

Jürgen Howaldt

## Von der Organisationsberatung zum Lernen in Netzwerken

„Wo immer wir Leben sehen,  
sehen wir Netzwerke vor uns.“ (Fritjof Capra)

### Abstract

Vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen an die Beratungsbranche wird das Verhältnis von Netzwerken und Beratung diskutiert. Dabei geht es sowohl um ein erwachendes Interesse an „Netzwerkberatung“ als möglichem neu zu entdeckendem Geschäftsfeld als auch um die Bildung von „Beratungsnetzwerken“. Wenn beide Entwicklungen parallel laufen, wenn also Netzwerke Netzwerke beraten, entstehen neuartige Lern- und Innovationsarrangements, in denen sich die Strukturen und Prozesse der Wissensvermittlung und Wissensgenerierung verändern. Sie verweisen auf ein verändertes Grundverständnis von Beratung. Zentral für solche Lernnetzwerke ist ein Beratungsverständnis, welches die Ermöglichung und Begleitung von selbstorganisierten Lernprozessen der beteiligten Akteure und Organisationen in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

### 1 Einführung

Galt die Unternehmens- und Organisationsberatung in den neunziger Jahre als unaufhaltsame Wachstumsbranche, so musste sie in den Jahren 2002 bis 2004 mit deutlichen Einbrüchen leben. Feststellbar war eine zunehmende Skepsis im Hinblick auf die Erfolgsversprechen der Branche und eine wachsende Kritik an den Konzepten und Strategien der Beratungsunternehmen (Mohe 2005, 6 sowie Leif 2006).

Diese Krise scheint inzwischen überwunden (Fröndhoff 2007) und die Branche hat nach eigener Einschätzung schneller und dynamischer als erwartet in die Erfolgsspur zurückgefunden (BDU 2007). Allerdings ging die Krise nicht spurlos an der Branche vorüber. Neben thematischen Anpassungen mussten auch konzeptionelle Veränderungen erfolgen. Angesichts der komplexer werdenden Problemlagen in den Klientenorganisationen sowie deren verstärkter Professionalisierung steigen die Anforderungen an die Qualität der Beratungsangebote. Vor diesem Hintergrund wird intensiv nach neuen Möglichkeiten zur Mobilisierung adäquater Expertise bzw. zur Gestaltung angemessener Bearbeitungsarchitekturen Ausschau gehalten (Moldaschl 2005). Dabei spielt das Thema Netzwerke und die Vernetzung von Beratungsunternehmen eine zunehmende Rolle.

Vor diesem Hintergrund fragt der folgende Beitrag nach der *Bedeutung von Netzwerken für die Organisationsberatung*. Die Leistungsfähigkeit von Netzwerken bei der Gestaltung von Innovationsprozessen ist inzwischen in Theorie und Praxis weitgehend anerkannt. Politik und Wirtschaft haben Netzwerke als Zukunftsoptionen zur Gestaltung von Innovationsprozessen entdeckt (Braun-Thürmann 2005, 92 f.). Insofern ist es verwunderlich, dass Netzwerke im Kontext der Diskussion zum Thema Beratung bisher

eher eine untergeordnete Rolle spielten (Mohe 2005). Allerdings lassen sich deutliche Anzeichen einer Trendwende ausmachen (Sydow/Manning 2006).

Diese Trendwende hat unterschiedliche Facetten. Zum einen geht es um ein erwachendes Interesse an „Netzwerkberatung“ im Sinne einer Beratung, die „sich auf die Bildung, das Management, die (Weiter-) Entwicklung, aber auch die Beendigung von interorganisationalen Netzwerkbeziehungen“ (Manning/Sydow 2006, 5) richtet. Daneben gewinnt die Bildung von „Beratungsnetzwerke“ (Loose 2006; Howaldt/Kopp/Loose 2007) als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung. Mit dem Aufbau von Beratungsnetzwerken lassen sich durch die Zusammenführung der vielfältigen Kompetenzen der beteiligten Partner und den Einbau von kontinuierlichen Reflexionsprozessen potenziell leistungsfähigere Beratungsarrangements entwickeln. Der Optionsraum zur Problembearbeitung ist von Anfang an größer und im Prozessverlauf können problemadäquate Lösungskompetenzen flexibler mobilisiert werden.

Jedoch geht damit insbesondere dann ein sprunghafter Anstieg der Komplexität und der damit erforderlichen Steuerungsleistungen einher, wenn beide Entwicklungen parallel laufen, wenn also Netzwerke Netzwerke beraten (Loose 2006). Dann – so die These meines Beitrages – entstehen *neuartigen Lern- und Innovationsarrangements*, in denen sich die Strukturen und Prozesse der Wissensvermittlung und Wissensgenerierung verändern. Diese Lern- und Innovationsarrangements verweisen auf ein verändertes *Grundverständnis von Beratung*. Das Netzwerk selbst wird zur Lern- und Beratungsarena. Im Mittelpunkt dieser Lernnetzwerke steht ein Beratungsverständnis, welches die Ermöglichung und Begleitung von selbstorganisierten Lernprozessen der beteiligten Akteure und Organisationen in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

Mit der Entwicklung netzwerkförmiger Lern- und Beratungsarrangements wird zugleich der Tatsache Rechnung getragen, dass Unternehmen und Organisationen nicht in einem luftleeren Raum agieren, sondern eingebunden sind in vielfältige regionale und gesellschaftliche Strukturen. Die Entwicklung dieser Strukturen hat entscheidende Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (und Regionen). Erfolgreiche Innovationsprozesse sind insofern sehr voraussetzungsreich. Sie erfordern eine *koevolutionäre Entwicklung* von Akteuren und Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen (Howaldt/Kopp/Flocken 2001).

Zur Begründung dieser These möchte ich mich zunächst dem wachsenden Interesse der Beratungsbranche an der Netzwerkberatung als neuem Geschäftsfeld zuwenden. In einem zweiten Kapitel beschäftige ich mich mit den Dysfunktionalitäten und Schwächen traditioneller Beratungskonzepte sowie dem Aufbau von Beratungsnetzwerken. Vor dem Hintergrund aktueller Forschungsprojekte der Sozialforschungsstelle Dortmund skizziere ich anschließend die Grundzüge netzwerkförmiger Innovationsarrangements, in deren Folge sich auch das dem Beratungsprozess zugrunde liegende Grundverhältnis verändert. Mit der zunehmenden Vernetzung und der Entstehung komplexer, multifokaler und dynamischer Modelle der Wissensorganisation erhöht sich jedoch zugleich die Komplexität des Geschehens.

## 2 Netzwerkberatung – ein Geschäftsfeld mit Zukunft

Nahezu unbestritten ist, dass Netzwerke angesichts des steigenden Innovations- und Mo-

dernisierungsdrucks in allen gesellschaftlichen Teilbereichen zunehmend an Bedeutung gewinnen (Becker u.a. 2007).

Folgt man Manuel Castells, so bilden Netzwerke eine „neue soziale Morphologie unserer Gesellschaft“ (2001, 527), die ihre Funktionsweise und Struktur zutiefst verändert. Netzwerke sind eine effektive Organisationsform, um den vom Wirtschaftssystem ausgehenden – verstärkt auch andere gesellschaftliche Teilsysteme erfassenden – steigenden Innovations- und Modernisierungsdruck zu bewältigen. Die besondere Leistungsfähigkeit von Netzwerken besteht in neuartigen Möglichkeiten zur Organisation von Wissensprozessen über die Grenzen der Einzelorganisation hinaus. Aus diesem Grund wird ihnen auch in der *Innovationsdebatte* ein großer Stellenwert eingeräumt (Braun-Thürmann 2005). Bullinger spricht in diesem Zusammenhang von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems. [...] An die Stelle der traditionellen großen Unternehmen und staatlichen Forschungseinrichtungen treten flexible Innovationsnetzwerke.“ (Bullinger 2006, 14)

Auch in der deutschen Wirtschaft werden Kooperationen und Netzwerke immer mehr zentraler Bestandteil einer Strategie, die auf den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zielt. So formuliert der Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall Martin Kannegießer: „Wer sich in der Welt des intensiven Wettbewerbs und technischen Wandels behaupten will, muss sich permanent Kompetenz- und Konzeptvorsprünge erarbeiten. In diesem Umfeld können sich nur solche Unternehmen behaupten, die sich schnell und fortlaufend anpassen – ihre Märkte und Zielgruppen, ihre Produkte, ihre Arbeitsweisen erneuern und dabei die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit potenziellen Partnerbetrieben zielstrebig ausloten und bewerten.“ (Kannegießer 2005, V)

Netzwerke durchdringen in ihren vielfältigen Formen inzwischen alle gesellschaftlichen Teilbereiche. Wir finden Sie heute in traditionellen Branchen wie der Automobilindustrie oder dem Handwerk ebenso wie im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen und der Medien. An Bedeutung gewinnen solche Kooperationsnetze auch in der Gesundheitswirtschaft sowie der Bildung und Weiterbildung (vgl. die Beiträge in Becker u.a. 2007). Insofern kommt netzwerkförmigen Organisationsformen auch in sozialen Unternehmen, zum Teil gezielt gefördert durch politische Programme wie EQUAL oder Lernende Region, eine wachsende Bedeutung zu (Wolf/Matalik 2006).<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass, wenn auch mit einiger Verspätung, die Beratungsbranche mit der Netzwerkberatung ein neues Geschäftsfeld entdeckt: „So geht es angesichts des anhaltenden Trends zur Virtualisierung und Vernetzung von privaten und öffentlichen Organisationen immer häufiger nicht mehr allein um die Beratung einer einzelnen Organisation. [...] Vielmehr steht immer häufiger die Beratung von Organisationen, die im Netzwerk kooperieren, bzw. die Beratung dieser Netzwerke oder Kooperationen selbst im Vordergrund“ (Manning/Sydow 2006, 1). Zum zentralen Beratungsgegenstand wird das Netzwerkmanagement (Sydow 2006, 61 f.).

Dass hier ein Potenzial für Beratung entsteht, verdankt sich insbesondere dem Fehlen von organisationsinternen Kompetenzen zum professionellen Aufbau und Management

<sup>1</sup> Wie diese Prozesse auch durch technologische Entwicklungen vorangetrieben werden beschreibt Thomas L. Friedman in seinem neuen Buch „Die Welt ist flach“ (2006) in anschaulicher Weise. In der „dritten Phase der Globalisierung, wird die Herausbildung neuer Kompetenzen und Geschäftspraktiken nötig, „um diese globale Plattform der flachen Welt optimal zu nutzen“ (Friedman 2006, 253). Dies schafft „eine ganz neue, webbasierte Plattform der globalen Kooperation, die es Individuen, Gruppen, Unternehmen und Universitäten überall auf der Welt ermöglichte, in einem nie da gewesenen Maße miteinander zu kooperieren...“ (254). Für Friedman gehört das Herstellen und Fruchtbarmachen von Partnerschaften somit zu einer Kernkompetenz der heutigen Geschäftswelt (535).

solcher Netzwerke. Gerade im Hinblick auf diese zukünftige Kernkompetenz lassen sich noch deutliche Defizite feststellen. So verweist eine gemeinsame Studie der Mercer Management Consulting und der TU München zu Netzwerken im Automobilbereich auf deutliche Defizite im Hinblick auf deren Management (Mercer Management Consulting 2005). Das Management solcher Netzwerke – so die Studie – erfordert neue Kompetenzen, die heute nur in Ausnahmefällen in den beteiligten Unternehmen vorhanden sind.

Diese Analyse ist umso bedenklicher, als die Arbeit in Netzwerken bekanntermaßen nicht nur Vorteile mit sich bringt. Sie ist zugleich auch mit einer Reihe von Risiken verbunden. Zu den wesentlichen Risiken von Netzwerken gehören die Einschränkung der Selbstständigkeit, die Erhöhung der Abhängigkeit von Partnern und die Notwendigkeit komplizierter Abstimmungs- und Controllingprozesse, die zu zusätzlichen Aufgaben und Kosten führen (Howaldt 2006). Gerade in wissensintensiven Unternehmen nimmt die Gefahr des Abflusses von Wissen zunehmende Bedeutung ein (Ciesinger u. a. 2005). Diese Risiken sind Ausdruck der *für Netzwerke typischen Spannungsverhältnisse* zwischen Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle etc. (Sydow 2006, 62).

Um ihre Leistungsfähigkeit ausschöpfen zu können, brauchen Netzwerke ein *professionelles Netzwerkmanagement*, welches sich von traditionellen Formen des Managements eines Unternehmens deutlich unterscheidet. Denn Netzwerke sind komplexe soziale Systeme, deren Management weitgehend ohne formales Direktionsrecht auskommen muss. Schaut man zurück auf die Geschichte und Herkunft des Managementbegriffes, so wird man feststellen, dass er ein „Kind“ der industriellen Revolution ist. Die klassischen Funktionen des Managements sind die Kontrolle, Überwachung und Verwaltung der Arbeitsprozesse in einer Organisation (Stähle 1989, 4 ff.). Notwendig sind deshalb Managementkonzepte, die für die spezifischen Bedingungen von Netzwerken ‚gemacht‘ und in solchen Strukturen erprobt wurden. Aus diesem Grund werden Aspekte wie Selbstverpflichtung, Vertrauen und *managing diversity* an Bedeutung gewinnen (Howaldt 2006).

Die *wichtigsten Funktionen des Netzwerkmanagements* lassen sich dabei folgendermaßen zusammenfassen (Sydow 1999; Howaldt 2006 sowie Becker u.a. 2007):

- die richtigen Akteure auszuwählen, zu gewinnen und in die Netzwerkaktivitäten einzubinden;
- konkrete Ziele zu verfolgen, ohne die Autonomie der beteiligten Akteure zu sehr zu beschneiden;
- die Einzelaktivitäten im Sinne des Gesamtverbundes auszubalancieren;
- Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb des Verbundes zu betreiben;
- Ressourcen zu erschließen und zu koordinieren;
- Ergebnisse zu sichern und zu bewerten sowie
- die netzwerkinternen Wissensprozesse zu „steuern“.

Auf diesen Feldern sind in den letzten Jahren z. T. hoch spezialisierte Beratungsangebote entstanden, die sich sowohl nach Schwerpunktthemen als auch nach Kundengruppen unterscheiden lassen (vgl. die Beiträge in Sydow/Manning 2006; Becker u.a. 2007 sowie Loose 2006). Eine Besonderheit der Netzwerkberatung ist darin zu sehen, dass sie die netzwerkspezifischen Risiken und Spannungsverhältnisse in ihren Beratungskonzepten berücksichtigen muss. Zu diesen „strukturbedingten Kernproblemen“, mit denen sich Beratungsprojekte in Netzwerken auseinander zu setzen haben, gehören bspw. unübersichtliche Machtdynamiken, aufwändige Entscheidungs- und Koordinationsprozesse, unklare Mitgliedschaften und unterschiedliche Interessen, die ein gemeinsames, zielgerichtetes

Agieren häufig erschweren (Königswieser 2006, 281).

Die Professionalität der Netzwerkberatung wird sich u. a. demnach darin bemessen lassen, inwieweit die Beratungsanbieter die vielfältigen Perspektiven und Interessen der Netzwerkakteure berücksichtigen und zugleich die netzwerktypischen Risiken und Spannungsverhältnisse auszutarieren wissen (Manning/Sydow 2006, 5). Diese Kompetenzen dürften einen entscheidenden Teil der „Netzwerkexpertise“ ausmachen, die nach Ortman die besondere Ressource der Netzwerkberatung darstellt (Ortman 2006, 299).

Vor diesem Hintergrund lassen sich unter dem Dach der Netzwerkberatung unterschiedliche Beratungsrollen und -funktionen beschreiben, die auf die Breite und Vielfalt der Beratung von Netzwerken hindeuten. So greifen sowohl Loose (2006 26 ff.) als auch Sydow (2006, 64 ff.) die klassische Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatung auch für die Netzwerkberatung auf und differenzieren die Aufgaben der Netzwerkberatung entlang dieser zentralen Unterscheidung.

Trotz der feststellbaren Parallelen dürfte jedoch eine wesentliche Differenz zur traditionellen Organisationsberatung in der deutlich erhöhten Komplexität der Beratungsprojekte zu sehen sein (Königswieser 2006, 281). Die Organisation der komplexen Wissensprozesse in Netzwerken gehört in besonderer Weise zu den spezifischen Aufgaben der Netzwerkberatung. Dabei kann Netzwerkberatung eine mit der Metaberatung (vgl. Mohe in diesem Band) vergleichbare Rolle übernehmen. Die in Netzwerken operierenden BeraterInnen erbringen häufig ebenso netzwerkbezogene Orientierungs-, Coaching- und Maklerfunktionen (Howaldt 2006, 260 ff.), die sicherstellen, dass das im Netzwerk vorhandene Wissen effizient genutzt werden kann.

### **3 Vom Beratungsunternehmen zum Beratungsnetzwerk**

Allerdings sollte die Diskussion zum Thema Beratung und Netzwerke nicht auf die Entwicklung und weitere Ausdifferenzierung eines neuen Geschäftsfeldes beschränkt werden. Die Netzwerkthematik bietet darüber hinaus für die Beratungsbranche ein großes Potenzial zur Weiterentwicklung ihrer eigenen Geschäftsmodelle, die es ihr ermöglichen, zukunftsfähige Antworten auf die erhöhten Kundenanforderungen sowie die wachsende Komplexität von Veränderungsprozessen zu geben.

Traditionelle Beratungsarrangements setzen in der Regel auf ein einfaches Kommunikationsgeflecht zwischen BeraterInnen einer Beratungsfirma und verschiedenen Akteuren der Klientenseite. Diese Architektur bleibt hinter den Erfordernissen anspruchsvoller Problemkonstellationen, wie sie bspw. die Strategie- oder Innovationsberatung mit sich bringen, zurück: „Je komplexer die Veränderungsprozesse, desto komplexer und aufwendiger muss die Projektarchitektur sein.“ (Heintel/Krainz 1992, 150) Insofern verwundert es nicht, dass solche einfachen Beratungsarrangements häufig nicht die gewünschten Erfolge bringen.

Nachteile für die Klienten bei der Problembearbeitung liegen insbesondere in der *frühzeitigen Begrenzung des Optionsraumes* auf die Kompetenz und das Repertoire eines Beratungsunternehmens, ohne zu wissen, inwieweit sich dieses im Verlauf des Veränderungsprozesses als angemessen oder ausreichend erweisen wird. Die Entscheidung für einen Anbieter drückt die Hoffnung des Klienten aus, dass das Leistungsvermögen der Beratungsfirma den Prozessanforderungen entspricht. Dies ist jedoch längst nicht

immer der Fall. Auch wenn zu Anfang mehrere Beratungsanbieter geprüft werden, so ist aufgrund der Offenheit von Veränderungsprozessen im Vorfeld nur schwer abschätzbar, welche Beratungskompetenzen im Verlaufe eines Projektes de facto benötigt werden und inwieweit die Bewerber in der Lage sind, entsprechendes Know-how zu mobilisieren. So besteht zumindest das Risiko, dass sich das Beratungsangebot eher am tendenziell begrenzten Repertoire einer Beratungsfirma orientiert als an den sachlichen Erfordernissen des zu lösenden Problems. Wenn eine Beratungsfirma bspw. primär Motivationstrainings anbietet, wird sie in der Regel die anfallenden Schwierigkeiten im Veränderungsprozess als Motivationsproblem behandeln und andere Ursachen vernachlässigen. Wenn ein Anbieter auf die Leitbild- und Strategieentwicklung spezialisiert ist, wird er Aspekten der Teamentwicklung oder der Informationsverarbeitung weniger Beachtung schenken.

Ein weiterer Nachteil liegt darin, dass in traditionellen Beratungsarrangements *Praxiserfahrungen nur aus zweiter Hand*, d.h. über den/die BeraterInnen vermittelt, an den Klienten herangetragen werden. Betriebliches Erfahrungswissen und Know-how erweist sich jedoch gerade dann als besonders wirksam, wenn es direkt zwischen Betrieben zirkuliert. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird dabei zur Lernarena für Wandlungsprozesse und eröffnet einen Erfahrungsraum, der in konventionellen Beratungsarchitekturen keinen Platz findet.

Auch für die Beratungsunternehmen können sich die eindimensionalen Kommunikationsbeziehungen traditioneller Beratungsarrangements als nachteilig erweisen: Abgesehen von verschenkten Möglichkeiten zur Verbreiterung der Angebotspalette durch die Bündelung von Angeboten verschiedener Anbieter wird zum einen die Einnahme einer Position professioneller Distanz zwischen dem/der EinzelberaterIn und dem Klienten erschwert, zum anderen werden Möglichkeiten zur Selbstdistanz bzw. zur kritischen Selbstreflexion der eigenen Vorgehensweise vergeben.

So bindet der traditionelle Kommunikationsrahmen „Beratungsfirma – Klientenfirma“ beide Seiten möglicherweise enger aneinander als es für einen erfolgsorientierten Beratungsprozess sinnvoll ist und droht, zur distanzraubenden „*Beziehungsfalle*“ (Heintel/Krainz 1992) zu werden. Entweder wird der/die BeraterIn darin derart vereinnahmt, dass er zunehmend zu einem Teil des Unternehmens wird und die produktive Störqualität seiner Außensicht verloren geht oder der Klient vertraut aus Mangel an alternativen Impulsen vollkommen darauf, dass der/die BeraterIn das Problem schon lösen wird, drängt ihn damit in die Rolle des Experten bzw. der Expertin und entzieht sich der Notwendigkeit eigener Mitwirkung. Beiden Formen der „*Beziehungsfalle*“ kann der/die Berater/In nur entgegenwirken, wenn er seine Rolle im Beratungsprozess, seine Wahrnehmungen und Schlussfolgerungen bzw. Interventionsmaßnahmen einer regelmäßigen Kritik unterzieht und sich selbst beraten lässt.

Sofern sich einzelne Beratungsfirmen überhaupt entsprechender Verfahren kollegialer Fallberatung und Supervision unterziehen, bleiben die alternativen Sichtweisen der Innensicht der Beratungsfirma verhaftet. In die jeweiligen Interventionsmaßnahmen ist damit bestenfalls die Expertise derer eingearbeitet, die über denselben institutionellen „*Background*“ und damit einen relativ ähnlichen Erfahrungsschatz verfügen. Externe Potenziale zur Prüfung, Korrektur und Verbesserung der Interventionsqualität werden häufig nicht genutzt.

Mit dem Aufbau von Beratungsnetzwerken lassen sich durch die Zusammenführung vielfältiger Kompetenzen und den Einbau von kontinuierlichen Reflexionsprozessen potenziell leistungsfähigere Beratungsarrangements entwickeln. Der Optionsraum zur

Problembearbeitung ist von Anfang an größer und über den Gesamtprozess können problemadäquate Lösungskompetenzen flexibler mobilisiert werden.

Zudem scheint der Markt eine zunehmende Spezialisierung der Beratungsunternehmen zu fordern. Selbst die ‚Großen‘ wollen sich nicht länger als Generalisten bezeichnen lassen. Sie stellen sich als Gruppe der „besten Spezialisten in allen Disziplinen“ dar (Fröndhoff 2007a). Kleine und mittelständische Beratungsunternehmen können diesem Trend nur erfolgreich begegnen, in dem sie sich zu Netzwerken zusammenschließen, die sowohl die Aufrechterhaltung eines umfassenden Leistungsspektrums als auch die Bereitstellung von hoch spezialisierter Expertise ermöglichen.

Beratungsnetzwerke ermöglichen für Klienten und BeraterInnen eine Win-Win-Situation. Zu den Vorteilen gehören u. a.

- Verbesserung der Qualität der angebotenen Dienstleistung durch eine kontinuierliche Reflexion und Evaluation der jeweiligen Beratung im und durch das Beratungsnetzwerk;
- zusätzliche Impulse zur Weiterentwicklung der eigenen Produkte und Qualifikationen;
- Entwicklung von neuen Kooperationen und Vervielfältigung der Kundenkontakte;
- erhöhte Reputation und Vorteile in der Akquisition von neuen Aufträgen durch gemeinsames Auftreten der Netzwerkpartner.

Insofern ist davon auszugehen, dass insbesondere kleine und mittelgroße Beratungsunternehmen in Zukunft mehr und mehr auf solche Netzwerke angewiesen sind. Unbestritten ist aber auch, dass solche Kooperationen im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb nicht unproblematisch sind (Sydow 2006, Königswieser 2006).

#### **4 Den Optionsraum erweitern – Zu den Vorteilen neuer Lern- und Beratungsarrangements in Netzwerken**

Spannend für die soziologische Beratungsforschung wird es insbesondere dann, wenn es nicht alleine darum geht, aus einem Beratungsnetzwerk Angebote für eine einzelne Klientenorganisation zu generieren, sondern wenn Beratungsnetzwerke Unternehmensnetzwerke beraten. Manning und Sydow (2006, 13) unterscheiden vier grundlegende Konstellationen der Beratung, in der Beratende und Beratene aufeinander treffen können: Die klassische Organisationsberatung (I), die Beratung in Netzwerken (II), die Beratung von Netzwerken (III) sowie die Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke (IV). In der Praxis der Netzwerkberatung kommen wiederkehrend Mischformen dieser idealtypischen Konstellationen vor. Im Verlauf eines Beratungsprozesses wird mitunter mehrmals die Ebene der Beratung gewechselt.

Wenn nun Netzwerke Netzwerke beraten, dann entstehen – so meine These – *neuartige Lern- und Innovationsarrangements*, in denen sich die Strukturen und Prozesse der Wissensvermittlung und Wissensgenerierung qualitativ verändern. Es geht dabei um mehr als die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes. Vielmehr verweisen diese Lern- und Innovationsarrangements auf ein verändertes *Grundverständnis von Beratung*, welches die Erkenntnisse der Systemtheorie und der systemischen Beratung zur wachsenden Komplexität von Veränderungsprozessen und den sich daraus ergebenden Anforderungen für selbstorganisierte Lernprozesse weiterführt und aus ihrer Begrenzung auf traditionelle

in der Regel asymmetrisch strukturierte Beratungsarrangements befreit.<sup>2</sup>

Im Zentrum dieser Lernnetzwerke steht ein Beratungsverständnis, welches auf die Ermöglichung und Begleitung von Lernprozessen der beteiligten Akteure und Organisationen setzt. Es entstehen Netzwerke, in denen interorganisationales Lernen zum wichtigen Kooperationszweck wird (Prange 1996, 164 ff.). „Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird zur Lernarena für fundamentale Wandlungsprozesse“ (Müller-Stewens/Hillig 1997, 250). Im Gegensatz zur einzelbetrieblichen Beratung geht es in solchen Netzwerken um die Entwicklung und Steuerung von Wissensflüssen in komplexen Strukturen. Es geht um die Gestaltung eines *interorganisationalen Wissensmanagements*.

Gegenstand der Beratung in solchen Netzwerken ist in der Regel nicht das Netzwerk selbst. Insofern geht es nicht um Netzwerkberatung im Sinne von Manning/Sydow. Vielmehr zielt die Arbeit in diesen Netzwerken auf die gemeinsame Bewältigung komplexer Innovations- und Veränderungsprozesse. Die thematischen Schwerpunkte solcher Lernnetzwerke sind vielschichtig und reichen von der Personal- und Organisationsentwicklung über Themen wie Marketing und Vertrieb, Technologie- und Produktentwicklung bis hin zur Branchen- und Regionalentwicklung (Howaldt/Kopp/Flocken 2001).<sup>3</sup>

Damit öffnet sich auch die Beratungsdiskussion einer Entwicklung, in Folge derer Netzwerke immer stärker zu *der* Organisationsform für Veränderungs- und Innovationsprozesse werden. Netzwerke bieten angemessene Strukturen, um dem dysfunktionalen Modell des Wissenstransfers ein Modell des kollektiven Lernens entgegenzusetzen. Willke schreibt, ausgehend von der systemtheoretischen Annahme einer Unmöglichkeit des Austausches von Wissen und Information: „Wir sehen nun, dass kollektives Lernen in den Formen der Sozialisation und der Kombination nur gelingen kann, wenn ein gemeinsamer Erfahrungskontext, eine ‚community of practice‘ dafür sorgt, dass sich die Kriterien der Bewertung von Daten [...] in einer gemeinsamen Praxis so annähern, dass eine annähernde oder hinreichende ‚Passung‘ von Informationen resultiert. Informationsaustausch wird dann möglich, wenn er in den noch anspruchsvolleren Kontext gemeinsamen Lernens eingebettet ist“ (Willke 1998, 17).

Entscheidend ist, dass es sich bei den skizzierten Grenzauflösungen bzw. Grenzüberschreitungen nicht vorrangig um ökonomisch motivierte „Geschäftsfelderweiterungen“ handelt, sondern dass Netzwerke zur unabdingbaren Voraussetzung der Wissensgenerierung und des Wissensaustausches werden. Qualitative Weiterentwicklungen der jeweiligen Wissensbestände und innovative Ideen entstehen heute weniger innerhalb einzelner Systeme, Organisationen, Institutionen, sondern in dem „Dazwischen“ der Netzwerke. Boos u. a. vermuten sogar, dass Neues in Organisationen prinzipiell nur in Netzwerken entsteht: „Auf der Ebene von Organisationen wagen wir zu behaupten, dass neue Theorien, Produkte, revolutionäre Entwicklungen in der Regel außerhalb dieser Organisationen

2 Gerade die VertreterInnen der Systemtheorie und systemischen Beratung haben Anfang der neunziger Jahre wichtige Impulse zur Kritik an einem Beratungsverständnis geleistet, welches zu einer enormen Trivialisierung der Beratungspraxis geführt hat. Die Erkenntnis, dass nicht der/die Berater/in das Klientensystem verändert, sondern lediglich Anstöße zur Selbstveränderung des beratenen Systems geben kann, ist hier von zentraler Bedeutung (vgl. u. a. Howaldt/Kopp 2002). Aber auch sie haben – trotz aller inhaltlichen Rekonzeptionalisierung – das dem Beratungsprozess zu Grunde liegende Verhältnis in seinem Kern unverändert beibehalten. So überrascht es auf den zweiten Blick nicht, dass von den „Erschütterungen“ der Branche auch die OE-Beratung nicht ausgenommen blieb (Wimmer 2004, 27; Kühl 2001).

3 Bereits Mitte der neunziger Jahre hat die Sozialforschungsstelle Dortmund Netzwerke als wichtiges Element im Innovationsprozess identifiziert (vgl. Sozialforschungsstelle Dortmund 1998). Die Beratung im Netz und die Beratung sowie das Management von Netzwerken hat inzwischen die einzelbetriebliche Beratung in ihrer Bedeutung weit übertroffen (Sozialforschungsstelle Dortmund 2004).



entstanden sind und erst in erprobtem Zustand von diesen aufgegriffen wurden.“ (Boos u. a. 1992, 56 f.)

Damit verändern sich zugleich die Konfiguration der Strukturen und Prozesse innovationsrelevanter Wissensvermittlung und -generierung. Die daraus resultierenden Anforderungen sprengen die Leistungsfähigkeit einzelner Organisationen, Institutionen und Akteursgruppen ebenso wie die Organisation der Veränderungsprozesse in traditionellen Beratungsarrangements. Erst komplexere Modelle der Wissensorganisation in dynamischen, multifokalen, vielfältig rekursiv operierenden Netzwerken eröffnen qualitativ neue Operationsräume und bieten ausreichendes Synergiepotenzial (Howaldt/Kopp/Schwarz 2007, 9 f.). Die hiermit verbundene Herausbildung von Lern- und Innovationsarrangements an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erhöht die Anforderungen an Kooperations-, Koordinations- und Vernetzungsentelligenz der beteiligten Akteure und setzt konventionelle Beratungssysteme und -arrangements unter Veränderungsdruck.

Ein wichtiger Vorzug solche komplexer Lern- und Beratungsarrangements ist, dass sie der Tatsache Rechnung tragen, dass Unternehmen und Organisationen in vielfältige regionale und gesellschaftliche Strukturen und Prozesse eingebunden sind. *Erfolgreiche Innovationsprozesse sind insofern sehr voraussetzungsreich*. Sie erfordern eine koevolutionäre Entwicklung von Akteuren und Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen (Howaldt u.a. 2001).

Die spezifische *Leistungsfähigkeit solcher Netzwerke* liegt insbesondere in vier Aspekten:

- In Bezug auf Innovationsprozesse, für die kein Rezeptwissen verfügbar ist und die deshalb mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden sind, ermöglichen sie die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen sowie gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse, die helfen können, Unsicherheiten zu reduzieren.
- Im Hinblick auf die wachsende Bedeutung regionaler Standortfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erlauben sie eine abgestimmte Entwicklung von (Produktions-)Unternehmen, unternehmensnahen Dienstleistern und regionalen Akteuren (Braczyk/Cooke/Heidenreich 1998; Porter 1999).
- Durch die gemeinsame Arbeit tragen sie zur Entwicklung einer Kooperationskultur, gemeinsamer Sichtweisen und (regionaler, sektoraler) Identitäten bei. So ermöglichen sie eine Einbettung wirtschaftlicher Effizienzkriterien in einen erweiterten Referenzrahmen.
- Schließlich und endlich stellen sie aus Sicht der Politik ein Erfolg versprechendes Modell moderner Innovationspolitik dar, welches eine Beeinflussung von Entwicklungsprozessen durch gezielte Impulsgebung, Netzwerkbildung und Aktivierung der Akteure jenseits traditioneller Formen politischer Steuerung ermöglicht (Verbund Sozialwissenschaftlicher Technikforschung 1997).

Mit der Entwicklung organisationsübergreifender Lernnetzwerke lassen sich qualitativ höherwertige Lern- und Beratungsergebnisse erzielen als dies in einfachen Beratungsarrangements möglich ist. Zu den Vorteilen solcher Netzwerke für die beteiligten Unternehmen gehören u. a. der Zugriff auf einen Kompetenzpool ohne zusätzliche Kosten oder Risiken, die Sicherung von Qualitätsstandards in der Beratung durch Rückkopplung mit dem Beratungsnetzwerk, der Rückgriff auf betriebliches Expertenwissen sowie die Verzahnung von betrieblicher Reorganisation und Qualifizierung mit überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen. Der Aufbau von solchen Lern- und Kooperationsnetzwerken

eröffnet eine Reihe erweiterter Optionen, die der Komplexität der notwendigen Lern- und Veränderungsprozesse in der Wissensgesellschaft gerecht wird.<sup>4</sup>

## 5 Von der Komplexität der Organisation der Wissensprozesse im Netzwerk

Nicht unterschätzt werden darf jedoch die Tatsache, dass sich mit zunehmender Vernetzung zugleich auch die *Komplexität des Geschehens* stark erhöht und sich *neue Problemlagen herausbilden*, wie sie für die Arbeit in Netzwerken typisch sind (Sydow/van Well 1996, 207). Die Arbeit in Netzwerken stellt schon in reinen Beratungsnetzwerken erhebliche Anforderungen an die beteiligten Akteure (Loose 2006, 30). Die Komplexität steigt in den Lernnetzwerken mit Unternehmen, regionalen Akteuren, Wissenschaft etc. weiter an.<sup>5</sup>

Die Anforderungen an das Management solcher Netzwerke sind groß. Die Organisation der Wissensprozesse innerhalb des Netzwerkes gehört dabei zu den bedeutendsten, gleichzeitig aber auch zu den ungeklärten Funktionen des Netzwerkmanagements. Dabei stellen sich Fragen wie: Was sind adäquate Formen des Wissensmanagements in Netzwerken? Welches sind geeignete Arbeits- und Lernformen, die kollektive Lernprozesse im Rahmen solcher Netzwerke initiieren und befördern können? Wie lassen sich die notwendigen Wissensprozesse in Netzwerken zum Nutzen der beteiligten Akteure gestalten?

Sollen diese Netzwerke erfolgreich sein, so muss die Arbeit so organisiert werden, dass die Potenziale ausgeschöpft werden, ohne die damit verbundene gewachsene Komplexität auf die beteiligten Unternehmen durchschlagen zu lassen. Die *Komplexität der Netzwerkarbeit* darf nicht zu einer Belastung für die zu beratende Organisation werden. Daher müssen Beratungsteams kontinuierlich und persönlich den Betrieben zur Verfügung stehen. Keinesfalls darf die Netzwerkstruktur zu Unverbindlichkeit und Kompetenzschwierigkeiten führen. Die Berater-Klient-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen und Verbindlichkeit in der Absprache. Mögliches Kompetenzgerangel zwischen den Beratungsinstitutionen kann sich daher ausgesprochen negativ auswirken. Lernnetzwerke ersetzen damit explizit *nicht* die auf Vertrauen basierenden Berater-Klient-Beziehungen. Vielmehr wird das traditionelle Beratungsarrangement in die Netzwerkarchitektur als Element eines umfassenderen Innovationsarrangements aufgenommen und in seiner Qualität durch die Einbettung in einen erweiterten Rahmen weiterentwickelt.<sup>6</sup>

Netzwerke sind Erfahrungsdrehscheiben, die nur in Schwung bleiben, wenn themenbezogene Transparenz über die Wissensbestände auf den unterschiedlichen Netzwerkebenen hergestellt wird. Für den Wissens- und Informationsfluss sind die jeweiligen Wissensträger bzw. Wissensgeber und potenziellen Wissensempfänger bzw. Wissensnehmer zu identifizieren, zu aktivieren und zu ‚verlinken‘, d. h. miteinander in Beziehung zu bringen. Diese

<sup>4</sup> Von besonderer Bedeutung sind solche Netzwerke im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe. Diese haben in der Regel nicht die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um auf einzelbetrieblicher Ebene langfristige Prozessberatungen „anzukaufen“. Die Einrichtung eines Lernnetzwerkes schafft einen organisierten Rahmen für solche Vorhaben. Die Kooperation von Betrieben und Beratern in einem solchen Netzwerk bietet die Möglichkeit, Kosten und Ressourcen durch gemeinsame Qualifizierung und gegenseitige Unterstützung der betrieblichen ExpertInnen zu sparen. Zugleich hilft sie, vorhandene Unsicherheiten zu reduzieren und schafft Möglichkeiten zur Entwicklung gemeinsamer Leitbilder.

<sup>5</sup> Insofern können solche Innovations- und Beratungsnetzwerke „traditionelle“ Beratungsarrangements nicht ersetzen. Vielmehr stellen sie eine Erweiterung des Optionsraumes dar, die insbesondere bei komplexen Veränderungsprozessen mit einer hohen Anzahl beteiligter Akteure sinnvoll erscheint.

<sup>6</sup> Zu der konkreten Organisation der Beratungsarbeit im Netz vgl. u. a. Howaldt 2004

Beziehungen sind durch eine hohe Dynamik, in der die Rollen von Wissensgebern und Wissensempfängern kontinuierlich wechseln können, geprägt. Entsprechende kommunikative Situationen und Anlässe zur effektiven Wissenszirkulation müssen organisiert und methodisch unterstützt werden. Hierbei kommt der Verzahnung von individuellen und organisationalen Lernprozessen besondere Bedeutung zu (Prange 1996, 174): „Die Anschlussfähigkeit‘ von Lernprozessen ist an bestehendes Wissen gebunden, und die Lernmöglichkeiten aus der Umwelt müssen in die Sprache des Systems übersetzt werden bzw. werden erst in solcher wahrgenommen. ‚Wissenstransfer‘ hat in dieser Terminologie die Funktion der Übersetzung in systemeigene Sprache.“ (ebd. 174)

Dies setzt voraus, dass die Netzwerkakteure in die Lage versetzt werden, ihre individuellen Lernerfahrungen in ihre jeweiligen Organisationen zu transferieren und dort notwendige Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieser Verzahnung ist die Entwicklung von Arbeits- und Lernformen, die die unterschiedlichen Ebenen der beteiligten Organisationen einbeziehen. Kooperation ist dann nicht mehr nur eine Sache ausgewählter VertreterInnen des Managements, sondern wird auch auf den operativen Ebenen der an den Netzwerken beteiligten Organisationen eingeübt und weiterentwickelt (Endres 2001, 108).

Während auf der Ebene von Einzelorganisationen z. T. auf langjährige Forschungsarbeiten und Erfahrungen verwiesen werden kann, steht die Frage nach geeigneten Formen des Wissensmanagements in Netzwerken noch am Anfang (Ciesinger u.a. 2005). Wissensgenerierende Gemeinschaften, wie sie hier angezielt sind, benötigen (Organisations-)Grenzen überwindende Netzwerkstrukturen. Begriffe wie Innovations- und Lernnetzwerke, Learning Communities (Senge/Scharmer 1997), communities of practice (Wenger/Snyder 2000 sowie Willke 1998) etc. markieren ein neues Leitbild, welches die wachsende Bedeutung von Netzwerken im Innovationsprozess widerspiegelt und die enge Kooperation zwischen Praxis, Beratung, Wissenschaft und Politik als deren Grundlage betrachtet.

Die Erforschung, Entwicklung und Erprobung organisationsübergreifender Lernnetzwerke und ihrer Arbeitsformen kann in Zukunft einen wichtigen Beitrag der Soziologie zur angemessenen Gestaltung von Innovationsprozessen in Unternehmen und Gesellschaft sowie zur Fortentwicklung der Innovationsforschung darstellen.

## Literatur

- BDU (2007): BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2006/2007“ [http://bdu.de/presse\\_342.html?fuseaction=page.contents&s\\_kurzname=presse\\_3](http://bdu.de/presse_342.html?fuseaction=page.contents&s_kurzname=presse_3) (Download 13.03.2007)
- Becker, Thomas, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose (Hg.) (2007): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin und Heidelberg, 2. überarbeitete Aufl.
- Boos, Frank, Alexander Exner, Barbara Heitger (1992): Soziale Netzwerke sind anders; in: Organisationsentwicklung, Nr. 1, 54-61
- Braczyk, Hans-Joachim, Phil Cooke, Martin Heidenreich (Hg.) (1998): Regional Innovation Systems – The Role of Governance in a Globalised World. London
- Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation. Bielefeld
- Bullinger, Hans-Jörg (2006): Verdammte zur Innovation; in: RKW-Magazin, 57, 12–14
- Ciesinger, Kurt-Georg u.a. (2005) (Hg.): Modernes Wissensmanagement in Netzwerken – Perspektiven, Trends und Szenarien. Wiesbaden

- Endres, Egon (2001): Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Peter Flocken (Hg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden, 103-120
- Friedman, Thomas L. (2006): Die Welt ist flach. Frankfurt a. M.
- Fröndhoff, Bert (2007): Beraterbranche blickt weiter optimistisch in die Zukunft; in: Handelsblatt vom 7. März 2007, Nr. 47
- Fröndhoff, Bert (2007a): Den Generalisten gehört die Zukunft: Beratungsunternehmen müssen sich positionieren; in: Handelsblatt vom 7. März 2007, Nr. 47
- Heintel, Peter, Ewald Krainz (1992): Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten; in: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 128-150
- Howaldt, Jürgen (2004): Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen. Münster
- Howaldt, Jürgen (2006): Netzwerkmanagement – Zentraler Baustein für eine erfolgreiche Kooperation; in: Netzwerkwelt 2006. Forschungsthemen – Schwerpunktbranchen – praktisches Know-how. Bielefeld, 30–38
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp, Peter Flocken (Hg.) (2001): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp (Hg.) (2002): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, 2. Aufl.
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp, Achim Loose (2007): Von der Last und Lust der Netzwerkberatung; in: Thomas Becker u.a. (Hg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin/Heidelberg, 2. überarbeitete Aufl.
- Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp, Michael Schwarz (2007): Innovation im Wandel; in: Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 13
- Kannegiesser, Martin (2005): Geleitwort; in: Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin/Heidelberg
- Königswieser, Roswita (2006): Kann man Netzwerke managen? in: Jörg Sydow, Stephan Manning (2006): Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, 271-292
- Kühl, Stefan (2001): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen – Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung; in: Organisationsentwicklung, 1, 4-19
- Leif, Thomas (2006): beraten & verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater. München
- Loose, Achim (2006): Organisationen und Netzwerke: Beratende und Beratene; in: Jörg Sydow, Stephan Manning: Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, 19-36
- Manning, Stephan, Jörg Sydow (2006): Von der Organisationsberatung zur Netzwerkberatung? – Vom Beratungsunternehmen zum Beratungsnetzwerk? in: Jörg Sydow, Stephan Manning: Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, 1-18
- Mercer Management Consulting (2005): “Automobilstudie von Mercer Management Consulting und der TU-München”, <http://www.presseportal.de/story.htxnr=714597&firmid=17052> (Download 19.08.2005)
- Mohe, Michael (2005): In the Neighbourhood of Management Consulting – Neue Konzepte im Beratungsmarkt; in: Michael Mohe (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg, 3-18
- Moldaschl, Manfred (2005): Reflexive Beratung – Ein Geschäftsmodell; in: Michael Mohe (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg, 43-68

- Müller-Stewens, Günter, Andrean Hillig (1997): Kooperationskompetenz für organisationales Lernen im Rahmen strategischer Allianzen; in: Wieselhuber & Partner (Hg.): Handbuch Lernende Organisation: unternehmens- und Mitarbeiterpotenziale erfolgreich erschließen. Wiesbaden, 249-256
- Ortmann, Günther (2006): Gemeinsame Sache? Netzwerkberatung, Beratungsnetzwerke, communities of change; in: Jörg Sydow, Stephan Manning, (2006): Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, 293-314
- Porter, Michael E. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main
- Prange, Christiane (1996): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen; in: Georg Schreyögg, Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 6 – Wissensmanagement. Berlin/New York, 163-190
- Senge, Peter, Otto C. Scharmer (1997): Von „Learning Organizations“ zu „Learning Communities“; in: Heinrich von Pierer, Bolko von Oetinger (Hg.): Wie kommt das Neue in die Welt? München/Wien, 99-110
- Sozialforschungsstelle Dortmund (1998): Netzbildung als Innovationsstrategie. Dortmund
- Sozialforschungsstelle Dortmund (2004): Jahresbericht. Dortmund
- Stähle, Wolfgang (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, 4. Aufl.
- Sydow, Jörg (1999): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung; in: Jörg Sydow (Hg.): Management von Netzwerken. Wiesbaden, 279-305
- Sydow, Jörg (2006) Netzwerkberatung – Aufgaben, Ansätze, Instrumente; in: Jörg Sydow, Stephan Manning: Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, 57-84
- Sydow, Jörg, Stephan Manning (2006): Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden
- Sydow, Jörg, Bennet van Well (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturations-theoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes; in: Georg Schreyögg, Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 6 – Wissensmanagement. Berlin/New York, 191-234
- Verbund sozialwissenschaftlicher Technikforschung (1997): Mitteilungen, Heft 19
- Wenger, Etienne, William M. Snyder (2000): communities of practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen; in: Harvard Businessmanager, Heft 4, 55-62
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Wimmer, Rudolf (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? in: Organisationsentwicklung 1, 26-38
- Wolf, Gertrud, Silvia E. Matalik (2006): Themennetze und die systematische Erzeugung von neuem. Eine Systematisierung am Beispiel der Lernenden Region; in: Report 4/2006, 29. Jg. Thema: Netzwerke, 26-36

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Jürgen Howaldt  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Universität Dortmund  
Geschäftsführender Direktor  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
howaldt@sfs-dortmund.de

**Schlagwörter: Beratung im Netz, Netzwerkmanagement, Neue Innovations- und Beratungsarrangements, Organisationsberatung, Wissensmanagement**