



Training  
Supervision  
Organisationsberatung

## Die Region als lernfähiges Wertschöpfungsnetzwerk ein pragmatisch-systemischer Beratungsbaustein

Roland Kunkel

unter Mitarbeit von

Jutta Borck, Carla van Kaldenkerken, Roland Krüger, Udo Nowozin

Zweite (erweiterte) Fassung vom Juli 2002

Gliederung und Vorbemerkungen

Bei näherem Interesse kann der Text bestellt werden bei: [kunkel@stepberlin.de](mailto:kunkel@stepberlin.de)

- 1 Vorbemerkung 4**
  - 1.1 Auftrag 4
  - 1.2 An wen richtet sich dieser Beratungsbaustein? 7
  - 1.3 Pragmatische und systemische Grundlagen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 1.4 Vorgehensweise **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  
- 2 Sozialwissenschaftliche Einsichten Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.1 Problemaufriss **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.2 Primat der funktionalen Differenzierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.3 Koordination autonomer Akteure **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.4 Beschreibung von Verhandlungssystemen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.5 Eigendynamiken von Verhandlungssystemen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 2.6 Modernisierungsrückstand in der politischen Infrastruktur der NBL als Chance und Risiko **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  
- 3 Grundlagen eines pragmatischen Beratungskonzepts Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.1 Handlungsfähigkeit **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.1.1 Das Modell der vollständigen Handlung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.1.2 Kollektive Handlungsfähigkeit **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.1.3 Lernen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.1.4 Beratungsverständnis **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.2 Das Strukturmodell **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.2.1 Logische Ebenen des Handelns **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.2.2 Zustände **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.2.3 Verortung von Beratungsformaten **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.3 Das Prozessmodell **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.3.1 Interventionen **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.3.2 Kontrakt **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.3.3 Erklärung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 3.3.4 Gestaltungsimpulse **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.4 Ruhe und Sicherheit **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  
- 4 Strategische Konzepte und Leitbilder in der Regionalentwicklung Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 4.1 Leitbildanalyse **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

- 4.2 *Anmerkungen zur inhaltlichen Struktur des Regionalentwicklungsdiskurses* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3 *Kollektives Lernen in der Region* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5 Das Leitbild „Region als Wertschöpfungsnetzwerk“** Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.1 *Funktionen des Leitbildes „Region als Wertschöpfungsnetzwerk“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1.1 *„Der runde Tisch“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1.2 *„Probehandeln“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.1.3 *„Die Chronik der laufenden Ereignisse“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2 *Wirkungsgefüge als Modellierungstechnik* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3 *Darstellung des Wirkungsgefüges „Region als Wertschöpfungsnetzwerk“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.1 *Darstellung des Wirkungsgefüges „Region als Wertschöpfungsnetzwerk“* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.2 *Logiken* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3.3 *Warum nennen wir unser Leitbild Wertschöpfungsnetzwerk?* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.4 *Exkurs Arbeitsvermögen* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6 Entwicklung von Verhandlungssystemen durch Moderation** Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 6.1 *Moderation bei exzellentem, selbstverständlichem und aufgabenerfüllendem Zustand* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.2 *Problemlösungsmoderation* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.3 *Konfliktmoderation, Umgang mit sozialen Katastrophen* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.3.1 *Verfahren zur Bearbeitung leichter Konflikte* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.3.2 *Komplexe Verfahren zur konstruktiven Konfliktbewältigung* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.3.3 *Zusätzliche Optionen* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 7 Operationalisierung** Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 7.1 *Supervisionssettings* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 7.1.1 *Runder Tisch* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 7.1.2 *Verfahren zur Handlungsfeldanalyse und Interventionsplanung* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 7.2 *Beratungsschrittfolge in der Region* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 7.3 *Das Regionalplanspiel* **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 8 Ausblick** Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 9 Literatur** Fehler! Textmarke nicht definiert.

TABELLE 1 PROZESSMODELL	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 2 LEITBILDER	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 3 LEITBILDER II	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 4 LEITBILDER III	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 5 DIE WERTSCHÖPFUNG DER LOGIKEN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 6 LOGIKEN IM WERSCHÖPFUNGSNETZWERK	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 7 AUSTAUSCH DER LOGIKEN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 8 KOMPLEXES PROBLEMLÖSUNGSVERFAHREN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
TABELLE 9 CHECKLISTE KONFLIKTMODERATION	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 1 MODELL DER VOLLSTÄNDIGEN HANDLUNG	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 2 LERNSCHLEIFE	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 3 METAKOMMUNIKATION	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 4 REFLEXION	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 5 HANDLUNGSKONTEXTE	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 6 BERATUNGSKONTEXTE	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 7 ZUSTÄNDE VON SOZIALEN SYSTEMEN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 8 STRUKTURMODELL	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 9 PROZESSMODELL	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 10 SPANNUNGSBOGEN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 11 KONFLIKTMUSTER	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 12 BEZIEHUNGEN IM WIRKUNGSGEFÜGE	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 13 REGION ALS WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 14 KLEINES PROBLEMLÖSUNGSVERFAHREN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 15 KOMPLEXES PROBLEMLÖSUNGSVERFAHREN	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 16 KONFLIKTSTILE	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 17 PLANSPIEL	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
ABBILDUNG 18 ARBEITSSCHRITTE IN DER BERATUNG	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>

## **Vorbemerkung**

### **Auftrag**

1993 schlossen die IG Metall und die Treuhandanstalt einen Vertrag über die Finanzierung von Beratungen für Betriebsräte. Ziel der Beratung sollte es sein, das Verständnis der Betriebsräte und der Belegschaften für Privatisierungskonzepte, Unternehmensstrategien und Unternehmenssanierung durch Vermittlung entsprechender Schlüsselqualifikationen zu fördern. Ziel war es, aber auch die Erfahrungen und Einschätzungen der Interessenvertretung konstruktiv in den Sanierungsprozess einzubringen. Die Beratungsarbeit stiess in vielen Fällen an die Grenze des innerbetrieblichen Problemlösungspotentials; politische Wege Sanierungsprozesse zu flankieren, mussten beschritten werden.

Das hier notwendige Beratungsknow-how aus dem Instrumentarium der Arbeits- und Wirtschaftsförderung erwies sich aber in vielen Fällen als nicht ausreichend für die Brisanz der Deindustrialisierung ganzer Branchen und Regionen.

So erhielt *step* im Herbst 1995 von der Steuerungsgruppe des Betriebsräteberatungsfonds den Auftrag, ein Konzept zu erarbeiten, das den Akteuren der Interessenvertretung, Beratungseinrichtungen und weiteren Akteuren der Regionalentwicklung helfen soll, das notwendige Beratungsknow-how zu bilden.

In einem Modell der Regionalentwicklung sollten politische und wirtschaftliche Überlegungen konzeptionell gefasst und für einen Rahmen des Politikbildungsprozesses operationalisiert werden.

Inhaltlich wurde der Politikbildungsprozess als laufend zu erarbeitender Konsens unter den Hauptakteuren der Regionalentwicklung in bezug auf Handlungsbedarfe und Handlungsbedingungen definiert.

Das Ergebnis dieses Auftrages legen wir mit dieser Studie vor.

Mit diesem Papier möchten wir erläutern, warum es sinnvoll ist, sich eine Region als Netzwerk vorzustellen, das aus aufeinander angewiesenen Wertschöpfungsprozessen unterschiedlichen Typs besteht. Was heute an Arbeit notwendig ist, um eine Gesellschaft ideell, materiell und sozial zu reproduzieren wird damit in all seiner Komplexität beschrieben. Jeweils für sich und für das unmittelbare Umfeld sind die Wertschöpfungsprozesse ganz gut bekannt. Viele Professionen haben Erfahrungen mit der Gestaltung produktiver Strukturen und Prozesse.

Die Prozesse der Kapitalbildung und -verwertung sind z.B. ausführlich beschrieben und analysiert und viele Berufe sind mit nichts anderem beschäftigt als diesen Prozess zu optimieren. Das gleiche gilt etwa für die spezifischen Merkmale der Bereiche Bildung und Reproduktion des Arbeitsvermögens, der Natur usw. Aber über die Frage, wie die einzelnen Prozesse miteinander verzahnt sind und interagieren, liegen bislang nur wenige Arbeiten vor.

Am konsequentesten haben sich Teams, die an den Club of Rome berichteten und die Forschergruppe des Berichts 'Zukunftsfähiges Deutschland' der Komplexität der Frage gestellt. Ihren Anliegen und Bemühungen zum gesellschaftlichen Umsteuern fühlen wir uns engstens verbunden. Wir versuchen ihre Arbeiten um unsere Erfahrung in der Gestaltung reflexiver Kontexte aus den Bereichen Lebenswelt, Arbeit und Politik sowie unserer Vorstellung vom Zusammenwirken der Wertschöpfungsprozesse zu ergänzen.

Wir wollen sichtbar machen, welche Prozesse für die gesellschaftliche Reproduktion notwendig sind, wie die Verschränkung dieser Prozesse als synergetischer Prozess (im Gegensatz zum Nullsummenspiel) gedacht werden kann und wie die gesellschaftlichen Akteure sich ihre Funktion in Abhängigkeit von der Interaktion untereinander erklären. Damit ist implizit schon unser Anliegen benannt. Wir versuchen zu eruieren, mit welchen Orientierungen über das Funktionieren des Ganzen die gesellschaftlichen Akteure aufeinander zugehen, um z.B. in einer Verhandlungsrunde *Bündnis für Arbeit*, einer Markteinführungsstrategie für ein neues Produkt, der politischen Planung oder den Überlegungen, ein Kind in diese Welt zu setzen, Strategien aufeinander abzustimmen.

Nur eine Politik, die eine Idee davon hat, wie die Entscheidungen der gesellschaftstragenden Akteure gegenseitigen Nutzen stiften können, ist in der Lage, Kontexte zu schaffen, in denen gesellschaftliche Konflikte konstruktiv ausgetragen werden können. Demokratie ist Kooperation!!! Davon sind wir gegenwärtig weit entfernt. Politik als die Logik, die kollektiv bindende Entscheidungen produzieren soll und kann, braucht deshalb Verbindungswissen. Sie braucht Modelle der produktiven Interaktion der Akteure und der Prozesse, die sie repräsentieren, damit eine Ordnung geschaffen werden kann, in der das richtige (zukunftsfähige) Verhalten belohnt und das falsche, das Gemeinwesen schädigende Verhalten bestraft wird.

Zu dieser Orientierungs-, Ordnungs- und Gestaltungsleistung ist die Politik unseres Erachtens nicht in der Lage, weil sie mit unterkomplexen und nicht zukunftsgerichteten Modellen der gewachsenen Realität arbeitet. Wenn in der politischen Öffentlichkeit Zukunft thematisiert wird, ist das ein Suchprozess und der Versuch zu einem neuen gesellschaftlichen Grundkonsens zu kommen. Aber gerade die optimistischen Positionen erinnern doch sehr an lautes Pfeifen im sehr dunklen Wald.

## ***An wen richtet sich dieser Beratungsbaustein?***

Dieser Beratungsbaustein richtet sich an Menschen<sup>1</sup> mit sehr unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen und wird dementsprechend in unterschiedlicher Weise genutzt werden können:

Systemisch orientierte Organisationsberaterinnen und Supervisoren können den Beratungsbaustein als Kontext- und Sachanalyse nutzen und werden, nach einer kurzen Einweisung und Anleitung, Beratungsdesigns damit entwickeln können.

Stadt- und Regionalplaner sowie Politikberaterinnen, die das klassische Instrumentarium der Arbeits- und Beschäftigungsförderung sowie Moderationstechniken beherrschen, aber nicht über Erfahrungen in systemischer Theorie und Praxis verfügen, werden Anregungen finden, mit denen sie Aufgaben, Probleme und leichte Konflikte bearbeiten können.

In erster Linie sprechen wir mit dem Beratungsbaustein aber Menschen an, die in ihrer Tätigkeit hohe Anteile von Beratung haben, ohne eigens dafür ausgebildet zu sein. Es sind dies in der Regel Betriebsräte, Gewerkschaftssekretärinnen, Politiker, Investoren und Verwaltungsmitarbeiterinnen, also all jene, die bei Betriebsschliessungen oder Regionalmarketing zusammenkommen und darüber beraten, welche sinnvollen Maßnahmen verabredet werden können.

In der Professionalisierung dieser Akteure sehen wir ein Potential von grosser Bedeutung, um die Kooperation bei der Bewältigung von ökonomischen und sozialen Strukturbrüchen zu verbessern. Womöglich erscheint aber gerade diesen Adressaten der Text als besonders abstrakt. Er erschliesst sich erst in der praktischen Erfahrung, in der Supervision oder im Planspiel (siehe Kapitel 7). Dort dient der Text als Ganzes oder in Teilen als Unterlage zum Nachlesen oder Nacharbeiten bestimmter Beratungsschritte. Weil sich auch das Herzstück des Textes, Kapitel 5 „Die Region als Wertschöpfungsnetzwerk“, am besten in der Präsentation erschliesst, planen wir, solche Präsentationen, die auch zeigen, wie die einzelnen Elemente praktisch gehandhabt werden können, professionellen Beraterinnen anzubieten.

Da in der Bewältigung der Transformationsprobleme des Ostens alle Akteure Neuland betreten, ist es zweckmässig, Erfahrungen immer wieder konzeptionell zu fassen und theoretisch reflektieren. In diesem Sinne richtet sich der Text auch an Institutionen aus Politik, Beratung und Wissenschaft, an all jene also, die an einer Reflexion praktischer Transformationserfahrungen interessiert sind und Konzepte auf ihren Erklärungswert und ihre Veränderungswirksamkeit überprüfen wollen.

Wir begreifen Regionalentwicklung als eine Gemeinschaftsleistung sehr verschiedener Akteure, deren Handeln sich gegenseitig fördern oder auch blockieren kann. Um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, benötigt man eine gemeinsame Sprache. Diese Sprache wird sich erst im Prozess allmählich herausbilden, und immer wieder wird es vorkommen, dass Sachverhalte so beschrieben werden, dass sie für die eine zunächst trivial (weil allzu vertraut), für den anderen zu abgehoben (weil fremd) erscheinen.

Wir hoffen, mit diesem Beratungsbaustein eine Perspektive für die Anschlussfähigkeit unterschiedlicher Erfahrungen und Wissensbestände zu eröffnen.

---

<sup>1</sup>

Wir wechseln im Text zwischen der männlichen und weiblichen Form