



Handreichung:

# Netzwerke in beruflicher und wissenschaftlicher Weiterbildung – Theoretische Grundlagen und Empfehlungen zum Aufbau von Netzwerken

Andreas Diettrich / Kati Wolfgramm

Lehrstuhl Wirtschafts- und Gründungspädagogik



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

**Handreichung:**  
**Netzwerke in beruflicher und wissenschaftlicher Weiterbildung – Theoretische  
Grundlagen und Empfehlungen zum Aufbau von Netzwerken**  
Version 1.2 / März 2014

**Impressum**

**Autoren:**

Prof. Dr. Andreas Diettrich, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik, Universität Rostock

Kati Wolfgramm, Lehrstuhl für Wirtschaft- und Gründungspädagogik, Universität Rostock

Unter Mitarbeit von: Anne- Cathrin Buchholz  
Vivien Peyer

Das Projekt KOSMOS wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

*Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.*

## Inhaltsverzeichnis

1. Intention und Hintergrund .....	4
2. Theoretische Grundlagen .....	8
2.1 Definition Netzwerke .....	8
2.2 Netzwerkartenn.....	10
2.3 Eigenschaften sozialer Netzwerke .....	13
2.4 Strukturmerkmale und Implikationen für die Netzwerksteuerung.....	13
2.5 Spannungsverhältnisse.....	15
2.6 Strukturen regionaler Vernetzung und Kooperation.....	16
2.7 Lernen in Netzwerken und Kooperationen .....	16
3. Aufbau von Netzwerken .....	18
3.1 Netzwerkmanagement .....	18
3.1.1 Leitbild/ Ziele .....	18
3.1.2 Allgemeines.....	19
3.1.3 Entwicklungsphasen von Netzwerken.....	19
3.1.4 Funktionen.....	23
3.1.5 Anforderungen an das Netzwerkmanagement.....	24
3.2 Netzwerkstrukturen .....	25
3.2.1 Netzwerkgröße .....	25
3.2.2 Flexibilität der Strukturen .....	26
3.2.3 Hierarchisierung .....	26
3.2.4 Bottom-up-Steuerung .....	27
3.2.5 Kommunikation.....	27
3.2.6 Zeithorizont.....	28
3.2.7 Akteure.....	28
3.3 Chancen und Möglichkeiten der Netzwerkbildung.....	30
3.3.1 Nutzen/ Mehrwert .....	30
3.3.2 Ressourcen und Kompetenzen.....	30
3.4 Kooperation versus Konkurrenz .....	31
3.4.1 Vertrauen .....	31
3.4.2 Verlässlichkeit .....	31
3.4.3 Selbstverpflichtung .....	31
3.4.4 Offenheit.....	32
3.4.5 Verträge .....	32

3.4.6 Verhandlungen .....	32
3.4.7 Freiwillige Mitgliedschaft.....	33
3.4.8 Exit-Option.....	33
3.4.9 Kooperationsmöglichkeit.....	33
3.4.10 Dauerhafter Beziehungszusammenhang .....	33
4 Erfolgsfaktoren in der Netzwerkbildung .....	35
4.1 Kommunikation .....	35
4.2 Kommunikationsplattformen.....	36
5. Das Netzwerkhaus .....	39
6. Ausblick.....	40
7. Quellenverzeichnis .....	42

## 1. Intention und Hintergrund

Die Universität Rostock hat sich zum Ziel gesetzt, die Bildungsbeteiligung zu stärken und Menschen und Personengruppen, die bisher eher selten an Universitäten studiert und die Möglichkeit wissenschaftlicher Aus- und Weiterbildung in Anspruch genommen haben, die Möglichkeit zu geben, sich sowohl neues Wissen anzueignen als auch bestehende Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen. Damit wird die Universität Ihrer bildungspolitischen Verantwortung für das Land gerecht, indem sie auf den gesellschaftlichen und demographischen Wandel reagiert. Zusätzlich ist die Weiterbildung und damit verbundenes organisiertes Weiterlernen des Menschen, welches in jeder Lebensphase für die Gestaltung des Lebens wichtig ist (Lebenslanges Lernen - LLL), ein zentrales gesellschaftliches Thema. Menschen sollen demzufolge die Möglichkeit haben in jeder Phase ihres Erwerbs- und Lebenszyklus universitäre Bildungsangebote zu nutzen.

Im Projekt KOSMOS der Universität Rostock werden diese Zielstellungen aufgegriffen und ein diesbezügliches forschungsbasiertes Konzept entwickelt. Im Fokus stehen dabei neue Zielgruppen mit heterogenen Biographien, insbesondere derjenigen Personengruppen, die bisher keine, wenig oder länger zurück liegende Berührungspunkte mit einem Studium haben. Damit wendet sich die Universität erstmalig nicht nur an Menschen mit akademischer Erfahrung, sondern auch an diejenigen, die vor allem während ihres Berufslebens bereits Qualifikationen und Kompetenzen erlangt haben. D. h. im Fokus des Projekts KOSMOS stehen nicht-traditionelle Studierendengruppen.

Auf Grundlage der bestehenden gesetzlichen Regelungen im Land und der Ausgangsbedingungen und der Ressourcen der Universität werden im Projekt KOSMOS innovative Studienformate entwickelt und erprobt. Dabei finden die Analyse der zielgruppenspezifischen Bedarfe ebenso Berücksichtigung wie die Forschung zu den Umsetzungsmöglichkeiten an der Universität selbst. Neben Fragenstellungen zu den Bedürfnisse der Bildungsinteressierten mit unterschiedlichen lern- und bildungsbiographischen Voraussetzungen und dem daraus resultierenden Beratungsbedarf werden innerhalb des Projektes KOSMOS auch Strukturen innerhalb und außerhalb der Universität untersucht und gestaltet. Bei dem Projekt KOSMOS handelt es sich somit um anwendungs- bzw. entwicklungsorientierte Forschung, die einerseits empirischen Ansprüchen entspricht und andererseits im Rahmen von Erprobungen neuer Studienformate auf praktische Anwendungen und Handlungsorientierung fokussiert.

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem Schwerpunkt Netzwerkbildung. Um die Öffnung von Hochschulen langfristig implementieren und etablieren zu können, bedarf es einer festen Netzwerkstruktur, in den Akteure sich gegenseitig stärken, kooperieren und Wissen transferieren können. Diese anwendungsorientierte Handreichung versteht sich als eine Zusammenfassung von theoretischen Grundlagen zum Thema Netzwerke und beinhaltet gleichzeitig Handlungsempfehlungen für den Aufbau von Netzwerken, die insbesondere aus der sozial- und erziehungswissenschaftlichen Perspektive betrachtet werden. Ziel des Beitrages ist es, Personen mit wenig Erfahrungen und Wissen über den Aufbau und die Kooperation in Netzwerken anhand von Exzerpten und ausgewählten Literaturauszügen einen Überblick zu verschaffen, der es ihnen ermöglicht, grundlegende Informationen zu Netzwerkarten, deren Struktur, Wirkung und Besonderheiten zu erhalten. Es werden Verweise auf weiterreichende Literatur und erste Handlungsempfehlungen und Hinweise ausgesprochen, die den verschiedenen Akteuren der einzelnen Arbeitspaketen des Projektes zur Verfügung gestellt werden. Diese verstehen sich hauptsächlich als allgemeingültige Aussagen, ohne Fokus auf ein spezifisches Studienformat und müssen je nach Anwendungskontext konkretisiert werden.

Die Erforschung, wissenschaftliche Begleitung und Analyse von Netzwerken (vgl. im folgenden Diettrich 2010) findet in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen statt (z. B. Betriebswirtschaftslehre, Organisationssoziologie, Berufspädagogik oder Informatik), ist aber häufig auch interdisziplinär ausgelegt und hat sich in den Bezugsdisziplinen als Forschungsschwerpunkt etabliert. Methodisch und methodologisch erstreckt sind die Netzwerkforschung von der Handlungs- und Aktionsforschung (z. B. im Rahmen bildungspolitischer Projekte wie KOSMOS) bis zu einer theoretisch-systematisch ausgerichteten Netzwerkanalyse z. B. auf Grundlage der Sozialstrukturen (z. B. Jansen 2003).

Allerdings wird nicht zuletzt aufgrund des z. T. euphorischen Umgangs mit dem Netzwerkbegriff (der sich in einer Vielzahl von Publikationen in den letzten 15 Jahren manifestiert) in der Praxis, der Politik und Teilen der Forschung das dahinter liegende Konzept zunehmend unscharf und undifferenziert, d. h. vielfältige Formen der kooperativen Problembearbeitung werden ebenso als Netzwerke tituliert wie das Zusammenwirken von Institutionen oder Personen im Allgemeinen, bis hin zur häufig verwendeten Metapher von der Netzwerkgesellschaft (vgl. Casteels 2001). Diese sehr breite Verwendung des Netzwerkbegriffs findet sich auch in allen Bereichen der Beruflichen Bildung, aber auch in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. Im Bildungsbereich steht einerseits die

Erforschung von Netzwerken als organisatorische Kontexte von Lernen, Bildung und Erziehung, andererseits aber auch um die anwendungsorientierte Nutzung und Gestaltung von Netzwerken im Mittelpunkt aktueller Diskurse.

Im Bildungsbereich ist das Netzwerkkonzept auf drei Ebenen von Bedeutung: Auf der Makroebene des deutschen Bildungssystems finden sich insbesondere bildungspolitische Netzwerke, die explizit oder implizit die Gestaltung des Bildungssystems im Blick haben, z. B. zur Bearbeitung bildungspolitischer Grundsatzstrategien wie etwa der Durchlässigkeit zwischen Fort- und Weiterbildung und dem Hochschulsystem.

Auf der Mesoebene des Bildungssystems (d. h. in Institutionen wie z. B. Universitäten oder Weiterbildungseinrichtungen) kann in Netzwerke mit überwiegend sozialer und ökonomischer Zielsetzung und in Netzwerke mit dem vorrangigen Zweck der Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unterschieden werden (vgl. Diettrich/Elsholz 2007). Netzwerke mit eher sozialer oder ökonomischer Zielsetzung dienen dazu, auf der Mesoebene, z. B. in Regionen oder an Hochschulstandorten, neue Aus- und Weiterbildungsangebote durch die Kooperation von Akteuren bereitzustellen, die regionale Infrastruktur durch das Netzwerkkonzept zu verbessern oder benachteiligte Zielgruppen institutionell zu unterstützen, z. B. hier nicht-traditionelle Studierendengruppen.

Netzwerke können aber auch aus didaktischer Perspektive als offene Lernform interpretiert werden: Entsprechende Netzwerke zur Kompetenzentwicklung und Qualifizierung sind explizit "durch ihre Lern-, Qualifizierungs- und Bildungsausrichtung geprägt. Die Qualität des Lernens wird wesentlich durch neue Lernarrangements und Lernkulturen gestützt" (Dehnbostel/Molzberger/Overwien 2003, S. 49) und gefördert – das Lernen für die beteiligten Akteure ist das explizite Ziel dieser Netzwerke. In expliziten Lern- und Bildungsnetzwerken steht auf der Mikroebene (Lehr-Lernsituationen) die Lerndimension im Sinne einer Lernumgebung bzw. als Lernform im Fokus. In Netzwerken als Lernform ist die Netzwerkarbeit und –interaktion pädagogisch organisiert, zudem können unterschiedliche Lernmethoden und Lernarten an unterschiedlichen Lernorten didaktisch verbunden werden: Somit stehen die Netzwerkakteure und ihre persönlichen bzw. beruflichen Interessen im Zentrum der Netzwerkarbeit –besonders bedeutsam ist hier der gegenseitige Erfahrungsaustausch der Netzwerkakteure und das von- und miteinander Lernen. Das Lernen vollzieht sich dementsprechend stark erfahrungsorientiert und wird in unterschiedlicher Ausprägung mit organisiertem Lernen verbunden, d. h. Netzwerke ermöglichen eine den Teilnehmerbedürfnissen angepasste Gewichtung formellen und

informellen Lernens (vgl. Schiersmann/Iller/Remmele 2001) und sind z. B. in der Weiterbildung Elemente eines Blended-Learning-Konzepts.

Für die berufliche und die Wissenschaftliche Weiterbildung und somit für das Projekt KOSMOS sind somit Netzwerke aus drei unterschiedlichen Perspektiven interessant:

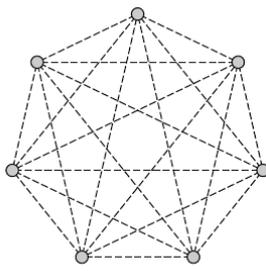
- Netzwerke auf der Makroebene als bildungs- und hochschulpolitische Strategie der Zusammenarbeit der Akteure zur Öffnung der Hochschule für nicht-traditionelle Studierendengruppen
- Entwicklung neuer Studienformate z. B. im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung durch innovative Kooperation der beteiligten Institutionen
- Gestaltung von Lern- und Kommunikationsmöglichkeiten für nicht-traditionelle Studierende im Rahmen der entwickelten Studienformate, z. B. im Rahmen internetgestützter sozialer Netzwerke und Kommunikationsforen, insbesondere zum Erfahrungsaustausch und zur Ergänzung von Präsenzphasen an der Universität.

Die vorliegende Materialsammlung fokussiert vor diesem Hintergrund insbesondere auf den Aufbau von Netzwerken sowie entsprechende Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung und ist an die jeweiligen Handlungs- und Anwendungskontexte, z. B. konkrete Studienformate, anzupassen und zu übertragen. Entsprechende Gestaltungshinweise und Empfehlungen sind im Sinne dieser Handreichung im Text hervorgehoben.

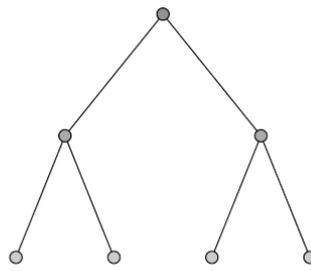
## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition Netzwerke

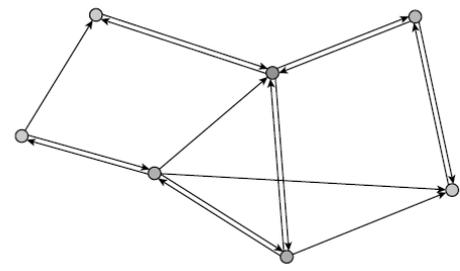
Abgrenzung zu Markt und Hierarchie [Definitionen dazu Weyer 2011, S. 44/45]



Markt



Hierarchie



Netzwerk

[Abbildung vgl. Quelle 2 S. 201]

- Markt und Hierarchie benutzt als Referenz, um von dort aus zum Typus *Netzwerk* zu gelangen
- Gruppe von Autoren (Sydow 1992c; Schneider/Kenis 1996) [vgl. Weyer 2011, S.46] begreift Markt und Hierarchie als Endpunkte eines Kontinuums, auf dem eine Reihe von Mischformen anzusiedeln ist, beispielsweise das Unternehmen, das die internen Transaktionen zwischen den Abteilungen monetär verrechnet, also marktförmige Mechanismen integriert, oder der Markt, dessen Zugang durch formale Mitgliedschaftsregeln beschränkt ist, etwa ethnisch oder religiös separierte Heiratsmärkte -> Netzwerk = hybrider Typus, findet man somit in einer nach beiden Seiten offenen Zone, die in der Mitte des Kontinuums angesiedelt ist.
- Eine andere Gruppe (Powell 1990; Mill/Weißbach 1992; Willke 1995) [vgl. Weyer 2011, S. 46] versteht unter einem Netzwerk zwar gleichfalls eine Form der Koordination von Handlungen, in der sich Elemente marktförmiger wie organisierter Interaktion wiederfinden; sie ordnet diesem Typus jedoch eine eigenständige Qualität zu, die keine graduellen Übergänge in die anderen beiden Typen zulässt, Walter Powell (1990) hat dafür die Formel „weder Markt noch Hierarchie“ geprägt
- weitere Möglichkeit: Interpretation eines Netzwerk: neuartiger Typus solidarischer Vergemeinschaftung als Wiederkehr vormoderner, nie ganz verdrängter Formen gesellschaftlicher Integration (Clan, Gemeinschaft) (vgl. Weißbach 2000) [vgl. Weyer 2011, S. 46]

Netzwerke stellen Leistungen zur Verfügung, die sonst nur entweder per Markt oder per Hierarchie zu erhalten sind, nämlich die Flexibilität marktförmiger Interaktion und die Verlässlichkeit und Effizienz organisierter Strukturen zugleich. Sie ermöglichen es, Tauschaktionen durchzuführen, ohne sich auf Unsicherheiten und Risiken marktlicher Transaktionen einlassen zu müssen. Und sie ermöglichen koordiniertes Verhalten, ohne die Rigidität starrer, bürokratisch verkrusteter Organisationen in Kauf nehmen zu müssen. Die Autonomie der Partner bleibt dabei erhalten; ihre Lernfähigkeit wird durch die Kopplung hingegen erheblich gesteigert. [Weyer 2011, S. 46]

Netzwerke erfüllen zwei Funktionen [Weyer 2011, S. 46]:

- Sie reduzieren die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens anderer Akteure, z. B. Konkurrenten, Partner etc. (strategische Funktion)
- Sie ermöglichen eine Leistungssteigerung, i.e. eine Steigerung des eigenen Outputs (instrumentelle Funktion)

Definition Soziale Netzwerke [Weyer 2011, S. 49]

Unter einem sozialen Netzwerk soll daher eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln. Eine derartige Bündelung von Ressourcen ermöglicht Lernprozesse und damit die Durchführung innovativer Projekte, deren Risiko für jeden der Partner allein zu groß wäre (Wurche 1994; Semlinger 1998).

Ein Netzwerk wird also immer dann gut funktionieren, wenn es mit Gewinn (materiell/immateriell) arbeitet und dieser Gewinn allen Beteiligten zufällt. Die Grundlage einer solchen gewinnbringenden Partnerschaft ist wechselseitiges Vertrauen in die Verlässlichkeit und die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Gegenübers; ein solches Vertrauen kann nur langsam wachsen. Diskursive Verfahren der Aushandlung der Bedingungen der Kooperation („voice“) sind somit ein wichtiger Faktor nicht nur bei der Entstehung von Netzwerken, sondern auch bei der Regulierung von Konflikten. Derartige Mechanismen funktionieren allerdings nur bei einer begrenzten Zahl von Mitgliedern, die den Zugang zum Netzwerk zudem exklusiv kontrollieren. Der Zeithorizont ist eher mittelfristig, d. h. für einen überschaubaren Zeitraum muss das Netzwerk stabil sein und verlässlich operieren; aber die Option des Ausstiegs („exit“) und der Beendigung der Kooperation ist im Prinzip immer gegeben. [Vgl. Weyer 2011, S. 49]

Dabei gilt: Reziprozität [Vgl. Weyer 2011, S. 49]

Um eine derartige Kooperation zustande zu bringen und aufrecht zu erhalten, ist keineswegs blindes Vertrauen erforderlich; es genügt wachsameres Vertrauen (Sabel 1993), also eine Haltung, die zu Vorleistungen bereit ist und sogar Abweichungen vom Prinzip des gerechten Tausches hinzunehmen gewillt ist, solange die Reziprozität der Kooperationsbeziehung garantiert ist. Reziprozität meint einen Zustand, in dem beide Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenübers profitieren. Der Idealfall ist der Tausch äquivalenter Waren; da der Wert getauschter Informationen jedoch schwer zu beurteilen ist (Powell 1990), schwingt im Begriff Reziprozität immer die Unterstellung mit, dass die gemeinsam erzeugten Erträge einigermaßen fair verteilt werden bzw. dass man sich auf die Lieferbereitschaft des Partners, und sei es zu einem späteren Zeitpunkt, verlassen kann.

Abgrenzung Netzwerke – Kooperationen:

Kooperation: bezieht sich auf die Zusammenarbeit einzelner Organisationen

Netzwerke: zielen auf eine Vielzahl an Kooperationspartnern ab [Jütte 2009]

## 2.2 Netzwerkarten



[vgl. Abbildung Weyer 2011, S. 51]

### Interorganisationsnetzwerke [Weyer 2011, S. 53]

- Vernetzung= zielgerichtete Koordination von Akteuren, die miteinander kooperieren, um ihre Interessen durchzusetzen
- soziale Gebilde stehen im Vordergrund, die durch eine spezifische Qualität der Interaktion – die vertrauensvolle Kooperation autonomer Partner – gekennzeichnet sind
- es handelt sich um manifeste Strukturen, deren Existenz den beteiligten Akteuren bekannt ist, da sie diese intentional konstruiert haben

### Asymmetrische und Symmetrische Netzwerke [Weyer 2011, S. 55]

- Abgrenzung der Netzwerke bzgl. der internen Struktur des betrachteten Netzwerkes
- zentraler Akteur, von dem viele andere abhängig sind (Asymmetrisch)
- gleich-starke Akteure (Symmetrisch)
- Asymmetrische Netzwerke: Policy + Strategische Netzwerke
- Symmetrische Netzwerke: Regionale und Innovations- Netzwerke

### Policy Netzwerke [vgl. Weyer 2011, S. 189 ff.]

- Begriff Policy bezeichnet die materielle Dimension von Politik, also die Ziele und Inhalte von Politik (hier: Bildung, speziell z. B. Förderung von Hochbegabten)
- Policy Netzwerk → diese Art Netzwerke bezieht sich auf bestimmte Politikinhalt und damit auf unterschiedliche Politikfelder
- sind darauf ausgerichtet, mittels Interaktion zwischen den Netzwerkakteuren Probleme oder Konflikte zu regeln oder zu lösen, was in Form von Kompromissen oder in Form eines Konsens geschehen kann

- auf diese Weise können in Policy-Netzwerken kollektiv verbindliche Entscheidungen in einem bestimmten Politikfeld ausgehandelt werden
- Policy-Netzwerke sind also solche sozialen Netzwerke, die einen Beitrag zur Regelung öffentlicher Angelegenheiten leisten (Prittwitz 1994, S. 93).
- es können individuelle (natürliche wie juristische), korporative oder kollektive Akteure in beliebiger Kombination vertreten sein
- i.d.R. handelt es sich sowohl um staatliche als auch um nichtstaatliche Akteure (private Akteure)
- Mitgliedschaft im Policy-Netzwerk ist freiwillig und umfasst die Akteure, die zum Politikfeld gehören
- Interaktion zwischen den Akteuren kann im Austausch intangibler Ressourcen wie Informationen und Expertise, Fertigkeiten, Ratschlägen, Vertrauen oder Anerkennung bestehen, aber auch in der Unterstützung durch finanzielle Mittel oder andere Kapazitäten, wie z.B. Arbeitskräfte

#### Strategische Netzwerke [vgl. Weyer 2011, S. 142f]

- „strategische Netzwerke= [...] die von einer oder mehreren fokalen Unternehmung(en) strategisch geführt werden“ (Sydow 1992, S. 81) [vgl. Weyer 2011, S. 142]
- beteiligten Unternehmen bleiben rechtlich selbständig – was auch bedeutet, dass der polyzentrische Charakter des Netzwerks prinzipiell erhalten bleibt
- Art und Inhalt der Strategie, mit der ein bestimmter Markt bearbeitet wird, sowie die Definition und Kontrolle der Interorganisationsbeziehungen im Netzwerk werden jedoch wesentlich von dem fokalen Unternehmen vorgegeben

#### Regionale Netzwerke [vgl. Weyer 2011, S. 167 ff.]

- Unternehmen in einer Region über Marktbeziehungen, über persönliche Kontakte und über gemeinsame Institutionen verflochten
- regionale Netzwerke als Mittel zur Stärkung der betrieblichen Innovationsfähigkeit
- hierbei wird unterstellt, dass die „enge Kooperation von leistungsstarken Akteuren in sogenannten Netzwerken (oder auch Clustern), welche die gesamte technologische Wertschöpfungskette abdecken, die regionalen Stärken fördern und somit entscheidend zur erfolgreichen Profilierung von Regionen innerhalb des globalen Wettbewerbs beitragen“ (Meier zu Köcker/Buhl, 2008) [vgl. Weyer 2011, S. 167]
- Regionale Netzwerke sind sehr heterogen (Koschatzky 2001, S. 120-125) [vgl. Weyer 2011, S. 168], manche Netzwerke werden von einem Unternehmen dominiert; andere bestehen aus zahlreichen kleinen und mittelständischen Unternehmen ohne ein klares hierarchisches Zentrum
- manche Netzwerke operieren entlang einer Wertschöpfungskette (etwa Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen), andere beruhen auf der Kooperation von Konkurrenten

- durch räumliche Nähe steigen die Chancen direkter Interaktionen und intensiver, vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen
- Regionale Netzwerke erleichtern insbesondere kleineren, lokal eingebetteten Unternehmen den Zugriff auf Güter, Dienstleistungen, Arbeitskräfte und Informationen und können sie somit bei der Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen unterstützen
- In Anlehnung an Walter W. Powell (1996) und Johannes Weyer et al. (1997) können regionale Netzwerke als dauerhafte, vertrauensgestützte, auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehungen zwischen regionalen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und wirtschaftspolitischen Akteuren definiert werden. [vgl. Weyer 2011, S. 168]

#### Innovations-Netzwerke [Weyer 2011, S. 219 ff.]

- Innovations-Netzwerke sind ein probates Mittel zum Umgang mit Risiken, die bei der Entstehung und Durchsetzung von Innovationen auftreten
- sie bündeln die Ressourcen der beteiligten Akteure, ermöglichen rasche Verbreitung von Informationen über Unternehmensgrenzen hinweg, und sie bilden den Ort, an dem interorganisationale Lernprozesse stattfinden können (Powell/Grodal 2005: 59 vgl. Weyer 2011, S. 119).
- dies unterscheidet Innovations-Netzwerke von anderen Netzwerken, deren Fokus nicht – oder nicht primär– auf Innovationen liegt, wie beispielsweise strategische Netzwerke oder Policy-Netzwerke
- Innovationsnetzwerke konzentrieren sich auf Forschung und Entwicklung, andere Netzwerke auf Produktion, Vermarktung, Beschaffung oder Qualitätssicherung
- auf diese Weise ein hartes Abgrenzungskriterium zu formulieren, wäre jedoch schwierig, denn auch strategische Netzwerke können Neues generieren, beispielsweise neuartige Formen der Produktionssteuerung
- von Innovations-Netzwerken soll insbesondere dann gesprochen werden, wenn die Kooperation zur Entwicklung einer radikal neuen Technik führt, die die Grundlage eines neuen sozio-technischen Systems bildet, oder wenn sie zur inkrementellen Weiterentwicklung einer bereits etablierten Technik beiträgt, welche das bestehende soziotechnische System verbessern hilft.

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Eine klare Zuordnung zu einer Netzwerkart ist in der Regel nicht möglich. Viele Netzwerke beinhalten Charakteristika aus unterschiedlichen Netzwerkarten. Diese Definitionen sind sehr unternehmensspezifisch. Für die Herausstellung von Empfehlungen ist die konkrete Zuordnung jedoch nicht weiter relevant.**

## 2.3 Eigenschaften sozialer Netzwerke

[Preuß 2008, S. 101 f.]

- Freiwillige Mitgliedschaft:  
Die Beteiligung beruht auf dem freien Willen der Akteure; die Partner nehmen sich als relativ gleichrangig wahr. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, aus dem Netzwerk auszusteigen und damit eine Exit-Option.
- Exit-Option:  
Exit bedeutet, aus einer Akteurskonstellation – gleich welcher Art sie ist – auszusteigen.

Ungleichartige Akteure (Koordination durch Beeinflussung verschiedener Akteure): Netzwerke sind Geflechte sozialer Beziehungen, in die Individuen, kollektive oder korporative Akteure eingebettet sind.

Formen, Größe, Dichte, regionale Bezugspunkte können variieren. Die jeweiligen Akteure sind mit unterschiedlichen Rollen und Verfügungsrechten ausgestattet, so dass ihnen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, Machtzugänge und soziale Beeinflussungen eröffnet werden und sowohl symmetrische als auch asymmetrische Beziehungsnetzwerke entstehen. Diese Grundbestimmung kann durchaus konträr bzw. paradox zur ersten, der freiwilligen Mitgliedschaft, stehen. Unterschiedliche Machtzugänge der Akteure z.B. können bedeuten, dass diese sich nicht als relativ gleichrangig wahrnehmen. In Bildungsnetzwerken etwa bleiben staatliche Akteure, wie die Schulbehörde, an der „Steuerung“ beteiligt.

- Differenzierung von starken und schwachen Beziehungen  
die für den Zugang zu wertvollen Ressourcen und Vorteilen maßgeblich sind:
  - a) *strong ties* (starke Beziehungen) schaffen Solidarität und Vertrauen. Unter sie gruppiert man enge, häufige oder intensive Beziehungen (z.B. Familie oder Freundschaft). Meist sind diese starken, belastbaren Beziehungen von Akteuren geknüpft, die sich im Hinblick auf soziale Kontexte und Einstellungen ähnlich sind.
  - b) *weak ties* (schwache Beziehungen) sind dagegen weniger intensiv und lockerer. Sie sind für alle Modernisierungs-, Innovations- und Diffusionsprozesse von Bedeutung, da sie auch große Distanzen in Netzwerken überbrücken und über sie heterogene und oft auch neue Informationen und Werte vermittelt werden

## 2.4 Strukturmerkmale und Implikationen für die Netzwerksteuerung

[Sydow 2000, S. 11 ff]

### Kooperation

- Steuerung durch die (Um-)Gestaltung von (eher) kompetitiven zu (eher) kooperativen Unternehmensbeziehungen
- Verbesserung des Kommunikationsflusses → schaffen von Informationssystemen

### Vertrauen

- Investieren in den Auf- und Ausbau von Vertrauen
- Den Erhalt, aber auch die effektive Nutzung von Vertrauen beim Management von Netzwerken zu gewährleisten

### Selbstverpflichtung

- Selbstverpflichtung impliziert eine Reduktion der Neigung von Netzwerkpartnern zu opportunistischem Verhalten
- Wechselseitige ökonomische und/oder personale Bindungen aufbauen, ein langfristiges Interesse an der Partnerschaft signalisieren und auf die (eigene) Geschichte des Verhaltens in Netzwerken verweisen

### Verlässlichkeit

- Durch Steigerung der informationellen Transparenz → offene Kommunikation
- Verdeutlichung möglicher Sanktionen
- Herstellung über die Auswahl der „richtigen“ Partner

### Verhandlung

- Unterschiedlichkeit der Interessen der Verhandlungspartner → durch Verhandlung Möglichkeit der Problemlösung und Interessenausgleich
- Im Vorfeld die eigentlichen Interessen der Verhandlungspartner herausfinden, Aufbau einer bestimmten Verhandlungsposition
- Auf unterschiedliche Weise (z.B. Überzeugung, Überredung, Kompromiss) nach Verhandlungslösungen zu suchen

### Neoklassische oder relationale Verträge

- Neoklassische Verträge sind zeitlich befristet, beziehen sich aber auf längeren Zeitraum
- Lassen Vertragspartner gewissen Spielraum bei der Vertragserfüllung
- Explizite als auch implizite Verträge erstellen
- Verträge bringen gemeinsame Sichtweisen der Vertragspartner zum Ausdruck

### Dauerhafter Beziehungszusammenhang

- Interorganisationale Netzwerke sind durch den dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen den Netzwerkakteuren charakterisiert
- Horizonte und Handlungsweisen der Beteiligten stärker auf den Netzwerkzusammenhang zwischen den Akteuren orientieren
- Zentrale Akteure stärker an Netzwerk binden, um dadurch den dauerhaften Beziehungszusammenhang zu stärken
- Qualität einzelner oder mehrerer (horizontaler sowie vertikaler) Beziehungen zwischen Organisationen oder Unternehmungen zu verändern
- Regeln abstimmen, Ressourcen verteilen, Evaluationsroutinen einführen

### **Empfehlung/Hinweis:**

**Die Eigenschaften/ Merkmale der Netzwerke werden durch verschiedene Autoren unterschiedlich herausgestellt, ähneln und ergänzen sich jedoch gegenseitig. Auf dieser Grundlage werden folglich Empfehlungen für den Aufbau und die Steuerung eines Netzwerkes abgeleitet.**

## **2.5 Spannungsverhältnisse**

[Jütte 2009, S. 12]

- nach SYDOW (2004) lassen sich acht Spannungsverhältnisse feststellen, die in Vernetzungsprozessen regulierungsbedürftig sind bzw. an denen Netzwerkkoooperationen auch scheitern können:
  - Vielfalt – Einheit: Wie kann eine Balance geschaffen werden zwischen der Vielfalt der beteiligten Akteure und ihrer Integration zur Einheit?
  - Flexibilität – Spezifität: Wie flexibel ist das Netzwerk hinsichtlich seiner Zielsetzungen und Selbstverständnisse, wie spezifisch ist es ausgerichtet?
  - Autonomie – Abhängigkeit: Wie viel Autonomie ist möglich, und worin besteht sie, wie viel Abhängigkeit ist gegeben, und worin besteht sie?
  - Vertrauen – Kontrolle: Wie viel Vertrauen und welches Vertrauen ist gegeben, was wird wie über Kontrollmechanismen reguliert?
  - Kooperation – Wettbewerb: Welche Rolle spielen Kooperation und Wettbewerb? Wie wird das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb angelegt?
  - Stabilität – Fragilität: Welche Rolle spielen Stabilität und Fragilität? Wie werden sie erzeugt? Auf welche Weise und mit welchen Regulationsmechanismen?
  - Formalität – Informalität: Wie wird das Verhältnis von Formalität und Informalität reguliert, welches Verhältnis gehen sie miteinander ein?
  - Ökonomie – Herrschaft: In welchem Verhältnis stehen funktionale und herrschaftliche Arrangements – auf welche Weise werden herrschaftliche Muster hergestellt?

## 2.6 Strukturen regionaler Vernetzung und Kooperation

[Diettrich 2007, S. 11]

In Bezug auf die Bedeutung von Netzwerken für die Berufsbildung und das lebenslange Lernen kann in Netzwerke mit dem **vorrangigen Zweck der Kompetenzentwicklung und Qualifizierung (1)** bzw. **Netzwerke mit überwiegend sozialer und ökonomischer Zielsetzung (2)** unterschieden werden.

- (1) werden durch ihre Lern-, Qualifizierungs- und Bildungsausrichtung geprägt. Die Qualität des Lernens wird wesentlich durch neue Lernarrangements und Lernkulturen gestützt – das Lernen für die beteiligten Akteure ist das explizite Ziel dieser Netzwerke
  - dienen dazu verbesserte Bildungsangebote zu generieren
  - Netzwerke werden dabei als Organisationsform aufgefasst, die durch gemeinsame Kooperation und Koordination unterschiedlicher Netzwerkpartner z. B. zur Senkung von Transaktionskosten beiträgt, so dass auf regionaler Ebene ein verbessertes und stärker nachfrageorientiertes Bildungsangebot entwickelt werden kann (Organisationale Dimension)
  - zum anderen können diese Netzwerke (Lerndimension) als Lernumgebung bzw. Lernform wahrgenommen werden, in der unterschiedliche Lernmethoden und Lernarten an unterschiedlichen Lernorten verbunden werden können: Somit stehen die Netzwerkakteure und ihre persönlichen bzw. beruflichen Interessen im Zentrum der Netzwerkarbeit. Besonders bedeutsam in dieser Netzwerkform ist der gegenseitige Erfahrungsaustausch der Netzwerkakteure und das Von-und-Miteinander-Lernen. Das Lernen vollzieht sich dementsprechend stark erfahrungsorientiert und wird in unterschiedlicher Ausprägung mit organisiertem Lernen verbunden, d. h., Netzwerke ermöglichen eine den Teilnehmerbedürfnissen angepasste Gewichtung formellen und informellen Lernens. Kommunikations- und Kooperationsgelegenheiten bieten Ansatzpunkte für informelles, Lernen, während eine entsprechende Moderation z. B. über einen strukturierten Erfahrungsaustausch im Netzwerk und entsprechende Feedbackschleifen die Reflexion eigenen Handelns und die Entwicklung und Erprobung neuer Verhaltensmodelle ermöglicht.
- (2) die Lernprozesse der Akteure im Rahmen ihrer Netzwerkarbeit kommen eher zufällig zustande und sind in der Regel nicht intendiert

## 2.7 Lernen in Netzwerken und Kooperationen

[Diettrich 2007, S. 12]

Es werden drei zentrale Lernformen unterschieden, die je nach der konkreten Ausgestaltung der Netzwerke in unterschiedlicher Intensität und Reihenfolge wahrnehmbar sind:

- Lernen im sozialen Kontext, das auf der Interaktion der Partner bei der Bearbeitung gemeinsamer Fragestellungen im Netzwerk beruht und in der Regel zu unbewussten Lern- und Erfahrungseffekten führt

- Lernen, das durch den Einzelnen selbst bewusst initiiert wird, indem er zur Deckung seines subjektiv oder kollektiv definierten Lernbedarfs das Wissen der anderen Beteiligten und der materiellen Rahmenbedingungen des Netzwerks nutzt
- Formalisiertes Lernen, welches ausgehend von einem explizit formulierten Lern- und Bildungsanspruchs in zum Teil didaktisch geplanten Lehr-/Lernarrangements stattfindet. Realisiert wird dies in Netzwerken häufig durch ergänzend angebotene thematisch ausgerichtete Workshops und Seminare, kontinuierliche Arbeitsgemeinschaften, Personaltransfers oder auch in klassischen seminaristischen Veranstaltungen.

In der Praxis kann ein Netzwerk durchaus auch mehrere Dimensionen aufweisen, den existierenden Netzwerktypologien schwer zuordenbar sein, bzw. die Formen des Lernens können in schneller Abfolge wechseln.

### 3. Aufbau von Netzwerken

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Eigenschaften und Kernelemente von Netzwerken bilden die Grundlagen, um Handlungsempfehlungen abzuleiten. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente erläutert. Zur Übersicht der einzelnen Elemente vgl. „Netzwerkhaus“; Kapitel 5.**

#### 3.1 Netzwerkmanagement

##### 3.1.1 Leitbild/ Ziele

- Ähnliche Interessen werden als Indiz für das Vorhandensein eines förderlichen Faktors für die Netzwerkentwicklung gewertet. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- möglicher wesentlicher Grund für die Beteiligung am Netzwerk: Identifikation der Einrichtung mit den Netzwerkzielen [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- der Zusammenhalt der Netzwerkpartner ergibt sich aus der gemeinsamen Zielsetzung. Daher ist zu vermuten, dass Netzwerkpartner, die sich nicht an der inhaltlichen Ausgestaltung beteiligen, nur eine geringe Zielkongruenz mit Netzwerkzielen und denen der eigenen Institution erkennen. Für diese besteht keine langfristige Verbleibprognose. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- Entwicklung eines regionalen Leitbildes [Nuissl "et al." 2006, Punkt 12]
- Erinnerung bzw. Verpflichtung der Netzwerke auf die Zielsetzung [Nuissl "et al." 2006, Punkt 12]
- Zunehmende Netzwerkgröße kann dazu führen, dass sich innerhalb des Gesamtnetzwerkes Subnetze ausbilden, die ihre jeweils eigenen Ziele verfolgen [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- Ziele der Kooperation lassen sich in der Regel ableiten aus den strategischen Zielen der Bildungseinrichtungen, die sich nicht nur auf Marktfähigkeit, sondern auch auf politisch begründete Bereiche beziehen. Kooperiert wird im Bereich der Ziele dann, wenn Angebote erweitert und neue Zielgruppen erreicht, wenn die eigene Arbeit effizienter gestaltet oder mehr Professionalität und Qualität erreicht werden sollen (vgl. Nuissl 2005). [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Zunächst ist durch das Netzwerkmanagement ein einheitliches Leitbild mit Normen und Werten anzuregen, zu moderieren und anschließend zu manifestieren. Im Einklang damit werden übergeordnete Netzwerkziele definiert. Der Einbezug der Einzelziele/ -interessen der Akteure/ Subnetzwerke ist essentiell. Bei dem Aufbau eines überregionalen Netzwerkes ist zusätzlich zu beachten, dass regionale und überregionale Leitbilder und Ziele nicht konträr zueinander stehen dürfen.**

### 3.1.2 Allgemeines

- In Netzwerken existiert eine partnerübergreifende Steuerung – sei es als Netzwerkmanagement, sei es als übergeordnete partizipative Netzwerkinstanz [Nuisl "et al." 2006, Punkt 1.2 unten]
- Netzwerkmanagement: notwendige praktische Ausgestaltung und Steuerung des Netzwerkes durch ein Management. Im funktionalen, nicht im institutionellen Sinne bezeichnet unserer Auffassung nach Netzwerkmanagement die Praktiken, mit denen der Versuch unternommen wird, eine Netzwerkentwicklung und damit die Strukturierung des polyzentrischen Systems regionales Netzwerk reflexiv zu steuern. Wir gehen somit davon aus, dass das Netzwerkmanagement eine Schlüsselfunktion hinsichtlich der Netzwerkentwicklung einnimmt. Dies betrifft sowohl den Aufbau und die Konsolidierung von (Vertrauens-)Beziehungen der Akteure untereinander als auch die inhaltliche Arbeit zur Realisierung der Querschnittsaufgaben, Teilprojekte und Maßnahmen. Der/die Netzwerkmanager/in treibt die Umsetzung von Teilprojekten und Maßnahmen voran und gewinnt dabei auch zunehmend an Einfluss auf das Netzwerkgeschehen. Voraussetzung dafür ist seine/ihre breite Akzeptanz unter den Netzwerkpartnern. [Nuisl "et al." 2006, Punkt 4.1]

### 3.1.3 Entwicklungsphasen von Netzwerken

[Becker "et al." 2011, S. 23ff.]

- folgende Phasen lassen sich unterscheiden (vgl. Flocken "et al." 2001):
  - Idee und Anstoß
  - Aufbau der Kooperation
  - Konstituierungsphase
  - Arbeit im Netzwerk
  - Evaluation und Bewertung
  - Metamorphosen
  - Abschluss
- **Idee und Anstoß**
  - neben einer guten Idee bedarf es zur erfolgreichen Netzwerkbildung auch ausreichender zeitlicher, finanzieller und ‚sozialer‘ Ressourcen und Kompetenzen der Promotoren
  - Anstöße zur Kooperation gehen in der Regel von solchen Promotoren aus
  - diese kommen häufig aus den beteiligten Unternehmen, Anstöße zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen können aber auch von Beratungseinrichtungen, Weiterbildungsträgern oder regionalen Wirtschaftsförderern kommen
  - für die Promotoren solcher Unternehmenskooperationen ist es wichtig, im Vorfeld der konkreten Aufbauaktivitäten eine erste Zielklärung vorzunehmen, sowie Chancen und Risiken sowie der erwartete Aufwand und Nutzen für die eigene Institution abzuwägen
  - erste Überlegungen zu den möglichen Partnern der Kooperation sowie zu dessen Struktur und Arbeitsweise

- in dieser Phase können Gespräche mit Netzwerkberatern oder erfahrenen Netzwerkmanagern anderer Unternehmenskooperationen wertvolle Hilfestellung bieten
- **Aufbau der Kooperation**
  - Aufbau von Unternehmenskooperationen ist zeit- und ressourcenintensiv
  - Wichtige Elemente in der Aufbauphase sind die Auswahl und Gewinnung geeigneter Partner sowie die Sicherstellung der Unterstützung von Multiplikatoren (Verbände, Gewerkschaften, Kammern)
  - muss der Promotor in dieser Phase Partner finden, die die gleichen Ziele verfolgen oder sich für sie gewinnen lassen, die ihre Stärken in den Bereichen haben, in denen das eigene Unternehmen Defizite aufweist und, die ein gewisses Maß an Kooperationsbereitschaft, -bewusstsein und -fähigkeit besitzen
  - da kein transparenter ‚Markt‘ für Kooperationen besteht, wird i.d.R. auf bestehende Kooperationskontakte zurückgegriffen – ausgehend von diesem Kern werden weitere Partner gesucht
  - einzelne Partner benötigen eine gezielte Ansprache, Unterschiede lassen sich zwischen den Unternehmen, den institutionellen Trägern (Weiterbildung, Beratung, Forschung) sowie den regionalen Akteuren ausmachen
  - insbesondere die Gewinnung von Partnern aus Unternehmen setzt überzeugende Ideen und Konzepte voraus, die einen wirtschaftlichen Nutzen der Kooperation deutlich erkennen lassen
  - ursprüngliche Idee wird während der Vorbereitung konkretisiert und weiterentwickelt: Partner bringen ihre Interessen und Sichtweisen ein, formulieren ihre Anforderungen an die Kooperation und verweisen auf ihre spezifischen Kompetenzen
  - somit werden Grundlagen gelegt für weitere Phasen: bereiten die notwendigen Zielvereinbarungen und Festlegungen zu den Spielregeln der Kooperation und ihren organisatorischen Strukturen vor und es wird die Basis für zukünftige vertrauensvolle Beziehungen geschaffen
  - Zentrale Aufgabe ist in dieser Phase die Absicherung der finanziellen Grundlagen der Kooperation (Beiträge der Partner, Akquisition von Fördermitteln)
- **Konstituierungsphase**
  - erster wichtiger Meilenstein der Netzwerkbildung mit Wirkungen nach innen (Identitätsbildung) und außen (öffentlichkeitswirksamer Auftritt)
  - es werden Ziele zwischen den Partner vereinbart, die organisatorischen Strukturen festgelegt und grundlegende Spielregeln der Kooperationsarbeit definiert
  - oft verbunden mit öffentlicher Selbstdarstellung

- bedeutender Schritt zur Herausbildung einer gemeinsamen Identität der Kooperationspartner
- Unterschiedliche Formen denkbar: Auftakt- oder Kick-off-Workshop, eine öffentlichkeitswirksame Konferenz, eine konstituierende Mitgliederversammlung etc.
- Für einige Unternehmenskooperationen ist die Installierung eines Gründungsteams bzw. einer Projektorganisation der Beginn der Netzwerkarbeit
- **Arbeit im Netzwerk**
  - zur Zielerreichung müssen Akteure aus unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen zusammenarbeiten, dafür müssen geeignete Arbeitsformen auf den unterschiedlichen Ebenen des Netzwerkes – betrieblich, zwischenbetrieblich und netzwerkübergreifend – entwickelt, erprobt und optimiert werden
  - Zu diesen vielfältigen Arbeitsformen, die je nach Zielstellung, Organisationsstruktur und beteiligten Partnern variieren, gehören (in der Reihenfolge zunehmender Kooperationsintensität):
    - Erfahrungsaustausch;
    - Einrichtung von Kommunikationsplattformen;
    - Netzwerktreffen;
    - unternehmensübergreifende Workshops;
    - gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen;
    - übergreifende Projektteams;
    - Abstellung von Mitarbeitern;
    - dauerhafte Ausgründung der Kooperation als eigenständige Rechtsform
  - für erfolgreiche Kooperationen spezifische Faktoren notwendig, die einen positiven Einfluss auf deren effiziente Arbeit haben:
    - Finanzierung sichern
    - Ziele erreichen
    - Identifikation ermöglichen
    - Vertrauen stets neu erarbeiten
    - Öffentliche Anerkennung sichern
    - Produkte entwickeln
  - Erfolgreiche Konflikt- und Problemlösung notwendig
- **Evaluation und Bewertung**
  - Evaluation und Monitoring der Arbeit ist ein oft vernachlässigter, aber unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgreichen Kooperation
  - zwei Grundmuster möglich:
    - das prozessbegleitende Monitoring;

einmalige oder wiederkehrende Bewertung mittels spezifischer Evaluationsverfahren

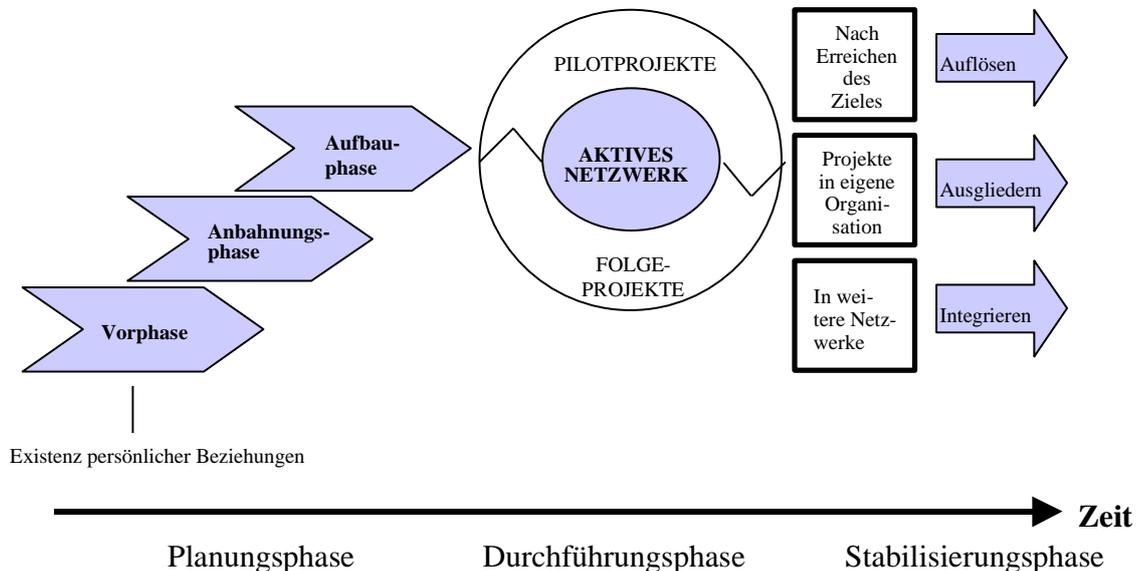
- **Metamorphosen**

- Netzwerke und Unternehmenskooperationen haben flexible Strukturen und müssen sich kontinuierlich verändern
- Aufgabe des Netzwerkmanagements besteht darin, dieses Spannungsfeld zwischen notwendiger Kontinuität und Flexibilität zu meistern und eine hohe Effizienz sicherzustellen

- **Abschluss**

- Die letzte Metamorphose einer jeden Kooperation ist deren Beendigung
- Kann geplant nach Ende eines gemeinsamen Projektes oder aus anderen Gründen geschehen
- sinnvoll ist es, die Kooperationserfahrungen auszuwerten und sich über Unterschiede und gemeinsame Sichtweisen zu verständigen. es sollte folglich am Abschluss eine Bewertung der Zusammenarbeit erfolgen
- Abschluss sollte formal dokumentiert und verbleibende Aufgaben erledigt werden
- mögliche Formen, in denen der formale Abschluss erfolgen kann, reichen von Dankeschreiben durch den Netzwerkmanager an die Kooperationspartner über formale Abschlussgespräche bei den beteiligten Organisationen bis hin zu öffentlichen Veranstaltungen

Insbesondere bei im Rahmen von Projekten öffentlich geförderten Netzwerken stellt sich die Frage nach der Weiterführung des Netzwerkes, d. h. nach Kontinuität und Nachhaltigkeit. Hierzu sind frühzeitig die drei möglichen Optionen abzuwägen und entsprechende Organisations-, aber z. B. auch Finanzierungs- und Personalentscheidungen, zu treffen.



(in Anlehnung an Diettrich/Jäger 2002)

### 3.1.4 Funktionen

- Funktionen des Netzwerkmanagements:

#### Selektionsfunktion:

Hinter dieser Funktion verbirgt sich vor allem die Frage, welche Akteure ins Netzwerk aufgenommen werden sollen. Neben der Auswahl geeigneter Netzwerkmitglieder im Hinblick auf Kompetenzen und unter der Prämisse der Zielerreichung kommt es bei der Auswahl insbesondere darauf an, die Domäne der Zusammenarbeit festzulegen. Die Selektion hat ein großes Vorsteuerungspotenzial für die Aktivitäten des Netzwerks, stellt zugleich aber in Form von Re-Selektion (Bestätigung) und De-Selektion (Ausschluss) eine kontinuierliche Aufgabe dar.

#### Allokationsfunktion:

Die zentrale Frage lautet hierbei: Wie sollen die Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk verteilt werden? Diese Zuteilung von Zuständigkeiten, Verantwortung, Kapazitäten, Kapital und Ähnlichem sollte den spezifischen Kompetenzen der Netzwerkmitglieder entsprechend im Netzwerk erfolgen, und zwar netzwerk- und kooperationstypisch in einem relativ gleichberechtigten Verhandlungs- oder Wettbewerbsprozess. Die Flexibilität von Netzwerken gründet sich nicht zuletzt in der Option zur Re-Allokation im Netzwerk, sodass auch die Allokation ebenfalls fortdauernd als Funktion zu bewältigen ist.

#### Regulationsfunktion:

Bei der Frage „Wie und worüber soll die Erledigung der Aufgaben aufeinander abgestimmt werden?“ geht es um die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln der Zusammenarbeit, entweder über formale Mechanismen oder aber mittels informeller Absprachen. Fortlaufend zwischeninstitutionell zu regulieren sind außerdem Anreizsysteme und das Konflikt-, Informations- und Wissensmanagement.

### Evaluationsfunktion:

Wie sollen Kosten und Nutzen im Netzwerkzusammenhang bestimmt und verteilt werden? Die immer wieder vorzunehmende Bewertung der Aktivitäten innerhalb eines Netzwerks, sei es durch eine formale Evaluation oder ein eher implizites Monitoring, kann sich auf das gesamte Netzwerk, auf einzelne Beziehungen im Netzwerk oder auf einzelne Netzwerkmitglieder und deren Netzwerkbeiträge erstrecken und von netzwerkinternen oder auch -externen Akteuren aus diversen Anlässen vorgenommen werden. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 Netzwerkmanagement unten]

- Davon teilweise zu trennen (allgemeine Einbindung von Partnern) sind eher organisatorische Fragen, wie die nach der Verwaltung der Mittel und der Entscheidung in Personalfragen. Diese Aufgaben, die zum einen Spezialwissen erfordern und zum anderen mit einem zusätzlichen personellen Aufwand verbunden sind, können u.a. in größeren Netzen mit einer stärkeren internen Differenzierung den Netzwerkmanager/inne/n oder einzelnen Partnern, die dafür die notwendige organisatorische Infrastruktur besitzen, übertragen werden. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]

### 3.1.5 Anforderungen an das Netzwerkmanagement

[vgl. Becker 2011, S. 37ff.]

- Maßverhältnisse [Faktoren der Kooperationskultur: Kommunikation, Transparenz, Vertrauen etc.] im Blick zu behalten und bei Bedarf zu steuern, ist die zentrale Aufgabe des Managements in Hinblick auf das Gelingen der Kooperation
- sehr anspruchsvolle Aufgabe, die von den Managern ein hohes Maß an Komplexitätstoleranz, Scharfsinn und Fingerspitzengefühl verlangt
- ihre diesbezügliche Arbeit wird allerdings enorm erleichtert, wenn in der Kooperation zwei übergreifende Bedingungen erfüllt sind: die Eigenständigkeit der Kooperation und ihre grundsätzliche Entwicklungsorientierung
- die wesentlichen Beiträge des Netzwerkmanagements zum Gelingen von Kooperationen:
  - Anregung und Moderation eines Leitbildprozesses
  - angemessenes Marketing der Kooperation extern und bei den Partnern
  - konsequentes zielbezogenes Controlling der Kooperationsaktivitäten
  - Moderation (evtl. Supervision) der Teamentwicklung
  - Anregungen hinsichtlich Weiterbildung, Produkt- und Organisationsentwicklung
  - regelmäßige zielbezogene Kommunikation mit den Partnern
  - Einbindung der Kooperation in externe Unterstützungsstrukturen (Netzwerke, Erfahrungs-Runden usw.)
- Netzwerkmanagement muss erkennen, wann externe Hilfe für die Kooperation nötig wird, und dafür sorgen, dass diese Hilfe dann auch eingekauft wird, viele Manager halten das Anfordern externer Unterstützung für ein Zeichen von Schwäche

### Empfehlung/Hinweis:

**Durch die Einführung eines Netzwerkmanagements ist zur Definition der Rahmenbedingungen unerlässlich. Dabei sind die oben genannten Funktionen und Aufgabenbereiche zu erfüllen.**

**Das Netzwerkmanagement übernimmt nicht die grundlegenden Aufgaben des Netzwerkes, sondern regt an und koordiniert. Bei grundlegenden Entscheidungsprozessen sind alle Akteure und ihre Interessen mit einzubeziehen. Dies ist jedoch abzugrenzen von beispielsweise organisatorischen Angelegenheiten. Das Netzwerkmanagement ist nicht als oberste Hierarchiestufe zu verstehen, die Steuerung erfolgt im Bottom-up-Prozess. Durch die flachen Hierarchiestrukturen und die kontinuierliche Evaluationsaufgabe wird die Feedbackkultur gefördert. Somit kann eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung unterstützt werden.**

**An ein Netzwerkmanager/-team werden bestimmte Anforderungen gestellt, sodass nicht zwingend der Innovator auch der Netzwerkmanager ist. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass eine allgemeine Akzeptanz im gesamten Netzwerk hinsichtlich des Managements besteht.**

## 3.2 Netzwerkstrukturen

### 3.2.1 Netzwerkgröße

- Mit zunehmender Größe steigt die innere Komplexität der Netzwerke, und ihr Bedarf an institutionalisierter Abstimmung und Steuerung nimmt zu. Damit muss nicht zwangsläufig ein Anstieg der Heterogenität der beteiligten Organisationen und der von diesen vertretenen kurzfristigen Interessen einhergehen, es ist aber relativ wahrscheinlich. Dies kann dazu führen, dass sich innerhalb des Gesamtnetzwerkes Subnetze ausbilden, die ihre jeweils eigenen Ziele verfolgen. Der interne Abstimmungsbedarf wächst in jedem Fall, so dass institutionalisierte Interaktions- und Abstimmungsstrukturen geschaffen werden müssen, die eine Eigendynamik entwickeln können, die für die einzelnen Partner unter bestimmten Bedingungen nicht mehr hinreichend transparent erscheinen. Mit der Verfestigung institutioneller Strukturen der Netzwerkorganisation können verschiedene Gefahren verbunden sein: Zum einen besteht die Gefahr einer mit steigender Größe nachlassenden Flexibilität des Netzwerkes. Zugleich kann die Verfestigung der notwendigen Strukturen in größeren Netzwerken mit einem Nachlassen des Innovationspotenzials einhergehen. Auch Schließungstendenzen nach außen sind mit zunehmender Größe der Netze und der dabei erwartbaren institutionellen Verfestigung der internen Strukturen zu erwarten. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- Die Ergebnisse zu den ermittelten Netzwerkgrößen lassen keine direkten Schlüsse dahingehend zu, welche Größenstruktur in Abhängigkeit von der Trägerrepräsentanz bei der Freisetzung von Innovationen und der Herstellung von Qualität als optimal angesehen werden kann. So können große Netzwerke der Nukleus facettenreicher

Innovationen sein. Dies ist jedoch mit der Gefahr einer schnellen Versickerung innovativer Ansätze durch Überkomplexität verbunden, während kleinere Netzwerke durch strukturbedingte Konzentration eher eine verbindliche Kontinuität in der Arbeitsweise herstellen können. Zu untersuchen wäre über Beispiele von Best Practice, welche Angebotsprofile für Maßnahmen, Adressatengruppen, Institutionen etc. sich unter welchen Voraussetzungen einer bestimmten Netzwerkkonstellation entwickeln können. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.3 unten]

- bei großen Netzen zunehmenden Intransparenz [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1. unten]
- Flexibilität der Strukturen [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Eine ideale Größe des Netzwerkes ist im Voraus nicht festlegbar, da dies abhängig von der jeweiligen Netzwerkart und den Akteuren ist. Je größer ein Netzwerk, desto höher ist das Innovationspotenzial. Kleinere Netzwerke erleichtern in der Regel die Kommunikation und fördern die Transparenz. Daher kann es von Vorteil sein, in einem kleinen Rahmen zu beginnen, um infolgedessen eine einheitliche und gemeinsame Zielstellung aufzubauen.**

### **3.2.2 Flexibilität der Strukturen**

- Mit der Verfestigung institutioneller Strukturen der Netzwerkorganisation können verschiedene Gefahren verbunden sein: Zum einen besteht die Gefahr einer mit steigender Größe nachlassenden Flexibilität des Netzwerkes. Zugleich kann die Verfestigung der notwendigen Strukturen in größeren Netzwerken mit einem Nachlassen des Innovationspotenzials einhergehen. Auch Schließungstendenzen nach außen sind mit zunehmender Größe der Netze und der dabei erwartbaren institutionellen Verfestigung der internen Strukturen zu erwarten [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- Netzwerke sind als flexible wie auch fluide Gebilde zu interpretieren. Dies bedeutet, dass sie sowohl durch Hinzutreten oder Wegfall von Mitgliedern als auch durch Veränderungen der Beziehungen zwischen den Knotenpunkten ihre Form modifizieren und sich neuen Gegebenheiten anpassen können. Ermöglicht wird diese Flexibilität durch einen geringen Grad an Institutionalisierung. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2]
- Netzwerke sind was ihre Ziele betrifft, offener, flexibler und dynamischer gegenüber Kooperationen. Ziele können sich in Netzwerken oft durch Abgang oder Zugang von Netzwerkpartnern ändern [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2])

### **3.2.3 Hierarchisierung**

- Idealerweise gelten Netzwerke als nicht oder nur wenig hierarchisiert. Entscheidungen im Netzwerk sollten unter der Einbindung möglichst vieler davon Betroffener gefällt werden. Unter dieser Prämisse ist davon auszugehen, dass ein

hohes Maß an Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Netzwerkakteure als förderlich für die Netzwerkentwicklung betrachtet werden kann [Nuisl "et al." 2006, Punkt 4.1]

- Grad der Einbindung der Netzwerkpartner, je nach Art der jeweiligen Aufgabe, unterscheidet sich stark. Neben der Beteiligung an der inhaltlichen Arbeit ist die Beteiligung der einzelnen Akteure an den Entscheidungsprozessen innerhalb des Netzwerkes von besonderer Bedeutung für dessen Entwicklung. Hier gilt es zwischen inhaltlichen und strukturell-organisatorischen Entscheidungsprozessen zu differenzieren. Ein stabiler Kern von Akteuren (Inner Circle) bestimmt die Politik im Netzwerk. Diese stabilen Kerne, bestehend aus den zentralen Figuren (Promotor/inn/en) einer Region, sind Garanten des Überlebens von Netzwerken. (vgl. dazu auch Diller 2002, S. 102). [Nuisl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- Partnership (offene, unhierarchische Strukturen) [Nuisl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Es ist wichtig zu beachten, dass eine von „Natur aus“ gegebene Hierarchie (z.B. durch Alter, Beruf etc.) zwischen den Akteuren im Netzwerk aufgehoben wird. Dies sollte in jeder Austauschbeziehung beachtet werden, um einen offenen Umgang miteinander zu fördern.**

### **3.2.4 Bottom-up-Steuerung**

- Ihre Flexibilität, demokratische Anlage, Nützlichkeit für alle Beteiligten und ihre Dauerhaftigkeit scheinen Netzwerke für spezielle Aufgaben zu prädestinieren. Es sind Aufgaben, die Interdisziplinarität und innovative Lösungsansätze erfordern, die in einer Bottom-up-Strategie entwickelt und verfolgt werden sollen. [vgl. Nuisl "et al." 2006, Punkt 1.2 unten] [vgl. Diettrich 2007, S. 12]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Bottom-Up bedeutet frei Übersetzt: Von-unten-nach-oben. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Richtung der Entscheidungsfindung innerhalb des Netzwerkes. In der Regel wird bei allen Prozessen von den Interessen und Zielen der einzelnen Akteure ausgegangen und auf das Netzwerk als Ganzes geschlossen. Dies entspricht ebenfalls dem Merkmal einer flachen Hierarchie in Netzwerken.**

### **3.2.5 Kommunikation**

- die Qualität der Kommunikation im Netzwerk wie auch des Austausches zwischen Netzwerk und Umwelt beeinflussen den Erfolg von Netzwerken [Jakobs 2002 S. 315]

- Netzwerke basieren auf dem Prinzip der Kooperation. Kooperation heißt Interaktion; Interaktion erzeugt kommunikativen Bedarf. [Jakobs 2002 S. 315]
- direkte Kommunikation face to face [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1 unten]
- in Netzwerken erfolgt die Kommunikation in der Regel in der Form von Gruppenberatungen, die unterstützt, vorbereitet und nachbearbeitet werden durch bi- und trilaterale Gespräche. Motivation und Partizipation sind gleichwertige Teile des Kommunikationsinteresses. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2 unten]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Das Thema der Kommunikation in Netzwerken ist sehr umfangreich und bedarf einer intensiven Betrachtung. Dazu werden dem Anhang ausführliche Materialien beigelegt.**

**Der Aufbau umsetzbarer Rahmenbedingungen zur Kommunikation bildet die Grundvoraussetzungen für einen effektiven, transparenten und reibungslosen Ablauf. Bei der Vielzahl der heutigen Medien zur Kommunikation sind deren Vorteile sowie Wirkung auf die einzelnen Akteure zu beachten.**

### **3.2.6 Zeithorizont**

- Netzwerke werden als ein Beziehungsgeflecht von einer gewissen Dauerhaftigkeit und Belastbarkeit betrachtet [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2 unten]
- [...] Akteure [...], die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten [...] (Wurche 1994; Semlinger 1998 ). [vgl. Weyer 2011, S. 49]
- Der Zeithorizont ist eher mittelfristig, d. h. für einen überschaubaren Zeitraum muss das Netzwerk stabil sein und verlässlich operieren (vgl. Tabelle 1). [vgl. Weyer 2011, S. 49]
- Langfristigkeit: Netzwerke stellen ein Potenzial, ein Reservoir zur Befriedigung von Tauschprozessen dar, das erst längerfristig durch Kooperation aktualisiert und realisiert werden kann Altrichter (2010, S. 102) [vgl. Preuß 2009, S. 102]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Netzwerke sind immer auf mittel-/langfristige Sicht angelegt. Dennoch kann die Zusammenarbeit einzelner Akteure zeitlich begrenzt sein (Exit-Option). Dementsprechend muss die Zusammenarbeit gepflegt und aufrechterhalten werden.**

### **3.2.7 Akteure**

- Ungleichartige Akteure (Koordination durch Beeinflussung verschiedener Akteure): Netzwerke sind Geflechte sozialer Beziehungen, in die Individuen, kollektive oder korporative Akteure eingebettet sind. Formen, Größe, Dichte, regionale

Bezugspunkte können variieren. Die jeweiligen Akteure sind mit unterschiedlichen Rollen und Verfügungsrechten ausgestattet, so dass ihnen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, Machtzugänge und soziale Beeinflussungen eröffnet werden und sowohl symmetrische als auch asymmetrische Beziehungsnetzwerke entstehen. Diese Grundbestimmung kann durchaus konträr bzw. paradox zur [...] freiwilligen Mitgliedschaft stehen. Unterschiedliche Machtzugänge der Akteure z.B. können bedeuten, dass diese sich nicht als relativ gleichrangig wahrnehmen. In Bildungsnetzwerken etwa bleiben staatliche Akteure, wie die Schulbehörde, an der „Steuerung“ beteiligt. [Preuß 2008, S. 101 f.]

- Eine Beteiligung wichtiger regionaler Akteure wird als bedeutsamer förderlicher Faktor für die Netzwerkentwicklung gesehen, weil sie die regionalen Wirkungsmöglichkeiten der Netzwerke verstärkt und ihre allgemeine Akzeptanz erhöht. (vgl. Jansen 1995, S. 106)
- Regionale Akteure fordern und fördern wechselseitig, teilweise mit unterschiedlichen und zum Teil sich widersprechenden Konzepten, die Diskussion über die Optimierung der Situation des regionalen Weiterbildungsmarktes. Um diesen Differenzen entgegenzuwirken und um Partialinteressen zu überwinden, sind Gemeinsamkeiten in der Problembewältigung gefragt. Zudem wirkt sich die Einbindung wichtiger regionaler Akteure auch positiv auf die Attraktivität des Netzwerks für potenzielle neue Netzwerkmitglieder aus. [Nuisl "et al." 2006, Punkt 4.1]
- Bilaterale oder trilaterale Kooperationen: Probleme liegen vor allem darin, dass die Kooperationen bi- und trilateraler Art, die nach wie vor (auch in Zeiten der Globalisierung) in Form eines marktorientierten Konkurrenzgeflechtes im regionalen Rahmen existieren, die kooperativen Akzente und die gemeinsame Profilentwicklung noch nicht ausreichend vorantreiben. Von daher treffen die ersten Ansätze einer Netzwerkkonstruktion von Kooperationsbeziehungen (vgl. Rogge u.a. 1991) auf einen bestehenden Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf im Bildungssystem und in der Kooperation von Bildung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen. [Nuisl "et al." 2006, Punkt 1.2]
- In der Kooperation geht es auch immer um die Frage, welche Partnerschaften gewählt werden sollen; vorzufinden sind immer drei Arten: typidentische Partnerschaften (etwa Weiterbildungseinrichtung mit Weiterbildungseinrichtung), typübergreifende Kooperationen (etwa Schule und Hochschule) oder komplementäre Kooperationen (etwa Bildungseinrichtung mit Betrieb). [vgl. Nuisl "et al." 2006, Punkt 1.2]

### **Empfehlung/Hinweis:**

**Eine bewusste Auswahl der teilnehmenden Akteure ist zum Aufbau eines Netzwerkes notwendig.**

**Dabei ist die Heterogenität unter den Akteuren als Chance zu sehen, um Schwächen zu kompensieren und Risiken zu mindern. Jeder Netzwerkteilnehmer bringt diverse Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen ein, die entsprechend erkannt und genutzt werden müssen, um neue und innovative Ideen hervorzubringen. Dies schafft einen Mehrwert (siehe Nutzen/ Mehrwert) für jeden Einzelnen sowie für das Netzwerk selbst. Vertrauen, Verlässlichkeit, Selbstverpflichtung und Offenheit spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle.**

### 3.3 Chancen und Möglichkeiten der Netzwerkbildung

#### 3.3.1 Nutzen/ Mehrwert

- Ein Netzwerk wird immer dann funktionieren, wenn es mit Gewinn arbeitet und dieser Gewinn allen Beteiligten zufällt. (vgl. Tabelle 1). [vgl. Weyer 2011, S. 49]
- Herstellen von Win-win-Situationen (Nutzen) [Nuissl "et al." 2006, Punkt 4.1]
- Netzwerke werden darüber hinaus für alle Beteiligten als nutzbringend verstanden. Dieser Nutzen kann jedoch nicht, wie etwa in Kooperationsbeziehungen, die zumeist bilateral angelegt sind, auf einen bestimmten Netzwerkpartner zurückgeführt werden (vgl. Jungk 1997). Für den einzelnen Netzwerkteilnehmer bedeutet dies, darauf vertrauen zu müssen, dass für ihn ein Vorteil aus der Netzwerkteilnahme erwächst. Der eigene Nutzen ist für die Partizipation an einem Netzwerk eine unverzichtbare Bedingung. [Nuissl "et al." 2006, Punkt 1.2]
- Nutzen der beteiligten Betriebe liegt vor allem in der Erschließung neuer Informationsquellen, im Zugang zu Ressourcen anderer Einrichtungen und in der Erschließung neuer Arbeitsschwerpunkte. Angenommen werden kann, dass Betriebe nur schwer zu einem Engagement im Netzwerk gewonnen werden können, was auf die angespannte wirtschaftliche Situation und – vor allem bei KMU – auf fehlende personelle Ressourcen zurückgeführt werden kann [Nuissl "et al." 2006, Punkt 10]
- Reziprozität: Um eine derartige Kooperation zustande zu bringen und aufrecht zu erhalten, ist keineswegs blindes Vertrauen erforderlich; es genügt wachsameres Vertrauen (Sabel 1993), also eine Haltung, die zu Vorleistungen bereit ist und sogar Abweichungen vom Prinzip des gerechten Tausches hinzunehmen gewillt ist, solange die Reziprozität der Kooperationsbeziehung garantiert ist. Reziprozität meint einen Zustand, in dem beide Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenübers profitieren. Der Idealfall ist der Tausch äquivalenter Waren; da der Wert getauschter Informationen jedoch schwer zu beurteilen ist (Powell 1990), schwingt im Begriff Reziprozität immer die Unterstellung mit, dass die gemeinsam erzeugten Erträge einigermaßen fair verteilt werden bzw. dass man sich auf die Lieferbereitschaft des Partners, und sei es zu einem späteren Zeitpunkt, verlassen kann. [vgl. Weyer 2011, S. 49]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Damit bestimmte Akteure dem Netzwerk beitreten, muss ein Nutzen für sie erkennbar sein. Er wird nur so lange im Netzwerk verbleiben, wie der Nutzen auch bewusst ist. Daher muss ihm kontinuierlich der Mehrwert der Zusammenarbeit aufgezeigt werden.**

#### 3.3.2 Ressourcen und Kompetenzen

- Eine derartige Bündelung von Ressourcen ermöglicht Lernprozesse und damit die Durchführung innovativer Projekte, deren Risiko für jeden der Partner allein zu groß wäre (Wurche 1994; Semlinger 1998). [vgl. Weyer 2011, S. 49]
- Ungeachtet der jeweiligen Reichweiten und Stabilitäten von bestehenden Netzwerken zielt die Grundintention darauf ab, bisher voneinander getrennte Aktionsfelder der

Weiterbildung und des Arbeitsmarktes und deren Träger in einen dialogischen Kommunikations- und Kooperationsprozess einzubinden sowie dabei vorhandene Ressourcen zu optimieren und Synergien zu nutzen. [Nuisl "et al." 2006, Punkt 1.2]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Die Bündelung von Ressourcen ist nur möglich, wenn eine Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen der einzelnen Akteure gewährleistet wird (vgl. Offenheit).**

### **3.4 Kooperation versus Konkurrenz**

#### **3.4.1 Vertrauen**

- Investieren in den Auf- und Ausbau von Vertrauen [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]
- Erhalt, aber auch die effektive Nutzung von Vertrauen beim Management von Netzwerken gewährleisten [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]
- Die Grundlage einer solchen gewinnbringenden Partnerschaft ist wechselseitiges Vertrauen in die Verlässlichkeit und die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Gegenübers; ein solches Vertrauen kann nur langsam wachsen [vgl. Weyer 2011, S. 49]
- Um eine derartige Kooperation zustande zu bringen und aufrecht zu erhalten, ist keineswegs blindes Vertrauen erforderlich; es genügt wachsames Vertrauen (Sabel 1993), also eine Haltung, die zu Vorleistungen bereit ist und sogar Abweichungen vom Prinzip des gerechten Tausches hinzunehmen gewillt ist, solange die Reziprozität der Kooperationsbeziehung garantiert ist. [vgl. Weyer 2011, S. 49]

#### **3.4.2 Verlässlichkeit**

- Verdeutlichung möglicher Sanktionen
- Herstellung über die Auswahl der „richtigen“ Partner [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]

#### **Empfehlung//Hinweis:**

**Durch das Fehlen expliziter Verträge ist es von hoher Bedeutung, sich selbst auf andere verlassen zu können sowie anderen gegenüber verlässlich sein, gegenseitiges Vertrauen hat eine hohe Bedeutung.**

#### **3.4.3 Selbstverpflichtung**

- Selbstverpflichtung impliziert eine Reduktion der Neigung von Netzwerkpartnern zu opportunistischem Verhalten [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]

- Wechselseitige ökonomische und/oder personale Bindungen aufbauen, ein langfristiges Interesse an der Partnerschaft signalisieren und auf die (eigene) Geschichte des Verhaltens in Netzwerken verweisen [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]

#### 3.4.4 Offenheit

- auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen (Wurche 1994; Semlinger 1998 ). [Vgl. Quelle 2 S. 49]
- Offenheit des Leistungsspektrums [Weyer 2011, Punkt 4.1]
- beinhaltet gleichermaßen die Offenheit zur Übernahme fremder Lösungen (z.B. aus anderen Netzwerken) und die Bereitschaft zur Weitergabe eigener „Best Practice“ [vgl. Nussl "et al." 2006, Punkt 2]

#### 3.4.5 Verträge

- neoklassische und relationale Verträge
- Neoklassische Verträge sind zeitlich befristet, beziehen sich aber auf längeren Zeitraum
- Lassen Vertragspartner gewissen Spielraum bei der Vertragserfüllung
- Explizite als auch implizite Verträge erstellen
- Verträge bringen gemeinsame Sichtweisen der Vertragspartner zum Ausdruck [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Verträge sind in Netzwerken nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Oftmals bestehen sie jedoch nicht in expliziter, sondern in impliziter Form. Das Prinzip der freiwilligen Teilnahme bildet jedoch die Grundlage der Netzwerkbildung.**

#### 3.4.6 Verhandlungen

- Unterschiedliche Interessen der Verhandlungspartner, d.h. durch Verhandlung Möglichkeit der Problemlösung und Interessenausgleich
- Im Vorfeld die eigentlichen Interessen der Verhandlungspartner herausfinden, Aufbau einer bestimmten Verhandlungsposition
- Auf unterschiedliche Weise (z.B. Überzeugung, Überredung, Kompromiss) nach Verhandlungslösungen suchen [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]
- Diskursive Verfahren der Aushandlung der Bedingungen der Kooperation („voice“) sind somit ein wichtiger Faktor nicht nur bei der Entstehung von Netzwerken, sondern auch bei der Regulierung von Konflikten. Derartige Mechanismen funktionieren allerdings nur bei einer begrenzten Zahl von Mitgliedern, die den Zugang zum Netzwerk zudem exklusiv kontrollieren. (vgl. Tabelle 1). [vgl. Sydow 2000, S. 49]

### **Empfehlung/Hinweis:**

**Übereinkünfte können in Netzwerken selten über explizit vorgegebene Verträge getroffen werden. Da es keine Hierarchien sowie eine Bottom-up-Struktur gibt, werden durch Verhandlungen Interessen durchgesetzt und Probleme gelöst. Eine kleine Netzwerkgröße ist dabei wiederum von Vorteil.**

### **3.4.7 Freiwillige Mitgliedschaft**

- Die Beteiligung beruht auf dem freien Willen der Akteure; die Partner nehmen sich als relativ gleichrangig wahr. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, aus dem Netzwerk auszusteigen [Preuß 2008, 101 f.]

### **Empfehlung/Hinweis:**

**Der freiwillige Verbleib eines Akteurs kann nicht durch Verträge ersetzt werden. Sie müssen motiviert werden zu bleiben (vgl. Nutzen/Mehrwert).**

### **3.4.8 Exit-Option**

- Exit bedeutet, aus einer Akteurskonstellation – gleich welcher Art sie ist – auszusteigen. Sie bleibt dann zwar noch bestehen, hat aber im Hinblick auf das jeweilige Handeln keine Bedeutung mehr für den ausgestiegenen Akteur
- aber die *Option des Ausstiegs* („exit“) und der Beendigung der Kooperation ist im Prinzip immer gegeben (vgl. Tabelle 1). [vgl. Weyer 2011, S. 49]

### **3.4.9 Kooperationsmöglichkeit**

- Steuerung durch die (Um-)Gestaltung von (eher) kompetitiven zu (eher) kooperativen Unternehmensbeziehungen [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]
- Verbesserung des Kommunikationsflusses → schaffen von Informationssystemen [vgl. Sydow 2000, S. 11 ff]
- Unter einem sozialen Netzwerk soll daher eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist...(Wurche 1994; Semlinger 1998 ) [vgl. Weyer 2011, S. 49]

### **3.4.10 Dauerhafter Beziehungszusammenhang**

- Interorganisationale Netzwerke sind durch den dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen den Netzwerkakteuren charakterisiert
- Horizonte und Handlungsweisen der Beteiligten stärker auf den Netzwerkzusammenhang zwischen den Akteuren orientieren

- Zentrale Akteure stärker an Netzwerk binden, um dadurch den dauerhaften Beziehungszusammenhang zu stärken
- Qualität einzelner oder mehrerer (horizontaler sowie vertikaler) Beziehungen zwischen Organisationen oder Unternehmungen verändern
- Regeln abstimmen, Ressourcen verteilen, Evaluationsroutinen einführen [Sydow 2000, S. 11 ff]

## 4 Erfolgsfaktoren in der Netzwerkbildung

### 4.1 Kommunikation

- Qualität der Kommunikation im Netzwerk wie auch des Austausches zwischen Netzwerk und Umwelt beeinflussen Erfolg von Netzwerken [vgl. Jakobs 2002, S. 315]
- Netzwerke basieren auf dem Prinzip der Kooperation. Kooperation heißt Interaktion; Interaktion erzeugt kommunikativen Bedarf [vgl. Jakobs 2002, S. 315]
- die Qualität des Austausches entscheidet unter anderem, in welchem Maße das Wissen einzelner in das gemeinsame Wissen des Netzwerkes einfließt und Vertrauen aufgebaut wird [vgl. Jakobs 2002, S. 315]
- erfolgreiche, zufriedenstellende Kommunikation mit anderen kann hoch integrativ wirken
- Defizite und Missverständnisse wirken dagegen störend auf die Organisation, auf die Koordination und die Realisierung von Arbeitsprozessen und auf ihre Dokumentation aus [vgl. Jakobs 2002, S. 315]
- ob und wie es gelingt, Kooperations- und damit immer auch Kommunikationsaufgaben in Netzwerken auf einem hohen Niveau zu bewältigen, hängt mit einiger Wahrscheinlichkeit vom Typ des Netzwerkes ab: Je geringer der Kooperationsgrad, die Bindung der Partner und die Kooperationsdauer ist, desto schwieriger wird es für die Partner, sich auf geteilte Auffassungen, Regeln und Konventionen in Aushandlungsprozessen zu einigen [vgl. Jakobs 2002, S. 315]
- die Notwendigkeit, durch Kommunikation zu geteilten Auffassungen zu kommen bzw. geteilte Überzeugungen zu kommunizieren, erstreckt sich top down über verschiedene Ebenen der Unternehmensorganisation. Sie betrifft zentrale interne Gegenstände wie:
  - das Entwickeln, Formulieren und Kommunizieren eines von den Partnern geteilten Leitbildes,
  - verbale Umgangsformen und -regeln als Teil der Unternehmenskultur,
  - Konventionen des Austausches in und zwischen Arbeitsteams,
  - Regeln für die Dokumentation und Weitergabe von Daten und Wissen,
  - Regeln und Absprachen zum Medieneinsatz für kommunikative Zwecke
  - den Umgang mit Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern. [Jakobs 2002 S. 316]
- Externe Kommunikationsaufgaben betreffen U. a.:
  - Imageaufbau und -pflege,
  - den Austausch mit Kunden und Partnern (Service- und Beschwerdekommunikation)
  - die Darstellung des Netzwerkes gegenüber Medien, Politik und breiter Öffentlichkeit. [Jakobs 2002, S. 317]
- Für die Entwicklung integrativer Kommunikationskonzepte interessieren sowohl die Anforderungen und Spezifika des Austausches auf einzelnen Ebenen (im Management, zwischen Organisationseinheiten, in Teams) wie auch die vertikale

Koordination des Informationsflusses entlang der Wertschöpfungsprozesse. [vgl. Jakobs 2002, S. 319]

- Um ein flexibles Regelinventar für die Lösung Prozess- und rollenspezifischer Kooperationsaufgaben entwickeln zu können, ist zu klären, wer mit wem zusammen arbeiten soll, welche Rollen stark kommunikativ angelegt sind, welche in geringerem Maße Abstimmungsbedarf mit sich bringen, welche Inhalte mündlich, welche schriftlich verhandelt werden können (oder sollen), welche Inhalte zu welchem Zweck zu dokumentieren sind und anderes mehr [vgl. Jakobs 2002, S. 319]
- Netzwerke intendieren Synergieeffekte durch den Zusammenschluss von Kompetenzen und Ressourcen der Partner. Ob und wie dieser Zusammenschluss gelingt, hängt nicht nur vom Know-how der kooperierenden Mitarbeiter ab, sondern auch davon, in welchem Maße die kooperierenden Unternehmen ihr Wissen - projektgebunden - teilen wollen (Know-how-Zuwachs). [vgl. Jakobs 2002, S. 321]
- Potenzielle Konkurrenzsituationen behindert den Aufbau von Vertrauen; sie beeinflusst die Vergabe von Zugriffsrechten auf Wissensressourcen, den Umfang und die Qualität des Wissensaustausches und damit letztlich auch Prozesse des Abgleichs und der Integration von Wissen der Partnerunternehmen bzw. der an der Kooperation beteiligten Organisationseinheiten [vgl. Jakobs 2002, S. 322]
- Besonderheit bei virtueller Kommunikation: Nutzer von Email können sich weder sehen, noch hören. Sie müssen auf wesentliche nonverbale Ausdrucksmittel verzichten wie Mimik, Gestik und Blickkontakt, wie auch auf redebegleitende akustische Mittel wie Stimmhöhe, Stimmstärke und Satzmelodie. Die »Armut« des Mediums erschwert den Aufbau eines Partnermodells (und damit den Aufbau von Akzeptanz und Vertrauen) wie auch objektbezogenes verbales Agieren, z. B. Zeigen und Erklären. [vgl. Jakobs 2002, S. 318]

#### **Empfehlung/Hinweis:**

**Die Vereinbarung von Regeln zur Kommunikation sind nötig. Hierbei sind individuelle Rahmenbedingungen der Mitglieder des Netzwerkes und mögliche Limitationen zu beachten (Zugang zu/Anwendung von Kommunikationsmitteln). Auch in Emails/virtueller Kommunikation Kommunikationsregeln beachten.**

**Kommunikation dient der Kooperation, dem Vertrauen und dem Wissenstransfer - Verständnisprobleme zwischen verschiedenen Experten (bzw. Experten/nicht Experten) können auftreten.**

## **4.2 Kommunikationsplattformen**

### **Treffen (face-to-face):**

- Stammtisch
- Meetings
- Vorträge

- Veranstaltungen

### Telefongespräche/Telefonkonferenzen

#### Internet und Intranet:

- Homepage
  - Austausch von Informationen
  - Informationsweitergabe
  - für alle sichtbar
- E-Mail
- Newsletter
- Telefonie/Videotelefonie (z.B. Skype)
- Server zum Datenaustausch (z.B. Sharepoint)
- Diverse Onlinetools für Netzwerke/ Kooperationen (z.B. Dropbox) [dazu genauer Becker 2011, S. 321ff.]
- Blogs [dazu genauer Kupfer 2008, S. 34ff.]
- Wikis [dazu genauer Kupfer 2008, S. 34ff.]

#### Soziale Netzwerke im Internet:

- Facebook
  - Soziales Netzwerk
  - Jeder Benutzer von Facebook verfügt über eine Profilseite, auf der er sich vorstellen und Fotos oder Videos hochladen kann. Auf der Pinnwand des Profils können Besucher öffentlich sichtbare Nachrichten hinterlassen oder Anmerkungen veröffentlichen. Alternativ zu öffentlichen Nachrichten können sich Benutzer persönliche Nachrichten schicken oder chatten. Freunde können zu Gruppen und Veranstaltungen eingeladen werden. [URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Facebook> (abgerufen am: 07.08.2013)]
  - Eigene Seite Gründen, Posten von Informationen, Nachrichtenaustausch
  - Vorteil: leichte Erstellung möglich, einfacher Zugang für alle (wenn anderen Mitglieder auch bei Facebook angemeldet), eignet sich zum Austausch von Informationen
  - Nachteil: eignet sich nicht zum Austausch/Sicherung wichtiger Daten – Datensicherheit und Öffentlichkeit als mögliches Problem
- Twitter
  - Twitter (englisch für Gezwitscher) ist eine digitale Echtzeit-Anwendung zum Mikroblogging (zur Verbreitung von telegrammartigen Kurznachrichten ähnlich der Form eines Schneeballsystems). Es wird zudem als Kommunikationsplattform, soziales Netzwerk oder ein meist öffentlich einsehbares Online-

Tagebuch definiert. Privatpersonen, Organisationen, Unternehmen und Massenmedien nutzen Twitter als Plattform zur Verbreitung von kurzen Textnachrichten (Tweets) im Internet. Diese dürfen maximal 140 Zeichen aufweisen. [URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Twitter> (abgerufen am: 07.08.2013)]

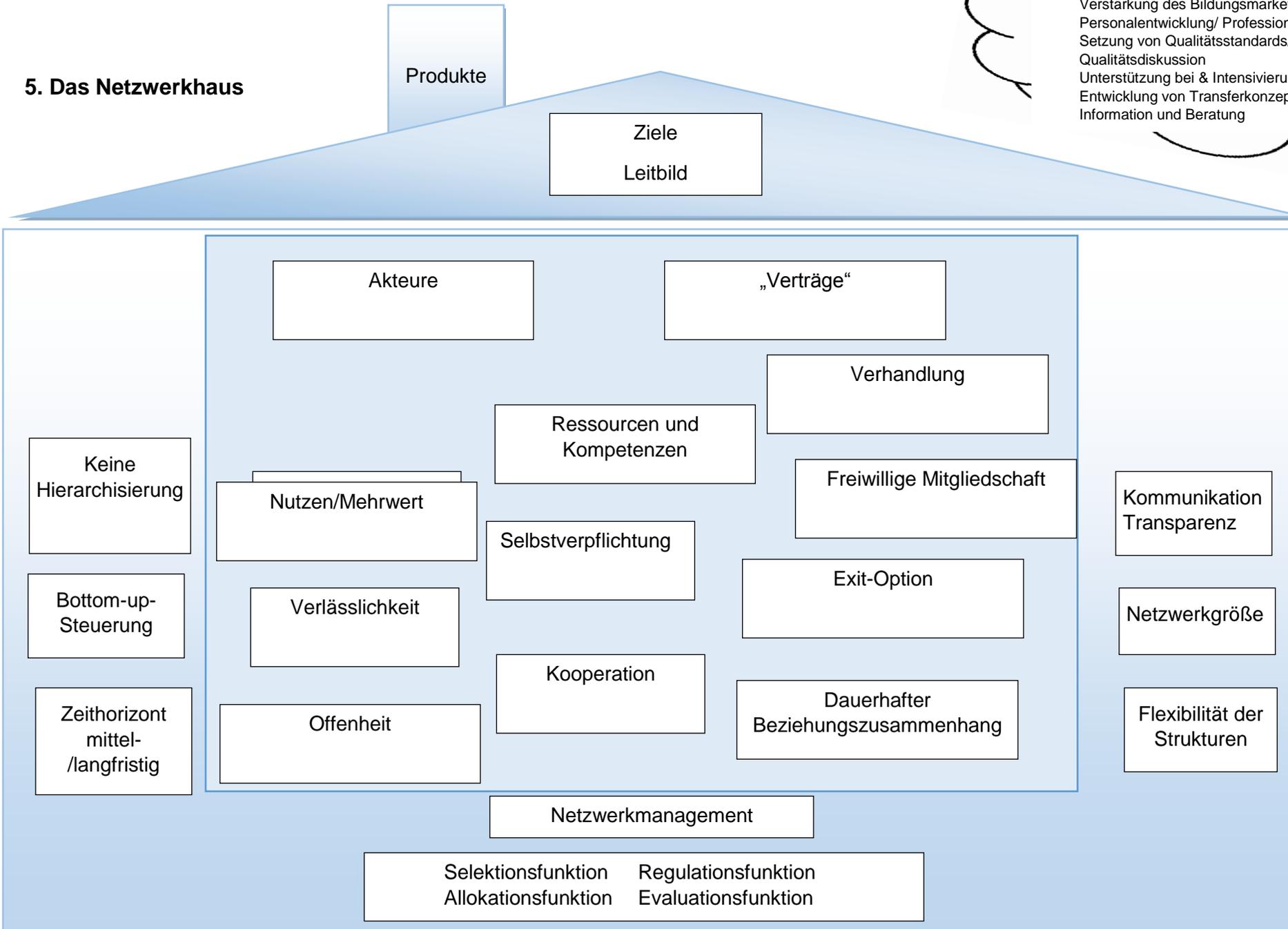
- Tibbr

- Microblogginglösungen ermöglichen einen dynamischen und transparenten Nachrichtenaustausch innerhalb von Projektteams, oder auch über Abteilungs- bzw. Hierarchiegrenzen hinweg. Es bietet dabei eine gute Basis für Open Communication, Emergence und Serendipity und erweist sich häufig als deutlich effizientere und nachhaltigere Alternative zur klassischen E-mailkommunikation. [URL: <http://schaeferblick.wordpress.com/2011/11/16/offene-kommunikation-im-unternehmen-am-beispiel-von-tibbr/> (abgerufen am: 07.08.2013)]

Oberfläche von Tibbr erinnert stark an Yammer (oder auch Facebook). In der Mitte befindet sich die *Wall*, d.h. der personalisierte Strom der einkommenden Nachrichten in zeitlicher Reihenfolge. Die Filterung erfolgt zum einen über asymmetrische Followerbeziehungen wie bei Twitter, zum anderen können die Nutzer Subjects, d.h. Themen oder auch Gruppen, folgen und bekommen somit alle Nachrichten, die an dieses Subject gesendet werden. Angeblich erweist sich dieses Konzept bei den meisten Nutzern als deutlich eingängiger als z.B. die eher technisch anmutenden Hashtags. Im Gegensatz zu Yammer ist es nicht nur möglich, Nachrichten gleichzeitig an mehrere Subjects zu adressieren, sondern auch diese über eine intuitive Oberfläche hierarchisch zu strukturieren. Wer ein Oberthema abonniert hat, bekommt damit auch alle Nachrichten zu Unterthemen. Darüber hinaus gibt es wie bei Yammer die Möglichkeit, direkt auf Nachrichten zu antworten oder auch diese zu "likem", wobei neben der Bedeutung der Wertschätzung auch eine Weiterleitung an alle eigenen Follower erfolgt (ähnlich Retweet bei Twitter). [URL: <http://schaeferblick.wordpress.com/2011/11/16/offene-kommunikation-im-unternehmen-am-beispiel-von-tibbr/> (abgerufen am: 07.08.2013)]

Ähnliche Lösungsanbieter: Yammer oder Communote [URL: <http://schaeferblick.wordpress.com/2011/11/16/offene-kommunikation-im-unternehmen-am-beispiel-von-tibbr/> (abgerufen am: 07.08.2013)]

## 5. Das Netzwerkhaus



Verstärkung des Bildungsmarketing  
Personalentwicklung/ Professionalisierung  
Setzung von Qualitätsstandards/  
Qualitätsdiskussion  
Unterstützung bei & Intensivierung d.  
Entwicklung von Transferkonzepten  
Information und Beratung

## 6. Ausblick

Der Aufbau beziehungsweise die Gründung von Netzwerken, kann aus verschiedenen Anlässen initiiert werden. Ein Zusammenschluss von Akteuren mit gleichen Interessen kann die gemeinsame Entwicklung oder Weiterentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen fördern.

Durch die Teilnahme an einem Netzwerk kann die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Akteure gestärkt werden. So können Stärken kleinerer oder „schwächerer“ Akteure konstruktiv einbezogen werden, die diese außerhalb eines Netzwerkes aufgrund fehlender Ressourcen nicht einbringen könnten. Die Kapazitäten der einzelnen Netzwerkteilnehmer können ebenso wie bestehendes Wissen und Erfahrungen gebündelt und gewinnbringend eingesetzt werden. Damit ist eine Grundlage für neue Innovationen geschaffen, die zum nachhaltigen Erfolg und einer gestärkten Marktposition führen kann. Eine solche Innovation ist z. B. auch die intendierte Öffnung von Hochschulen für nicht-traditionelle Zielgruppen im Projekt KOSMOS.

Der regionale Einfluss von Netzwerken ist besonders für Bundesländer wie Mecklenburg-Vorpommern von besonderer Bedeutung. Wenn die Kooperationsbeziehungen in einem Netzwerk langfristig angelegt sind, können Sie die wirtschaftliche Stärke einer Region sehr positiv beeinflussen. Die Kooperation mit Akteuren aus der gleichen Branche oder dem gleichen Aktionsfeld, kann entgegen dem Konkurrenzgedanken, dauerhaft ein günstiges Klima für leistungsfähige und überregionale wettbewerbsfähige Kooperationen erzeugen. Der Aufwand eines jedes einzelnen Netzwerkteilnehmers muss dazu jedoch als Mehrwert oder Nutzen abwägbar sein. Nicht zu unterschätzen ist deshalb auch die Kostensenkung bzw. -verteilung in Bereichen wie Personal, Forschung, Entwicklung und Marketing, die durch eine gemeinsame Netzwerkarbeit erzielt werden kann.

Grundsätzlich birgt der Netzwerkansatz erhebliches Potential für die Gestaltung der beruflichen Bildung sowie der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung und des lebenslangen Lernens, es besteht aber die Gefahr der Überfrachtung und Überforderung dieses Ansatzes. So können zwar Netzwerke als innovatives Element zur Weiterentwicklung und Modernisierung des Bildungssystems (z. B. durch Regionalisierung der Weiterbildung, durch Verbindung formellen und informellen Lernens im lebenslangen Lernen, durch die Förderung benachteiligter Gruppen oder die Nutzung neuer Web-Technologien), für die Lösung von Strukturproblemen wie z. B. des Übergangs in die Hochschule bzw. die Durchlässigkeit allgemeiner, beruflicher und hochschulischer Bildung können sie jedoch nur ein unterstützendes Instrument sein, dass durch (hochschul)politische Entscheidungen flankiert werden muss. Dennoch zeigt sich im Projekt KOSMOS auf den drei genannten Ebenen die Relevanz des Netzwerkkonzepts immer wieder, z. B. auch im Kontext der Organisationsentwicklung an der Universität Rostock (vgl. z. B. Büttner/Maaß/Nerdinger 2012).

Die in dieser Handreichung aufgezeigten theoretischen Grundlagen und Strukturen von Netzwerken sind allgemeingehalten und bieten Orientierung und erste Information für die Initiierung eines Netzwerkes. Sie sind somit eher als Handreichung und nicht als Handlungsleitfaden zu interpretieren. Die enthaltenen Informationen zum Netzwerkmanagement, den Chancen und Möglichkeiten von Netzwerken und der dort stattfindenden Kommunikation verstehen sich als Basis zum Verständnis für die Arbeit in und von Netzwerken und müssen für die drei im Kapitel eins benannten Handlungsfelder im Bereich

der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung interpretiert und insbesondere konkretisiert werden.

Für tiefere Informationen und Gestaltungsempfehlungen ist die genaue Betrachtung der spezifischen Kontextbedingungen, in denen ein Netzwerk entstehen soll, notwendig, z. B. bezüglich der Implementierung von Netzwerken als offene Lernform in einem in KOSMOS entworfenen Studienformat.

Ein nächster Beitrag innerhalb dieser Veröffentlichungsreihe wird sich dem Thema "Netzwerke in der Weiterbildung" bzw. "Netzwerke in der beruflichen Bildung" anhand eines konkreten Umsetzungsbeispiels widmen. Weitere Themenschwerpunkte, die für die Initiierung von Netzwerken Berücksichtigung finden werden, sind die Setzung von Qualitätsstandards und die Entwicklung von Transferkonzepten für Netzwerke aus durch öffentliche Mittel geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten heraus.

## 7. Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

Becker, T.; Dammer, I., Howaldt, J.; Loose, A. (2011): Netzwerkmanagement – mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.

Büttner, B. C.; Maaß, S.; Nerdinger, F. W. (2012): Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 9. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Castells, M. (2001): Das Informationszeitalter. Band 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. VS Verlag, Opladen.

Dehnbostel, P.; Molzberger, G.; Overwien, B. (2003): Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen – dargestellt am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben der IT-Branche, Berlin.

Diettrich, A. (2007): Initiierung regionaler Vernetzungs- und Lernstrukturen durch Entwicklungsprojekte. In: BWP (2007) 1. S. 10-14.

Diettrich, A. (2010): Netzwerke in der beruflichen Bildung und im lebenslangen Lernen – Systematisierung und Perspektiven von Netzwerkkonzepten, in: Breitner, M. H. / Voigtländer, C. / Sohns, K. (Hrsg.), Perspektiven des Lebenslangen Lernens – Dynamische Bildungnetzwerke, Geschäftsmodelle, Trends. Gito Verlag, Berlin, S. 81-93.

Diettrich, A.; Elsholz, U. (2007): Netzwerke in der Weiterbildung. Potenziale und Gefahren für Chancengleichheit und Bildungsgerechtigkeit, in: Dehnbostel, P. / Elsholz, U. / Gillen, J. (Hrsg.): Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Sigma Verlag, Berlin, S. 199-212.

Diettrich, A.; Jäger, A. (2002): Lernen in regionalen Netzwerken – Konzeptionelle Überlegungen und praktische Erfahrungen, in: Kölner Zeitschrift für »Wirtschaft und Pädagogik«, Heft 33 2002, S. 45-70

Jansen, D. (1995): Interorganisationsforschung und Politiknetzwerke. in: Jansen, D.; Schubert, K. (Hrsg.): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte - Methoden - Perspektiven. Marburg. Schüren, S. 95-110.

Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse, 2. Auflage. VS Verlag, Opladen.

Jütte, W. (2009): Vernetzung und Kooperation – zwischen Modernisierungsmetapher und fachlicher Gestaltungsaufgabe. In: BWP (2009) 2. S. 10-13.

Kupfer, F. (2008): Ausbildungsnetzwerke – neue Chancen durch Web 2.0. In: BWP (2008) 6, S. 34-36.

Nuissl, E.; Dobischat, R.; Hagen, K.; Tippelt, R. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“.

Preuß, B. (2008): Hochbegabung und Inklusion. Schulische Entwicklung im Mehrebenen-system. In: Altrichter, H. (Hrsg.) Educational Governance. Band 18. Springer Fachmedien.

Sckiersmann, C.; Iller, C.; Remmele, H. (2001): Aktuelle Ergebnisse zur betrieblichen Weiterbildungsforschung. In: Nuissl, E. u.a. (Hrsgg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung Nr. 48. Thema: Betriebliche Weiterbildung, S. 8-36.

Sydow, J. (2000): Steuerung von Netzwerken: Westdt. Verlag.

Weyer, J. (2011): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenbourg Verlag.

### Internetquellen

Wikipedia, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Facebook> (abgerufen am: 07.08.2013)

Wikipedia, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Twitter> (abgerufen am: 07.08.2013)

URL: <http://schaeferblick.wordpress.com/2011/11/16/offene-kommunikation-im-unternehmen-am-beispiel-von-tibbr/> (abgerufen am: 07.08.2013)

Jakobs, E.-M. (2002): Kommunikation in Netzwerken. In: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.) Erfolg in Netzwerken. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg. URL: [http://www.tl.rwth-aachen.de/uploads/Publikationen/jakobs\\_eva-maria\\_2002\\_kommunikation\\_in\\_netzwerken.pdf](http://www.tl.rwth-aachen.de/uploads/Publikationen/jakobs_eva-maria_2002_kommunikation_in_netzwerken.pdf) (abgerufen am: 07.08.2013)