

*Ralf Wetzel, Jens Aderhold und Christof Baitsch*

## **Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken<sup>1</sup>**

Bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken wird immer häufiger auf partizipative Methoden, vor allem auf Moderationskonzepte, zurückgegriffen. Die Beurteilung der Ergebnisse fällt dabei oftmals recht uneinheitlich aus. Eine Ursache dafür liegt darin, dass Moderationskonzepte nicht auf diesen Kontext, sondern auf den von sozialen Gruppen und Organisationen zugeschnitten sind. Der Kontext Netzwerk stellt andersartige Anforderungen an das Selbstverständnis, die Aktionsmöglichkeiten und die Instrumentierung der Moderation. Sollen die Potentiale der Netzwerkmoderation ausgeschöpft werden, müssen vor allem neuartige Umfeldbedingungen wie z.B. dilemmatische Situationen berücksichtigt sowie basale Handlungsprinzipien, wie das der Neutralität, sowie die Abgrenzung zu weiteren Funktionen und Rollen im Netzwerk, insbesondere der des Netzwerkmanagements, einer Revision unterzogen werden.

The use of participative methods, like moderation, as a management tool for interfirm networks is increasing. In contrast, the evaluation of results might not satisfy expectations. One major reason lies in the unreflective transmission from the roots of moderation. It was historically developed for the context of social groups and organizations. However, the network as a relatively unknown social phenomenon implies a set of different characteristics and conditions which have to be taken into account. Dilemmas, fluid and volatile resources as well as the lack of openness in the manner of participation shown by the members of a network, affect radically the identity, the possibilities of action and the applicable instruments of moderation. Therefore, basic principles of action (i.e. neutrality) and the demarcation from obvious roles and functions (i.e. network management) have to be reexamined.

### **1. Die neue Bedeutung der Netzwerkmoderation**

Seit einiger Zeit wird von mehreren Seiten die Frage aufgeworfen, inwieweit in Netzwerkkontexten zum Einsatz gelangende Gestaltungskonzepte die Potentiale von Netzwerken überhaupt auszuschöpfen vermögen, bzw. inwieweit sie dem Kontext angemessen eingesetzt werden (vgl. Boos, Exner & Heitger, 1992). Insbesondere partizipative Methoden finden seit einiger Zeit bei der Gestaltung und Steuerung von heterogen zusammengesetzten regionalen, und homogenen Unternehmensnetzwerken zunehmend Beachtung. Vor allem das Verfahren der Moderation hat eine deutliche Aufwertung erfahren. Die Ergebnisse, die mit Moderation in Netzwerken hervorgebracht werden, fallen jedoch sehr differenziert aus (vgl. u.a. Müller, Wiechmann, Habisch & Beier, im Druck.) Eine Ursache dafür liegt in den Wurzeln der Moderation: Dieses Verfahren entstammt gruppentherapeutischen, juristischen bzw. organisationsberaterischen Kontexten. Die dort herrschenden Bedingungen stimmen mit dem neuen Einsatzgebiet „Netzwerk“ nur noch bedingt überein. Folglich ist zu prüfen, ob oder inwiefern Moderation in Netzwerken auf den Prämissen der „Ursprungskontexte“ überhaupt noch aufbauen kann. Unsere These behauptet, dass der Kontext von Netzwerken gänzlich andere Anforderungen an Vorgehen und Instrumentierung stellt als die „klassischen“ Prämissen erfolgreicher Moderation bzw. Managens nahelegen. Dabei könnte die Verwendung adäquater Moderationskonzepte die Be-

wältigung einer Reihe bislang kaum bzw. nur schwer bearbeitbarer Probleme der Netzwerksteuerung befördern. Dies betrifft insbesondere eine Reihe von Aspekten, die bislang v.a. dem Management von Netzwerken zugeordnet wurden.

## **2. Warum Netzwerke anders sind<sup>2</sup>**

Netzwerke können als akteursbezogene Beziehungsgeflechte angesehen werden, die kooperations- und projektübergreifend höchst unterschiedlich ausfallende Potentiale bereitstellen. In Netzwerken lassen sich Aktivitäten aus einem Pool von Möglichkeiten (Netzwerk) verbinden (Kooperation), um eine spezifische Leistung (gemeinsam erbrachte Aktivität wie z.B. Produkte, Forschungsergebnisse, Technologien oder innovative Entwicklungen) erreichen zu können. Folglich kommt es in Netzwerken nicht nur auf die einzelnen beteiligten Akteure an, sondern auf die Aktivitäten und Prozesse, die letztlich die (potentiellen) Beziehungen in einzelne Kooperationszusammenhänge zusammenführen. Das netzwerkbildende Medium ist die Potentialität ansprechbarer Kontakte sowie die jeweils abrufbaren Ressourcen (Wissen, Macht, Geld, Vertrauen, Kompetenz oder einfach Zugang zu weiteren Kontakten). Die sich über Netzwerke bildende und wieder vergehende Form läuft auf ein temporäres System hinaus; eine aufgabenspezifisch oder projektförmig angelegte Kooperation. Ein Netzwerk ist folglich nicht mit einer schon eingegangenen Kooperation zu verwechseln, sondern Voraussetzung derselben.

Ein Netzwerk ist als ein die Aktivitäten der Beteiligten integrierender Dauerprozess zu verstehen. Netzwerke sind eine Möglichkeit, Kooperationen zu generieren; ein klassisches Unternehmen, das auf seine Organisation (Hierarchie) setzt, eine andere. Die vom Netzwerk über den Aufbau von Vertrauensbeziehungen angestoßene Kooperationsbeziehung ist in der Regel zeitlich befristet. Nachdem ein vorgängig definiertes Ziel erreicht ist, geht man nicht selten auseinander. Das temporär gebildete System geht wieder in (s)einen Potentialzustand zurück, das zu einem gegebenen Zeitpunkt in der gleichen oder in einer anderen Form wieder aktualisiert werden kann (z.B. intraorganisatorische ad-hoc-Gruppen, Allianznetzwerke, Strategische Partnerschaften).

Unter Kooperation kann allgemein die zielgerichtete Zusammenarbeit von Menschen, Gruppen und Organisationen verstanden werden. Kooperationen kommen dann zum Tragen, wenn wechselseitig erkannt wird, dass die Zweckmäßigkeit des eigenen Verhaltens vom Verhalten anderer Personen/Gruppen/Organisationen abhängt und diese Erkenntnis in eine entsprechende zeitlich befristete Verhaltenskoordinierung zum Zwecke einer besseren Zielerreichung einmündet (vgl. Hauser, 1991, S. 108).

Netzwerke haben eine eigene Logik und folgen nur noch bedingt den Gesetzmäßigkeiten von Organisation<sup>3</sup> bzw. sozialen Gruppen, die noch immer den Alltag vieler Unternehmen<sup>4</sup> dominieren. Netzwerke stellen kurz gesagt eine eigene Qualität menschlichen Zusammenlebens und Arbeitens dar.

Auf drei Unterschiede sozialer Netzwerke im Verhältnis zur Organisation als klassische Koordinationsform der Zusammenarbeit in Unternehmen möchten wir kurz verweisen:

a) Vielfalt der Kontexte: *Undeutliche Grenzen und schwache Formalisierung*

Netzwerke besitzen unscharf gezogene Grenzen oder um die These mit Boos et.al., 1992, S. 57) zuzuspitzen, Netzwerken fehlt das für Systeme (Unternehmensorganisation) charakteristische Merkmal der Grenzziehung. Die Feststellung, wer in einer Organisation die Mitgliedschaft besitzt, ist relativ leicht möglich. Im Gegensatz dazu ist diese Frage bei Netzwerken viel schwieriger oder gar nicht zu klären, da Koordinations- und Kooperationsbeziehungen offener, unverbindlicher und flüchtiger gestaltet sind. Die Offenheit sozialer Netzwerkbeziehungen ergibt sich aus der Ansprechbarkeit von Kontakten, die wiederum „ungeahnte und neue“ Kontaktchancen eröffnen können. Das besondere an dem Phänomen Unternehmensnetzwerk sind nicht die jeweils aktuell vollzogenen wirtschaftlichen Kooperationsbeziehungen, „sondern die – über Netzwerkmechanismen oder andere Netzwerkteilnehmer – aktualisierbaren wirtschaftlichen Beziehungen“ (Mill & Weißbach, 1992, S. 318). Fast könnte man meinen, dass der Begriff Netzwerk eine unzulässige Reifizierung provoziert, die gerade dazu verführt, die realisierten Kooperationen fälschlicherweise als das Netzwerk zu bezeichnen, anstatt diese Kooperationen als temporäre Materialisierung des Netzwerks zu begreifen. Netzwerke erzeugen virtuelle Strukturen, die erst über eine netzwerkadäquate Kommunikation in Realisierbares (Wissen, Macht, Vertrauen) transformierbar wird. Des Weiteren zeichnen sich Netzwerke durch eine nur bedingt zu realisierende Formalisierung und Programmierung von Entscheidungs-, Kommunikations- und Handlungsprozessen aus. Wenngleich in Organisationen informelle Strukturen und Prozesse den Alltag prägen mögen, so existieren doch immer feste Stellenbeschreibungen und formalisierte Abläufe (Programme), deren Geltung im Prinzip nicht angezweifelt wird und auf die im Konfliktfall zurückgegriffen werden kann. In Netzwerken fehlen diese prinzipiell legitimierte Programme. Genau diese Abwesenheit bzw. die Schwäche dieser Formalstrukturen macht jedoch die Stärke von Netzwerken aus. Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Kooperationsvereinbarungen sind temporär und dynamisch angelegt, sie werden fallbezogen konstituiert und verändert. In der Organisation eines Unternehmens werden vor allem individuelle Leistungen vor dem Hintergrund einer arbeitsteilig orientierten Stellenbeschreibung (personenunabhängig) abgefordert. Karrieren orientieren sich an von der Organisation bereitgestellten Aufstiegsmustern. Während sich das Verhalten in der Organisation an die vorgegebenen Aufgaben und Erwartungen (Stelle), den täglich getroffenen Entscheidungen des Managements sowie an den formell oder informell definierten Karrieremustern ausrichtet; muss sich der Einzelne im Netzwerk auf aktivierbare Kooperationspotentiale aller Beteiligten konzentrieren. Die entstehende Dynamik und Unsicherheit ist ein wiederkehrendes Merkmal von Netzwerken. Zudem steht immer die Frage im Raum, welche abrufbaren Kompetenzen der Einzelne in Bezug auf Dritte besitzt und inwiefern es gelingen kann, diese in die aktuelle Zusammenarbeit einbringen zu können.

b) *Steigerung der Problemkomplexität: Dilemmata als Herausforderung*

Die wesentlich höhere Dynamik und Unsicherheit im Netzwerk konfrontiert die Akteure mit einer anderen Qualität von Problemen: Dilemmatische Konstellationen kennzeichnen die Lage (vgl. Kühl, 1994; Wetzels, Aderhold, Baitsch & Kei-

ser, im Druck). Die Gründe für die Entstehung der Netzwerkdilemmata sind sachlicher, zeitlicher und sozialer Natur. Ob Netzwerkakteure an ihren internen oder externen Kommunikationsstrukturen arbeiten, ob sie sich dem Problem der strategischen Zielfindung widmen, ob sie sich mit den Grundlagen der Kooperation, also z.B. mit dem Aufbau von Vertrauen beschäftigen oder ob sie mit der Lösung von Konflikten betraut sind. Was immer getan wird: Die Entscheidung, ein Problem auf eine bestimmte Art zu bearbeiten oder zu lösen, trifft auf eine Form, die auf beiden Seiten potentielle Risiken des Scheiterns bereithält. Man ist gezwungen, zwischen zwei gleichermaßen ‚unangenehmen‘ Alternativen zu wählen. Eine Nicht-Entscheidung ist prinzipiell nicht möglich; zudem sind dysfunktionale Folgen, die an die Entscheidung gekoppelt sind, sehr wahrscheinlich. Lösungen sind bestenfalls von kurzer Dauer oder Probleme können nicht abschließend beseitigt werden. Mit jeder Entscheidung zur Bewältigung eines Problems produziert man unausweichlich ein verknüpftes Problem, das für den Fortbestand des Netzwerkes fatale Folgen haben kann.

Die angedeutete Grundstruktur sozialer Dilemmata in Netzwerken soll kurz anhand des Vertrauensdilemma skizziert werden: Initiation und Engagement in der Netzwerkarbeit bedeuten für die Akteure die Investition in eine oftmals ungewisse Zukunft. Die Umstände, in denen eine derartige Investition geleistet werden muss, sind regelmäßig ungewohnt. Die konkrete Zusammenarbeit bzw. „nahe“ Koexistenz mit Konkurrenten, die oftmals spontane und flexible Arbeitsweise zwischen unter Umständen unbekanntem Partnern produzieren Unsicherheit und ein nicht unerhebliches Risiko für die Einzelnen. Zudem sind die Chancen und Potentiale einer Kooperation zu Beginn oftmals nebulös und unscharf.

Diese Unsicherheit drückt sich im Verhalten der Akteure aus. Je weniger ein unmittelbarer Nutzen erkennbar ist und je weniger bekannt die anderen Teilnehmer sind, um so reservierter wird sich der Einzelne verhalten. Dennoch bietet das entstehende Netzwerk eine Potentialität, die vom Rückzug abhält.

Folglich wird von den Akteuren einerseits eine unspezifische Bereitschaft bzw. die Notwendigkeit einer Kooperation geäußert. Geht es jedoch um konkretere Vorleistungen und praktiziertes Engagement (Bewältigung von Aktionsanforderungen) ziehen sich diese Teilnehmer andererseits zurück. Dies verwundert bei genauem Hinsehen kaum: Unter diesen Umständen können die Einzelnen kaum einschätzen, wie sich die anderen verhalten werden. Es existieren keinerlei sichere Erwartungen über das Verhalten Einzelner bzw. das des gesamten Netzwerkes. Es fehlt an gemeinsamen Erfahrungen, über die die Anderen und das gesamte Netzwerk „berechenbar“ erscheinen – es fehlt an Vertrauen in Einzelne und in das „System“ Netzwerk. Ob es zur Entstehung einer Vertrauensbasis kommt, determiniert dabei wieder die weiteren Perspektiven des Netzwerkes grundlegend, da mittel- und langfristig die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes bzw. deren Etablierung zur Disposition steht

Gelingt ein Vertrauensaufbau, d.h. ist eine gegenseitige, erfahrungs- und aktionsgestützte Demonstration von Akzeptanz möglich, so können darauf aufbauend sicherere Vorstellungen über das Agieren der Netzwerkpartner generiert werden. Besteht eine derartige Sicherheit zumindest in Teilen, kann für den Einzelnen auch abgeschätzt werden, an welchen Punkten kritische und sensible Informationen im Netzwerk geäußert werden können. In diesem Falle geht der

Einzelne ein nicht unerhebliches individuelles Risiko ein, kann sich aber unter Umständen auf sichere Erwartungen stützen.

Kommt es nicht zum Aufbau einer Vertrauensbasis, ist das eben beschriebene Risiko für den Einzelnen bei der Preisgabe kritischer Informationen zu hoch. Damit wird jedoch die Handlungsfähigkeit und letztlich die langfristige Existenz des Netzwerkes gefährdet. Ohne die abgesicherte „Investition in Information“ auf möglichst klar abgegrenzten Themengebieten kommen jedoch kaum dauerhafte, netzwerkkonstitutive Kooperationen zustande.

Das Dilemma besteht nun darin, dass der einzelne Akteur vor dem Problem steht in Vorleistung gehen zu müssen, einerseits u.a. eigene sensible Daten zugunsten einer effektiven Netzwerkarbeit offenzulegen, sich selbst aber in die Gefahr bringt, in dieser Offenheit ausgenutzt zu werden. Hält er kritische Informationen zurück, entzieht er dem Netzwerk dagegen auf Dauer die Existenzgrundlage.

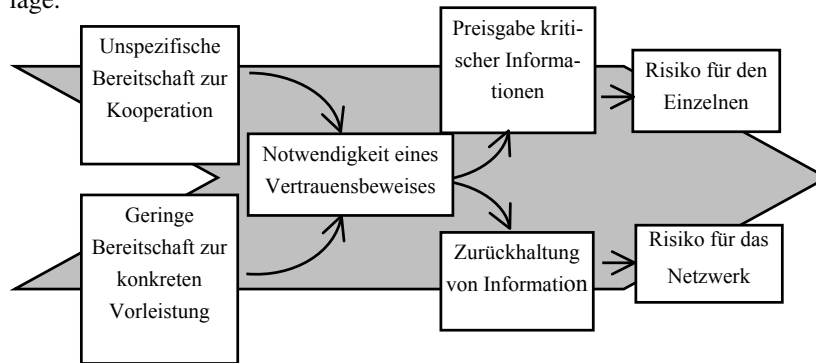


Abb. 1: Das Vertrauensdilemma

Die Suche nach Lösungen nimmt den Charakter einer permanenten Problemoszillation an. Vorschläge, Lösungen, Entscheidungen und Handlungen, die auf derartige Dilemma-Konstellationen im Netzwerk treffen, können erstens nur zwischen zwei gleich großen Risiken wählen und zweitens lässt sich auch mit der Wahl einer Seite das Grunddilemma (Vertrauen) prinzipiell nicht aus der Welt schaffen. Nicht-triviale Probleme und Konflikte stehen folglich ständig auf der Tagesordnung, die sich auch ohne Zutun der Akteure täglich immer wieder neu zu schreiben scheint (vgl. von Foerster, 1996; Luhmann, 1998).

- c) *Veränderte Interventionsspielräume: Es wird immer schon moderiert, oft jedoch unter anderem Namen*

Innerhalb von Unternehmen ist Moderation ein Instrument, das als Lösung für ein spezifisches Entscheidungs- oder Koordinationsproblem vor allem auf Gruppenebene zur Anwendung gelangt. Häufig bestimmen organisationsinterne Autoritäten über den Einsatz, den Bedarf und das Einsatzgebiet. In Netzwerken ist eine solche einschlägig legitimierte Autorität kaum zu finden. Zudem bedarf schon die Antwort auf die Frage, in welchen Fällen Moderation oder Mediation zum

Einsatz gelangen, einer moderierten Kommunikation. In Netzwerken fehlen die in der klassischen Organisation anzutreffenden Entscheidungsträger, die mit strukturbegründeter Autorität auf Abläufe und auftretende Probleme gestaltend einwirken können. Der netzwerktypische Kooperationsmodus ist die Verhandlung, der ständig in irgendeiner Form zu moderieren ist bzw. schon moderiert wird. In jedem Netzwerk fällt Moderationsbedarf an, der in jedem Falle, also gut oder schlecht von einem oder von mehreren Akteuren ausgefüllt wird. Offen bleibt, welche und wie viele Akteure für welchen Zeitraum diese Funktion übernehmen, wobei in vielen Fällen nicht einmal sicher gestellt ist, dass sich die betroffenen Akteure überhaupt dessen bewusst sind.

### 3. Was bedeutet das für das Netzwerkmanagement?

Die Bearbeitung netzwerkspezifischer Dilemmata<sup>5</sup> wäre – unter einem klassischen, organisational geprägten Steuerungsverständnis – originäre Aufgabe des Managements (vgl. Kühl, 1994). Fraglich ist, ob vorherrschende Auffassungen dafür bereits ausgelegt sind. Im Folgenden soll zunächst die Funktion des klassisch-organisationalen Managements beleuchtet und eine prominente Übertragung auf den Netzwerkkontext vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird diese Übertragung erweitert, indem Moderation als eigenständiger Aufgabenbereich der Netzwerksteuerung vorgestellt wird. Eine auf die Bedingungen von Netzwerken zugeschnittene Moderationsrezeption verspricht u. E. einiges Potential für die Bearbeitung der Dilemmata und könnte eine wichtige, zur eigentlichen Managementfunktion komplementär stehende Steuerungsfunktion ausüben.

In organisationalen Kontexten beschäftigt sich das Management vor allem mit folgenden Aufgabenfeldern:

- a) Erarbeitung von Strategien (Planung) und der
- b) Überwachung von deren Umsetzung (Kontrolle)
- c) Personalauswahl, -verteilung und -integration (Führung)
- d) Gewährleistung einer problemnahen Arbeitsteilung verbunden mit einer zeitnahen Zusammenführung der darüber erbrachten Teilleistungen (Organisation).

Im Verhältnis zum Netzwerkkontext sind die Bedingungen, in denen organisationales Management stattfindet, außerordentlich stabil und übersichtlich. Das muss nicht bedeuten, dass sie deswegen einfacher zu handhaben seien. Die Dynamisierung der Umwelt ist mittlerweile auch in der Organisation als ein ausreichend komplexes Problem bekannt.

Und doch möchten wir in Bezug auf die neue Unsicherheit der Netzwerke einige Beispiele für die relative „Einfachheit“ von organisationalem Management skizzieren:

- a) Die Anzahl der internen Interessengruppen, mit denen das Management zur Kooperation gezwungen ist, ist relativ konstant und übersehbar. Sowohl bei der Formulierung von Strategien, bei Aspekten der Personalintegration als auch der Aufgabenverteilung sind vor allem die Belegschaft (zumeist vermittelt über den Betriebsrat), die Stakeholder und das Management selbst die

wichtigsten Akteure – im Vergleich zur Situation im Netzwerk ein äußerst übersichtliches Feld.

- b) Ähnlich überschaubar ist das Terrain von Aufgabenverteilung und Ablaufsteuerung strukturiert. Stehen einerseits das zu erstellende Produkt und die technische Bearbeitung einmal fest und ist andererseits eine dauerhafte Erstellung des Produkts gewährleistet, liegen ausreichend stabile Voraussetzungen für die Arbeitsteilung und die Koordination der daraus resultierenden Einzelleistungen vor. Erst wenn sich Umfeldler und technische Produktionsmöglichkeiten dramatisch verändern, steht das traditionelle Strukturmanagement vor einem immensen Problem. Die Stabilität (bzw. Dynamik) der Umwelt wird in der Struktur der Organisation abgebildet. Das Management fängt die Turbulenzen der Umwelt auf. Es sorgt für eine stabile Form der Organisation, was Veränderung und ein gewisses Maß an Flexibilität natürlich nicht ausschließt (Thompson, 1967). Ist dieser „Fit“ dauerhaft erreicht, hat das Strukturmanagement seine Aufgabe erfüllt.
- c) Personalführung erfolgt über extra eingerichtete und mit entsprechenden Vollmachten ausgestatteten Positionen. Die Besetzung dieser Positionen ist hinreichend dauerhaft, d.h. die Besetzung folgt einem Prozedere, das nicht ohne weiteres umgangen oder geändert werden kann. Für alle Beteiligten ist im Prinzip eindeutig, wer in bestimmten Fällen als Ansprech- bzw. Kooperationspartner in Frage kommt. Auch die Definition von Verantwortlichkeit und Entscheidungskompetenz ist eindeutig geregelt.

Demgegenüber wird Netzwerkmanagement vor allem durch drei Aspekte charakterisiert (vgl. auch Sydow & Windeler, 1999):

- a) *Dezentralität und Flüchtigkeit von Entscheidung, Kommunikation und Ressourcen:* Netzwerkmanagement beschäftigt sich natürlich auch mit Fragen von Planung, Strategiebildung, Steuerung und Kontrolle. Es hat aber mit *dezentral verteilten, fluiden und flüchtigen* Ressourcen, Interessen, Aktivitäten, Macht- und Entscheidungskompetenzen zu tun, die sich per se nicht in eine zeitstabile Form überführen lassen. Minimalvoraussetzung für den Umgang mit der angedeuteten Problematik dürfte in der (kollektiven) Fähigkeit eines multireferentiell angelegten, vernetzten Denkens zu suchen sein. Dies erfordert die Berücksichtigung der allgegenwärtigen Doppel- und Dreifachreferenz aller vollzogener Aktionen und Entscheidungen im Netz (Einbezug von Individual-, Organisations-, Netzwerkebene und Ebene des Netzwerkumfelds). Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es demzufolge, zumindest eine vorübergehende zeitliche Stabilität zu erzeugen, indem Teilaufgaben definiert und entsprechende Zuständigkeiten festgelegt und überwacht werden.
- b) *Widersprüchlichkeit von Interessen:* Netzwerkmanagement muss die Bündelung der zwangsläufig vorhandenen Zieldiversitäten, Wahrnehmungsdivergenzen und Meinungsverschiedenheiten auf diesen vier Akteursebenen bewältigen (Kickert, Klijn & Koppenjahn, 1997). Problematisch wirkt dabei insbesondere der *Widerspruch zwischen intra- und interorganisationalen Ziel- und Interessenlagen* sowie deren mögliche zeitliche Instabilität. Partielle Zielkonvergenz ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk (Sydow, 1995). Für die Stabilität einer Kooperation im Allge-

meinen scheint die Balance zwischen kompatiblen und konkurrierenden Zielen erforderlich (Balling, 1997). Das bedeutet, insbesondere dem Widerspruch zwischen intra- und interorganisationalen Zielsetzungen sowie deren zeitlicher Instabilität gerecht zu werden.

- c) *Neuartigkeit von Koordinationsprinzipien*: Die Verfolgung dieser Zielstellungen innerhalb eines Netzwerkes läuft unter Bedingungen ab, die mit bekannten, auf einzelorganisationale Verhältnisse zugeschnittenen Beschreibungsmustern nicht mehr hinreichend nachvollzogen werden können: Einzelorganisationale spezifizierte Wahrnehmungsmuster sowie das Problem der nur teilweise überlappenden Wirklichkeitsausschnitte der Teilnehmer (vgl. Baitsch, 1993) zwingen die einzelnen Teilnehmer und das Netzwerk selbst zur Entwicklung und Etablierung qualitativ neuer Kompositionsmethoden, um unterschiedliche interne und externe Anforderungen integrieren und bewältigen zu können.

Unter diesen Umständen gewinnt das Netzwerkmanagement eine andere Qualität, die mit der des klassischen Managements kaum vergleichbar ist. In Anlehnung an die oben genannten Aspekte des traditionellen Managements kann man in einem ersten Zugriff für das Netzwerkmanagement folgende Besonderheiten bzw. neue Aufgabenfelder formulieren (in Anlehnung an Sydow, 1999):

- a) *Planung*: Hierzu gehört die Festlegung einer kollektiven Handlungsstrategie sowie die Definition und hinreichend stabile Besetzung von Netzwerkrollen.  
b) *Organisation*: Im Mittelpunkt stehen hier Einrichtung, Betreibung und das Controlling von netzwerkinternen Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen.  
c) *Personalintegration/Führung*: Aufgabe des Netzwerkmanagements ist hier vor allem die Führung von Boundary-Spanners<sup>6</sup>.  
d) *Grenzmanagement*: Die Steuerung der Netzwerkgrenze ist ein Aufgabenfeld, das mit dem organisationalen Grenzmanagement nicht mehr vergleichbar ist, und dessen Bewältigung neu erarbeitet werden muss. Das erfordert die zumindest temporäre und transparente Festlegung von zeitlichen, räumlichen und personellen bzw. institutionellen Zugehörigkeiten.

#### 4. Wie Moderation dabei unterstützen kann

Netzwerke dürften allein mit „klassischen“ Managementkonzepten und – methoden kaum angemessen zu bearbeiten sein. Dies liegt vor allem daran, dass Moderation zumindest zu einem funktionalen Bestandteil des Netzwerkmanagements, wenn nicht gar zu einer eigenständigen, parallel zum Management stehenden Steuerungsfunktion wird. Sofern Verhandlung ein zentraler Kooperationsmechanismus von Netzwerken ist, bedarf es einer dafür geeigneten Kooperations- bzw. Verhandlungstechnik. Moderation erfüllt einige wesentliche, daraus resultierende Anforderungen:

- a) Moderation gewährleistet den Ausgleich bzw. Abgleich von unterschiedlichen Interessen und Zielstellungen (Sachebene).



- b) Moderation kann Machtasymmetrien und die damit verknüpften sozialen Beziehungen, sofern dies notwendig ist, zumindest ansatzweise kommunikativ bearbeiten, wenn nicht gar temporär ausgleichen (Beziehungsebene).
- c) Moderation kann grundsätzlich die Strukturierung des Arbeitsprozesses unterstützen (Ebene Prozessmanagement).
- d) Moderation kann den Bedarf an fachlichem bzw. inhaltlichem Input identifizieren und befriedigen helfen. Unter Umständen wird dadurch allerdings die Unsicherheit und Komplexität im Netzwerk erhöht (Ebene der fachlichen Aufgaben- und Leistungsanforderungen).
- e) Moderation kann prinzipiell auch motivierend und entspannend wirken (Klimaebene/Netzwerkkultur).

Anhand dieser unterschiedlich anzusetzenden fünf Ebenen der Moderation im Netzwerk<sup>7</sup> wird deutlich, dass sich das Konzept der Moderation nicht nur als potentielle Technik zur Gestaltung des Verhandlungs- und Kooperationsprozesses im Netzwerk anbietet, sondern als unerlässlicher Kern der Netzwerkgestaltung anzusehen ist. Netzwerksteuerung umfasst u.E. somit die beiden Kerndimensionen Netzwerkmoderation und Netzwerkmanagement. Die Frage, ob die Unterscheidung von Moderation und Management eine eindeutige Personenzuordnung erfordert – der Manager, der Moderator des Netzwerks – kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt eher spekulativ beantwortet werden. Uns geht es vor allem um den Hinweis, dass Netzwerke über zwei Prozessebenen (Moderation, Management) zu steuern sind; erst einmal unabhängig davon, welche konkreten Akteure letztlich für die Bearbeitung der Prozesse verantwortlich zeichnen.

Den im vorangegangenen Abschnitt eingeführten Funktionsbereich des Netzwerkmanagements möchten wir in Anlehnung an den organisationalen Kontext erweitern. Netzwerkmanagement umfasst folglich eine Reihe von Aspekten, die komplementär zur Moderation stehen:

- a) Zielsteuerung und Netzwerkstrategie: Tendenziell diskursiv koordinierte Früherkennung relevanter Marktsignale und Strategiebildung (Ansoff<sup>6</sup> 1976; Schreyögg, 1999),
- b) Absorption von Komplexität bzw. Unsicherheit: Entscheidungsvorbereitung und -findung (March & Simon, 1958),
- c) Organisation: Koordination der Aufgaben- und Leistungsbeiträge (Kieser & Kubicek, 1977),
- d) Abstützung der Kommunikation: Wissensmanagement im Netzwerk u.a. durch Aufbau und Wartung einer Daten- und Informationsplattform (Probst, Raub & Romhardt, 1998),
- e) Grenzmanagement: Selektion aktueller und potentieller Partner (Türk, 1978).

Netzwerkmanagement	Netzwerkmoderation
Planung & Zielsteuerung	Interessen- und Verhandlungssteuerung
Entscheidungsfindung	Koordinationsunterstützung
Führung	Zeitsteuerung (Dynamisierung, Kontinuierung und Entschleunigung)
Organisation	Selbstdiagnose- und Reflexionsunterstützung
Grenzmanagement	Konfliktbewältigung

Abb. 2: Unterschiedliche Aufgaben von Netzwerkmanagement und –moderation

Moderation dagegen kann die Managementaufgaben durch den Aufbau von parallel liegenden Verhandlungs-, Koordinations- und Reflexionsprozessen beschleunigen und effektivieren. Auch das Ansteuern von eher entschleunigend wirkenden Prozessen wäre denkbar. Moderation ist durchaus in der Lage, die zeitliche Dynamik aus Netzwerkprozessen zumindest temporär zu modifizieren. Netzwerkmoderation wird damit zu einem elementaren Bestandteil der Netzwerksteuerung, somit eine „Schlüsseltechnologie“ für die Gestaltung sozialer Netzwerke.

## 5. Was das für die Moderation bedeutet

Der Kontext von Moderation im Netzwerk unterscheidet sich grundlegend von der Herangehensweise im „traditionellen“ organisationalen Unternehmensmilieu. Folglich bleiben auch Aufgabenstellung, Arbeitsprinzipien und Instrumentierung der Moderation nicht unberührt. Beispielhaft werden drei Veränderungen im Zusammenhang neu entstandener Anforderungsprofile der Netzwerkmoderation diskutiert:

### a) *Dilemmagestaltung als Aufgabenstellung*

Eine dauerhafte Lösung im Netzwerk zu bearbeitender Anforderungen und Problembereiche ist tendenziell unmöglich. Die in Netzwerken typischerweise auftretende Problemstruktur trägt dilemmatische Züge. In vernetzten Beziehungen geht es folglich nicht um die fortlaufende Bearbeitung linear angeordneter Aufgabenbündel, vielmehr um die Gestaltung dynamisch angelegter Situationen, die nie zur gleichzeitigen Zufriedenheit aller Beteiligten gestaltet werden können. Die Zusammenarbeit im Netzwerk muss mit einer Entscheidungslogik rechnen, in der Entscheidungsanforderung und Risikoproduktion ein spannungsgeladenes Verhältnis eingehen. Dazu ein Beispiel:

Das Besitzdilemma in heterarchisch<sup>9</sup> strukturierten Netzwerken:

Netzwerke sind existenziell auf Investitionen hinsichtlich Aktivitäten und Ressourceninput ihrer Mitglieder angewiesen. Die Initiierung von Netzwerken ist mit einer Vielzahl von Aktionserfordernissen verbunden, die von den Initiatoren bewältigt werden müssen. Werden diese Aktionserfordernisse nicht angenommen und bewältigt, kommt kein Netzwerk zustande, es bleibt in diesem Falle bei Absichtserklärungen und Hochglanzpapieren. Nehmen die Initiatoren jedoch die Arbeit auf sich, kommt es im weiteren Verlauf zu einer Identifizierung bzw. engen Verquickung von initiiender Person und Netzwerk. Dies ist unproblematisch, solange keine neuen Mitglieder aufgenommen werden. Ist dies jedoch der Fall, wird es notwendig, Verantwortung weiterzugeben und andere Interessen zuzulassen. Ein solcher Schritt fällt Initiatoren regelmäßig äußerst schwer, da dies zu Unsicherheiten führt und der normalen Tendenz zur „sozialen Besitzstandswahrung“ zuwiderläuft.

Das im Zuge der Netzwerkentstehung auftretende Dilemma besteht nun darin, dass die Übernahme von Verantwortung und der Einsatz von Ressourcen durch Initiatoren einerseits unumgänglich ist, genau diese Notwendigkeit, Verantwortung zu übernehmen jedoch andererseits im weiteren Verlauf die Netz-

werkentwicklung massiv behindern kann. Ohne eine angemessene Prozessgestaltung, die aus unserer Sicht durch die Funktion der Moderation abgedeckt wird, begibt sich das Netzwerk in Gefahr, entweder sich aufzulösen oder in Stagnation zu verfallen.

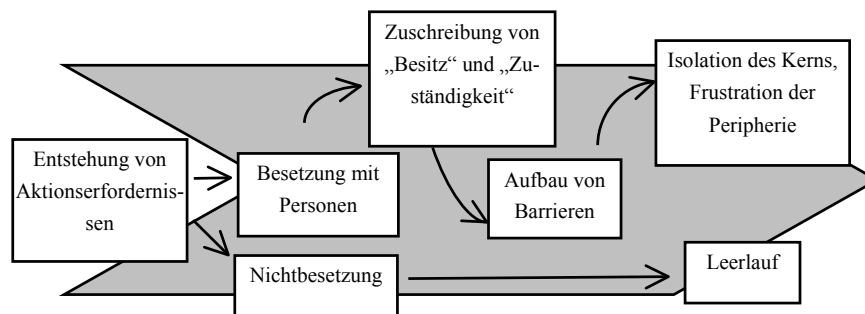


Abb. 3: Das Besitzdilemma

Der Moderation kommen hier zwei exemplarische Aufgaben zu:

- Moderation als „Sensor“. Moderatoren besitzen genügend Distanz zu den einzelnen Akteuren, um Machtasymmetrien und divergierende Besitzansprüche erkennen und thematisieren zu können.
- Moderation als „Balancierungsinstrument“. Der Ausgleich derartiger Asymmetrien kann über die Moderation unterstützt werden, indem neue Verantwortungsbereiche mit neuen Mitgliedern besetzt werden, ohne dass es zu einer Entmachtung der Initiatoren kommen darf.

Unterbleibt im zweiten Falle die Übernahme von Verantwortung durch potentielle Initiatoren, hat Moderation die Aufgabe, für die Folgen der Verweigerungshaltung zu sensibilisieren und nach der Ernsthaftigkeit des Engagements zu fragen.

Zusammenfassend kommt der Moderation in dieser dilemmatischen Situation die Aufgabe zu, eine Balance von Zuständigkeit und Verantwortung bzw. die Sensibilität dafür herzustellen.

Um die angerissene Problematik noch weiter zu illustrieren, greifen wir auf das bereits angesprochene Vertrauensdilemma zurück und führen im folgenden die Konsequenzen für die Moderation an:

Die *Diagnoseaufgabe* der Moderation liegt beim Vertrauensdilemma in der Einschätzung und Beurteilung existierender Vertrauensverhältnisse bzw. der Qualität der vorhandenen Vertrauensbasis. Dabei gilt es insbesondere abzuschätzen, wie belastbar diese Basis ist und in welchem Maße dem Einzelnen die Demonstration von Vertrauen möglich und das Risiko eines Missbrauchs „zumutbar“ ist.

Moderation besitzt daneben einen nicht unerheblichen Spielraum bei der *Beeinflussung* der existierenden Vertrauensbasis, d.h. Moderation kann insbesondere den sukzessiven (Wieder-)Aufbau der Vertrauensbasis unterstützen. Die Tendenz der Moderation sollte dabei in der Ermöglichung von gemeinsamen Erfahrungen und der Realisierung gemeinsamer Erfolge liegen, da man sich Vertrauen

nicht einfach gegenseitig versprechen kann, sondern es sich anhand konkreter Aktivitäten unter Beweis stellen muss. Zumindest zu Beginn einer Kooperation müssen diese Aktivitäten jedoch „ungefährlich“ sein, d.h. sie dürfen nicht all zu viel verpflichtenden Charakter haben.

Dazu gehört die Unterstützung bei der Definition von zu bearbeitenden Themen und Aufgaben sowie nach Möglichkeit deren Bearbeitung in Gruppen. Weiterhin kann eine derartige Entwicklung durch die Definition von kleinen, überschaubaren und rasch realisierbaren Aufgaben bestehen, die die Wahrnehmung von Erfolgen und damit eine mentale Festigung von Verlässlichkeiten sowie das reale Erleben der Funktionsfähigkeit der Kooperation fördern.

Bei großen und ressourcen- bzw. vertrauensintensiven Vorhaben kann das Risiko verringert werden, indem der Status verändert und die Bedeutung relativiert wird. Die Definition von derartigen Vorhaben als „Testballons“ reduziert die Folgen eines möglichen Scheiterns und damit den potenziellen „Vertrauensschaden“.

Die beschriebene Bedeutung des Vertrauensdilemmas für den Start der Netzwerkarbeit beleuchtet nur einen kritischen Zeitpunkt. Das Vertrauensverhältnis kann zu jeder Zeit beschädigt oder beeinträchtigt werden, was wiederholt derartige „vertrauensbildende Maßnahmen“ erforderlich macht.

Aus der Gestaltung einer Reihe weiterer Dilemma-Situationen ergeben sich folgende Handlungsrichtlinien für die Netzwerkmoderation (vgl. ausführlicher Wetzel et al., im Druck):

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Die Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit erhalten</li><li>⇒ Gemeinsame Erfahrungen und Erfolge ermöglichen</li><li>⇒ Ordnung herstellen bei gleichzeitiger Zulassung von Unordnung</li><li>⇒ Konflikte bearbeiten, begrenzen aber auch initiieren</li><li>⇒ Gegenseitige Erwartungen transparent halten</li><li>⇒ Anschlüsse nach außen erhalten</li></ul> |
|--|

Abb. 4: Handlungsrichtlinien in dilemmatischen Netzwerkkontexten

#### b) Begrenzte Neutralität als Prinzip

In der Beratung von Organisationen und Gruppen ist der Moderator angehalten, dem Gebot der Neutralität zu folgen. Im Kontext von Netzwerken ist fraglich, ob ein Festhalten am Neutralitätsprinzip möglich und sinnvoll ist. Der Netzwerkmoderation kommt wie bereits angedeutet die Wahrnehmung von basalen Funktionen eines komplexeren Netzwerkmanagements zu: Es geht u.a. um den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, die Gestaltung von Machtasymmetrien, die Strukturierung des Arbeitsprozesses, die Befriedigung fachlichen Inputs usw. Dabei muss Moderation zwar neutral im Sinne einer Unabhängigkeit von Partikularinteressen bleiben. Im Hinblick auf die Existenz und Entwicklung des Netzwerkes verliert sie jedoch die Neutralität. Die Moderation übernimmt eine Anwaltsfunktion zugunsten des Netzwerkes, nie aber zugunsten einer einzelnen Position.

c) *Reorganisation des Methodenkoffers als Notwendigkeit*

Die Gestalt der handlungsrelevanten Probleme, die Komplexität des Umfeldes und die Interessenbindung der eigenen Aufgabe muss sich zwangsläufig auch im Verfahren und der Instrumentierung niederschlagen. Eine gründliche Revision des Methodenkoffers verbunden mit einer evtl. notwendigen Neustrukturierung ist ebenso notwendig wie eine aufgabenorientierte Entwicklung neuer Instrumente und Verfahren. Dies ist bislang noch nicht systematisch erfolgt, dennoch liegen bereits einige instrumentelle Ansätze wie die „Aktionslandschaft der Netzwerkmoderation“ oder „COIN“ bereits vor:

- COIN – „COoperation In Networks“ (Beelitz, 1998). Dieses Instrument ist als Reflexions- und Entscheidungsunterstützung für Akteure in existierenden und potentiellen Netzwerken gedacht. Über einen strukturierten Fragekatalog werden subjektive Einschätzungen über die Tragfähigkeit einer potentiellen Kooperation bzw. der Erfolg eines existierenden Netzwerkes bei mehreren/allen (potentiellen) Kooperationspartnern erhoben, anschließend verglichen sowie die Übereinstimmungen bzw. Divergenzen zurückgespiegelt bzw. diskutiert. Die dafür zugrundeliegenden Dimensionen sind u.a. die folgenden: Stellenwert der Kooperation, Ziele und Ressourcen, Kontrolle/Vertrauen, Nähe/Distanz, Kooperationserfahrung, Arbeitsstil, usw.. Für die Moderation kann dadurch u.a. die Diskussion über Erwartungen, Ziele, notwendige Ressourcen und die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen auf eine systematische und transparente Grundlage gestellt werden.
- „Aktionslandschaft der Netzwerkmoderation“ (Wetzel et al., im Druck). Über dieses Instrument können die zeitliche Entwicklung des Netzwerkes reflektiert sowie Handlungserfordernisse der Moderation bzw. des Managements aufgezeigt werden. Typische Phasen einer Netzwerkentwicklung werden typischen Aktionserfordernissen an die Moderation bzw. an das Management gegenübergestellt. In einer zweidimensionalen Darstellung wird eine Matrix aufgezeigt, aus der „Blinde Flecken“ in der Moderationsarbeit sowie mögliche Instrumentierungen verortet werden können.

## 6. Wohin die Reise gehen könnte

Wie wir gezeigt haben ist ein wesentliches Merkmal von Unternehmensnetzwerken ihre polyzentrische Ordnung, die heterarchisch geordneten Aktionsmuster und die in der Regel dezentral verteilte Macht- und Entscheidungskompetenz. Folglich ist eine durchgreifende Kontrolle durch einen oder wenige Netzwerkakteure verhindert und formale Autorität als Machtquelle obsolet (Shamir, 1997).

Ein zeitgemäßes, das heißt problemadäquates Netzwerkmanagement ist durch den Aufbau einer komplexen Netzwerkmoderation zu komplettieren. Management muss nicht mehr per se mit der auf Hierarchie gründenden Einrichtung spezieller, auf Dauer gestellter Positionen einhergehen, die nur von einzelnen Personen (u.a. als Repräsentanten eines Unternehmens) wahrgenommen und ausgefüllt wird. Vielmehr geht es im Netz darum, die Funktion Management sicherzustellen auf welche Weise auch immer. Kernprozesse des Managements bleiben

zwei Kernbestandteile: Marktbeobachtung und Strategiefindung sowie Entscheidungsproduktion und -durchsetzung. Das Spektrum naheliegender Möglichkeiten der Ausfüllung dieser Funktion ist noch nicht annähernd vollständig. Praktiker, Netzwerkberater bzw. -forscher werden in Zukunft noch viele Optionen erkennen und erproben. Wir sind überzeugt, dass eine weitere konzeptionelle Arbeit am Thema Netzwerkmoderation zukunftsweisende Möglichkeiten der Netzwerkgestaltung und Problemlösung eröffnen kann.

**Anmerkungen:**

- 1 Der Artikel basiert auf Erkenntnissen aus einem Forschungsprojekt im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zum InnoRegio-Wettbewerb des BMBF. Das Teilprojekt mit dem Titel „Aufbereitung von Erfahrungen über Mediation und Moderation in regionalen Innovationsprozessen“ wurde gemeinsam mit dem IÖR Dresden und weiteren Partnern durchgeführt. Zudem fließen Erkenntnisse aus dem SFB 457 zum Thema „Hierarchielose regionale Produktionsnetzwerke“ ein, der seit dem 01.01.2000 an der TU Chemnitz von der DFG gefördert wird.
- 2 Siehe ausführlich Boos et al. (1992).
- 3 Organisationen bilden sich, sobald der Unterschied von Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft in einem sozialen System verhaltensrelevant wirkt. Das Verhalten wird durch ein Regelwerk mit Formalisierungsvorschriften kanalisiert. Eintritt und Austritt werden an Bedingungen geknüpft, die zwar teilweise unterlaufen, aber in der Organisation letztlich nicht negiert werden können. Das auf Entscheidungen aufgebaute System Organisation regelt die laufende Kommunikation über die Formalisierung von Mitgliedschaft. Organisationen können je nach gesellschaftlicher Einbettung auf unterschiedliche Weise in Erscheinung treten: als Universität oder Forschungsinstitut in der Wissenschaft, als Gericht im Recht oder als Partei in der Politik bzw. als Unternehmen in der Wirtschaft. Wenn wir im Folgenden den Begriff Organisation verwenden, so meinen wir die Organisation von Unternehmen.
- 4 Unternehmen können soziales Verhalten auf unterschiedlichste Weise koordinieren: Einmal durch Organisation (Formalisierung), mit dem Merkmal der Grenzziehung, im Sinne einer scharfen Trennung in Mitglieder/Nichtmitglieder. Soziale Netzwerke als eine weitere Möglichkeit der Verhaltenskoordination verfügen über keine klar geregelten Mitgliedschaftsgrenzen. Ein weiteres Koordinationsmuster ist das Projekt. Diese Definitionen müssen nicht zwangsläufig bedeuten, dass Unternehmen sich immer nur einer Koordinationsform bedienen. Mischformen und parallele Anwendungen sind nicht nur denkbar, sondern als Regelfall zu betrachten.
- 5 Neben den hier vorgestellten Vertrauens- und Besitzdilemmata sind weitere Dilemmata denkbar, so u.a. das Selbstorganisations-, Legitimations- und Kommunikationsdilemma.
- 6 Mit Hilfe von Boundary Spanners können unterschiedliche Kontexte, Logiken (d.h. Denk- und Verhaltensmuster) bzw. Disziplinen verknüpfbar und aneinander anschlussfähig gemacht werden.
- 7 Zu den Ebenen der Moderation im klassischen, organisationalen Kontext vgl. Fried, Delbrouck und Baitsch (1999).
- 8 Die im Folgenden angeführten Quellen beziehen sich auf das soziale Gebilde Organisation.
- 9 Heterarchie ist der Gegenbegriff zu Hierarchie. Beide Begriffe bezeichnen unterschiedliche Strukturierungen sozialer Ordnung. Was in der Hierarchie durch die Spitze entschieden werden kann, wird in einer heterarchisch verfassten Ordnung durch alle beitragenden Akteure geleistet.

### Literaturverzeichnis

- Ansoff, I. (1976). Managing surprise and discontinuity – Strategic response to weak signals. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 129-152.
- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Frankfurt: Campus.
- Balling, R. (1998). Kooperationen. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.: Lang.
- Beelitz, N. (1998). COIN – Co-Operation In Networks. Development of a psychological instrument for analysing and designing SME networks. Unpublished discussion paper No. 11., Chair for Management of the Technical Development and Personnel Development, Chemnitz.
- Boos, F., Exner, A. & Heitger, B. (1992). Soziale Netzwerke sind anders. *Organisationsentwicklung* 11/1, 54-61.
- Förster, H. v. (1996). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fried, A., Delbrouck, I. & Baitsch, C. (1999). Existenzgründer begleiten. Ein Handbuch für die Moderation. Berlin.
- Hauser, H. (1991). Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperation. In R. Wunderer (Hrsg.), *Kooperation – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten* (S. 107-123). Stuttgart.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.-H. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Introduction: A management perspective on policy networks. In W.J.M. Kickert, E.-H. Klijn & F.J.M. Koppenjan, (Hrsg.), *Managing complex networks* (S. 1-13). London.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1977). *Organisation*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Kühl, S. (1994). Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt/New York: Campus.
- Luhmann, N. (1998). Der Staat des politischen Systems. In U. Beck (Hrsg.), *Perspektiven der Weltgesellschaft* (S. 345-380). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mill, U., Weißbach, H.-J. (1992). Vernetzungswirtschaft: Ursachen, Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme. In T. Malsch & U. Mill (Hrsg.), *ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?* (S. 315-342). Berlin: edition Sigma.
- Müller, B., Wiechmann, T., Habisch, A. & Beier, M. (2001). Regionalentwicklung durch Kooperation: Fallstudien zur Bedeutung von Moderation in regionalen Netzwerken. In C. Baitsch & B. Müller (Hrsg.), *Moderation in regionalen Netzwerken. Wissenschaftliche Begleitforschung der BMBF-Initiative „InnoRegio“*. Bonn (im Druck).
- Probst, G.J. B., Raub, S. & Romhardt, K. (1998). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (2.Aufl.). Frankfurter Allgemeine. Frankfurt und Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (1998). Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess. *Organisationsentwicklung*, 4, 33-43.
- Shamir, B. (1997). Leaders in boundaryless organizations – Agents of change or centers of gravity? Papier präsentiert auf dem 13. EGOS Kolloquium: Organizational Responses to Radical Environmental Changes. Budapest, 3.-5. Juli, 1997
- Sydow, J. & Windeler, A. (1999). *Management von Netzwerken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, J., Windeler, A., Krebs, M., Loose, A. & Van Well, B. (1995). *Organisation von Netzwerken: Strukturationstheoretische Analyse der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Türk, K. (1978). *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*. Stuttgart: Enke.

- Wetzel, R., Aderhold, J., Baitsch, C. & Keiser, S. (2001): Moderation in Netzwerken: Theoretische, didaktische und handlungsorientierte Betrachtungen aus interner Perspektive. In C. Baitsch & B. Müller (Hrsg.), Moderation in regionalen Netzwerken. Wissenschaftliche Begleitforschung der BMBF-Initiative „InnoRegio“. Bonn (im Druck).
- Wurche, S. (1994). Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In J. Sydow & A. Windeler, (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen (S. 142-159). Opladen: Westdeutscher Verlag.

*Zu den Autoren:* Dipl.-Kfm. Ralf Wetzel promoviert im Promotionskolleg der Hans Böckler Stiftung „Nachhaltige Regionalentwicklung in Ostdeutschland“ an der TU Chemnitz. Dipl.-Soz. Jens Aderhold arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für „Management des technischen Wandels und Personalentwicklung“ an der TU Chemnitz. Prof. Dr. phil. Christof Baitsch leitet die Abteilung Organisation und Management am Institut für angewandte Psychologie (IAP) in Zürich.

*Anschriften:* Dipl.-Kfm. Ralf Wetzel, Technische Universität Chemnitz, Promotionskolleg „Nachhaltige Regionalentwicklung in Ostdeutschland“, c/o Prof. Christine Weiske, 09107 Chemnitz, ralf.wetzel@wirtschaft.tu-chemnitz.de. Dipl.-Soz. Jens Aderhold, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung, 09107 Chemnitz, j.aderhold@wirtschaft.tu-chemnitz.de. Prof. Dr. Christof Baitsch, Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Abteilung Organisation & Management, Merkurstr. 43, CH – 8032 Zürich, Cbaitsch@iap.psy.ch