

Netzwerke verstehen – theoretische und praktische Zugänge

Prof. Dr. Claus Reis, FH Frankfurt

Juni 2013

0 Vorbemerkung

Dieser Text ist die Manuskriptfassung eines Vortrags, den der Autor am 28.6.2013 anlässlich der DGCC-Tagung "Vernetzt versorgen. Case Management in und mit Netzwerken" gehalten hat. Er enthält zusätzlich die Kapitel 4 und 5, die sich mit praktischen methodischen Fragen beschäftigen.

1 Was sind „Netzwerke“? Erste begriffliche Annäherungen an ein diffuses Phänomen.

Case Management benötigt funktionierende Netzwerke – diese Aussage wird wohl von jedem bestätigt, der sich mit Case Management in Theorie oder Praxis intensiver beschäftigt hat. Schwieriger ist es schon, einen Konsens darüber zu erreichen, in welchem Verhältnis Case Management zu diesem „Netzwerk“ steht. Ist es „die Spinne im Netz“, die die Fäden spinnt und zusammenhält? Begrenzt ein gut funktionierendes Netzwerk das Case Management auf die Arbeit im und mit dem Einzelfall?

Um diese Fragen kompetent diskutieren zu können, ist es zunächst nötig, ein gemeinsames Verständnis darüber zu erreichen, was ein „Netzwerk“ ist und welche Aufgaben sich für das Management von Netzwerken stellen. Diese Grundlage zu schaffen, ist die Absicht dieses Beitrages – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dabei beschäftigen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich mit Netzwerken, die von Organisationen gebildet werden („tertiäre“ Netzwerke). „Primäre Netzwerke“ wie Verwandtschaften, Freundeskreise und „sekundäre Netzwerke“ (Verbindungen von Individuen zu Unterstützung leistenden Institutionen, vgl. Schubert 2005) fallen aus der Betrachtung heraus.

Zu organisationalen Netzwerken gibt es im Wesentlichen zwei wissenschaftliche Zugänge.

Im Kontext der *Betriebswirtschaft* stehen Versuche, Netzwerke als „Unternehmensnetzwerke“ zu betrachten, die einen teilweise hohen Grad an Verbindlichkeit aufweisen (vgl. grundlegend Windeler 2001), je nachdem ob es sich um „strategische Netzwerke“ oder „regionale Netzwerke“ handelt (vgl. auch Sydow 2006). Letztere werden von Baitsch/Müller als eine Art „Möglichkeitsraum“ angesehen, der die Grundlage für eine verbindliche Kooperation zwischen Akteuren

bildet: „Kooperation“ bezeichnet nach dieser Auffassung ein gemeinsames *Handeln* organisationaler Akteure, während „Netzwerk“ einen *Struktur*begriff darstellt. Damit wird die Dynamik der Netzwerkbildung in den Blick genommen – Netzwerke können gleichzeitig als „Möglichkeitsräume“ (für Zukünftiges) wie als Struktur realisierter multilateraler Kooperation (für die Gegenwart) begriffen werden.

Politikwissenschaftlich werden Netzwerke als Systeme überwiegend informeller, aber auch formeller, horizontaler und hierarchischer Beziehungen zwischen (halb-) autonomen institutionellen Akteuren definiert, die mit unterschiedlichen, aber wechselseitigen Interessen ein als „gemeinsam“ definiertes Problem bearbeiten (vgl. Hild 1997). Das zentrale Merkmale organisationaler Netzwerke ist dabei „die Entstehung eines mehr oder weniger stabilen Musters von Beziehungen zwischen autonomen Akteuren“ (Strassheim/Oppen 2006: 18). Netzwerke sind kein Selbstzweck, sondern werden geschaffen, weil sich alle „autonomen Akteure“ Vorteile versprechen (Win-win-Situation).

Über beide Zugangsweisen hinweg können folgende zentrale Elemente organisationaler Netzwerke bestimmt werden:

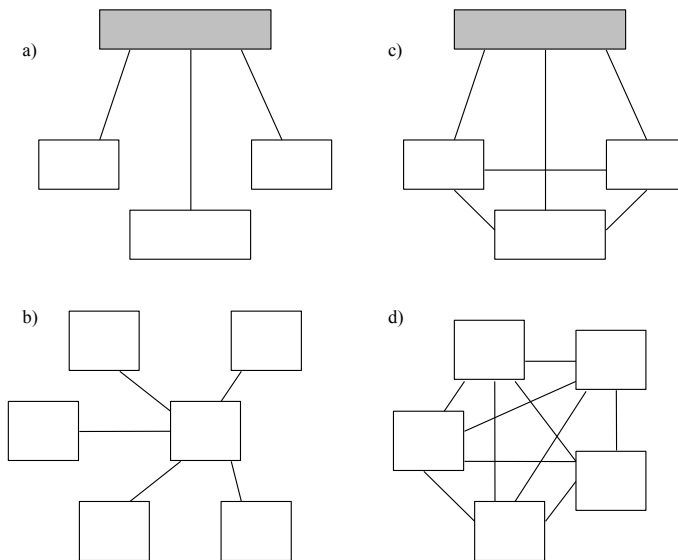
- es besteht aus autonomen Akteuren,
- die in „reflexiver Koordination“ (Bommers/Tacke 2006),
- aber auch in Verfolgung eigener Interessen
- Strukturen ausbilden, die einen unterschiedlichen Grad an Verbindlichkeit haben können.

Wie „eng“, d.h. verbindlich die Strukturen von Netzwerken jeweils sind, hängt wesentlich von den Erwartungen der einzelnen Akteure, aber auch vom „kollektiven Willen“ des Netzwerkes ab.

Gerade in der betriebswirtschaftlichen Diskussion wird zwischen „Kooperation“ und „Netzwerk“ unterschieden – was sinnvoll ist, denn eine Kooperation kann auch zwischen zwei Partnern erfolgen (bi-laterale Kooperation), umgekehrt finden nicht in allen Netzwerkkonstellationen Kooperationen statt.

Wie Abbildung 1 zeigt, stellt sich allerdings eine Agglomeration bi-lateraler Kooperationen für den fokalen Akteur als „Netzwerk“ dar (vgl. a und c), Kohlmeyer u. a. sprechen deshalb von „indirekten Netzwerken“ (Kohlmeyer/Mauruszat/Seyfried 2000: 13)..

Abbildung 1: Strukturformen der Vernetzung



Aber auch der Begriff „Kooperation“ ist unscharf, da er – umgangssprachlich verwendet – unterschiedlich enge Formen von Zusammenarbeit bezeichnet. Deshalb ist es sinnvoll, diese Formen begrifflich zu unterscheiden, wie es Thomas Corbett und Jennifer E. Noyes vorschlagen (Corbett/Noyes 2008: 11)

Abbildung 2: Stufen von Kooperationsbeziehungen

Kontinuum der Beziehungsintensität in Kooperationen		
Ebene 1	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> formalisierte Verfahren des Informationsaustausches regelmäßige gegenseitige Treffen zu allgemeinen Problemen und Angelegenheiten informelle Absprachen zur Vermittlung von Leistungen
	Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> Projektgruppen, beratende und begleitende Arbeitsgruppen, beaufsichtigende und überprüfende Gremien Übereinstimmung über die beste Praxis systemübergreifender Erfahrungsaustausch und Schulungen Monitoring und Review werden gemeinsam durchgeführt
Ebene 2	Koordination	<ul style="list-style-type: none"> vereinbarte Koordinationsregelungen Verabschiedung gemeinsamer Leit- und Handlungsprinzipien gemeinsame und gegenseitige (Um)Schulungen vereinbarte Vorgehensweisen zur Konfliktregelung zeitweilige Personalzuweisungen abgestimmte Zuständigkeitskriterien
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> abgestimmte Personalqualifizierungskonzepte ein Formular / Zugang für die Beantragung aller Leistungen der kooperierenden Dienste gemeinsame Falldokumentationen zentrale Steuerung der Funktionen / Abläufe abgestimmte EDV / Kompetenz zur Reorganisation von EDV
Ebene 3	Konvergenz	<ul style="list-style-type: none"> Vertragsklauseln für Kapitalübertragungen / -neuverteilungen Vereinbarungen über die gemeinsamen Leitungsstrukturen zusammengeführte Betriebsmittel / Etatbeiträge
	Vertiefung	<ul style="list-style-type: none"> Dienst übergreifende Aufgabenerledigung mit multidisziplinären Angeboten und Finanzierungen Nahtlosigkeit in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung völlig zusammengeführte Planung, Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeit der Dienststellen gemeinsam nutzbare(s) Personalressourcen und Kapitalvermögen

„Kooperation“ spielt nicht in allen Netzwerken eine Rolle, deshalb ist auch hier eine Typologie angezeigt, die sich an der Unterscheidung zwischen „richtungsoffenen“ und „zielgerichteten Netzwerken“ orientiert. Schubert schreibt hierzu: „Richtungsoffene Netzwerke haben den Charakter kohärenter korporativer Gemeinschaften, die nicht vertikal-hierarchisch strukturiert, sondern horizontal verbunden sind. Der dauerhafte Zusammenhalt wird durch Vertrauen untereinander gefestigt. Die Kohäsion bildet sich aber auch aus, weil die Akteure gemeinsame Grundüberzeugungen im Sinne eines strategisch ausgerichteten Leitbildes und in der Form von Leitwerten entwickeln“ (Schubert 2008: 47). Demgegenüber verfolgen zielgerichtete Netzwerke klar definierte Aufgaben und Zwecke. „Die zu bewältigende Aufgabe ist zu komplex, als dass sie von einem Akteur allein zu bewältigen wäre. Die Akteure haben jeweils spezifische Eigenschaften, an denen andere interessiert sind, und initiieren bzw. koordinieren Tauschprozesse untereinander“ (Schubert 2008: 47).

Diese Unterscheidung wird im Folgenden aufgegriffen und im Hinblick auf funktionale Aspekte als Differenz von vier Netzwerktypen gefasst: *Informationsnetzwerken*, *milieubildenden Netzwerken*, *Projektnetzwerken* und *Produktionsnetzwerken*. In „*Informationsnetzwerken*“ werden im Wesentlichen Informationen ausgetauscht, die für alle Netzwerkakteure von Relevanz sein könnten, die aber von jeder von jeder beteiligten Organisation auch nach eigenen Relevanzkriterien bearbeitet werden. Der Grad an Verbindlichkeit mag sich unterscheiden, gemeinsam ist allen Informationsnetzwerken, dass die Geschäftsfelder der einzelnen Organisationen durch die Beteiligung am Netzwerk nicht oder nur minimal berührt werden.

Dies trifft im Kern auch auf „*milieubildende Netzwerke*“ zu. Im Gegensatz zu reinen „*Informationsnetzwerken*“ wird hier ein gemeinsames „Thema“ formuliert, werden „politische Probleme definiert, Situationsdeutungen und politische Problemlösungen herausgebildet und politische Handlungsoptionen...mit dem Ziel einer kollektiven Entscheidungsfindung und Kompromissbildung zur gemeinsamen Nutzenmehrung“ selektiert (Hild 1997: 216). Diese Netzwerke können mehr oder minder stabil sein, sie heben sich aber durch die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs hervor. Sie konstituieren u. U. ein „ideelles Milieu“ (Bauer 2005), das aus gemeinsam geteilten Wertorientierungen, Handlungskonzepten und Professionsvorstellungen gebildet wird.

Projektnetzwerke haben als „temporäre Netzwerke“ ihre Funktion darin, dass eine organisationsübergreifende Aufgabenstellung zeitlich befristet bearbeitet wird, z. B. im Rahmen eines „Projekts“.

Das Kennzeichen von „*Produktionsnetzwerken*“¹ besteht demgegenüber darin, dass autonome Organisationen über einen z. T. längeren Zeitraum hinweg gemeinsam Produkte herstellen und/ oder Dienstleistungen erbringen. Hierzu ist ersichtlich ein intensiverer Kooperationszusammenhang erforderlich als in Politiknetzwerken. Allerdings ist es nicht notwendig, dass alle Akteure bei jedem Produktionsvorgang beteiligt sind – um von einem Produktionsnetzwerk zu sprechen, reicht es aus, dass alle Beteiligten verbindlich ihre Bereitschaft erklären, dann zu einem gemeinsamen Produkt beizutragen, wenn dieser Beitrag benötigt wird.

¹ Dieser Begriff darf nicht zu eng gefasst werden. Er bezeichnet die kontinuierliche Erstellung von materiellen Produkten und/oder Dienstleistungen in einem Netzwerk und bezieht sich nicht nur auf materielle Produktion. Sydow/Möllering setzen ihn inhaltlich gleich mit „Unternehmensnetzwerken“ (2009: 17) – ein Begriff der für den sozialen Bereich nicht recht passt, da die hier vertretenen Organisationen nur teilweise Unternehmen sind.

2 Theoretische Zugänge

Die Unterscheidung von Netzwerktypen ist sinnvoll, um einen ersten Überblick über das schillernde Feld von Netzwerkbildungen zu bekommen. Sie reicht aber nicht aus, um empirische Entwicklungen zu erklären und ist auch nicht hinreichend konkret, um Anregungen für die Praxis der Netzwerkbildung und –stabilisierung zu geben.

Deshalb sollen verschiedene theoretische Zugänge zum Thema Netzwerkbildung dargestellt werden, die auf unterschiedliche Aspekte fokussieren:

- Die Besonderheiten von Netzwerken als Form von Governance sowie die Mechanismen dieser Governance werden über einen strukturtheoretischen Zugang erschlossen – der Leitbegriff ist hier „Struktur“ (2.1).
- Die Frage, was Netzwerke „zusammenhält“, wird über einen sozialpsychologischen Zugang mit dem Leitbegriff „Kultur“ beantwortet (2.2).
- Produktionsnetzwerke erfordern engere Kooperation zwischen den Partnern. Welche Probleme sich hier stellen und wie „vernetzte“ Dienstleistungen effektiv erarbeitet werden können, sind Themen eines dienstleistungstheoretischen Zugangs – Leitbegriff „Prozess“ (2.3).
- Gerade wenn Angehörige unterschiedlicher Professionen miteinander kooperieren, hängt die Stabilität der Kooperation davon ab, dass jede Profession die Grenzen ihres „Blicks“ erweitert, dass neues „Wissen“ generiert wird (2.4).
- Eine zusätzliche Perspektive ergibt sich, wenn Kooperationen und Netzwerke betrachtet werden, die unterschiedlichen organisationalen Feldern angehören – notwendig ist hier ein feldtheoretischer Zugang mit dem Leitbegriff „Feld“ (2.5).

2.1 Ein strukturtheoretischer Zugang zu Netzwerken

Ein großer Teil der Literatur zu organisationalen Netzwerken beschäftigt sich mit Fragen der Struktur dieser Netzwerke, ihrer Stabilität und der Modi ihrer Steuerung.

Ein funktionierendes Netzwerk bildet aus dieser Perspektive ein soziales System, das eine eigene Identität, eigene Rationalitäten und eine eigene Handlungsfähigkeit besitzt. Bestehende Organisationen als autonome Systeme verbinden sich zu einem „kollektiven Akteur“, der ein eigenes System mit besonderer Systemlogik darstellt. Ein solches Netzwerk entwickelt eigene Kommunikations- bzw. Steuerungsmedien. Organisationale Netzwerke können deshalb als soziale Systeme mit eigenen Charakteristika und eigener „Handlungslogik“ begriffen werden. Charakteristika sind: der dauerhafte Beziehungszusammenhang zwischen Organisationen (z. B. Unternehmen) auf der Basis von Reziprozität und die Koordination ohne einheitliche Leitung (wie sie z. B. in Organisationen gegeben ist, vgl. Windeler 2001: 242), die Handlungslogik ist die der „Verhandlung“ (Hild 1997: 97) – allerdings setzt diese auf einer spezifischen Interaktionsstruktur auf, nämlich Reziprozität.

Organisationale Netzwerke sind vor diesem Hintergrund mit einem dreifachen Integrationsproblem konfrontiert:

- Das „Binnenproblem“, „bei dem interne Fragen der Artikulation, Aggregation und Selektion von systemischen Mitgliederinteressen, der Definition von Systemzwängen, der Bildung einer Binnenmoral, der Abstimmung intern

ausdifferenzierter Rollen und die Frage der inneren Verteilung von Ressourcen im Blickpunkt stehen“ (Schubert 2008: 30). Hier geht es um die internen Relationen des Systems „Netzwerk“, letztlich um den Aufbau des Netzwerks als eigenständiger kollektiver Akteur.

- Das „Außenproblem“ des Netzwerks, das sich in einer Systemumwelt positionieren muss, die von anderen Systemen (z. B. auch andere Netzwerke, netzwerkexterne Organisationen etc.) und vom umfassenden Gesamtbezugssystem gebildet wird (z. B. ein bestimmtes Politikfeld oder auch „die Gesellschaft“). Über seine Positionierung gegenüber dieser Umwelt gewinnt das Netzwerk Identität, dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die meisten der am Netzwerk beteiligten Organisationen ein analoges „Außenproblem“ haben (d.h. sich ihrerseits positionieren müssen), was zu Interessensdivergenzen führen kann.
- Das „Grenzproblem“, das z. B. an dieser Stelle ansetzt und mit der Abstimmung divergierender Ziele zu tun hat. Jede beteiligte Organisation hat eigene Interessen, die in die Arbeit im Netzwerk einfließen. „Im Kreis der vernetzten organisationalen Systeme bilden sich Erwartungen (in Form von Interessen, Zielen, Rationalitätskriterien) heraus, die untereinander abgestimmt werden müssen“ (Schubert 2008: 31).

Der Begriff der „doppelten Grenze“ formuliert dieses Problem als spezifisches Spannungsfeld. Er „thematisiert, dass es neben der Grenze, die Netzwerksystem und Netzwerkwelt im Sinne von `Netzwerk-Außenwelt` trennt, auch eine Grenze des Systems gegenüber seinen Mitgliedern als `Netzwerk-Innenwelt` gibt. Denn im Rahmen der Vernetzung kann ein organisationales System einerseits im Innenverhältnis dazugehören und andererseits in seinen äußeren Beziehungen außerhalb des Netzsystems stehen. Vor diesem Hintergrund steht ein Netzwerk als System zwei verschiedenen Umwelten gegenüber und muss daher Abstimmungsprobleme zwischen Innenwelt und Außenwelt lösen“ (Schubert 2008: 31).

Produktionsnetzwerke sind – ähnlich wie Organisationen – zielorientiert. Sie unterscheiden sich von formalen Organisationen dadurch, dass eine einheitliche Leitung fehlt (Windeler 2001), was Konsequenzen für die Einsatzmöglichkeiten hierarchisch ausgerichteter Steuerungsinstrumente wie z. B. Weisungen hat. Diese greifen in Netzwerken üblicherweise nicht, vielmehr sind Netzwerke zur Stabilisierung ihrer Strukturen auf „weiche“ Steuerungsmodi verwiesen. Als typische Steuerungsmedien, die zur Konfliktbewältigung und zur Stabilisierung in Netzwerken eingesetzt werden, führen Sydow/Windeler im Rekurs auf einschlägige Literatur auf (Sydow/Windeler 2000: 12 ff.):

- Kooperation,
- Vertrauen,
- Selbstverpflichtung der Akteure,
- Verlässlichkeit,
- Verhandlung,
- explizite oder implizite Kontrakte.

Das gemeinsame Merkmal dieser Steuerungsmedien ist, dass sie teilweise nur schwer formalisierbar sind.

Fast in der gesamten einschlägigen Literatur findet sich der Hinweis auf die grundlegende Bedeutung von „Vertrauen“ als Basis der Netzwerkkommunikation und Netzwerksteuerung.

2.2 Ein sozialpsychologischer Zugang zu Netzwerken

„Vertrauen“ und „Reziprozität“ werden in der Literatur als „Strukturelemente“ von Netzwerken betrachtet, ohne deren Vorhandensein Netzwerke – wenn sie überhaupt zu Stande kommen – schnell instabil werden.

Nur selten wird die Frage systematisch behandelt, welche auf welchen Mechanismen Vertrauensbildung basiert.

Mit dieser Frage haben sich bereits Ring und Van den Ven 1994 auseinandergesetzt und gezeigt, dass die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen (und damit auch von organisationalen Netzwerken) als ein Prozess anzusehen ist, in dem sich formale Elemente (z. B. Regeln, Vereinbarungen) und informelle Beziehungen miteinander verschränken.

Bereits „Reziprozität“ kann nicht als formales ökonomisches Kalkül verstanden werden, sondern ist eingebettet in ein kulturell geprägtes „Gefühl“ von Fairness („fair dealing“) (Ring/Van de Ven 1994: 93f.).

Ring und Van de Ven versuchen eine Antwort, indem sie zeigen, dass Kooperationsstrukturen durch die Verständigung der beteiligten Personen (d.h. personaler Akteure als Repräsentanten von Organisationen) über gemeinsame Sichtweisen auf die Kooperation und die gegenseitigen Interessenslagen entstehen (d.h. ein Prozess der gemeinsamen Sinnstiftung) und sich hierüber ein „psychologischer Kontrakt“ herausbildet (ebd., S. 100). Dieser baut auf den konkreten Erfahrungen mit Kooperation auf, ist somit Resultat eines inkrementalen Prozesses. Entscheidend ist dabei, dass eine ursprünglich formale Kooperation normativ „aufgeladen“ wird und damit eine psychologische Bindungswirkung entsteht.

Sind diese Bindungen hergestellt, können persönliche Beziehungen organisationale Beziehungen überlagern, ohne sie aber zu ersetzen. Allerdings sind formale Regelungen zur Sicherung von Kontinuität sinnvoll.

2.3 Ein dienstleistungstheoretischer Zugang zu Netzwerken

Die strukturtheoretisch argumentierenden Autorinnen und Autoren benennen einhellig die Existenz gemeinsam geteilter Ziele als einen wichtigen Faktor für den Aufbau und die Stabilisierung von Netzwerken. Dieses formale Argument verweist gleichzeitig auf die dahinter liegenden Inhalte, d.h. die „Substanz“ der Ziele. Vertrauensbeziehungen können genauso wenig wie Reziprozität von den Inhalten abgelöst werden, auf die sich die Kooperation im Netzwerk bezieht.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Existenz eines „institutionellen Milieus“, das den Möglichkeitsraum von Kooperationen bestimmt. Ein zentrales Element eines institutionellen Milieus ist seine „Kerntechnologie“ – die Tätigkeiten, die ausgeführt werden. Erbringt eine Organisation beispielsweise vorwiegend materielle Leistungen, bietet sie standardisierte Dienstleistungen an oder interveniert sie in Familien, um Probleme zu lösen oder Verhaltensmuster zu ändern? Diese fundamental

unterschiedlichen Aufgabentypen bilden unterschiedliche Arten organisatorischer Milieus aus (vgl. Corbett/Noyes 2005:28)

Yeheskel Hasenfeld unterscheidet verschiedene „Dienstleistungstechnologien“. Eine Dienstleistungstechnologie kann definiert werden als ein „Set von institutionalisierten Interaktionen, die darauf abzielen, die physischen, psychologischen, sozialen und kulturellen Eigenschaften von Personen zu verändern“ (Hasenfeld 1983: 111). Hasenfeld unterscheidet „people sustaining technologies“, „people changing technologies“ und „people processing technologies“, die jeweils unterschiedliche Handlungslogiken, Zugangsvoraussetzungen und räumliche Arrangements aufweisen (Hasenfeld 1983).

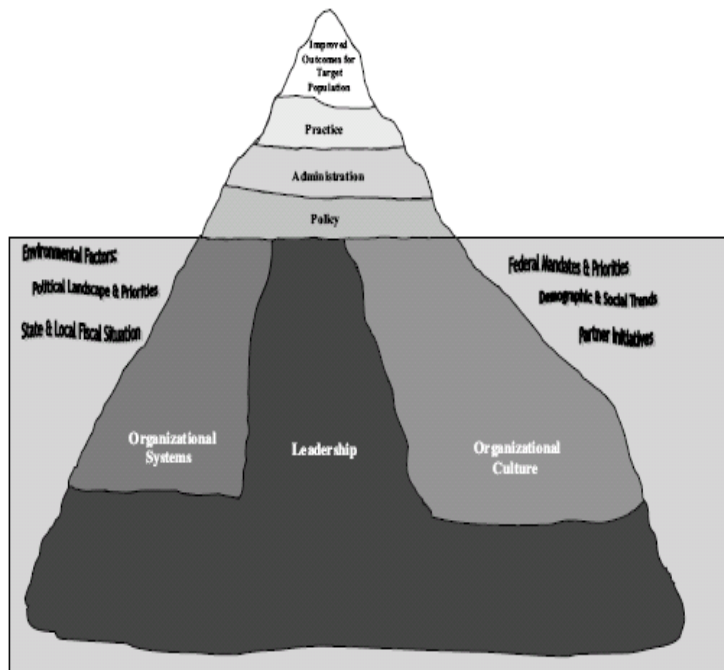
Die Art der jeweiligen „Technologie“ der Leistungsprozesse hat Konsequenzen für die Beziehung der Akteure untereinander. Während nämlich Leistungen des „sustaining“ über klassische Konditionalprogramme standardisiert abgearbeitet werden können, indem Leistungsvoraussetzungen geprüft und je nach Prüfungsergebnis Leistungen in standardisierbarer Form gewährt werden (oder eben nicht), setzen Prozesse des „changing“ (und in eingeschränktem Maße auch solche des „processing“) erhebliche Autonomiespielräume auf der operativen Ebene voraus.

Die Anwendung der Technologie kann jedoch nicht als formal-rationaler Prozess konzipiert werden, vielmehr setzt sie gesellschaftliche „Konventionen“ sowie politische und institutionelle Problemdefinitionen ebenso voraus wie das konkrete Handeln der involvierten Fachkräfte. Hasenfeld berücksichtigt dies mit seinem Konzept des praktischen institutionellen Wissens, der „Praxisideologie“ (practical ideology). Die Umsetzung dieses Wissens in Praxis geschieht im Kontext unterschiedlichen „Professionswissens“, welches das konkrete Handeln der Beschäftigten einer Organisation anleitet (vgl. Sandfort 2010).

Corbett/Noyes greifen die Idee unterschiedlicher „Dienstleistungstechnologien“ auf, vereinfachen aber die Umsetzung im Hinblick auf Kooperationsstrukturen. Sie entwerfen eine Matrix zur Identifikation unterschiedlicher „Schwierigkeitsgrade“ der Kooperation bzw. Netzwerkbildung unterschiedlicher Organisationen, je nachdem ob dort „routinisierte“ oder „nicht-routinisierte Programme“ oder „Mischformen“ dominieren. Corbett/Noyes argumentieren, dass bei allen Kooperationsvorhaben unabhängig vom Grad der Kooperation² die gesamte Organisation in ihrem „institutionellen Milieu“ im Blick behalten werden muss. Dies gilt natürlich umso mehr, je intensiver die Kooperation sein soll. Corbett/Noyes kritisieren, dass bei der Einführung integrierter Modelle der Leistungserbringung meist nur über Änderungen in den Verfahren und Regelwerken sowie in den administrativen Systemen nachgedacht werde. Dies seien die Aspekte oberhalb der „Wasseroberfläche“ eines Eisbergs, die für die Öffentlichkeit sichtbar sind. Demgegenüber lege das Eisbergmodell nahe, dass auch Dimensionen „unterhalb der Wasseroberfläche“ auszugestalten seien. Diese Dimensionen sind Führungsstil, Organisationskultur und institutionelle Systeme. Dabei spielt die „Organisationskultur“ eine besondere Rolle: Wie nehmen die Menschen in den Programmen oder Agenturen sich selbst und andere wahr? Wie kommunizieren sie mit anderen innerhalb ihres Programms oder anderen, mit denen sie in beruflicher Beziehung stehen und welche Vokabeln werden dabei gebraucht? Welche Basisregeln bestimmen das institutionelle Leben?

² Deswegen können die Ausführungen von Corbett/Noyes für die Diskussion um Netzwerke fruchtbar gemacht werden, auch wenn sie im Schwerpunkt die vollständige „Integration“ von Angeboten thematisieren.

Abbildung 3: Das „Eisbergmodell“ der Organisation



Corbett/Noyes 2005a: 33

2.4 Ein tätigkeitstheoretischer Zugang zu Netzwerken

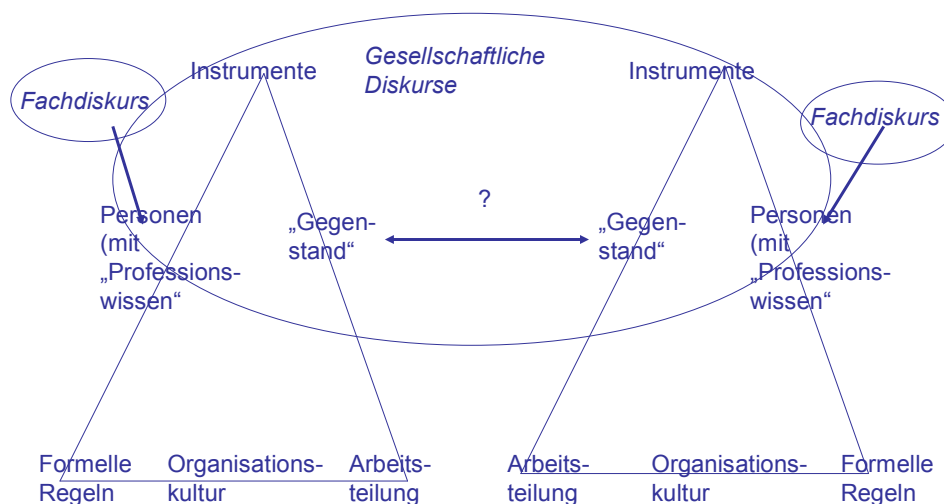
Hasenfelds Konzept der „Praxisideologie“ („practical ideology“) ermöglicht Anschlüsse an wissenssoziologische Überlegungen und rückt die Konstruktionsleistung von Organisationen und deren Personal in den Vordergrund. Personenbezogene Dienstleistungen werden im Schnittfeld von institutionenspezifischem praktischen Wissen und einem in individuellen beruflichen Biografien erworbenen „Professionswissen“ erbracht. Dieses muss man sich als eine Wissensbasis vorstellen, die in unterschiedlichen Situationen und Fallkonstellationen eingesetzt wird, und „die sich ebenso aus bewusst gelernten Fakten, Theorien, Regeln usw. konstituiert wie aus erfahrungsvermittelten Einsichten, Weisheiten, Konzepten usw., wobei all das durch persönlichkeitspezifische Einstellungen, Haltungen usw. oder (...) durch ein ‚professionelles Selbst‘ in berufsrelevantes Wissen transformiert wird“ (Fried 2003: 80).

Das Forscherteam der Universitäten Bath und Birmingham greift auf die Tätigkeitstheorie zurück, um ihr eigenes Forschungsprogramm zu modellieren. Zentraler Ausgangspunkt ist die Konzeption der „verteilten Expertise“ („distributed expertise“), d.h. eines professionellen Wissens über Kinder und ihre Lebensumstände, das von einzelnen Professionen (Sozialarbeiter, Psychologen, Lehrer) getrennt voneinander generiert wurde. Erst wenn es gelingt, dieses isolierte Wissen zusammenzubringen, kann – so die zentrale These des Forscherteams – interinstitutionelle Kooperation gelingen. Dann findet etwas statt, was Edwards u. a. „Ko-Konfiguration“ nennen, die Entstehung eines gemeinsam geteilten, komplexen Blicks auf den „Gegenstand“, wobei dieser im Falle von Dienstleistungen nicht passiv bleibt, sondern in die Entwicklung mit einbezogen werden soll. Dies geschieht durch Arbeit an den Grenzen der Profession („boundary work“ - (Edwards u.a. 2009: 37f.)

wissensoziologisch formuliert geht es um das Überschreiten der „Geistigen Schemata“ der einzelnen Professionen. Dabei kommt es nicht darauf an, einen „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu finden, sondern die „verteilte Expertise“ als solche zu akzeptieren und zu verknüpfen.

Wie nachhaltig diese Prozesse sind, hängt davon ab, ob es gelingt, Lernprozesse in die Organisation hineinzutragen, „vertikales Lernen“ z. B. dadurch anzustoßen, dass neue (zunächst häufig informelle) „cognitive trails“ (Edwards u.a. 2009: 161) gebahnt werden – wenn diese formalisiert werden, gelingt die Verankerung neuen Wissens in der Organisation. Edwards u.a. sprechen das Konzept der „zone of proximal development“ an, um die Kapazität einer Organisation für organisationales Lernen abzustecken.

Abbildung 4: Die Struktur der „Ko-Konfiguration“



Quelle: Puonti 2008

2.5 Ein feldtheoretischer Zugang zu Netzwerken

Die „Nähe“ oder „Ferne“ zweier Organisationen kann theoretisch mit dem Konzept des „organisationalen Feldes“ erfasst und analysiert werden. Die zentrale These lautet: Gehören Organisationen, die ein Netzwerk bilden wollen, unterschiedlichen organisationalen Feldern an, kompliziert sich der Konstitutionsprozess des Netzwerkes.

DiMaggio/Powell, die den Begriff „organisationales Feld“ geprägt haben, um damit die organisationssoziologische Perspektive über die einzelne Organisation hinaus zu erweitern, nehmen explizit Bezug auf Bourdieus Feldtheorie, ohne sie jedoch systematisch zu rekonstruieren: DiMaggio/Powell reduzieren das organisationale Feld nicht auf aktuell wirksame Netzwerke organisationaler Akteure, sondern erweitern den Blick hin zu normativen Strukturen. Die Ursprünge eines Feldes sind „Folge der Aktivitäten eines heterogenen Sets von Organisationen“ (ebd.), über

deren „Homogenisierung“ bilden sich aber normative Strukturen aus, die von konkreten Aktionen ablösbar sind, obwohl sie deren Folge darstellen. Die Autoren fassen den Prozess institutioneller Strukturierung über die vier Aspekte

- Zunahme der Interaktionen
- Ausbildung von Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster
- Zunahme der Informationsmenge und
- Bewusstsein der Feldzugehörigkeit.

Bourdieu weist auf die Tiefenstruktur des Handelns von „Feldangehörigen“ hin: die gemeinsam geteilte Gewissheit über die gültigen Regeln und Denkschemata, die die Akteure leitet und die Angehörigen anderer Felder fremd ist und befremdend wirken kann. Aus diesem Grunde sind Kooperationen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen organisationalen Feldern besonders voraussetzungsvoll. Was den einen „selbstverständlich“ ist, ist den anderen fragwürdig – dies bereitet den Boden für Missverständnisse und Abgrenzungsversuche. Mit dieser Problematik sind alle Formen von Netzwerken konfrontiert – alleine die tätigkeitstheoretische Perspektive beinhaltet jedoch ein Programm, sie adäquat zu bearbeiten, indem auf die gemeinsame Reflexion feldspezifischer Perspektiven gesetzt wird.

Die theoretischen Überlegungen Bourdieus können darüber hinaus die hier vorgetragene Argumentation an einer wichtigen Stelle bereichern: Im Gegensatz zu vielen anderen Netzwerktheorien spielt in Bourdieus Ansatz die Frage der „Machtverhältnisse“ eine zentrale Rolle. Dies gilt auf der Ebene der „Felder“, erst recht aber auf der darüber liegenden Ebene des „sozialen Raums“, der sich über die einzelnen Felder spannt. Die verschiedenen organisationalen Felder, die über Netzwerke miteinander verbunden werden, haben ökonomisch und politisch nicht die gleiche Bedeutung. Schlägt dies auf die Beziehungsebene durch, kann die Bildung von Netzwerkstrukturen Schaden nehmen, etwa durch eine Dominanz des Jobcenters, die getragen wird von einem ausgeprägten arbeitsmarktpolitischen Diskurs.

2.6 Zusammenfassende Überlegungen

Die hier vorgestellten theoretischen Ansätze beziehen sich in unterschiedlichem Masse auf die oben dargestellten funktionalen Netzwerktypen. Das bedeutet zweierlei:

- für die Analyse konkreter Netzwerke sind unterschiedliche theoretische Perspektiven einzunehmen, je nachdem wie die funktionale „Reichweite“ des einzelnen Typus eingeschätzt wird.
- Der Anspruch der einzelnen Netzwerkakteure und des ganzen Netzwerks, was mit dem Netzwerk erreicht werden kann, korrespondiert mit diesen theoretischen Perspektiven. Das bedeutet: es gelten auch nur die Erfolgsfaktoren, die aus den jeweiligen Perspektiven abgeleitet werden können (vgl. Kapitel 3).

Die folgende Matrix gibt die „Reichweiten“ tabellarisch wieder.

Tabelle 1: Die theoretischen Zugänge zu Netzwerkfunktionen

Theoretische Perspektive	Struktur	Kultur	Prozess	Wissen
Funktion				
Informationsnetzwerk	X			
Milieubildendes Netzwerk	X	X		(x)
Projektnetzwerk	X	X		(x)
Produktionsnetzwerk	X	X	X	X

Für Informationsnetzwerke mit einer im Hinblick auf die Intensität der Beziehungen eingeschränkten Reichweite mag es ausreichen, wenn die Bedingungen erfüllt sind, die aus einer strukturtheoretischen Perspektive formuliert werden. Erfahrungen mit einer „leblosen“ Netzwerkarbeit zeigen aber, dass diese Bedingungen nur selten hinreichen, um ein Netzwerk durch „psychologische Kontrakte“ zu stabilisieren. Diese Seite müsste also intensiviert werden, wenn Netzwerke dauerhaft wirken sollen. Sie können dies tun, um ein positiv geladenes „Milieu“ für eine Zielgruppe zu erreichen, gemeinsame Werte und Orientierungen zu formulieren – ohne zu konkret werden zu müssen, was eventuell zu Zielkonflikten führen könnte. Förderlich, aber nicht zwingend ist eine gemeinsame Wissensbasis.

Letzteres gilt auch für Projektnetzwerke, deren Funktion darin besteht, ein von den Netzwerkakteuren konzipiertes gemeinsames Projekt zu realisieren, ohne dass an eine dauerhafte Kooperation oder die Koordination von Abläufen gedacht ist.

Im Falle von Produktionsnetzwerken wird es jedoch darum gehen müssen, nicht nur strukturell und psychologisch die Basis für eine dauerhafte Kooperation zu schaffen, sondern auch – dienstleistungstheoretisch formuliert – Leistungsprozesse gemeinsam zu gestalten. In den meisten Fällen wird hierzu auch die Reflexion der Wissensbasis gehören, so dass die Realisierung von Produktionsnetzwerken im Vergleich voraussetzungsvoll ist.

Für alle vorgestellten Netzwerktypen ist zu beachten, ob die Akteure demselben „Feld“ angehören oder das Netzwerk feldübergreifend angelegt ist.

3 Erfolgsfaktoren

In jeder theoretischen Perspektive auf „Netzwerke“ werden „Erfolgsfaktoren“ sichtbar, die zusammengenommen erhebliche Anforderungen an Netzwerkarbeit und insbesondere Netzwerkmanagement stellen.

1. Gemeinsame Ziele – Von der Netzwerkgründung bis zur Verstetigung: Gemeinsame Ziele spielen in jeder Phase der Netzwerkarbeit eine tragende Rolle. Die gemeinsame Zielstellung ist Teil eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses und Orientierungsmarke für eine langfristige Perspektive. Allerdings wird es vom Typus des Netzwerkes abhängen, wie

konkret die Ziele formuliert sein müssen und wie breit der „Überschneidungsbereich“ sein muss.

2. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit – Vereinbarungen über Ziele und die daraus resultierenden Aufgaben aller Akteure müssen eine verbindliche Richtschnur der Netzwerkarbeit sein. Auch bei teilweise konflikthaften Konstellationen basiert die Zusammenarbeit darauf, das Vereinbarte aus einer gemeinsamen Selbstverpflichtung heraus zu erfüllen. Die gemeinsame Verantwortung für grundsätzliche Entscheidungen im Netzwerk ist eine wesentliche Arbeitsgrundlage für ein nachhaltig wirksames und von allen Beteiligten getragenes Netzwerk.
3. Existenz und Akzeptanz von Netzwerkregeln – Sinnbildlich für den besonderen Charakter von Netzwerkarbeit ist es, dass die Akteure sich selbst eigene (formelle oder informelle) Regeln geben (müssen), die nicht von einer einzelnen Organisation dominiert werden.
4. Klare Aufgabenstrukturen – Netzwerkarbeit ist für viele Beteiligte Zusatzarbeit. Daher ist es vielerorts eine Frage der Organisation und Aufgabenverteilung, ob ein Netzwerk existieren kann oder nicht. Aufgaben müssen klar und gezielt verteilt werden, um die vielfältigen Kompetenzen angemessen nutzen zu können und um die knappen Ressourcen nicht durch Parallelarbeiten zu verschwenden.
5. Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure – Dies beinhaltet zunächst die Berücksichtigung der Zielvorstellungen aller am Netzwerk Beteiligten und setzt sich bei der Festlegung von Regeln fort. Jenseits der Teilnahme am Netzwerk müssen die einzelnen Akteure immer auch autonom handeln können. Ist die Netzwerkarbeit und die dieser zu Grunde liegende Zielsetzung nicht vereinbar mit dem Selbstverständnis der Einzelorganisation, so besteht die Gefahr, dass diese das Netzwerk verlassen.
6. Persönliches Engagement – Es liegt an den einzelnen Beteiligten, mit welcher Intensität das Netzwerk (mit)gestaltet wird. Gerade in den Phasen nach der Konstitution eines Netzwerks, in denen schwierige Abstimmungsprozesse stattfinden müssen, sind alle Beteiligten aufgefordert, mit persönlichem Engagement die Arbeit voran zu bringen. Ansonsten ist die Nachhaltigkeit gefährdet.
7. Konkrete Ergebnisse, „schnelle Erfolge“ und „Erlebnisse“ – Für alle am Netzwerk Beteiligte ist die gemeinsame Arbeit an konkreten Produkten – wie Flyer, Fachtage, Fortbildungen oder neue Angebote – wesentlich, um einerseits den Prozess der Integration voranzutreiben und andererseits der Netzwerkarbeit ein konkretes Gesicht zu geben sowie Kooperation der Netzwerkpartner zu erproben und zu stärken. „Schnelle Erfolge“ durch gut umsetzbare Produkte mit einer großen Außenwirkung wie z.B. ein gemeinsamer Flyer oder eine Fachveranstaltung mit den damit verbundenen „Erlebnissen“ einer gegenüber der Alltagsarbeit hervorgehobenen Aktivität steigern die Motivation, sich im Netzwerk zu engagieren. Der „psychologische Kontrakt“ kann dadurch gezielt gestärkt werden, dass diese Ergebnisse und Erlebnisse im Netzwerk gefördert werden.
8. Anbindung an bestehende Netzwerke – Die Stabilität von Netzwerken ist eng mit ihrer Anerkennung in der lokalen Landschaft verbunden. Es ist dringend

erforderlich, die bereits bestehenden Strukturen zu kennen, um sie nicht unberücksichtigt zu lassen oder gar zu übergehen.

9. Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure – Für die Beteiligten muss sich regelmäßig der Nutzen für die eigene Praxis erschließen, sonst können sie nicht über lange Zeit im Netzwerk gehalten werden. Der Nutzen kann unterschiedlich aussehen: Erleichterung für die alltägliche Arbeit im Sinne fallbezogen besser abgestimmter Abläufe, Verbesserung der Situation für die eigene Klientel oder Weiterentwicklung organisationsinterner Leistungsprozesse.
10. Mitwirkung von Entscheidungsträgern und der „operativen Ebene“ – Um die Netzwerkarbeit auf Dauer stellen zu können, dürfen sich die Regelungen und Abstimmungen nicht darauf beschränken, dass die Akteure fallbezogen besser miteinander kooperieren. Um grundlegendere Regelungen zu treffen, Arbeitsabläufe verbindlich und fallübergreifend abzustimmen braucht es die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene der Einzelorganisationen. Innovative Ideen auf der operativen Ebene können nur dann dauerhaft implementiert werden, wenn auch die Entscheidungsebene in den Prozess eingebunden ist.

Allerdings gilt auch umgekehrt, dass Entscheidungen auf Leitungsebene von der operativen Ebene adäquat umgesetzt werden müssen. Dies kann nicht alleine auf dem Weg hierarchischer Weisungen geschehen, vielmehr bedarf es der Akzeptanz von Zusammenarbeit durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
11. Überzeugungsarbeit nach „innen“ – Um eine dauerhafte Struktur- und Ablaufgestaltung gewährleisten zu können, müssen die innovativen Ideen des Netzwerks in die Organisationen zurückgespiegelt werden, aus denen die Akteure des Netzwerks kommen. Nur wenn die Netzwerkarbeit in den regulären organisatorischen Abläufen einen entsprechenden „Widerhall“ findet, können in den einzelnen Organisationen Strukturen geschaffen werden, die nachhaltig neue Abläufe ermöglichen.
12. In Netzwerken werden von allen Beteiligten neue Perspektiven auf den „Gegenstand“ der Netzwerkarbeit entwickelt. Personen(gruppen) und ihre Lebensumstände erscheinen in einem „neuen Licht“, aus dem heraus gemeinsame Handlungsstrategien entwickelt werden können.
13. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten in der Lage sind und/oder in die Lage versetzt werden, diese neue Perspektive einzunehmen. Hierzu bedarf es u. U. einer gezielten Intervention durch einzelne Akteure innerhalb oder außerhalb des Netzwerks.
14. Diese Perspektive muss reflexiv rückbezogen werden auf die bisherige Praxis, um das darin enthaltene „Professionswissen“ thematisieren zu können. Im Gegensatz zu Cobett/Noyes, die die „Ist-Analyse“ gegenüber dem Entwurf neuer Ideen vernachlässigen, legt eine tätigkeitstheoretisch aufgeklärte Perspektive nahe, die Normen und Situationsdeutungen, die jeweils „im Spiel“ sind, zu benennen und dadurch transparent zu machen.

Je voraussetzungsvoller der Aufbau und die Stabilisierung von Netzwerken sind, umso mehr stellt sich die Frage, ob diese Aufgaben noch im Aufgabenbereich des Case Managements liegen können oder ob dies – gerade im Falle von Produktionsnetzwerken nicht eine Überforderung darstellt.

4 Methodisches I: Wie werden „Produktionsnetzwerke“ geknüpft?

Die Benennung von „Erfolgsfaktoren“ wirft die Frage auf, wie, d.h. mit welchem methodischen Instrumentarium die Netzwerkbildung und –stabilisierung insbesondere im Falle von „Produktionsnetzwerken“ gefördert werden kann. Mit diesem Thema setzt sich das vorliegende Kapitel auseinander.

In der Entwicklung von Produktionsnetzwerken hat sich – anknüpfend an Erfahrungen aus den USA (vgl. Corbett/Noyes 2006 und 2008) – das Verfahren der Konstruktion von integrierten Leistungsketten bewährt. Dieses knüpft aktuell an die im Zusammenhang mit „business reengineering“ geführten betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Konfiguration von „Wertschöpfungsketten“ an, hat seinen Traditionskern aber in der organisationstheoretisch begründeten Perspektive auf die „Ablauforganisation“ (vgl. Brülle/Reis/Reiss 1998, Reis 1997).

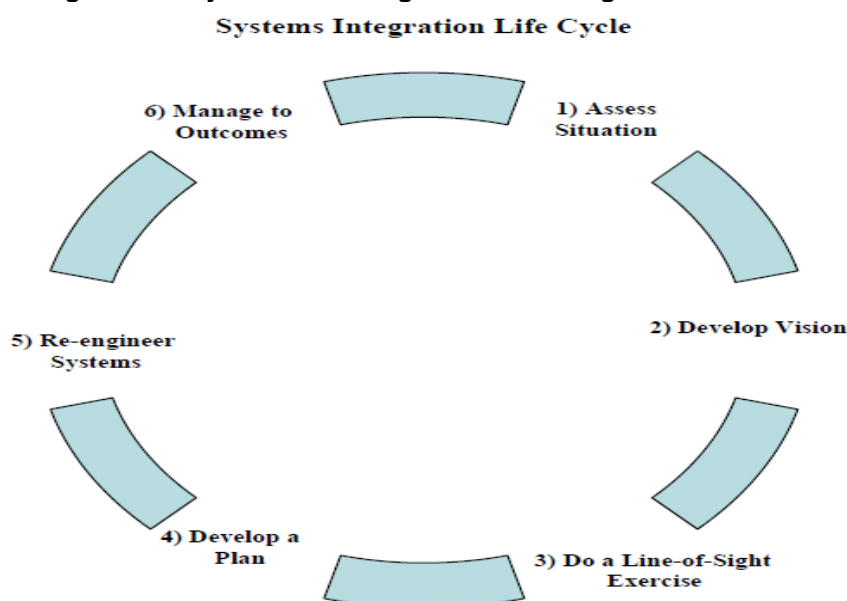
In diesem Abschnitt sollen methodische Ansätze vorgestellt werden, wie die Konstitution solcher Netzwerke praktisch realisiert werden kann. Dabei wird auf die beiden in Kapitel 2 skizzierten theoretischen Ansätze (dienstleistungstheoretischer und tätigkeitstheoretischer Zugang) zurückgegriffen.

4.1 Veränderungsprozesse über die „line-of-sight“-Perspektive nach Corbett/Noyes

Corbett/Noyes beschreiben die Curricula für Entwicklungsworkshops, die aus dieser Perspektive heraus an verschiedenen Standorten des Projektes konzipiert wurden.

Dabei zeigt sich sehr klar ein zum „strategischen Management“ analoger Ansatz. Dies wird bereits in dem unterlegten Zyklus deutlich (Abbildung 5):

Abbildung 5: Der Zyklus der Integration von Organisationen



Corbett/Noyes 2008: 17

Im Folgenden wird skizziert, wie sich Corbett/Noyes diesen zyklischen Prozess im einzelnen vorstellen (Corbett/Noyes 2005b.)

Situationsanalyse: Was soll erreicht werden und für wen soll es erreicht werden?

Ausgangspunkt ist die Festlegung der Zielgruppe und die Beschreibung ihrer Ausgangslage. Sowohl in den USA wie in Deutschland konzentrieren sich die meisten existierenden Arbeitsmarktprogramme auf spezielle Zielgruppen oder spezifische Unterstützungs- oder Dienstleistungen, die erbracht werden können. Deshalb stellt eine Skizzierung der Zielpopulation und ihrer wesentlichen Problemlagen wie Ressourcen eine wesentliche Vorbereitung für weitere Planungen dar. Diese „Ist-Analyse“ sollte aber kein Selbstzweck sein, sondern sollte im nächsten Schritt überführt werden in Veränderungsprozesse.

Entwicklung einer Vision: Welche Strategien und Taktiken werden zu den gewünschten Ergebnissen führen?

Die Entwicklung einer Vision beginnt mit einer Verständigung über das für die ausgewählte Zielgruppe erreichbare Grundsatzziel: Ist eine rasche Integration in den Arbeitsmarkt sinnvoll oder geht es eher um eine Stabilisierung der Lebenssituation auch ohne direkte Integrationsperspektive?

Als nächstes werden dann die (gewünschten) Ergebnisse festgelegt. Es muss definiert werden, was im Einzelnen geleistet werden soll. Hintergrund hierfür ist die Entwicklung eines Zielsystems, in dem Rahmen- und Ergebnisziele aus dem Grundsatzziel abgeleitet werden. Hierfür gibt es Techniken, die im Kontext des Projektmanagements entwickelt wurden. Wenn die Zielgruppenpopulation und die für diese erwünschten Ergebnisse (Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele) erst einmal bestimmt worden sind, besteht der nächste Schritt darin, klar zu formulieren, wie diese Ergebnisse erreicht werden können. Das größte Hindernis hierfür liegt darin, kurzfristige taktische Entscheidungen („technische Lösungen“) mit langfristigem strategischem Denken zu verwechseln. Wer eine Vision von Kooperation realisieren möchte, wird – so Corbett/Noyes – schnell dazu verführt, anzunehmen, dass eine Taktik oder eine bestimmte Zusammenstellung von Taktiken (wie z. B. gemeinsam genutzte Räumlichkeiten, gemeinsame Fortbildung etc.) zu den erwünschten Ergebnissen führen könnte, ohne genau darüber nachzudenken, ob diese beabsichtigten Taktiken wirklich geeignet sind, auch langfristig wirksame Strategien zu realisieren, d.h. Arbeitsweisen und Kooperationsstrukturen zu verändern.

Überprüfung der Vision/des Zielsystems aus der Perspektive der Zielgruppe („line-of-sight-Perspektive“)

Die Tragfähigkeit dieser Strategien und Taktiken erweist sich, wenn die Akteure die Ergebnisse aus der Perspektive der Adressatinnen und Adressaten ihrer Leistungen betrachten. Die Schlüsselfrage lautet: wie sieht dieses neue System aus der Perspektive der Zielgruppe aus? Werden sich die neuen Leistungen und Prozesse qualitativ von dem unterscheiden, was sie gegenwärtig erleben? Um diese Frage voll und ganz beantworten zu können, muss man sich darauf konzentrieren, was Adressatinnen und Adressaten wahrscheinlich erleben werden, wenn jeder wichtige Schritt in dem neuen System „maßgeschneidert“ ist. Wie werden Mitglieder der Zielgruppenpopulation von diesem System erfahren? Was genau geschieht, wenn sie zur Eingangstür hereinkommen? Was geschieht danach? Obwohl man nicht mit Sicherheit wissen kann, was eine gewisse Person oder eine Familie in dem neuen System erleben wird, sollte es möglich sein, modale Szenarien dafür zu entwerfen, was durchschnittliche Personen oder Familien erleben könnten, wenn die Planungen so greifen würden wie erhofft. Zentrale Prozesselemente sind hierbei: Programmbewusstsein (Signalwirkung und Reichweite), die Gestaltung des „Intake“ (Antragstellung, Diagnose und Weiterverweisen an wichtige Dienstleister); das

Erbringen von Leistungen und fortlaufendes Case Management (Verlaufsbeobachtung und Problemlösung) und die Strategien der „Beendigung“ (Erfolgsermittlung und Fortschreibung).

Welche Strategie muss angewandt werden, um die Planungen umzusetzen?

Sobald die „Sichtlinie“ aus Zielgruppensicht etabliert ist, wird es notwendig, zu bedenken, was genau die am Netzwerk beteiligten Organisationen tun müssen, um diesem neu entworfenen Pfad zu folgen. Welche Veränderungen müssen in der institutionellen Praxis, Verwaltung und Politik getroffen werden, um eine Umgestaltung der Erfahrungen der Zielgruppe zu unterstützen? Welches Personal, welche Fähigkeiten, Kenntnisse, Gelder und welcher Raum sind nötig, damit das System für die Zielgruppe funktioniert? Ist der richtige Mix an Ressourcen an den richtigen Orten zur richtigen Zeit und im richtigen Umfang zugänglich? Welche zentralen Abläufe gibt es im neuen Modell aus? Was muss an bestehenden Abläufen modifiziert werden, um sicherzustellen, dass diese Abläufe auch realisiert werden?

Überprüfung des Gesamtsystems

Schlussendlich müssen die Inputs und die platzierten Ressourcen, die Aufgabenabfolge, Tätigkeiten und Entscheidungen sowie die erwarteten Ergebnisse und Erträge einer durchgängigen Logik folgen. Wenn das Modell beispielsweise anspruchsvolle Diagnosen erfordert, muss man sich fragen, ob die notwendige Fachkompetenz für solche Bewertungen bei den verschiedenen Akteuren vorhanden ist (ein Ressourcen/ Inputproblem). Hieran schließt der Schritt an, die geplanten Abläufe mit dem institutionellen Milieu zu vergleichen, in dem sie realisiert werden sollen. Hier stellt sich insbesondere folgende Frage: Welche Hindernisse und Herausforderungen können bei der Implementierung der beabsichtigten Maßnahmen aus dem grundlegenden institutionellen Milieu heraus entstehen? Die Beantwortung dieser Frage schließt die Überprüfung mit ein, ob Leitung, institutionelles System und Organisationskultur die geplanten Abläufe tatsächlich unterstützen können.

- Bezogen auf die Leitung: Sind die grundlegenden Annahmen über die politische Unterstützung realistisch? Sind die politischen Kompetenzen vorhanden, die gewünschten Veränderungen auch durchzuführen?
- Bezogen auf das institutionelle System: Sind Programmplanung und -verantwortung ergebnisorientiert? Sind Schulungsmaßnahmen bedarfsgesteuert, sachdienlich und aktuell? Ist das informationstechnologische Umfeld bezogen auf die Erneuerungen leistungsfähig? Ist das Finanzmanagement flexibel und verlässlich?
- Bezogen auf die Organisationskultur: Ist das Personal von einer gemeinsamen organisatorischen Vision überzeugt? Begreift es seine führende Rolle bei der Realisierung der Ergebnisse? Kann eine kontinuierliche Verbesserung erwartet werden? Wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird?

Für die Umsetzung der Perspektive einer „line of sight“ ist es wichtig, die geplanten Leistungsprozesse mit Blick auf das existierende Umfeld zu überprüfen. Wenn der Plan letztendlich für unrealistisch befunden wird – so Corbett/Noyes – ,muss er entweder geändert werden oder es müssen bedeutende Anstrengungen unternommen werden, um das bestehende operative Umfeld umzugestalten und so die intendierten Änderungen zu ermöglichen (Übersicht 2, nach Corbett/Noyes 2006).

Übersicht 2: Fragestellungen für die Überprüfung „neuer Lösungen“

Mögliche Fragestellungen für die Überprüfung:

Input/ Leistungsbereitschaft:

- Gibt es für alle notwendigen Aufgaben und Aktivitäten ausreichend Personal?
- Sind die notwendigen technischen und professionellen Kenntnisse vorhanden?
- Gibt es eine zureichende Finanzausstattung?
- Existiert eine zureichende technische (z.B. EDV-) Ausstattung?
- Sind die geeigneten Räume vorhanden?
- Sind die einzelnen Teilleistungen hinreichend definiert?
- Sind alle notwendigen Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern getroffen?
- Sind die Strukturen der Kommunikation, Kooperation und Steuerung innerhalb und zwischen den am Prozess beteiligten Organisationen so gestaltet, dass eine optimale Leistungsbereitschaft realisiert ist?
- Ist die Zielgruppe klar definiert? Sind die Zuständigkeiten zwischen den Kooperationspartnern geklärt?

Leistungsprozess:

- Sind die Zugänge so gestaltet, dass die Zielgruppe erreicht wird?
- Wie kann gewährleistet werden, dass der Zugang zum Unterstützungssystem möglichst frühzeitig und niedrigschwellig erfolgt?
- Sind die Assessmentverfahren geeignet, um Probleme und Ressourcen der Adressaten zu identifizieren?
- Besteht die Gefahr, dass Adressaten „verloren“ gehen?
- Wie kann gewährleistet werden, dass mit der gesamten Bedarfsgemeinschaft gearbeitet wird?
- Wie wird die maximale Partizipation der Adressaten sichergestellt?
- Wie wird sichergestellt, dass individuelle Problemlagen auch individualisiert bearbeitet werden?
- Wie „kohärent“ ist das gesamte Leistungssystem? Gibt es Lücken und/ oder Redundanzen oder Widersprüche zwischen einzelnen Leistungselementen?
- Wie umfangreich ist das Leistungssystem? Welche Teilleistungen gibt es und (wie) greifen sie ineinander?
- Wie wird die Kooperation und Kommunikation der Partner während des Leistungsprozesses gestaltet?
- Wie kann das Leistungssystem beständig verbessert werden (Monitoring- und Evaluationssysteme)?

- Wie müssen die Verfahren der Leistungsdokumentation aussehen, um für Monitoring und Evaluation geeignet zu sein?

4.2 Das „Veränderungslabor“ nach Engeström

Das englische Forscherteam der Universitäten Bath und Birmingham schlägt einen anderen methodischen Weg ein, um sein Konzept der „boundary work“ umzusetzen, der Arbeit an den Grenzen der Professionen (vgl. Edwards u. a. 2009).

Edwards u. a. verstehen sich ähnlich wie Corbett/Noyes als Vertreter „formativer Evaluation“, d.h. koppeln ihre Forschungsergebnisse in die Praxis zurück und versuchen damit, deren Weiterentwicklung zu befördern. Dieses Selbstverständnis lässt sie auch methodisch auf Engeström zurückgreifen, der bereits in den 90er Jahren das Konzept des „Veränderungslabors“ („Change Laboratory“ ©) entwickelt und in vielen Arbeitskontexten erprobt hat (vgl. die Beispiele in Engeström 2008a). Die Idee des „Veränderungslabors“ besteht darin, ganze Arbeitsteams (oder eben organisationsübergreifend unterschiedliche Professionsvertreter, die über einen Arbeitszusammenhang miteinander verbunden sind) zu einem Workshop zusammenzuführen, in dem systematisch die Arbeit reflektiert wird und neue Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Diese Idee ist nicht neu, jedoch das methodische Arrangement.

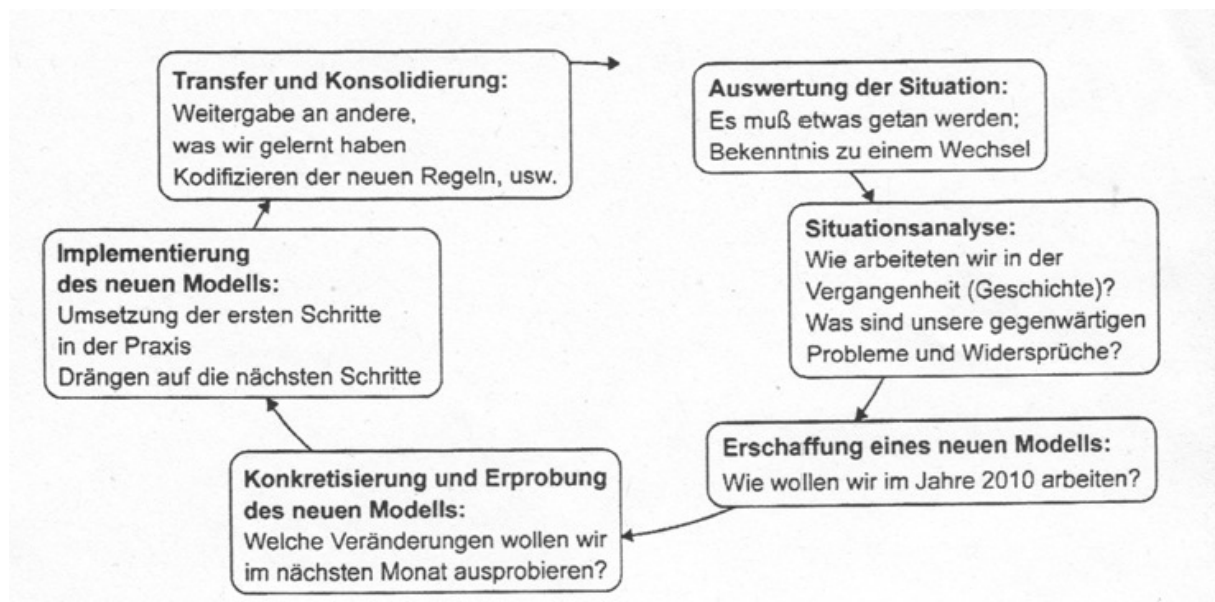
Die Workshops basieren auf vier Prinzipien:

- Die Neugestaltung von Arbeitsprozessen soll nah an der Alltagspraxis bleiben und gleichzeitig mit analytischem Anspruch und entsprechend reflexiver Distanz geschehen;
- Die zu entwickelnden Zukunftsvisionen werden im Detail operationalisiert in die Neugestaltung von Arbeitsprozessen;
- Mehrere zeitliche Rhythmen von Entwicklung werden kombiniert: lange, mittlere und kurze Zyklen von Innovation und Veränderung aufeinander bezogen;
- Werkzeuge theoretischer Analyse und Werkzeuge der Alltagsarbeit werden kombiniert.

Der Unterschied des Konzepts Engeströms zu der Vorgehensweise von Corbett/Noyes liegt vor allem darin, dass die vergangene und die gegenwärtige Praxis intensiv reflektiert werden und hieraus Visionen und zukünftige Arbeitsweisen entwickelt werden, während bei Corbett/Noyes schnell der „Sprung in die Zukunft“ gesucht wird.

Theoretisch begründet wird das methodische Arrangement über die Theorie expansiven Lernens, die oben bereits skizziert wurde (Kapitel 1.3.6). Deren Grundidee besteht darin, durch die Konfrontation erworbenen professionellen Wissens mit aktuellen Problemen Widersprüche aufzuspüren, deren Analyse dann kollektiv erfolgt und rasch in praktische Lösungen transformiert wird (vgl. Abbildung 6)

Abbildung 6: Schritte des expansiven Lernens



Engeström 2008c: 286

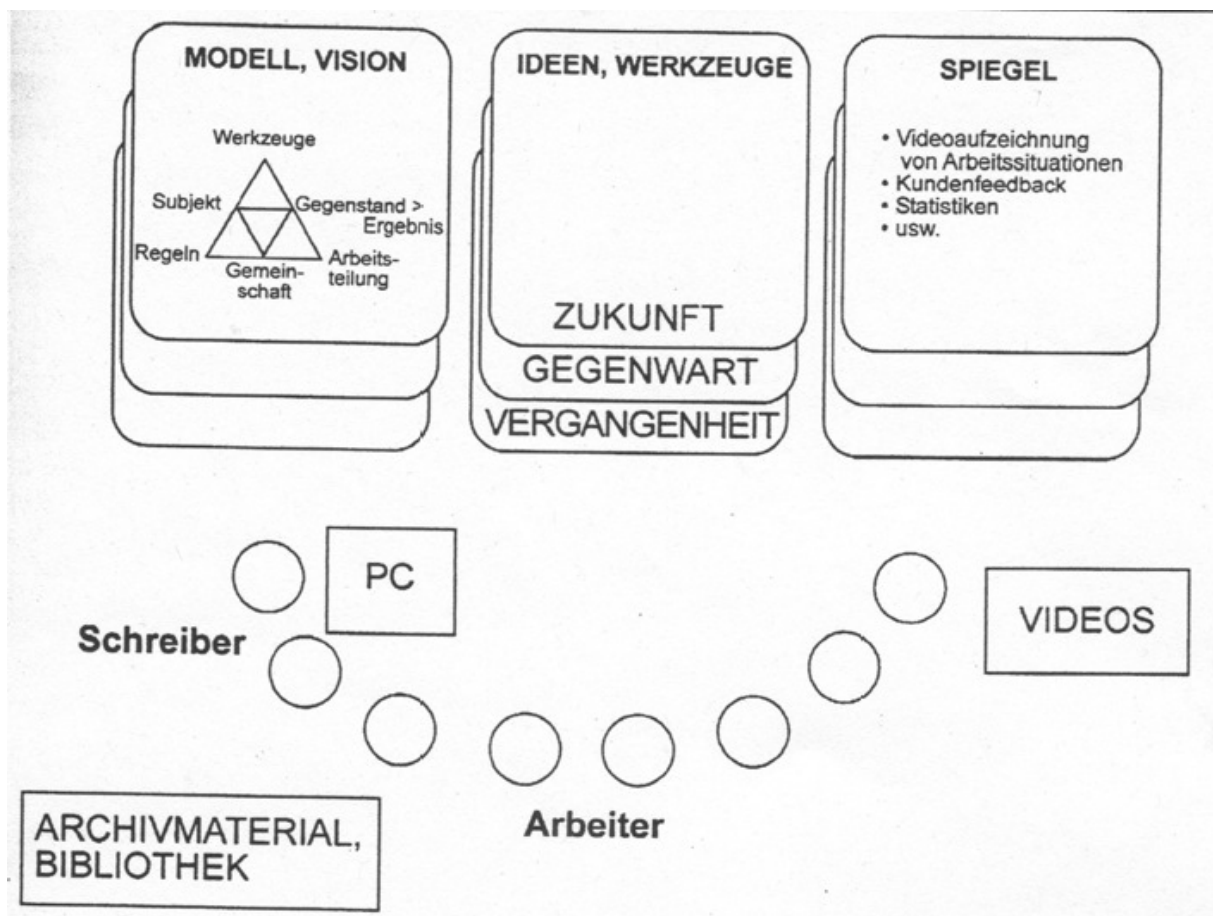
Die Veränderungswerkstatt arbeitet mit drei thematischen „Blöcken“, die jeweils in drei Ebenen gegliedert sind:

- Dem „Spiegel“, der praktische Erfahrungen, Tatsachen, Statistiken etc. wiedergibt – aus der Vergangenheit, der Gegenwart und – projiziert – gewünschte für die Zukunft;
- Den Ideen und Werkzeugen – hier geht es darum, wie gearbeitet wurde und wird, welche praktischen „Werkzeuge“ oder konzeptionellen Ideen diesen Erfahrungen zu Grunde lagen und – projiziert – welche Ideen und Werkzeuge zukünftig gelten sollten.
- Dem Modell/der Vision – hier geht es zunächst darum, die Erfahrungen aus Vergangenheit und Gegenwart sowie die Werkzeuge und Ideen in einen theoretischen Zusammenhang zu stellen und gründlich zu analysieren. Dann werden Visionen der Veränderung entwickelt.

Die Themenblöcke werden an Stellwänden oder Tafeln visualisiert, zudem werden u. U. Videos eingesetzt, um die „Ist-Analyse“ möglichst plastisch zu machen.

Die gemeinsame Arbeit im Workshop bewegt sich zunächst von der rechten Tafel über die mittlere nach links, wenn es um die Analyse der Vergangenheit und der Gegenwart geht, dann folgt ein Richtungswechsel – es geht über die „Vision“ zu konkreten Ideen und Werkzeugen für deren Umsetzung zu den projizierten Erfahrungen, die das Team oder die Arbeitsgruppe der Professionellen machen könnte.

Abbildung 7: Die Struktur des Veränderungslaboratoriums



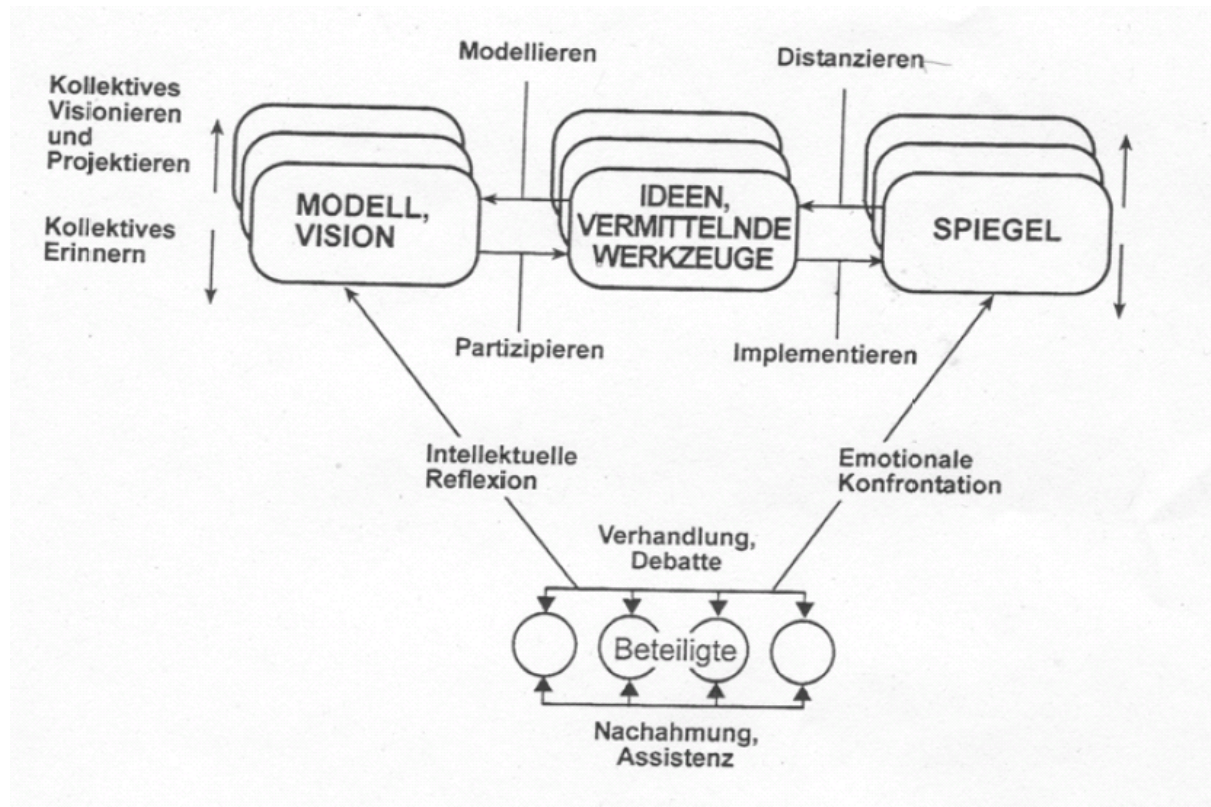
Engeström 2008c: 285

Engeström beschreibt diesen Prozess: „Die Arbeit im Change Laboratory beginnt üblicherweise mit dem Spiegeln der gegenwärtigen Probleme. Sie geht dann dazu über, die Wurzeln der gegenwärtigen Probleme durch die Spiegelung der vergangenen Erfahrungen und durch die Modellierung des Tätigkeitssystems in der Vergangenheit aufzufinden. Die Arbeit schreitet anschließend fort zur Modellierung der gegenwärtigen Tätigkeit und ihrer inneren Widersprüche, wodurch die Beteiligten in den Stand gesetzt werden, ihre Transformationsbemühungen auf wesentliche Problemquellen zu konzentrieren. Der nächste Schritt besteht in der Visionierung des zukünftigen Modells der Tätigkeit und seiner Konkretisierung mit Hilfe der Identifizierung von Teillösungen und Werkzeugen für die nächste Phase. Anschließend wird die schrittweise Implementierung der neuen Vision im Change Laboratory geplant und überwacht. Ein solcher Zyklus expansiven Lernens, der mit dem Change Laboratory eingeleitet wird, dauert üblicherweise drei bis sechs Monate“ (Engeström 2008c: 286f.)

Das Kernstück des Veränderungslabors ist die kollektive Analyse und Reflexion, die ausgelöst wird durch emotionale Konfrontation (vgl. Abbildung 7). Diese Grundidee lässt sich natürlich nutzen, um nicht nur mit Arbeitsteams, sondern mit Angehörigen unterschiedlicher Professionen zu arbeiten. Genau das tun Edwards u.a. und greifen auch hier Erfahrungen auf, die Engeström und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Arbeitsfeldern gemacht haben (z. B. mit Einrichtungen der Gesundheitsversorgung, Schulen, der Polizei etc.). Sie schaffen damit eine „Boundary zone“, in der professionelle Bilder („mental schemas“) und Arbeitsroutinen

miteinander konfrontiert und gemeinsam reflektiert werden, um hieraus neue Ideen zu entwickeln.

Abbildung 8: Prozesse im Veränderungslaboratorium



Engeström 2008c: 291

Sehr gut geeignet scheint das Instrument für Fallkonferenzen, in denen es dann um mehr geht als um die optimale „technische“ Falllösung. Vielmehr wird der einzelne Fall zum kollektiven Lehr- und Lernstück, er dient der Anregung der Reflexion professioneller Bilder und Routinen, die eben auch fallübergreifend wirksam werden.

4.3 Das Konzept der „Dienstleistungskette“

Erst durch die gemeinsame Formulierung eines übergreifenden Leistungsprozesses für die jeweiligen Zielgruppen wird eine umfassende und prozesshafte Organisation von Einzelleistungen ermöglicht. Im Rahmen der Entwicklungsarbeit des Instituts für Stadt- und Regionalentwicklung der Fachhochschule Frankfurt am Main wurde über einen längeren Zeitraum hinweg – teilweise anknüpfend an die ausführlich dargestellten Überlegungen von Corbett/Noyes – für die Planung vernetzter Leistungen das Verfahren der Konstruktion von „Dienstleistungsketten“ entwickelt, das an die im Zusammenhang mit „business reengineering“ geführte betriebswirtschaftliche Diskussion um die Konfiguration von „Wertschöpfungsketten“ anknüpft (Reis 1997).

Ausgangspunkt der Entwicklung von Dienstleistungsketten ist, dass im Netzwerk ein konkretes gemeinsames Ziel erarbeitet und definiert wird und Aktivitäten abgeleitet werden, an denen tendenziell alle Netzwerkakteure beteiligt sind. Hierdurch wird netzwerkintern deren Zusammenhang gefestigt, die konkrete Zusammenarbeit wird

erprobt, Kenntnisse über Schnittstellen werden erworben und Ansätze zu ihrer Überwindung können entwickelt werden. Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: Eine zunächst virtuelle Dienstleistungskette wird sukzessiv konkretisiert.

Ein möglicher Ablauf der Konstruktion einer solchen Dienstleistungskette könnte folgendermaßen aussehen:

- In einem ersten Schritt werden die konkrete Zielgruppe und die für diese Zielgruppe aktuell realisierten Ergebnisse bzw. Wirkungen benannt
- Hierauf folgt die Rekonstruktion der aktuellen Abläufe, die den Zusammenhang zwischen Ausgangssituation (Eintritt in das „System“) und den Ergebnissen herstellen. Dabei werden unterschiedliche professionelle Sichtweisen und organisatorische Routinen transparent und der gemeinsamen Reflexion zugänglich. Schnittstellen und „Doppelarbeit“ können benannt und überprüft werden.
- Auf diese „Ist-Analyse“ folgt die Erarbeitung eines Zielsystems. Dabei wird ein gemeinsam geteiltes Grundsatzziel erarbeitet und werden – nach den regeln des Projektmanagements Rahmen- und Ergebnisziele abgeleitet (vgl. BBJ....). Dabei ist immer im Blick zu behalten, dass Wirkungen nur über die Reaktion der Adressatinnen und Adressaten erzielt werden können, d.h. die Überlegungen aus deren Blickwinkel heraus entwickelt werden müssen (das ist die Idee der „line-of-sight“-Perspektive).
- Auf die Erarbeitung des Zielsystems folgt die Beschreibung der einzelnen Leistungen, die die Zielgruppe benötigt, damit sich diese Ergebnisse und Wirkungen tatsächlich ergeben. Hierzu ist es nötig, den gesamten komplexen Leistungsprozess auch als Interaktionsprozess zwischen den Leistungserbringern und den Adressatinnen und Adressaten zu rekonstruieren. Die zentrale Frage ist, wie das Leistungssystem aus deren Perspektive aussieht (was kommt wie an?). Es muss geklärt werden, welche der Teilleistungen welchen Beitrag zu den verschiedenen Wirkungen leistet und welcher Akteur diese Teilleistungen verantwortet. Auch sollten die Kriterien definiert werden, an denen dieser Beitrag gemessen und bewertet werden könnte.
- Die einzelnen Leistungen werden danach zu einer zunächst virtuellen „Leistungskette“ verknüpft (und möglichst grafisch dargestellt). Hieraus resultiert ein „idealer Leistungsprozess“, an dessen Ablauf Schnittstellen zwischen einzelnen Organisationen und ihren Beiträgen zum Gesamtergebnis identifiziert werden können.
- Abschließend kann in einem Abgleich zwischen diesem „idealen“ Leistungsprozess und dem gegenwärtigen Systemstand (der ja in der ersten Phase ebenfalls als „Leistungskette“ dargestellt wurde) festgestellt werden, an welchen Stellen welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um die virtuelle Leistungskette tatsächlich zu realisieren.

Bewährt hat sich die Erarbeitung von Dienstleistungsketten über die Diskussion von Fallbeispielen oder über Planspiele, in denen Ist-Analyse und Schnittstellenanalyse kombiniert werden. Motivation stiftend an dieser Arbeit ist, dass die Autonomie der beteiligten Organisationen nicht in Frage gestellt, sondern deren Beitrag für eine gemeinsame Aufgabe spezifiziert wird.

Konzeptioneller Ausgangspunkt für die Formulierung einer Dienstleistungskette ist die Idee der Prozessorganisation (Fließ 2006). Als Gegenstück zur hierarchischen Aufbauorganisation stellt die Prozessorganisation die Abläufe in und zwischen Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtung und ermöglicht eine ganzheitliche und horizontale Sichtweise.

Zu den Kernelementen der Prozessorganisation gehört die konsequente Orientierung an Anforderungen und Ergebnissen. Jede Planung oder Neugestaltung von Dienstleistungsketten beginnt bei den Anforderungen der Hilfeberechtigten; den Endpunkt stellen die erwünschten Ergebnisse dar. Dadurch wird die Sichtweise der Hilfeberechtigten auf die Prozesse in den Mittelpunkt gerückt. Aus den Bedarfslagen und Anforderungen werden die Qualitätsziele der Prozesse abgeleitet, anhand derer die Strukturierung der Vorgehensweisen und schlussendlich die Beurteilung erfolgt.

Die Orientierung an Anforderungen und Ergebnissen für die Hilfeberechtigten ermöglicht gerade bei der Gestaltung von Abläufen, die sich über mehrere Organisationen hinweg erstrecken, die Formulierung und Gestaltung gemeinsamer, übergreifender Ziele und Vorgehensweisen. Vor- und nachgelagerte Prozesse werden ebenfalls auf Anforderungen und Ergebnisqualität hin geprüft und die Anschlüsse zwischen den erbringenden Einrichtungen gestaltet.

Zweites Kernelement ist die Koordination der Prozesse. Es muss definiert werden, welche funktional getrennten, aber zusammen gehörenden Leistungen miteinander zu einem Prozess verknüpft werden können. Übergänge an den Schnittstellen werden definiert und so Brüche, Parallel- und Blindleistungen reduziert. Sind die bisher isolierten Einzelleistungen durch die horizontale Betrachtung über Stellen, Abteilungen oder Einrichtungsgrenzen hinweg wie Perlen an einer Schnur aufgereiht, ergibt sich ein neuer Zusammenhang, der im Ideal für die Hilfeberechtigten effektiver und die beteiligten Organisationen effizienter organisiert werden kann.

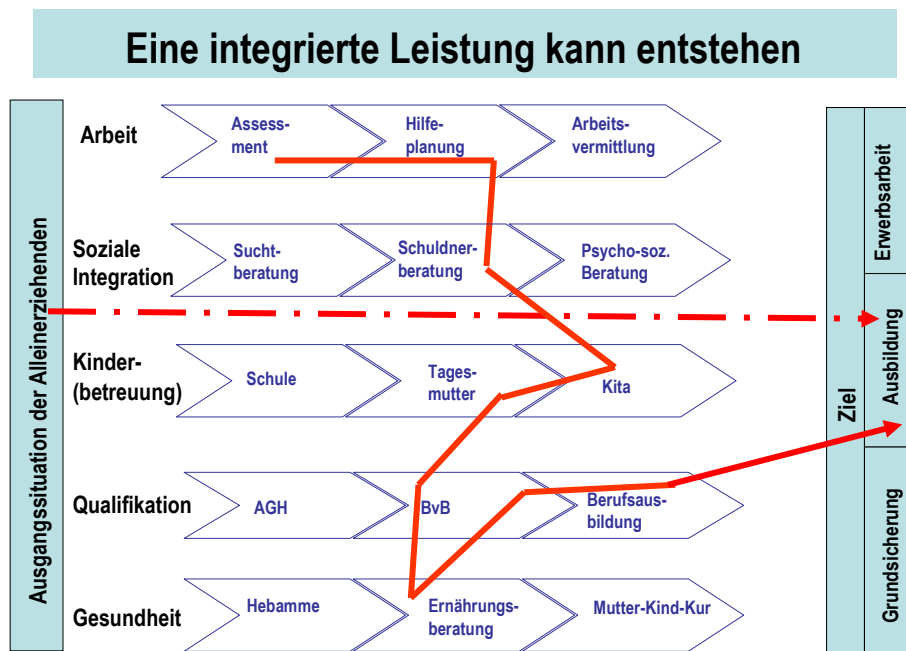
Ein Leitsatz von Prozessorganisationen lautet: Die Konzentration liegt auf den Nutzen generierenden Leistungsprozessen. Diese stehen im Fokus, denn sie ermöglichen die Erfüllung der Anforderungen bzw. der gewünschten Ergebnisse. Führungsprozesse (Leitungstätigkeit) und Unterstützungsprozesse (z. B. die Wartung von Computern, die Beschaffung von Sachmitteln, die Abrechnung von Honoraren) sind nicht leitend, stehen aber in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den gewünschten Ergebnissen. Deshalb sollten auch sie analysiert und koordiniert werden, da es sonst zu Störungen der Leistungsprozesse kommen kann.

Drittes und letztes Kernelement der Prozessorganisation ist deren kontinuierliche Verbesserung. Nach der Beschreibung und Festlegung der Prozesse sowie der Durchführung der Aktivitäten ermöglicht die Prozessorganisation die regelhafte Überprüfung der Prozessqualität. Werden die Ziele erreicht? Wie zufrieden sind die Hilfeberechtigten? Wo zeigen sich aus der Sicht der beteiligten Organisationen Probleme bei den Einzelleistungen? Werden die richtigen Leistungen erbracht, gibt es Versorgungslücken, Doppelleistungen? Wie funktionieren die Schnittstellen? Diese und alle weiteren interessierenden Fragen müssen mit allen beteiligten Organisationen gemeinsam beantwortet werden. Die Prozessbeschreibungen liefern für die Kommunikation die notwendige Grundlage. Das Ergebnis der Analyse ist die Basis für eine Anpassung, die die gemeinsame Planung der Prozesse auf der nächsten Stufe ermöglicht.

Zur übersichtlichen Darstellung des Gesamtprozesses und der Teilprozesse wird ein Flussdiagramm erstellt, das die wesentlichen Informationen über einen Prozess

sowie den Prozessablauf und die Beziehungen untereinander durch festgelegte Symbole verdeutlicht.

Abbildung 9: Schema einer Dienstleistungskette zur Vermittlung einer alleinerziehenden Mutter in Ausbildung



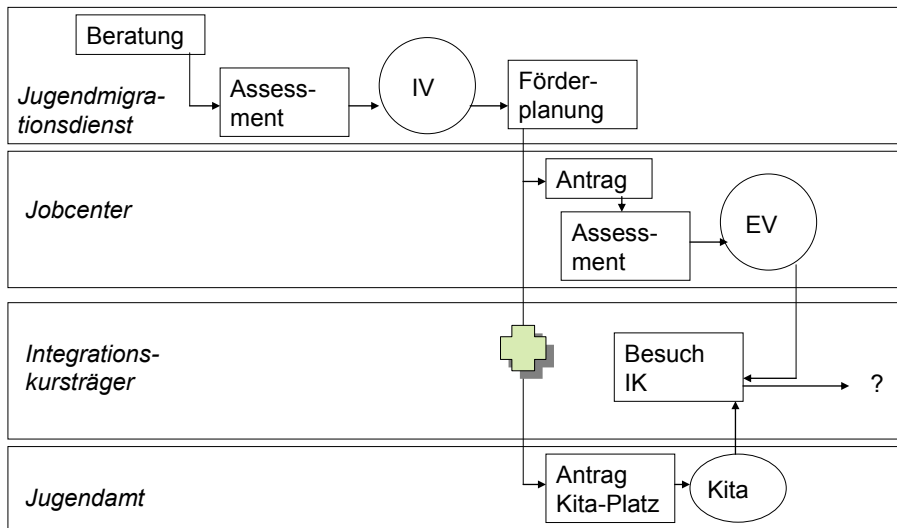
Das fertige Flussdiagramm bildet die Grundlage für eine eingehende Analyse und Gestaltung aller Qualitätsziele, Prozessschritte und Schnittstellen gemeinsam mit allen beteiligten Organisationen. Die Konkretisierung des Flussdiagramms in einer „Dienstleistungskette“ soll an einem Beispiel demonstriert werden.

Mit der im Folgenden wiedergegebenen Dienstleistungskette soll exemplarisch gezeigt werden, wie Unterstützungsleistungen für junge alleinerziehende Migrantinnen koordiniert werden könnten.

Der Prozess beginnt mit der Vorsprache der Migrantin in der Ausländerbehörde (ABH). Diese verweist sie sofort an den Jugendmigrationsdienst weiter (JMD). Der JMD beginnt nach einer ersten Beratung, in der sich die Komplexität des Falles bereits zeigt, das Case Management mit einem Assessment (Bestandsaufnahme). Hierauf folgen der Abschluss einer Integrationsvereinbarung (IV) und der Übergang in die Förderplanung. Bestandteil der Integrationsvereinbarung war das Ziel, die materielle Existenz der Familie zu sichern, gute Kenntnisse der deutschen Sprache zu erwerben und dem Kind eine optimale Bildung zukommen zu lassen. Entsprechend sucht die Frau das Jobcenter auf, besucht einen Integrationskurs und stellt einen Antrag auf einen Platz in einer Kindertageseinrichtung für ihr Kind. Im Jobcenter wird erneut ein Assessment durchgeführt und eine Eingliederungsvereinbarung abgeschlossen. Gegenstand der Eingliederungsvereinbarung ist der Besuch eines Integrationskurses.

Abbildung 10: Eine Dienstleistungskette im Detail

Beginn einer Dienstleistungskette



Die idealtypische Beschreibung der Prozessorganisation und der Leistungsprozesse soll nicht darüber hinweg täuschen, dass das Vorgehen für die meisten Organisationen ungewohnt ist und sich mit ihren „normalen“ Organisationsweisen reibt.

- Ein regelmäßig wiederkehrendes Problem in der Praxis sind die unterschiedlichen Perspektiven auf die Anforderungen der Hilfeberechtigten.
- Ein weiteres häufiges Problem sind die Divergenzen zwischen den partikularen Interessen und Zielen der einzelnen Organisationen und dem gemeinsamen Ziel – den Anforderungen der Hilfeberechtigten gerecht zu werden –, das für die am Leistungsprozess Beteiligten in den Vordergrund rücken soll.
- Und schlussendlich stoßen Prozessverantwortliche über Organisationsgrenzen in die Machtbereiche anderer Führungskräfte vor und müssen dort für völlig neuartige und sachbezogene Legitimation Sorge tragen.

All dies sind Schwierigkeiten, mit denen prozessual geknüpfte Produktionsnetzwerke umzugehen haben.

5 Methodisches II: Wie werden Netzwerke gesteuert?

Der Aufbau und die Stabilisierung von Produktionsnetzwerken setzen ein professionell operierendes „Netzwerkmanagement“ voraus³. Dessen Aufgaben bestehen u. a. in der Moderation von Netzwerktreffen, der Evaluation und Dokumentation der gemeinsamen Arbeit, der „Beziehungspflege“ und der Anregung von „Reflexion“, sowie der Vertretung des Netzwerks nach „außen“. Das Netzwerkmanagement muss nicht zwingend von einer einzelnen Person umgesetzt werden, benötigt aber Ressourcen und Kompetenzen. Im Folgenden wird skizziert, was unter „professionellem Netzwerkmanagement“ zu verstehen ist.

Ähnlich wie der Begriff des „Netzwerks“ muss der des „Netzwerkmanagements“ präzisiert werden, um für die Analyse des konkreten Geschehens in Netzwerken fruchtbar gemacht werden zu können.

Sydow und Windeler definieren „Netzwerksteuerung“ inhaltlich über ein Bündel von Aufgaben (vgl. Sydow 1999: 295f., Windeler 2001: 44 und 250), die in vier zentralen Funktionen zusammengefasst werden (vgl. Sydow/Windeler 1997: 151):

- Selektion der Akteure, die das Netzwerk bilden bzw. später aufgenommen werden (4.1),
- Allokation, d. h. Verteilung der Aufgaben, die die Akteure wahrnehmen (4.2),
- Regulation, d.h. Festlegung von Strukturen und Regeln der Aufgabenwahrnehmung (4.3),
- Evaluation, d.h. Auswertung und Bewertung der Arbeit des Netzwerks (4.4).

5.1 Selektion: Auswahl der Netzwerkpartner

Im Vorfeld der Bildung eines Netzwerks stehen zwei Aufgaben im Vordergrund:

- die Entscheidung, welche potenziellen Mitglieder eines Netzwerks angesprochen werden sollten;
- die Sensibilisierung für die Interessen- und Motivlage dieser potenziellen Partner.

Eine Beteiligtenanalyse kann zeigen, welche Organisationen und Institutionen vor Ort auf die Lebenssituation Alleinerziehender einwirken und damit potenziell in ein Produktionsnetzwerk einbezogen werden sollten.

Wichtig ist, dass eine Entscheidung, welche Organisation unbedingt einbezogen werden sollte, keine grundsätzliche Entscheidung *gegen* eine andere Organisation darstellt, sondern dass vielmehr die „Modellierung“ des Netzwerks einen Prozess darstellt, der über den Zeitpunkt der formalen Konstitution hinausreicht. Dennoch sollte vor der Konstitution überlegt werden, wie groß ein Produktionsnetzwerk sein sollte, um (noch) steuerbar zu sein.

Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt zeigt sich das Kernproblem institutioneller Netzwerke: Sie bestehen aus Personen, die im Netzwerk Organisationen mit eigenständigen Interessen repräsentieren. Als Mitglieder (häufig: Beschäftigte) dieser Organisationen müssen sich diese Personen gegenüber der Herkunftsorganisation

³ Inwieweit zur Erfüllung anderer Netzwerkfunktionen „Netzwerkmanagement“ notwendig ist, ist eine eher empirisch zu beantwortende Frage. Auch muss geklärt werden, welche Funktionen des Netzwerkmanagements für unterschiedliche Konstellationen notwendig erfüllt werden müssen.

loyal verhalten, gleichzeitig sollten sie im Interesse des gesamten Netzwerks handeln. Sie handeln im „doppelten Bezugsrahmen“: dem Bezugsrahmen des Netzwerks und dem Bezugsrahmen der einzelnen Organisation und damit gleichzeitig als (zumeist angestellte) Angehörige einer „Mutterorganisation“ (Kommune/Agentur für Arbeit/Träger) und als Mitglied des Netzwerkes.

Um Organisationen für die Arbeit in einem Netzwerk zu gewinnen (und das heißt im Minimum, dass sie bereit sind, Personen in Sitzungen des Netzwerks zu entsenden), muss transparent gemacht werden, was sie von ihrer Beteiligung haben. Hierzu gilt es zunächst, potenzielle Win-Win-Situationen für die möglichen Netzwerkpartner auszuloten und abzuschätzen, was in welcher Zeit gemeinsam erarbeitet werden könnte. Diese Win-Win-Situationen müssen dann den Beteiligten aber auch deutlich sein, d. h. als solche wahrgenommen werden (Bienzle u. a. 2007: 21).

5.2 Allokation: Verteilung der Aufgaben in der „Dienstleistungskette“

Für die interne Stabilisierung und für die Außendarstellung eines Netzwerks ist es wichtig, dass die Akteure gemeinsam „Produkte“ oder „Projekte“ erarbeiten, die einen festeren Netzwerkzusammenhang schaffen und identitätsbildend wirken. Bei aller Skepsis gegenüber *isolierten* „Maßnahmen“ (im Sinne von „operativen Inseln“, vgl. Schubert 2008) darf nicht vergessen werden, dass erst ein konkreter Arbeitszusammenhang einen Rahmen für die Erfahrung von „Verlässlichkeit“ der Kooperationspartner und damit die Tragfähigkeit der Netzwerke bildet. Wichtig ist es, den Doppelcharakter dieser „Produkte“ zu sehen: Sie haben ihren „Eigenwert“ im *Nutzen*, den sie für die Zielgruppe stiften (z. B. ein „Leitfaden“ oder eine „Anlaufstelle“), gleichzeitig stellen sie den Kulminationspunkt für die Schaffung einer nachhaltigen *Unterstützungsstruktur*, d.h. den Aufbau und die Stabilisierung eines Produktionsnetzwerks, dar. Diese Produkte sollten „möglichst bereits in der Initiierungsphase eines Netzwerks zu wahrnehmbaren positiven Ergebnissen sowohl für das Netzwerk wie auch für die Netzwerkpartner (Wahrnehmen der Win-Win-Situation) führen“ und „das Know-How möglichst vieler Partner benötigen; die Stärken eines Partners sowie der jeweiligen Schnittstellen deutlich werden lassen“ (Borkenhagen u. a. 2004: 46). In der gemeinsamen Arbeit wird persönliches Kennenlernen möglich und „Verlässlichkeit“ erfahrbar.

Die Funktion der Produktentwicklung für die Netzwerkbildung besteht darin, dass ein konkretes gemeinsames Ziel erarbeitet und definiert wird, aus dem Aktivitäten abgeleitet werden, an denen tendenziell alle Akteure beteiligt sind. Diese gemeinsam erarbeiteten Produkte festigen den Zusammenhang der Akteure, die konkrete Zusammenarbeit wird erprobt, Kenntnisse über Schnittstellen werden erworben und Ansätze zu ihrer Überwindung können entwickelt werden. Das Netzwerk wächst über die Gestaltung des Prozesses: Ausgangspunkt eines an dieser Vorgehensweise orientierten Umsetzungsprozesses ist die Definition von im Netzwerk gemeinsam getragenen Zielen. Motivationsstiftend an dieser Arbeit ist, dass die Autonomie der Akteure nicht in Frage gestellt, vielmehr eine gemeinsame Aufgabe spezifiziert wird.

5.3 Regulation: Festlegung von Regeln und Strukturen

Ein wichtiger Bestandteil dieser Funktion ist die Stabilisierung eines einmal gegründeten Netzwerks durch dessen „Regulation“ (vgl. Sydow/Möllering 2009: 189).

Diese kann darin bestehen, Strukturen festzulegen, Regeln zu definieren oder Personen zu veranlassen, innerhalb des Netzwerks tätig zu werden. Ein weiteres wichtiges Element ist darüber hinaus die beständige Bekräftigung von „Verlässlichkeit“ als Steuerungsmodus. Erst die Sicherheit, zumindest mittelfristig nicht nur zu geben, sondern auch nehmen zu können, bewegt Netzwerkakteure dazu, ein Stück ihrer organisationalen Autonomie in ein gemeinsames Vorhaben „einzubringen“, ohne die Autonomie jedoch ganz zur Disposition zu stellen und sich abhängig vom Netzwerk zu machen. Viele Autoren sehen hierin ein Wesensmerkmal von Netzwerken, das sie von formalen Organisationen unterscheidet, die meist durch klare Weisungsverhältnisse gekennzeichnet sind. Gleichzeitig macht dieses Merkmal ihre Fragilität aus und stellt eine beständige Bedrohung der Stabilität von Netzwerkbeziehungen dar – wenn nämlich die Verlässlichkeit von einzelnen Akteuren in Frage gestellt und in der Folge durch das Überhandnehmen von Misstrauen u. U. tatsächlich fraglich wird: „Ein Netzwerk ist nur so lange in Betrieb, wie die Partner damit rechnen, dass institutionelle Win-Win-Situationen in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden“ (Borkenhagen u. a. 2004: 49).

Die Stabilität bildende Identität eines Netzwerks wird in einem ersten Schritt über die Formulierung gemeinsam geteilter Ziele hergestellt. Diese „tragen intensiv dazu bei, dass eine gemeinsame Wahrnehmung und eine ähnliche Bewertung der gegenwärtigen Situation wie auch der zukünftigen Aussichten der Zusammenarbeit entstehen und erhöhen damit die Kooperationsbereitschaft der Netzwerkakteure“ (Sydow 1999: 262). Die aus dem Projektmanagement bekannten Regeln der Zielformulierung sind zu beachten, damit Ziele auch handlungsleitend sind und bleiben: „Die Ziele müssen präzise formuliert sein. Eine ungefähre Verabredung auf vage Netzwerkziele führt zu Unzufriedenheit und selten zum Erfolg“ (Borkenhagen u. a. 2004: 36). Zielerreichung setzt einerseits die Verlässlichkeit der Netzwerkpartner voraus und bildet umgekehrt für diese eine wichtige Motivation zu verlässlichem Handeln.

Verlässlichkeit wird von den Partnern über das Einhalten gemeinsam aufgestellter Regeln, die Ausführung übertragener Aufgaben, aber vor allem über die Erfahrung der Durchführung gemeinsamer Projekte signalisiert. „Regulation“ bedeutet in diesem Zusammenhang zunächst die Aufgabe, zentrale Regeln zu erarbeiten, die mehr oder minder formalisiert sein können. Die Erarbeitung sollte möglichst frühzeitig geschehen und die Regeln sollten verbindlich, aber flexibel sein. Entscheidend ist, dass sie von allen Akteuren akzeptiert werden können und sich niemand übervorteilt vorkommt. Dies verlangt der Netzwerkkoordination höchste Neutralität und Fingerspitzengefühl ab: Sie ist „Anwalt des Netzwerks“ (Borkenhagen u. a. 2004: 47), soll alle Beteiligten einbinden, ihnen aber immer das Gefühl geben, ein freiwilliges Bündnis und keine Zwangsgemeinschaft eingegangen zu sein.

Regeln werden dadurch lebendig, dass sie in gemeinsamen Aktivitäten bestätigt werden, insofern ist die gemeinsame Arbeit an Produkten ein wichtiges „Bindemittel“ für Netzwerke. Netzwerkkoordination bedeutet somit auch die Planung und Strukturierung gemeinsamer Vorhaben und Netzwerkmanagement benötigt „Integrationskompetenz“ (Borkenhagen u. a. 2004: 52): z. B. die gemeinsame Strukturierung (und ggf. das Monitoring) von Abläufen. Der Verstetigung dienen aber auch Alltagsaufgaben wie die Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte sowie die Führung und Verteilung von Protokollen.

5.4 Evaluation: Auswertung und Bewertung der gemeinsamen Arbeit

Eine wichtige Funktion für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Netzwerkstrukturen besteht in der Beobachtung und Auswertung des gemeinsamen „Produktionsprozesses“ und seiner Resultate.

Es hängt von der Art des Netzwerks, dem Grad an Verbindlichkeit und auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab, in welcher Form und mit welchem Grad an Formalisierung (Controlling, externe Evaluation) die Beobachtung und Bewertung erfolgt. Wesentlich ist es alle Akteure aktiv einzubeziehen und gemeinsame Diskurse zu organisieren, um diese Funktion für die Stabilisierung und Verstetigung von Netzwerkbeziehungen zu nutzen.

6 Fazit

Die Darstellung hat gezeigt, dass „Produktionsnetzwerke“ eine solide Basis für Case Management-Aktivitäten darstellen dürften, letztlich also meistens dann, wenn von „Netzwerken“ im Kontext des Case Management die Rede ist, an Produktionsnetzwerke gedacht werden dürfte.

Allerdings wurde auch deutlich, wie voraussetzungsvoll die Konstitution und Stabilisierung von Produktionsnetzwerken ist. Dies wirft eine Frage auf, die im Rahmen dieses Beitrags nicht beantwortet werden kann: Können Case Managerinnen und Manager sinnvoll die Funktion des Netzwerkmanagements übernehmen?

7 Literatur

- Baitsch, C./Müller, B. 2001: *Moderation in regionalen Netzwerken, München und Mering.*
- Bauer, P. 2005: *Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen, in: Bauer, P./ Otto, U. (Hg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten, Bd. 2, Tübingen, S. 11-52.*
- Benz, A. 1995: *Politiknetzwerke in der horizontalen Politikverflechtung, in: Jansen, D./Schubert, K. (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion, Marburg, S.185-204.*
- Bienzle, H./Gelabert, E./Jütte, W./Kolyva, K./Meyer, N./Tilkin, G. 2007: *Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich, Wien.*
- Bommes, M./Tacke, V. 2006: *Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes, in: Hollstein, B./Strauss, F. (Hg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden, S. 37-62.*
- Borkenhagen, P./Jäkel, L./Kummer, A./Megerle, A./Vollmer, L.-M. 2004: *Netzwerkmanagement, Berlin.*
- Corbett, T./Noyes, J. L. 2004: *Service and systems integration: A collaborative project, in: Focus 2/2004, p. 27-29.*
- Corbett, T./Noyes, J. L. 2005a: *The challenge of institutional “milieu” to cross-systems integration, in: Focus 1/2005, p. 28-35.*

- Corbett, T./Noyes, J. L. 2005b: *Cross-system innovations: The line-of-sight exercise, or getting from where you are to where you want to be*, in: *Focus* 1/2005, p. 36-41.
- Corbett, T./Noyes, J. L. 2006: *Integrated Human Service Models: . Assessing Implementation Fidelity Through the "Line of Sight" Perspective*, Working Draft, Milwaukee. http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf (Zugriff: 25.09.2009).
- Corbett, T./Noyes, J. L. 2008: *Human Services Systems Integration: A conceptual Framework*, Working Draft, Madison.
- Corbett, T./Noyes, J. L. 2008: *Human Services Integration: A Conceptual Framework; Institute For research on Poverty, Discussion Paper No. 1333-08*, Madison.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. 2009: *Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern*, in: Koch, S. (Hg.): *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft*, Wiesbaden, S. 57 – 84.
- Drabble, L. 2011: *Advancing Collaborative Practice Between Substance Abuse Treatment and Child Welfare Fields: What Helps and Hinders the Process? In: Administration in Social Work, Bd. 35, p. 33-106.*
- Edwards, A./Daniels, H./Gallagher, T./Leadbetter, J./Warmington, P. 2009: *Improving Inter-professional Collaborations. Multi-agency working fpor children´s wellbeing*, London and New York.
- Engeström, Y. 2008a: *Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis*, Berlin.
- Engeström, Y. 2008b: *Expansives Lernen in der Arbeitswelt: Für eine Neukonzeptionierung der Tätigkeitstheorie*, in: *Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis*, Berlin, S. 61-90.
- Engeström, Y. 2008c: *Das Change Laboratory als Werkzeug zur Transformation der Arbeit*, in: *Entwickelnde Arbeitsforschung. Die Tätigkeitstheorie in der Praxis*, Berlin, S. 283-296.
- Fried, L. 2003: *Pädagogische Programme und subjektive Orientierungen.*, in: Fried, L./Dippelhofer-Stiem, B./Honig, M.-S./Liegler, L.: *Einführung in die Pädagogik der frühen Kindheit*, Weinheim, Basel, Berlin, S. 54-85.
- Fürst, D./Schubert, H. 1998: *Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen*, in: *Raumforschung und Raumordnung (RuR)*, 56. Jg., H. 5/6, S. 352-361.
- Großmann, R. 2010: *Kooperationen zwischen Professionen und Organisationen. Erfolgsvoraussetzungen für Case Management*, in: *Case Management*, 7. Jg., Heft 1, S. 8-12.
- Großmann, R./Lobnig, H./Scala, K. 2007: *Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*, Weinheim/München.
- Hasenfeld, Y. (ed.) 2010: *Human Services As Complex Organizations*. Newbury Park, London, New Delhi, 2. Auflage.
- Hasenfeld, Y. 1983: *Human Service Organizations*, Englewood Cliffs.

- Henderson, S./Dohan, D./Schmidt, L. A. 2006: *Barriers to Identifying Substance Abuse in the Reformed Welfare System*, in: *Social Service Review*, Bd. 80, Nr. 2, p. 217-238.
- Hild, P. 1997: *Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht*, Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, H. 2002: *Unternehmensnetzwerke – revisited*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 2/2002, S. 106-124.
- Huxham, C./Vangen, S. 2005: *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*, London/New York.
- Kardorff, E. von 1998: *Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung*, in: Röhrle, B. u. a. (Hg.): *Netzwerkintervention. Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Band 2*, Tübingen, S. 203-222.
- Klatetzki, T. 2003: *Skripts in Organisationen. Ein praxistheoretischer Bezugsrahmen für die Artikulation des kulturellen Repertoires sozialer Einrichtungen und Dienste*, in: Schweppe, C. (Hg.): *Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik*, Opladen, S. 93-118.
- Kohlmeyer, K./Mauruszat, R./Seyfried, E. 2000: *Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung; Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation Berlin, Band 24*.
- Lindsay, C./McQuaid, R. W./Dutton, M. 2007: *New Approaches to Employability in the UK: . Combining ‚Human Capital Development‘ and ‚Work First‘ Strategies?*, in: *Journal of Social Policy*, Jahrgang 36. Heft 4/2007, p. 539-560.
- Lindsay, C./McQuaid, R. W./Dutton, M. 2008: *Inter-agency Cooperation and New Approaches to Employability*, in: *Social Policy & Administration*, Bd. 42, Nr. 7, p. 715-732.
- Ludwig, M. 2012: *Die kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II: Kooperation, Organisation, Wirkungen*, in: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, Nr. 6.
- Ludwig, M. 2013: *Kooperation im kommunalen Netzwerk. Das Beispiel der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II*, Ms., Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. 2000: *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Oppen, M. 1995: *Qualitätsmanagement. Grundverständnisse, Umsetzungsstrategien und ein Erfolgsbericht: Die Krankenkassen*, Berlin.
- Payer, H. 2002: *Wieviel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung*, Dissertation Universität Klagenfurt.
- Provan, K. G./Milward, H. B. 2004: *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks*, in: *Public Administration Review*, Bd. 61, Nr. 4, p. 414-423.
- Puonti, A. 2004: *Learning to work together. Collaboration Between Authorities in Economic-Crime Investigation*, Vantaa.

- Reis, C./Geideck, S./Hobusch, T./Kolbe, Ch. 2011: *Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Ansätze zur Integration von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende*, PDF, www.bmfsfj.de, Berlin 2010.
- Reis, C./Ludwig, M. 2011: *Steuerungsillusionen und ihre praktischen Wirkungen. Das „Vier-Phasen-Modell“ der Bundesagentur für Arbeit als Lehrstück für Case Management*, in: *Case Management*, 8. Jg., Heft 2, S. 67-77.
- Ring, P. S./Van de Veen, A. 1994: *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, in: *Academy of Management Review* 1/1994, p. 90-118.
- Sandfort, J. 2010: *Human Service Organizational Technology. Improving Understanding and Advancing Research*, in: Hasenfeld, Y. (ed.) 2010a, p. 269-290.
- Santen, E. van/Seckinger, M. 2003: *Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe*, München.
- Santen, E. van/Seckinger, M. 2005: *Fallstricke im Beziehungsgeflecht. Die Doppelebenen interinstitutioneller Netzwerke*, in: Bauer, P./Otto, U. (Hg.): *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*, Bd. 2, Tübingen, S. 202-219.
- Schubert, H. 2005: *Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum*, in: Bauer, P./Otto, U. (Hg.): *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*, Bd. 2, Tübingen, S. 73-104.
- Schubert, H. 2008.: *Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen*, in: Ders. (Hg.): *Netzwerkmanagement*, Wiesbaden.
- Schubert, H. 2011: *Kooperation*, in: *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge* (Hg.), *Fachlexikon der sozialen Arbeit*, Baden-Baden: Nomos, S. 531-533.
- Strassheim, H./Oppen, M. 2006: *Lernen in Städtenetzwerken. Kooperation – Konflikte – Kompetenzentwicklung*, Berlin.
- Sydow, J. 1999: *Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung*, in: Sydow, J. (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen*, Wiesbaden, S. 279-314.
- Sydow, J./Möllering, G. 2009 : *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*, München.
- Sydow, J./Windeler, A. 1997: *Komplexität und Reflexivität*, in: Ahlemeyer, H. W./Königswieser, R. (Hg.): *Komplexität managen*, Wiesbaden, S. 147-162.
- Sydow, J./Windeler, A. 2000: *Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen*, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*; Opladen, S. 1-24.
- Sydow, J./Wirth, C./Manning, St. 2002: *Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen*, Arbeitspapier, Berlin.
- Sydow, J./Windeler, A.. (Hg.) 2000: *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen.

- Tacke, V. 2000: *Netzwerk und Adresse*, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für Soziologische Theorie* 6, 2, S. 291-320.
- Turrini, A./Cristofoli, D./Frosini, F./Nasi, G. 2010: *Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness*, in: *Public Administration*, Bd. 88, Nb. 2, p. 528-550.
- Warmington, P. u.a. 2004: *Interagency Collaboration: a review of the literature*, Bath/Birmingham.
- Windeler, A. 2001: *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*, Wiesbaden.
- Windeler, A. 2005: *Netzwerktheorien. Vor einer relationalen Wende?* In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Wiesbaden, S. 211-234.
- Wirth, C. 2007: *Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Eine Organisationsform mit Zukunft?* In: *Arbeit*, 16. Jg., H. 1, S. 16-23.