

## **„Vom Ist zum Soll“: Partizipative Verfahren und neue Planungsrationaltät**

### **Einleitung**

Partizipation boomt. In den verschiedensten gesellschaftlichen Handlungsfeldern sprießen Großgruppenverfahren, Methoden der Organisation partizipativer Prozesse wie z.B. Zukunftswerkstatt (JUNGK/MÜLLERT 1989), Zukunftskonferenz (WEISBORD/JANOFF 1995), „Open Space“ (OWEN 1992), Real Time Strategic Change (RTSC) (DANNEMILLER/JACOBS 1992), „Appreciative Inquiry“ (COOPERRIDER/WHITNEY 1999) aus dem Boden. Sie finden in agenda 21 Prozessen im Rahmen der Organisierung bürgerschaftlichen Engagements und in der Kommunalentwicklung in der Umgestaltung bürokratischer Systeme Anwendung. Sie werden in Unternehmen für Vision und Leitbildentwicklung, für strategische Planung und Qualitätsmanagement, in Organisations- und Themennetzwerken für institutionelle Vernetzung und vieles mehr eingesetzt. Sie gelten als die effektivsten und radikalsten Veränderungs- und Organisationsentwicklungskonzepte überhaupt.

Die partizipativen Verfahren werden zunehmend zu hoffähigen Instrumenten in Politik, Ökonomie und sozialstaatlichem Handeln. Die Verfahren versprechen Humanisierung, die Integration des Sozialen und des Ökonomischen, die Entwicklung von Strategien ausgehend von Visionen, die von einer breiten Basis entwickelt werden. Partizipative Verfahren versprechen Menschen in Bewegung zu bringen. Sie sollen über Grenzen oder Anonymität in großen sozialen Einheiten hinweg Kommunikationsbeziehungen intensivieren und neue Arbeitsbeziehungen entstehen lassen. Sie bringen die verschiedensten Perspektiven zusammen, sie arbeiten mit den Grundprinzipien der Anerkennung der Vielfalt, der Differenz, der unterschiedlichen Sichten auf Welt.

Diese Praxis ist nicht ganz neu. Wir kennen sie als Forderungen und als Organisationsprinzip aus den sozialen Bewegungen der 70er Jahre. Ist der Boom dieser Verfahren heute Teil des damals angetretenen „Marsches durch die Institutionen“? Können sie Veränderungsprozesse in Gang setzen? Sind sie ganzheitlich und menschenorientiert, oder verkommen sie in profitorientierten Kontexten zur Sozialtechnologie? Zu vermuten ist, dass eine Position, die ihre Argumentation zwischen den Polen der „Affirmation“ und „Ideologiekritik“ anlegt, zu kurz greift. Im folgenden soll – orientiert an einer diskursanalytischen Perspektive nach Michel FOUCAULT (1992) – eine Perspektive entfaltet werden, die die Verfahren und ihre Thematisierungen in verschiedenen Kontexten als Wissensbestände in den Blick nimmt. In einem genealogischen Rückgriff wird es also zunächst um die alten Forderungen nach Autonomie, horizontaler Vernetzung und nach Lernen und Prozessorientierung gehen. Im zweiten Abschnitt wird es um neue Handlungsmuster institutioneller Veränderungsstrategien in Politik, in Wirtschaft und im dritten Sektor gehen. In den jeweiligen Kontexten

ten werden Selbstorganisation, horizontale Vernetzung und Prozessorientierung gefordert. Die boomenden partizipativen Verfahren entsprechen dieser Logik. Der Beitrag vertritt die These, dass hier eine neue Steuerungsrationaltät zur Anwendung kommt, die sich um das verfügbare Wissen des Netzes herum strukturiert, und in der das pädagogische Wissen einen systematischen Stellenwert einnimmt.

## 1. Alte Forderungen

In den 70er Jahren bilden die sozialen Bewegungen einen antiinstitutionalistischen Pol gegen die obrigkeitstaatliche Praxis (RÖDEL/FRANKENBERG/DUBIEL 1989, S. 12).

„Soziale Bewegung ist ein mobilisierender kollektiver Akteur, der mit einer gewissen Kontinuität auf der Grundlage hoher symbolischer Integration und geringer Rollenspezifikation mittels variabler Organisations- und Aktionsformen das Ziel verfolgt, grundlegenden sozialen Wandel herbeizuführen, zu verhindern oder rückgängig zu machen.“ (DACKWEILER 1995, S. 30 f.)

So heterogen die sozialen Bewegungen, ihre Themen und Anliegen sind: sie lassen sich unter den drei Aspekten der „Demokratisierung“, der „Integration von Ausgeschlossenen“ und der „Gesellschaftsveränderung durch Persönlichkeitsentwicklung“ fokussieren (WEBER 1998). Die Forderung nach Demokratisierung wendet sich gegen „hierarchische Strukturen“ und „überkommene Privilegien“ (RÖDEL/FRANKENBERG/DUBIEL 1989, S. 109 f.) der unterschiedlichsten autoritären Agenten der Gesellschaft. Sie wendet sich gegen die Logik der funktionsdifferenzierten und segmentierten Gesellschaft, gegen die Trennung von Öffentlich und Privat, gegen die Marktförmigkeit der Privatheit (HEIDER/MEVISSEN 1991, S. 42 f.), gegen entfremdete Lebensverhältnisse, gegen rationalistisches Denken (HARTFIEL 1980, S. 16). Als positives Gegenbild wird ein Subjekt der Partizipation entworfen, das etwas bewegen will, das nach Entwicklung und nach sinnvollen Tätigkeiten strebt. GALTUNG formuliert das Konzept der „self reliance“. Es umfasst Eigenverantwortlichkeit und Handlungskompetenz.

„Ich sehe self-reliance“ als eine Kombination eines bestimmten Menschenbildes, lokaler Organisationen, der Sozialstruktur im allgemeinen und der ökonomischen Produktion/Konsumtion im besonderen sowie der internationalen Beziehungen.“ (GALTUNG 1985, S. 165)

Die Entwicklung der Persönlichkeit tritt gegen „Indifferenz, Überkonformität, Status und Funktionsgehorsam“ an (HARTFIEL 1970, S. 16). Lern- und Entwicklungsorientierung wird auch von den bildungspolitischen Kampagnen mitgetragen. Sie argumentiert mit Chancengleichheit. „Mündigkeit“ und „Entwicklung“ sind Leitbegriffe für Erziehungs- und Bildungsprozesse.

„Für die emanzipatorische Erziehung muss eine Erziehung, die ihrem Wesen gerecht werden will, nicht nur auf die Herausbildung mündiger Menschen ausgerichtet sein. Sie muss zugleich auf den Fortschritt in der Weise einwirken, dass durch die Demokratisierung der bestehenden Gesellschaft die sozialen Bedingungen von mehr Mündigkeit entwickelt werden.“ (VON WERDER 1975, S. 8)

Angesichts dieser Demokratisierungstendenz polemisieren konservative Kräfte mit der „Unregierbarkeit des Staates“. Die Basisbewegungen und lokalen Zusammenschlüsse gelten als „trojanisches Pferd der parlamentarischen Demokratie“ und Brutstätten extremistischer Zellen (BEER 1978, S. 12). Diesen Unkenrufen zum Trotz bilden die sozialen Bewegungen eine gesellschaftsinnovative Kraft, die die Entwicklungen der 80er und 90er deutlich beeinflusst.

Welchen Stellenwert können die sozialen Bewegungen und ihre politische und soziale Praxis beanspruchen? Sind sie revolutionär? Sind sie dynamisierender Faktor für ökonomische und soziale Anpassungsprozesse? Sind sie Akteure des politischen Selbstbildungsprozesses der Zivilgesellschaft? Manche Autoren bewerten die Praxis der sozialen Bewegungen der 70er Jahre als sozialen Aufbruch zu einer neuen Werteordnung. In solchen Interpretationen gilt die Basisgruppe als revolutionäre Antwort auf die traditionellen Formen gesellschaftlicher Machtverteilung. Im sich egalitär verstehenden Netzwerk würde die hierarchische Gestalt der Systeme aufgebrochen (LUTZ 1981). Eine politikwissenschaftliche Lesart der neuen sozialen Bewegungen und ihrer Praxen sieht in ihnen die Kämpfe um „uneingelöste Versprechen“ der modernen Forderungen der Aufklärung, der Demokratie und des Humanismus. Aus dieser Perspektive bringen die sozialen Bewegungen „den Prozess der Autonomisierung der Zivilgesellschaft im Ganzen voran“, indem sie die hierarchischen und bürokratischen Strukturen mit neuen Legitimitätsansprüchen konfrontieren. In den Partizipationsforderungen sozialer Bewegungen und dieser politischen Losung aktualisiere sich das „Projekt Demokratie“. „Sie bringen neue Themen und neue Formen symbolischer Praxis in die öffentliche Sphäre ein und erschließen dieser damit neues Terrain“ (RÖDEL/FRANKENBERG/DUBIEL 1989, S. 126). Durch die Artikulation und Partizipation von Minderheiten werde der Selbstbildungsprozess einer sich selbst regierenden Gesellschaft vorangetrieben. Das „symbolische Dispositiv der Demokratie“ versetze „aktive politische Minderheiten in die Lage, die demokratische Frage in der öffentlichen Sphäre immer von Neuem zu stellen und den unvermeidlichen Konflikt um die stets vorläufigen Antworten in Gestalt von neu geschaffenen Institutionen auszutragen“ (RÖDEL/FRANKENBERG/DUBIEL 1989, S. 127).

In dieser Lesart ist Partizipation originäres Kernelement von Demokratie. Das unvollendete Projekt der Demokratisierung habe den Marsch durch die Institutionen angetreten. Dieser Lesart einer „Demokratisierung“ scheint die heutige Diskussion um Bürgergesellschaft, um Partizipation und deliberative Politikmodelle zu folgen.

Den staatlichen Bürokratien legt man Politikversagen zur Last. Ihre institutionalisierte staatliche Macht gilt als blockierend und ver hindernd (JÄNICKE 1986). Die Staatsbürokratie gilt als übersteuert, innovationsschwach, rigide, überkompliziert und überstabilisierend. Man wirft den Bürokratien aufgeblähte Verwaltungs- und Personalapparate, die Dopplung der Ausführung von Arbeiten und übermäßige Präzision und Kontrolle vor. Indem sie Handarbeit und Kopfarbeit trenne, setze sie den Sachverstand und die Initiative Untergebener nicht ein. Sie verhindere Effizienz (BOSETZKY/HEINRICH 1980). Die sozialen Bewegungen wenden sich gegen Hierarchie, Segmentierung und Statik (WEBER 1998, WEBER 1999).

Die darin liegende Kritik am Bürokratiemodell scheint heute in den Institutionen anzukommen. In diesem Beitrag geht es allerdings nicht um die Wirkungen der sozialen Bewegungen und ob der „Marsch durch die Institutionen“ erfolgreich war oder nicht. Es wird hier also keine kausalanalytische Untersuchung des Gegenstandes vorgenommen. Hier interessieren die inhaltlichen Forderungen und Organisationspraxen der sozialen Bewegungen unter dem Aspekt der handlungsleitenden Wissensbestände. Aus dieser Perspektive lassen sich die Forderungen der 70er Jahre als Forderung nach „Autonomie“, „Gruppe“ und „Entwicklung des Selbst“ rekonstruieren (WEBER 1998, WEBER 1999). Gegen die vertikale Beziehung des Untertanentums steht die Selbstorganisation autonomer Subjekte. Gegen institutionelle Segmentierung und die Logik des Getrennten steht die Gruppe als horizontaler Zusammenschluss und die Logik der Integration. Gegen die Statik der Ordnung von Natur und Gesellschaft steht die Entwicklung des Selbst mit dem Ziel der Gesellschaftsveränderung.

Handlungsfeld und Akteure	Formulierte Kritik	Forderungen und Ziele	Gesellschaftliche Praxis	Zur Geltung kommendes Prinzip
Soziale Bewegungen der 70er Jahre	Hierarchie	Befreiung von Herrschaft und Unterdrückung	Selbstorganisation in Erfahrungs- und Aktionsgruppen	Autonomie
	Segmentierung	Unentfremdet leben, das ‚Private ist Politisch‘	Horizontaler Zusammenschluss, Aktion, Ganzheitlichkeit	Gruppe
	Statik	Gesellschaftsveränderung	Persönlichkeitsentwicklung	Entwicklung des Selbst

## 2. Neue Handlungsmuster

Wie in diesem Abschnitt deutlich werden wird, werden die neuen Handlungsmuster „Autonomie“, „Gruppe“, „Entwicklung des Selbst“ in Politik, Ökonomie und Administration unterschiedlich diskutiert. In allen Bereichen finden wir jedoch die Kritik an „Hierarchie“, „Segmentierung“ und „Statik“ verkrusteter Organisationsstrukturen vor. Alle lassen sich jedoch auf die eben eingeführten Grundfiguren hin rekonstruieren.

Damit verfolgt diese Untersuchung nicht primär das Anliegen, zu diskutieren, ob es sich bei den neuen Managementkonzepten um ökonomische Notwendigkeiten handelt, Bürokratien effizienter und schlagkräftiger zu machen, oder ob hier das politische Dispositiv der Demokratisierung zur Geltung kommt. Auch die Diskussion um „neue Steuerungsmodelle“ auf kommunaler Ebene des Verwaltungshandelns und ihre Relevanz für den dritten Sektor und die dort tätigen Non-Profit-Organisationen soll hier primär als Tendenz und Entwicklungsverläufe eines Diskurswissens untersucht werden.

## 2.1 Partizipation als politisches Dispositiv

Bürgerbeteiligung, konsensuelle, meinungsbildende Verfahren sind en vogue. Sie erweitern die klassischen Verfahren der repräsentativen Demokratie um basisdemokratische Elemente. Es werden Stiftungen zu Bürgerbeteiligung und bürgerschaftlichem Engagement ins Leben gerufen, es finden Bürgerforen, runde Tische, Planungszellen (DIENEL 1997<sup>4</sup>) und Zukunftswerkstätten statt. Das wohl aktuell prominenteste Beispiel für BürgerInnenbeteiligung ist die lokale Agenda 21, die sich nachhaltige Entwicklung der globalen Zukunft auf die Fahnen geschrieben hat. In der politiktheoretischen Reflexion schlägt sich das Moment der Demokratisierung und die Idee der Stärkung der Partizipation in der Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaften (WILLKE 1996) oder auch in der Rekonstruktion der „Netzwerkgesellschaft“ von MESSNER (1997) nieder. Die Allgegenwart und Allpräsenz des Politischen konstatiert Beck in seinem Ansatz der Subpolitik (BECK 1986). Nachdem man in den 70er Jahren noch diese unkontrollierbaren Bewegungen von unten mehr als misstrauisch beäugte und nicht allzu selten observierte und polizeistaatlich überwachen ließ, scheint nun die Begeisterung für Partizipation in den Institutionen angekommen zu sein. Partizipation und bürgerschaftliches Engagement scheint gern gesehen zu sein. Angesichts der Handlungsunfähigkeit staatlicher Politik wird auch der dritte Sektor dazu ermuntert, seine zivilgesellschaftliche Funktion wahrzunehmen. So gelten Tauschringe als Modell bargeldloser Kooperation und horizontaler Vernetzung. Soziale Netzwerke (BULLINGER/NOWAK 1999) und Partizipation in Form von Selbsthilfe erfreuen sich der administrativer Ermunterung und gleichzeitig eines gewissen Flairs einer antiinstitutionellen Praxis und des subtilen Charmes der Revolte gegen „das System“.

Handlungsfeld und Akteure	Formulierte Kritik	Forderungen und Ziele	Gesellschaftliche Praxis	Zur Geltung kommendes Prinzip
Politischer Diskursraum	Staat als Souverän	Politik betrifft alle; Demokratisierung durch Partizipation	Artikulation mündiger Bürger von der Basis aus	Individualisierung, Ausgangspunkt radikale Differenz
	Politik ist nicht nur im Parlament, Vertrauensverlust der Parteien, Komplexität nicht repräsentiert	Pluralität der Perspektiven zur Artikulation und zur Geltung bringen	Öffentlichkeiten schaffen, Interessen artikulieren, Sub-Politik, Lobbying	Polyzentrische Gesellschaft, Strategische Akteure horizontaler Vernetzung
	Souveränitätsverlust, Unsteuerbarkeit des Staates	Entwicklung einer pluralen Gesellschaft	Gesellschaftlichen Prozess durch Dialogverfahren mitsteuern	Verfolgen des Demokratischen Projekts durch Widerstreit und Konsensbildung

Im politischen Diskursraum wird also die Forderung nach Demokratisierung durch Partizipation erhoben. Hier wird das Subjekt als mündige BürgerIn entworfen. Das neue Politikmodell verortet Politik nicht nur im Parlament, sondern in der gesamten Gesellschaft. Es geht hier darum, die Pluralität der Perspektiven zur Artikulation und zur Geltung zu bringen. Mittels Lobbying und Subpolitik soll Öffentlichkeit für die jeweiligen Partikularinteressen hergestellt werden. Das zur Geltung kommende Prinzip ist hier radikale Differenz und die Individualität des Subjektes. Die Gesellschaft wird darin polyzentrisch entworfen, sie besteht aus Akteuren, die sich horizontal oder dreidimensional vernetzen.

## 2.2 Partizipation: ökonomisches Erfordernis?

Auch in ökonomischen Zusammenhängen ist Partizipationswissen eingegangen. Wie zu erwarten geht es hier allerdings nicht in erster Linie um politische Partizipation und Mitbestimmung, sondern um Beteiligung im Sinne der Übernahme von Verantwortung für den ökonomischen Erfolg des ganzen Unternehmens. Zukunftskonferenzen, Open Spaces und andere Modelle der visionsgeleiteten Zukunftsgestaltung, Großgruppenverfahren, die „common ground“ bilden können, Szenarien für die Zukunft finden Eingang in Unternehmen, die ansonsten beileibe nicht mit allzuviel „sozialer Phantasie“ oder gar gesellschaftlichem Engagement ausgestattet sind. Sie fügen sich vom Ansatz her ein in neue Organisationsentwicklungskonzepte, die mit den Prinzipien der „Autonomie“, der „Gruppe“ und der „Entwicklung des Selbst“ arbeiten: hier heißen die Leitbilder der Autonomie „Intrapreneuring“, „Outsourcing“. Die Praxis der Gruppe realisiert sich in „Teamkonzepten“ und „strategischen Allianzen“.<sup>1</sup> Die Idee der Entwicklung und des Prozesses in Konzepten des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) und der systemische Sicherung. In allen Konzepten werden Subjekt und Organisation als Lernende rekonstruiert (WEBER 1998). Diese Strategien entsprechen einer veränderten Produktions- und Organisationslogik. Ihr Zustandekommen wird auf den Bedarf an qualitativ veränderten Koordinationsmechanismen zurückgeführt (ESSER 1992, S. 161). Es geht nun nicht mehr um Quantität, sondern um Qualität zu geringstmöglichen Kosten. Erreicht werden soll dies, indem man Funktionen nicht segmentiert, sondern integriert und Strukturen nicht starr, sondern flexibel organisiert (BOYER 1992). Die Kontrolle von Qualität soll nicht abschließend erfolgen, sondern in den Herstellungsprozess integriert werden. Das idealtypische Leitbild von Organisationen soll von „Bürokratie“ zu „Markt“ übergehen (WEBER 1998).

<sup>1</sup> Das Netzprinzip wird dabei nicht nur innerbetrieblich relevant, sondern betrifft auch die Vernetzung von Organisationen. Unternehmen gehen flexible Bündnisse, sogenannte „strategische Allianzen“ mit anderen Unternehmen ein. „Neben den engen Formen wie Fusion oder Allianz nutzen Unternehmen die Synergieeffekte überbetrieblicher Kooperation, indem sie in Beziehungsgefügen mit unterschiedlichem Formalisierungsgrad kooperieren. Ohne den Anspruch der engen Bindung an einen Kooperationspartner wird „Networking“ zur alternativen Strategie, um risikoärmere, unverbindlichere und flexiblere Formen der Zusammenarbeit zu finden“ (ERBEL, o. J., S. 2).

Handlungsfeld und Akteure	Formulierte Kritik	Forderungen und Ziele	Gesellschaftliche Praxis	Zur Geltung kommendes Prinzip
Ökonomischer Diskursraum	Dysfunktionalität von Befehlsgehorsam und „Dienst nach Vorschrift“	Humanressourcen nutzen und optimieren	Intrapreneuring, Profit-Center, Outsourcing	Dezentralisierung der Steuerung und Zurechenbarkeit
	Abteilungsdenken und „Mauerwurf“	Kräfte bündeln, Synergieeffekte nutzen	Integration in Teams, Vernetzung, Strategische Allianzen, Management of Diversity	Lose Kopplung teilautonomer Einheiten, Kontrakt
	„Betonprojekte“, Statussicherung, Machterhalt, Innovationskiller	Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit erreichen, Unsicherheit, Komplexitätszuwachs und Steuerungsversagen managen	Lebenslanges Lernen (Subjekt, Organisation, Netz) KVP, Kaizen, Qualitätszirkel, OE	Prozessoptimierung Lernen, Monitoring, Rückkopplungsschleifen, Systemische Sicherung, Output

Hierin ändert sich auch die Rolle der einzelnen Abteilung und der Arbeitsbeziehungen untereinander. KollegInnen sollen nun als Team zusammenarbeiten, Abteilungen werden zu „Profit-Centern“ umstrukturiert, die auf der Dezentralisierung und Lokalisierung des Managements beruhen. Die einzelnen Einheiten sind also autonom und betriebswirtschaftlich für sich selbst verantwortlich. Damit befindet sich der Markt nicht mehr nur außerhalb des Unternehmens, sondern auch innerhalb. Die früher eindeutigen Grenzen eines Unternehmens zwischen ‘außen’ und ‘innen’ werden dadurch aufgehoben“ (WEBER 1998, S. 70). Im internen Markt werden ehemalige Kollegen einander zu ‚Dienstleistern‘ und ‚Kunden‘ (MOLDASCHL/SCHULTZ-WILD 1994, S. 23). Das „neue“ Organisationshandeln beruht auf dem Wettbewerb aller, ist nicht auf Bestandssicherung, sondern auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit ausgelegt und setzt an der Beteiligung und Entwicklung der Mitarbeiter an. Die Arbeitsorganisation richtet sich an der ganzheitlich definierten Aufgabe und der Selbstabstimmung in Gruppen aus (STAEHLE 1988, S. 582). „Gefragt sind offene und flexible Organisationsstrukturen, die möglichst wenige Reaktionen vorausbestimmen“. Oder, so der Organisationsberater KÜHL: „Die Kommunikationsprozesse müssen in Netze von Rückkopplungsschleifen eingebunden sein. Organisationen sind dann in letzter Konsequenz nicht mehr Strukturgebilde, sondern ein sich dauernd wandelnder, rückgekoppelter Prozess“ (KÜHL 1994, S. 133).

Auch im dritten Sektor, der sich in seinen Organisationsstrukturen an den Vorgaben der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet hatte, finden die partizipativen Verfahren Eingang. Die Grundfiguren der 70er Jahre, „Intrapreneuring“, „Teamkonzepte“ und „kontinuierliche Prozeßoptimierung“ werden innerhalb der Diskussion um neue Steuerungsmodelle und kommunale Verwaltungsreform auch an den sozialen Bereich herangetragen.

### 2.3 Neue Forderungen im Sozialen Sektor

Im Zusammenhang mit geänderten gesetzlichen Vorgaben ist der soziale Bereich von der Debatte um Veränderungskonzepte und neue Steuerungsmodelle betroffen (FLÖSSER 1994). Im Wesentlichen geht es um die Umsetzung von Modellen, die die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) in Köln seit 1992 entwickelt hat. Die Förderung über Zuwendungen und Kostenübernahme (Pflegesätze) wird auf leistungsorientierte prospektive Vergütungen oder Leistungsverträge umgestellt. Die Änderung dieser gesetzlichen Grundlagen bringt einen fundamentalen Umbruch im Non-Profit-Sektor mit sich. Angesichts der Diskussion über effizientere und „schlankere“ Formen für Verwaltung und Dienstleistung sowie knapper werdender Ressourcen im Kontext der kommunalen Finanzmisere sind Jugendämter und freie Träger mit dem Anspruch konfrontiert, „Produktbeschreibungen“ ihrer Arbeit zu liefern und fachliche Qualitätskriterien (MÜLLER 1998) zu entwickeln. Die Einrichtungen im sozialen Bereich sehen sich dem Anpassungsdruck ausgesetzt, stärker als in der Vergangenheit mit anderen Anbietern konkurrieren und sich „am Markt behaupten“ zu müssen. Es treten damit ungewohnte Begrifflichkeiten, neue Sichtweisen und veränderte Realitäten auf. Eine neue Sprache zieht ein: es ist die Rede von Out-Put und Kundenorientierung, Produktbeschreibungen und Wirkungsanalysen, Fremdevaluation und Selbstevaluation, Qualitätsentwicklung und Total Quality Management (HEINER 1996), Zertifikaten und Gütesiegeln. Diese Sprache steht für die Tendenz zur Einführung ökonomischer Kriterien in das Soziale: mit neuen Steuerungsmodellen verschärft sich der Wettbewerb, die Qualitätsdefinitionen sollen dem Gebot von Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Aufwand) unterworfen werden. Damit werden auch die Karten etablierter Verteilungen von Macht und Ressourcen neu gemischt. Die Vorrangstellung der Verbände (Subsidiarität) weicht einem Anbieterstatus unter gleichrangigen Konkurrenten (marktorientierte non-profit-Unternehmen). Freie gemeinnützige Träger und Verbände müssen auf diese Herausforderungen in der Formulierung ihres Selbstverständnisses wie auch in der Aufbau- und Ablauforganisation (Angebotsorientierung, Budgetierung, Management, Controlling, Personalarbeit) reagieren.

Das Aufkommen dieser neuen Forderungen bricht etablierte Handlungsmuster um: Gegen „Hierarchie“, „Segmentierung“ und „Statik“ muss sich professionelles Handeln auf neue Weise legitimieren (MEINHOLD 1997). Es wird ein neues Verständnis von Fachlichkeit und ein neues Planungsverständnis eingefordert. Gegen ein hierarchisches und fürsorgeorientiertes Hilfeverhältnis tritt eine professionelle Beziehung in den Diskursraum, die egalitär und beratend geprägt sein soll. Gegen ein entpolitisierendes Verständnis der Klientenproblematik soll ein kontextualisiertes und politisiertes Verständnis stehen.<sup>2</sup> Auch in den Vorstellungen von neuer Fachlichkeit sind die Kriterien

2 So kritisiert MÜLLER (1998, S. 61), das „alte“ Hilfsverständnis der sozialen Arbeit sei individualisierend und privatisierend, es sei entöffentlichend und entpolitisierend. Die soziale Frage werde darin pädagogisiert. Es gehe darin um Hilfe und die zentrale Rolle des Helfers. Ein auf Erziehung

der Selbstorganisation statt der Überwachung, der Zieldefinition statt der Problemdefinition (und damit die Steuerung vom Ergebnis statt vom Ausgangspunkt her), der Prozessbegleitung statt der „Endkontrolle“ wirksam. In die Vorstellungen von Professionalität gehen insbesondere auch ökonomische Wissensbestände ein.

Gegen defizitorientierte Ansätze sozialer Randgruppen soll die Prozessdynamik der Integration stehen. Auch diese Argumentationslinien folgten den Wissensfiguren der „Autonomie“, der „Gruppe“ und der „Entwicklung des Selbst“.

Handlungsfeld und Akteure	Formulierte Kritik	Forderungen und Ziele	Gesellschaftliche Praxis	Zur Geltung kommendes Prinzip
Sozialer Diskursraum	Entmündigung durch Experten, Hegemoniales Verhältnis von Norm und Abweichung	Normalisierung von Differenz, Akzeptanz von Lebenswelten	Selbsthilfe, Selbstorganisation von Betroffenen	Alle sind ExpertInnen ihres Lebens
	Struktureller Ausschluss, individualisierte Verantwortung, Entpolitisierung	Pluralisierung von Lebenspraxen	Dezentrale kleine Solidarnetze	Differenz, Tausch und Vertrauen
	„Hirt und Herde“: Gesellschaftliche Normalität und fürsorgende Integration für Deviante	Normalisierung von Differenz	Empowermentprozess, Nutzer als Co-Produzenten, Monitoring durch Professionelle	LebenLernen auf der Normalitätsskala statt Norm und Abweichung

### 3. Neue Leitbilder - Alte Institutionen

Mit diesen neuen Vorstellungen gehen neue Leitbilder bezüglich Planung und Steuerung einher. Fachlichkeit und Professionalität spielen bei steigendem Partizipationsgrad eine zunehmend wichtiger werdende Rolle. So geht es nun in der Diskussion um neue Fachlichkeit und pädagogische Professionalität um Integration, Teilhabe und horizontale Vernetzung. In der Diskussion um Planung spielen horizontale Integration, Multiperspektivität und Interdisziplinarität eine große Rolle. Steuerung soll auf den Prinzipien der Selbstorganisation, der Desegmentierung und Vernetzung und der Prozesssteuerung und systemischen Sicherung beruhen.

Diese Vorstellungen prallen allerdings auf Organisationen, die mehrheitlich in der Vergangenheit nach anderen Kriterien funktioniert haben: Hierarchie, Segmentierung und Statik - die das Bürokratiemodell kennzeichnenden Funktionsmechanismen sind lebendige Praxis.

zentriertes Handlungsverständnis sozialer Arbeit verleihe keine Öffentlichkeit. Es sei ein entpolitisiertes Handlungsverständnis. Der alten Ethik des Helfens stehe eine politische Ethik gegenüber.

### 3.1 Die Organisation: Maschine oder neuronales Netz ?

Das klassische Bürokratiemodell der Organisation folgt einer mechanistischen Organisationsvorstellung. Hier ist die Organisation ein rationales Gebilde, ganz nach dem Leitbild des Taylorismus und des scientific management. Dieses Organisationsmodell ist geprägt von dem Bild der Maschine: eine komplexe Architektur einzelner Rädchen, die exakt miteinander verzahnt sind, entsteht vor dem inneren Auge. Die Funktionslogik dieser Maschine basiert auf Präzision, Vorhersagbarkeit der Abläufe und Ergebnisse, der Aufteilung des Arbeitsprozesses in möglichst viele einfache Routineabläufe, der Klarheit und Eindeutigkeit der Strukturen. Die Arbeitsteilung orientiert sich an klar gefassten Aufgaben, an Spezialisierung und Fragmentierung. Die MitarbeiterInnen sind austauschbar. In diesem - hierarchisch strukturierten - Modell wird oben gedacht und unten gemacht. Das Management besteht aus Planen, Entscheiden, Anweisen, Kontrollieren, Sanktionieren. Kommunikation verläuft Top-down entlang Dienstwegen. Laterale Kommunikation wird nicht gern gesehen. Diese Organisation ist auf Kontrolle und Disziplin ausgelegt: es geht um Exaktheit und optimale Kontrollierbarkeit, um die Verhinderung von Abweichungen. Der Mensch wird darin als prinzipiell nicht motiviert und nicht verantwortungsbereit entworfen. Das Subjekt muss durch Geld und Macht bei der Stange gehalten werden (WEBER 1998, KRÄHENBÜHL/SCHWING 1997, S. 247).

Aktuelle Organisationsentwicklungskonzepte entwerfen dagegen das Organisationsmodell des Netzwerks. In dieser Perspektive kommt man von einer primär organisationsbezogenen Betrachtung weg und denkt in vernetzten Systemen. Organisationen werden hier als lebende Organismen, als evolutionäre Gebilde entworfen, die sich in permanenter Veränderung befinden (WEBER 1998). Organisationen seien Hologramme, die ganzheitlich zu betrachten und zu verstehen seien (MANN 1995). Hier wird auch die Metapher der Organisation als Gehirn verwendet. Dieses Bild orientiert sich an den Prinzipien der Selbstorganisation neuronaler Vernetzung und kybernetischen Modellen. In diesem Bild sind Organisationen autonome, komplexe Systeme, deren Verhalten nicht vorhersagbar ist und die damit prinzipiell nicht beherrschbar sind. Eigendynamik, Chaos-Prozesse stehen im Vordergrund, nicht Lenkung und Steuerung. Unternehmen sind hierin „lernfähige Denkfabriken“. Die Netzwerkstruktur ist eher anzutreffen als die Stab-Linien-Struktur; weitgehend autonome Einheiten sind miteinander auf gleicher Ebene vernetzt. Abteilungen sind in arbeitsfähige und überschaubare Einheiten und Teams gegliedert.

Die Abläufe sind effektiver, die Störanfälligkeit ist geringer, Teams gestalten ihre Arbeitsabläufe. Zusammenarbeit orientiert sich an Empowerment, Verantwortung, und Entscheidungsbefugnissen. Führung steht eher im Hintergrund, Kontrolle wird delegiert, in Teams findet Qualitätssicherung und -optimierung statt. In kontinuierlichen Verbesserungsprozessen werden die Arbeitsabläufe überprüft und optimiert und die Qualität der Ergebnisse gesteigert. Ähnlich der Lernorganisation des Gehirns

werden Strukturen geschaffen, die ständige Lern- und Entwicklungsprozesse ermutigen (KRÄHENBÜHL/SCHWING 1997, S. 252).

Eine sehr zugespitzte Kritik polarisiert diese beiden Organisationsmodelle entlang der kopernikanischen Frage: ist die Einzelorganisation Zentrum ihres Universums oder muss sie eben auch bloß um die Sonne kreisen ...? Unabhängig von der Frage, ob wir mit dieser Frage an der Scheidelinie zwischen geozentrischem und heliozentrischem Welt- bzw. Organisationsbild stehen und ob hier der Stellenwert einer kopernikanischen Wende (MALIK 1993) gegeben ist: Die impliziten Grundannahmen und Leitbilder, nach denen Planung und Organisationshandeln strukturiert wird, stehen in einer solchen Betrachtungsweise zur Disposition.

### 3.2 Ein neues Verständnis von Planung

Herkömmliche Planungsverfahren gelten zunehmend als defizitär. In allen gesellschaftlichen Bereichen wird lauthals Unmut über Planungsdefizite artikuliert. Die Dilemmata der Bürokratisierung sind ein übergreifendes Phänomen, das alle gesellschaftlichen Sektoren betrifft. Bürokratisierung und Spezialisierung führen zu einer „Verselbständigungstendenz der Apparate“ (DIENEL 1997<sup>4</sup>, S. 13). An den Weichenstellungen für die Zukunft sind nur wenige beteiligt. DIENEL identifiziert als fünf Dilemmata und Schwachstellen von Entscheidungsapparaturen ein Defizit an rationaler Bewertung (DIENEL 1997<sup>4</sup>, S. 15), ein Defizit an Zukunft. Bestehende Entscheidungsstrukturen sind nicht am „morgen“ sondern am „heute“ orientiert. Drittens sieht DIENEL ein Defizit an Legitimation. Die traditionellen Planungsverfahren stoßen auf Akzeptanzprobleme (DIENEL 1997<sup>4</sup>, S. 18) DIENEL benennt viertens - bezogen auf den administrativen Bereich das Defizit an Interaktion mit dem Bürger. Er stellt das Anwachsen einer latenten Nachfrage nach Partizipation gegenüber dem Mangel an Zugriffsmöglichkeiten der BürgerInnen fest. Als fünftes Planungsdefizit benennt er das Defizit an politischer Sozialisation. Mit zunehmender Komplexität werden die alten Instrumente der neuartigen Situation nicht mehr gerecht. Der Pfad expertokratischer Planung muss also verlassen werden und andere Entscheidungsverfahren zum Einsatz zu bringen, um rationalere Bewertungen zu ermöglichen (DIENEL 1997<sup>4</sup>, S. 27).

Ein neues Planungsverständnis tritt auf den Plan: Hier spielt Selbstorganisation, Integration von Differenz und Diversität, Prozessorientierung und Systemische Sicherung eine Rolle. Planung verändert sich konzeptionell hin zu Vermittlung und der Gestaltung und Moderation ergebnisoffener Prozesse.

„Planung – oder doch zumindest das in der Fachwelt erzeugte Bild von ihr – wird neu begriffen. Sie verliert die ihr früher zugeschriebene fachliche Führungsposition: Planer sind nicht mehr alleinige Träger sondern bestenfalls Mitgestalter von Prozessen, an denen viele Akteure mitwirken.“ (SELLE 1996, S. 236)

Im neuen Planungsverständnis geht es darum, Konflikte zu schlichten, Unversöhnliches miteinander in Verbindung zu bringen, neue Förderstrukturen effizient

umzusetzen. Gemeinsamer Nenner, so SELLE, ist Kooperation (SELLE 1996, S. 251). Planung muss den Kriterien der Ortsnähe, der Fehlerfreundlichkeit und Revidierbarkeit entsprechen. Das Prinzip der Offenheit ist darin zentrale Voraussetzung für die neuen Arbeitsformen. Nur so können endogene Potentiale oder vorhandenes Engagement integriert, Prozesse moderiert und die kooperative Entwicklung von Lösungen möglich werden. „An die Stelle technokratischer, segmentierter und monologischer Entscheidungsverläufe treten pragmatische, auf Problemzusammenhänge gerichtete, dialogische Prozesse.“ (ebd., S. 252)

### 3.3 Neue Planungsverfahren

Lange im Rahmen institutioneller Planungsstrategien ignoriert, finden Partizipative Verfahren und Instrumente heute zunehmend Anerkennung in Politik, Ökonomie und zivilgesellschaftlichem Handeln. Das sich ständig erweiternde Spektrum partizipativer Verfahren tritt ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Gerade die mehrheitlich aus den USA importierten partizipativen Verfahren finden Anwendung sowohl im Profit wie auch im Non-Profit-Bereich. Die Verfahren werden in Unternehmen für Vision und Leitbildentwicklung, für strategische Planung und Qualitätsmanagement, in der Umgestaltung bürokratischer Systeme eingesetzt.

In partizipativen Großgruppenverfahren entwerfen die KlientInnen ebenso mit wie die Ämter, die Verbände, die MitarbeiterInnen der Einrichtung, der Vorstand, die Geschäftsführung. Partizipative Verfahren gelten daher heute als die effektivsten und radikalsten Veränderungs- und Organisationsentwicklungskonzepte überhaupt. Sie versprechen Humanisierung, die Integration des Sozialen und des Ökonomischen, die Entwicklung von Strategien, ausgehend von Visionen, die von einer breiten Basis entwickelt werden. Sie versprechen Menschen in Bewegung zu bringen. Sie sollen über Grenzen oder Anonymität in großen sozialen Einheiten hinweg Kommunikationsbeziehungen intensivieren und neue Arbeitsbeziehungen entstehen lassen. Sie arbeiten mit der Macht der Vorstellung einer wünschbaren Zukunft und haben auch insofern eine strategische Dimension. Verfahren strategischer Planung, die am Lernen von Subjekten und Organisationen ausgerichtet sind, entwickeln ihre Strategien auf der Grundlage von eigenen Visionen als auch von zukünftigen Trends. Partizipative Großgruppenverfahren beziehen Evaluation systematisch in Planung ein. Angesichts der Umbrüche im Non-Profit-Bereich stellen gerade partizipative Großgruppenverfahren eine Chance dar, Zukunft zu gestalten und sich nicht reaktiv an geänderte Vorgaben anzupassen.

Das aus den Forderungen und der BürgerInnenbewegung der 70er Jahre (WEBER 1998) in Deutschland wohl bekannteste partizipative Verfahren ist die von JUNGK und MÜLLERT entwickelte „Zukunftswerkstatt“ (JUNGK/MÜLLERT 1989). Die Zukunftswerkstatt ist ein partizipatives Diagnose- und Planungsverfahren, in dem systematisch „Vergangenheit“ und „Gegenwart“ für Planungsprojekte untersucht werden und kollektives Visionieren für die Entwicklung lebbarer Zukünfte fruchtbar

gemacht wird. Als Praxis der Bürgerinitiativen der 70er und 80er Jahre bekannt geworden, finden Zukunftswerkstätten heute vor allem in den Projekten der lokalen „agenda 21“ Anwendung. Zukunftswerkstätten finden in der Regel in Gruppengrößen um die 20–30 Personen statt. Damit ist die Zukunftswerkstatt zwar ein partizipatives Verfahren, setzt aber nicht an großen Gruppen an.

Für die Arbeit mit großen Gruppen eignen sich verschiedene Verfahren. In Deutschland sind vor allem Zukunftskonferenzen, Open Spaces und Real Time Strategic Change (RTSC) bekannt. „Große Gruppen“ – das können 50, 500 oder 5000 Personen sein.<sup>3</sup> Die verschiedenen Großgruppenmodelle weisen gemeinsame theoretische Ursprünge und Bezugspunkte auf, die in den Vorläufern der humanistischen Organisationsentwicklung liegen. Sie beziehen sich u.a. auf die sozialpsychologischen Forschungen von LEWIN, BION und anderen. Sie sind auf unterschiedliche Zwecke ausgelegt, dennoch aber auch miteinander kombinierbar. Im folgenden wird exemplarisch das Verfahren Zukunftskonferenz vorgestellt.

### 4. Partizipative Planung und neue Steuerungsrationalität

„Zukunftskonferenz“ ist ein Verfahren, die es Menschen und Gruppen mit unterschiedlichem Hintergrund, Interessen, Problemsichten ermöglicht, gemeinsame Ziele zu finden. Sie unterscheidet sich von konventionellen „Top-Down“ orientierten Veränderungsstrategien. Zukunftskonferenzen eignen sich für „unklare Probleme ohne Grenzen“, für Dilemmata, für komplexe Problemlagen und komplexe Strategien. Diese sind nicht kontextgebunden. Sie können sich auf die Bereiche der Wirtschaft, der Umwelt, der Beschäftigung, der Technologie, der Bildung, des Gesundheitswesens oder der Stadtentwicklung beziehen. In den letzten 20 Jahren sind weltweit mehr als 400 Konferenzen in 17 Ländern weltweit durchgeführt worden. Unterschiedlichste Organisationen wie Handelsketten, Universitäten, Verbände, Kirchen und Ministerien haben positive Erfahrungen mit ihren Konferenzen gesammelt.

Zukunftskonferenzen basieren auf einigen Grundprinzipien, mit deren Hilfe die gewünschten Ergebnisse, nämlich eine gemeinsame Handlungsgrundlage zu erarbeiten, erreicht werden können. Ziel ist es, eine gemeinsam getragene Vision zu entwerfen sowie die Erarbeitung von Maßnahmenplänen für ihre Umsetzung. Die Grundprinzipien der Zukunftskonferenz sind: „Das ganze System in einen Raum holen“. „Global denken, lokal handeln“, „Focus auf die Zukunft statt auf Probleme“, „in selbststeuernden Gruppen arbeiten“. In Kleingruppen arbeiten die Teilnehmer sechs Aufgaben, die im idealtypischen Ablauf ungefähr 18 Arbeitsstunden in Anspruch nehmen. Die Aufgaben arbeiten mit dem Vorhandensein unterschiedlicher Sichtweisen und der Komplexität des Themas.

<sup>3</sup> Erfahrungen mit Großgruppenarbeit liegen bis zu einer Gruppengröße von 2500 Personen vor. So plante beispielsweise die Belegschaft eines Automobilwerkes in einer Werkshalle gemeinsam den Reorganisationsprozess ihres Werkes mit dem Verfahren „Real Time Strategic Change“.

Zukunftskonferenzen werden als „Lernlaboratorien“ bezeichnet, da sie die menschliche Fähigkeit des Lernens aus Erfahrung systematisch zu ihrem Verfahrensprinzip erheben. Sie arbeiten daran, dass die Teilnehmenden ihre Stereotypen über „die anderen“ loslassen. In Zukunftskonferenzen wird deutlich, dass die meisten Menschen in der Lage sind, Unterschiede zu überbrücken, wenn gleichberechtigt an gemeinsame Themen gearbeitet wird. Statt andere Menschen ändern zu wollen, werden die Bedingungen geändert, unter denen man interagiert.

Zukunftskonferenzen sind in der Regel 2,5-tägige Prozesse. Im Idealfalle sind es 64 Personen, die in 8 mal 8 Gruppen gemeinsam reflektieren, analysieren und planen. Ziel einer Zukunftskonferenz ist es, über Organisationsgrenzen hinweg eine gemeinsame Handlungsbasis zu entwickeln. Es wird mit den Zeiteinheiten Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gearbeitet. Das hier zur Geltung kommende Prinzip ist Dialog. Der Austausch der Erfahrungen und Einschätzungen, der Perspektiven und der Wünsche bildet eine gemeinsame Grundlage für Handeln (WEISBORD/JANOFF 1995, S. 5). Die idealen Zukünfte werden in realisierbare Maßnahmen und Schritte, die zur Zielerreichung gegangen werden müssen, überführt. Am letzten Morgen entstehen Aktionspläne, die in der Zeit nach der Zukunftskonferenz umgesetzt wird.

WEISBORD und JANOFF sehen in den Zukunftskonferenzen eine Erweiterung bisheriger OE-Ansätze. Während bei herkömmlicher Organisationsentwicklung Planungsprozesse weitgehend expertokratisch gesteuert werden – hier nehmen BeraterInnen und Geschäftsführung eine entscheidende Position ein – basieren die Zukunftskonferenzen auf der Integration vieler Beteiligter. Wie bereits ausgeführt arbeiten sie mit dem Prinzip der Selbstorganisation. Diagnose wird nicht durch die BeraterInnen durchgeführt, sondern durch die im Raum versammelten Menschen. Systematisch wird Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft qualitativ ins Verhältnis gesetzt auf den Ebenen globaler, regionaler (Organisationsebene) und persönlicher Geschichte und Erfahrung. Während Organisationsentwicklung und herkömmliche strategische Planung die Differenz zwischen „Soll“ und „Ist“ zum Gegenstand macht, stellen Zukunftskonferenzen keine vorgegebenen Themen, keine Konzepte auf. Sie setzen nicht defizitorientiert an, sondern arbeiten mit den vorliegenden Bedürfnissen und Anliegen. Während OE die identifizierte Strategie mit integriertem Training vermitteln will, sind Zukunftskonferenzen Lernlaboratorien, in denen gemeinsam Verantwortung für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft übernommen wird. Hier werden keine Empfehlungslisten erstellt, wie das in OE häufig üblich ist, sondern Zukunftskonferenzen bieten einen strukturierten Rahmen für Selbstorganisation. Sie sind ganzheitlich, da sie Gefühlen Raum und Angst vor Kontrollverlust Raum geben.

Zukunftskonferenzen zielen darauf ab, die Bedingungen zu ändern, unter denen Menschen zusammenarbeiten (WEISBORD/JANOFF 1995, S. 6). Dabei beanspruchen sie nicht, „rationale“ Planungskonzepte und -verfahren zu ersetzen. Sie sind in der Praxis durchaus mit ihnen kombinierbar.

Wie Matthias ZUR BONSEN ausführt, lässt die hier zugrundeliegende Planungslö- gik Wandel zu einem nicht mehr sequentiellen, sondern simultanen Geschehen wer-

den (ZUR BONSEN 1995, S. 33). Es sind nicht mehr nur Teilsysteme vertreten, sondern das ganze System in einem Raum. Es wird nicht nur an Einzelthemen gearbeitet, sondern am System selbst. Die Verfahren sind nicht problemorientiert, sondern visionsgeleitet. Nicht wenige diagnostizieren die Situation, sondern alle bringen ihre Perspektive ein. Zielvorgaben werden nicht von oben vorgegeben, sondern Ziele werden von unten entwickelt. Wandel vollzieht sich nicht mehr in kleinen Schritten, sondern sprunghaft und schnell. Ohne direkte und unmittelbare Kontrolle wird doch ein Zuwachs an Steuerungskompetenz erreicht.

Altes Paradigma:	Neues Paradigma:
Sequentieller Wandel	Simultaner Wandel
Teilsysteme in einem Raum	Das ganze, offene System (einschließlich Externer) in einem Raum
Arbeit an Einzelthemen	Arbeit am ganzen System
Oft problemorientiert	Immer visionsgeleitet
Diagnose des Umfelds durch Wenige (Projektteams, Berater ...)	Diagnose der Organisation durch Alle
Zielvorgaben von oben (Top-Management, Marketing, ...)	Zielentwicklung offen für Beiträge von allen
Wandel in scheinbar kontrollierten, kleinen Schritten	Aufgabe von Kontrolle im engen Sinne, Gewinn von Kontrolle durch Kontextsteuerung
Langsamer Wandel	Schneller Wandel

Es handelt sich, so steht zu vermuten, um eine neue Steuerungsrationaltät im Hinblick auf „Risiko“, „strukturelle Unsicherheit“, „Komplexitätszuwachs“ und „Steuerungsversagen“ (WEBER 1998, WEBER 1999). Um Risiko, Komplexitätszuwachs und Steuerungsversagen zu begegnen, werden Verfahren ins Spiel gebracht, die mit einem polyzentrischen Steuerungsmodus ausgestattet sind und die nach den Prinzipien der Selbstorganisation, der horizontalen Vernetzung und dem Lernen im Prozess organisiert sind (WEBER 1998, WEBER 1999).

Die hier zur Geltung kommende planerische Praxis arbeitet mit Selbstorganisation und Selbstreflexivität. Sie löst Ängste über Beherrschbarkeit, Konflikt und Misserfolg aus. Die hier erzielbaren Ergebnisse sind mit hoher Wahrscheinlichkeit innovativ, konstruktiv, idealistisch, pragmatisch und langlebig. Um diese Ergebnisse zu erzielen, muss Unsicherheit ausgehalten werden.

Partizipative Verfahren gehen in komplexer Weise mit Komplexitätszuwachs um. Sie sind Instrumente zur Netzwerksteuerung. Das Netzwerk betont die „Selbstorganisation bzw. Koordination zwischen den facto autonomen Akteuren eines gemeinsamen Resultates“ (MESSNER 1994, S. 565).

Netzwerke „sind höchst unterschiedliche institutionelle und funktionelle Bindungen von ganz unterschiedlichen Akteuren mit divergenten Handlungslogiken. Die Kategorie verweist auf die Bedeutung des „in between“, des auch theoretisch lange vernachlässigten Raumes zwischen Markt und Staat“, auf die „Kraft loser Bindungen“ in gesellschaftlichen Evolutionsprozessen, auf eine soziale Dimension der



Strukturierung (GIDDENS) von Systemen durch Handeln von Akteuren, das nicht einer festen (markttheoretisch begründbaren oder taxonomisch bewertbaren) Handlungslogik folgt, aber auch nicht bloßes Experiment“ ist (MESSNER 1994, S. 563).

Komplexität und Lernen werden in diesen Verfahren zum Steuerungsmodus. Mit partizipativen Verfahren werden Lerngelegenheiten für Organisationen und Gemeinschaften geschaffen (WEISBORD/JANOFF 1995, S. 3). Zukunftskonferenzen verstehen sich explizit als „Lernlaboratorium“, das alle dazu bringen soll, Systeme zu verändern. Die Teilnehmenden werden als kompetente ExpertInnen ihrer selbst gesehen, sie sind in der Rolle der PlanerIn. Solche Verfahren holen „das ganze System in einen Raum“. Pluralität wird als Grundmerkmal von Welt berücksichtigt und systematisch als Planungselement einbezogen. Dieses Denken geht davon aus, dass die Welt zu komplex ist, als dass eine einzelne Person sie erfassen könnte. Sie geht davon aus, dass jede TeilnehmerIn nur einen kleinen Teil des Puzzles kennt.

Heutige Probleme mit unklaren Grenzen verlangen weniger nach Expertenwissen, sondern mehr nach Einschätzungen. Planung braucht weniger Antworten, als kollektive Übernahme von Verantwortung. Die NutzerInnen personenbezogener sozialer Dienstleistungen werden als Co-Produzenten in die strategische Planung der Organisation und tendenziell auch in die Leistungserbringung selbst einbezogen. Die MitarbeiterInnen übernehmen in diesem Prozess nicht mehr nur Verantwortung für die Klientel und ihre fachliche Betreuung und Begleitung, sondern übernehmen Verantwortung für das Ganze, für die Überlebensfähigkeit der Einrichtung.

Alle haben eine Verantwortung in der Gesellschaft, sie zu verbessern. Menschen sollen dazu befähigt werden, Gegensätze zu erfahren und zu akzeptieren und Barrieren zu überwinden, gemeinsam an Aufgaben zu arbeiten. Sie geht davon aus, dass Menschen Zugang zueinander brauchen, um das ganze Puzzle zu verstehen, und sie sich gemeinsam den Problemen stellen müssen, dem Durcheinander, der Verwirrung und dem Chaos. Dazu muss gelernt werden. Die einzelnen Wahrnehmungen müssen ausgetauscht werden und Menschen müssen zusammen bereit sein, Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen.

Alle Verfahren arbeiten mit den Prinzipien Selbstorganisation, Vernetzung auf horizontaler Ebene und Prozesssteuerung aus der pluralen Perspektive auf Welt heraus. Pädagogischem Wissen kommt darin ein systematischer Stellenwert zu. In Organisationen, die nicht mehr als Bürokratie, sondern als Netz begriffen werden, ist das Pädagogische in der Position des „Förderns“ und „Entwickelns“.

Organisationstyp	Praxis	Modus	Gestalt	Das Pädagogische	Die Differenz	Das Subjekt
Bürokratie	Der Befehl	Formalismus und Recht	Pyramide	Ausführen	Marginalisieren und ausgliedern	Befehlsempfänger
Markt	Der Ansporn	Wettbewerb und Nutzen	Netz	Fördern und Entwickeln	Definieren und nutzen	Unternehmer seiner selbst

## Literatur

- BECK, U. (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt/Main.
- BEER, W. (1978): Lernen im Widerstand. Politisches Lernen und politische Sozialisation in Bürgerinitiativen. Reihe Politische Ökologie. Band 14, Hamburg.
- BOHM, D. (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Stuttgart.
- BOSETZKY, H. & HEINRICH, P. (1980): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln.
- BOYER, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. Allgemeine Prinzipien und nationale Entwicklungspfade. In: DEMIROVIC, A.; KREBS, H.-P. & SABLowski, Th. (Hrsg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozess, S. 55-103.
- BULLINGER & NOWAK (1999): Soziale Netzwerke.
- COOPERRIDER, D. & WHITNEY, D. (1999): Appreciative Inquiry, San Francisco.
- DACKWEILER, R. (1995): Ausgegrenzt und eingemeindet. Die neue Frauenbewegung im Blick der Sozialwissenschaften. Münster.
- DANNEMILLER, K. & JACOBS, R. (1992): Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 28, No 4 (December), pp. 480-498.
- DIENEL, P. D. (1974): Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie. Opladen.
- EVERS, A. & OLK, Th. (Hrsg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrts-gesellschaft. Opladen.
- FOUCAULT, M. (1992<sup>5</sup>): Archäologie des Wissens. Frankfurt/M.
- GALTUNG, J. (1985): Self-Reliance. Strukturveränderungen auf internationaler, nationaler, lokaler und persönlicher Ebene. In: HUBER, J. (Hrsg.): Anders arbeiten – anders wirtschaften. Dualwirtschaft. Nicht jede Arbeit muss ein Job sein. Frankfurt (Erstausgabe von 1979), S. 165-184.
- HARTFIEL, G. (1970): Einführung in: FIJALKOWSKI, J.; GOTTSCHALCH, W.; HARTFIEL, G. u.a. (Hrsg.): Kritik. Die autoritäre Gesellschaft. 2. Auflage, Köln und Opladen.
- HEIDER, F. & MEVISSSEN, M. (1991): Selbstverwaltete Betriebe in Hessen. Eine sozio-ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Situation der Frauen. Gießen.
- HEINER, M. (1996): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg i.B.
- ILICH, I. (1983): Fortschrittsmythen. Schöpferische Arbeitslosigkeit. Energie und Gerechtigkeit. Wider die Verschulung. Reinbek.
- JAENICKE, M. (1986): Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politiker in der Industriegesellschaft. München.
- JUNGK & MÜLLERT (1997<sup>6</sup>): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München.
- KRÄHENBÜHL, V. & SCHWING, R. (1997) In: BENTNER, A. & BECK, Ch. (Hrsg.): Organisationskulturen erforschen und verändern. Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt/M, S. 239-261.
- KÜHL, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/M.
- LUTZ, R. (1981): Sanfte Alternativen. Ein ÖKO-LOG-Buch. Materialien zur Gestaltung wünschenswerter Zukünfte. Weinheim
- MALIK, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. Bern.
- MANN, R. (1995<sup>6</sup>): Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit. Stuttgart.
- MEINHOLD, M. (1972): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Freiburg i.B.
- MESSNER, D. (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. Heft 97, Jg. 24, Nr.4., S. 563-596.
- MESSNER, D. (1997): Die Netzwerkgesellschaft.
- MOLDASCHL, M. & SCHULTZ-WILD, R. (Hrsg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. München.
- MÜLLER, B. (1998<sup>2</sup>): Qualitätsprodukt Jugendhilfe. Kritische Thesen und praktische Vorschläge. Freiburg i.B.
- OWEN, H. (1992): Open Space Technology. A User's Guide. Potomac.

- RÖDEL, U.; FRANKENBERG, G., & DUBIEL, H. (1989): Die demokratische Frage. Frankfurt/M.
- SELLE (1996) In: EVERS, A. & OLK, Th. (Hrsg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen.
- STAEHLE, W. H.: (1988): Human Resources Management (HRM). Eine neue Managementrichtung in den USA? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., H.5/6, S. 576-587.
- WEBER, S. (1999): Dispositive der Macht. Von der Pyramide zum Netz. In: AITHAL, V. et al. (Hrsg.): Wissen Macht Transformation. Interkulturelle und internationale Perspektiven. Frankfurt/M, S. 165 - 184.
- WEBER, S. (1998): Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft. Königstein.
- WEISBORD, M. & JANOFF, S. (1995): Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities. San Francisco.
- WEISBORD, M. (1993): Discovering Common Ground. San Francisco.
- WERDER, L. v. (1975): Erziehung und gesellschaftlicher Fortschritt. Einführung in eine soziologische Erziehungswissenschaft. Frankfurt-Berlin-Wien.
- WILLKE, H. (1996): Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaften. Frankfurt/M.
- ZUR BONSEN (1995): Simultaneous Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung, 4, S. 30-43.