

Zwischen Wissenschaft und Wirtschaft besteht also ein grundsätzlicher Orientierungsdissens, der die Aushandlung und Durchführung gemeinsamer Projekte oft zu einem beschwerlichen Unterfangen werden lässt.

- Das Zeitproblem

Einer gelingenden Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stehen zumeist auch divergierende Zeithorizonte im Wege. Die durch steigenden Wettbewerb zur Eile angetriebene Wirtschaft verlangt üblicherweise eine rasche Problemlösung – es muss sich für sie dabei oft gar nicht um den besten aller denkbaren Wege handeln – innerhalb eines klar definierten Zeitrahmens und sieht sich in dieser Hinsicht von der Wissenschaft oft schlecht bedient („So etwas sind die auf der Universität nicht gewöhnt“). Im Wissenschaftssystem weiß man mit der Ungeduld der Wirtschaft („Die Industrie will ja am liebsten schon morgen umsetzbare Ergebnisse“) meist nur wenig anzufangen und ist am Aufspüren und der Erklärung der besten aller möglicher Lösungen der gestellten Aufgabe interessiert. Die Zeitfrage ist für die Wissenschaft da eher zweitrangig.

Damit ist klarerweise eine entsprechende Potenzialität für Auseinandersetzungen gegeben.

- Das Problem des Umgangs mit Forschungsergebnissen

Im Vorfeld und im Zuge von Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft taucht auch immer schnell die Streitfrage auf, wie die Ergebnisse gemeinsamer Forschungsanstrengungen verwertet werden sollen. Interessenskonflikte sind dann unvermeidlich: Die Unternehmen sind an Geheimhaltung bzw. Patentierung interessiert, die Universitäten dagegen am dazu im Widerspruch stehenden Ziel einer raschen Publikation orientiert („Wenn ich mit einer Firma zusammenarbeite, kann sie den kommerziellen Erfolg gerne haben. Aber ich will publik machen, dass die Erfindung von mir ist“). Wenn eine frühzeitige Einigung zur Frage der Verwertung der Forschungsergebnisse unterbleibt, sind Konflikte vorprogrammiert.

- Das Problem der innerwissenschaftlichen Kommunikation und Koordination

Die Chancen auf eine Entfaltung produktiver Leistungsbeziehungen zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft werden auch durch innerwissenschaftliche Integrationsdefizite, die disziplinäre Wissenschaftsorganisation und das ausgeprägte Spezialistentum an den Universitäten empfindlich eingeschränkt. Es besteht ein „mismatch“ zwischen dem hochspezialisierten, disziplinenorientierten Charakter universitärer Forschung und den Anforderungen und Bedarf der Industrie, deren Probleme sich kaum sauber in einzelne akademische Fachbereiche einfügen lassen, sondern oft nur in interdisziplinärer Herangehensweise zu lösen sind. Dementsprechend lautstark sind die Klagen der Wirtschaft über die innere Fragmentierung des Wissenschaftssystems („Die Schwierigkeit mit den Universitäten ist, dass dort das Wissen nicht gebündelt ist. Um eine einzige Frage zu lösen, muss man mit drei Universitätsinstituten gleichzeitig kooperieren“) und ihre Aufforderungen an die Wissenschaft, doch endlich ihr internes Koordinationsdefizit in den Griff zu bekommen.

Der Universitätssektor zeigt sich bei der Lösung des innerwissenschaftlichen Kommunikationsproblems, also beim institutsübergreifenden Betreiben von Forschung in inter- und transdisziplinär definierten Zusammenhängen aber tendenziell noch relativ unbeweglich („So etwas macht sehr lange Vorbereitungszeiten notwendig. Vieles verebbt daher bereits in der Anfangsphase“). Man darf jedenfalls davon ausgehen, dass eine Verbesserung der Koordination im Wissenschaftssystem auch das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Wirtschaft erleichtern würde.

- Das Problem der Übernahme „fremder“ Logiken

Der Transfer von wissenschaftlichen Erfindungen in das Wirtschaftssystem ist nicht zuletzt auch deshalb vom Scheitern bedroht, weil er die Wissenschaft zwingt, ihre akademischen Leistungen in einer für sie ungewohnten Weise bewerten zu müssen. Nicht nur der Wahrheitsgehalt und Neuheitsgrad, sondern zusätzlich der ökonomische Wert ihrer Forschung ist plötzlich gefragt und will bestimmt werden. Für manche (kooperationsunerfahrene) Wissenschaftler bedeutet das, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben („Ich habe das Problem, dass ich nicht weiß, wie ich uns verkaufen soll, wieviel ich verlangen soll“). Dieses „Wissensdefizit“, die Schwierigkeit bzw. Unmöglichkeit, sich kurzzeitig die Logik des Wirtschaftssystems zu eigen zu machen und die Furcht, „von der Wirtschaft ohnehin nur über den Tisch gezogen zu werden“, führen dann in manchen Fällen dazu, dass die Wissenschaft auf Kontakte zur Wirtschaft verzichtet und von einer Kommerzialisierung ihrer Forschungsergebnisse absieht.

Die Vermutung der Systemtheorie, dass sich Wissenschaft und Wirtschaft wie andere gesellschaftliche Funktionssysteme auch weitgehend als „black boxes“ gegenüberstehen, ist angesichts der eben skizzierten Barrieren und Spannungsfelder nicht von der Hand zu weisen. Diese machen ein friktionsloses Zusammenwirken der beiden Systeme relativ unwahrscheinlich.

Instruktive Interaktionen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sind aber dennoch möglich; sie kommen eben nur nicht automatisch zustande. Im Anschluss steht daher die Frage im Vordergrund, wie und unter welchen Voraussetzungen eine intensivere Verschränkung akademischer Forschungseinrichtungen und unternehmerischer Organisationen, die nun mal unterschiedlich „tickenden“ Funktionssystemen angehören, möglich ist.

4 Wege der Integration von Wissenschaft und Wirtschaft: Voraussetzungen und Gestaltungsoptionen

Die Systemtheorie hat sich bislang insbesondere mit der Analyse der internen Operationsweise von sozialen Systemen beschäftigt und die Untersuchung von Beziehungen zwischen Systemen im Vergleich dazu eher vernachlässigt. Sie tut sich daher mit der Frage, wie der Prozess der Differenzierung durch komplementäre Prozesse der Integration ausbalanciert werden kann, relativ schwer. Dieses Theoriedefizit kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden: „Die funk-

tionalistische Systemtheorie kann das, was auf Differenzierung folgt – den ‚Brückenbau‘ zwischen Teilsystemen –, nur unzureichend erfassen. (Czada 1991: 153, zitiert in Ulrich 1994: 105).

Bevor man sich an eine Lösung dieser Problematik wagt und der Frage nachgeht, wie sich Wissenschaft und Wirtschaft in ein konstruktives Austauschverhältnis bringen lassen, ist eine zentrale Basisbedingung, der alle darauf zielenden Gestaltungsversuche genügen müssen, zu betonen: Die Autonomie und Differenziertheit der Wissenschaft und der Wirtschaft müssen auf jedem Fall erhalten bleiben. Andernfalls droht, wie weiter oben ausgeführt, eine Einschränkung ihrer Leistungsfähigkeit und im schlimmsten Fall sogar der „Systemtod“.

Bei der Suche nach wirksamen Mechanismen der Reintegration empfiehlt es sich nicht, ausschließlich auf der Ebene gesellschaftlicher Funktionssysteme verhaftet zu bleiben. Statt dessen ist dafür zu plädieren, der Ebene der Interorganisationsbeziehungen verstärkte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und die systematische Erforschung und praktische Gestaltung von „Interorganisationssystemen“ voranzutreiben. Eine theoriegeleitete Beschäftigung mit der Logik und Funktionsweise von Interorganisationssystemen, zu denen sich etwa Netzwerke, Kooperationen, intermediäre Organisationen aber auch umfassendere Verbünde wie Wertschöpfungsketten, Innovationssysteme oder Cluster zählen lassen, war bisher – von wenigen Ausnahmen (Teubner 1996, Bratl/Trippl 2001) abgesehen – jedoch kein Kernanliegen der Systemtheorie. In der orthodoxen Welt Luhmanns kommen die Einführung des Konzeptes „Interorganisationssystem“ und die Forderung nach einer näheren Auseinandersetzung mit ihnen gar einem Aufruf zur Revolution gleich.

Interorganisationssysteme formieren sich durch systemische Interaktionen und Kommunikationen. Sie werden von Organisationen, die verschiedenen Funktionssystemen angehören, gebildet. Die Verkoppelung von komplexen, autopoietischen Systemen zur Generierung von Interorganisationssystemen, welche dann nicht mehr nach dem Code von einem der beteiligten Trägersysteme funktionieren können, sondern sich durch Multilingualität und Mehrfachreferenzen auszeichnen, dürfte auch den geeignetsten Lösungsansatz zur Intensivierung der Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft darstellen.

Solche Integrationsprozesse sind jedoch äußerst voraussetzungsvoll und erfordern, die Bedeutung der Reflexionsfähigkeit von Systemen herauszuarbeiten. Diese kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie stellt eine wesentliche Bedingung dafür dar, dass so unterschiedlich funktionierende Systeme wie die Wissenschaft und die Wirtschaft (bzw. diesen zuzurechnende Organisationen)

einen produktiven Umgang miteinander pflegen können. Ihr Reflexionsvermögen erlaubt es den Systemen, ihre eigene Identität und Existenz im Verhältnis zu anderen Systemen zu problematisieren und versetzt sie so in die Lage, auf eigene Maximierungsstrategien zugunsten von Optimierungsstrategien im Zusammenwirken mit anderen Systemen zu verzichten. Damit ist der Weg für Interessensverbände und kooperative Strategien bei Wahrung der operativen Autonomie der beteiligten Systeme geebnet.

Systeme können auf diesem Wege also zu „aufgeklärten Egoisten“ (Willke 1992) werden und systemische Rationalität wirksam werden lassen. „Systemische Rationalität als Folgenberücksichtigung eigenen Handelns setzt nicht etwa Altruismus voraus: Wenn Systeme ihre selbstreferentiellen Operationen an gegebenen Umweltbedingungen orientieren und damit den Möglichkeitsraum ihres Handelns einschränken, verzichten sie nicht auf irgendwelche Vorteile, sondern entscheiden sich nur für Varianten, die ihnen auf längere Sicht größeren Nutzen verschaffen.“ (Ulrich 1994: 159). „Systemische Rationalität“ und „Reflexionsfähigkeit“ sind somit die „Zauberformeln“ für ein produktives Zusammenwirken von Wissenschaft und Wirtschaft in kreativen Verbänden. Sie ermöglichen den alles andere als selbstlosen Akteuren die Beteiligung an und das Engagement in interorganisatorisch angelegten Strukturen und Systemen.

Interorganisationssysteme bewirken eine Zusammenführung der komplementären Kompetenzen und der Ressourcen von unterschiedlichen Organisationen aus verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen. Sie verlangen den beteiligten Systemen allerdings nichts geringeres als Langfristorientierung, Reflexionskapazität, Vertrauen, Strategiefähigkeit, die Entwicklung von eigenen Logiken überschreitende Orientierungen und ein hohes Maß an Kommunikationsvermögen ab. Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann stehen die Chancen für die Bildung von Interorganisationssystemen gut. Diese gestatten dann quasi eine „Wiederannäherung“ der auseinanderstrebenden Funktionssysteme Wissenschaft und Wirtschaft (und anderer Funktionssysteme!) und stellen daher eine adäquate Antwort auf den drastisch gestiegenen Integrationsbedarf dar. Je nachdem, um welchen Typ von Interorganisationssystem es sich handelt, sind unterschiedliche Grade der Integration erreichbar. Während – um zwei Extrembeispiele zu nennen – Netzwerke „nur“ relativ lose Verbindungen herstellen, sind intermediäre Organisationen von umfassend integrativer Natur.

In Verbindung mit dem Phänomen der Interorganisationssysteme sind jedoch auch noch andere Aspekte von Interesse, die hier nicht mehr diskutiert werden können. Für eine Behandlung der essenziellen Fragen, unter welchen Umständen Interorganisationssysteme tatsächlich Systeme im systemtheoretischen Sinn

darstellen, wann man besser von einem Quasi-System spricht, wie sich der Prozess der Systembildung von Interorganisationssystemen vollzieht und welche Systemkomponenten und Systemleistungen in diesem Zusammenhang von Relevanz sind muss auf die Ausführungen in Bratl/Trippel (2001) verwiesen werden.

In der einschlägigen Literatur ist der Bedeutungsgewinn interorganisatorischer Zusammenarbeit klar dokumentiert. Auch eigene empirische Untersuchungen (Bratl/Trippel 2001, 2002) bestätigen, dass interfunktionale Kommunikation und die Bildung intermediär angelegter Interorganisationssysteme kein aussichtsloses Unterfangen darstellen müssen, sondern soziale Integration bewerkstelligen können. In den analysierten Innovations- und Wirtschaftsfeldern fanden sich nicht nur die oben beschriebenen Interaktionsprobleme (siehe dazu Punkt 3.2) sondern auch beeindruckende Evidenz dafür, dass sich die Verflechtung zwischen den innengeleiteten Funktionssystemen Wissenschaft und Wirtschaft (bzw. „ihrer“ Organisationen) durch die Schaffung von Interorganisationssystemen auf eine konstruktive Basis stellen lässt und so Nicht-Nullsummenspiele zwischen allen Beteiligten möglich sind. Aus der doch erstaunlich großen Anzahl und Vielfalt der identifizierten Verbundstrukturen können hier nur einige exemplarisch herausgegriffen werden. Im Rahmen des Technologie-Delphi Austria etwa konnte die Formierung temporärer Netzwerke zwischen Forschern und Industrievertretern (unter Beteiligung von Akteuren von staatlichen Stellen) beobachtet werden. Diese Netzwerke haben nicht nur die Bündelung von Know-how zur Ausleuchtung der technologischen Zukunft von Bereichen wie der Biomedizin oder des Stahlsektors ermöglicht, sondern auch zum besseren Kennenlernen und zur Vertiefung des Verständnisses der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den involvierten Akteuren beigetragen. Als nachweislich positiv für die Intensivierung der Kommunikation, Aushandlung und Kompromissbildung stellte sich auch die Etablierung von Verhandlungssystemen im Automobilbereich heraus, in denen sich Repräsentanten der Wissenschaft und der Wirtschaft gemeinsam mit Vertretern anderer Funktionsbereiche über zukünftige Clusterstrategien verständigten. Als besonders wirksam zur Ausschöpfung von Synergien erwiesen sich Kompetenzzentren, die sich unter anderem in der Automobil-, Stahl- und Biotechnologieindustrie gebildet haben. Sie wurden gemeinsam von Universitätsinstituten und Unternehmen für spezifische Forschungs- und Entwicklungsaufgaben gegründet, kombinieren die Ansprüche von Grundlagenforschung und angewandter Forschung und realisieren damit eine hohe Qualität des Austausches und der Koordination zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Es bleibt noch die Frage nach der Rolle des politischen Systems. Überwindet man Luhmanns Steuerungsskeptizismus, dann lassen sich eine Reihe von neuen staatlichen Aufgaben bestimmen, mit denen Interaktions- und Integrationsprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft unterstützt werden können. Dazu zählen insbesondere die Übernahme von Moderations-, Organisations- und Koordinationsaufgaben, die Abdeckung von Vermittlungs-, Initiativen- und Orientierungsfunktionen durch den Staat (siehe dazu etwa Messner 1998, Bratl/Trippl 2001).

Die Anregung der Kommunikation, die Initiierung kooperativer Arrangements und die Koordination von Innovationsprozessen verlangen dem politischen System allerdings einiges ab. Will der Staat diesen neuen Aufgaben erfolgreich nachkommen, muss er sich ein umfangreiches „Koordinationswissen“ aneignen und oft auch – wie in letzter Zeit etwa durch die Gründung von Entwicklungsgesellschaften oder von spezialisierten Einheiten zur Abwicklung kooperativer Forschungsprogramme vielfach erfolgt – intern ausdifferenzieren.

Soll die Innovationskraft der Wirtschaft nachhaltig gesteigert werden, dann reicht aber der exklusive Fokus auf die Gestaltung eines produktiven Verhältnisses von Wissenschaft und Wirtschaft nicht aus. Notwendig wird der Einbezug weiterer Akteure (insbesondere aus dem Qualifizierungssystem) und die Formierung umfassender Innovationsverbünde (in der Terminologie der neuen Innovationsforschung: Innovationssysteme), in die sich der Staat als ein Akteur unter mehreren gleichberechtigten als „Schnittstellenmanager“ zwischen den beteiligten Sozialsystemen integriert (für eine ausführliche Behandlung spezifischer Interventionsformen zur Entwicklung und Gestaltung von Innovationssystemen siehe Bratl/Trippl 2002).

5 Das Institut für regionale Innovationen: Ein Spezialist für Systemforschung und Systementwicklung

Bisher hat sich dieser Beitrag ausführlich mit der Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis auf der Ebene von Funktionssystemen und Interorganisationssystemen auseinandergesetzt. Auf die organisationale Ebene bezogen ist dieses Thema aber nicht minder attraktiv. Im Anschluss soll dafür der Beweis anhand einiger Anmerkungen zur Frage „Organisationen und die Relation von Wissenschaft und Praxis“ erbracht werden. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht aber keine theoretische Reflexion. Statt dessen wird versucht, am Beispiel des Instituts für regionale Innovationen (invent) Gründe, Voraussetzungen und

Nutzen einer Verschränkung von Wissenschaft und Praxis auf organisationaler Ebene aufzuzeigen.

Die Frage nach dem Verhältnis von Wissenschaft und Praxis in Organisationen scheint gewissermaßen „maßgeschneidert“ für invent zu sein. Invent wurde vor einigen Jahren als private Innovationsagentur gegründet, um sowohl neues Wissen über regionalwirtschaftliche Entwicklungszusammenhänge und Wirtschaftskomplexe mittels einer Kombination von systemtheoretischen, regionalökonomischen und innovationstheoretischen Forschungsaktivitäten zu generieren, als auch dessen Anwendung in der Praxis durch Beratungs- und Gestaltungsprojekte zu betreiben. Das Forschungs- und Beratungsinteresse von invent war dabei von Beginn an stark auf komplexe Interorganisationssysteme wie Cluster, Innovationssysteme und Destinationen ausgerichtet.

Die seit der Gründung von invent durchgeführten Arbeiten spiegeln die Grundphilosophie der doppelten Ausrichtung auf Forschung und Beratung deutlich wider. Unter den wichtigsten abgeschlossenen und laufenden Projekten finden sich:

- grundlagenorientierte Forschungsanstrengungen, die neue Erkenntnisse zu den Fragen der Funktionsweise, Entwicklungsdynamik und Innovationsfähigkeit von Regionen, Branchen und Innovationssystemen produzierten,
- verschiedene Expertisen, die als Orientierungsrahmen für eine Reformulierung der österreichischen Innovations- und Regionalpolitik dienten und konkrete Vorschläge für neue innovations- und regionalpolitische Instrumente unterbreiteten,
- eine Veranstaltungsreihe, die darauf zielt, rezente internationale Forschungsergebnisse in die österreichische Innovations- und Regionalentwicklungslandschaft einzuspeisen und ihren Hauptakteuren neues praktisches Wissen in Form internationaler Best-Practice-Beispiele bereitzustellen sowie
- eine Reihe teils äußerst umfangreicher Pilotprojekte wie der „Gesundheitscluster Österreich“, der „Destination Management Monitor Austria“ oder der „Biolebensmittelcluster Österreich“, die – aufbauend auf den Erkenntnissen eigener Forschung – die Entwicklung dieser Systeme durch Beratungsleistungen und praktische Gestaltungsmaßnahmen vorantreiben.

Für die Entscheidung von invent, als Organisation forschend und beratend tätig zu sein, waren letztlich mehrere Gründe ausschlaggebend. Aus diesen sind drei Hauptmotive herauszuheben: Erstens ist seit einigen Jahren auf der Nachfrageseite – also bei den nationalen und regionalen Ministerien, Entwicklungsgesellschaften und Einrichtungen der Wirtschaftsförderung als Hauptauftraggebern von Forschungs- und Beratungsprojekten – eine Trendänderung zu verzeichnen.

Gefordert werden zunehmend mehr sowohl praxisrelevante Forschung wie auch Beratungsleistungen, die auf wissenschaftlich abgesicherten Erkenntnissen basieren. Zweitens lässt der immer rascher voranschreitende ökonomische und gesellschaftliche Wandel Beratungswissen heute schnell obsolet werden. Qualitativ hochwertige Entwicklungsprojekte und vor allem „echte“ Innovationen in der Beratung bedürfen daher in steigendem Ausmaß auch eigener Forschung. Drittens lässt sich die Entwicklung von Systemen nicht ausschließlich mit neuen theoretischen Erkenntnissen zu deren Logik und Funktionsweise voranbringen. Genauso wichtig ist das Wissen, das in der Praxis lagert. Hochwertige Beratung erfüllt eine Bridging-Funktion zwischen Wissenschaft und Praxis und sorgt für den ständigen Wissensaustausch zwischen beiden Bereichen.

Die gleichzeitige Positionierung einer Organisation als Forschungsinstitut und Beratungsunternehmen kann freilich nur dann gelingen, wenn sie sowohl Forschungskompetenz als auch Beratungskompetenz aufweisen und beide Bereiche „unter einem Dach“ vereinen kann. Im Fall von invent stellt sich aber noch eine weitere Anforderung. Die Spezialisierung auf den Forschungs- und Beratungsgegenstand der Entwicklung hochkomplexer überbetrieblicher Systeme macht es erforderlich, kontinuierlich in mehreren Disziplinen Wissen aufzubauen und dieses in produktiver Weise zu kombinieren. Dementsprechend interdisziplinär zusammengesetzt ist auch das Mitarbeiter-Team von invent. Allein schon in der permanent für invent arbeitenden Kerngruppe finden sich Volkswirte, Betriebswirte und Regionalökonomien ebenso wie Soziologen, Unternehmensberater und Organisationsentwickler (eigentlich: Interorganisationssystemberater und -entwickler).

Besonders fruchtbar wird die Sache dann, wenn Forschung und Beratung in der Organisation nicht nur nebeneinander bestehen, sondern so zueinander in Beziehung gesetzt werden, dass beide Kompetenzfelder dadurch eine Stärkung erfahren. Bei invent ist man daher kontinuierlich darauf bedacht, Forschung und Beratung auf konstruktive Weise miteinander zu verbinden. Die Erfahrungen der letzten Jahre sind durchaus vielversprechend. Die Forschungsaktivitäten ließen sich in zahlreiche Beratungs- und Gestaltungsprojekte überleiten und die in der Beratungspraxis gewonnenen Erkenntnisse konnten für die Identifikation neuer wissenschaftlicher Fragestellungen nutzbar gemacht werden. Um solche nutzbringenden Austauschprozesse sicherzustellen, erfolgt bei invent eine ständige Kommunikation zwischen Forschern und Beratern. Als äußerst wirksam zur Gewährleistung eines Wissenstransfers in beide Richtungen hat sich auch die direkte Involvierung der Forscher in Beratungsprojekte erwiesen.

Mitunter ist die Verschränkung von Forschung und Beratung aber auch eine mühsame Angelegenheit. Die oben in diesem Text und in anderen Beiträgen dieses Buches beschriebenen Unterschiede in den Logiken und die daraus resultierende „Unverträglichkeit“ von Wissenschaft und Beratung lassen sich in einer Organisation, die ökonomische und gesellschaftliche Phänomene nicht nur erforschen sondern auch verändern will, nicht einfach mit wenigen Kunstgriffen „ausschalten“. Zur Entlastung bei invent trägt bei, dass die Spannungen zwischen Wissenschaft und Beratung nicht in Projekte hineingetragen werden. Mit anderen Worten: Die doppelte Ausrichtung auf Forschung und Beratung wird zwar auf organisationaler Ebene, kaum aber auf Projektebene verfolgt. Nur selten werden Projekte durchgeführt, in denen beide Ziele gleichzeitig angestrebt werden. Bedeutsam ist schließlich auch, dass bei invent in regelmäßigen Abständen eine kollektive kritische Reflexion Verhältnisses von Forschung und Beratung und der Verbesserungsmöglichkeiten der Austauschprozesse zwischen beiden Bereichen stattfindet.

Literatur

- Bratl, H./Tripl, M., 2001: Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften, Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes, invent, Wien.
- Bratl, H./Tripl, M., 2002: Pilotanwendung einer systemischen Analyse auf Teilbereiche des Innovationssystems für die österreichische Wirtschaft, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, invent, Wien.
- Edquist, C. (Hg., 1997: Systems of Innovation, Pinter, London.
- Etzkowitz, H./Webster, A./Healey, P., 1998: Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia, State University of New York Press, Albany.
- Europäische Kommission, 1996: Grünbuch zur Innovation, Brüssel, Europäische Kommission.
- Freeman, C., 1982: The Economics of Industrial Innovation, Pinter, London.
- Gibbons, M./Limoges, C./Nowotny, H./Schwartzmann, S./Scott, P./Trow, M., 1994: The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, Sage, London.
- Kneer, G./Nassehi, A., 1994: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung, Wilhelm Fink Verlag, München.
- Luhmann, N., 1984: Soziale Systeme, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N., 1988a: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N., 1988b: Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Leske+Budrich, Opladen.
- Luhmann, N., 1990: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Messner, D., 1998: Die Netzwerkgesellschaft, 2. Auflage, (1. Auflage 1995), Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik, Band 108, Weltforum Verlag, Köln.

- Meyer-Krahmer, F., 1997: Science-based Technologies and Interdisciplinarity: Challenges for Firms and Policy. In: Edquist, C. (Hg.), *Systems of Innovation*, Pinter, London, S. 298-317.
- OECD, 1996: *The knowledge-based economy*, OECD, Paris.
- OECD, 1998: STI Review No. 23. Special Issue on „Public/Private Partnerships in Science and Technology”, OECD, Paris.
- Pellert, A., 2000: Über die Schwierigkeiten der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. In: Gerschlager, C./Paul-Horn, I. (Hg.), *Gestaltung des Geldes*, Metropolis-Verlag, Marburg, S. 295-307.
- Schimank, U., 1996: *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*, Leske+Budrich, Opladen.
- Schuetze, H.G., 2000: Industrial Innovation and the Creation and Dissemination of Knowledge: Implications for University-Industry Relationships. In: OECD (Hg.), *Knowledge Management in the Learning Society*, OECD, Paris, S. 161-174.
- Senker, J., 1998: Rationale for Partnerships: Building National Innovation Systems. In: STI Review No. 23. Special Issue on „Public/Private Partnerships in Science and Technology”, OECD Paris, S. 23-37.
- Slaughter, S./Larry, L.L., 1997: *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, John Hopkins University Press, Baltimore.
- Stichweh, R., 1988: Differenzierung des Wissenschaftssystems. In: Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 45-115.
- Teubner, G., 1996: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Kenis, P./Schneider, V. (Hg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 535-561.
- Ulrich, G., 1994: *Politische Steuerung. Staatliche Intervention aus systemtheoretischer Sicht*, Leske+Budrich, Opladen.
- Webster, A./Etzkowitz, H., 1991: *Academic-industry Relations: The Second Academic Revolution?*, Science Policy Support Group, London.
- Willke, H., 1989: *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*, Juventa, Weinheim/München.
- Willke, H., 1992: *Ironie des Staates*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Willke, H., 1994: *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart/Jena.

Dagmar Grote Westrick / Angelika Müller / Dieter Rehfeld

Beratung als kommunikativer Prozess – Erfahrungen aus der Beratung kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderung

1	Einführung und Problemstellung	167
2	Unternehmensstrategien und Wirtschaftsförderung zwischen Regionalisierung und Globalisierung	168
3	Wirtschaftsförderung und externe Beratung	174
4	Beratung als kommunikativer Prozess – der Ansatz des IAT	178
5	Spannungsfelder	186
	Literatur	188

1 Einführung und Problemstellung

In diesem Beitrag soll die Beratungspraxis des Instituts Arbeit und Technik am Beispiel der strategischen Beratung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen näher beleuchtet werden. Diese sieht sich seit einigen Jahren vor neuen Herausforderungen, die sich aus einem wachsenden Aufgabenfeld, sich wandelnden Unternehmensstrategien sowie einer steigenden Anzahl von relevanten Akteuren und Einsparungszwängen ergeben.

Für das Institut Arbeit und Technik sind diese Herausforderungen vor dem Hintergrund der Innovationsforschung von Interesse. Die ehemalige Abteilung Industrieentwicklung des IAT beschäftigt sich seit Jahren mit Innovationsprozessen innerhalb von Sektoren und von Regionen. Die Abläufe und Rahmenbedingungen der Innovationsprozesse haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Das Zusammenwirken von sektoralen und regionalen Innovationsprozessen nimmt stetig zu, nicht zuletzt durch die Veränderung der Rolle von Regionen im Rahmen der Globalisierung.

Mit der daraus folgenden zunehmenden Bedeutung regionaler Akteurskonstellationen für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen beschäftigen sich verschiedene regionalwissenschaftliche Disziplinen. Erfolge spezialisierter Regionen haben seit Anfang der 90er Jahre die schon alte Diskussion um die Rolle der Region als Wirtschaftsfaktor erneut entfacht. Mit dem in diese Diskussion gehörenden Konzept der Produktionscluster, d.h. die Anhäufung spezialisierter Akteure rund um eine Produktionskette innerhalb einer Region, setzt sich seit dieser Zeit auch das IAT aktiv auseinander.

Die in den ersten Jahren vorrangig durch die empirische Analyse erfolgreicher Regionen geprägte regionalwissenschaftliche Forschung richtet sich seit einigen Jahren stärker auf die Frage aus, welche Konstellationen und Gefüge eine erfolgreiche Region erfüllen muss und vor allem mit welchen Instrumenten dieses Gefüge aktiviert werden kann. Eine anwendungsorientierte, durch Erprobung in einzelnen Regionen gekennzeichnete Forschung prägt daher auch seit einigen Jahren die Arbeit des IAT. Adressat der Forschung bzw. Beratung sind dabei die Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Kommunen und Regionen NRWs als häufig initiierende Ebene eines regionalen Innovationsprozesses.

Das Ziel dieses Beitrags besteht darin, einen Einblick in die Beratungspraxis des IAT zu geben, und anhand dessen die Schwierigkeiten, aber auch die kontinuierliches Lernen erfordernden Herausforderungen an eine wissenschaftlich orien-

tierte Politikberatung aufzuzeigen. Dabei interessiert in diesem Fall besonders die Konstellation von Politikberatung, d.h. die Verbindung von inhaltlich strategischer Beratung und Organisationsentwicklung bei einer nicht einheitlichen Adressatenstruktur betrifft: Die beteiligten Akteure im Politikfeld Wirtschaftsförderung haben in den letzten Jahren stark zugenommen, eine Beratungsleistung für eine Wirtschaftsförderung kann immer weniger als Expertise, sondern muss vielmehr als ein kommunikativer Prozeß aller Beteiligten erfolgen. Diese Voraussetzungen einer Beratung von Wirtschaftsförderungen werden im ersten Abschnitt dieses Beitrags anhand der veränderten Rahmenbedingungen erläutert, denen sich Wirtschaftsförderungen ausgesetzt sehen.

Im zweiten Abschnitt werden daraufhin spezifische Problemkonstellationen herausgearbeitet, die sich bei der Beratung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen ergeben. Die Projekte zur Wirtschaftsförderungsberatung des IAT werden im dritten Abschnitt vorgestellt. Dabei wird vor allem auf den diskursiven Ansatz und der damit verbundenen Rückkopplung zu den Auftraggebern und anderen beteiligten Akteuren eingegangen. Anhand der Darstellung verschiedener Projekte wird die ständige Weiterentwicklung des Beratungsansatzes verdeutlicht. Im letzten Abschnitt dieses Beitrags werden dauerhafte Spannungsfelder einer Beratung als kommunikativem Prozeß zusammenfassend herausgearbeitet.

2 Unternehmensstrategien und Wirtschaftsförderung zwischen Regionalisierung und Globalisierung

Die Anforderungen an kommunale und regionale Wirtschaftsförderung haben sich in den vergangenen Jahren angesichts des anhaltenden wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Drucks erheblich erweitert. Zu den ursprünglichen Kernaufgaben der Erschließung und Vermittlung von Gewerbeflächen, Standortmarketing und Akquisition, sind mittlerweile umfangreiche Aufgaben hinzugekommen (vgl. Meyer-Stamer 2000). Die Förderung von Existenzgründungen und Technologietransfer, die Unterstützung von Unternehmen in Krisensituationen oder Hilfestellung bei der Regelung der Unternehmensnachfolge bilden heute wesentliche Elemente der kommunalen und regionalen Einrichtungen der Wirtschaftsförderung (siehe Übersicht 1).

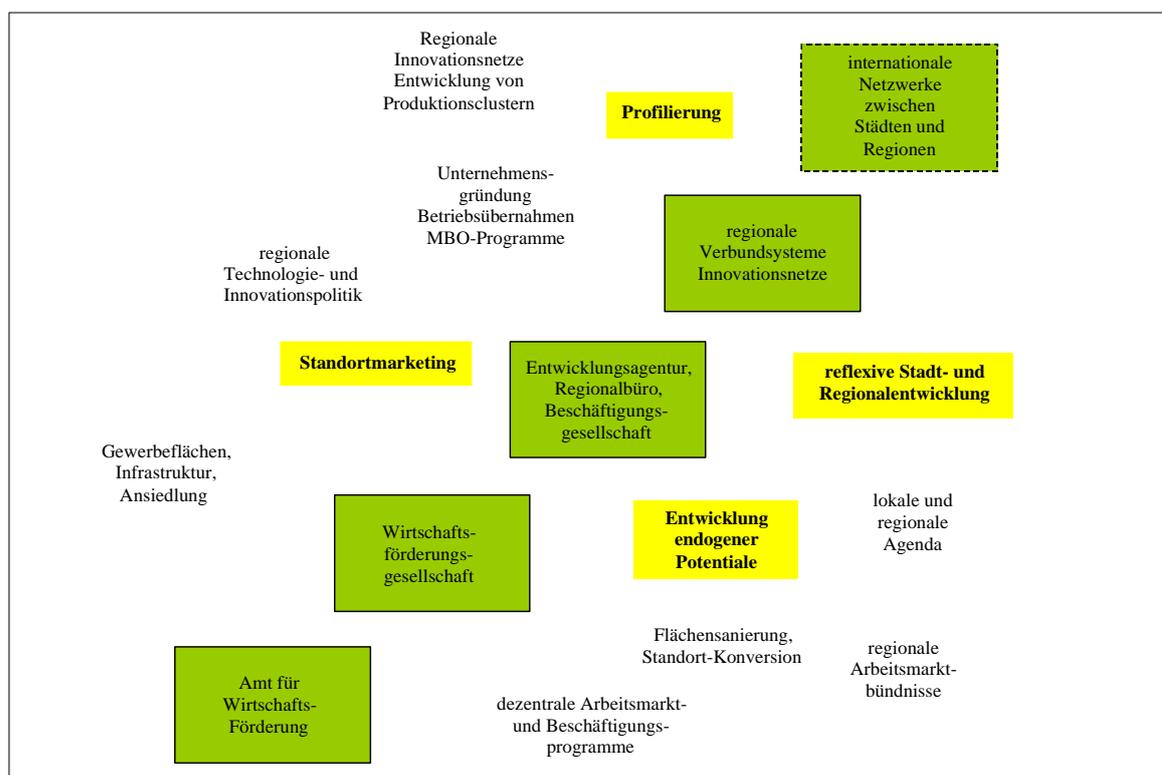
Kommunale und regionale Wirtschaftsförderung findet heute weiterhin in einem sehr vielfältig ausdifferenzierten institutionellen, organisatorischen und strategischen Kontext statt. Konzeptionelle wie auch inhaltliche Veränderungen sind Ausdruck eines grundsätzlichen strategischen Wandels kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderung: Die Zielsetzungen richten sich heute nicht mehr al-

lein auf die Ansiedlung/Unterstützung einzelner Unternehmen und die Bereitstellung der hierfür notwendigen Infrastruktur, sondern auf die Entwicklung des Standortes insgesamt.

In der strukturpolitischen Diskussion werden die neuen Herausforderungen an die Wirtschaftsförderung unter Stichworten wie „Netzwerkmanagement“, „Clusterentwicklung“, „lernende Region“, „reflexive Stadt- und Regionalentwicklung“ oder „wissensbasierte Infrastruktur“ thematisiert, ohne dass bisher die sich hieraus ergebenden konzeptionellen, strategischen und organisatorischen Konsequenzen für die Wirtschaftsförderung deutlich geworden sind.

In der Praxis sind zwar viele dieser Überlegungen aufgegriffen worden, aber auch hier in erster Linie in der Form von Einzelprojekten, auf die Gesamtausrichtung der Wirtschaftsförderung sind die neuen Ansätze bisher nur in wenigen Städten umgesetzt und auch organisatorisch verankert worden. Der größte Anteil der Aufgabenschwerpunkte kommunaler Wirtschaftsförderung entfällt unserer Erfahrung und einer Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik nach weiterhin auf klassische Aufgabenfelder wie „Bereitstellung, Vermittlung, Belegung von Gewerbeflächen“, „Beratung und Information von Unternehmen“ und „Entwicklung der Gewerbe- und Industrieflächen“ (vgl. Hollbach-Grömig 1996: 3).

Übersicht 1: Wesentliche Etappen in der Entwicklung regionaler und kommunaler Wirtschaftsförderung



In Zusammenhang mit der Zunahme der Einzelaufgaben und deren erweiterter Komplexität nimmt auch die Zahl der Akteure zu, die sich für eine strategische Wirtschaftsförderung interessieren und integriert werden möchten. Damit einher geht daher eine steigende Kooperation mit komplementären kommunalen und regionalen Ämtern und Aktivitäten wie regionalen Entwicklungskonzepten. Relevante Bezugsgruppen mit oft durchaus unterschiedlichen Interessen und Anforderungen sind neben kommunalen Ämtern, Bürgermeistern, Stadträten und Ausschüssen auch am Standort vertretene Unternehmen, die in ihrer Entwicklung und vor allem in ihren kritischen Phasen (Unternehmensgründung, -expansion und später -übernahme/-nachfolge) zu unterstützen sind, potentiell an einer Ansiedlung interessierte Unternehmen, lokale und regionale Arbeitskreise (Arbeitsmarktkonferenzen, Agenda-Gruppen usw.) und auch die Medien und die Öffentlichkeit, die mit ihren spezifischen Wahrnehmungsfildern vor allem auf einzelne Ereignisse anstatt auf das langfristige „Bohren dicker Bretter“ ausgerichtet sind.

Für die Wirtschaftsförderung heißt dies, dass sich ihre Arbeit in einem sehr heterogenen institutionellen Geflecht mit sehr spezifischen Interessen bewegt. Sie muss diese Interesse bündeln und ihnen Rechnung tragen, denn Standortentwicklung kann erfolgreich nur als gemeinsame Aktivität aller Beteiligten erfolgen. Dies ist keineswegs trivial. So ist es zwar zutreffend, dass Unternehmen ungeachtet bzw. gerade vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung ein wachsendes Interesse an ihrem regionalen Umfeld zeigen, dieses Interesse ist aber oft sehr spezifisch und keineswegs zwangsläufig.

Um die Differenziertheit und oft auch Gegensätzlichkeit von Unternehmensstrategien zwischen regionaler und globaler Orientierung (und damit die Anforderungen an eine auf gemeinsame Standortentwicklung ausgerichtete Wirtschaftsförderung) zu erfassen, ist der Ansatz von Camagni (1991) sinnvoll, der davon ausgeht, dass Unternehmen sich in unterschiedlichen Funktionsräumen bewegen (siehe Übersicht 2).

Übersicht 2: Konzern und Region – Funktionsräume und räumliche Verdichtung

<i>Funktionsraum</i>	<i>Unternehmensstrategie</i>	<i>Funktion des Standortes</i>
Wettbewerbsraum	Repräsentation / Profilierung	„Schaufenster“
Innovationsraum	Kommunikation / Interaktion	Leitprojekte
Organisationsraum	Administration / Legitimation	Umfeldkompetenz
Produktionsraum	Kontinuität	Standortattraktivität
		Legitimation

Der *Wettbewerbsraum*, also der Markt, ist zunehmend international, wenn auch in der Regel bei deutschen Unternehmen eher europäisch als global ausgerichtet. Die Region als Absatzmarkt spielt selten eine Rolle, sie kann aber durchaus interessant sein als Ort für ambitionierte Leitprojekte. Solaranlagen oder der Transrapid, Verkehrsleitsysteme oder Abfallentsorgungskonzepte, es finden sich vielfältige Beispiele dafür, dass neue Angebote zunächst – oft mit öffentlichen Mitteln unterstützt – im regionalen Umfeld als Pilotprojekt umgesetzt werden. Die Region wird somit zum „Schaufenster“, am konsequentesten wohl bei Großprojekten wie der Autostadt Wolfsburg.

Der *Organisationsraum*, also der Konzern- oder Kooperationsverbund, in dem sich einzelnen Unternehmen bewegen, ist ebenfalls zunehmend global. Dennoch ist auch hier der konkrete Standort von Unternehmen von Bedeutung: Zum einen muss der Standort attraktiv genug sein, um die notwendigen Beschäftigten zu binden. Zum anderen wird ein repräsentativer Standort auch für Kunden- oder Zulieferkontakte (Schulung, Projekte, Präsentation usw.) zunehmend als wichtig angesehen. Dies betrifft ebenso das erneut wachsende Interesse an Repräsentation durch die Unternehmen selbst (Architektur, Ausstellungen, Sponsoring) als auch deren Forderung nach einem regionalen Umfeld mit einer hohen Lebensqualität, also nach der stärkeren Pflege der „weichen“ Standortfaktoren.

Als *Produktionsraum* wird die Region in der Globalisierungsdebatte zunehmend als austauschbar angesehen: das Ruhrgebiet, ostasiatische Regionen oder südamerikanische Regionen konkurrieren untereinander wie auch innerhalb ihrer jeweiligen Weltregionen. Das Kapital vagabundiert in immer kurzfristigeren Zyklen zwischen den Standorten, so die ebenso gängige wie falsche Annahme.

Die an einem konkreten Ort vorfindbaren Maschinen und Anlagen sind ebenso wenig ohne weiteres transferierbar wie die in der Regel sozial eingebundenen Arbeitskräfte. Produktionen direkt werden selten verlagert, das Interesse gilt vielmehr einem reibungslosen Produktionsablauf vor Ort. Gerade weil dieser angesichts von beschleunigter Rationalisierung immer wieder durch betriebliche Konflikte gefährdet ist, sind Unternehmen zunehmend bereit, sich an Projekten zur Entwicklung der kommunalen oder regionalen Arbeitsmarkt- und Innovationspolitik zu beteiligen, nicht zuletzt, um die Arbeitsplatzverluste im eigenen Unternehmen zu kompensieren. An dieser Stelle ist weniger die Frage, inwieweit dies gelingt, sondern dass auch in diesen Funktionsräumen eine spezifische regionale Orientierung eine Rolle spielen kann.

In der innovationspolitischen und regionalökonomischen Diskussion spielt die Region als *Innovationsraum* eine besondere Rolle. Anders als bei Camagni (1991) angenommen, ist dies aber keineswegs zwangsläufig. Es finden sich sicher Unternehmen, die vor Ort in einen engen kooperativen oder kompetitiven Innovationszusammenhang eingebunden sind, für viele Unternehmen ist der sektorale Zusammenhang, vor allem die Kunden und die Zulieferer, aber noch immer als Raum für Innovationen zentral (vgl. Rehfeld 2002). Regionale Innovationssysteme sind aus Sicht der Unternehmen eine Option zu der es verschiedene Alternativen gibt, keineswegs eine Notwendigkeit.

Dies letzte Fazit gilt für das Verhältnis zwischen Regionalisierung und Globalisierung generell: das Verhältnis wird neu gestaltet, ist in der Nutzung der verschiedenen Räume aber noch keineswegs eindeutig. Welche Formen auch immer die Verbindungen von weltweit operierenden Unternehmen und konkretem Standort annehmen, der gemeinsame Hintergrund besteht darin, dass die weltweite Expansion mit einer zunehmenden Verflechtung und Vernetzung und damit auch – und das wurde lange Zeit übersehen – mit einer Zunahme direkter sozialer Kontakte einher geht. Damit wird der Standort selbst in verschiedenen Funktionen neu bewertet und geschätzt: so z.B. in seiner eng ökonomischen Funktion als Innovationsstandort, in seiner Funktion der Bindung qualifizierter Beschäftigter als Standort mit einer hohen Lebensqualität und in seiner Funktion als Gastort für Kunden und Kooperationspartner.

Um diese unterschiedlichen Interessen sowohl der strukturpolitischen Akteure als auch der Unternehmen mit ihren spezifischen Funktionsräumen einbeziehen zu können, ist es für die Wirtschaftsförderung wichtig, nicht nur theoretisch eine integrierende und koordinierende Funktion auszuüben, sondern auch aktiv mitzuwirken. Dies kann sie aber nur dann, wenn sie über das notwendige Wissen und die notwendigen Kompetenzen verfügt. Für eine strategische Ausrichtung

relevantes Grundlagen-, Fakten-, Akteurs- und Erfahrungswissen liegt aber meist bei den Akteuren (d.h. v.a. den Unternehmen).

Durch gemeinsame Projekte und intensiven Diskurs mit den Akteuren muss daher versucht werden, ein strategisch ausgerichtetes Wissensmanagement zu etablieren, um das Wissen auch für die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung nachhaltig verfügbar und nutzbar zu machen.

Dies heißt, dass die Anforderungen an vorhandenes Wissen und die für eine Anwendung dieses Wissens notwendigen Kompetenzen neu hinzu kommen bzw. sich ausweiten müssen, insbesondere moderierende und koordinierende Kompetenzen. Die folgende Aufstellung von Stember (1997) macht die Anforderungen zusammenfassend deutlich. Er stellt fest, dass neben den „Grundfunktionen“ der Wirtschaftsförderung – Kunden-, Projekt- und Prozessorientierung sowie Evaluation – neue, extern ausgerichtete Funktionen hinzukommen, die er wie folgt zusammenfasst:

- Impuls- und Initiierungsfunktion: Wirtschaftsförderung als Innovationszentrum, das neue Themen aufgreift und umsetzt,
- Moderations- und Koordinationsfunktion: Wirtschaftsförderung als Moderator/Koordinator regionaler Entwicklungsprozesse und Leistungsangebote,
- Kooperations- und Netzwerkfunktion: Herstellung und Weiterführung inter- und intraregionaler Zusammenarbeit,
- Transfer- und Brückenfunktion: Wirtschaftsförderung sowohl als Transfer- und Schnittstelle im inter- und intraregionalen Entwicklungsprozess wie auch zwischen den verschiedenen politischen Ebenen und den Kunden,
- Organisations- und Dienstleistungsfunktion: Optimierung und Organisation unternehmensrelevanter Dienstleistungen.

Auch Bratl/Trippel (2001) weisen auf die erweiterten Anforderungen hin, um die im Rahmen eines integrierten Standortmanagements anfallenden Prozesse zu organisieren:

- Strategieentwicklung
- Standortmarketing
- Human Resource Management
- Innovations- und Technologiemanagement
- Externe Vernetzung

- Neugründungsmanagement
- Ansiedlungsmanagement
- Interessen- und Konfliktmanagement
- Wissensmanagement

Hinzu kommen als Querschnittsfunktionen (um die Prozessqualität zu sichern):

- Erstellung einer angemessenen Datengrundlage
- Diskurs- und Aushandlungsqualität
- Vorgehensplanung
- Umsetzungsorganisation
- Controlling

Wirtschaftsförderungseinrichtungen stehen folglich unter verschiedenen Aspekten vor neuen Herausforderungen: Sie müssen sich wandelnden Unternehmensstrategien anpassen, d.h. im Wettbewerb um die Darbietung von günstigen Voraussetzungen für verschiedene Funktionsräume standhalten. Eine sowohl von den Unternehmen geforderte als auch im Rahmen einer Mittelkonzentration notwendige strategische Ausrichtung ist notwendig. Die Konzentration auf Kompetenzfelder oder auf Cluster bildet dabei derzeit eine erfolgsversprechende Option, die durch viele Beispiele bestärkt wird.

Gleichzeitig verändert und erweitert sich das Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderungen seit einigen Jahren, womit auch ein Anstieg der Anzahl von Interessensgruppen einher geht, die sich neben den Unternehmen in der geforderten strategischen Ausrichtung der Wirtschaftspolitik vertreten wissen wollen. Wirtschaftsförderung muss vor diesem Hintergrund immer mehr als strategische Standortentwicklung verstanden werden.

3 Wirtschaftsförderung und externe Beratung

Die im Rahmen dieses Beitrags im Mittelpunkt stehende Beratung der Wirtschaftsförderungen hinsichtlich der Unterstützung von Clustern enthält vor allem strategische und organisationsbezogene Elemente. Da Clusterprojekte darauf abzielen, neue Trends rechtzeitig zu erkennen, Netzwerke innerhalb eines Produktionsclusters anzustoßen oder zu erweitern, ist es einerseits Aufgabe der Berater, die Cluster (Stärkefelder) zu frühzeitig zu identifizieren, denn nicht immer liegen diese offensichtlich auf der Hand. Potenzielle Akteure sind zudem

nicht immer in einem schon vorhandenen Netzwerk integriert. Auf der anderen Seite geht es bei Beratungsprojekten aber schon während der Analyse darum, die Clusterakteure zusammenzubringen, und einen ersten Anstoß zur Zusammenarbeit zu geben. Dies bestätigt die in der Einleitung getroffene These, dass wissenschaftliche Beratung immer häufiger die Form anwendungsorientierter Forschungs- und Gestaltungsprojekte annimmt, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Projekttypen zunehmend fließend werden (empirische Analyse, Strategie- oder Organisationsberatung).

Es geht bei diesen Beratungsprojekten daher um die Verbindung von der Erarbeitung empirischen Wissens mit dem Prozess der Nutzung dieses Wissens in der Wirtschaftsförderung und deren zielgerichteten Umsetzung. Neben den herkömmlichen wissenschaftlichen Arbeiten wie Erhebung und Analyse von Daten spielen daher kommunikative und koordinierende/strategische Kompetenzen ebenso wie Gestaltungswissen eine große Rolle. Im Falle der Beratung von Wirtschaftsförderungen meint dies vor allem die Berücksichtigung der komplexen institutionellen Einbindung der Wirtschaftsförderung vor Ort wie auch die Anforderungen, die an die Wirtschaftsförderungen selbst gestellt werden. Die Arbeit muss daher in enger Abstimmung und im ständigen Austausch mit allen jeweils betroffenen Akteuren, d.h. auch den Unternehmen stattfinden. Vorgehensweise, Arbeitsschritte und Erkenntnisse müssen kontinuierlich kommuniziert werden, wenn es mit Hilfe eines Konsenses zu einer erfolversprechenden Entwicklung kommen soll.

Beratung in diesem Zusammenhang muss daher verschiedene Funktionen erfüllen:

- Wissenschaft: Erhebung und Analyse von Daten, Analyse von Prozessen, möglichst auch Erfassung impliziten Wissens, Theorieeinbindung
- Moderation: Kommunikation der Ergebnisse, Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen, Stiftung von Kooperationen
- Strategische Bündelung: Leitbilderstellung, Konsensfindung, Umsetzungskonzepte

Die Besonderheiten bei Beratungsleistungen dieser Art, die auch als Beratungen von Netzwerken umschrieben werden können, werden im Rahmen der Wirtschaftsförderung bisher kaum diskutiert. Übertragbare Erfahrungen gibt es jedoch aus Verbundprojekten (vgl. Rehfeld/Baumer/Wompel 2000). Hierbei handelt es sich um Projekte, die sich von einzelbetrieblicher Beratung durch folgende Aspekte unterscheiden (vgl. Brödner/Pekruhl/Rehfeld 1996):

- es ist kein einzelner Auftraggeber bzw. Adressat vorhanden,
- von daher kann auch nicht auf den „Schatten der Hierarchie“ zurückgegriffen werden, um eine gemeinsame strategische Ausrichtung zu erzielen,
- es kann keine Motivation aller Akteure vorausgesetzt werden, diese sind vielmehr im Verlauf des Prozesses zu motivieren bzw. zu aktivieren,
- es müssen vielfältige Interessen berücksichtigt werden, um zu einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung zu kommen,
- die Erfordernisse an die Kommunikation der Ergebnisse sind entsprechend besonders hoch,
- ebenso die Erfordernisse an die Moderation.

Wenn sich die Erkenntnisse aus den Verbundprojekten auch nicht genau auf unsere Fragestellung übertragen lassen, so werden folgende Probleme jedoch auch für die Beratung von Wirtschaftsförderungen gelten (Rehfeld/Baumer/Wompel 2000):

Bei der Konzeption:

- fehlende Bedarfsanalyse

Im Hinblick auf die Akteure:

- keine vollständige Einbeziehung aller Akteure
- kaum Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren
- Interessenkonflikte durch unterschiedliche Einbindungen der Akteure in weitere Netze/Zusammenhänge
- Akteure zu stark auf Einzelinteressen konzentriert

Bei der Durchführung:

- unklare Projektleitungsfunktionen
- nicht ausreichender Aufbau von Dialogstrukturen
- unzureichender Wissensstand bei einzelnen Akteuren
- einseitiger Wissenstransfer zwischen den Akteuren
- Umsetzung des Konzepts unzureichend geplant
- Instrumente zur Unterstützung der Umsetzung noch fehlend
- Vermarktungsstrategie des Projekts nicht erkennbar
- keine kontinuierliche Kooperation

Als zentrale Elemente bei der Beratung von Verbundprojekten können daher die Qualität des Informationsaustauschs der Wissensteilung, die Qualität der Kommunikation zwischen allen Beteiligten und das Ausmaß, in dem die unterschiedlichen Interessen strategisch gebündelt werden können, festgehalten werden. Für die Konzeption und Durchführung unserer eigenen Beratungs- und Gestaltungsprojekte ergaben sich daraus folgende Konsequenzen:

Bei der Konzeption:

- vorab Übersicht über spezifische Problemfelder und Bedarfe ermitteln
- Vorlauf einplanen, um Akteure nicht zu ‚übrumpeln‘
- auf bestehende Kompetenzen und Zusammenhänge aufbauen
- Verständigung über gemeinsame strategische Orientierungen

Im Hinblick auf die Akteure:

- Akteure finden, die Prozesse anstoßen können
- bei Auswahl der Beteiligten sollte auf die Fähigkeit geachtet werden, Dialog- und Austauschprozesse zu unterstützen (Blick über den eigenen Tellerrand, offen für andere Perspektiven und Zugänge)
- Akteure müssen in einen Dialog miteinander treten
- Einbeziehung verschiedener Akteure (Kammern, Verbände) auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlichen Phasen. Manche haben eher Bedeutung für die Verstetigung von Ergebnissen, können aber in einer früheren Phase blockierend wirken

Bei der Durchführung:

- Abstimmung des Ziels der Beratung mit den wesentlichen Akteuren
- Aufbau von Dialogstrukturen, die alle Akteure berücksichtigen
- Herstellung von Transparenz über Arbeitsschritte und Ergebnisse durch Austauschforen, aber auch durch Nutzung von Medien wie Internet
- keine reine Ausrichtung an dem übergeordneten Ziel, sondern an kleineren Zwischenzielen, u.U. auch gruppenspezifisch
- Projekt sollte sowohl inhaltlich als auch koordinativ nicht überfrachtet werden
- Projekterfolg setzt kontinuierliche Koordinations- und Abstimmungsleistungen voraus, die systematisch organisiert werden müssen

In der praktischen Arbeit des IAT wurde versucht, diese Punkte weitgehend umzusetzen. Die Stringenz dieser Umsetzung hing jedoch immer auch von der Auftragslage, den Auftraggebern und den sonstigen beteiligten Akteuren ab.

4 Beratung als kommunikativer Prozess – der Ansatz des IAT

Seit 1996 hat das IAT verschiedene Projekte für kommunale bzw. regionale Wirtschaftsförderungen bearbeitet und dabei seinen Ansatz der strategischen Beratung im Bereich der Clusterpolitik kontinuierlich weiterentwickelt. Vor dem Hintergrund der genannten Konfliktbereiche wurde versucht, ein angemessenes Verhältnis zwischen Forschungserkenntnis bzw. auch Forschungsaufwand und strukturpolitisch nutzbaren Aussagen herzustellen. Der Kern der Projekte bestand in der inhaltlichen Beratung, d.h. der Ausarbeitung eines ‚Stärkenprofils‘ der Region. Die oben angesprochene notwendige Umstrukturierung, d.h. eine Organisationsberatung konnte aufgrund beschränkter Projektlaufzeiten (ca. halbes bis ein Jahr) meist nur in Ansätzen integriert werden. Die Ansatzpunkte für eine solche Umstrukturierung ergaben sich jedoch aus den Ergebnissen der Clusterstudien selbst, erste Implementierungsschritte wurde in den meisten Projekten begleitet.

Die insgesamt sechs durchgeführten Projekte hatten alle zum Ziel, Produktionscluster am Standort herauszuarbeiten, die als Innovationsschwerpunkte für die künftige wirtschaftliche Entwicklung der Stadt bzw. Region wirken können. Vor diesem Hintergrund sollten im Rahmen der Projekte wirtschaftspolitische Handlungsmöglichkeiten herausgearbeitet und umgesetzt werden, die die Entwicklung dieser Innovationsschwerpunkte in Form von Modellprojekten unterstützen und die Möglichkeit boten, die Wirtschaftsförderungsaktivitäten strategisch daran auszurichten. Die Projekte wurden als Rahmenprojekte angelegt, die erste Impulse für die Entwicklung von Innovationsschwerpunkten setzten. Sie beinhalteten die notwendigen analytischen Arbeiten, waren in ihrer Zielsetzung aber stark handlungsorientiert angelegt.

Die Ausrichtung der Beratung als kommunikativer Prozeß war neben allen schon genannten Punkten auch notwendig, um ein einheitliches Verständnis des Beratungsziels zu erreichen. Dies war nicht immer bei allen Beteiligten der Fall, so dass der Sinn und die Möglichkeiten des Clusteransatzes zu Beginn des eigentlichen Projektes z.T. (teilweise auch im Projektverlauf) erneut geklärt werden mussten, um eine gemeinsame Orientierung als Basis zu schaffen (vgl. Eingangsbeitrag von Rehfeld).

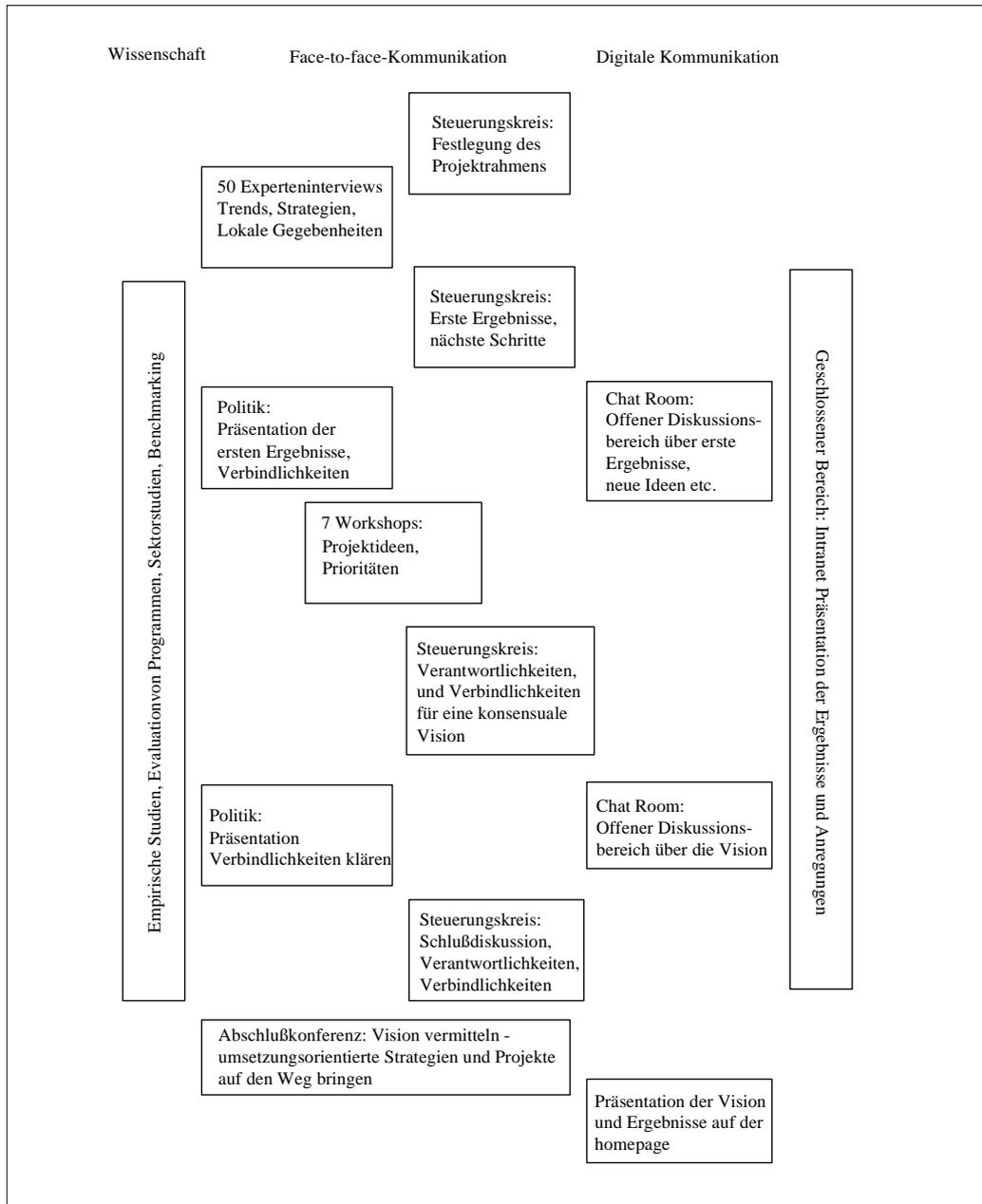
Der Aufbau aller Untersuchungen war durch einige Kernbausteine gekennzeichnet, die jedoch flexibel angelegt waren. Diese Kernbausteine sahen wie folgt aus: Nach einer Bestandsaufnahme mit Auswertung der vorliegenden Informationen wurden die Suchräume, die für die weitere Projektarbeit zentral waren, gemeinsam mit den Auftraggebern festgelegt. Die Suchräume wurden durchaus weit gefasst, um auch auf den ersten Blick nicht erkennbare Verflechtungsstrukturen und Trends einbeziehen zu können. Innerhalb dieser Suchräume wurden Unternehmen, Forschungseinrichtungen und andere Akteure befragt, wobei vor allem die Unternehmensstrategien, die Einschätzung künftiger Märkte und die hierfür wichtigen Kompetenzen, die Einschätzung und Nutzung des Standorts und Ideen und Bereitschaft an der Entwicklung von Kompetenzen mitzuwirken, Gegenstand der Gespräche waren.

Den Unternehmensstrategien wurde in allen Projekten deshalb eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet, weil die Erfahrungen aus vielen Projekten zur kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung zeigen, dass Unternehmensstrategien und strukturpolitische Initiativen selten konsequent aufeinander bezogen werden. Gerade eine moderierende und neue Impulse setzende Wirtschaftspolitik ist aber auf eine detaillierte Kenntnis der Strategien der vor Ort ansässigen Unternehmen angewiesen, um gezielt beschäftigungswirksame Maßnahmen ergreifen bzw. initiieren zu können.

Von daher ergaben sich enge Verbindungen zwischen diesem analytischen Ausgangspunkt und der umsetzungsorientierten Zielsetzung des Projektes: Die Unternehmen wurden nicht nur als Untersuchungsobjekte, sondern auch als potenzielle Akteure für die innovative und beschäftigungsorientierte Modernisierung des Standortes angesprochen. Grundlegend für die Projekte war daher die von allen Beteiligten getragene Ansicht, dass Standortpflege nicht allein eine Angelegenheit der Strukturpolitik ist, sondern langfristig nur im Zusammenspiel wirtschaftlicher und politischer Akteure erfolgreich sein kann.

Für die Durchführung ergab sich daraus, dass Analyse und Umsetzung möglichst eng miteinander verzahnt werden sollten, die Projekte daher als ein Prozess anzulegen waren. Dies erforderte sowohl einen flexiblen Projektverlauf wie auch eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den Projektdurchführenden und den Auftraggebern. Der flexible Projektverlauf ergab sich daraus, dass die konkreten, sich aus den ersten Projektphasen ableitenden Aktivitäten so früh wie möglich kommuniziert und umgesetzt wurden und darüber hinaus zum Projektende ein Spielraum für strategisch gezielte Aktivitäten gelassen wurde. Hinsichtlich dieses Prozeßcharakters stand daher ein möglichst reibungsloser Übergang zwischen analytischen und gestaltenden Aktivitäten im Mittelpunkt.

Übersicht 3: Projektablauf am Beispiel Gelsenkirchen



Mit seinen Zielsetzungen und Vorgehensweisen unterscheiden sich die Projekte in zweierlei Hinsicht von bisher gängigen Projekten: Erstens stehen die konkreten Unternehmensstrategien im Mittelpunkt der Analyse und zweitens haben sie eine strategisch mobilisierende Zielsetzung.

Das erste Projekt ‚Künftige Produktionscluster im Raum Köln‘ (Rehfeld/Wompel 1997) wurde 1996 im Auftrag der Stadtsparkasse Köln durchgeführt. Dieses Projekt muss vom Projektdesign als reine Expertise betrachtet werden, die Beratung kann hier noch nicht als kommunikativer Prozess gewertet werden, da einzig die Sparkasse Auftraggeber und Ansprechpartner beim Projektma-

nagement war. Es wurden 35 Unternehmensbefragungen bzw. Gespräche mit wirtschaftspolitisch relevanten Akteuren in Köln durchgeführt, bei denen 8 Suchräume untersucht wurden. Diese wurden nach der eingehenden Bestandsaufnahme und Grundlagenanalyse ausgewählt und Leitunternehmen wurden festgelegt. Die Durchführung und Auswertung der Untersuchung fanden mit nur geringer Einbindung der Auftraggeber statt, d.h. partizipative Elemente waren in diesem Projekt noch nicht stark enthalten, es ging zunächst vor allem um die Fundierung des analytischen Instrumentariums, entsprechend skeptisch war dann auch die Resonanz bei den strukturpolitischen Akteuren in der Stadt..

Das anschließend in Dortmund durchgeführte Projekt 'Standort mit Zukunftsprofil: Innovationsschwerpunkte in Dortmund' (Rehfeld/Wompel 1999) hatte insofern einen anderen Charakter, als dass die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung als ausführende Instanz Auftraggeber war. Zudem beteiligten sich vier Dortmunder Unternehmen zu 50% finanziell an dem Projekt, was die Einbindung der Unternehmen neben den Befragungen noch erhöhte. Die zu mehreren Phasen der Untersuchung stattfindenden Gespräche mit den Auftraggebern unterstützten das partizipative Projektdesign. Der verfolgte diskursive Ansatz führte zu ständiger Rückkopplung mit den Auftraggebern in jeder entscheidenden Phase, wofür drei Elemente zentral waren:

- die kontinuierliche informelle Abstimmung mit den entsprechenden Sachbearbeitern der Wirtschaftsförderung,
- regelmäßige Treffen des von den Auftraggebern besetzten Steuerungskreises sowie
- Workshops mit den befragten bzw. weiteren Unternehmen, um die Ergebnisse rückzukoppeln bzw. unter strategischer Perspektive zu vertiefen.

Durch dieses Vorgehen wird vermieden, dass – wie noch im ersten Projekt in Köln – die Entscheidungsträger und auch die Unternehmer nicht erst nach Projektende mit den Ergebnissen konfrontiert werden, sondern diese schon frühzeitig erfahren und die entsprechenden Bedenken im Verlauf der Projektarbeit berücksichtigt werden konnten. So konnte sie stärkeren Einfluss auf den weiteren Ablauf der Untersuchung nehmen und erste Ergebnisse auch anderen relevanten Akteuren mitteilen. Dieses Vorgehen bedeutete aber auch, dass die Auftraggeber aktiv einbezogen wurden, d.h. auch mitarbeiten mussten. Nur so konnte vorbereitet werden, dass die Untersuchungsergebnisse in Projekte münden, die konkrete Veränderungen mit sich bringen.

In dem Gelsenkirchener Projekt, das 2001 durchgeführt wurde (Müller/Rehfeld u.a. 2002), wurde der partizipatorische Ansatz optimiert und erweitert. Es wurde ein Steuerungskreis eingerichtet, der sich aus der Wirtschaftsförderung und etwa 20 Unternehmern aus Gelsenkirchen, die sich auch finanziell an dem Projekt beteiligen, zusammensetzte. Damit konnte von vornherein eine breitere Basis der Beteiligung und Projektanbindung geschaffen werden. Während des einjährigen Projekts gab es sechs Treffen des Steuerungskreises, auf denen Zwischenergebnisse diskutiert und aufbauend darauf weitere Projektschritte konkretisiert wurden. Das für die alle Beteiligten neue Vorgehen eines solchen Projektes hat zum Großteil eine hohe Motivation ausgelöst, die sich positiv auf die Zusammenarbeit ausgewirkt hat.

Neben der intensiven Unternehmensbeteiligung wurde eine Internetpräsenz für das Projekt aufgebaut, um einerseits Interessierten und den durch die Befragungen Beteiligten eine Plattform zu bieten, auf der Informationen abgerufen und Anregungen weitergeleitet werden konnten. Der interne Bereich dieser Internetseiten stand ausschließlich den Projektbeteiligten zum Austausch zur Verfügung. Dieses zukunftsweisende, immer häufiger zum Einsatz kommende Instrument der permanenten interaktiven Kommunikation kann grundsätzlich positiv bewertet werden. Doch hat sich bei diesem Projekt gezeigt, dass der Aufwand zur Betreuung dieses neuen Mediums nicht unterschätzt werden darf. Nur eine Integration in allgemeine Imagekampagnen der Stadt oder in einen Leitbildprozess können hier zu der gewünschten regen Diskussion führen. Bevor dieses Angebot zu einem Selbstläufer wird, bedarf es viel Arbeit, die am Anfang eines solchen Prozesses meist noch nicht investiert wird bzw. werden kann.

Die Ergebnisse des parallel, aber in geringerem Umfang, laufenden Projekts in Herten (Grote Westrick/Rehfeld 2002) führten ebenso wie die des Gelsenkirchener Projekts zu einer Erweiterung der Fragestellung. Weder in Gelsenkirchen noch in Herten gab es eindeutige und überzeugende Anzeichen für die Herausbildung von Clustern, die mittelfristig einen Beitrag zur Lösung der Beschäftigungsprobleme hätten leisten können. Vielmehr ergaben es mehrere Bereiche, in denen Kompetenzen vorhanden sind, deren Entwicklung hin zu einem Cluster aber noch von vielen anderen Faktoren abhängt.

Die Fragestellung wurde daher auf die allgemeine Entwicklung des Standortes ausgeweitet. Dabei wurden folgende Fragen gestellt:

- Wie kann sich ein Standort im Rahmen einer sich global verändernden Wirtschaft positionieren?
- Gibt es Kompetenzen, sich in einem neuen Wachstumsfeld zu profilieren?

- Gibt es die Möglichkeit, von generell wachsenden Bereichen zu profitieren, auch wenn momentan keine herausragenden Kompetenzen vorhanden sind?

Diese Fragen lassen einen erweiterten Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung zu und integrieren neuere Entwicklungen in die spezifische Lage des Standortes. Die Erweiterung greift natürlich viel weiter als die ursprüngliche Fragestellung einer spezifischen Ausrichtung auf Innovationsschwerpunkte. Die Ergebnisse dieser Beratung können daher nur als Ausgangspunkt eines weiteren groß angelegten Diskussionsprozesses verstanden werden, die hier jedoch angestoßen werden kann. Im Fall Hertens war zudem das Problem, dass das Projekt nicht die volle politische Unterstützung erhielt, die hierfür notwendig gewesen wäre und Anregungen teilweise im Sande verliefen.

Das im Sommer 2002 beendete Projekt 'Cluster in der Regio Rheinland' (Grote Westrick/Rehfeld 2003) ging nach dem gleichen Prinzip vor, wie die bereits beschriebenen Projekte. Die Regio ist ein Zusammenschluß der Städte Bonn, Köln, Leverkusen und der vier umliegenden Landkreise. Die Steuerungsgruppe setzte sich in diesem Projekt aus den Mitgliedern des Arbeitskreises Wirtschaft der Regio zusammen, in dem neben den Wirtschaftsförderern der Städte, bzw. der Kreise auch Vertreter der IHK, des DGB und der Sparkassen vertreten waren. Unternehmer waren in diesem Projekt im Steuerungsgremium allerdings nicht vertreten. Der diskursive Prozess wurde auch hier durch mehrere Sitzungen und Rückkopplungen mit dem Steuerungskreis aufrechterhalten. Daneben bildete das Sekretariat der Regio Rheinland einen ständigen Ansprechpartner, der auch als Bindeglied zwischen den Steuerungskreismitgliedern und Unternehmen fungierte.

In diesem Projekt wurde mit Blick auf technologische Entwicklungen versucht, zu einem frühen Zeitpunkt neue Entwicklungen und technologische Schwerpunkte der Region ausfindig zu machen. In Vorgesprächen mit allen Technologiezentren der Region konnte so zum einen ein Überblick gewonnen werden, zum anderen aber auch von dem Multiplikatoreffekt über die Technologiezentren profitiert werden.

Erweitert wurde diese Untersuchung um die Erarbeitung von ‚best practices‘, die den festgelegten Suchräumen entsprachen. Dies diente dazu, die als Cluster zu fördernden Standortverbände im regionalen und überregionalen Rahmen zu vergleichen, und in Hinblick auf die Umsetzung erste Anstöße für ein entsprechendes Clustermanagement zu geben. Eine Diskussion dieser Beispiele fand im Steuerungskreis statt, die geplante Vorstellung dieser Konzepte vor regionalen Unternehmen im Rahmen eines Initiierungsworkshops konnte jedoch aufgrund

großer Umstrukturierungsmaßnahmen der Regio Rheinland nicht realisiert werden.

Bei diesem Projekt hat sich gezeigt, dass eine permanente Überzeugungs- und Motivationsarbeit notwendig ist, um ein Commitment aller beteiligten Partner zu erhalten. Gerade bei einem regionalen Prozeß, bei dem das Kirchturmdenken leider immer noch eine zu große Rolle spielt, spielt die Kommunikation in diesen Gremien eine wichtige Rolle. Ebenso ist aber darauf zu achten, dass die richtigen Partner am Tisch sitzen. Politisch ‚gewollte‘, von den umsetzenden Personen aber nicht mitgetragene Maßnahmen – oder auch umgekehrt – können den Erfolg einer Beratung konterkarieren. Die Ausgangsfrage ‚warum‘ dieses Projekt überhaupt gemacht wird, kann daher immer wieder auftauchen und muss um so gründlicher beantwortet werden.

Das letzte in diesem Projektverbund durchgeführte Projekt wurde 2002/2003 für die Region Ostwestfalen-Lippe bearbeitet (Fernández Sánchez/Rehfeld 2003). Auftraggeber dieses Projektes war im Gegensatz zu den anderen Projekten keine einzelne Wirtschaftsförderungseinrichtung, sondern die regionale Initiative für Beschäftigung der Region mit einem Steuerungskreis, dem neben der Bertelsmann-Stiftung und der Bezirksregierung auch Wirtschaftsförderungen und Kammern angehörten. Wie auch in den anderen Projekten war die Zusammenarbeit mit dem Steuerungskreis, d.h. hier mit den Mitgliedern der Initiative sehr eng. In vielen Gesprächen wurden Grundlagen, Ziele und Vorgehensweisen besprochen, ebenso fand ein reger Informationsaustausch über die Region statt. In zahlreichen Vorgesprächen wurde auch hier versucht, sich den inhaltlichen Schwerpunkten der Region zu nähern. Diese wurden neben den Technologiezentren auch mit den Fachhochschulen, einigen Transferstellen und Fachverbänden geführt.

Als neues Element wurde in dieser Untersuchung anfänglich eine SWOT-Analyse durchgeführt, um eine generelle Einschätzung der Region, ihrer Stärken und Schwächen geben zu können. Dies diente der übergeordneten und außenwirksamen Darstellung der Ergebnisse, die im Zusammenhang der einzelnen Cluster für eine allgemeine Entwicklungsperspektive der Region doch zu spezifisch sind. Auch hier wurden Vergleichsregionen und andere Cluster einzelner Branchen untersucht, um eine Vergleichsbasis für die Frage nach dem Optimierungspotenzial und den Handlungsperspektiven für Ostwestfalen-Lippe zu erhalten.

Am Ende fast aller Projekte standen vom IAT moderierte Workshops, deren Ziel es war, Kontakte zwischen den Unternehmen zu intensivieren, erste Projekte

anzustoßen und Netzwerkstrukturen zu fördern. Meist wurde dazu im Voraus mit wichtigen Akteuren und Vertretern der Leitunternehmen spezielle Themenfelder festgelegt, innerhalb derer ein Kooperationsbedarf besonders dringlich erschien. Dies wurde auch gemacht, um eventuelle Schwierigkeiten im Vorfeld zu minimieren und um die Workshops so effizient wie möglich zu gestalten. Mit schon am Prozess Beteiligten aber auch neuen Akteuren und Unternehmern sollten in diesen suchraumbezogenen Workshops konkrete Absprachen getroffen und ein Prozess von selbständiger Weiterentwicklung angestoßen werden. Eine anschließende öffentlichkeitswirksame Veranstaltung beendet die meisten Projekte offiziell, die Arbeit sollte mit dieser Veranstaltung auf die Beteiligten übertragen werden.

Zusammenfassend lassen sich folgende Merkmale der Projekte herausstellen: Durch den Versuch, die Beratung anwendungsbezogen und akteursnah durchzuführen, fand erstens keine Trennung von Analyse und Umsetzung statt. Dies bedeutet, dass schon bei der eigentlichen Analysephase erste Umsetzungselemente einfließen, da die Unternehmensstrategien Ansatzpunkt der Analyse waren. Die damit erreichte mobilisierende Projektdurchführung und eine anwendungsnahe Zielsetzung wurden konsequent verfolgt. Durch die Einbindung der Unternehmen zu einem frühen Zeitpunkt konnte Interesse geweckt und z.T. Unternehmerinitiative ausgelöst werden, die für das Projekt insgesamt sehr motivierend wirkten – für die Berater wie für die Auftraggeber.

Zweitens wurde auf eine kontinuierliche Abstimmung zwischen allen Projektbeteiligten geachtet, die gemeinsame Festlegung der Inhalte und Arbeitsschritte konnte so im Sinne einer lernenden Organisation umgesetzt werden, der Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten wurde maximiert. Dieses Optimum an Umsetzung konnte nicht in allen Projekten erreicht werden, da immer wieder Akteure auftreten, die blockierend wirken. Doch bleibt festzustellen, dass eine Vielzahl von Akteuren eher motivierend wirkt. Mit wenigen Akteuren wären Abstimmungsprobleme eventuell einfacher auszuräumen, jedoch steigt unserer Erfahrung nach die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung einzelner Projekte mit der Vielzahl und dem Engagement der Akteure.

Als dritter zentraler Aspekt kann das Schnittstellenmanagement angesehen werden, d.h. durch die Rückkopplung mit anderen lokalen/regionalen Aktivitäten kann eine Integration verschiedener Bemühungen unter dem Dach der Wirtschaftsförderung vereint werden. Auch für Aktivitäten außerhalb der Stadt konnte so eine bestimmte Offenheit erlangt werden.

5 Spannungsfelder

Auch wenn, wie dargestellt, die Projektkonzeption und -durchführung kontinuierlich weiterentwickelt wurde und die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten von ausführlichen Abstimmungs- und Rückkopplungsschleifen geprägt ist, so lassen sich doch einige Spannungsfelder im Zusammenspiel von Wissenschaft und Beratung benennen, die grundsätzlicher Natur bleiben und sich bei jedem Beratungsprojekt neu stellen.

Fünf Spannungsfelder sollen abschließend thematisiert werden (s. Übersicht 4)

Erstens: Die Unterschiede zwischen einer wissenschaftlichen Ansprüchen genügenden Analyse und den wissenschaftlich fundierten Anforderungen an eine Strategieberatung bleibt grundsätzlich vorhanden. Dabei geht es um die Fragen, wie viel man wissen muss, um verantwortungsbewusst Empfehlungen liefern zu können? Dabei gehen wir mit unserem Ansatz tiefer in die wissenschaftliche Analyse als klassische Beratungsunternehmen, jedoch nicht so weit wie wissenschaftliche Analysen an sich. Dies gilt vor allem, weil die Prognosemöglichkeiten wirtschaftlicher Entwicklungen eng begrenzt sind, von daher Aussagen über künftige Trends und Märkte immer mit einem gewissen Maß an Unsicherheit behaftet bleiben.

Zweitens: Die Interessen der Unternehmen einerseits und die sich aus der Analyse ergebenden Handlungsanforderungen andererseits stimmen nicht immer überein. Was passiert, wenn bestimmte Maßnahmen für notwendig gehalten werden, es aber keine Akteure gibt, die sie umsetzen? Mit unserem Ansatz versuchen wir, die Umsetzung bereits zu Anfang in das Projekt zu integrieren, wodurch die Gefahr des Scheiterns verringert wird. Bei einer klassischen Beratung ohne Umsetzungsanspruch würden diese Probleme nicht auftreten.

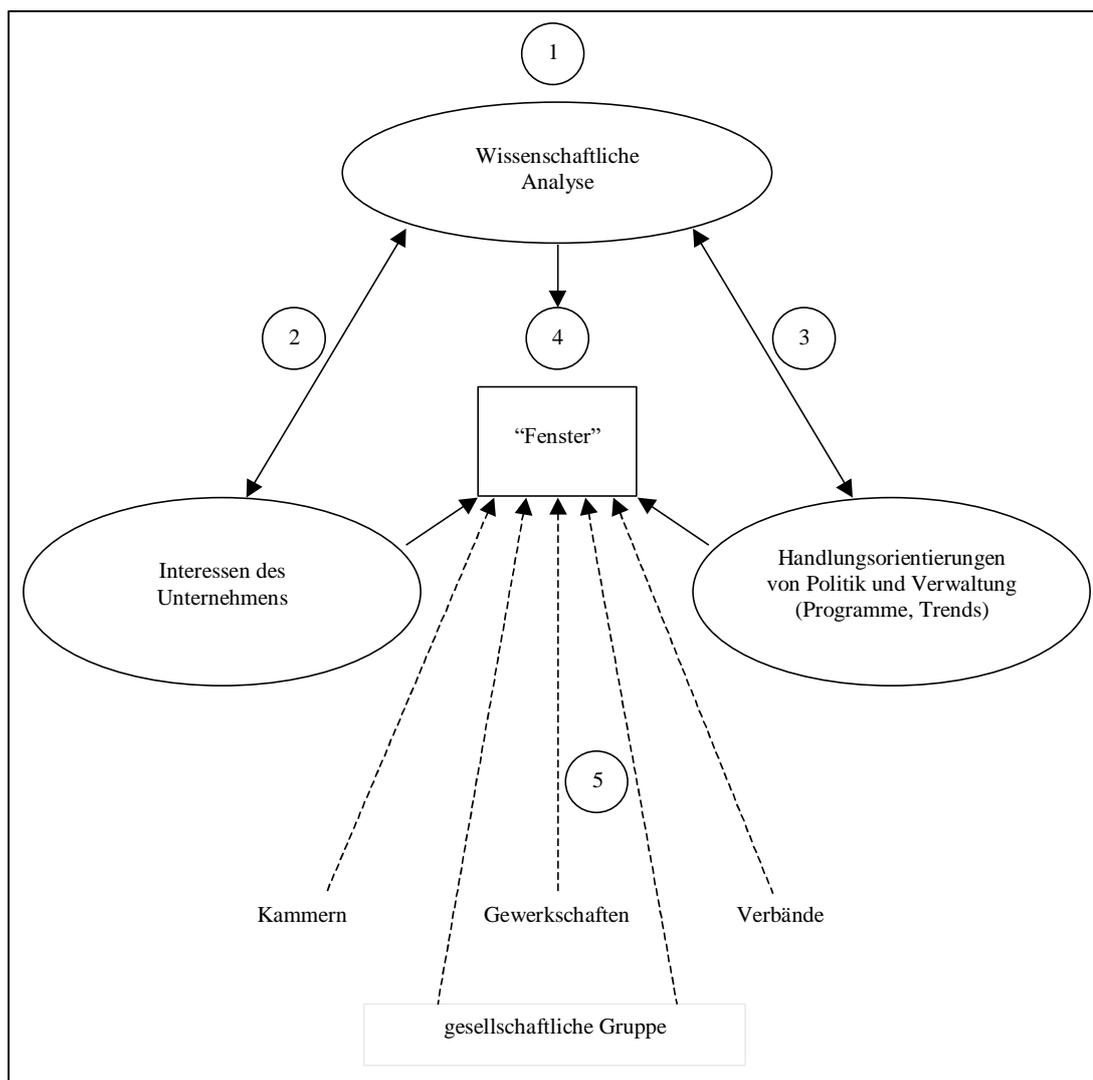
Drittens: Unterschiede können zwischen den sich aus der Analyse ergebenden Anforderungen und den Orientierungen von Politik und Verwaltung auftreten. Unser Ansatz geht von Bündelung bzw. Spezialisierung aus, Politik fällt genau dies jedoch äußerst schwer. Da wir aber nie eine perfekte Antwort haben, bleibt immer ein Rest Unsicherheit, den letztlich Politik, verantworten muss. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der eher von generellen Trends ausgehenden Politik, die nicht immer den konkreten Bedingungen vor Ort entsprechen.

Viertens: Unsicher bleibt immer ein Faktor, der als ‚Fenster‘-Problem umschrieben werden kann: Wie kommt es, dass es immer wieder Beispiele dafür gibt, dass Handlungskonzepte sich als erfolgreich erweisen, die aus wissenschaftli-

cher Sicht eigentlich hätten scheitern müssen? Strukturpolitische Maßnahmen bzw. deren Erfolg hängen offenbar von dem richtigen Zeitpunkt ab. Am falschen Zeitpunkt scheitern fast alle Nachahmungsstrategien. Der richtige Zeitpunkt (Wann öffnet sich ein strategisch zu erschließendes Fenster?) lässt sich nicht wissenschaftlich festmachen, das wusste bereits Machiavelli (virtu). Aber dann lässt sich die Öffnung eines Fensters gelegentlich auch vorbereiten. Wie auch immer: In diesem Spannungsfeld liegt die stärkste Begründung für den von uns verfolgten diskursiven Ansatz.

Fünftens: Schließlich bleibt noch die alte Frage regionaler Kooperation – breiter Konsens oder Innovation: Fast alle innovativen Projekte scheitern am Konsens, ohne Konsens fehlt aber die für finanzielle Unterstützung notwendige Legitimation. Für unseren Ansatz ergibt sich daraus, mit kleineren (hoffentlich innovativen) Gruppen zusammenzuarbeiten, von denen aber ein überzeugendes commitment auch in Form von eigenen Aktivitäten/Ressourcen zu erhalten ist.

Übersicht 4: Spannungsfelder



Literatur

- Bratl, H./Trippel, M., 2001: Innovation System Management Austria. Wien.
- Brödner, P./Pekruhl, U./Rehfeld, D., 1996: Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. München
- Camagni, R., 1991: Local „milieu“, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space. In: Camagni, R. (ed.): Innovation networks: spatial perspectives. London/New York.
- Hollbach-Grömig, B., 1996: Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren: Ergebnisse einer Umfrage, Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Berlin
- Meyer-Stamer, J., 2002: Was ist Meso? Projekt Meso NRW, Report 55. Duisburg.
- Rehfeld, D., 2002: Sektorale Innovation. Zur Diskussion um Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Entstehung neuer Branchen. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Ms. Gelsenkirchen.
- Rehfeld, D./Woppel, M., 1997: Künftige Produktionscluster im Raum Köln. Gutachten im Auftrag der Stadtsparkasse Köln. Graue Reihe des IAT. Gelsenkirchen.
- Rehfeld, D./Woppel, M., 1999: Standort mit Zukunftsprofil: Innovationschwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Graue Reihe des IAT. Projektberichte. Gelsenkirchen.
- Rehfeld, D./Baumer, D./Woppel M., 2000: Regionalisierte Strukturpolitik als Lernprozess: verbundspezifische Projekte im Rahmen einer regionalisierten Strukturpolitik, Erfahrungen in Ziel-2- Regionen, Zwischenbilanz, Best-Practice und Konsequenzen für zukünftige Projekte, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Müller, A./Rehfeld, D. u.a., 2002: Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen. Graue Reihe des IAT. Projektberichte. Gelsenkirchen.
- Grote Westrick, D./Rehfeld, D., 2002: Innovationsschwerpunkte in Herten. Ms. Gelsenkirchen.
- Grote Westrick/Rehfeld, D., u.a., 2003: Cluster (Standortverbünde) in der Regio Rheinland Graue Reihe des IAT. Projektberichte. Gelsenkirchen.
- Fernández Sánchez, N./Rehfeld, D. u.a., 2003: Potenzialanalyse OWL. Branchen, Kompetenzen, Perspektiven. Graue Reihe des IAT. Projektberichte. Gelsenkirchen.
- Stember, J., 1997: Kommunale Wirtschaftsförderung. Bornheim/Bonn.

Heiderose Kilper

Das Projekt der Balanced Scorecard im Institut Arbeit und Technik. Aspekte eines Instruments zur (Selbst-)Evaluierung angewandter sozialwissenschaftlicher Forschung

1	Das Projekt der Balanced Scorecard oder: Wie eine Idee entstanden ist	191
2	Das Institut Arbeit und Technik. Auftrag und Organisationsstruktur	195
3	Das BSC-Instrument. Elemente und Potentiale für ein Forschungsinstitut	198
4	BSC-Einführung als komplexer Organisationsentwicklungsprozess. Erste Erfahrungen	203
5	Abschließende Bemerkungen	207
	Literatur	208

1 Das Projekt der Balanced Scorecard oder: Wie eine Idee entstanden ist

In allen Bundesländern sehen sich universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen von Seiten ihrer Landesregierungen und Finanziers nachdrücklich mit der Aufforderung konfrontiert, Verfahren zum kontinuierlichen Controlling und zur Selbst-Evaluierung zu implementieren. Die Argumente, die dabei von den Regierungsvertretern in informellen Gesprächsrunden wie in offiziellen Gremiensitzungen und Schreiben vorgetragen werden, sind im Kern finanzpolitisch und damit ökonomisch begründet. Was gefordert wird, ist ein betriebswirtschaftliches Kennziffern-System, um die Leistungen, die erbracht werden, quantitativ zu messen und deren Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg beobachten zu können. Insofern überwiegt der Controlling-Aspekt. Dieser ist mit einem weiteren, politischen Motiv verknüpft. Ein Controlling-System soll der Legitimationsbeschaffung dienen. Die Vorstellung ist, mit einem derartigen Kennziffern-System die Position der Regierung in Parlament und Öffentlichkeit dergestalt zu stärken, dass mit Daten als harten Fakten begründet werden kann, weshalb Steuergelder in diesem und jenem Forschungsinstitut gut angelegt sind – oder eben auch nicht.

Bei den Forschungsinstituten muss dieses Ansinnen zunächst auf eine reservierte Haltung stoßen, ist es doch mit dem grundlegenden Problem behaftet, dass sich die Kreativität und Produktivität von Wissenschaftlern – zwei grundlegende Faktoren jeglicher wissenschaftlichen Arbeit – von staatlicher Seite weder per Befehl anordnen noch umstandslos mit quantitativen Kennziffern messen lassen. Betriebswirtschaftliche Effizienzkriterien stellen für den wissenschaftlichen Schaffensprozess nur sehr bedingt ein Anreizsystem dar. Ein Appell an Wissenschaftler im Sinne von „Denk' halt ein bisschen schneller!“ muss deshalb von vornherein ins Leere laufen.

Andererseits: Es gibt auch gute Gründe dafür, dass Forschungseinrichtungen – wie andere Organisationen auch – immer wieder in dem Sinne auf den Prüfstand gestellt werden, dass reflektiert wird, ob deren Arbeitsplanung, Entscheidungsstrukturen, Arbeitsweisen und organisatorische Gliederung geeignet sind, den Auftrag und die Ziele der Organisation optimal zu erfüllen. Für ein Forschungsinstitut heißt dies in erster Linie, ob die wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt sind, das Arbeitsprogramm, das sie sich für einen bestimmten Zeitraum vorgenommen haben, auch wirklich zu bewältigen; ob sie ihre Begabungen, Kompetenzen und Interessen optimal entfalten können; ob sie motiviert sind, mit ihrem Wissen

und ihren Erfahrungen dazu beizutragen, die richtige Balance zwischen Kontinuität und Veränderung zu finden – eine Herausforderung, mit der jede Organisation immer wieder konfrontiert ist. Organisationen auf den Prüfstand zu stellen heißt somit auch, nach den Schwachstellen und Defiziten zu fragen, die sich in der individuellen und gemeinsamen Arbeitsorganisation, aber auch für die persönliche Entwicklung und berufliche Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen.

Für das Institut Arbeit und Technik (IAT) ist der Anstoß, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, von außen gekommen. Im Gefolge einer Organisationsuntersuchung für sämtliche Einrichtungen des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen⁶¹, die die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen im Jahre 1998/1999 bei einer privaten Unternehmensberatungsfirma in Auftrag gegeben hatte, sind – neben weiteren Ideen – zwei Eckpunkte als Konsequenzen formuliert worden: die Entwicklung und Implementation eines Controlling- und eines Evaluierungskonzepts. Für letzteres war folgendes Leistungsprofil skizziert:

„Es sollte für das Wissenschaftszentrum integriert, zugleich aber auch nach Instituten differenziert sein. Die Evaluation sollte regelmäßig und auch durch Externe mit internationaler Ausrichtung stattfinden. Neben der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit sind auch die Beratungsleistungen und die Öffentlichkeitswirksamkeit – jeweils auch für die Verbundprojekte – zu evaluieren. Das Konzept sollte so ausgerichtet sein, dass sich aus der Evaluation auch Vorschläge zu Personaleinsatz, Mitteleinsatz, inhaltlicher Ausrichtung und innerer Organisation der Institute entwickeln lassen.“

Ungeachtet des Kopfschüttelns, welches das Gutachten aus der Organisationsuntersuchung selbst wie auch manche Schlussfolgerungen, die die Landesregierung daraus gezogen hat, ausgelöst haben, ist speziell diese Forderung im Institut auf positive Resonanz gestoßen. Insbesondere war dies der Fall bei Mitglie-

⁶¹ Das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen besteht aus vier Einrichtungen: dem Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, dem Kulturwissenschaftlichen Institut in Essen, dem Wuppertal Institut für Klima-Umwelt-Energie GmbH in Wuppertal und dem Wissenschaftszentrum in Düsseldorf. Sofern nicht ausdrücklich angemerkt, beziehen sich die Ausführungen in diesem Beitrag auf das Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen.

dem einer institutsinternen Arbeitsgruppe⁶², die sich zur Begleitung der Organisationsuntersuchung im Frühjahr 1998 gebildet hatte. Diese hatten in der Forderung nach einem Evaluierungskonzept schnell die Möglichkeit gesehen, die verschiedenen Initiativen und Ansätze zur Organisations- und Personalentwicklung⁶³, die im Institut immer wieder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und in den entsprechenden Gremien diskutiert und verabschiedet worden waren, aufzugreifen und in einem einheitlichen Konzept zusammenzuführen. Die Arbeitsgruppe sah sich zum damaligen Zeitpunkt in ihren Überlegungen auch deshalb bestätigt, weil im oben zitierten Schreiben der Staatskanzlei eine ambitionierte und damit interessante Vorstellung für ein Evaluierungskonzept entwickelt worden war: die Verbindung von interner Selbst- mit externer Evaluierung; die integrierte Bewertung von wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, Beratungsleistungen und Öffentlichkeitswirksamkeit; die Kombination von Controlling, Evaluierung, Personal- und Organisationsentwicklung.

Der wissenschaftliche Beirat des IAT hat auf einer Sitzung im Juni 2000 einer entsprechenden Vorlage aus dem Institut grundsätzlich zugestimmt und folgende Eckpunkte für das weitere Vorgehen empfohlen:

- ein Konzept zu entwickeln, das die Verknüpfung von Controlling und Evaluierung erlauben sollte;
- der Anwendungsorientierung des Instituts im künftigen Indikatoren- und Kriterienkatalog einen hohen Stellenwert beizumessen;
- eine vernünftige Relation zwischen Erhebungsaufwand und Erkenntniswert zu wahren;
- das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) auf seine IAT-Nützlichkeit hin zu überprüfen.

⁶² Zur Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ haben folgende Mitarbeiter gehört: Michael Böckler (Abteilung Dienstleistungssysteme); Matthias Knuth (Abteilung Arbeitsmarkt); Ulrich Pekruhl (Abteilung Produktionssysteme); Dieter Rehfeld (Abteilung Industrieentwicklung); Walter Weiß resp. Erich Latniak (Personalrat); Jochen Bleckmann (administrativer Geschäftsführer); Heiderose Kilper (damalige wissenschaftliche Geschäftsführerin).

⁶³ Als Beispiele seien genannt: Organisation eines Institutstages zum Thema „Das Verhältnis von Forschung und Beratung/Gestaltung im Selbstverständnis des IAT“ im November 1997; Bilanzierung von „Stärken und Schwächen am IAT“ durch die Kommission Forschung und Publikationen und deren Diskussion auf einem Institutstag im April 1999; Entwicklung eines Leitbildes „Drittmittelforschung und Drittmittelbeschäftigung am IAT“; Durchführung einer zweitägigen, institutsinternen Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Führen durch Zielvereinbarung“ im November 2000.

Damit war die Idee des BSC-Projekts geboren. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben in den folgenden Monaten mit hohem Engagement dafür gesorgt, dass es nicht nur bei der Idee geblieben ist. In einem Testlauf haben sie das BSC-Konzept auf seine Eignung für das IAT hin geprüft, die Ergebnisse wiederholt der Institutsleitung präsentiert und auf Teilversammlungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert. Dasselbe ist im Präsidium des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen und vor dem wissenschaftlichen Beirat des Instituts geschehen.

Seitdem hat das BSC-Projekt die Höhen und Tiefen durchlaufen, die für ein Organisationsentwicklungsprojekt typisch sind: Positive Entscheidungen der Institutsleitung wechseln sich mit Vorbehalten ab, die nach immer weiteren Vorab-Präzisierungen verlangen; unklare, instituts-externe Entscheidungssituationen dienen als Vorwand für interne Nicht-Entscheidungen; Interesse, Neugier und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen Hand in Hand mit passivem Desinteresse, aber auch mit offener Ablehnung.

Der vorliegende Beitrag will sich mit dem Konzept der Balanced Scorecard unter zwei Fragestellungen auseinandersetzen: 1. Welche Aspekte des Konzepts erscheinen geeignet, um die Arbeitsplanung, -organisation und -ergebnisse eines Instituts, das angewandte sozialwissenschaftliche Forschung betreibt, angemessen erfassen zu können? 2. Welche Voraussetzungen müssen innerhalb der Organisation gegeben sein, um ein derartiges Instrument im Institutsalltag auch wirksam zu verankern?

Zunächst wird der Auftrag des Instituts sowie dessen Positionierung im Spannungsfeld zwischen Forschung einerseits und Beratung/Gestaltung andererseits vorgestellt. Es wird die Organisationsstruktur des Instituts skizziert (Kapitel 2). Es wird das Konzept der Balanced Scorecard dargestellt, und es werden Voraussetzungen für dessen Implementation aufgezeigt (Kapitel 3). Da die Entwicklung und Implementation des BSC-Instruments einen komplexen Organisationsentwicklungsprozess darstellt, sind die Konstellationen und Begebenheiten, die sich im Zusammenhang mit der Projektvorbereitung und -durchführung innerhalb der Organisation ereignen, genauso bedeutsam wie die letztendliche Anwendung des Instruments selbst. Deshalb will der Beitrag vor dem Hintergrund von Erfahrungen, die bis zum schließlichen Projektbeginn im November 2001 im Institut gemacht worden sind, einige Schlussfolgerungen formulieren, die verdeutlichen sollen, was ein BSC-Projekt für ein Forschungsinstitut bedeuten kann (Kapitel 4). Abschließende Bemerkungen zum „richtigen Maß“ für die (Selbst-)Evaluierung eines Forschungsinstituts, das sich auf dem schwierigen Terrain von Beratung und Gestaltung in Verbindung mit empirischer Forschung

und Theoriebildung verortet sehen möchte, werden den Beitrag beenden (Kapitel 5).

Da aufgrund verschiedener Begebenheiten⁶⁴ der Beginn des BSC-Projekts im Institut Arbeit und Technik auf den November 2001 verschoben werden musste, gibt der folgende Beitrag den Diskussionsstand wieder, den er vor allem innerhalb der Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ erreicht hat. Verlauf und Resultat des „eigentlichen“ BSC-Projekts sind aus zeittechnischen Gründen nicht Gegenstand des Beitrages. .

2 Das Institut Arbeit und Technik. Auftrag und Organisationsstruktur

Als das Institut Arbeit und Technik am 17. Dezember 1987 gegründet wurde, war von Seiten der Landesregierung Nordrhein-Westfalen dessen Auftrag denkbar allgemein formuliert. In der Institutsordnung ist seitdem festgelegt, dass es eine Forschungsstätte sein soll, „die in besonderem Maße der Förderung des Arbeits- und Wirtschaftslebens dient“. Im ersten Entwurf eines Forschungs- und Entwicklungsprogramms vom August 1989 hat sich das Institut das Ziel gesetzt, diesen Auftrag „vor allem dadurch zu erfüllen, dass es anwendbare Erkenntnisse für eine unter wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten günstige Gestaltung des Strukturwandels in NRW bereitstellt“.

Die Schlüsselbegriffe „Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen“ und „Anwendungsorientierung der Forschung“ gehören seitdem zum inhaltlichen und methodischen Grundverständnis des Instituts. Es will durch Forschung Orientierungswissen über die Wirkungszusammenhänge des strukturellen Wandels bereitstellen, durch die Entwicklung von Handlungskonzepten zu dessen Bewältigung beitragen und sich exemplarisch an der Erprobung dieser Konzepte in praktischen Zusammenhängen beteiligen. Konzepte und Strategien zur Gestaltung des strukturellen Wandels, die im Institut entwickelt werden, orientieren sich am Leitbild einer für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen nachhaltigen Gestaltung von Arbeit, an der Entfaltung produktiver menschlicher Fähigkeiten im gesellschaftlichen Kontext der Arbeits- und Wissensteilung wie an der Verbesserung der Chancen von Unternehmen, auf neuen Märkten hinreichend viele und zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen. Das Institut Arbeit

⁶⁴ Unter anderem ist das Institut Arbeit und Technik wie alle Einrichtungen des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen im Juni 2001 kurzfristig einer Evaluierung durch den Wissenschaftsrat unterzogen worden.

und Technik versteht sich als ein akteursorientiertes, regional verankertes Institut. Durch die Initiierung und Koordination international vergleichender Studien wie durch die Mitarbeit in internationalen Forschungsprojekten will es darüber hinaus dazu beitragen, die Zusammenhänge zwischen regionalem und globalem Strukturwandel zu erkennen wie auch international verfügbares Wissen und Erfahrungen mit best practice für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen nutzbar zu machen. Dieser Institutsauftrag wird im mittelfristigen Forschungs- und Entwicklungsprogramm, das eine Laufzeit von fünf Jahren hat, operationalisiert und im jährlichen Forschungs- und Entwicklungsplan und in dessen Projekten konkretisiert.

Im Verlaufe der nunmehr über zehnjährigen Entwicklung des Instituts hat sich ein eigener Typus von Forschung herausgebildet, der sich durch einen engen Bezug zur gesellschaftlichen Realität sowie durch Relevanz der Ergebnisse für die Praxis des Strukturwandels auszeichnen will. Die in diesem Band versammelten Beiträge wie auch frühere Publikationen geben einen Einblick in die unterschiedlichen Projekt-Varianten, die seitdem praktiziert worden sind: innerbetriebliche Beratungs- und Gestaltungsprojekte (vgl. den Beitrag von Latniak in diesem Band); Projekte, die dem Konzept einer dialogorientierten Politikberatung (vgl. den Beitrag von Grote Westrick/Müller/Rehfeld in diesem Band) bzw. der aktiven Moderation (vgl. den Beitrag von Stöbe-Blossey in diesem Band) folgen; zwischenbetriebliche Beratungs- und Gestaltungsprojekte (vgl. Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher, 2000). Darüber hinaus werden am Institut fortlaufend Expertisen und Studien erarbeitet, die als Orientierung für eine Veränderung gesellschaftlicher Realität gelten sollen.

Organisatorisch gliedert sich das Institut mit seinen rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern⁶⁵ in die vier Abteilungen Arbeitsmarkt, Dienstleistungssysteme, Industrieentwicklung und Produktionssysteme. Die Abteilungsleiter führen die Forschung in ihrem Bereich in eigener Zuständigkeit und Verantwortung durch. Die inhaltliche Arbeit in den Abteilungen wird im Rahmen von Forschungsschwerpunkten und Projekten organisiert, die im Forschungs- und Entwicklungsplan ausgewiesen sind. Die einzelnen Abteilungen entscheiden nach Zweckmäßigkeitsgründen, wie sich die einzelnen Projektteams zusammensetzen. Parallel dazu gibt es abteilungsübergreifende Forschungsprojekte und gemeinsame wissenschaftliche Veranstaltungen. Geleitet wird das Institut von einem Präsidenten, der diese Funktion unter dem Vorbehalt des Letztentschei-

⁶⁵ Das wissenschaftliche Personal gliedert sich in Festangestellte und Drittmittel-Beschäftigte mit Zeitverträgen. Dazu kommen Gastprofessoren und studentische Hilfskräfte. Das nicht-wissenschaftliche Personal ist in der Verwaltung, in der Bibliothek und im informations- und kommunikationstechnologischen Service-Bereich beschäftigt.

dungsrechts auf das Kollegium der Abteilungsleiter delegiert hat. Mit dem Institutsrat und ständigen Kommission verfügt das Kollegium der Abteilungsleiter über unterstützende Beratungsgremien, die aus dem Institut heraus besetzt sind.

Mit seiner dezentralen, organisatorischen Struktur und mit seinen partizipativen Elementen bringt das Institut gute Voraussetzungen für die Aufgabe mit, ein Controlling- und Evaluierungskonzept, das ein hohes Maß an reflektierter Selbststeuerung ermöglichen soll, zu entwickeln und zu implementieren. Zudem verfügen viele Instituts-Mitarbeiter über eigene Erfahrungen mit Organisationsentwicklungsprojekten. Nicht nur die organisatorischen Rahmenbedingungen konnten damit als günstig, sondern auch die personellen Kapazitäten als gegeben betrachtet werden.

Weit schwieriger ist die inhaltliche Seite der Aufgabe. Welche Indikatoren und Kennziffern sind geeignet, um Leistungen zu messen, die einerseits anerkannten wissenschaftlichen Qualitätskriterien genügen sollen, und die andererseits für Akteure in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung handlungsrelevant sein wollen? Stöbe-Blossey thematisiert diese Problematik in ihrem Beitrag in diesem Band als „Kooperationsproblem zwischen Wissenschaft und Praxis“. Ursachen dafür sieht sie in den Reputationsmustern, die im Wissenschaftssystem gültig sind und in der Praxis eher auf Abwehr stoßen (möglichst viele (extern begutachtete) Veröffentlichungen als Leistungsnachweise versus Überflutung mit schriftlichen Materialien), wie in der konträren Bewertung von anwendungsbezogener Forschung (Postulat der Zweck- und Wertfreiheit der Wissenschaft versus Praxisrelevanz).

Der „Spagat“ des Instituts zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung muss notwendigerweise in den IAT-Projektteams Unverträglichkeiten produzieren: in den Rollenzuschreibungen als Berater und als forschender Wissenschaftler gegenüber dem Auftraggeber bzw. dem Kooperationspartner aus der Praxis; im methodologischen Leitbild, das beiden Rollenzuschreibungen zugrunde liegt; in den Ansprüchen im Umgang mit Daten, die in jedem Projekt generiert werden. Diese Unverträglichkeiten müssen von den Projektteams „ausgehalten“ werden. Auch darüber ist im Institut gründlich nachgedacht worden (Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher, 2000). Aber selbst wenn diese Unverträglichkeiten im Institut bewusst sind, mit welchen Indikatoren und Kennziffern können sie so erfasst werden, dass sie sich in ein schlüssiges Controlling- und Evaluierungskonzept „verträglich“ einfügen?

Daraus ergeben sich erste Anforderungen: Es muss ein Konzept und Instrument gefunden werden, das geeignet ist, die differenzierten Außenbeziehungen des

Instituts Arbeit und Technik zu den Teilsystemen Wissenschaft, Staat bzw. Politik und Verwaltung, Wirtschaft und interessierte Öffentlichkeit in ihrer Widersprüchlichkeit zu erfassen. Es muss sowohl harte (quantitative) als auch weiche (qualitative) Kriterien beinhalten. Ein derartiges Konzept muss maßgeschneidert sein. Es kann deshalb nur gemeinsam von Institutsleitung und Beschäftigten in einem Prozess entwickelt werden, der als ein Organisationsentwicklungsprozess angelegt sein muss.

Die Dimensionen eines solchen Prozesses, die Stöbe-Blossey in ihrem Beitrag in diesem Band für private wie öffentliche Organisationen nennt, gelten gleichermaßen für ein Forschungsinstitut wie das Institut Arbeit und Technik: Die Problemstellung, um die es geht, muss in einem Projekt entwickelt und mit der Fortdauer des Projekts weiterentwickelt werden. Die Mitarbeiter sind im Projekt aktive Subjekte, die mit Unterstützung externer Moderatoren die internen Lösungen entwickeln und dabei auch die Lösungsmethoden erlernen. Die Umsetzung ist damit Teil des Projekts. Die Entwicklung eines Controlling- und Evaluierungskonzepts als Organisationsentwicklung ist Hilfe zur Selbsthilfe.

3 Das BSC-Instrument. Elemente und Potentiale für ein Forschungsinstitut

Traditionelle Controlling-Systeme bestehen aus Finanzkennziffern. Im Rückblick messen sie erbrachte Leistungen eines Unternehmens im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen. Sie sind damit vergangenheitsorientiert. Das Unbehagen an diesem Instrument in Kreisen von Geschäftsführungen und Unternehmensberatern ist überhaupt nicht neu. Es kommt in der Einschätzung zum Ausdruck, „dass der alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen Organisationen an zukünftigen wertschöpfenden Tätigkeiten hinderte“ (Kaplan/Norton, 1997: VII). Es ist, um es bildhaft auszudrücken, als ob man sich mit seinem Auto im dichten Straßenverkehr bewegt und dabei nur in den Rückspiegel schaut, um zu sehen, was hinter einem passiert bzw. richtiger: passiert ist. Ein *crash* ist damit vorprogrammiert. Was not tut, ist ein Instrument, das es dem Fahrer erlaubt, sein Fahrzeug sicher und vorausschauend durch ein komplexes Verkehrs-Umfeld zu steuern. Der Fahrer schaut mit einem solchen Instrument zwar auch noch ab und zu in den Rückspiegel – vor allem aber konzentriert er sich auf das Verkehrsgeschehen um sich herum und auch darauf, dass sein Fahrzeug in optimalem Zustand ist. Zudem weiß er, wo er hinfahren möchte und hat eine genaue Vorstellung davon, wie er dahin kommen könnte.

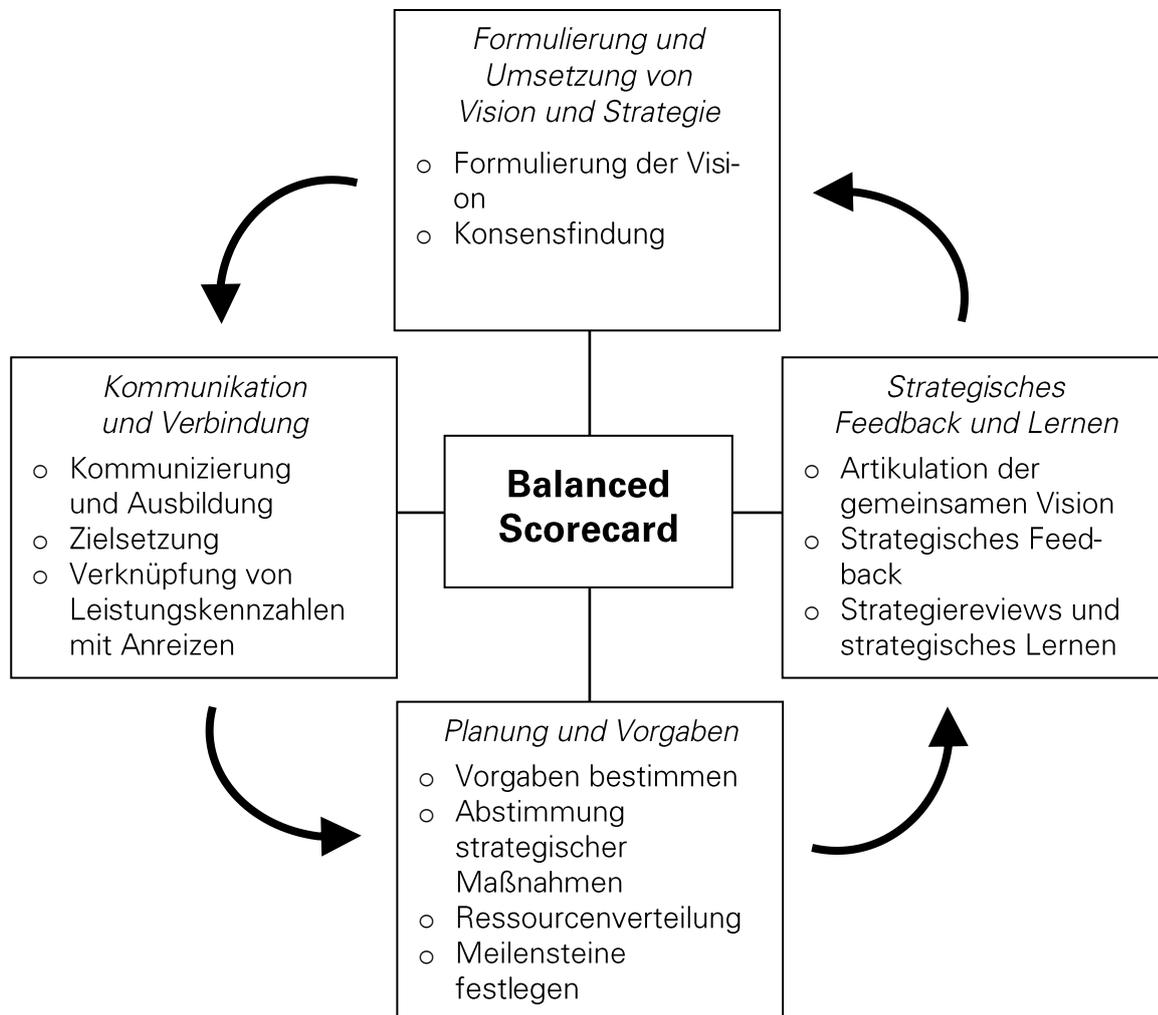
Diese Anforderungen, die in der Metapher an das Fahrzeug wie an den Autofahrer selbst gestellt werden, greift die Balanced Scorecard⁶⁶ auf und integriert sie. Sie will einem doppelten Anspruch gerecht werden: Sie will zukunftsorientiert sein und die strategieorientierte Steuerung einer Organisation ermöglichen. Entwickelt worden ist das Instrument zu Beginn der 90er Jahre in den USA von Robert S. Norton und David P. Kaplan. Insbesondere seit der Veröffentlichung ihrer Publikation in deutscher Übersetzung (Kaplan/Norton, 1997) ist der Ansatz auch in Deutschland in zahlreichen Publikationen rezipiert und weiterentwickelt worden.⁶⁷ Im folgenden wollen wir das System einer Balanced Scorecard mit seinen Elementen so darstellen, wie es bei Kaplan/Norton (1997) entwickelt ist.

Kennzeichnend für das System der Balanced Scorecard ist seine Multidimensionalität. Bei Kaplan/Norton (1997) gruppiert es sich um vier Perspektiven: die finanzielle, die interne, die Kunden- und die Innovationsperspektive. Im Zentrum einer Balanced Scorecard stehen die Vision, die eine Organisation für sich entworfen hat, sowie die Strategie, die sie verfolgt, um diese Vision zu realisieren. Die Formulierung einer Vision steht somit am Beginn der BSC-Entwicklung. Ohne Vision können weder die Zielsetzungen der einzelnen Perspektiven definiert noch eine Organisationsstrategie entwickelt werden. Vision, Strategie und Perspektiven bilden eine Einheit. Sie stehen in einem gegenseitigen Wechselverhältnis zueinander und erzeugen damit eine interne Organisationsdynamik und -entwicklung. Die Balanced Scorecard versteht sich als ein strategisches Management-System. Die folgende Abbildung aus Kaplan/Norton (1997) verdeutlicht am Beispiel einer privatwirtschaftlichen Organisation, wie diese BSC-Grundgedanken operationalisiert werden können.

⁶⁶ Balanced Scorecard wird im Deutschen im allgemeinen als „Ausgewogener Berichtsbogen“ übersetzt. Im Sprachgebrauch hat sich der englische Begriff eingebürgert.

⁶⁷ Vgl. als Überblick: Havighorst/Müller, 2000

Abbildung 1: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen



Quelle: Kaplan, Robert S./Norton, David P., 1997: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, S. 10.

Um das Ganze in der Autofahrer-Metapher auszudrücken: Der Autofahrer weiß, wo er hinfahren möchte (Vision), und welche die wesentlichen Komponenten seines Autos sind (Perspektiven). Er weiß auch, in welchem Zustand die Komponenten sein müssen (Kennziffern), und was er tun muss (Vorgaben/Maßnahmen), damit das Fahrzeug in der von ihm gewünschten Art und Weise funktioniert (Ziele). Er verfügt über Indikatoren und Messgrößen (Kennziffern), um den Zustand dieser Komponenten, aber auch sein eigenes Ziel und den Weg dahin kontinuierlich überprüfen zu können. Derart mit faktischem und mit Orientierungswissen versorgt, weiß der Autofahrer, wie er zu seinem Ziel kommt (Strategie).

Für ein Forschungsinstitut sind am BSC-System verschiedene Aspekte interessant. Mit seiner strategischen Ausrichtung setzt es nicht „hinten“, bei den Indikatoren und Kennziffern an, sondern „vorne“, bei der Vision und den Zielen einer Organisation.

Mit seiner „Kunden-Perspektive“ regt es an, sich über die Differenziertheit der Außenbeziehungen und damit über die externe Erwartungen an ein Forschungsinstitut klar zu werden. Für das Institut Arbeit und Technik haben wir in unserem Testlauf die „Kunden-Perspektive“ mit „Außenbeziehungen“ übersetzt. Wir haben uns darauf verständigt, dass sich im Falle des IAT dahinter vier unterschiedliche Adressaten verbergen: die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen; Auftraggeber für Drittmittel-Projekte; Kooperationspartner in Projekten aus den unterschiedlichen Teilsystemen von Wissenschaft, Politik und Verwaltung sowie Wirtschaft; eine interessierte Öffentlichkeit, die sich wiederum in die wissenschaftliche, die gesellschaftliche sowie in die Medien-Öffentlichkeit unterteilen lässt. Diese heterogenen Adressaten gilt es, in einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess mit dem Institut einzubinden und mit Resultaten unserer Arbeit zu bedienen.

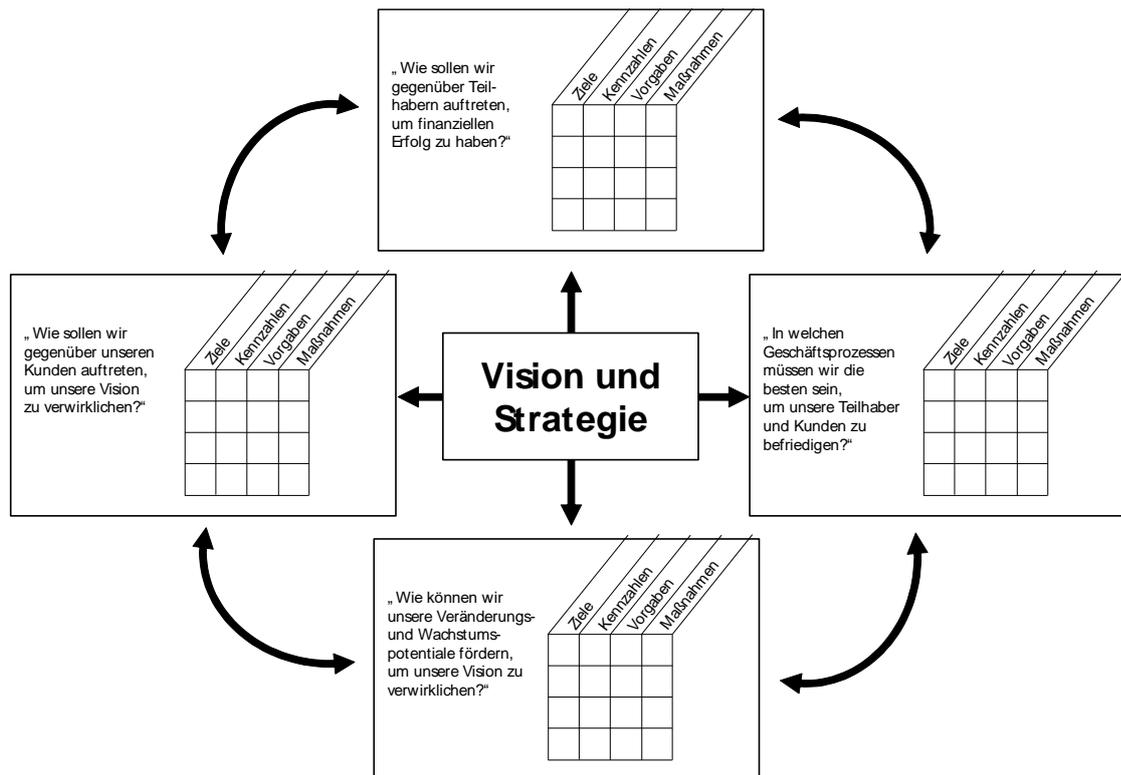
Mit seiner „internen Perspektive“ hinterfragt das BSC-System kritisch die internen Entscheidungsstrukturen und -verfahren sowie die individuellen Arbeitsprozesse. Mit seiner „Innovationsperspektive“ ist es zukunftsorientiert und bringt damit eine dynamische Komponente in das System von Controlling und Evaluation. In der Übersetzung als „Lernen und Entwicklung“ öffnet diese Perspektive das BSC-System für Maßnahmen der kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung. Mit seiner „finanziellen Perspektive“ integriert es Aspekte des betriebswirtschaftlichen Controlling.

Als strategisches Management-**System** erlaubt die Balanced Scorecard eine gewisse Ausgewogenheit – Balance – zwischen lang- und kurzfristigen Zielen, zwischen internen Arbeitsprozessen und externer Präsentation, zwischen „harten“ und „weichen“ Indikatoren, zwischen monetären und nicht-monetären Kennziffern. Kaplan/Norton (1997: 10f.) betonen deshalb, dass innovative Unternehmen den Blickwinkel der Scorecard dafür nutzen, „um kritische Managementprozesse zu meistern: Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie; Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen, Planung; Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen; Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen.“

Für die Führung einer Organisation stellt die Balanced Scorecard damit einen strategischen Handlungsrahmen dar, um die Organisation zielgerichtet führen zu

können, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu mobilisieren und dabei im kritischen Dialog zwischen Leitung und Mitarbeitern wie zwischen Organisation und externen Kooperationspartnern die Organisation ständig weiterzuentwickeln. Dieses Potential der Balanced Scorecard kommt in der folgenden Abbildung zum Ausdruck:

Abbildung 2: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen



Quelle: Kaplan, Robert S./Norton, David P., 1997: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, S. 9.

Auf institutsinternen Versammlungen, auf denen Mitglieder der Arbeitsgruppe „Organisationsuntersuchung“ die Ergebnisse aus dem BSC-„Testlauf“ präsentiert und mit den IAT-Mitarbeiterinnen und –Mitarbeitern diskutiert haben, ist das Instrument auf eine konstruktiv-kritische Resonanz gestoßen. Die Vorteile des BSC-Instruments für das Institut sind vor allem in folgenden Punkten gesehen worden:

- Mit seiner strategischen Ausrichtung bietet es dem Institut eine Profilierungschance.
- Es bietet die Chance zur Selbststeuerung, Eigenreflexion und Entwicklung.

- Es schafft Transparenz für die Forschungsarbeit wie für die Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten.
- Das Instrument ist flexibel und offen gegenüber veränderten Anforderungen.
- Es dient der Optimierung der Arbeit.
- Es erlaubt auch die Einbeziehung qualitativer Faktoren.
- Es ermöglicht abteilungs- und institutsübergreifende Vergleichsmöglichkeiten.
- Einführung und Anwendung erfolgen in einem partizipativen Prozess.

Als kritische Fragen wurden formuliert:

- Wie findet man das angemessene Verhältnis zwischen Aufwand und Erkenntnisgewinn?
- Welche und wie viele Indikatoren sollen gebildet werden?
- Wie kann der Gefahr des Missbrauchs durch Vorgesetzte und Entscheidungsträger vorgebeugt werden?
- Wie soll das BSC-Instrument mit anderen Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung verzahnt werden?

4 BSC-Einführung als komplexer Organisationsentwicklungsprozess. Erste Erfahrungen

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit und Technik bedeutet der BSC-Einführungsprozess einen grundlegenden Rollenwechsel. Seit Jahren sind sie selbst in der Doppelrolle als Fachexperten und Moderatoren in Gestaltungsprojekten tätig. Als externe Kooperationspartner wirken sie gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten aus Betrieben und Verwaltungen an der Entwicklung und Veränderung von deren Organisationen mit (vgl. die Beiträge von Stöbe-Blossey, Latniak und Grote Westrick/Müller/Rehfeld in diesem Band sowie Kilper/Latniak/Schmidt-Dilcher, 2000). Und nun sind sie selbst Subjekt wie Objekt von Entwicklung und Veränderung ihrer eigenen Organisation. Sie repräsentieren „die Praxis“ gegenüber Externen, die nun, an ihrer Stelle, in die Rolle der Sachverständigen für und Moderatoren von Organisationsentwicklungsprozessen geschlüpft sind.

Mit einem der drei Probleme⁶⁸, die Stöbe-Blossey in ihrem Beitrag als typische Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis benannt hat, sind sie jetzt selbst konfrontiert, nämlich mit dem Problem des mangelnden Veränderungswillens innerhalb ihrer eigenen Organisation. Sie sind nun selbst die potenziellen Produzenten von genau den Problemen, die sie bei „anderen“ bis zur Genüge als Veränderungswiderstände kennengelernt und oft schmerzhaft erfahren haben.

Diese prinzipielle Problematik jeder Organisationsentwicklung bekommt in einem Forschungsinstitut insofern noch eine besondere Note, als hier – anders als in privatwirtschaftlichen oder in Verwaltungsorganisationen – die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Institutsalltag nicht bzw. nur in schwach ausgeprägter Form hierarchisch organisiert sind. Faktisch braucht wissenschaftliches Arbeiten ein hohes Maß an individueller Autonomie und Freiraum, um kreativ und produktiv sein zu können. Dies kann leicht dazu führen, dass manche im Institut ihre persönliche Nische gesucht, gefunden und sich gut darin eingerichtet haben. Für derartige Befindlichkeiten muss das BSC-Instrument geradezu verstörend wirken, schafft es doch institutsinterne Verbindlichkeiten, Transparenz und Kontrolle. Zudem sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eben eigenwillige Persönlichkeiten. Jede und jeder von ihnen trägt – wenn auch individuell unterschiedlich ausgeprägt – das in sich, was Max Weber „in akademischen und Gelehrtenkreisen (...) eine Art von Berufskrankheit (...)“ (Weber, 1964: 52) genannt hat: die Eitelkeit. Und die lässt sich ungern in einem Organisationsentwicklungsprozess verpflichten.

Es liegt in der doppelten Natur der Sache, dass in einem Forschungsinstitut ein Organisationsentwicklungsprojekt nicht nur auf Implementationsbereitschaft trifft, sondern auch auf Beharrungsvermögen, auf latenten und offenen Widerstand stoßen muss. Wie in jeder anderen Institution und Organisation auch, gibt es hier in Bezug auf das BSC-Projekt selbstredend unterschiedliche und teilweise gegenläufige Interessen. Manche sehen darin eine individuelle wie organisatorische Entwicklungschance. Manche lehnen es ab, weil alles so bleiben soll, wie es ist. Wie in jeder anderen Organisation auch gibt es in jedem Forschungsinstitut Personen, die innerhalb des Instituts ihre höchst individuellen, machtpolitischen Interessen verfolgen. Auch hier haben sich seit Jahren Verhaltensmuster und Routinen in der individuellen Arbeitsgestaltung wie im Umgang mitei-

⁶⁸ Das (zweitgenannte) Problem der abweichenden Fachsprachen und kognitiven Orientierungen kann hier m.E. vernachlässigt werden, da trotz des Rollenwechsels die IAT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter nach wie vor das Wissenschaftssystem repräsentieren. Deshalb spielt auch das (drittgenannte) Reputationsproblem von Wissenschaftlern, die als Berater in Organisationsentwicklungsprozessen tätig sind, hier eine untergeordnete Rolle.

inander eingespielt, die eventuell durch die Implementation des BSC-Instruments in Frage gestellt werden könnten.

Die verwaltungswissenschaftliche Erkenntnis, „dass Organisationsreformen zumindest für einen Teil der betroffenen Organisationsmitglieder mit Kosten verbunden sind“ (Mayntz, 1978: 48), gilt auch für ein Forschungsinstitut. In der Vorbereitung des BSC-Projekts haben wir uns deshalb mit der Frage beschäftigt, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen BSC-Prozess gegeben sein müssen und worin dessen kritischen Faktoren liegen könnten. Wir haben folgende Voraussetzungen identifiziert: Es muss gelingen,

- eine gemeinsame Vision für das Institut zu entwickeln, aus der strategische Bereiche und Ziele abgeleitet werden können;
- diese strategischen Ziele zwischen Institutsleitung und Beschäftigten verbindlich festzulegen;
- für den Einführungs- und Implementationsprozess die volle und kontinuierliche Unterstützung der Institutsleitung zu finden;
- sowohl die strategischen Ziele als auch die Indikatoren und Kennziffern in einem partizipativen Diskussion- und Entwicklungsprozess zu entwickeln.

Wir waren davon überzeugt, dass die Qualität des BSC-Einführungsprozesses bzw. die Erfüllung dieser Voraussetzungen für die spätere Nutzung des BSC-Instruments von grundlegender Bedeutung sind. Wir waren uns bewusst, dass die Entwicklung eines maßgeschneiderten BSC-Instruments wie auch dessen Implementation in die Institutspraxis mit Risiken behaftet sind. Es kann passieren, dass die Vorstellungen innerhalb der Institutsleitung oder zwischen Institutsleitung und Mitarbeitern über Definition und Operationalisierung des Institutsauftrags derart kontrovers sind, dass überhaupt keine Vision zustande kommt, von der begründet angenommen werden kann, dass sie im Institut eine breite Zustimmung finden wird. Oder: Man einigt sich auf einen Formelkompromiss, der derart inhaltsleer ist, dass er für die Ableitung von Perspektiven nichts taugt. Mitglieder der Institutsleitung nehmen an vorab festgelegten Workshops nur sporadisch teil und signalisieren damit, dass sie das Ganze nicht sonderlich ernst nehmen. Es kommt keine breite Beteiligung von Institutsmitarbeitern an den Workshops zustande.

Um diese Risiken von vornherein zu minimieren und damit auch beherrschbar zu halten, haben wir uns frühzeitig auf zweierlei verständigt: den Prozess der BSC-Einführung als ein Projekt zu organisieren und uns dabei der Unterstützung durch externe Moderatoren zu bedienen.

BSC-Einführung als Projekt bedeutet Verschiedenes. Das Ganze hat einen offiziellen Beginn und ein offizielles Ende. Beide Termine sind allen vorab bekannt. Die Projektziele sind definiert. Es ist ein „Drehbuch“ dafür entwickelt, in welche Phasen sich das Projekt gliedern wird, und mit welchen Aktivitäten die Projektziele erreicht werden sollen. Damit wird der Zeitaufwand für alle Beteiligten kalkulierbar. Denn eine BSC-Einführung erfordert Aufmerksamkeit, Zeit und Energie, die neben der laufenden Arbeit investiert werden müssen. Damit kann weiterhin eine erste Projektphase bestimmt werden, an deren Ende über Abbruch oder Weiterführung des Projekts entschieden wird. Es können „Meilensteine“ definiert werden, um das Projekt in der geplanten Zeit abzuarbeiten, aber auch, um gegebenenfalls umsteuern zu können.

Von den externen Moderatoren wird erwartet, dass sie Sachkompetenz in Form von Erfahrungen mit komplexen Organisationsentwicklungsprozessen mitbringen. Sie sollen als Moderatoren im doppelten Sinne wirken: Sie sollen das Projekt steuern, und sie sollen zugleich moderierend, d.h. besänftigend wirken – eine wichtige Funktion angesichts der Konflikträchtigkeit des Unterfangens. Das Engagement kompetenter Moderatoren kostet Geld. Die Leistungen werden in einem Vertrag festgelegt. Beides ist wichtig. Das Projekt bekommt damit nachdrücklich einen pekuniären und materiellen Wert sowie eine vertragliche Verbindlichkeit. In gewisser Weise wirken externe Moderatoren als der personalisierte Ausdruck der projektförmigen Organisation des Entwicklungsprozesses.

Die Risiken des Scheiterns sind damit keineswegs gebannt. Was Stöbe-Blossey in ihrem Beitrag in diesem Band unter Berufung auf Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Politikberatung anführt, gilt auch hier: Für die Implementation des BSC-Instruments in der Alltagspraxis eines Forschungsinstituts muss „ein Minimum an (...) Implementationsüberzeugung“ (Böhret, 1987: 224) auf Seiten der Organisation vorhanden sein. Auch hier ist die „aktive Adoptionsleistung des Klienten“ (Dewe, 1996) gefordert. Auch hier kann die externe Beratung „nur so gut und wirksam sein (...), wie die Qualität und Quantität der Verarbeitungskapazität“ (v. Beyme, 1977: 117) in der Organisation sind.

Aber der Gefahr, dass sich ein BSC-Einführungsprozess zur *never-ending-story* entwickelt, wird mit einer projektförmigen Organisation entgegengewirkt, und ein Abbruch des Projekts wird gegenüber allen Beteiligten begründungspflichtig, egal, ob dieser Schritt von der Institutsleitung oder von den externen Moderatoren gemacht wird.

5 Abschließende Bemerkungen

Forschungsinstitute stehen wie andere Organisationen auch immer wieder in der Gefahr, dass sie sich auf ihren Leistungen und auf ihrem Renommee ausruhen. Eingespielte Routinen und Außenbeziehungen, unprofessionelle Führungsstrukturen und fehlendes Organisationsmanagement können dazu führen, dass irgendwann die Situation eintritt, in der im Prinzip alles geht, und in der jedes Projekt und jede Aktivität sich als mit dem Institutsauftrag vereinbar begründen lassen. Es besteht die Gefahr, dass bei einer solchen Entwicklung das inhaltliche Profil eines Forschungsinstituts diffus wird. Genau an dieser Schwäche setzt die Balanced Scorecard an. Ihr gilt die Entwicklung einer Organisationsvision und –strategie als das Non plus ultra. Die Auseinandersetzung mit der Frage: „Wie wollen wir im Jahre **xy** gesehen werden?“ zwingt Leitung wie Mitarbeiter eines Forschungsinstituts, zukunftsorientiert zu denken, sich untereinander konstruktiv auseinanderzusetzen und zu einem verbindlichen Resultat zu kommen.

Für ein Institut, das wie das Institut Arbeit und Technik angewandte sozialwissenschaftliche Forschung betreibt, ist das BSC-Konzept unter einem doppelten Aspekt interessant. Mit seiner Multidimensionalität erlaubt es, die differenzierten Außenbeziehungen und Anforderungen des Instituts zu erfassen. Es bietet damit die Chance, ein „maßgeschneidertes“ Konzept der Selbststeuerung zu entwickeln. Die von Kaplan/Norton (1997) entwickelten vier Perspektiven sind dabei nicht als ausschließliche zu verstehen. Sie gilt es, so zu definieren, dass sie dem Auftrag und der Arbeitsweise einer Forschungsorganisation gerecht werden, und eventuell um weitere Perspektiven zu ergänzen. Entscheidend ist der Grundgedanke der Multidimensionalität, der den Blick auf die Differenziertheit der Perspektiven öffnet und diese in einen inneren, ausbalancierten Zusammenhang bringt. Damit ermöglicht das BSC-System auch die Verbindung von Controlling und Evaluierung, von strategischer Steuerung und Feedback. Richtig und klug genutzt, kann das BSC-System damit der kontinuierlichen Selbst-Evaluierung wie der kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung dienen.

Forschungsinstitute müssen dezentral organisiert sein. Gleichwohl brauchen sie effiziente Koordinationsmechanismen. BSC bietet dafür einer Institutsleitung ein strategieorientiertes Management-System. Die Entwicklung und Implementation einer maßgeschneiderten Balanced Scorecard greifen tief in die Kultur und Struktur einer Organisation ein. Dafür muss eine günstige Konstellation gegeben sein. Im Institut Arbeit und Technik war dies im Frühsommer 2000 der Fall, als der (machtpolitische) Anstoß von außen innerhalb des Instituts auf positive Resonanzstrukturen getroffen ist. Zu hoffen ist, dass das Institut im jetzt

angelaufenen BSC-Projekt zu einem passenden Instrument der Selbststeuerung und -kontrolle findet.

Nachbemerkung des Herausgebers:

Der Prozess zur Entwicklung einer Balanced Score Card ist am Institut Arbeit und Technik mittlerweile abgeschlossen. Grundlegend sind 15 Indikatoren, die sich auf Drittmittel-Projekte, Publikationen, Veranstaltungen und Vorträge sowie sonstige als strategisch wichtig angesehene Aktivitäten beziehen. Ergänzend wurden qualitative Kriterien für die Optimierung der internen und externen Prozesse sowie für die Personalentwicklung erarbeitet. Die Umsetzung dieser Ergebnisse beginnt in Zusammenhang mit der Neustrukturierung des Instituts in sechs Forschungsschwerpunkte ab 2004. Angesichts der im Beitrag von Kilper dargestellten Unsicherheiten ist vorgesehen, die Erfahrungen mit der BSC kontinuierlich zu überprüfen und zu gegebener Zeit eine eventuell sinnvolle Neujustierung vorzunehmen.

Literatur⁶⁹

- Beyme, K.v., 1977: Sozialwissenschaften und Politikberatung. In: Flitner, A./Hermann, U. (Hg.), *Universität heute: Wem dient sie? Wer steuert sie?* München/Zürich, S. 107-126.
- Böhret, C., 1987: Wissenstransfer – eine „praktische“ Zusatzaufgabe der Verwaltungswissenschaft. In: Koch, R. (Hg.), *Verwaltungsforschung in Perspektive*, Baden-Baden, S. 219-232.
- Dewe, B., 1996: Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: Alemann, H.v./Vogel, A. (Hg.), *Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven*, Opladen, S. 38-56.
- Havighorst, F./Müller, S.G., 2000: Mehr als Kennzahlen. Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Arbeitspapier 20 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Friedrich, H., 1970: *Staatliche Verwaltung und Wissenschaft: die wissenschaftliche Beratung der Politik aus der Sicht der Ministerialbürokratie*, Frankfurt/M.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997: *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart.
- Kilper, H./Latniak, E./Schmidt-Dilcher, J., 2000: Der Spagat zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung – Überlegungen zu einer forschungsstrategischen Verortung des IAT. In: *Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen: Jahrbuch 1999/2000*, S. 306-318.

⁶⁹ Die Zitate und Fundstellen aus v.Beyme (1977); Böhret (1987); Dewe (1996); Friedrich (1970) und Mayntz (1978) habe ich dem Beitrag von Stöbe-Blossey in diesem Band entnommen.

Mayntz, R., 1978: Zur Nichtbeteiligung der Wissenschaft bei der Implementierung von Reformen. In: Böhret, C. (Hg.): *Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft: zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluierung von Neuerungen*, Baden-Baden, S. 45-52.

Weber, M., 1964: *Politik als Beruf*, 4. Aufl. Berlin.