

Institut Arbeit und Technik

im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Jahrbuch 2003/2004

Inhaltsverzeichnis

Gerhard Bosch

„ Finanzierung Lebenslangen Lernens: der Weg in die
Zukunft“ 7

Gabi Schilling

Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren
Unternehmen 23

Sebastian Schief

Fünfundfünfzig, weiblich, ohne Ausbildung sucht..... 35

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Beratung im Netzwerk: Das Konzept der „ aktiven
Moderation“ 53

Ulrich Mill, Detlef Bonnemann und Hansjürgen Paul

E-Learning in KMU 69

Elke Dahlbeck, Josef Hilbert und Wolfgang Potratz

Gesundheitswirtschaftsregionen im Vergleich:
Auf der Suche nach erfolgreichen
Entwicklungsstrategien 82

Rainer Fretschner und Paul Wolters

Die Wissensbasis der Gesundheitswirtschaft 103

Stephan von Bandemer, Michaela Evans und Josef Hilbert

Gesundheitswirtschaft: Die große Hoffnung auf des
Messers Schneide?..... 119

Karen Jaehrling

Wischen in der Wissensgesellschaft136

Claudia Weinkopf

Personal-Service-Agenturen.....153

Stefan Gärtner und Judith Terstriep

Dortmunder IT-Wirtschaft zwischen profiliertem
Kompetenzfeld und lokaler Querschnittsbranche170

Walter Weiß

Beteiligung an beruflicher Weiterbildung 185

Ernst Helmstädter

Zur Ökonomik des Wissens..... 198

Wolfgang Paulus und Karin Weishaupt

Wissenslogistik als neue zentrale Dienstleistung des
Servicebereichs Information und Kommunikation209

Jochen Bleckmann

Organisation, Personal und Haushalt.....221

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

des Instituts Arbeit und Technik.....227

Veranstaltungen 01.08.2003 bis 31.07.2004.....231

Veröffentlichungen aus dem IAT vom 01.08.2003

bis zum 31.07.2004 238

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Beratung im Netzwerk: Das Konzept der „aktiven Moderation“

Netzwerke haben Konjunktur – von der Unternehmenskooperation (Sydow 2003; Zentes 2003) über die regionale Strukturpolitik (Baitsch/Müller 2003; Diller 2002) bis hin zur Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im Sozial- und Gesundheitssektor (Dahme/Wohlfahrt 2000; v. Santen/Seckinger 2003). Jedoch ist lange nicht jedes Netzwerk erfolgreich; vielfach scheitern Netzwerke an internen Konflikten oder bringen nicht die erhofften Ergebnisse. Insofern ist die Frage nahe liegend, ob und in welcher Form Beratung die Erfolgschancen von Netzwerken erhöhen kann. Vor diesem Hintergrund wollen wir in diesem Beitrag die Chancen des Ansatzes einer „aktiven Moderation“ diskutieren. Dieser Ansatz wurde am Institut Arbeit und Technik auf der Basis von Erfahrungen in der Verwaltungsberatung entwickelt und beinhaltet eine Kombination von Organisationsentwicklung und inhaltlich fundierter wissenschaftlicher Begleitung (Stöbe-Blossey 2004; Stöbe-Blossey 2003). Zunächst soll der potenzielle Beratungsbedarf von Netzwerken herausgearbeitet werden, wobei Kooperation im sozialen Sektor besondere Berücksichtigung findet (1.). Anschließend soll die Entwicklung des Ansatzes skizziert werden (2.). Den Abschluss bilden Überlegungen zur Nutzbarkeit des Konzepts der „aktiven Moderation“ für die Netzwerkberatung (3.).

1 Netzwerke im sozialen Sektor – Strukturen und Beratungsbedarf

Die „Konjunktur“ von Netzwerken, gerade im sozialen Sektor, hat vielfältige Gründe: So wird schon seit längerem in der staatstheoretischen Debatte festgestellt, dass die klassischen Strukturen, Instrumente und Leistungen der öffentlichen Hand angesichts des schnellen sozialen und ökonomischen Wandels nicht mehr hinreichend funktionieren und damit sowohl der Hoheitsstaat als auch der Wohlfahrtsstaat klassischer Prägung in Frage gestellt sind (zusammenfassend Heinelt 2001). Einer Vernetzung von Akteuren wird in diesem Kontext die Funktion zuge-

schrieben, Entscheidungen zu produzieren oder zumindest vorzubereiten, die von staatlichen Instanzen allein nicht zu erzielen sind.

Im Zuge dieser Debatte wurde das Leitbild des „aktivierenden Staates“ formuliert (vgl. v. Bandemer et al. 1995; Esch/Hilbert/Stöbe-Blossey 2001): Die öffentliche Hand soll geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um mehr zivilgesellschaftliches und individuelles Engagement zu ermöglichen und anzustoßen; sie soll „Fördern“ und „Fordern“ miteinander verknüpfen. Netzwerke dienen diesem Leitbild zufolge der gemeinsamen Aushandlung von Problemlösungen und sollen unterschiedliche Beteiligte dazu aktivieren, Beiträge zur Problemlösung zu leisten und ihre Aktivitäten miteinander zu verknüpfen.

Von besonderer Relevanz ist dieser Ansatz auf der lokalen Ebene: Lokale Akteure sollen sich zur Lösung sozialer Probleme nicht auf die (wenn auch zweifelsfrei vielfach notwendige) Forderung nach Unterstützung durch Bund und Land konzentrieren, sondern zunächst ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen – und dazu ist die Bündelung von Ressourcen ein wesentliches Instrument. In der Praxis lässt sich feststellen, dass Netzwerke teilweise als Reaktion auf staatliches Politikversagen entstehen: Da Bund und Land keinen hinreichenden Beitrag zur Lösung von Problemen leisten, versucht man auf lokaler Ebene, sich quasi gemeinsam „am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen“.

Speziell in der sozialpolitischen Debatte wurde in den letzten Jahren verstärkt auf die Komplexität und Interdependenz von Problemen hingewiesen (Schridde 2004). Jede einzelne Institution jedoch verfügt nur über eine begrenzte Problemwahrnehmung und ein durch formale Zuständigkeiten eingeschränktes Spektrum an Handlungsoptionen (Goos-Wille/Blanke 2004); die Kommunikation zwischen den verschiedenen Produzenten sozialer Dienstleistungen ist unzureichend – etwa zwischen ambulanter und stationärer Versorgung, zwischen sozialem und Gesundheitssektor, zwischen Schule und Jugendhilfe, zwischen allgemeinen sozialen Diensten und Spezialdiensten (vgl. Dewe/Wohlfahrt 1991:20f. mit weiteren Verweisen). Vernetzung soll nun zur Entwicklung von Lösungsansätzen für komplexe Probleme beitragen, die von einzelnen Institutionen nicht bewältigt werden können.

Angesichts der vielfältigen Funktionen, die der Vernetzung zugeschrieben werden, verwundert es nicht, dass Netzwerke, Kooperationsgremien, „Runde Tische“, Stadtteil- und Regionalkonferenzen in den letzten Jahren geradezu wie Pilze aus dem Boden geschossen sind. In nicht wenigen Fällen bleibt aber der Erfolg der Netzwerke weit hinter den Erwartungen zurück. Manchmal scheitert schon der Versuch des Aufbaus von Kooperation an Berührungängsten zwischen verschiedenen Gruppen; manchmal bleiben Kooperationsstrukturen bei unverbindlichen Besprechungen stehen oder erweisen sich als außer Stande, entstehende Konflikte zu lösen; manchmal sind die Machtressourcen der beteiligten Akteure so unterschiedlich, dass das Netzwerk zum Instrument für die Durchsetzung von Einzelinteressen wird; in manchen Fällen dominieren Verteilungsfragen so stark, dass eine gemeinsame Bearbeitung von Sachfragen nicht mehr möglich ist; viele Beteiligte sind nicht zu einer ergebnisorientierten Durchführung von Sitzungen in der Lage, was die Unklarheit (oder das völlige Fehlen) von Vereinbarungen oder die Dominanz von persönlichen Konflikten zur Folge hat – in der Literatur ist die Rede von einem vielfach anzutreffenden „Kooperationsdilettantismus“ (Langnickel 1997:8).

Möglichkeiten zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Netzwerkarbeit setzen – mit unterschiedlicher Gewichtung – an verschiedenen Aspekten der Kooperationsproblematik an (vgl. dazu auch v. Santen/Seckinger 2003:424). Zur Überwindung des „Kooperationsdilettantismus“ wird in manchen Projekten die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen diskutiert und erprobt (vgl. Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2003) – dies beginnt bei einfachen, eher „technischen“ Hilfestellungen zur effizienten Vorbereitung, Leitung und Moderation von Sitzungen und zur Ergebnissicherung. In anderen Zusammenhängen wird auf „systemisches Lernen“ (Willke 2001) oder „Aktionslernen“ verwiesen: Nicht Weiterbildungskurse werden als Erfolg versprechend angesehen, sondern die Reflexion und Weiterentwicklung von Erfahrungen im Kooperationsprozess (Schridde 2004). Und nur im Laufe eines solchen Prozesses kann sich – auf der Basis positiver Erfahrungen – Vertrauen aufbauen, das wiederum eine Basis für die Weiterentwicklung der Kooperation ist.

Es gibt Instrumente, die eine solche Vertrauensbildung befördern können. Dazu gehört die Vereinbarung gemeinsamer Ziele. Wenn gemeinsame

Konzepte, Normen und Vorstellungen bestehen, gibt es einen Orientierungsrahmen, der eine lösungsorientierte Diskussion erleichtert (Merchel 2000:113ff.). Als Grundlage dafür wiederum sind eine intensive (und ggf. wissenschaftlich unterstützte) Analyse des Problems und eine Verständigung über Positionen und Argumente für eine Lösung des Problems entscheidend (Scharpf 2000:269f). Insofern lohnt es sich durchaus, zu Beginn der Arbeit eines Netzwerkes Zeit darauf zu verwenden, einen solchen Rahmen zu entwickeln, der für die Beteiligten neben ihren organisationalen Eigeninteressen handlungsleitend werden kann.

Allerdings wäre es illusorisch zu glauben, man könnte diese organisationalen Eigeninteressen über verändertes Kommunikationsverhalten ganz ausschalten. Als Repräsentanten ihrer jeweiligen Organisation sind die Beteiligten geradezu verpflichtet, die Interessen ihrer Organisation im Auge zu behalten und für diese einen Nutzen zu erzielen. Dies zu leugnen wäre im Sinne des Erfolgs von Netzwerken auch nicht wünschenswert – im Gegenteil: Die Wahrnehmung, dass man Vorteile aus der Mitwirkung im Netzwerk ziehen kann, ist ein wesentlicher Motivationsfaktor für die Beteiligung. Insofern ist es wichtig, „win-win-Situationen“ zu schaffen (Schridde 2004). Der entscheidende Erfolgsfaktor besteht wahrscheinlich darin, dass die Beteiligten den Eindruck gewinnen, mit ihrer Arbeit im Netzwerk sowohl dem gemeinsamen Ziel als auch ihrer eigenen Organisation zu dienen.

Die Verknüpfung von individuellen (bzw. organisationalen) Eigeninteressen und gemeinsamen Zielen wiederum ist keineswegs so paradox, wie es auf den ersten Blick klingen mag, denn es gibt in der Regel Schnittstellen sowohl zwischen den Interessen der einzelnen Beteiligten als auch zwischen organisationalen und gemeinschaftlichen Interessen. Wenn beispielsweise eine freie Praxis, die Therapien zu einem bestimmten Problemfeld anbietet, sich in einem diesbezüglichen Netzwerk engagiert, kann dies den Zielen des Netzwerkes dienen – und gleichzeitig das inhaltliche Angebot der Praxis bekannt machen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die einzelnen Akteure nicht immer von sich aus die Handlungsoptionen erkennen, die einen Nutzen für sie haben könnten (Stöbe 1992:118ff.). Ein wichtiger Aspekt in der Netzwerkarbeit besteht somit darin, dass dieser Nutzen offensichtlich gemacht wird.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich mehrere Funktionen, die eine Beratung beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung von Netzwerken übernehmen kann:

- die eher „technische“ Ebene – der Berater soll die für die Beteiligten oft eher ungewohnte Aufgabe der Vorbereitung, Leitung und Moderation von Sitzungen und der Ergebnissicherung übernehmen;
- die Unterstützung der Entwicklung eines gemeinsamen Rahmens für die Netzwerkarbeit – sowohl bezüglich der Bereitstellung von Informationen für eine gemeinsame Problemdefinition als auch im Hinblick auf die Moderation bei der Erarbeitung gemeinsamer Ziele;
- die Anregung und Moderation der Reflexion von Kooperationserfahrungen und der Weiterentwicklung der Kommunikationslogik;
- die Identifizierung von Schnittstellen zwischen den Interessen.

Betrachtet man den potenziellen Nutzen, der der Netzwerkarbeit zugeschrieben wird, die praktischen Probleme und die möglichen Unterstützungsfunktionen von Beratung, so stellt sich die Frage nach geeigneten Beratungskonzepten. Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

2 Aktive Moderation als Beratungskonzept – Entwicklung und Konkretisierung

Wenn über Möglichkeiten und Methoden der Beratung von Netzwerken nachgedacht wird, bietet es sich an, Erfahrungen aus anderen Beratungsfeldern zu nutzen. Daher soll im Folgenden das Konzept der „aktiven Moderation“ skizziert werden, das aus der Reflexion von Beratungsprozessen zum einen in der „traditionellen“ Politikberatung, zum anderen in der Organisationsentwicklung entstanden ist.

In der Phase der deutschen Reformpolitik Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre begann sozialwissenschaftliche Beratung eine wichtige Rolle zu spielen. Aber ebenso wie Mitte der 70er Jahre in Bezug auf die Reform-euphorie eine Ernüchterung eintrat, geschah dies auch im Hinblick auf die Reichweite von Beratung. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich eine Debatte über das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis, in

der die Erfahrungen aufgearbeitet und reflektiert wurden.¹ Neben einer intensiven Auseinandersetzung mit Kommunikationsproblemen zwischen Wissenschaft und Praxis brachte diese Debatte vor allem die Erkenntnis, dass die Umsetzung von Ergebnissen zu wenig in den Beratungsprozess einbezogen wurde.

Die „traditionelle“ Form der Beratung, die sich im Wesentlichen auf die Erstellung von Gutachten durch Fachexperten stützte, wurde in den Diskussionen der Folgejahre in wachsendem Maße in Frage gestellt. Dabei erhielt die Diskussion um neue Beratungskonzepte nicht nur Impulse aus den Erfahrungen der Politikberatung, sondern auch aus durchaus ähnlich gelagerten Enttäuschungen über die Wirkungen von Projekten in Betrieben, wie sie in der Industriosozologie in den 80er Jahren intensiv reflektiert wurden (vgl. Howaldt/Kopp 1998a mit weiteren Verweisen). Als in den 90er Jahren Betriebe zur Gestaltung des technisch-organisatorischen Wandels verstärkt Beratung nachfragten, gewann daher der Ansatz einer „systemischen Beratung“ (Ahlemeyer 1996) an Bedeutung, der zufolge Beratung sich „an den Mustern des Klientensystems, nicht an den eigenen Mustern orientieren“ (Minssen 1998:61) sollte. Der Berater sollte in diesem Kontext nicht die Rolle des Fachexperten einnehmen, sondern die eines „Prozessbegleiters, der in einem Kommunikationsprozess den betrieblichen Akteuren hilft, ihre eigenen Konzepte zu entwickeln und ihre betriebliche Realität dementsprechend neu zu gestalten“ (Howaldt/Kopp 1998b:12).

Hier werden enge Bezüge zum Konzept der Organisationsentwicklung deutlich (French/Bell 1994; Wohlgemuth 1991), das auf die permanente Weiterentwicklung einer Organisation über eigenverantwortliche Gestaltung durch die Betroffenen selbst setzt. Die Schwierigkeiten in der Umsetzung von Beratungsergebnissen lassen sich mit Hilfe eines derartigen Beratungskonzepts relativieren, da die Organisationsmitglieder von Anfang an eingebunden sind und Entwicklung und Umsetzung von Lösungen fließend ineinander übergehen. Eine entsprechende methodische Ausrichtung von Beratungsprojekten kann also als Essenz aus der Auswertung der Erfahrungen der 60er und 70er Jahre gelten.

Erfahrungen, die am IAT in den 90er Jahren im Rahmen von Verwaltungsreformprojekten gesammelt wurden, führen jedoch dazu, auch dieses

¹ vgl. zusammenfassend Stöbe-Blossey 2003 und 2004 (mit zahlreichen Verweisen).

Konzept in Frage zu stellen. Gerade in der Verwaltungsreform, dies zeigten sowohl Projekterfahrungen als auch Ergebnisse einer 1996 durchgeführten Behördenbefragung des IAT (Stöbe 1997), kam es vielfach darauf an, neue Ideen und Sichtweisen in die Organisationen einzubringen. Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung in „Reinform“ jedoch bedeutet eine inhaltliche Beschränkung auf interne Potenziale – ein Berater, der sich eng an der Moderatorenrolle orientiert, kann *per definitionem* keine eigenen Ideen einbringen. Diese Feststellung trifft sich mit einer Kritik, die auch in der industriesoziologischen Debatte formuliert wird: Die Beschränkung auf die eigenen Potenziale der Organisation könne zum „Fallstrick“ (Minnsen 1998:61) werden, der es verhindert, veränderte inhaltliche Perspektiven in die Organisation einzubringen. Der Berater müsse demnach „eine schwierige Balance unterschiedlicher Rollen (...) halten: Er sollte Analytiker, Kritiker und Manager, Moderator, Mediator und Experte in einem sein“ (Bollinger 1998:41).

Vor diesem Hintergrund wurde das Konzept einer „aktiven Moderation“ formuliert. Dabei handelt es sich um eine Kombination von Ansätzen der Organisationsentwicklung und der traditionellen Beratung (Tabelle 1). 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 1: Aktive Moderation²

Was unterscheidet „aktive Moderation“ von „traditionellen“ Formen der Beratung und von Organisationsentwicklung?		
<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 vorge stellt	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 Moderationskenntnissen) („Lehrer“)	Berater ist Moderations- experte (mit Fachkenntnissen) („Moderator“)	Berater ist Anstoßgeber (mit Fach- und Moderationskenntnissen) („Katalysator“)
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe	Kombination von Fremdhilfe und Hilfe zur Selbsthilfe

Der Anspruch an den Berater in der aktiven Moderation ist hoch: Methodische Kompetenzen, vor allem also die Beherrschung von Moderationstechniken, sind ebenso gefragt wie fachliche Kenntnisse. Die kooperative Entwicklung von Lösungen, die aktive Rolle sowohl der Mitarbeiter als

² Gegenüberstellung von traditioneller Beratung und Organisationsentwicklung nach Paul 1994; eigene Ergänzung der Spalte „Aktive Moderation“.

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 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. Damit stellt sich an den Berater die Anforderung, seine eigene Rolle in ihren unterschiedlichen Facetten zu reflektieren, was ein hohes Maß sowohl an kommunikativen Fähigkeiten als auch an methodischen Kenntnissen zur Ausfüllung der unterschiedlichen Rollen voraussetzt.

Die inhaltliche Qualifikation des Beraters bildet die Basis für die Beratungstätigkeit – und je fundierter die auf das jeweilige Problem bezogenen Fachkenntnisse sind, desto besser: Wer etwa ein Jugendamt berät und sich in Fragen der Jugendhilfe fachlich auskennt und sich auf wissenschaftlicher Basis mit möglichen Perspektiven auseinandergesetzt hat, kann leichter Impulse für umsetzbare neue Ideen geben als jemand, dessen Kompetenz sich in erster Linie aus der Beherrschung von Moderationsmethoden speist.

3 Aktive Moderation als Beratungskonzept für Netzwerke?

Inwieweit lässt sich nun das Konzept der aktiven Moderation für die Unterstützung der Kooperation in Netzwerken nutzen? Bevor diese Frage diskutiert werden kann, muss man sich zunächst die Unterschiede zwischen Prozessen innerhalb von Organisationen und der interinstitutionellen Kooperation in Netzwerken vergegenwärtigen. Hier sind vor allem zwei Aspekte entscheidend: Erstens müssen die Individuen, die in einem Netzwerk mitwirken, ihre Aktivitäten und Entscheidungen mit

der eigenen Organisation rückkoppeln; ihre Loyalität gilt eher der „Herkunftsorganisation“ als dem Netzwerk; zwischen der Arbeit im Netzwerk und in der eigenen Organisation können Spannungsfelder entstehen (v. Santen/Seckinger 2003:427f.). Zweitens sind Netzwerke in der Regel freiwillige Zusammenschlüsse, so dass ihre Mitglieder eine „exit-Option“ haben, die sie wesentlich leichter nutzen können als Mitglieder von Einzelorganisationen (Wohlfahrt 2000:78).

Für den Berater bedeutet dies, dass er über ein hohes Maß an Sensibilität verfügen muss, um die Stabilität des Netzwerks einschätzen zu können. Er muss ggf. einzelnen Akteuren entsprechende Überzeugungs- und Unterstützungsleistungen zukommen lassen, um das Netzwerk für alle zum Erfolg werden zu lassen. Im Vergleich zur Beratung von Einzelorganisationen ist der Berater damit einem wesentlich höheren Maß an Komplexität ausgesetzt (vgl. hierzu auch Baitsch/Müller 2003:26ff.). Darüber hinaus ist er noch stärker als in innerorganisatorischen Prozessen auf Akzeptanz angewiesen; Beteiligte an Netzwerken sind eben keine Mitarbeiter, denen notfalls die Hierarchie Weisungen zur Zusammenarbeit mit der Beratung erteilen kann, und „falsche“ Beratung kann im Extremfall nicht nur zum Scheitern des Prozesses, sondern zum Auseinanderfallen des Netzwerkes führen.

Vor dem Hintergrund dieser Besonderheiten interinstitutioneller Kooperation sollen nun die Gegenüberstellungen in Tabelle 1 aufgegriffen und in Bezug zu dem am Schluss von Kapitel 1 skizzierten Anforderungen an die Beratung von Netzwerken gesetzt werden. Angesichts der dargestellten Komplexität von Kooperationsprozessen liegt die Schlussfolgerung nahe, dass „traditionelle“ Gutachten bei Netzwerken höchstens punktuell einsetzbar sind, etwa wenn es um die Erarbeitung einer gemeinsamen Problemdefinition geht und Informationen über die der Arbeit zugrunde liegenden Probleme und eventuell anderswo vorliegende Lösungsansätze bereitgestellt werden müssen. Wenn aber ein Berater dazu beitragen will, dass beispielsweise Kooperationserfahrungen reflektiert und Kommunikationsmodelle weiterentwickelt werden, dass sich Vertrauen aufbaut oder dass Schnittstellen zwischen den Interessen erkennbar werden, muss er zwangsläufig *Methodenexperte* sein.

Sowohl der Ansatz der Organisationsentwicklung als auch das Konzept der aktiven Moderation passen schon vom Ausgangspunkt her besser zu

den Rahmenbedingungen eines Netzwerkes: Dass die *Problemstellung gemeinsam (weiter-)entwickelt* wird, ist ein Kennzeichen der meisten Netzwerke; nur den wenigsten ist eine konkrete Aufgabenstellung vorgegeben. Daraus ergibt sich auch, dass die Netzwerkarbeit letztlich gar nicht vorstellbar ist, ohne dass sich die *Beteiligten als aktive Subjekte* verstehen. Die *Umsetzung ist vielfach von Anfang an Teil der Netzwerkarbeit*, zumindest dann, wenn es sich um lokale Kooperationen handelt, die auf vernetztes Handeln zu aktuellen Problemsituationen abzielen.

Hingegen dürften die Grenzen des Konzeptes der Organisationsentwicklung für Netzwerke in weniger scharfer Form gelten als für Einzelorganisationen: Wenn in einem Netzwerk Akteure aus verschiedenen Organisationen mit entsprechend unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Potenzialen zusammenkommen, kann dies bereits zur Entwicklung und Einbeziehung veränderter inhaltlicher Perspektiven und neuer Ideen beitragen. Eine Garantie dafür gibt es jedoch nicht. Dass also *Lösungen kooperativ – von Berater und Beteiligten gemeinsam – entwickelt* und dass *Lösungsideen zur Diskussion* gestellt werden, kann in jedem Falle auch bei Netzwerken eine wichtige Innovationsfunktion haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Beteiligten in konflikthafter Konstellation dazu tendieren, sich auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen. Insofern ist es durchaus sinnvoll, wenn der *Berater im Sinne der aktiven Moderation – auch – Fachexperte* ist. Dies eröffnet dem Berater dann auch die Möglichkeit, fachlich sinnvolle Ziele zu erkennen oder in die Diskussion einspeisen zu können, die dem Netzwerk möglicherweise erst zum gemeinsamen Erfolg verhelfen.

Im Projekt „Soziale Frühwarnsysteme“, das der Forschungsschwerpunkt „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ am IAT gemeinsam mit der Stadt Herne und mit Förderung des Landes NRW durchführt, wird mit dem Konzept der „aktiven Moderation“ gearbeitet. Der Auftrag bestand in der Entwicklung eines Systems, das Kindertageseinrichtungen bei der Früherkennung und Bearbeitung von Verhaltensauffälligkeiten im Vorschulalter unterstützen sollte. Ein wesentliches Element dabei ist eine projektbegleitende Arbeitsgruppe, die sich aus Vertreter/innen des Jugendamtes, der Tageseinrichtungen, der Erziehungsberatungsstelle, des Allgemeinen Sozialdienstes und der Heilpädagogi-

schen Fachberatung sowie den Fachberaterinnen der einzelnen Träger von Tageseinrichtungen zusammensetzt.

Die konzeptionellen Vorschläge der Beraterinnen sowie die durchgeführten Befragungen und Analysen wurden hier diskutiert und weiterentwickelt. Dabei nahm die Gruppe im Laufe der Zeit die inhaltliche Gestaltung immer stärker selbst in die Hand, beispielsweise, indem einige Mitglieder ein Instrumentarium erarbeiteten, das die Tageseinrichtungen für die Beobachtung von Verhaltensauffälligkeiten und für die Vermittlung geeigneter Hilfen nutzen können. Die Gruppe wurde nach und nach zum Kern eines Netzwerks. Um diesen Kern herum wurden Kooperationen zwischen Tageseinrichtungen, Beratungsstellen und freien Praxen aufgebaut, wobei eine wesentliche Aufgabe der Beratung darin bestand, die Notwendigkeit der Kooperation zu verdeutlichen, Berührungsängste abzubauen und Konfliktlösungen zu initiieren.

Im Laufe von zweieinhalb Jahren ist so ein zukunftsweisendes inhaltliches Konzept entstanden, zum anderen hat sich eine hohe Identifikation der Akteure mit dem erarbeiteten System entwickelt. Die Umsetzung hat begonnen, und es bestehen gute Chancen, dass es nach Abschluss des Projektes (Ende 2004) weitergeführt wird. Die im Konzept der aktiven Moderation angelegte *Kombination von Selbsthilfe und Fremdhilfe* scheint sich in diesem Projekt bewährt zu haben und dürfte generell für die Beratung von Netzwerken ein viel versprechender Ansatz sein.

Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W.**, 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Ale mann, Heine von / Vogel, Annette (Hrsg.): Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. Opladen: Leske und Budrich, S. 77-88
- Alemann, Heine von / Vogel, Annette (Hrsg.)**, 1996: Soziologische Beratung - Praxisfelder und Perspektiven: 9. Tagung für Angewandte Soziologie. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-1682-9

- Bandemer, Stephan von / Blanke, Bernhard / Hilbert, Josef / Schmid, Josef**, 1995: Staatsaufgaben - von der „schleichenden Privatisierung“ zum „aktivierenden Staat“. In: Behrens, Fritz / Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Stöbe, Sybille / Walsken, Ernst M. (Hrsg.): Den Staat neu denken: Reformperspektiven für die Landesverwaltungen. Berlin: Ed. Sigma, S. 41-60
- Baitsch, Christof / Müller, Bernhard (Hrsg.)**, 2001: Moderation in regionalen Netzwerken. München: Hampp. ISBN 3-87989-577-X
- Böhret, Carl (Hrsg.)**, 1978: Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft: zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges. Verwaltungsorganisation, Dienstrecht und Personalwirtschaft, 6. ISBN 3-7890-0384-0
- Böhret, Carl**, 1978: Organisations- und Verwaltungsreformen als Verständigungsproblem zwischen Politikwissenschaft und Praxis. In: Böhret, Carl (Hrsg.): Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft: Zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 11-18
- Bollinger, Heinrich**, 1998: Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen: soziologische Organisationsberatung in der Praxis. In: Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Ed. Sigma, S. 41-52
- Dahme, Heinz-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.)**, 2000: Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin : Ed. Sigma. ISBN 3-89404-481-0
- Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.)**, 1991: Netzwerkförderung und soziale Arbeit: empirische Analysen in ausgewählten Handlungsbereichen und Politikfeldern. Bielefeld: Kleine. Sozialplanung und Sozialverwaltung, Bd. 16. ISBN 3-89370-152-4
- Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert**, 1991: Verbundsystem und Netzwerkförderung: ein neues Aufgabenfeld für die Entwicklung der Sozialarbeit? In: Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Netzwerkförderung und soziale Arbeit: empirische Analysen in ausgewählten Handlungsbereichen und Politikfeldern. Bielefeld: Kleine, S. 7-30
- Diller, Christian**, 2002: Zwischen Netzwerk und Institution: eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Opladen: Leske und Budrich. ISBN 3-8100-3233-6

- Esch, Karin / Hilbert, Josef / Stöbe-Blossey, Sybille**, 2001: Der aktivierende Staat: Konzept, Potentiale und Entwicklungstrends am Beispiel der Jugendhilfe. In: Heinze, Rolf G. / Olk, Thomas (Hrsg.): Bürgerengagement in Deutschland: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Leske und Budrich, S. 519-547
- French, Wendell-L. / Bell, Cecil H.**, 1994: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsänderung. 4. Aufl. Bern: Haupt. UTB für Wissenschaft, Bd. 486. ISBN 3-258-04984-X
- Goos-Wille, Elisabeth / Blanke, Bernhard**, 2004: Der Soziale Dialog Niedersachsen. Institutionelles Lernen in der Landessozialpolitik. In: Behrens, Fritz / Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.): Der aktivierende Staat: vom Konzept zur Strategie. Berlin (in Vorbereitung)
- Heinelt, Hubert**, 2001: Vom Verwaltungsstaat zum Verhandlungsstaat. In: Blanke, Bernhard / Bandemer, Stephan von / Nullmeier, Frank / Wewer, Götrik / Plaß, Stefan (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen: Leske und Budrich, S. 10-17
- Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.)**, 1998a: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Ed. Sigma. ISBN 3-89404-448-9
- Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf**, 1998b: Einführung. In: Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Ed. Sigma, S. 9-20
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW**, 2003: Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken: eine Präsentation der Projekte in NRW. Soest
- Langnickel, Hans**, 1997: Patentrezept Vernetzung? Zwischen Sparzwängen und Qualitätsansprüchen. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. Bonn. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bd. 10, S. 7-20.
- Merchel, Joachim**, 2000: Kooperation und Vernetzung in der Jugendhilfe. Programm und Realität. In: Dahme, Heinz-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin: Ed. Sigma, S. 91-118

- Minszen, Heiner**, 1998: Soziologie und Organisationsberatung: Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Ed. Sigma, S. 53-72
- Paul, Günter**, 1994: Organisationsentwicklung: Verwaltungen helfen sich selbst. Stuttgart u. a.: Boorberg. Fortbildung & Praxis, Bd. 2. ISBN 3-415-01884-9
- Scharpf, Fritz W.**, 2000: Interaktionsformen: akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Leske & Budrich. UTB für Wissenschaft, Bd. 2136. ISBN 3-8100-2709-X
- Schridde, Henning**, 2004: Die „Soziale Stadt“ und „Ganzheitliches Regieren“ im aktivierenden Sozialstaat. In: Behrens, Fritz / Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.): Der aktivierende Staat: vom Konzept zur Strategie. Berlin (in Vorbereitung)
- Stöbe-Blossey**, 1992: Kooperation in der lokalen Arbeitsmarktpolitik : Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren. Opladen : Leske + Budrich. Schriften des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 6. ISBN 3-8100-1009-X
- Stöbe-Blossey, Sybille**, 2004: Beratung und Verwaltungsreform: vom Gutachten zur aktiven Moderation. In: Rehfeld, Dieter (Hrsg.): Arbeiten an der Quadratur des Kreises: Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. München: Hampp, S. 91-112
- Stöbe-Blossey, Sybille**, 2003: Verwaltungsreform und Sozialwissenschaft: aktive Moderation als Beratungskonzept. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 26, S. 29-44
- Sydow, Jörg (Hrsg.)**, 2003: Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung. 3. akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN 3-409-31488-1
- Willke, Helmut**, 2001: Systemisches Wissensmanagement. 2. neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius. UTB für Wissenschaft, Bd. 2047. ISBN 3-8282-0186-5
- Wohlfahrt, Norbert**, 2000: Netzwerke als Instrument politisch-administrativer Kontextsteuerung? Zur Aufwertung von Vermittlerstrukturen im Prozeß der Verwaltungsmodernisierung. In: Dahme, Heinz-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin: Ed. Sigma, S. 69-87

- Wohlgemuth, André C.**, 1991: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des soziotechnischen Systemansatzes. 3. Aufl. Bern: Haupt. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 40. ISBN 3-258-04391-4
- Zentes, Joachim**, 2003: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven.1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN 3-409-11985-X