

# GraduierungsArbeiten

zur "Integrativen Therapie"  
und ihren Methoden

Aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit  
und dem "Fritz Perls Institut für Integrative Therapie"

02 / 2004

## Netzwerkbildung, der konstruktive Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen<sup>1</sup>

Renate Steger, Altdorf bei Nürnberg  
März 2004

Graduierungsarbeit am Fritz Perls Institut FPI  
im Ausbildungszweig Integrative Supervision

Herausgegeben durch den Prüfungsausschuss der Europäischen Akademie für psychosoziale  
Gesundheit von

Prof. Dr. mult. Hilarion Petzold, Dr. Waldemar Schuch, MA, Prof. Dr. Johanna Sieper

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

Redaktion: Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Achenbachstrasse 42, Düsseldorf

e-mail: [Forschung.EAG@t-online.de](mailto:Forschung.EAG@t-online.de)

**Copyrightinweis:** Mit der Veröffentlichung gehen sämtliche Verlagsrechte, insbesondere das der Uebersetzung, an die FPI-Publikationen, D-40237 Düsseldorf. Auch der Auszugsweise Nachdruck bedarf der schriftlichen Genehmigung.

---

<sup>1</sup> Die Arbeit wurde als Graduierungsarbeit am Fachbereich Supervision bei der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit eingereicht.

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1      Anliegen der Arbeit**
- 2      Was sind soziale Netzwerke? Ein neue Form der Kooperation  
oder „nur“ ein neues Modell zur Analyse sozialer Beziehungen?**
- 3      Thesen zu den gesellschaftlichen Hintergründen des  
Netzwerkbooms**
- 4      Anforderungen an Netzwerke und die darin enthaltenen Widersprüche**
- Exkurs: Integration von Widersprüchen in Form von „widersprüchlichen  
Einheiten“**
- 5      Das „Ko-respondenzmodell“ der integrativen Supervision als idealtypisches  
Handlungsmodell künstlicher Netzwerke im professionellen Bereich**
- 6      Die Entwicklung von künstlichen Netzwerken im professionellen Bereich:  
exemplarische Darstellung an zwei Fallbeispielen**
  - 6.1      Rahmenbedingungen des Modellprojekts *REGINE*
  - 6.2      Typische Merkmale des überregionalen *REGINE*-Netzwerks und ihre Auswirkungen  
auf die Netzwerkentwicklung
  - 6.3      Rahmenbedingungen des Beraternetzwerks *zetTeam*
  - 6.4      Typische Merkmale des Beraternetzwerks *zetTeam* und ihre Auswirkungen  
auf die Netzwerkentwicklung
  - 6.5      Das institutionell geförderte Netzwerk *REGINE* und das selbstinitiierte  
Netzwerk *zetTeam*: Gemeinsamkeiten und Unterschiede
    - 6.5.1      Typische Aufgabenstellungen und Strukturprobleme der Initialphase
    - 6.5.2      Aktivitäten und Entwicklungsprozesse der Aktionsphase
    - 6.5.3      Wesentliche Merkmale und Entwicklungsprozesse der Integrationsphase
    - 6.5.4      Die Neuorientierungsphase als „Abschluß“ des Handlungszyklus
- 7      Resumée und Ausblick**
- 8      Literaturverzeichnis**

# 1 Anliegen der Arbeit

Die zentrale These der Arbeit beinhaltet, dass der derzeit zu beobachtende Netzwerkboom eine Antwort auf widersprüchliche Anforderungen ist, mit denen Organisationen und Personen im Wirtschafts- und Berufsleben konfrontiert werden. Der zentrale Widerspruch besteht in der gleichzeitigen Anforderung zu kooperieren und zu konkurrieren, um erfolgreich am (Arbeits-)markt agieren zu können. Das Netzwerk wird als eine Form der Zusammenarbeit betrachtet, das diesen Widerspruch – zumindest in bestimmten Teilbereichen – mildert oder aufhebt. Gleichzeitig wird von ihm erwartet, dass es emotionale Bedürfnisse erfüllt, die der Sicherung und Stabilisierung von Identität dienen und damit zur Handlungsfähigkeit des Subjekts beitragen.

Um diese Anforderungen erfüllen zu können, ist es jedoch notwendig, dass die Netzwerkpartner in der Lage sind, die Widersprüche, mit denen sie konfrontiert werden, nicht im Sinne eines entweder oder lösen zu wollen, sondern sie als widersprüchliche Einheiten zu begreifen<sup>2</sup>. Es geht dabei wesentlich darum, diese Widersprüche, die sich in Form persönlicher und organisationaler Interessengegensätze, Sichtweisen und Zielsetzungen äußern, anzuerkennen und auf einer Metaebene zu integrieren. Da ein wesentliches Merkmal von Netzwerken das Fehlen einer formalen Hierarchie darstellt, basiert die Beziehungsgestaltung auf einem Aushandlungsprozess zwischen formal Gleichgestellten, die jedoch möglicherweise aufgrund unterschiedlicher Ressourcen mit unterschiedlichen Machtpotentialen ausgestattet sind. Die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks hängt nach meiner These wesentlich von folgenden Faktoren ab:

- Der auf Freiwilligkeit basierende Zusammenschluß setzt langfristig ein „Positivsummenspiel“ für alle Beteiligten voraus. Solange das nicht erreicht ist, werden diejenigen Netzwerkpartner abwandern, deren Input größer oder gleich dem Output ist. Das Ziel des Positivsummenspiels stellt damit einen immanenten Steuerungsmechanismus dar, der über Lebensfähigkeit und Entfaltung des Netzwerks entscheidet. Dabei stellen materielle Vorteile ebenso Aktivposten dar wie die Erweiterung psychosozialer Ressourcen und Potentiale.
- Da ein Netzwerk typischerweise langfristig angelegt ist, ist seine Lebens- und Entwicklungsfähigkeit nicht nur von den inhaltlichen Zielen der Netzwerkpartner abhängig, sondern von deren Grundhaltung und „Netzwerkkompetenz“. Sie stellt – als eine Art Schlüsselqualifikation – die Voraussetzung dafür dar, dass es trotz fehlender formaler Strukturen bei unterschiedlichen Einzelzielen und Erwartungen gelingt, erfolgreich zu kooperieren. (Erfolgreich bedeutet in diesem Fall, sowohl die Einzelziele der Mitglieder als auch das Überleben des Gesamtsystems zu erreichen, d.h. es geht um eine Art von sozial fundiertem „institutionalisierten Egoismus“).
- Als Idealtypus für diese Form von Zusammenarbeit wird das „Ko-respondenzmodell“ der integrativen Supervision von *Petzold* vorgestellt<sup>3</sup>.

An zwei Fallbeispielen, die unterschiedliche Netzwerktypen repräsentieren (Netzwerk zwischen Repräsentanten verschiedener Institutionen im Rahmen eines Modellprojekts, Beraternetzwerk), werden anschließend Netzwerkbildung und –entwicklung dargestellt. Als Interpretationsfolie wurde das tetradische Prozessmodell der integrativen Therapie und Supervision gewählt. In Zusammenhang mit der Beschreibung der einzelnen Phasen werden auch mögliche supervisorische Interventionen benannt, die dazu geeignet sind, den Entwicklungsprozess der jeweiligen Phase zu unterstützen.

---

<sup>2</sup> Den Begriff der widersprüchlichen Einheit hat *Oevermann* (1985: 34) geprägt. Er bezeichnet damit das Spannungsverhältnis zwischen Entscheidungs- und Begründungszwang als Merkmal von Lebenspraxis.

<sup>3</sup> Vgl. *Petzold* 1998: 176, 123 ff, 233. Dieses Modell ist zwar unter ethischen und praxeologischen Gesichtspunkten bei allen Formen von Kooperation als Grundlage empfehlenswert, für die Bildung und die Lebensfähigkeit von Netzwerken kommt ihm jedoch deshalb zentrale Bedeutung zu, weil andere Fundierungen langfristig für den Systemerhalt dysfunktionale Wirkungen haben (z.B. bürokratisch, hierarchische Herrschaftsformen, Steuerung über kurzfristige Nutzenmaximierung, charismatische Führung etc.).

## 2 Was sind soziale Netzwerke? Ein neue Form der Kooperation oder „nur“ ein neues Modell zur Analyse sozialer Beziehungen?

„Das Netzwerk könnte Wort des Jahres sein, ist es doch in aller Munde. ... Es taucht überall auf: ... im Rahmen von kommunaler Entwicklung und Agenda 21 oder in schlagkräftigen globalen Akteursnetzwerken in umkämpften Politikfeldern ... Ebenso findet sich das Netzwerk als Ressource in den kleinräumigen sozialen Netzwerken in der sozialen Arbeit ... In der Ökonomie geht es dagegen um ‚strategische Netzwerke‘ ... und das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen ... auf globalisierten Märkten“<sup>4</sup>. Zu den universell erscheinenden Einsatzmöglichkeiten paßt die Vielzahl von Definitionen, die den Eindruck vermittelt: „Alles und nichts scheint damit gemeint zu sein“<sup>5</sup>.

Die Ursachen für die verwirrende Vielfalt von Netzwerkbegriffen sind in den unterschiedlichen Entstehungskontexten und Anwendungsbereichen zu suchen.

Als wichtigste wissenschaftliche Disziplinen für die Entstehung des Netzwerkbegriffs werden in der Literatur die Sozialanthropologie, die formale Soziologie, die Sozialpsychologie, die sozialwissenschaftliche Netzwerkforschung und die Kommunikationsforschung genannt<sup>6</sup>. Der Netzwerkbegriff dient in den unterschiedlichen Forschungsansätzen als Instrumentarium zur Analyse sozialer Strukturen. Dieser Kategorie ist z.B. die allgemein verbreitete Definition des Netzwerks durch Kappelhoff zuzurechnen, nach der „ein soziales Netzwerk ... eine Menge von sozialen Einheiten (bezeichnet) zusammen mit den zwischen diesen Einheiten bestehenden sozialen Beziehungen. (...) Die sozialen Einheiten können dabei sowohl Personen, Positionen oder Rollen wie auch Gruppen, Organisationen oder sogar ganze Gesellschaften sein ...“<sup>7</sup>. Ein weiteres Beispiel für diesen Typ von Netzwerkdefinitionen stellt die Metapher von Castells dar, nach der ein Netzwerk eine „Menge miteinander verbundener Knoten (darstellt), das eine Teilmenge aller denkbaren Verbindungen innerhalb einer Gesamtmenge selektiert“<sup>8</sup>. Auch das Netzwerkmodell des sozialen Atoms von Moreno dient der allgemeinen Darstellung sozialer Beziehungen einer Person zu ihrer sozialen Umwelt<sup>9</sup>. Es begründet jedoch - im Gegensatz zu den o.g. rein formalen Definitionen - die soziale Natur des Menschen als soziale Grundkategorie. „The social atom is the smallest social unit, not the individual. The social atom is simply an individual and the people ... to whom he is emotionally related at the time“<sup>10</sup>. Er begründet diese Auffassung u.a. damit, dass „an individual has from birth on already a structure of relationships around him“<sup>11</sup>, d.h. das soziale Netzwerk hat identitätsstiftende Wirkung, es ist Bedingung der Möglichkeit von Individuierung. Diese Erkenntnis stellt die Basis dafür dar, soziale Netzwerke sowohl in Bezug auf unterstützende als auch auf belastende Auswirkungen hin zu untersuchen.

Um einen grundlegend anderen Netzwerkbegriff handelt es sich bei den Autoren, die damit eine spezifische Form der Kooperation beschreiben und diese anderen Formen der Arbeitsorganisation gegenüberstellen. Dies ist z.B. der Fall, wenn von regionalen Netzwerken, von Unternehmensnetzwerken, von Bildungsnetzen, von Netzwerkorganisationen oder von einem Netzwerkverbund die Rede ist und die Chancen und Probleme solcher Zusammenschlüsse thematisiert wer-

---

<sup>4</sup> Weber 2002: 60f. Vgl. hierzu auch Bassarak / Genesko (2001: 5), die ebenfalls Netzwerk als das Modewort des ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhundert bezeichnen sowie Wolf (2000: 95), der feststellt: „Die Netzwerkmetapher ist en vogue, und die Gründe dafür sind vielfältig.“

<sup>5</sup> Weber 2002: 60. Vgl. hierzu auch Wolf (2000: 96): „Der Netzwerkdiskurs präsentiert sich als dickes Knäuel heterogener Bedeutungen, einer unüberschaubaren Vielfalt von Netzwerkbegriffen, -theorien und -analyseansätzen.“ (Wolf 2000: 96) oder von Ferber (1983a: 250), der schon vor 20 Jahren kritisch fragte: „Soziale Netzwerke – ein neuer Name für eine alte Sache?“

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Exner / Königswieser 2000: 22f., o.V. 2000: 1, Schenk 1983: 88f, Kähler 1975: 284

<sup>7</sup> Kappelhoff 1989: 465

<sup>8</sup> Castells, zit. nach Wolf 2000: 97

<sup>9</sup> Vgl. Moreno 1947: 80ff

<sup>10</sup> Moreno 1947: 80

<sup>11</sup> Moreno 1947: 81

den<sup>12</sup>. Nach der Definition von *Schiemann* (1990: 18ff) handelt es sich hierbei um sogenannte „künstliche Netzwerke“, die sich von „natürlichen Netzwerken“ dadurch unterscheiden, dass sie zielgerichtet gegründet werden und sich nicht naturwüchsig aus den Vollzügen des täglichen Lebens ergeben, wie z.B. Nachbarschaftskontakte, Freundes- und Bekanntenkreis, Arbeitskollegen u.ä..

In der folgenden Abbildung sind die beiden unterschiedlichen Verwendungsweisen des Netzwerkbegriffs und ihre Bedeutungen im Überblick dargestellt (vgl. *Abbildung 1*)<sup>13</sup>.

Die Darstellung verdeutlicht die beiden unterschiedlichen Bedeutungen des Netzwerkbegriffs:

- Im einen Fall handelt es sich um ein Instrumentarium, mit dem unterschiedliche soziale Systeme wie z.B. Familien, Cliquen, Kommunen oder ganze Gesellschaftssysteme unter dem Aspekt der Vernetzung analysiert werden können.
- Im anderen Fall handelt es sich dagegen um eine spezifische Form der Kooperation, die es von anderen Typen der sozialen Organisation von Zusammenarbeit abzugrenzen gilt.

Zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken besteht folgendes Verhältnis: Natürliche Netzwerke stellen gleichsam das Modell für künstliche Netzwerke dar. Beide zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Interaktion basiert primär auf informellen Beziehungen und gründet wesentlich in dem Vertrauen, dass es sich um eine Beziehung auf Gegenseitigkeit handelt<sup>14</sup>. Dies impliziert keinen exakten Ausgleich von Leistung und Gegenleistung, es genügt vielmehr, wenn alle Beteiligten subjektiv der Überzeugung sind, dass die Vorteile der Kooperation gegenüber den Nachteilen überwiegen. D.h. auf der Netzwerkebene ist das Vertrauen in ein Positivsummenspiel erforderlich, in dem die Beteiligten von der Kooperation profitieren.
- Das Netzwerk hat insofern Außenwirkung, als es sich gegenüber einer Umwelt, die nicht Teil des Netzwerks ist, abgrenzt und zu dieser in Beziehung tritt.
- Es gibt neben den individuellen Zielen der Netzwerkpartner mindestens ein gemeinsames Anliegen als Grundlage der Kooperation.

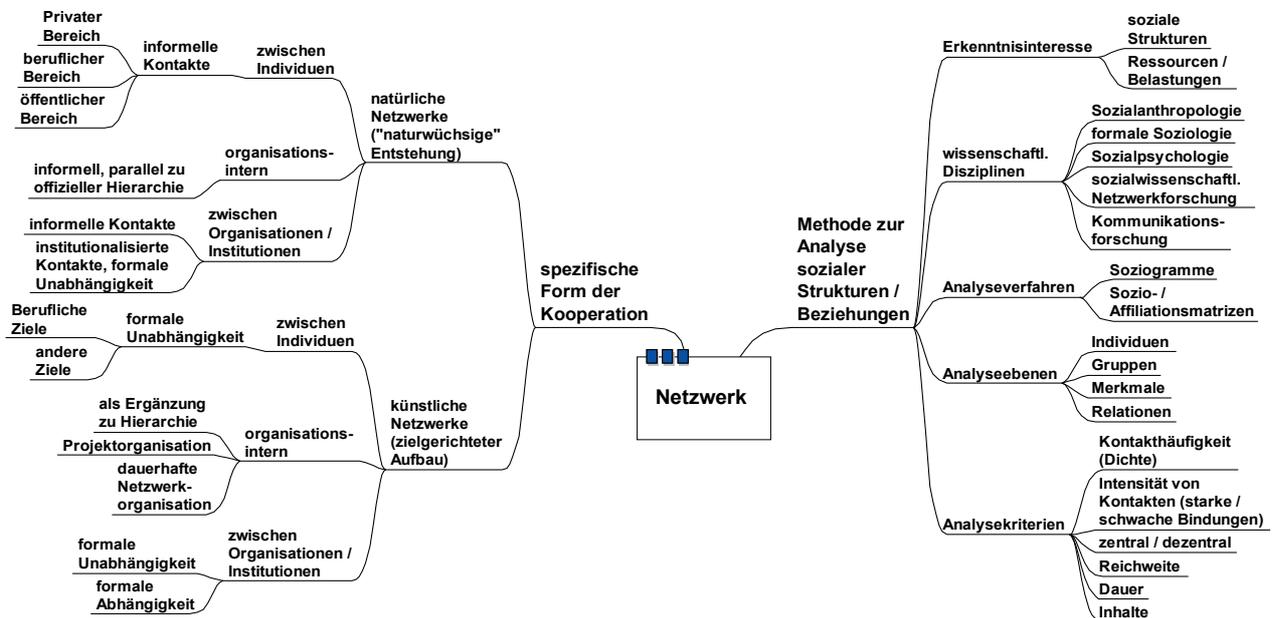
---

<sup>12</sup> Vgl. z.B. *Petran / Vornoff* 2003: 67ff, *Sänger / Bennewitz* 2003: 75ff, *Bassarak / Genosko* 2001: 13ff, *Dahme* 2000: 62ff, *Strunk* 1999: 253ff, *Ammon u.a.* 1998: 3ff, *Fürst / Schubert* 1998: 2ff

<sup>13</sup> Die in der Abbildung dargestellten Kriterien haben lediglich exemplarischen Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>14</sup> Nach dieser Definition sind Familien keine Netzwerke, da sie keinen informellen Zusammenschluß darstellen, sondern institutionell und rechtlich abgesichert sind. Familiäre Bindungen und die aus ihnen resultierenden Rollenverpflichtungen sind darüber hinaus tendenziell unauflösbar und damit – im Gegensatz zum informellen Charakter von Netzwerken – durch einen hohen Grad an Verbindlichkeit gekennzeichnet. Als Prototyp des Beziehungsmusters von „*strong ties*“ stellen sie eine wichtige Ressource bei der Bewältigung existenzieller Krisen dar (vgl. z.B. *von Ferber* 1983a: 250ff *von Ferber* 1983b: 2ff, *Badura* 1981: 20ff). Bedingt durch die starke emotionale Bindung spielen sie jedoch gleichzeitig in Zusammenhang mit einschränkenden, krankmachenden Wirkungen eine zentrale Rolle (vgl. *Hass / Petzold* 2000: 7ff, *von Ferber* 1983a: 253). Zur Wirkung von „*strong ties*“ und „*weak ties*“ in Netzwerken vgl. *Granovetter* 1973, 1983, zit. nach *Preisendörfer/ Voss* 1988: 107).

# Die unterschiedlichen Bedeutungen des Netzwerkbegriffs



Renate Steger

2003

Abbildung 1

Als materiell neue Aspekte kommen bei künstlichen Netzwerken folgende Merkmale hinzu:

- Der Zusammenschluß stellt eine bewußte Entscheidung aller Teilnehmer dar, die in die Kooperation ihre spezifischen Interessen einbringen. Daraus ergibt sich eine mehr oder weniger bewußte Gestaltung der wechselseitigen Abhängigkeiten in Aushandlungsprozessen durch formal eigenständige Personen.
- Die Teilnehmer handeln untereinander die Ziele ihres Netzwerks und die Form der Kooperation aus. Sie verzichten auf eine rechtliche Absicherung und auf eine formale Regelung der internen Kompetenzverteilung.
- In vielen Fällen bilden natürliche Netzwerkkontakte und die Erfahrungen damit die Basis für die Initiierung künstlicher Netzwerke.

Es ist evident, dass sich die Rede von einem Netzwerkboom oder von einem Paradigmenwechsel in Richtung „Netzwerkgesellschaft“ primär auf künstliche Netzwerke bezieht. Natürliche Netzwerke spielen hierbei „nur“ insofern eine Rolle, als den ihnen innewohnenden Ressourcen „durch die Netzwerkbrille betrachtet“ mehr Beachtung und damit ein anderer Stellenwert zugemessen werden. So scheinen im Zuge der künstlichen Netzwerkbildung natürliche Netzwerke von den Sozialwissenschaften als Ressource neu entdeckt worden zu sein. Mögliche Gründe für diese „Netzwerkrenaissance“ sind Gegenstand des nächsten Abschnitts.

### 3 Thesen zu den gesellschaftlichen Hintergründen des Netzwerkbooms

Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung ist als Folge technischer, wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen durch Phänomene gekennzeichnet wie die Beschleunigung von Produkt(lebens)zyklen, den Wegfall von Grenzen und die dadurch ausgelöste Globalisierung, die wachsende Bedeutung von Informationstechnologien für Kommunikationsprozesse und eine zunehmende Verdrängung sinnlicher, „leibhaftiger“ Erfahrungen durch nicht unmittelbar überprüfbare Informationen wie Berichte „aus zweiter Hand“, wissenschaftliche Ergebnisse und Expertenurteile.

Die Folgen dieser Entwicklung sind zunehmende Unübersichtlichkeit über die Fülle an Informationen mit steigender Bedeutung eines effektiven Wissensmanagements, Intensivierung wechselseitiger Verflechtungen mit fortschreitender gegenseitiger Abhängigkeit sowie Erhöhung des Konkurrenzdrucks und des Zwangs zu immer schnellerer Anpassung an veränderte Kundenwünsche und Rahmenbedingungen des Marktes. Die damit einhergehende Zunahme an Komplexität betrifft nicht nur den wirtschaftlichen Sektor, sondern wirkt sich auch auf den politischen und sozialen Bereich aus<sup>15</sup>.

Diese letztlich durch das Wettbewerbsprinzip ausgelöste Entwicklung hat jedoch paradoxe Konsequenzen: einerseits erfordert Konkurrenz, neue Ideen und Handlungsentwürfe möglichst bis zu ihrer Realisierung geheimzuhalten, um im Wettbewerb den Konkurrenten „eine Nasenlänge voraus“ zu sein, andererseits werden Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung immer wichtiger, um trotz steigender Unübersichtlichkeit und Geschwindigkeit neuer Entwicklungen noch halbwegs „auf dem laufenden“ zu bleiben. Innovationen werden in dieser Situation gleichzeitig immer wichtiger und immer risikoreicher. In Zeiten schnellen Wandels bei gleichzeitiger Informationsflut unterliegt die Auswahl der als relevant erachteten Fakten immer mehr dem Zufall. Infolge dessen ist das Risiko von Innovationen für einzelne Akteure kaum mehr abschätzbar. In dieser Situation bestehen folgende Handlungsalternativen:

- Beschränkung auf Pseudo-Innovationen, die sich durch minimale Differenzierungen vom Mainstream unterscheiden,
- Kooperation mit (potentiellen) Konkurrenten zur Reduzierung des Risikos von Innovationen.

Auf betrieblicher Ebene führte die Einsicht in die Grenzen einer Rationalisierung nach dem Prinzip der *Taylor'schen* Arbeitsteilung zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, die mit neuen Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte verbunden sind. An Stelle des erfolgreichen „Einzelkämpfers“ ist nun der teamfähige Mitarbeiter gefragt, der in der Lage ist, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen in Absprache mit seinen Kollegen umzusetzen. Anstelle eines immer schneller veraltenden Fachwissens gewinnen Schlüsselqualifikationen<sup>16</sup> zunehmend an Bedeutung, wobei insbesondere kommunikative Fähigkeiten sowie die Kompetenz, sich Wissen anzueignen und dieses situationsadäquat anzuwenden und weiterzugeben, zu nennen sind. Die Rolle des Vorgesetzten wandelt sich zunehmend vom Fachvorgesetzten hin zum Coach seiner Mitarbeiter<sup>17</sup>.

Diesem Prozess steigender gegenseitiger Abhängigkeit steht der Trend zu immer stärkerer Individualisierung und Vereinzelung gegenüber. In der beruflichen Sphäre wird er durch eine steigende Flexibilisierung von Arbeitszeiten auf der Basis unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle und die räumliche Auflösung von Betriebseinheiten durch die Schaffung von räumlich getrennten Computerarbeitsplätzen bis hin zu „virtuellen Unternehmen“ deutlich. Gemeinsame berufliche Identität aufgrund gleicher Berufsausbildung und einer organisierten gemeinsamen Interessenvertretung verliert als Grundlage für Konsensgemeinschaften an Bindungskraft. Mit den steigenden Anforde-

---

<sup>15</sup> Vgl. *Bassarak / Genesko* 2001: 5, *Ammon* u.a. 1998: 1f

<sup>16</sup> Zum Begriff der Schlüsselqualifikation vgl. z.B. *Knobbe u. a.* 1999: 17ff, *Haan* 1998: 10ff

<sup>17</sup> Vgl. hierzu z.B. *Blanchard / Zigarmi* 2000: 69ff

rungen an Mobilität und Flexibilität wird die Identifikation mit dem Betrieb, der Abteilung oder einer konkreten Aufgabe immer mehr zu einer Identifizierung auf Zeit. Eine kontinuierliche Reduzierung von Arbeitsplätzen als Folge von Rationalisierungsprozessen bewirkt eine zunehmend härtere Konkurrenz um Arbeitsplätze. Angesichts dieser Situation wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er sich erfolgreich – betriebs-intern und auf dem Arbeitsmarkt – im Wettbewerb gegen seine Mitbewerber behauptet und mit diesen gleichzeitig vertrauensvoll kooperiert. Er sollte „durchsetzungsfähig und entscheidungsstark (Typ „einsamer Jäger“) und zugleich anpassungsfähig, kooperativ, integrierend und teamfähig (Typ „fürsorgende Mutter“) sein“<sup>18</sup>. Von ihm wird erwartet, sich zwischen widersprüchlichen Anforderungen situationsadäquat „richtig“ zu entscheiden. Dies erfordert – vergleichbar dem situativen Führungsstil von Führungskräften<sup>19</sup> - ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Intuition und Erfahrung zur Absorption von Unsicherheit.

Verschärft wird diese Situation dadurch, dass berufliche Biografien künftig zunehmend durch Brüche in Form von befristeten Arbeitsverhältnissen, Orts-, Stellen-, Funktions-, Rollen- und Berufswechseln und deren Bewältigung geprägt sein werden. Auf diese Weise findet eine Erweiterung der individuellen Ungewissheitszonen statt, in denen das Unvertraute, Unberechenbare gegenüber vertrauten, Sicherheit vermittelnden Rahmenbedingungen kontinuierlich zunimmt<sup>20</sup>. In dem Maße, in dem äußere Sicherheiten wegfallen, gewinnt der Aspekt von Selbst-Sicherheit an Bedeutung, um handlungsfähig zu bleiben. Diese Fähigkeit ist jedoch in hohem Maße von der persönlichen Kontrollmeinung<sup>21</sup> abhängig, d.h. von der Überzeugung, Einfluß auf die Erreichung bestimmter Ziele zu haben. In dem Maße, in dem die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit zunehmend von Faktoren abhängig wird, die sich in ihren Auswirkungen auf einen Handlungserfolg weder einschätzen noch kontrollieren lassen, gewinnen soziale Mechanismen an Bedeutung, die dem Gefühl von Ohnmacht Einflußmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume entgegensetzen.

Angesichts dieser Situation – so die hier vertretene These – erscheint die Kooperation in Netzwerken als eine Alternative, die den Steuerungsmechanismen Markt und Hierarchie eine grundsätzlich andere Form der Abstimmung von Interessen gegenüberstellt ohne die klassischen Allokationsprinzipien generell in Frage zu stellen. Die zentrale Aufgabe von Netzwerken besteht nach dieser Auffassung darin, eine Reihe widersprüchlicher Anforderungen so in ein Handlungsmodell zu integrieren, dass sie, wenn nicht auflösbar, so zumindest konstruktiv bearbeitbar werden. Zur Begründung dieser These werden im folgenden Abschnitt die in der Literatur genannten Erwartungen an Netzwerke kurz dargestellt.

#### **4 Anforderungen an Netzwerke und die darin enthaltenen Widersprüche**

In der Literatur wird die Bildung von Netzwerken mit folgenden Erwartungen begründet<sup>22</sup>:

- Steigerung von Innovationsmöglichkeiten und Reduktion von Unsicherheit bei Innovationsvorhaben
- höhere Lernfähigkeit, Know-how-Transfer
- interdisziplinäre Zusammenarbeit, gegenseitige Bereitstellung unterschiedlicher Ressourcen mit der Möglichkeit einer Ausweitung ökonomischer Aktivitäten und einer Erschließung neuer Marktsegmente (Erweiterung von Kapazitäten und Leistungsspektrum)

---

<sup>18</sup> Vgl. *Faust et al* 1994: 124, nach *Geramanis* 2002: 182

<sup>19</sup> Zum Konzept des situativen Führungsstils vgl. *Blanchard / Zigarmi* 2000: 61ff

<sup>20</sup> Vgl. *Geramanis* 2002: 161

<sup>21</sup> Zur Theorie der Kontrollmeinung vgl. z.B. *Flammer* 1990

<sup>22</sup> Vgl. z.B. *Hirsch-Kreinsen* 2002: 107f., *Weber* 2002: 61ff, *Schern / Süß* 2001: 62, *Exner / Königswieser* 2000: 25, *Strunk* 1999: 221, *Trezzini* 1998: 378, *Meckl* 1996: 33

- Integration unterschiedlicher Strukturen, Kulturen, Fachdisziplinen und Sichtweisen in einen umfassenden Rahmen, ohne die Autonomie der Akteure durch den Aufbau hierarchischer Strukturen zu beeinträchtigen
- Erhöhung von Flexibilität und Überwindung von Grenzen
- Bündelung von Ressourcen mit der Möglichkeit der einzelnen Netzwerkpartner, sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu konzentrieren
- bessere Kosten-Nutzen-Relation, Kosteneinsparungen durch gemeinsames Agieren am Markt
- Erweiterung von Handlungsspielräumen der Netzwerkpartner
- schnellere Anpassung an externe Veränderungen und dadurch bessere Marktorientierung.

Den gemeinsamen Nenner der erwarteten Vorteile bildet die bessere Bewältigung von Komplexität, genauer: die höhere Problemlösungskapazität von Netzwerkstrukturen bei komplexen Aufgabenstellungen. Diese Erwartung beinhaltet jedoch folgendes Dilemma:

Der Wunsch nach Kooperation auf der Basis von Freiwilligkeit und unter Verzicht auf formale Regelungen setzt Vertrauen in die Reziprozität der Austauschbeziehungen - und als Gegenstück hierzu - Verbindlichkeit voraus. Vertrauen wird damit zum zentralen Erfolgs- und Steuerungsfaktor. Inwieweit dieses Vertrauen gerechtfertigt ist, läßt sich in der Regel kurzfristig nicht überprüfen. Eine exakte Aufrechnung von Leistung und Gegenleistung ist typischerweise auch langfristig nicht möglich. Vielmehr scheint es geradezu typisch für dieses prozesshafte, zeitlich und inhaltlich offen angelegte Handlungsmodell, dass Ungleichgewichte und das Interesse an einem Ausgleich den Generator für die Dynamik der Handlungsabläufe darstellen. *„Vertrauen bezeichnet langfristig angelegte – reziproke – Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren, die den Charakter eines „generalized exchange“ haben. ... Voraussetzung für diese Art der Kooperation sind persönliche Beziehungen, die von unternehmens-individuellen Traditionen getragen werden und dauerhaften Charakter haben; weiterhin ist Verlässlichkeit im Austausch unabdingbar. ... So verstanden schließt Vertrauen in Netzwerkbeziehungen die Garantie ein, daß die Regeln eingespielter Kooperation – also Information und Interaktion – nicht einseitig, ohne Vorabinformation aufgekündigt werden“*<sup>23</sup>.

Gleichzeitig beinhaltet jedoch das Netzwerkmodell die Unabhängigkeit der Netzwerkpartner mit der Möglichkeit, sich flexibel entsprechend der jeweiligen Interessenlage zu entscheiden. Wird Netzwerkbildung jedoch lediglich als eine Strategie zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition verstanden, so erscheinen die oben genannten Voraussetzungen für Netzwerkbeziehungen eher als Anachronismus denn geeignet für eine zukunftsweisende Arbeitsform. *„Kostenminimierung, hoher Zeitdruck und steigende Flexibilitätsanforderungen drängen zu opportunistischem Verhalten einzelner Netzwerkpartner: schnelle Reaktionen und häufiger Strategiewechsel, um kurzfristig sich ergebende Absatzchancen auszunutzen oder um im Netzwerk gewonnenes Know-how im eigenen Interesse möglichst schnell zu nutzen“*<sup>24</sup>, scheinen das Gebot der Stunde.

Angesichts dieser Situation gilt es bei der Gestaltung von Netzwerken folgende Widersprüche zu integrieren:

- Eine Reduzierung des Risikos von Innovationen durch ein gemeinsames Vorgehen ist mit dem Preis verbunden, den dadurch erzielten Wettbewerbsvorteil mit anderen zu teilen. Damit stellt sich das Problem, die Vorteile des gemeinsamen Vorgehens gegen mögliche negative Auswirkungen auf die eigene Marktposition abzuwägen, die sich dadurch ergeben können, dass sich durch die Kooperation die Machtverhältnisse innerhalb des Verbunds verändern.

---

<sup>23</sup> Hirsch-Kreinsen 2002: 112

<sup>24</sup> Hirsch-Kreinsen 2002: 112

- Das Festhalten an persönlichen bzw. organisationsspezifischen „egoistischen“ Interessen mit dem Ziel einer Differenzierung vom Wettbewerb steht tendenziell in Widerspruch zur Konsensbildung mit der Ziel der Generierung einer neuen gemeinsamen Handlungsstruktur<sup>25</sup>.
- Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit eröffnet zwar für das Gesamtsystem erweiterte Handlungsspielräume und Entwicklungsperspektiven, schränkt jedoch gleichzeitig die Unabhängigkeit und damit die Flexibilität der einzelnen Netzwerkakteure ein. Hinzu kommt, dass sich durch Fairnessregeln im Umgang miteinander zusätzliche Einschränkungen ergeben können wie etwa bei Kunden von Netzwerkpartnern nicht zu akquirieren<sup>26</sup>.
- Dasselbe gilt für die mit der Vertrauensbeziehung verbundenen Forderung nach Transparenz und Kontinuität, die ebenfalls eine Beeinträchtigung von individueller Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit bedeuten kann.
- Eine Erwartung, die in Zusammenhang mit der zielgerichteten Bildung künstlicher Netzwerke relativ selten genannt wird, jedoch implizit in der Netzwerkmetapher enthalten ist, besteht in einer identitätsstiftenden und –stabilisierenden Wirkung. Die Sehnsucht nach Bindung und Verbindlichkeit spielt bei der Netzwerkbildung ebenso eine Rolle wie der Wunsch nach Autonomie<sup>27</sup>. Die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses und die Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten bietet die Chance zu neuen Erfahrungen mit persönlichen und professionellen Handlungsspielräumen. Die damit verbundene Herausforderung besteht jedoch darin, persönliche Integrität und die daraus resultierenden Verpflichtungen in Einklang zu bringen mit individuellen wirtschaftlichen Interessen und Zwängen. Das Netzwerk stellt damit gleichzeitig einen auf Vertrauen basierenden Schutzraum und einen Ort der Auseinandersetzung mit ökonomischen und gesellschaftspolitischen Anforderungen dar. Es geht also darum, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu pflegen ohne den Rückzug in die Illusion einer „heilen Welt“ anzutreten. Dies beinhaltet, sich mit Aspekten von interner und externer Machtverteilung ebenso auseinanderzusetzen wie mit möglichen Konkurrenzbeziehungen und ihren Konsequenzen für die Zusammenarbeit. Die Kooperation in Netzwerken setzt deshalb bereits ein hohes Maß an persönlicher Reflexion und Souveränität voraus und stellt gleichzeitig ein Lernfeld hierfür dar.

*Exner und Königswieser weisen darauf hin, dass „die Aufrechterhaltung der Beziehung – und speziell des Vertrauens als Fundament - ... hohe Anforderungen an die Netzwerkpartner (stellt). Sie müssen*

- *kommunikationsfähig und reflexionsfähig sein;*
- *kontinuierlich lernen und an sich arbeiten;*
- *mit Widersprüchen und Spannungsfeldern elastisch umgehen können“<sup>28</sup>.*

Die Notwendigkeit, widersprüchliche Anforderungen in ein Handlungsmodell zu integrieren statt sie auflösen zu wollen, ist nach *Oevermann* (1983: 5ff) ein generelles Merkmal von Lebenspraxis. Er bezeichnet die ihr zugrundeliegende Struktur als „widersprüchliche Einheit“. Da diese Handlungslogik wesentliche Aspekte beinhaltet, die in Zusammenhang mit professionellen Netzwerken bedeutsam sind, wird sie im folgenden Exkurs kurz dargestellt.

---

<sup>25</sup> Vgl. hierzu *Exner / Königswieser* 2000: 26, die zwischen Wahrung der eigenen Identität und der Bildung einer Gruppenidentität einen Grundkonflikt bei der Bildung von Netzwerken sehen, den es auszuhalten und auszubalancieren gilt

<sup>26</sup> Vgl. *Exner / Königswieser* 2000: 26

<sup>27</sup> Vgl. *Exner / Königswieser* 2000: 26, 28

<sup>28</sup> *Exner / Königswieser* 2000: 24

## Exkurs: Integration von Widersprüchen in Form von „widersprüchlichen Einheiten“

Die Struktur der widersprüchlichen Einheit ist nach Oevermann ein wesentliches Merkmal von Lebenspraxis. *„Eine Lebenspraxis entfaltet, sehr allgemein gesprochen, jede autonom handlungsfähige, gesellschaftliche Instanz, ob nun Person oder höher aggregiertes System. Lebenspraxis verstehe ich als eine widersprüchliche Einheit von Begründungs- und Entscheidungszwang. Wo Handlungssituationen grundsätzlich offen sind, Alternativen offerieren und durch Entscheidungen strukturiert werden müssen – die komplementäre Seite der Medaille von Handlungsautonomie – konstituiert sich zugleich der Zwang zur Begründung von zu treffenden Entscheidungen, denn die durch Entscheidungsalternativen freigesetzte Handlungsautonomie realisiert sich erst in dem Maße, in dem die getroffenen Entscheidungen als vernünftig sich rechtfertigen lassen. Widersprüchlich ist die lebenspraktische Einheit von Entscheidungs- und Begründungszusammenhang deshalb, weil grundsätzlich die Offenheit von Handlungssituationen, generell: die Zukunftsoffenheit von Geschichte, nicht durch Einrichtung ahistorisch gültiger und deduktiv-nomologisch anwendbarer Entscheidungsprämissen aufgelöst werden kann. ... Lebenspraxis ist also dadurch geprägt, daß beständig Entscheidungen mit Anspruch auf Vernünftigkeit getroffen werden müssen, obwohl zugleich deutlich ist, daß ... ausreichende Rechtfertigungsargumente nicht immer zur Verfügung stehen. Lebenspraxis höbe sich selbst auf, wenn sie ... ein Defizit an Begründungsargumenten zum Anlaß nähme, die zu treffenden Entscheidungen zu vertagen“*<sup>29</sup>. Nicht-Entscheidung mit Verweis auf mangelnde Begründungsargumente bezeichnet Oevermann als Vermeidung von Lebenspraxis, die gleichzeitig eine Verleugnung von Verantwortlichkeit beinhaltet. Wesentlich ist in Zusammenhang mit der Erhaltung von Handlungsfähigkeit angesichts widersprüchlicher Anforderungen das Argument, dass weder die Begründungspflicht noch die Handlungsverpflichtung aufgegeben werden, sondern dass beide in einem nicht auflösbaren dialektischen Verhältnis zueinander stehen. Konkret bedeutet das, dass jede intuitiv getroffene Entscheidung - will sie Anspruch auf Rationalität erheben – im nachhinein zu begründen ist bzw. der Korrektur bedarf, falls sie rationalen Überlegungen nicht standhält. Durch diese Wechselwirkung von Handeln und Begründen erfolgt sowohl eine Weiterentwicklung materieller Rationalität als auch eine Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten, die einer einseitig auf Begründbarkeit fixierten Handlungsweise verschlossen bliebe. Die mit diesem Spannungsverhältnis verbundenen Probleme, die das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft prägen, treten in hochtechnisierten Gesellschaften mit dem Anspruch einer umfassenden Rationalität besonders deutlich in Erscheinung. *„Man gewinnt den Eindruck, daß in der industriellen Gegenwartsgesellschaft dieser dialektische Bogen bis zum Zerreißen gespannt ist und subjektiv nicht mehr in Spannung gehalten werden kann, weil unter dieser Dialektik das zur Autonomie verurteilte Subjekt sich überfordert fühlt“*<sup>30</sup>. Wird die widersprüchliche Einheit zerrissen, so ergibt sich daraus entweder eine passive Rezeption vorhandener Rahmenbedingungen oder ein Rückzug in sich selbst bestätigende Gesinnungsgemeinschaften, die den Bezug zu gesellschaftlichen Realitäten mit den daraus resultierenden Verpflichtungen tendenziell aufkündigen. In beiden Fällen wird nicht nur auf die Gestaltung veränderungswirksamer, persönlicher und gesellschaftlicher Freiräume verzichtet, sondern auch auf die Entfaltung persönlicher Identität. Denn *„Identität konstituiert sich im ‚Aushandeln von Grenzen‘ durch Ko-respondenzen, Konsens-Dissens-Prozesse von Subjekten in sozialen Netzwerken und Welten. Durch diese Prozesse wird sie ‚emanzipierte Identität‘, die beständig im Polylog mit bedeutsamen Anderen überschritten wird und ... in einer lebenslangen Entwicklung steht. Diese gelingt, wo sich individuelle Identitätsarbeit mit einer kollektiven, auf die Identität der Gemeinschaft und das Gemeinwohl gerichteten Arbeit verbindet“*<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Oevermann 1985: 4f

<sup>30</sup> Oevermann 1985: 14

<sup>31</sup> Petzold 2000: 20; Petzold verwendet in diesem Kontext den Netzwerkbegriff nicht i.S. einer spezifischen Kooperationsform sondern in seiner umfassenden Bedeutung einer sozialen Beziehung.

Für die in Zusammenhang mit Netzwerkbildung genannten Widersprüche hat die Struktur der widersprüchlichen Einheit folgende Bedeutung: Netzwerke haben nur dann eine Chance, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen, wenn es ihnen gelingt, anstelle von eindimensionalen Handlungs- und Deutungsmustern in Form eines „entweder-oder“ eine Struktur von „sowohl-als-auch“ zu generieren, die dem Spannungsverhältnis zwischen individuellen Interessen und Bedürfnissen und den Zwängen, die sich aus der industriellen Gegenwartsgesellschaft ergeben, Rechnung trägt. Im Rahmen von Netzwerkbildung geht es dabei insbesondere darum, die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz bei der Entwicklung von Handlungsstrategien angemessen zu berücksichtigen. Ein weiteres Strukturproblem, mit dem Netzwerke konfrontiert werden, ergibt sich aus den informellen Beziehungen der Netzwerkpartner untereinander und der Notwendigkeit, mit externen Geschäftspartnern verbindliche Regelungen auszuhandeln, die durch die interne Struktur nicht in Frage gestellt werden. Die formale Gleichheit der Netzwerkakteure, die – bedingt durch unterschiedliche Ressourcen – durchaus mit ungleichen Machtpotentialen einhergehen kann, setzt eine „Netzwerkkompetenz“ voraus, die einen Aushandlungsprozess ermöglicht, in dem sowohl interne Faktoren wie Entwicklungsstand, Ziele und Rahmenbedingungen der Netzwerkpartner als auch externe Faktoren, die für den Erfolg der Netzwerkaktivitäten bedeutsam sind, angemessen berücksichtigt werden.

Als ein metatheoretisches Modell, das diesen Forderungen Rechnung trägt, wird im folgenden Abschnitt das „Ko-respondenzmodell“ der integrativen Supervision vorgestellt.

## 5 Das „Ko-respondenzmodell“ der integrativen Supervision als idealtypisches Handlungsmodell künstlicher Netzwerke im professionellen Bereich

Das 1978 von *Petzold* (1991: 21ff) entwickelte „Ko-respondenzmodell“ stellt ein Kernstück der Integrativen Therapie und Supervision dar. Neben seiner Funktion als erkenntnistheoretisches Modell und als handlungstheoretisches Prinzip beinhaltet es Maximen für zwischenmenschliche Kommunikation, die auf einer Reihe von Werthaltungen beruhen. Die nachfolgende Darstellung der wesentlichen Elemente des Modells dient dazu aufzuzeigen, dass sie die zentralen Voraussetzungen dafür darstellen, das Spannungsverhältnis widersprüchlicher Anforderungen im Rahmen von Netzwerkaktivitäten konstruktiv zu gestalten.

*Petzold* definiert „Ko-respondenz“ als einen „synergetischen Prozess direkter und ganzheitlicher Begegnung und Auseinandersetzung zwischen Subjekten auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene über Sachverhalte oder Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontext/Kontinuums. ...

*Ziel von Ko-respondenz ist die Konstituierung von Konsens, der in Konzepten Niederschlag finden kann, die von Konsensgemeinschaften getragen und für diese zur Grundlage von Kooperation werden. ...*

*Voraussetzung für Ko-respondenz ist die in der prinzipiellen Koexistenz alles Lebendigen gründende wechselseitige Anerkennung subjektiver Integrität, die durch Konsens bezeugt wird, und sei es nur der Konsens darüber, miteinander auf der Subjektebene in den Prozess der Ko-respondenz einzutreten oder konsensuell Dissens festzustellen und als solchen zu respektieren“<sup>32</sup>.*

Nach dieser Definition sind folgende Merkmale als Basis für Netzwerkbildungen relevant:

- Ko-respondenz beinhaltet die beiden Elemente **Kooperation**, also gemeinsam, zielgerichtet handeln und **respond**, antworten. Kooperation wird also hier als ein zukunftsöffener Prozess verstanden, der sich daraus ergibt, dass sich Subjekte aufeinander beziehen, was eine gegenseitige Anerkennung als autonome Subjekte voraussetzt. Dies schließt eine Instrumentalisierung des Gegenübers und damit ein rein strategisch orientiertes Verhalten aus.

---

<sup>32</sup> *Petzold* 1993: 482f

- Die Forderung Kontext und Kontinuum zu berücksichtigen, betont ebenfalls den Prozesscharakter von Beziehungsgestaltung und Erkenntnisgewinn. Sowohl die sozialen Rahmenbedingungen (Kontext) als auch die zeitliche Dimension (Kontinuum), d.h. die individuelle, gemeinsame und gesellschaftlich vermittelte Geschichte der Subjekte spielen hierbei eine Rolle. Dies impliziert die Anerkennung unterschiedlicher Standpunkte und Sichtweisen als Ergebnis unterschiedlicher Kulturen, Erfahrungen, Fachkompetenzen und der daraus resultierenden Interpretationsfolien und Problemlösungsmuster. Die Bereitschaft, andere Perspektiven als Bereicherung wahrzunehmen und nicht als konkurrierende Auffassung zu bekämpfen, stellt eine zentrale Voraussetzung für interdisziplinäre, grenzüberschreitende Zusammenarbeit dar, die als eine wesentliche Stärke von Netzwerken gilt.
- Die Betonung von „direkt“ und „ganzheitlich“ schließt sowohl ausschließlich virtuelle Kontakte als auch die Beschränkung auf einen eindimensionalen, z.B. ausschließlich rationalen Austausch aus. In Zusammenhang mit beruflicher Kooperation mag die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Begegnung bezweifelt werden. Die Einbeziehung von Leib- und Gefühlsebene wird jedoch plausibel, wenn man das Gedankenexperiment anstellt, leibliche und emotionale Aspekte bei dem auf Konsensbildung angewiesenen Arbeitsbündnis auszublenden. Dies würde bedeuten, gesundheitliche Aspekte - z.B. in Zusammenhang mit (Selbst)ausbeutung - ebenso auszublenden wie persönliche Wünsche, Sympathien, Ängste und Abneigungen, die für die Funktionsfähigkeit und Stabilität professioneller Netzwerke von wesentlicher Bedeutung sind.
- Ko-respondenz zielt auf eine Konsensbildung ab, die sich auf konkrete, situationsbezogene Sachverhalte oder Themen bezieht. Das bedeutet, dass nicht eine generelle Übereinstimmung von Zielen und Werthaltungen notwendig ist, um sich auf den Prozess von Zusammenarbeit einzulassen. Es genügt vielmehr, in den Bereichen Konsens zu erzielen, in welchen gemeinsame Konzepte erarbeitet und praktisch umgesetzt werden sollen. Die damit verbundene komplexitätsreduzierende Wirkung entlastet das Netzwerk von unproduktiven Grundsatzdiskussionen und ermöglicht die pragmatische Fokussierung praxisrelevanter Fragen, die sich angesichts konkreter Anforderungen stellen.
- Die Anerkennung eines konsensuell festgestellten Dissens als eine Form von Konsens eröffnet selbst im Fall von unüberbrückbaren Gegensätzen Alternativen zu einem Abbruch von Beziehungen. Trotz eines bestehenden Dissens existiert möglicherweise eine tragfähige gemeinsame Arbeitsgrundlage, die durch den Dissens nicht in Frage gestellt wird. Die Kooperation gründet auf dieser Basis und klammert zunächst die Bereiche aus, in denen kein Konsens besteht. Dies beinhaltet die Möglichkeit, vorhandene Diskrepanzen zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu thematisieren. Die Respektierung eines Dissens hat jedoch selbst dann eine wichtige Funktion, wenn er zu einem Verzicht oder einer Beendigung der Kooperation führt. Sie bewirkt, dass keine Abwertung von Personen erfolgt, sondern weiterhin die wechselseitige, subjektive Integrität anerkannt wird.

Die dem Ko-respondenzmodell zugrundeliegende Haltung ist für den Aufbau und die Bestandssicherung von beruflichen Netzwerken nicht nur unter ethischen Gründen sinnvoll, sie stellt auch die Grundlage für seine Funktionsfähigkeit dar. Dies ist durch folgende Eigenschaften von Netzwerken bedingt:

Im Gegensatz zu Organisationen, die durch eine formale Hierarchie und die generelle Austauschbarkeit des Personals gekennzeichnet sind, beruhen (künstliche) Netzwerke auf freiwilligen Zusammenschlüssen von formal gleichgestellten Partnern, die zur Interessenabstimmung auf Aushandlungsprozesse angewiesen sind<sup>33</sup>. Diese Aushandlungsprozesse können – je nach Anliegen und Zusammensetzung des Netzwerks – ganz unterschiedliche Ebenen tangieren und nicht selten erfolgt die Auseinandersetzung auf mehreren Ebenen, ohne daß dies den Teilnehmern bewußt ist. In interdisziplinären Teams kann z.B. die berufliche Sozialisation zu unterschiedlichen

---

<sup>33</sup> Zwar besteht auch in Netzwerken die Möglichkeit personeller Fluktuation, jedoch mit dem wesentlichen Unterschied, dass dies möglicherweise sowohl Auswirkungen auf die Art und Qualität der Zusammenarbeit als auch auf die Struktur und die Ziele eines Netzwerks hat.

Sichtweisen, Problemlösungsmustern, Formen der Konfliktklärung und –vermeidung, Beurteilungskriterien und Vorstellungen darüber führen, welcher Zeitaufwand für die Lösung eines Problems zu veranschlagen ist. Auf der individuellen Ebene kommen unterschiedliche persönliche Erfahrungen, Mentalitäten, Einstellungen, Verhaltens- und Handlungsweisen hinzu. Bei interkulturellen Kooperationen sind außerdem die jeweiligen politischen und weltanschaulichen Grundüberzeugungen sowie unterschiedliche Umgangsformen, Symbolik und Körpersprache zu berücksichtigen.

Eine angemessene Wahrnehmung und der daraus resultierende kompetente Umgang mit solchen Unterschieden auf der praxeologischen Ebene setzt die Verortung solcher Phänomene in einem theoretischen Rahmen voraus. *Petzold* (2003: 6) greift hierfür das Konzept der „social world“ von *Anselm Strauss* auf. Er definiert in Anlehnung an *Strauss* „social world“ als die „von einer sozialen Gruppe ‚geteilte Perspektive auf die Welt‘, eine ‚Weltsicht‘ (mit ihrem belief systems, Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine ‚Weltanschauung‘ (im Makro- und Megabereich). ... Sozialwelten formieren sich in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften in Prozessen kollektiver Interpretationsarbeit bzw. Hermeneutik“<sup>34</sup>. Ausgehend vom Modell der sozialen Welt entwickelte er das Konzept der „komplexen sozialen Repräsentationen“, die innerhalb der jeweiligen sozialen Welt zum Tragen kommen und in Verbindung mit ökonomischen Gegebenheiten die Lebenslage von Gruppen und Individuen bestimmen (*Petzold* 2003: 12, *Petzold* 2001: 44). Komplexe soziale Repräsentationen umfassen nicht nur „Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens und Metareflektierens“<sup>35</sup>, sie prägen auch ihre „Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln“<sup>36</sup>. Sie bilden den Erlebnisraum von Kontext und Kontinuum, in dem „alles Wahrnehmbare und auch alles Vorstellbare anwesend ist. Verstehensprozesse erfordern deshalb ... eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext / Kontinuum, die Vielfalt konnektiviert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht“<sup>37</sup>.

Für die Kooperation in Netzwerken hat das Konzept der komplexen sozialen Repräsentationen als eine Dimension von Lebenslage folgende Bedeutung:

Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen „sozialen Welten“ birgt ein hohes Konfliktpotential, das sich daraus ergibt, daß es keine hinreichende „Passung“ zwischen den verschiedenen Codes gibt<sup>38</sup>. Gleichzeitig zählt Vielfalt im Sinne von Interdisziplinarität zu den Stärken von Netzwerken. So betont *Strunk* (1999: 225), daß die Leistungsfähigkeit von Netzwerken weniger davon abhängt, „wieviele Personen daran beteiligt sind, sondern wieviele unterschiedliche Sichtweisen“<sup>39</sup> darin vertreten sind. Er betont deshalb „Ziel von Netzwerken sollte es daher nicht sein, Sichtweisen gegenseitig anzupassen. Damit würde sich ein Netzwerk zu einem Einheitsbrei auflösen“<sup>40</sup>. Ausgehend von der Grundüberzeugung, daß im Sinne des „social world-Konzeptes“ häufig „buchstäblich Welten aufeinander treffen“<sup>41</sup>, plädiert *Petzold* für die Förderung einer „dissensfreundlichen Kultur“<sup>42</sup> verbunden mit der Schaffung einer Gesprächsatmosphäre, in der „Wertgeschätzter Dissens‘ ... in wechselseitigem Respekt deutlich werden kann und ‚fundierter Konsens‘ ... über Dissens ausgehandelt wird“<sup>43</sup>. Bei der auf diesem Weg erreichten gemeinsamen Basis kann es

---

<sup>34</sup> *Petzold* 2000h, zit. nach *Petzold* 2003: 11

<sup>35</sup> *Petzold* 2001: 44

<sup>36</sup> *Petzold* 2001: 44

<sup>37</sup> *Petzold* 2000h, zit. nach *Petzold* 2001: 44)

<sup>38</sup> *Petzold* 2003: 10f

<sup>39</sup> *Strunk* 1999: 225

<sup>40</sup> *Strunk* 1999: 225; *Strunk* beläßt es jedoch bei dieser Feststellung ohne Lösungsansätze dafür zu entwickeln, wie eine Vermittlung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen erreicht werden könnte; eine Koexistenz verschiedener Sichtweisen, die unverbunden nebeneinander stehen, dürfte jedoch kaum eine tragfähige Basis für funktionierende Netzwerkarbeit sein.

<sup>41</sup> *Petzold* 2003: 17

<sup>42</sup> *Petzold* 2003: 19

<sup>43</sup> *Petzold* 2003: 19

sich um eine „schwache“ oder „starke“ Integration der unterschiedlichen Konzepte handeln<sup>44</sup>. „Integration heißt zunächst einmal Konnektivierung, indem man Differentes zusammenbringt und verbindet. Das nennen wir eine ‚schwache oder collagierte Integration‘. Die Verarbeitung und Erarbeitung eines höheren Ordnungsschemas oder einer Lösung höherer Ordnung für Verschiedenes nennen wir ‚starke oder dialektische Integration‘. Beide Integrationsformen haben ihren Wert und ihre Bedeutung“<sup>45</sup>. Beide Formen der Integration setzen die Bereitschaft zu Auseinandersetzung mit dem Ziel einer neuen Zusammensetzung voraus, die durchaus auch mittels eines „Zusammenraufens“ erreicht werden kann. Für die Netzwerkbildung ergibt sich daraus folgendes Spannungsfeld:

- Bei einem freiwilligen Zusammenschluß, wie es ein Netzwerk typischerweise darstellt, bestehen folgende „Gefahren“:
  - Das Netzwerk besteht aus Personen oder Institutionen, die der gleichen oder einander „nahen“ sozialen Welten angehören. Der damit verbundene Nachteil ist in einem geringen Innovationspotential zu sehen.
  - Im Netzwerk sind zwar Mitglieder unterschiedlicher sozialer Welten vertreten. Da keine existentielle Notwendigkeit zur Kooperation besteht, wird eher die Strategie einer Vermeidung von Konflikten und des damit verbundenen psychophysischen Stresses<sup>46</sup> gewählt. Kurzfristig kann dies zu unbefriedigenden Kompromissen und dem Rückzug einzelner Teilnehmer, langfristig zu deren Abwanderung, einer hohen Fluktuation innerhalb des Netzwerks oder sogar zur Auflösung des gesamten Netzes führen.
- Beiden Fällen ist gemeinsam, daß die Chance - durch interdisziplinären Austausch und gegenseitige Ergänzungen - innovative Lösungen zu generieren, auf diese Weise verspielt wird.

Das Einlassen auf eine „dissensfreundliche Kultur“<sup>47</sup> und die Bereitschaft zur Aushandlung eines vorhandenen Dissens setzt m.E. eine Haltung voraus, die durch die beiden folgenden Merkmale geprägt ist<sup>48</sup>:

- Eine hohe Motivation zur Ressourcenvermehrung, sei es aufgrund eines akuten Ressourcenmangels oder aufgrund der Attraktivität der sich dadurch eröffnenden zusätzlichen Handlungsspielräume;
- Eine „experimentierende Lebenshaltung“<sup>49</sup>, die geprägt ist durch die Lust, neue Dinge auszuprobieren und so "das Mögliche zum Realen zu machen“<sup>50</sup>.

Ein permanenter Ablauf von „Konsens-Dissens-Prozessen“<sup>51</sup> stellt deshalb den Steuerungsmechanismus dar, der dem Netzwerk die erforderliche Flexibilität verleiht, sich entsprechend äußeren Anforderungen und inneren Bedürfnissen der Mitglieder weiterzuentwickeln. Gleichzeitig bietet er die Basis für Kontinuität und Identifizierung. Das bereits mehrfach genannte Vertrauen in ein Posi-

---

<sup>44</sup> Petzold 2003: 18

<sup>45</sup> Petzold 2000h, zit. nach Petzold 2003: 18

<sup>46</sup> Petzold 2003: 4

<sup>47</sup> Petzold 2003: 19

<sup>48</sup> vgl. Petzold 2001: 45ff; Petzold nennt die hier nachfolgend dargestellten Haltungen als Ergebnis eines gelungenen Therapieprozesses mit dem Ziel der Überwindung prekärer Lebenslagen. Sie bestimmen jedoch nach meinen unterschiedlichen Netzwerkerfahrungen auch in hohem Maße das Verhalten in der Netzwerkarbeit.

<sup>49</sup> Petzold 2001: 51

<sup>50</sup> Petzold 2001: 45

<sup>51</sup> Petzold 2003: 19

tivsummenspiel für alle Netzwerkpartner gründet damit nicht nur in der Aussicht auf strategische Vorteile und einer Erweiterung vorhandener Ressourcen, sondern bedarf darüber hinaus der Bereitschaft, sich auf das Risiko einzulassen, dass der andere das in ihn gesetzte Vertrauen enttäuscht. „Vertrauen (ist) eine Ressource, für die man sich entscheiden kann, um allerdings eine Kooperation unter Ungewissheit eingehen zu können“<sup>52</sup>. „Vertrauen ist eine Entscheidung unter Ungewissheit, mit dem Ziel, sich gegenseitig einen Spielraum zu eröffnen“<sup>53</sup>. Hierbei spielt nicht nur die Einschätzung des Gegenübers eine Rolle, sondern auch das Zutrauen in das eigene Urteilsvermögen und die Kompetenz, sich auf eine unsichere Situation einzulassen und mit ihr angemessen umzugehen. „Vertrauen stellt die Bereitschaft eines Akteurs dar, sich als Souverän einem Risiko auszusetzen, im Wissen, daß die Verhältnisse nicht halten müssen, was sie versprechen. ... Vertrauen ist dann eine an den Akteur gebundene Kompetenz und stellt eine dispositionale Handlungsfähigkeit dar“<sup>54</sup>.

In der neueren Netzwerkliteratur werden neben den Vorteilen von Netzwerken verstärkt auch deren Nachteile und Probleme thematisiert<sup>55</sup>. Als ein zentrales Problem informeller professioneller Beziehungen wird dabei die Ausklammerung bzw. die mangelnde Regelung von Machtverteilung genannt. Die Folge davon sind unklare Entscheidungswege, hoher Kommunikationsaufwand und damit eine Verlangsamung, im schlimmsten Fall sogar eine Verhinderung von Entscheidungen. Der Verzicht auf formale Regelungen birgt damit die Gefahr, dass der Netzwerken häufig zugeschriebene Vorteil von hoher Flexibilität und kurzen Entscheidungswegen durch den Mangel an allgemeingültigen Regelungen von Machtbefugnissen zunichte gemacht wird. Wird auf eine generalisierte Verteilung von Macht verzichtet, so bedeutet dies, dass jede Entscheidung eines Aushandlungsprozesses bedarf, mit der Folge eines sprunghaften Anstiegs der Komplexität interner Strukturen, was sich blockierend auf externe Aktivitäten auswirken kann. Die Spannung zwischen Entscheidungs- und Begründungszwang tritt hier in besonders brisanter Weise ins Blickfeld. Gelingt es nicht, sie so auszubalancieren, dass die Entscheidungsfähigkeit Vorrang vor einer gleichwohl immer wieder einzubringenden Begründbarkeit hat, so läuft das Netzwerk Gefahr, sich selbst durch Handlungsunfähigkeit ins Abseits zu manövrieren bzw. zur internen „Plauderrunde“ zu verkommen, die eher strukturkonservierende als innovative Funktion hat<sup>56</sup>.

Das Ko-respondenzmodell nimmt als metatheoretisches Modell zum Problem der Machtverteilung nicht unmittelbar Stellung. Aus der Forderung, Kontext und Kontinuum zu berücksichtigen, läßt sich jedoch das Prinzip ableiten, die sich aus unterschiedlich verteilten Ressourcen ergebenden Machtpositionen anzuerkennen, ohne jedoch daraus eine auf Dauer festgeschriebene Beziehungsstruktur abzuleiten. Letzteres würde dem Prozesscharakter des Modells ebenso wenig gerecht wie der lebenspraktischen Forderung, das Spannungsverhältnis zwischen Entscheidungs- und Begründungszusammenhang aufrechtzuerhalten. Im Gegensatz zu hierarchischen Organisationen mit einer in Organigrammen und Stellenbeschreibungen festgelegten Entscheidungsstruktur, sind in Netzwerken Entscheidungen im Prinzip einzelfallspezifisch zu legitimieren. Die offene Struktur eröffnet den Teilnehmern die Chance von Rollenvielfalt und die Erfahrung des unterschiedlichen Stellenwerts eigener und fremder Ressourcen in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung. Der damit verbundenen Gefahr einer Verlangsamung von Entscheidungsprozessen ist dadurch entgegenzuwirken, dass Machtkonstellationen zwar grundsätzlich zur Disposi-

---

<sup>52</sup> Geramanis 2002: 85

<sup>53</sup> Geramanis 2002: 104

<sup>54</sup> Geramanis 2002: 104f

<sup>55</sup> Vgl. hierzu z.B. Hass / Petzold 2000: 7ff, die fordern, neben unterstützenden auch risikoreiche und belastende Faktoren von Netzwerken zu berücksichtigen wie starke soziale Kontrolle, Abschirmung und Enge, welche die persönliche Entfaltung eher behindern denn fördern. Die Bedeutung des – in Zusammenhang mit Netzwerken häufig gelegneten - Machtaspekts thematisieren Hass / Petzold mit dem Hinweis auf fehlende Reziprozität, die zu teilweiser oder vollkommener Abhängigkeit einer Person führen kann. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass Umbruchsituationen mit der Notwendigkeit einer Neuorientierung eine andere Zusammensetzung von Netzen erfordern als die Unterstützung in bewährten Alltagssituationen (vgl. hierzu auch die These von Granovetter zur Bedeutung starker und schwacher Bindungen in Netzwerken, Granovetter 1983, zit. nach Preisendörfer 1988: 107). Zur Leugnung faktischer Machtverhältnisse in Netzwerkbeziehungen vgl. auch Wolf 2000: 100f.

<sup>56</sup> Vgl. hierzu Fürst / Schubert 2000: 3f

tion stehen, vereinbarte Regeln jedoch so lange als Konsens gelten, bis ein konkretes Problem oder die Unzufriedenheit einzelner Akteure zum Dissens führt, der den Prozess der Konsensbildung erneut in Gang setzt.

Diese Form des Entscheidungsprozesses stellt hohe Anforderungen an die persönliche Souveränität der Teilnehmer. Sie setzt die Fähigkeit zur unverzerrten Wahrnehmung von Phänomenen, die Bereitschaft zu Auseinandersetzung und zur Anerkennung „abweichender“ Sichtweisen und Erklärungsmuster voraus. Jeder Teilnehmer ist gleichzeitig dafür verantwortlich, seine eigenen Interessen und die des Netzwerkes im Auge zu behalten und dafür einzustehen. Es handelt sich um eine im Netzwerkmodell enthaltene und damit erlaubte, jedoch gleichzeitig sozial begrenzte Form von Egoismus, der auf der Überzeugung gründet, dass durch kooperatives Handeln Potentiale realisierbar sind, die den einzelnen Akteuren bei einer Beschränkung auf ein ausschließlich egoistisches Handeln nicht zugänglich wären. Der zweckrational Handelnde homo oeconomicus müsste sich unter dieser Prämisse – zumindest langfristig - gegen das Prinzip einer individuellen Gewinnmaximierung und für eine Kooperation im Netzwerk entscheiden. Hier ergibt sich jedoch die bereits oben dargestellte Paradoxie, dass ein rein strategisches Verhalten ohne wechselseitige Anerkennung von subjektiver Integrität als Basis von Vertrauen, trotz der geschilderten Vorteile nicht in der Lage ist, den Spannungsbogen der widersprüchliche Einheit zwischen individuellen Interessen und dem gemeinsamen Interesse am Fortbestand des Netzwerks aufrechtzuerhalten. Bei einer ausschließlich strategischen Orientierung läuft es vielmehr Gefahr, dass jede „Verlockung“, eines Wettbewerbsvorteils für das Netz zur Existenzfrage wird mit der Folge, dass die zur Stabilisierung erforderlichen Energien möglicherweise höher sind, als die unter diesen Bedingungen zu erzielenden strategischen und psychosozialen Vorteile.

## **6 Die Entwicklung von künstlichen Netzwerken im professionellen Bereich: exemplarische Darstellung an zwei Fallbeispielen**

In den folgenden Abschnitten werden typische Entwicklungsphasen von Netzwerken an zwei unterschiedlichen Netzwerktypen dargestellt. Bei einem handelt es sich um ein Netzwerk von Bildungsträgern, die im Rahmen eines Modellprojekts kooperieren, das der Erprobung von wohnortnaher Rehabilitation lernbehinderter Jugendlicher dient. Dieser institutionell geförderten Form der Netzwerkbildung wird ein Netzwerk von Freiberuflern gegenübergestellt, mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Typen darzustellen. Der Vergleich dient dazu, an typischen Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten die Relevanz des Ko-respondenzmodells für funktionsfähige Netzwerke in unterschiedlichen sozialen Kontexten und Entwicklungsphasen aufzuzeigen<sup>57</sup>.

### **6.1 Rahmenbedingungen des Modellprojekts REGINE**

Das Modellprojekt REGINE („REGIonale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher“) wurde von der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)* in Kooperation mit der *Bundesanstalt für Arbeit (BA)* initiiert und vom *Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA)* (mittlerweile: *Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (BMGS)*) finanziert. Ziel der Modellinitiative ist die Erprobung neuartiger wohnortnaher Ausbildungsangebote für (lernbehinderte) Jugendliche im dualen Ausbildungssystem. Um diesen Jugendlichen eine erfolgreiche betriebliche Ausbildung und eine dauerhafte soziale und berufliche Integration zu ermöglichen, werden sie von Bildungsträgern vor Ort gefördert. Die Förderung um-

---

<sup>57</sup> Die These impliziert nicht, dass die Bildung von Netzwerken explizit auf der Grundlage des Ko-respondenzmodell aufbaut. Dies ist in der Praxis sicher eher die Ausnahme. Die Beispiele sollen jedoch belegen, dass ein tragfähiger Aufbau und eine konstruktive Lösung typischer Netzwerkkonflikte die in ihm enthaltenen Implikationen berücksichtigen.

faßt die Akquise eines geeigneten Ausbildungsplatzes in einem Betrieb, Stütz- und Förderunterricht und sozialpädagogische Betreuung während der Ausbildung sowie Hilfen beim Übergang von der Ausbildung in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis. Zur Realisierung einer optimalen Förderung des Jugendlichen in seinem sozialen Umfeld ist es Aufgabe der Bildungsträger, den Jugendlichen durch Aufbau eines regionalen Netzwerks alle für eine erfolgreiche Ausbildung erforderlichen Ressourcen in ihrem sozialen Umfeld zu erschließen.

Die Laufzeit des Ende 1998 gestarteten Modellprojekts wurde auf fünf Jahre festgelegt, d.h. es wird Ende 2003 abgeschlossen. Mit der wissenschaftlichen Begleitung wurde das *Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (IfeS)* beauftragt. Sie beinhaltet die summative und formative Projektevaluation<sup>58</sup>. Letztere umfaßt den Erfahrungsaustausch zwischen den Projektpartnern sowie das Feedback über laufende Projektergebnisse, um die erzielten Ergebnisse für die weitere Projektentwicklung nützen zu können.

Insgesamt wurden 9 Standorte in die Studie einbezogen, davon vier in den neuen und fünf in den alten Bundesländern. Grundlage für die Teilnahme an *REGINE* stellte eine Bewerbung der Bildungseinrichtungen dar, in denen diese ihre Voraussetzungen für die Umsetzung des neuen Konzepts dargelegt hatten. Das Spektrum der Bildungseinrichtungen umfaßt Berufsbildungswerke, sonstige Reha-Einrichtungen, Bildungswerke und eine Arbeitsförderungsinitiative. Sie werden in öffentlich-rechtlicher, kirchlicher, privater und gemeinnütziger Trägerschaft betrieben.

Eine Analyse der Projektstruktur zeigt, dass die Modellinitiative den Aufbau von Netzwerken auf unterschiedlichen Ebenen erfordert, nämlich<sup>59</sup>

1. ein rehabilitandenzentriertes Netzwerk, in dem den Bildungsträgern die Funktion des Case-Managers zukommt;
2. ein regionales Netzwerk von professionellen Fachkräften aus den unterschiedlichen Institutionen mit dem Ziel einer optimalen Abstimmung bei der Gestaltung des Rehabilitationsprozesses;
3. ein überregionales Netzwerk, in dem die Fachkräfte der unterschiedlichen Standorte und Einrichtungen sich unter Mitwirkung der Projektträger (*BAR*, *BA* und *BMA* bzw. *BMGS*) und der wissenschaftlichen Begleituntersuchung (*IfeS*) austauschen mit dem Ziel, ein allgemein verbindliches Konzept für die neue Reha-Leistung zu entwickeln, unter Berücksichtigung der standortspezifischen Erfahrungen.

Die folgende *Abbildung 2* stellt die Beziehung zwischen den Netzwerken auf den unterschiedlichen Ebenen im Überblick dar<sup>60</sup>.

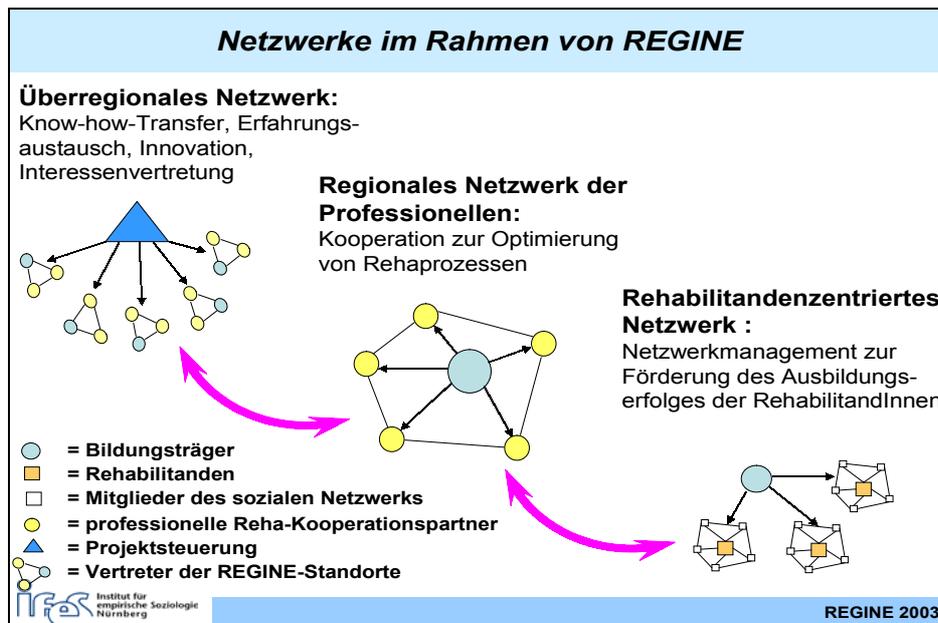
Nachgehend wird schwerpunktmäßig die Entwicklung des überregionalen Netzwerks aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung betrachtet, die wesentlich dadurch geprägt ist, dass sie einerseits die Rolle des neutralen Beobachters inne hat, d.h. eine exzentrische Perspektive einnimmt, andererseits aber auf eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit den Projektpartnern angewiesen ist, um die Aufgabe der formativen und summativen Evaluation angemessen erfüllen zu können.

---

<sup>58</sup> zu den Rahmenbedingungen und der Konzeption des Modellprojekts vgl. *Faßmann / Reiprich / Steger* 2000: 13, 50ff

<sup>59</sup> Vgl. *Steger / Reiprich* 2000: 92f

<sup>60</sup> Vgl. *Steger / Reiprich* 2000: 104

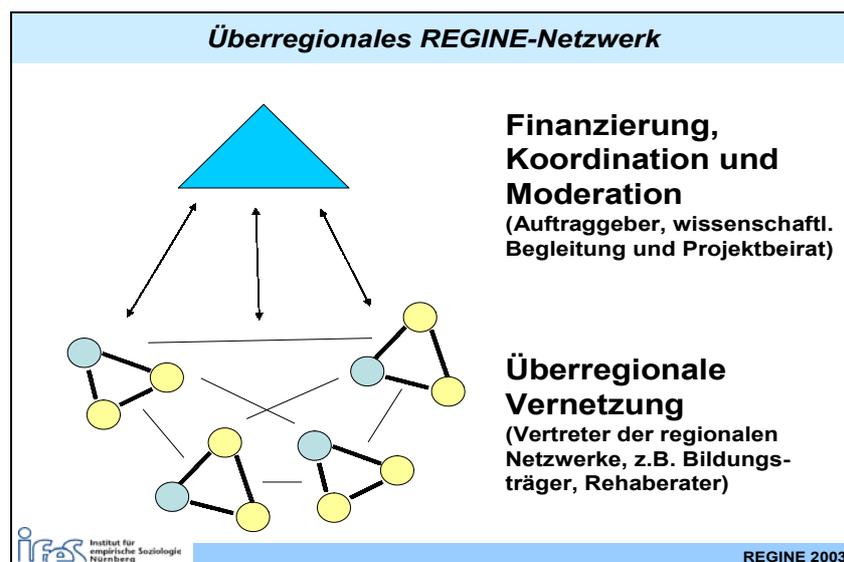


**Abbildung 2**

## 6.2 Typische Merkmale des überregionalen REGINE-Netzwerks und ihre Auswirkungen auf die Netzwerkentwicklung

Die in Abschnitt 2 genannten Merkmale künstlicher Netzwerke treffen auf die Kooperation zwischen den Projektstandorten, den Initiatoren des Modellprojekts und der wissenschaftlichen Begleitung nur teilweise zu. Abweichend von den idealtypischen Merkmalen künstlicher Netzwerke, basiert die Kooperation zwischen den Akteuren nicht primär auf informellen Beziehungen ohne formale Struktur, sondern teilweise auf vertraglichen Vereinbarungen<sup>61</sup> (vgl. hierzu *Abbildung 3*).

Innerhalb dieses Rahmens bestehen jedoch weitreichende Spielräume mit der Folge, dass die Funktionsfähigkeit des Netzwerks nicht durch den formalen Rahmen gewährleistet wird, sondern einer Aushandlung durch die Projektpartner bedarf. Gleichwohl hat der äußere Rahmen folgende Bedeutung für die Netzwerkgründung und –entwicklung:



**Abbildung 3**

<sup>61</sup> Dies trifft sowohl für das Verhältnis zwischen Projektträgern und wissenschaftlicher Begleitung als auch für das zwischen Reha-Beratern und Bildungsträgern zu.

- Das Netzwerk verfügt über eine hierarchische Gliederung mit vertraglich festgelegten Aufgaben und Rollen. Aus der Übernahme der Koordinations- und Moderationsfunktion durch Auftraggeber und wissenschaftlicher Begleitung ergibt sich eine äußere Stabilisierung. Sie entlastet gleichzeitig die restlichen Teilnehmer von der Aufgabe, den kontinuierlichen Informationsfluß sicherzustellen, Arbeitssitzungen und Projektveranstaltungen zu planen und vorzubereiten und für die Verbindlichkeit von Absprachen Sorge zu tragen.
- Die zeitliche Begrenzung auf eine Projektdauer von fünf Jahren steht in Gegensatz zu der für Netzwerke typischen langfristig angelegten Austauschbeziehung.
- Die Beziehungen basieren nicht auf informellen Kontakten. Die Auswahl der Akteure erfolgte durch die Projektinitiatoren. Die Bildungsträger und Reha-Berater als Netzwerkakteure waren hauptsächlich an der Erprobung der neuen Reha-Leistung interessiert; die Kooperation mit anderen Einrichtungen wurde dabei eher als Begleiterscheinung betrachtet.
- Zwischen den Bildungseinrichtungen besteht – bedingt durch die Verteilung auf unterschiedliche Regionen – keine unmittelbare Konkurrenzbeziehung. Dennoch spielen mittelbar Wettbewerbsfaktoren insofern eine Rolle, als die unterschiedlichen Bildungsträger Rehabilitationseinrichtungen verschiedener Kategorien mit unterschiedlichem Leistungsspektren und Tagessätzen repräsentieren.
- Die einbezogenen Reha-Berater der Arbeitsämter haben gegenüber Vertretern der Bildungseinrichtungen Auftraggeberfunktion. Es ist evident, dass das dadurch bedingte Abhängigkeitsverhältnis bei der Form der Kommunikation und der Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Projektpartnern eine Rolle spielt. Hinzu kommt, dass Projektträger und wissenschaftliche Begleitung neben der Moderatoren- und Koordinatorenrolle auch Kontrollfunktionen hinsichtlich Leistungsumfang und Ergebnisqualität innehaben.

Die genannten Abweichungen von idealtypischen Netzwerkkonstellationen machen deutlich, dass es sich beim überregionalen *REGINE*-Netzwerk um einen Mischtyp von Projektorganisation und Netzwerk handelt. Diese Form scheint typisch für interorganisationale und regionale Netzwerke zu sein, die ihre Existenz als künstliche Netzwerke häufig einer institutionellen Förderung verdanken<sup>62</sup>.

### 6.3 Rahmenbedingungen des Beraternetzwerks *zetTeam*

Das Beraternetzwerk *zetTeam* entstand durch die Initiative eines freien Beraters, der bereits seit mehreren Jahren selbständig tätig war. Zu den anderen Netzwerkakteuren bestanden bereits informelle Kontakte, die teilweise während einer gemeinsamen Ausbildung und teilweise durch die Zusammenarbeit in Projekten entstanden waren.

Die Situation einiger Mitglieder war dadurch gekennzeichnet, dass sie parallel zu ihrer freiberuflichen Tätigkeit noch im Angestelltenverhältnis in Non-Profit-Organisationen tätig waren. Die Feldkompetenzen und Tätigkeitsfelder der Mitglieder waren unterschiedlich. So waren zwei der insgesamt fünf Berater vorwiegend im Profit-Bereich tätig, die anderen hauptsächlich im Non-Profit-Bereich, so dass es nur geringe Überschneidungen – und damit auch kaum unmittelbare Konkurrenzbeziehungen – gab. Alle verfügten über eine qualifizierte mehrjährige supervisorische oder beraterische Ausbildung und waren durch ihre Aktivitäten als Freiberufler bzw. durch die Kombination von Angestelltentätigkeit und freiberuflicher Arbeit voll ausgelastet.

---

<sup>62</sup> Vgl. *Fürst / Schubert* 1998: 6, die eine institutionelle Förderung als typisches Merkmal von regionalen Netzwerken betrachten, die sich als lernende Regionen verstehen. Ammon (1998: 4ff) spricht in diesem Zusammenhang von „Projektnetzwerken“. *Oelschlägel* (2000: 18f) nennt in diesem Zusammenhang als wesentliches Abgrenzungskriterium zwischen Netzwerken und anderen Organisationsformen, dass Netzwerke „freiwillige, d.h. nicht hierarchische und auch nicht marktförmige Formen der Koordination von Interessen (sind). Insofern sind sie Verhandlungssysteme, die auf Konsens und die Selbstfindung der Akteure angewiesen sind“ (*Oelschlägel* 2000: 20).

## 6.4 Typische Merkmale des Beraternetzwerks *zetTeam* und ihre Auswirkungen auf die Netzwerkentwicklung

Die Merkmale des Beraternetzwerks *zetTeam* entsprechen weitgehend den in *Abschnitt 2* dargestellten idealtypischen Merkmalen künstlicher Netzwerke im professionellen Bereich:

- Das Netzwerk wurde durch einen Teilnehmer initiiert, der zu den Netzwerkpartnern informelle Kontakte hatte.
- Die Netzwerkgründung war durch das Interesse an gemeinsamen Aktivitäten motiviert. Alle Teilnehmer verbanden damit die Erwartung, auf diese Weise Synergieeffekte nutzen zu können, die sich aus den unterschiedlichen Kompetenzen und Arbeitsfeldern der einzelnen Personen ergeben. Ein weiteres Motiv war, eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen als Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit in Projekten. Die Netzwerkakteure versprachen sich davon, die Nachteile des Einzelkämpfertums zu kompensieren, ihr freiberufliches Angebotsspektrum zu erweitern und die eigene Professionalität weiterzuentwickeln.
- Es gab keinen konkreten äußeren Anlaß für die Netzwerkbildung; über gemeinsame Ziele und Aktivitäten existierten zunächst nur vage Vorstellungen.
- Das Netzwerk war nicht auf eine begrenzte Dauer geplant, sondern „*open ended*“.
- Die Netzwerkbeziehungen waren nicht durch eine formale Struktur geprägt. Die Übernahme von Rollen im Netz erfolgte durch Aushandlung zwischen den Akteuren.
- Hinsichtlich der vorhandenen Qualifikationen ist das Netzwerk eher als homogen zu bezeichnen, hinsichtlich der unterschiedlichen Arbeitsbereiche eher als inhomogen. Es bestehen keine unmittelbaren Konkurrenzbeziehungen, ähnliche Qualifikationen eröffnen jedoch die Möglichkeit einer gemeinsamen Beratungstätigkeit. Damit ist jedoch gleichzeitig die Gefahr künftiger netzwerkinterner und –externer Konkurrenzen verbunden<sup>63</sup>.

## 6.5 Das institutionell geförderte Netzwerk *REGINE* und das selbstinitiierte Netzwerk *zetTeam*: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Als wesentliche Unterschiede zwischen beiden Netzwerken werden die institutionelle Förderung des *REGINE*-Netzwerks und die eigeninitiierte Netzwerkgründung von *zetTeam* betrachtet sowie das Merkmal, dass es sich beim *REGINE*-Netzwerk um eine Kooperation zwischen Repräsentanten verschiedener Institutionen handelt, bei *zetTeam* dagegen um selbständig tätige Personen, die im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit nicht in eine Organisation eingebunden sind. Mit der folgenden Gegenüberstellung der beiden Fallbeispiele, die unterschiedliche Netzwerktypen repräsentieren, sollen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Netzwerkentwicklung und die zu lösenden Aufgaben aufgezeigt werden. Dahinter steht die These, dass es sich bei beiden Netzwerktypen um unterschiedliche Ausprägungen einer Struktur handelt, aus der sich trotz der genannten Unterschiede ähnlichen Anforderungen an die Netzwerkakteure ergeben.

In Zusammenhang mit der Beschreibung der einzelnen Phasen werden auch mögliche supervisorische Interventionen zur Unterstützung von Netzwerkbildung und –entwicklung dargestellt. Als Prozessmodell wird das „tetradische System“ mit den folgenden Phasen zugrunde gelegt<sup>64</sup>:

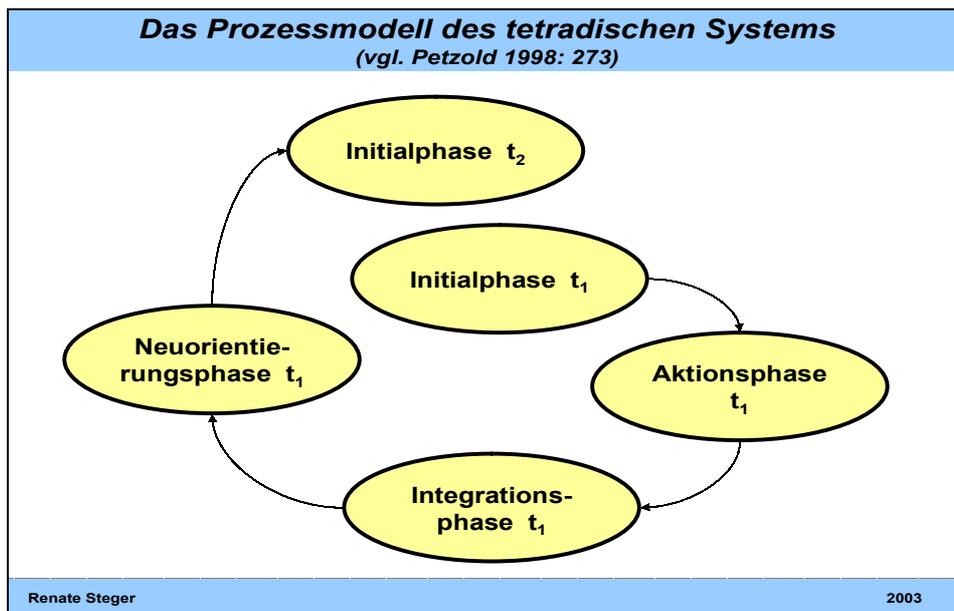
- Initialphase
- Aktionsphase
- Integrationsphase
- Neuorientierungsphase.

---

<sup>63</sup> Netzwerkinterne Konkurrenz ist gegeben, wenn es um die Entscheidung über eine Zusammenarbeit in einem Projekt geht, das für mehrere Akteure attraktiv ist. Externe Konkurrenz hingegen, wenn sich mehrere Partner unabhängig voneinander um denselben Auftrag bewerben.

<sup>64</sup> Zum Modell des tetradischen Systems vgl. *Petzold 1998: 273*

Die *Abbildung 4* stellt die Beziehung zwischen den einzelnen Phasen dar, die einen spiralförmigen Entwicklungsprozess bilden, der sich kontinuierlich fortsetzt.



**Abbildung 4**

### 6.5.1 Typische Aufgabenstellungen und Strukturprobleme der Initialphase

Idealtypisch dient die Initialphase „der Problemdiagnose, der Materialsammlung (und) der Differenzierung“<sup>65</sup>. Beim Modellprojekt *REGINE* waren die Aktivitäten des ersten Projektabschnitts, der etwa ein Jahr in Anspruch nahm, von Aushandlungsprozessen geprägt, bei denen folgende Themen im Vordergrund standen:

- Kontakt zwischen unterschiedlichen Institutionen und „Kulturen“: Selbstdarstellung, Positionen deutlich machen, Abgrenzung und erster Versuch einer Einschätzung der Partner
- Orientierung, Klärung wechselseitiger Erwartungen: unterschiedliche und gemeinsame Interessen, Rollenklärung innerhalb der eigenen Organisation und im Netzwerk
- Klärung des inhaltlichen Konzepts und Regeln der Zusammenarbeit: Kooperation als Verpflichtung und Ergebnis von persönlichem Engagement, Abstimmung als Einschränkung und Chance.

Im Rahmen der ersten Vorstellungsgespräche und Projektsitzungen kam der Selbstdarstellung der einzelnen Einrichtungen ein zentraler Stellenwert zu. Dabei wurden vor allem die Unterschiede zwischen ihnen deutlich. Das Spektrum der Bildungseinrichtungen reichte z.B. von großen Berufsbildungswerken mit langjähriger Tradition, hohem Versorgungsniveau und eingespielten Routinen bis hin zu relativ kleinen Einrichtungen mit hohem persönlichem Engagement und Innovationspotential, welche die Gründungsphase gerade erfolgreich abgeschlossen hatten.

Als ein Interessengegensatz wurde in dieser Phase deutlich, dass innerhalb von Berufsbildungswerken, die im Rahmen eines abgestuften Rehabilitations- und Lernortkonzepts nach eigener Einschätzung zunehmend den Status von „Intensivstationen“ zugewiesen bekommen, die Erprobung ambulanter Formen der Rehabilitation deshalb skeptisch beurteilt wird, da sie eine potentielle Konkurrenz zu den hausinternen „Kernkompetenzen“ einer stationären, überbetrieblichen beruflichen Rehabilitation darstellt. Gleichzeitig sind diese Einrichtungen jedoch aufgrund einer veränderten sozialpolitischen Situation gezwungen, ihr Leistungsspektrum durch zusätzliche teil-

<sup>65</sup> Petzold 1998: 273

stationäre und ambulante Rehabilitationsangebote zu erweitern, um die Auslastung vorhandener Kapazitäten sicherzustellen. Der Verzicht auf eine Beteiligung an derartigen Entwicklungen würde bedeuten, dieses Segment potentiellen Konkurrenten zu überlassen. Der Erfahrungsaustausch mit Einrichtungen geringerer Betreuungsintensität beinhaltet jedoch, das eigene Know-how mit weniger etablierten Anbietern zu teilen.

Umgekehrt waren Bildungsträger, die nicht über eine vergleichbar aufwendige Ausstattung wie Berufsbildungswerke verfügten, daran interessiert, nachzuweisen, daß sie in diesem Bereich der Rehabilitation in der Lage sind, mit ihren Mitteln vergleichbare Ergebnisse zu erzielen.

Die Aufgabe der Initialphase bestand deshalb wesentlich darin, gemeinsame und unterschiedliche Interessen der Netzwerkakteure zu erkennen und zu respektieren. Das Wahrnehmen und Verstehen der unterschiedlichen Positionen vor ihrem jeweiligen Entstehungshintergrund bildete die Grundlage für die Entwicklung eines tragfähigen, gemeinsamen Konzepts für die weitere Kooperation.

So dienten die ersten Projektsitzungen der inhaltlichen Präzisierung und verbindlichen Festschreibung des zu erprobenden wohnortnahen Rehabilitationskonzepts und der Entwicklung einer einheitlichen Dokumentation an den neun Standorten. Gleichzeitig wurden Rahmenbedingungen für die Kooperation im Netzwerk ausgehandelt wie Häufigkeit der Treffen, Teilnehmerkreis und Veranstaltungsorte. Die Moderationsfunktion der wissenschaftlichen Begleitung gemeinsam mit den Projektinitiatoren erwies sich in dieser Phase als strukturierendes und stabilisierendes Element.

Eine wesentliche Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung bestand in diesem Projektabschnitt darin, die gegenseitigen Erwartungen in Einzelgesprächen zu klären und auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen. Dabei wurden folgende Konflikte deutlich:

- Ein Teil der Bildungsträger erwartete von der wissenschaftlichen Begleitung konkrete Unterstützung bei der Gestaltung des Förderunterrichts für die Rehabilitanden, die jedoch im Rahmen des Projekts nicht zu ihren Aufgaben gehörte.
- Einige Bildungsträger beklagten die mangelnde Weitergabe von Gutachten und Testergebnissen durch die regionalen Arbeitsämter. Bei der Suche einer geeigneten Lösung wurde deutlich, dass die bis dahin praktizierte Lösung u.a. dem Schutz der persönlichen Daten der Rehabilitanden diene.
- Manche Bildungsträger bekundeten ihr Interesse daran, bereits in die Auswahl der Rehabilitanden mit einbezogen zu werden und in den Abschlußklassen gemeinsam mit den Reha-Beratern der Arbeitsämter aktiv zu werden. Dies wurde zunächst von seiten der *Bundesanstalt für Arbeit* sowie von einer Reihe von Reha-Beratern abgelehnt. Als Begründung spielten dabei neben sachlichen Argumenten auch die Sicherung und Abgrenzung des eigenen Zuständigkeitsbereichs eine Rolle.

Bei der Bearbeitung der auftretenden Diskrepanzen war es zunächst wichtig, Transparenz als Voraussetzung für Vertrauen zu schaffen. Dies implizierte vorhandene Erwartungen wahr- und ernst zunehmen und gleichzeitig deutlich zu machen, welche Aufgaben die einzelnen Akteure zu übernehmen bereit und in der Lage sind und welche sie zurückweisen.

Der in Einzelgesprächen geäußerte Wunsch eines besseren Informationsaustausches zwischen Arbeitsämtern und Bildungsträgern wurde in den Plenumsdiskussionen teilweise relativiert. Hier wurde sichtbar, dass zwar eine gewisse Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation bestand, gleichzeitig jedoch Vorbehalte dagegen bestanden, das Thema zu diesem Zeitpunkt und in diesem Kreis offen zu diskutieren. Die Folge war eine eher reservierte Reaktion der Betroffenen auf den Versuch der Begleitforschung, das Problem einer Lösung näherzubringen. Im Verlauf des Projekts zeigte sich, dass an den meisten Standorten zwischen den Reha-Beratern des Arbeitsamtes und den Bildungseinrichtungen vor Ort eine relativ enge Kooperation bestand und es bilateral eher möglich war als im Plenum, geeignete Regelungen zu vereinbaren. Hier erwies es sich als wichtig, das Thema zu benennen ohne jedoch auf eine sofortige Lösung zu dringen, da damit eher

die Gefahr einer Vertiefung der Diskrepanzen denn die Chance zu einer konstruktiven Lösung verbunden gewesen wäre.

Der Konflikt zwischen den Interessen der Bildungsträger an einer möglichst frühzeitigen Beteiligung an der Auswahl der Rehabilitanden und dem Interesse der Bundesanstalt für Arbeit, diese Funktion bei den Reha-Beratern zu belassen, wurde zunächst im Sinne einer ausschließlichen Zuständigkeit der Reha-Berater entschieden. Im Verlauf des Projekts entwickelten sich jedoch an den meisten Standorten – teils als Folge gesetzlicher Veränderungen, teils als Ergebnis persönlicher Kontakte – Lösungen, die den Interessen der Bildungsträger weitgehend Rechnung tragen.

Die Aktivitäten der Initialphase im überregionalen *REGINE*-Netzwerk waren hauptsächlich von den rollenförmigen Beziehungen geprägt, die sich aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Einrichtungen und aus den durch das Modellprojekt vorgegebenen Zielen und Funktionen ergaben. Dennoch wurden bereits in der Anfangsphase Spielräume für Netzwerkaktivitäten ausgelotet und gestaltet, die dem Charakter des Entwicklungsprojekts entsprechen und die wesentlich durch das persönliche Engagement der Beteiligten und ihre Bereitschaft, sich auf die Kooperation einzulassen, geprägt waren.

Bei einem Vergleich zwischen der Entwicklung des Projektnetzwerks *REGINE* und dem Beraternetzwerk *zetTeam* werden folgende Unterschiede deutlich:

- Beim Beraternetzwerk *zetTeam* spielten zu Beginn die Abklärung von gemeinsamen Erwartungen und Zielen eine zentrale Rolle. Beim Projektnetzwerk *REGINE* waren diese durch die Projektinitiatoren und die Interessen der Projektträger bereits weitgehend festgelegt<sup>66</sup>.
- Dasselbe gilt für die Aushandlung von Rollen, die sich bei *zetTeam* im Rahmen der konkreten Zusammenarbeit allmählich herausbildeten. Bei *REGINE* war die Rollenverteilung hingegen durch die Projektstruktur und die beteiligten Institutionen weitgehend vorgegeben. Die innerhalb dieses Rahmens bestehenden Gestaltungsspielräume beschränkten sich im wesentlichen auf die Wahrnehmung typischer Gruppenfunktionen wie etwa die eines Wortführers, einer „grauen Eminenz“, eines Kritikers oder „Sündenbocks“.
- Im eigeninitiierten Netzwerk *zetTeam* war die Anfangsphase durch Aufbruchstimmung und Begeisterung über die sich dadurch bietenden Kooperationsmöglichkeiten geprägt. Die Selbstdarstellung der Netzwerkpartner machte das Potential an Handlungsmöglichkeiten durch die im Netzwerk vorhandenen Ressourcen deutlich. Das sich entwickelnde Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern und das Vertrauen in die Entwicklungsmöglichkeiten des Netzwerks bildeten die Basis für gegenseitige Wertschätzung und für den Aufbau tragfähiger Beziehungen. Als weitere Grundlage für die Zusammenarbeit wurde eine gemeinsame ethische Grundhaltung deutlich, die sowohl den Arbeitsstil als auch auf das Engagement für bestimmte Themenbereiche und Arbeitsfelder betraf. In Verbindung mit den unterschiedlichen Kompetenzen, Kontakten und Erfahrungen der Teilnehmer stellten diese Übereinstimmungen das Startkapital des Netzwerks dar. Die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Zukunftsperspektiven waren ein wesentliches Kennzeichen der Initialphase.

Im Gegensatz hierzu traten im *REGINE*-Netzwerk, das seine Gründung externen Projektinitiatoren verdankte, bereits in dieser Phase Abgrenzungsprozesse und das Ausloten von Einflußmöglichkeiten in Erscheinung; ein Phänomen, das in selbstinitiierten Netzen häufig erst in der Aktionsphase auftritt<sup>67</sup>. Prozesse der Gruppenbildung entwickelten sich im projektbezogenen Netz hauptsächlich in Abhängigkeit von institutionellen Interessen.

---

<sup>66</sup> zur Problematik von vorgegebenen Zielen bei fremdinitiierten Netzwerken und dadurch beeinträchtigten Motivation der Netzwerkpartner zur Zusammenarbeit vgl. *Castor* 2003: 18

<sup>67</sup> Die Erfahrung, dass bei der Netzwerkentwicklung in der Anfangsphase die Betonung von Gemeinsamkeiten und die Freude an den damit verbundenen Arbeitsmöglichkeiten dominiert, konnte ich bei einer Reihe von Netzwerken machen, an denen ich entweder selbst beteiligt war oder die ich im Rahmen meiner supervisorischen Arbeit kennenlernte. Die Bewährungsprobe mussten diese Netze in der Regel in der Aktionsphase bestehen, in der z.B. Mißverständnisse, unklare Vereinbarungen, mangelnde Verbindlichkeit von Absprachen, unterschiedliche Arbeitsstile, Erwartungen und Prioritäten sowie konkurrierende Interessen das Arbeitsklima belasteten.

Trotz dieser Unterschiede ist beiden Netzwerken gemeinsam, dass die Initialphase dazu dienete, Regeln der Zusammenarbeit auszuhandeln und gemeinsame Anliegen – im Fall fremdinitiiertter Netzwerke in Ergänzung zu den „offiziellen“, fremdbestimmten Zielen - zu definieren.

Aus dieser Aufgabe ergeben sich folgende supervisorische Interventionen, die geeignet sind, die Chancen für eine effektive Kooperation zu erhöhen:

- Erstellung von Ressourcenkarten<sup>68</sup> der einzelnen Netzwerkpartner und des gesamten Netzwerks, um einen Überblick über die unterschiedlichen Dimensionen von Ressourcen im Netz zu erhalten. Neben dieser kognitiven Funktion wirken sich solche Karten auch positiv auf Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen, gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen in der Gruppe und in die Gruppe aus. Sie können dadurch ein wichtiger Schritt in Richtung Identifikation mit dem Netz als gemeinsames Handlungsforum sein.
- Erarbeitung von „*Culture Charts*“<sup>69</sup>, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten der jeweiligen Organisations- und Institutionskulturen deutlich zu machen mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und auf der Basis einer Wertschätzung vorhandener Unterschiede eine gemeinsame Werthaltung zu entwickeln.
- Für größere Netzwerke bieten sich außerdem ressourcenorientierte Großgruppenmethoden wie z.B. *Open-Space-Veranstaltungen* oder *Zukunftskonferenzen* an, um gemeinsame Zukunftsperspektiven zu entwickeln und konkrete Aktivitäten zu initiieren<sup>70</sup>.
- In Einzelfällen kann es auch sinnvoll sein, bereits in der Anfangsphase auf typische strukturelle Probleme von Netzwerken hinzuweisen und systematisch Lösungen hierfür zu entwickeln. Solche präventiven Interventionen zur Verhinderung nachhaltiger Netzwerkkonflikte sind vor allem dann angezeigt, wenn sich ein Netzwerk formiert hat, um bereits in der Anfangsphase Aktivitäten durchzuführen, die von den Beteiligten einen hohen Einsatz an personellen und materiellen Ressourcen erfordern.
- Ein typisches Problem in der Anfangsphase fremdinitiiertter Netze ist darin zu sehen, dass die Konfiguration des Netzwerks zu einem Zeitpunkt festgelegt wird, der eine Mitsprache der Projektakteure bei der Zusammensetzung des Netzwerks ausschließt<sup>71</sup>. Die Aufgabe der Evaluation und Programmentwicklung im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitforschung kann z.B. wesentlich erschwert werden, wenn aufgrund der Netzwerkformation bestimmte Einflußfaktoren nicht kontrollierbar sind. Hier sollten nach Möglichkeit bereits im Vorfeld des Forschungsvorhabens die notwendigen Rahmenbedingungen für das geplante Forschungsdesign geklärt werden.

Insbesondere die Methoden der Erstellung von Ressourcenkarten und „*Culture Charts*“ eignen sich dazu, nicht nur Unterschiede in der Ausgangssituation und den daraus resultierenden Perspektiven deutlich zu machen, sondern auch Brücken zwischen verschiedenen sozialen Welten zu bauen. Voraussetzung hierfür ist eine gute Gesprächsatmosphäre, in der jeder seine Sichtweise und deren Hintergründe darstellen kann. *„Dann wird das Fremde als Fremdes aus einer Haltung der ‚Konvivialität‘ und der Neugier / des Interesses angenommen als ein ‚nicht mehr bedrohliches Fremdes‘. ... Wenn man differente Vielfalt zusammenbringt, dann entstehen multiple Vernetzungen, wächst das Emergenzpotential‘ in komplexen Systemen, so daß es vermehrt zu Emergenzen kommt.“*<sup>72</sup>.

---

<sup>68</sup> Zur Methode der Erstellung von Ressourcenkarten zur Bestandsaufnahme und Bewertung von Ressourcen vgl. *Petzold* (1998: 379ff); im wesentlichen geht es dabei darum, vorhandene Ressourcen in anschaulicher Form so darzustellen, dass Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozesse auf der kognitiven und der emotionalen Ebene gefördert werden.

<sup>69</sup> zur Arbeit mit „*Culture Charts*“ vgl. *Petzold* 1998: 316ff

<sup>70</sup> Vgl. hierzu z.B. *Weber* 2002a: 9ff

<sup>71</sup> Dies ist häufig bei institutionell geförderten Netzwerken der Fall. Die Projektinitiatoren legen die Zusammensetzung des Netzwerks fest, die sich im Projektverlauf für die Netzwerkziele als disfunktional erweisen kann.

<sup>72</sup> *Petzold* 2003: 18

## 6.5.2 Aktivitäten und Entwicklungsprozesse der Aktionsphase

Im Modellprojekt *REGINE* war die Aktionsphase dadurch gekennzeichnet, dass entsprechend dem zu erprobenden Konzept die Ausbildung der Rehabilitanden an den einzelnen Standorten durchgeführt wurde. Auf der Netzwerkebene bestand bereits die Routine regelmäßiger Treffen zwischen Bildungsträgern, Reha-Beratern der Arbeitsämter, wissenschaftlicher Begleituntersuchung und den Projektinitiatoren, *BAR*, *BA* und *BMA* (bzw. *BMGS*). Sie dienten dem Erfahrungsaustausch im Rahmen der formativen Evaluation. Zusätzlich bildete sich in dieser Phase eine zweite, zunächst ungeplante Routine heraus, nämlich ein jährliches Treffen in Nürnberg, an dem nur die wissenschaftliche Begleitung und die Bildungsträger teilnahmen. Im Verlauf des Projekts kam diesem Treffen die Aufgabe zu, gemeinsam Qualitätsstandards zu entwickeln. Diese wurden im Anschluß daran von der wissenschaftlichen Begleitung ergänzt und sprachlich überarbeitet, um auf der nächsten „großen“ Projektsitzung überprüft und konsensuell verabschiedet zu werden. Diese Form der Konzeptentwicklung war zu Beginn des Projekts weder geplant noch absehbar.

In der Aktionsphase fanden auch deutliche Veränderungen der Rollenverteilung und des Arbeitsstils im überregionalen Netzwerk statt. Während in der ersten Projektphase die Treffen vorwiegend als Informationsveranstaltungen gestaltet waren, setzte sich immer mehr die Arbeit in Kleingruppen als vorherrschender Arbeitsstil durch. Gleichzeitig führte der Erfahrungsaustausch und das Feedback über bisherige Projektergebnisse zu intensiven Diskussionen über die Erfassung, Darstellung und Bewertung einzelner Rehabilitationsleistungen. Gleichzeitig wurden an den einzelnen Standorten unterschiedliche Strategien zur Sicherstellung einer wohnortnahen Rehabilitation deutlich, die auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bedeutsam waren. Die Konturen der gemeinsamen Arbeit wurden prägnanter, aber auch die Vielfalt der unterschiedlichen Strukturen und Handlungsmöglichkeiten rückte verstärkt ins Blickfeld.

Der Stil der Auseinandersetzungen wurde zunehmend offener, konkurrierende Einschätzungen und Strategien wurden offen, gelegentlich auch in temperamentvoller Form ausgetragen. Allerdings war hier ein deutlicher Unterschied zwischen allgemeinen Plenumsdiskussionen und der Diskussion von Ergebnissen aus einzelnen Arbeitsgruppen zu beobachten. Die Kritik an letzteren wurde regelmäßig in sehr wertschätzender und konstruktiver Form geäußert; ein Umgangsstil, der insgesamt das Verhältnis zwischen den Kollegen der unterschiedlichen Standorte prägte. Als Ort für Polemik dienten eher Plenumsdiskussionen, in denen auch einrichtungs- oder standortspezifische Interessengegensätze deutlicher in Erscheinung traten. Der Austausch von standortspezifischen Informationen beschränkte sich in dieser Phase hauptsächlich auf öffentlich zugängliches Material wie Prospekte oder Pressemitteilungen.

In Netzwerken ohne Einbindung in eine Projektstruktur ist die Aktionsphase nicht selten durch Ernüchterung geprägt: unterschiedliche Arbeitsweisen, Erwartungen an Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit, Zeit- und Finanzbudgets u.ä. treffen aufeinander und werden nicht selten als schmerzlich erlebt. Gleichzeitig bieten die Herausforderungen dieser Phase auch starke Anreize, die durch das Netzwerk entstandenen neuen Möglichkeiten zu nutzen. Regeln werden vorwiegend ad hoc aus konkreten Situationen und Notwendigkeiten heraus entwickelt und haben solange Gültigkeit, wie sie von den Kooperationspartnern als funktional betrachtet werden. Es ist die Phase der Konfrontation der internen Beziehungsstrukturen mit lebensweltlichen Anforderungen der „Außenwelt“. Nun kommt es darauf an, sich überzeugend nach außen darzustellen, über Entscheidungsstrukturen zu verfügen, die schnelle und flexible Reaktionen und gleichzeitig verbindliche Vereinbarungen mit externen Geschäftspartnern ermöglichen. Die Fokussierung auf externe Aktivitäten und die damit verbundene Notwendigkeit, sich am Markt erfolgreich zu präsentieren, hat auch Rückwirkungen auf die interne Struktur. Es geht darum, Spannungen zwischen Gegensätzen, wie sie in *Abbildung 5* aufgelistet werden, auszuhalten und auszubalancieren:

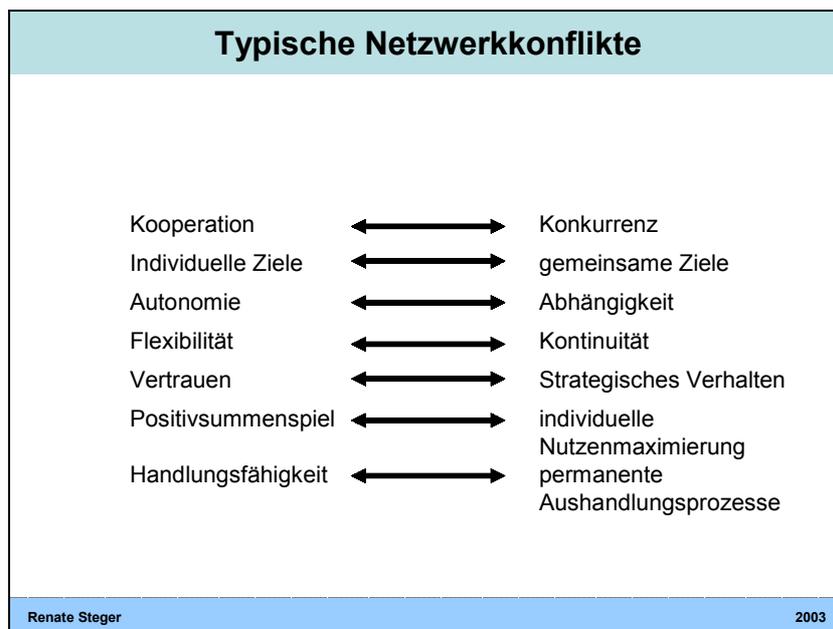


Abbildung 5

Im Gegensatz zu formalen Hierarchien mit klarer Kompetenz- und Rollenverteilung spielen in Netzwerken bei der Verteilung von Machtbefugnissen unterschiedliche Dimensionen eine Rolle. *Petzold* nennt als Basiskategorien

- „personale Ressourcen (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, Willenskraft etc.),
- soziale Ressourcen (Familie, Freunde, Kolleginnen, Beziehungen etc.),
- materielle Ressourcen ... und
- professionelle Ressourcen (berufliche Position, formelles Portfolio, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.)“<sup>73</sup>,

und weist darauf hin, dass „bei jeder der aufgeführten Basiskategorien ... Ressourcen – abhängig vom jeweiligen Kontext und seinen Bedingungen – ausdifferenziert und konkret benannt werden (müssen), um sie dann zu klassifizieren und auf ihre Ressourcenvalenz einzuschätzen“<sup>74</sup>.

Da es sich bei den genannten Kriterien um relativ stabile Merkmale handelt, könnte daraus auf eine relativ stabile interne Machtverteilung in Netzwerken geschlossen werden. Gleichzeitig ergeben sich aber je nach Ressourcenvalenz, d.h. in Abhängigkeit vom Stellenwert der jeweiligen Ressourcen für eine konkrete Aufgabe, wechselnde Abhängigkeits- und Machtverhältnisse. Der Umgang mit dieser netzwerkimmanenten Instabilität erfordert als Verhandlungsgrundlage eine fundierte Kollegialität, die nach *Petzold* „ein gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem“<sup>75</sup> voraussetzt. Das Verhältnis zwischen Kollegen im umfassenden Sinn einer fundierten Kollegialität charakterisiert er wie folgt: „Sie sind einander vertraut und dennoch klar abgegrenzt, haben auf gemeinsamen Boden doch eigene Territorien, deren Grenzen sie immer wieder neu bestimmen müssen in Ko-respondenzprozessen über die geteilte Wirklichkeit“<sup>76</sup>.

Im Netzwerk *zetTeam* erfolgte eine Klärung des gemeinsamen Fundaments als „Nebenprodukt“ der Erstellung eines gemeinsamen Flyers. Diese Arbeit setzte wichtige Klärungsprozesse im Innenverhältnis in Gang. Ein wesentliches Ergebnis war die Entscheidung für einen stufenweisen

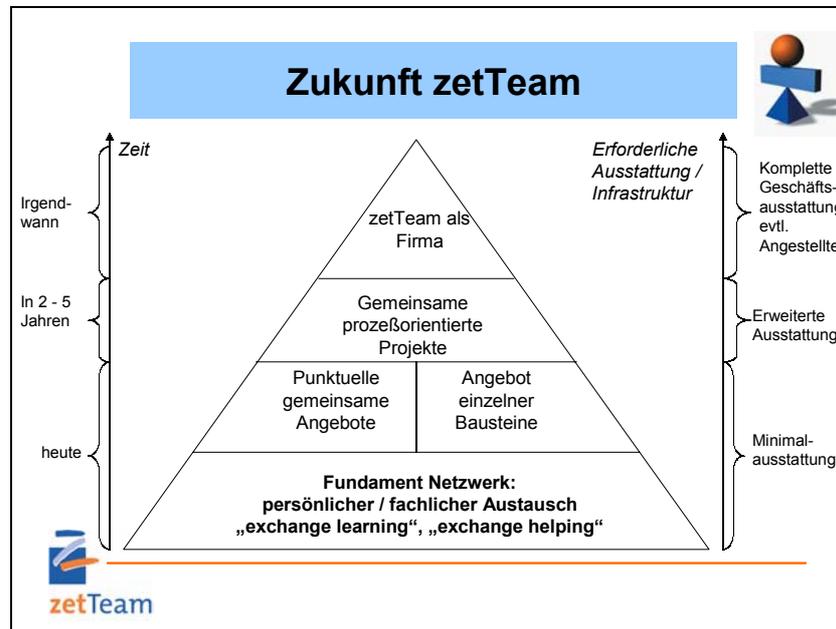
<sup>73</sup> *Petzold* 1998: 382

<sup>74</sup> *Petzold* 1998: 382

<sup>75</sup> *Petzold* 1998: 291

<sup>76</sup> *Petzold* 1998: 291

Aufbau der Zusammenarbeit. Als Basis wurde der regelmäßige fachliche Austausch und die gegenseitige Vermittlung von Kontakten betrachtet. Darauf aufbauend wurden punktuelle Kooperationen, die sich aus den Aktivitäten der einzelnen Netzwerkpartner ergeben, als nächstes Ziel betrachtet. Das Fernziel stellten schließlich Gemeinschaftsprojekte dar. Die folgende *Abbildung 6* ist die Visualisierung dieser Struktur, wie sie in einer Arbeitssitzung entstand.



**Abbildung 6**

Das vereinbarte sequentielle Vorgehen war für die weitere Entwicklung des Netzwerks bedeutsam, da sie gleichzeitig eine Wertschätzung der bestehenden Beziehungen und Arbeitsergebnisse beinhaltete und notwendige Zwischenschritte zum Fernziel eines gemeinsamen Beratungsangebots deutlich machte. Diese Anerkennung des aktuellen Entwicklungsstandes wirkte sowohl entlastend als auch motivierend im Sinn einer Fortsetzung des eingeschlagenen Wegs. Die Bestandsaufnahme machte deutlich: es ist wichtig, dass es sich bei der Zusammenarbeit um ein zukunfts-offenes Modell handelt, das zusätzliche Handlungsspielräume eröffnet und keine Festlegung auf das ursprüngliche Ziel einer gemeinsamen Projektarbeit bedeutet<sup>77</sup>.

Die Unterschiede zwischen den beiden dargestellten Netzwerktypen ergeben sich aus ihrem unterschiedlichen Entstehungszusammenhang:

- im überregionalen Netzwerk *REGINE* führt das konkrete Handeln im Verbund dazu, sich von formal definierten Rollen etwas zu lösen und sich im Geflecht gemeinsamer und entgegengesetzter Interessen zu orientieren und entsprechende Koalitionen einzugehen. Sie stellen eine Überformung der formalen Struktur dar, ohne diese außer Kraft zu setzen. Die durch das Projekt festgelegte Arbeitsteilung bleibt dominierend. Sie stellt die Aktionsbasis dar für informelle Entwicklungsprozesse. Sie wirkt sich fördernd und stabilisierend auf die Zusammenarbeit aus, legt sie jedoch gleichzeitig auf einen begrenzten zeitlichen Rahmen und auf ein vorab definiertes Aufgabenspektrum fest, das die Zukunftsoffenheit des Prozesses einschränkt.

<sup>77</sup> Dieser der Aktionsphase zugeordnete Schritt beinhaltet bereits Elemente der Integrations- und Neuorientierungsphase. Die Entscheidung, ihn dennoch der Aktionsphase zuzuordnen, ist dadurch begründet, dass er in unserem Prozess in unmittelbarem Zusammenhang mit konkreten Aktivitäten zum Thema wurde. Dabei erscheint es mir wichtig, den Bezug zwischen Handeln und dadurch initiierten Klärungsprozessen als zwei Seiten einer Sache darzustellen. Im Gegensatz zur klassischen Ziel-Mittel-Systematik, bei der zu Beginn eines Vorhabens ein Ziel definiert wird, das dann – unabhängig von weiteren Entwicklungen – unhinterfragt verfolgt wird, geht es bei dieser Sichtweise darum, im weiteren Verlauf nicht nur geeignete Mittel zur Umsetzung auszuwählen, sondern parallel dazu auch einen Ziellanpassungsprozess zu ermöglichen.

- Das selbst initiierte Netzwerk verfügt dagegen über keine vergleichbaren Stabilisatoren. Der Konsens bedarf deshalb einer kontinuierlichen Überprüfung, verbunden mit der Chance einer situationsadäquaten Anpassung von Zielen und Entwicklungsrichtung.

Gemeinsam ist beiden Netzwerktypen in dieser Phase, dass als stärkste Motivation für eine Fortsetzung der Kooperation erste sichtbare Erfolge wirken. Diese können unterschiedliche Ebenen wie z.B. standortspezifische Wettbewerbsvorteile, Informationsvorsprung, zusätzliche Klienten, wirksame emotionale Unterstützung in Krisensituationen, u.ä. betreffen. Im Projektnetzwerk sind die Partner zwar zu bestimmten Kooperationsaufgaben verpflichtet, wie z.B. zu einer regelmäßigen Dokumentation, ein lebendiger, substantieller Austausch ist jedoch nicht über vertragliche Regelungen erreichbar, sondern nur über ein gemeinsames Anliegen.

Supervisorische Interventionen sollten in dieser Phase darauf abzielen, unterschiedliche Standpunkte transparent zu machen, um sie verstehen, respektieren und als Netzwerkressource integrieren zu können. Eine weitere Unterstützungsfunktion kann in der Moderation beim Aushandeln von Regeln und in der gemeinsamen Reflexion von Strukturen bestehen, die sich in der gemeinsamen Arbeit herausgebildet haben. In diesem Zusammenhang sollten auch Entwicklungsperspektiven und Wege ihrer Realisierung aufgezeigt und reflektiert werden.

### 6.5.3 Wesentliche Merkmale und Entwicklungsprozesse der Integrationsphase

Nach Petzold hat die Integrationsphase folgende Funktionen: *„In dieser Phase wird das Material, das in den aktionalen Prozessen generiert wurde, werden die spontanen Lösungsmöglichkeiten, die hier aufgetaucht sind, gesichtet, kognitiv integriert, ausgearbeitet und vertieft. Erarbeiteter Konsens wird zu Konzepten elaboriert“*<sup>78</sup>.

Im Netzwerk *REGINE* war die Integrationsphase dadurch gekennzeichnet, dass die Netzwerkteure unter der Moderation der wissenschaftlichen Begleitforschung ein gemeinsames Konzept zur Definition von Qualitätsmerkmalen einer wohnortnahen beruflichen Rehabilitation lernbehinderter Jugendlicher entwickelten. In das Konzept flossen die unterschiedlichen Erfahrungen, Handlungsroutrinen und Qualitätsstandards an den einzelnen Standorten mit ein. Das Ergebnis war mehr als ein kleinster gemeinsamer Nenner der unterschiedlichen Arbeitsweisen. Auf der Grundlage von Einzelbeispielen und der Antizipation künftiger Entwicklungen wurden Qualitätsstandards entwickelt, die handlungsleitend für das Konzept sein sollen und darauf abzielen, den praktischen Anforderungen in den jeweiligen Handlungsfeldern angemessen Rechnung zu tragen. Dies bedeutete u.a., dass einige Handlungsleitlinien, relativ detailliert beschrieben werden konnten<sup>79</sup>, andere dagegen eher den Charakter von Checklisten oder Mindeststandards hatten<sup>80</sup>. Ein Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses war auch, unterschiedliche Strategien der wohnortnahen Betreuung der Jugendlichen an den einzelnen Standorten nicht als konkurrierende Strategien aufzufassen, sondern als Alternativen<sup>81</sup>. Auf dieser Basis war es dann auch möglich, Entscheidungsregeln zu formulieren, unter welchen Rahmenbedingungen welcher Alternative der Vorzug zu geben ist.

Diese Entwicklung wurde durch intensive Gruppenarbeit, verbunden mit einer abschließenden Konsensmoderation für jeden Arbeitsbereich erreicht. Sie führte zu einer erhöhten Identifizierung

---

<sup>78</sup> Petzold 1998: 273

<sup>79</sup> Dies traf z.B. auf Aktivitäten bei der Kontaktpflege zu Betrieben oder auf die Festlegung von Rechten und Pflichten von Rehabilitanden und Bildungsträgern im Rahmen der professionellen Beziehung zu (vgl. *Faßmann / Reiprich / Steger* 2002: 104f, 107).

<sup>80</sup> Beispiele hierfür sind erforderliche Interventionen zur Krisenprävention und –bewältigung oder Maßnahmen zur Unterstützung eines erforderlichen Berufs- oder Ausbildungsplatzwechsels (vgl. *Faßmann / Lechner / Steger* 2003: 103ff).

<sup>81</sup> Vgl. hierzu *Faßmann / Reiprich / Steger*, 2001: 81ff und *Faßmann* 2002: 23ff

der Akteure mit dem Modellprojekt. Gleichzeitig entwickelte sich ein institutionen- und standortübergreifender Informationsaustausch, d.h. Bildungsträger eines Standorts baten – auf Empfehlung eines anderen Bildungsträgers – einen Reha-Berater des Arbeitsamts eines dritten Standorts um Informationen und Tipps. In dieser Phase wurde auch von einer Bildungseinrichtung der Vorschlag eingebracht, sich als Netzwerk gemeinsam um ein weiteres Projekt zu bewerben. Außerdem wurden Überlegungen angestellt, das bestehende Netzwerk nach Abschluß des Modellprojekts in Eigenregie weiterzuführen. Derartige Aktivitäten sind jedoch bereits der Phase der Neuorientierung zuzurechnen und damit Gegenstand des nächsten Abschnitts.

Im Beraternetzwerk war ein Ergebnis der Integrationsphase die gemeinsame Selbstdarstellung in Form eines Prospekts, gemeinsame Seminarangebote und Workshops, aber auch der Austausch von Unterlagen zur Unterstützung von Einzelaktivitäten der Teilnehmer. Im Prozess der gemeinsamen Prospektgestaltung wurde z.B. die gleiche Grundhaltung als identitätsstiftendes Element deutlich. Die Entwicklung der Identität als Netzwerk war teils Ergebnis konkreter Aktivitäten und ihrer Reflexion, teilweise aber auch Voraussetzung für den Schritt einer professionellen, konsistenten Darstellung nach außen. Der Konsens über gemeinsame Werte und die Anerkennung unterschiedlicher Stärken bot die Grundlage für die Entwicklung neuer Ressourcen und die Organisation gemeinsamer Lernprozesse.

In einem anderen Netzwerk von Freiberuflerinnen unterschiedlicher Professionen spielten die fortlaufenden Protokolle eine wichtige Rolle für die Entwicklung einer gemeinsamen Identität. Sie enthielten neben individuellen und gemeinsamen Zielen Werthaltungen und Arbeitsstile, die von allen geteilt wurden. Ein Ergebnis dieses Netzwerks war ein gemeinsamer Messestand, auf dem die Teilnehmer ihre unterschiedlichen Angebote präsentierten<sup>82</sup>.

Die Unterschiede zwischen beiden Netzwerktypen und ihren Anliegen sind auch in der Integrationsphase unübersehbar: geht es im Netzwerk *REGINE* primär um eine standortübergreifende Einigung auf ein verbindliches inhaltliches Konzept, so steht bei den eigen-initiierten Netzwerken die eigene Netzwerkidentität, die Ausbildung interner Strukturen und die optimale Nutzung vorhandener sowie die Entwicklung zusätzlicher Ressourcen im Mittelpunkt. Trotz dieser Unterschiede besteht in beiden Fällen die wesentliche Aufgabe darin, aus konkreten Einzelerfahrungen der (Zusammen-)Arbeit Konzepte zu entwickeln, die Ausdruck des Werte- und Erkenntnisstandes der jeweiligen Gruppe sind. Das erarbeitete Ergebnis kann durchaus revisionsbedürftig sein, etwa aufgrund veränderter Umweltbedingungen oder durch gruppeninterne Entwicklungen. Zum Zeitpunkt des Übereinkommens stellt es jedoch als Gruppenkonsens eine verbindliche Handlungsgrundlage dar<sup>83</sup>.

Supervisorische und beraterische Interventionen sollten in dieser Phase dazu beitragen, folgende Prozesse anzuregen und zu unterstützen:

- Reflexion des Prozesses im Sinne einer Selbstevaluation der Beteiligten. Nachdem es in der Aktionsphase primär darum ging, die innere und äußere Handlungsfähigkeit des Netzwerks als Gesamtsystem unter Beweis zu stellen, dient die Integrationsphase der Reflexion von unter Handlungsdruck entstandenen Problemlösungen. Dies erfordert die Fähigkeit, Probleme und Lösungsstrategien aus unterschiedlichen Perspektiven zu beurteilen und unterschiedliche Standpunkte der Beteiligten zu akzeptieren.

---

<sup>82</sup> Es handelte sich dabei um ein Netzwerk, das sich an den Prinzipien orientierte, die Bergmann (1998) für die Arbeit in „Erfolgsteams“ vorschlägt. Der Zusammenschluß von Anbietern unterschiedlicher Leistungen zur gemeinsamen Präsentation ihres Angebots stellt ein Motiv für Vernetzung dar, das insbesondere zur Etablierung innovativer Dienstleistungen als erfolgversprechende Strategie erscheint. Ein weiteres Beispiel hierfür ist das Netzwerk Mediation, das sich 2003 in Nürnberg etabliert hat. In diesem Verbund führten z.B. 17 Organisationen gemeinsam eine eintägige Tagung durch, um im Nürnberger Raum Leistungsspektrum und Anwendungsmöglichkeiten dieser neuen Methode der Konfliktregelung vorzustellen.

<sup>83</sup> Im Fall des *REGINE*-Konzepts ist damit der Anspruch verbunden, Standards für ein allgemein verbindliches, professionelles Handlungsmodell für die wohnortnahe berufliche Integration jugendlicher Menschen mit Lernbehinderungen zu entwickeln. Das bedeutet, die Netzwerkakteure verstehen sich als Repräsentanten ihrer Berufsgruppe.

- Ebenso wichtig wie die Fähigkeit zur Wertschätzung netzwerkspezifischer Qualitäten ist in dieser Phase die Bereitschaft, Kritik zu äußern und zuzulassen. Sie ist notwendig, um Fehlentwicklungen gegenzusteuern, Neuorientierungen zu ermöglichen und Blockaden aufzulösen. Es sollte deshalb auf eine möglichst niedrige Hemmschwelle für die Wahrnehmung und Artikulation eigener Befindlichkeiten geachtet werden wie z.B. Unzufriedenheit, Unbehagen oder das Gefühl eines Mißverhältnisses von Leistung und Gegenleistung. Für Netzwerke ist es deshalb besonders wichtig, auch solche „negativen“ Empfindungen einzubringen, weil sie von „Natur“ aus potentialorientiert sind<sup>84</sup>. Ihr Fokus ist darauf ausgerichtet, materielle und immaterielle Ressourcen zu mobilisieren, um gemeinsam Möglichkeiten zu verwirklichen, die den einzelnen Teilnehmern ohne diese Kooperation verschlossen blieben. Aufgrund dieser Orientierung werden dysfunktionale Aspekte leicht ausgeblendet<sup>85</sup>. Dies birgt jedoch die Gefahr einer Verschleppung latenter Konflikte, eines Rückzugs einzelner Partner oder sogar einer Destabilisierung des gesamten Beziehungssystems.

#### 6.5.4 Die Neuorientierungsphase als „Abschluß“ des Handlungszyklus

Der Begriff Neuorientierung verweist darauf, dass diese letzte Phase des Prozessmodells gleichzeitig einen neuen Handlungszyklus einleitet. Neuorientierung kann bedeuten, dass sich die in der Aktionsphase erstmals erprobte Lösung als erfolgreich erwies und nun als Erweiterung bisheriger Handlungsalternativen in das Repertoire vorhandener Problemlösungsmuster integriert wird. Um einen solchen Prozess handelt es sich z.B., wenn nach Abschluß eines Modellprojekts die darin entwickelten und evaluierten Konzepte als Routinemaßnahmen implementiert werden. Gleichzeitig impliziert jedoch der Abschluß eines Projekts das Ende der Pionierphase. Dies bedeutet möglicherweise den Abschied von Kooperationspartnern und eingespielten Arbeitsformen. Im Fall des *REGINE-Projekts* war diese Phase durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Projektpartner waren an einer Verlängerung des Projekts interessiert. Sie scheiterte jedoch an fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten.
- Ein Großteil der Akteure bewarb sich als Netzwerkverbund auf eine Projektausschreibung, die eine Optimierung des Übergangs zwischen allgemeinbildenden Schulen und beruflicher Bildung für Jugendliche mit Behinderungen zum Ziel hatte. Das Ergebnis war bei Abschluß der Arbeit noch offen; es zeichnete sich jedoch ein abschlägiger Bescheid ab.
- An einigen Standorten lag noch keine Entscheidung über eine dauerhafte Implementierung der im Modellprojekt erprobten Maßnahme vor. Es gab eine Reihe von Hinweisen, dass – unabhängig von den Ergebnissen der Projektevaluation – eine Bewilligung der Maßnahme nach Projektende an haushaltspolitischen Erwägungen scheitern könnte.

Neuorientierung bedeutet in dieser Situation, unter veränderten politischen Rahmenbedingungen nach (Finanzierungs-)Möglichkeiten zu suchen, um die neu erschlossenen Leistungsangebote aufrechtzuerhalten. Da die Entscheidung über eine dauerhafte Implementierung der neuen Maßnahme von den regionalen Arbeitsämtern getroffen wird und in der Abschlußphase des Projekts deutlich wurde, dass an einigen Standorten eine dauerhafte Integration der neuen Maßnahme in das Lernortkonzept geplant ist, an anderen sich dagegen nach Projektende eine Einstellung bzw. Reduzierung der wohnortnahen Berufsförderung abzeichnete, erscheint eine Aufrechterhaltung des Gesamtnetzes nach Abschluß des Projektes eher unwahrscheinlich.

---

<sup>84</sup> Dies ist dadurch begründet, daß es sich bei ihnen weder um Schicksalsgemeinschaften wie etwa Familien noch um Wirtschaftsbetriebe mit existenzsichernden Funktionen handelt. Netzwerke haben im Gegensatz zu diesen Systemen als freiwillige Zusammenschlüsse i.d.R. die Funktion, aufbauend auf vorhandenen „Existenzgrundlagen“, Handlungspotentiale zu erweitern und Unzulänglichkeiten der o.g. Kooperationsformen zu kompensieren. Die Freiwilligkeit impliziert die Gefahr, im Fall von Konflikten durch Ausstieg aus dem Netzwerk eine Konfliktbearbeitung zu vermeiden und so auf die damit verbundenen Entwicklungschancen zu verzichten.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu z.B. *Bergmann* (1998), die in ihrem praxisnahen und sehr instruktiven Konzept zur Netzwerkarbeit kaum auf die Notwendigkeit eingeht, Konflikte in Netzwerken zu thematisieren um tragfähige Kompromisse auszuhandeln.

In einem Netzwerk ohne zeitliche Begrenzung ist Neuorientierung in unterschiedlichen Richtungen denkbar. In der Literatur wird das Netzwerk gelegentlich als Brückenkonzept bezeichnet mit der Funktion, Grenzen zu überschreiten<sup>86</sup>. So vertritt z.B. *Hirsch-Kreinsen* (2002: 120f) die Auffassung, Netzwerke hätten hauptsächlich die Funktion, als Durchgangsstation Übergänge zu gestalten. In meiner eigenen supervisorischen und persönlichen Berufspraxis habe ich die Auflösung einiger, lange Zeit gut funktionierender Netzwerke erlebt. Sie wurden in beruflichen Übergangssituationen wie z.B. der Existenzgründung, der Erweiterung des eigenen Unternehmens, dem Übergang von einer freiberuflichen Tätigkeit als Einzelperson zur Beschäftigung mehrerer Mitarbeiter oder der Übernahme eines neuen Arbeitsbereichs, mit dem Ziel gegenseitiger Unterstützung ins Leben gerufen. Die Auflösungsprozesse der Netzwerke waren oft durch eine erfolgreiche Bewältigung der Übergangsphase bedingt. So arbeitete ich einige Jahre in einem Netzwerk von Existenzgründerinnen unterschiedlicher Berufsgruppen mit, das sich am Modell der Erfolgsteams von *Ulrike Bergmann* (1998) orientierte. Nach dem erfolgreichen Start in die Selbständigkeit lösten wir einvernehmlich das Netzwerk auf. Unsere Aufgaben und Entwicklungen führten uns in unterschiedliche Richtungen. Erhalten blieb jedoch die – mehr oder weniger enge – Beziehung zu den Teilnehmerinnen mit der Folge, dass es für jede von uns naheliegend war, bei Bedarf an die ehemaligen Partnerinnen Aufträge zu vergeben, von ihnen Rat zu erbitten oder vorhandene Kontakte zu nutzen. Das ehemals künstliche Netzwerk war auf diese Weise Teil des natürlichen Netzwerks geworden.

Neuorientierung kann jedoch auch eine Intensivierung der Zusammenarbeit bedeuten, entweder in Form der in Abschnitt 6.5.2 dargestellten Entwicklungspyramide oder durch Transformation des Netzwerks in eine andere Form der Kooperation. *Hirsch-Kreinsen* (2002: 120f) weist darauf hin, dass sich die Flexibilität und Zukunftsoffenheit auch auf die Netzwerkstruktur selbst beziehen sollten. Damit stellt sich das Netzwerk als ein System dar, das auch seine eigene Auflösung als (positive) Entwicklungsmöglichkeit beinhaltet.

Aufgrund der unterschiedlichen Arten von Neuorientierung ist es ohne konkrete Kontextinformationen wenig sinnvoll, dieser Phase spezifische Interventionsformen und –methoden zuzuordnen. Im Falle des Abschieds und Projektabschlusses liegt eine Bestandsaufnahme und Würdigung der gewachsenen persönlichen Beziehungen und der inhaltlichen Arbeit in Form von Abschiedsritualen nahe. Hierfür bietet sich an, den Arbeitsprozess gemeinsam in symbolischer oder bildlicher Form zu reflektieren und abzuschließen, sowie offene Enden und Zukunftsperspektiven sichtbar zu machen. Geht es bei der Neuorientierung um den Beginn einer neuen Arbeitsphase oder um die Integration neuer Mitglieder, so eignen sich die in Zusammenhang mit der Initialphase genannten Methoden. Eine Neuorientierung kann auch durch krisenhafte Ereignisse oder eine dramatische Veränderung der Rahmenbedingungen notwendig werden. Je nach Netzwerkumfang bieten sich hier Großgruppenverfahren wie z.B. *Open Space Workshops*, *RTSC-Konferenzen* (*Real Time Strategic Change*) oder auch die klassische Konfliktmoderation an.

---

<sup>86</sup> Vgl. z.B. *Exner / Königswieser* 2000: 22, *Ammon* u.a. 1998: 3ff

## 7 Resumée und Ausblick

Netzwerkbildung wird in der Literatur vor allem dann als erfolgsversprechende Handlungsstrategie empfohlen, wenn es darum geht, in Situationen mit hoher Komplexität und einem damit einhergehenden hohem Grad an Unübersichtlichkeit und Handlungsunsicherheit innovative Problemlösungen zu entwickeln. Dies trifft vor allem für Umbruch- und Übergangssituationen zu. Die Beschleunigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse führt jedoch dazu, daß die Fähigkeit, auf neuartige Anforderungen angemessen zu reagieren im Vergleich zum Einsatz bewährter Routinelösungen zusehends an Bedeutung gewinnt. Die Forderung nach Strukturen, die in der Lage sind, kurzfristig innovative Lösungen zu generieren, wird dadurch zu einem generellen Merkmal hochdifferenzierter Gesellschaften. Netzwerke werden in der Literatur häufig im Vergleich zu den Steuerungsmechanismen Markt und Hierarchie als überlegen eingeschätzt, wenn es um die Bewältigung komplexer Aufgaben geht, die nicht nur eine bereichsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern, sondern darüber hinaus die Vermittlung zwischen widersprüchlichen Anforderungen, d.h. zwischen Verhaltensweisen, die sich „theoretisch“ gegenseitig ausschließen.

Als Strukturmodell für den Umgang mit widersprüchliche Handlungsanforderungen wurde das von *Oevermann* (1985: 4ff) entwickelte Konzept der widersprüchlichen Einheit herangezogen. *Oevermann* begründet, dass widersprüchliche Handlungsanforderungen nicht ein spezifisches Merkmal postmoderner Gesellschaften sind, sondern eine generelle Eigenschaft von Lebenspraxis, die für sich den Anspruch rationalen Handelns erhebt. Unter den Bedingungen von hohem Handlungs- und Innovationsdruck bei einer gleichzeitig nicht mehr zu bewältigenden Informationsflut - die den Preis für den Gewinn an individuellen Handlungsalternativen und die gestiegenen Chancen zu sozialer Mobilität darstellen - wird der Anspruch von rationalem Handeln jedoch zunehmend als Überforderung empfunden. Als Ausweg erscheinen Praxisverweigerung mit dem Rückzug in ideologisch verbrämte Scheinwelten<sup>87</sup> oder der Verzicht auf Begründungen des eigenen Handelns, die über kurzfristig orientierte, strategische Überlegungen oder den Verweis auf „Sachzwänge“ hinausgehen.

Es geht demnach bei den Erwartungen an die Problemlösungskapazität von Netzwerken nicht nur darum, Komplexität besser bewältigen zu können, sondern um die Integration von Widersprüchen in eine konsistente Handlungsstruktur. Eine zentrale Rolle spielt dabei der Gegensatz von Konkurrenz und Kooperation. Die Zuversicht, dass das Netzwerk als Kooperationsform in der Lage ist, die beiden entgegengesetzten Handlungsorientierungen zu vereinbaren, gründet darauf, dass es - im Gegensatz zu Systemen mit formalen Steuerungsmechanismen<sup>88</sup> - ein Modell darstellt, das auf Abstimmungsprozessen zwischen Subjekten durch Kommunikation beruht.

Das Ko-respondenzmodell der integrativen Therapie und Supervision von *Petzold*<sup>89</sup> ist deshalb als theoretische Grundlage für den Prozess der Netzwerkbildung und –entwicklung in besonderer Weise geeignet. Es postuliert als Grundlage für Kooperation die Konstituierung von Konsens zwischen autonomen Subjekten, der das Ergebnis von Aushandlungsprozessen darstellt. Es trägt damit der idealtypischen Netzwerkbeziehung Rechnung, die wesentlich auf einem freiwilligen Zusammenschluß formal gleichberechtigter Partner beruht. Es ist evident, dass sich die Prämisse, der zentrale Steuerungsmechanismus von Netzwerken bestehe in Aushandlungsprozessen zwischen autonomen Subjekten auf der Basis von wechselseitigem Vertrauen und eine rein strategi-

---

<sup>87</sup> Es kann sich dabei z.B. ebenso um einen Rückzug in die „heile Welt“ einer alternativen Lebensgemeinschaft handeln wie um ein Abtauchen in die virtuelle Welt der neuen Medien. Das wesentliche Merkmal von Praxisverweigerung besteht - unabhängig von den jeweiligen Inhalten - in der Abkopplung der eigenen Handlungsorientierung von umfassenderen gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhängen.

<sup>88</sup> Die Theorie der klassischen Nationalökonomie geht davon aus, daß die zentralen Steuerungsmittel einer Wirtschaft, nämlich der Preis und die formale Hierarchie von Organisationen als Selbststeuerungsmechanismen funktionieren, die gleichsam hinter dem Rücken der handelnden Subjekte für einen Ausgleich, eine optimale Allokation und damit eine optimale Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen sorgen mit der Tendenz, durch permanente Ausgleichsprozesse für einen Gleichgewichtszustand zu sorgen.

<sup>89</sup> Vgl. *Petzold* 1998: 176, 233 sowie *Petzold* 1993

sche Netzwerkorientierung, die den Partner primär als Mittel zur Erreichung eigener Ziele betrachtet, gegenseitig ausschließen.

Die theoretische Fundierung von Netzwerkbeziehungen durch das Ko-respondenzmodell ermöglicht es, Prozesse von Praxisverweigerung z.B. in Form von Entscheidungsunfähigkeit und Rückzug auf interne Grundsatzdiskussionen ebenso als Fehlentwicklung zu identifizieren wie ein ausschließlich strategisch angelegtes Netzwerkkonzept. Letzteres birgt – insbesondere in der ideologisch verbrämten Form des Zusammenfallens von privaten und beruflichen Beziehungen – die Gefahr einer Instrumentalisierung von persönlichen Beziehungen, die nur schwer als solche erkennbar ist. Um eine solche verdeckte Instrumentalisierung handelt es sich m.E. in zahlreichen Fällen im Bereich der sogen. neuen Märkte, in denen die Unternehmenskultur fließende Übergänge von privaten und beruflichen Beziehungen fördert und sogen. Netzwerkstrukturen ein wesentliches Organisationsprinzip darstellen<sup>90</sup>.

Die beiden Fallbeispiele zeigten mögliche Entwicklungsverläufe von Netzwerken auf. Im Beispiel des Beraternetzwerks nahm die Entwicklung eines gemeinsamen Konzepts als Basis der Kooperation erheblich mehr Raum in Anspruch als bei der Kooperation unterschiedlicher Institutionen im Rahmen einer vorgegebenen Projektstruktur. Die intensivere, oft langwierige Auseinandersetzung mit Werthaltungen, unterschiedlichen Methoden, Kompetenzen und Perspektiven führte jedoch zu einem Grad an Vertrautheit, der sowohl dem gegenseitigen Austausch im Sinne eines „*exchange learning*“<sup>91</sup> als auch der Zusammenarbeit in Projekten zugute kam.

Demgegenüber stand im Projektnetzwerk von Anfang an die Konzeptentwicklung einer neuen Rehabilitationsmaßnahme im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit. Die unterschiedlichen Perspektiven und Werthaltungen der einzelnen Einrichtungen und ihrer Repräsentanten beeinflussten zwar die Kooperation, wurden aber nur im Fall eines offensichtlichen Dissens, der die gemeinsame Arbeit beeinträchtigte, thematisiert. Die unterschiedlichen Positionen der Projektpartner wurden respektiert, Bemühungen um einen Konsens beschränkten sich entsprechend der definierten Zielsetzung auf inhaltliche Ergebnisse. Im Verlauf der Zusammenarbeit entwickelte sich zwischen den Netzwerkpartnern ein Vertrauensverhältnis, das es ermöglichte, in der letzten Projektphase Fragen zu diskutieren, die zu Projektbeginn Tabuthemen darstellten und vermieden wurden<sup>92</sup>.

Die Projektstruktur mit klar geregelter Aufgabenverteilung erwies sich als stabilisierendes Element. Die damit einhergehende Entlastung von Aushandlungsprozessen, die bei anderen Netzwerktypen Voraussetzung für tragfähige Arbeitsstrukturen sind, ermöglichte eine effiziente inhaltliche Arbeit.

---

<sup>90</sup> Vgl. hierzu z.B. Weber 2002: 63, die auf diesen Trend hinweist. In der Regel sind diese Märkte durch starke Kapazitätsschwankungen und hohe Anforderungen an Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gekennzeichnet. Hohe Fluktuation, ein niedriger Altersdurchschnitt und eine Mentalität von „*hire and fire*“ sind als Folge davon häufig Kennzeichen der Unternehmenspolitik. Unter diesen Rahmenbedingungen führt m.E. eine netzwerkähnliche Organisationsstruktur jedoch nicht zu einer Erweiterung personaler und professioneller Kompetenzen, sondern fördert eher Selbstausbeutung und Entfremdung. Die Subjekthaftigkeit der Individuen und der soziale Charakter der Beziehung werden durch Instrumentalisierung und Reduzierung auf Verwertungszusammenhänge in Frage gestellt.

<sup>91</sup> Vgl. Petzold 1998: 172, 189

<sup>92</sup> Ein Beispiel hierfür war eine Diskussion über die unterschiedlichen Tageskostensätze der Einrichtungen.

Ein Vergleich zwischen beiden Netzwerktypen zeigt die jeweiligen Vorteile und Risiken auf:

- Der mit der Selbstorganisation verbundene intensive Prozess der Konsensbildung hat eine hohe Identifikation mit dem Netzwerk zur Folge, die in engem Zusammenhang mit dem Bewußtsein der Autonomie der Beteiligten steht. Der Preis dafür besteht in der Gefahr, relativ viel Zeit für interne Bildungsprozesse zu investieren, die zu Lasten von Aktivitäten mit Außenwirkung gehen. Behagliche Harmonie mit mangelnder externer Wirksamkeit ist eine Falle, die dieser Entwicklung droht.
- Die Entlastung durch vorgegebene Strukturen mit der Möglichkeit, sich auf inhaltliche Aspekte der gemeinsamen Arbeit zu konzentrieren, läuft dagegen Gefahr, ohne die stabilisierende Wirkung der organisatorischen Unterstützung nicht handlungsfähig zu sein. Mit dem Wegfall der externen Projektorganisation droht die Auflösung der Arbeitsbeziehung. Die Gefahr besteht also hier in der mangelnden Fähigkeit zur Selbstorganisation mit der Folge geringer Nachhaltigkeit.

Beiden Netzwerktypen ist gemeinsam, dass zwar Konkurrenz – und sei es in Form knapper Zeit – implizit stets eine Rolle spielt, sie jedoch angesichts der gemeinsamen Aufgabe und der Chance eines gemeinsamen Positivsummenspiels in der konkreten Kooperation in den Hintergrund tritt. Als zentrale Anforderung an Netzwerke ist in diesem Zusammenhang die Auslotung von Handlungsspielräumen zu nennen, die sich aus der Anerkennung personeller und institutioneller Grenzen und aus den Möglichkeiten ergeben, sie gemeinsam durch die Entwicklung neuer Handlungsentwürfe schrittweise zu erweitern.

Die hierfür erforderliche Fähigkeit, widersprüchliche Anforderungen wie Autonomie und Abhängigkeit, Flexibilität und Verbindlichkeit, Eigenverantwortung und Kompromißbereitschaft, Vertrauen und Risikobegrenzung auszubalancieren und in konsistente Handlungsentwürfe zu integrieren, stellt hohe Anforderungen an die persönlichen und professionellen Kompetenzen der Netzwerkakteure. Der Mangel an Konzepten, wie die erforderlichen Fähigkeiten der Netzwerkpartner systematisch entwickelt und gefördert werden können, steht in eigentümlichen Gegensatz zum Umfang an Literatur, die sich mit den Vorteilen, möglichen Barrieren und der daraus resultierenden Notwendigkeit beschäftigt<sup>93</sup>, Netzwerke durch geeignete Veranstaltungsdesigns zu steuern. *Hirsch-Kreinsen* erklärt den Mangel an Konzepten zur Vermittlung der erforderlichen Kompetenzen damit, dass es sich dabei „um Qualifikationen (handelt), die von einem hohen Maß methodischer und inhaltlicher Flexibilität bis hin zu ausgeprägten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten reichen. Eine genauere Analyse steht hier allerdings noch aus, und nur wenige Informationen liegen darüber vor, wie Netzwerkunternehmen die Qualifizierung und Förderung der für Netzwerke erforderlichen Fachkräfte realisieren. ... Wie empirische Befunde ... zeigen, werden die erforderlichen Qualifizierungs- und Reorganisationsmaßnahmen als sehr risikoreich und teuer angesehen und unterbleiben daher“<sup>94</sup>. Auf einer noch grundlegenden Ebene benennt *Priddat* das Problem mangelnder Netzwerkkompetenzen: „Das Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortung, das erforderlich wäre, um aus Netzwerkorganisationen eine soziale und vor allem wirtschaftlich bedeutsame Bewegung entstehen zu lassen, ist sozial nicht trainiert“<sup>95</sup>. Als Orte eines solchen Trainings fungieren derzeit die unterschiedlichen Netzwerkformationen, in denen ihre Mitglieder durch „learning by doing“ Netzwerkkompetenzen erwerben. Meine eigenen Erfahrungen mit „Netzwer-

---

<sup>93</sup> Als Beispiele für den aktuellen Diskussionsstand seien aus der Flut von Literatur *Fürst / Schubert* (1998: 1ff.) und *Ammon* (1998: 6ff.) genannt. Beide konstatieren eine Entwicklung, in deren Verlauf die unhinterfragte Annahme positiver Netzwerkeffekte von der Berücksichtigung negativer Netzwerkeffekte abgelöst wurde und leiten daraus die Notwendigkeit einer gezielten Netzwerkgestaltung ab. Einige wenige Autoren wie z.B. *Weber* (2002a) stellen darüber hinaus geeignete Methoden vor, um Vernetzungsprozesse zu gestalten. Keiner dieser Autoren setzt sich jedoch damit auseinander, welche personalen und sozialen Kompetenzen der Netzwerkakteure für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit erforderlich sind und wie diese erworben werden können. Die Fähigkeit, in Netzwerken erfolgreich (zusammen)zuarbeiten, wird in der Regel entweder implizit vorausgesetzt oder lediglich als eine Frage der Netzwerkgestaltung durch externe Berater mit Moderatorenfunktion und der Aufgabe eines „Übersetzers zwischen verschiedenen sozialen Welten“ (*Ammon* 1998: 6) gesehen.

<sup>94</sup> *Hirsch-Kreinsen* 2002: 114

<sup>95</sup> *Priddat* 1999: 133, zit. nach *Geramanis* 2002: 107

kern“ legen die Hypothese nahe, dass Personen mit beruflicher Netzwerkerfahrung bei Auflösung eines Netzwerks dazu tendieren, neue Netzwerke zu initiieren oder sich bestehenden Netzwerken anzuschließen. Dieser Trend war sowohl im Projektnetzwerk *REGINE* als auch im Beraternetzwerk *zetTeam* zu beobachten. Fast alle Mitglieder von *zetTeam* verfügten bereits über Erfahrungen mit Netzwerken und brachten diese mit in die Netzwerkarbeit ein. Netzwerkerfahrungen blieben jedoch nicht nur auf netzinterne Arbeitsweisen beschränkt, sondern prägten darüber hinaus die Zusammenarbeit in und mit Organisationen. Als Ergänzung der dort vorherrschenden, institutionell abgesicherten Handlungsstrategien entfalten sie möglicherweise langfristig ihre nachhaltigste Wirkung. Der Trend von „einmal Netzwerk – immer (wieder) Netzwerk“ lässt sich m.E. nicht zuletzt durch den in der Netzwerkarbeit zu erzielenden Zuwachs an persönlicher Souveränität und fundierter Kollegialität erklären. Netzwerke stellen Beziehungssysteme dar, in denen sich die Teilnehmer ihrer wechselseitigen Abhängigkeit bewusst sind und dadurch die Autonomie gewinnen, ihr gemeinsames Handeln bewusst zu gestalten. Gleichzeitig sind sie jedoch in der Regel nicht „auf Gedeih und Verderb“ mit dem Netzwerk verbunden, sondern haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Optionen zu wählen.

Angesichts des Stellenwerts, der Netzwerken bei der Lösung komplexer Aufgaben zugeschrieben wird, erscheint es jedoch riskant, darauf zu vertrauen, dass sich die Netzwerkteilnehmer die hierfür erforderlichen Kompetenzen im Verlauf der Netzwerkarbeit „irgendwie“ schon aneignen werden. Dies gilt insbesondere für institutionell geförderte oder von Unternehmensleitungen „verordnete“ Netze, die ihre Entstehung nicht selten hohem Problem- und Erfolgsdruck „verdanken“. Hier erscheint eine Begleitung der Netzwerkbildung durch ein soziales Training zur Förderung der notwendigen Netzwerkkompetenzen unabdingbar. Das Ko-respondenzmodell der integrativen Supervision könnte die theoretische Grundlage für ein Konzept zur Förderung von Netzwerkkompetenzen darstellen.

## Literaturverzeichnis

- Ammon, U. / Becke, G. / Howaldt, J. / Katenkamp, O. / Klatt, R. / Ollmann, R. / Peter, G. / Pröll, U. / Riezler, M. (1998):** Netzwerkbildung als Innovationsstrategie. Online in Internet, URL: <http://www.sfs-dortmund.de/Transfer/Broschuren/broschuren.html> (Stand: 25.07.2000), 16 Seiten
- Badura, B. (1981):** Zur sozialepidemiologischen Bedeutung sozialer Bindung und Unterstützung. In: Badura, B. (Hrsg.), *Soziale Unterstützung und chronische Krankheit. Zum Stand sozialepidemiologischer Forschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bassarak, H. / Genesko, J. (2001):** Die Stärke stillen Wissens und schwacher Beziehungen. Zur Funktion und Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkarbeit. In: *Mitteilungen LJA WL* 149: 5-12
- Bergmann, U. (1998):** Erfolgsteams – der ungewöhnliche Weg, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen, mgv-Verlag im Verlag Moderne Industrie AG, Landsberg am Lech
- Blanchard, K. / Zigarmi, P., Zigarmi, D. (2000):** Der MinutenManager: Führungsstile, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Castor, C. (2003):** Regionale Qualifizierungsnetzwerke – Netzwerktheoretische Perspektiven der Weiterbildung, URL: <http://www.uni-bielefeld.de/iwt/gk/own%20stuff/Netzwerk.pdf> (Stand 4. März 2003) 38 Seiten
- Dahme, H.-J. (2000):** Kontraktmanagement und Leistungsvereinbarungen – Rationalisierung des sozialen Dienstleistungssektors durch Vernetzung. In: *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit* Nr. 2/2000: 62-68
- Exner, A. / Königswieser, R. (2000):** Wenn Berater in Netzen werken. In: *OrganisationsEntwicklung*, Heft 3: 22-29
- Faßmann, H. (2002):** Probleme der Umsetzung des Postulats „So normal wie möglich – so speziell wie erforderlich!“ unter Berücksichtigung erster Ergebnisse des Modellprojekts „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. *Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*, 1/2002, Nürnberg: ifeS
- Faßmann, H., Lechner B., Steger, R. (2003):** „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. Vierter Sachstandsbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR). Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Faßmann, H., Reiprich, S., Steger, R. (2000):** „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. Erster Sachstandsbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR), Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Faßmann, H., Reiprich, S., Steger, R. (2001):** „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. Zweiter Sachstandsbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR), Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Faßmann, H., Reiprich, S., Steger, R. (2002):** „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. Dritter Sachstandsbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR), Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Ferber, von Ch. (1983a):** Soziale Netzwerke – ein neuer Name für eine alte Sache? In: *Geistige Behinderung*, Heft 4: 250-258
- Ferber, von Ch. (1983b):** Staatliche Sozialpolitik und die Familien Behinderter. In: *Geistige Behinderung*, Heft 1: 2-12
- Flammer, A. (1990):** Erfahrung der eigenen Wirksamkeit, Bern, Stuttgart, Toronto: Huber
- Fürst, D., Schubert, H. (1998):** Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: *Raumforschung und Raumordnung*, Heft 5/6: 352-361, zit. nach: [http://www.ies.uni-hannover.de/F21/artikel\\_deu.htm](http://www.ies.uni-hannover.de/F21/artikel_deu.htm) (Stand 25.7.2000); (die in den Zitaten angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf den Internetausdruck)
- Geramanis, O. (2002):** Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart: Hirzel
- Haan, G. von (1998),** Schlüsselkompetenzen, Umweltsynndrome und Bildungsreform, in: Beyer, A., Czege, A. W. von (Hrsg.), *Fähig für die Zukunft. Schlüsselqualifikationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Verlag R. Krämer, Hamburg
- Hass, W., Petzold, H.,** Die Bedeutung sozialer Netzwerke und sozialer Unterstützung für die Psychotherapie – diagnostische und therapeutische Perspektiven.  
URL: <http://www.mypage.bluwil.ch/gestalt/IT/sozialnetzwerke.htm> (Stand 25.7.2000), 30 Seiten
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002):** Unternehmensnetzwerke – revisited. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Heft 2: 106-124

- Kähler, H. D. (1975):** Das Konzept des sozialen Netzwerks: Eine Einführung in die Literatur. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Heft 3: 283-290
- Kappelhoff, P. (1989):** Netzwerk, in: Endruweit, G. / Trommsdorf, G. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*, Band 2, Stuttgart: Enke-Verlag: 475-467
- Knobbe, Th., Wondol, U. Büsing, J., Baltes, D., Janko, I. (1999):** Kernkompetenzen für Ihren Erfolg. Was im Job wirklich zählt. MVG-Verlag im Verlag moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Meckl, R. (1996):** Unternehmenskooperationen – Vorschläge zur organisatorischen Umsetzung eines strategischen Instruments. In: *OrganisationsEntwicklung*, Heft 1: 32-45
- Moreno, J.L. (1947):** The Social Atom and Death. In: *Sociometry*, Heft 1: 80-84
- Oelschlägel, D. (2000):** Vernetzung und Ressourcenbündelung im Gemeinwesen. In: *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, Heft 1: 16-20
- Oevermann, U. (1985):** Versozialwissenschaftlichung der Identitätsformation und Verweigerung von Lebenspraxis: Ein aktuelle Variante der Dialektik der Aufklärung. In: Lutz, B. (Hrsg.), *Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung*, Frankfurt am M.
- o.V. (2000):** Was sind „Soziale Netzwerke“? URL: <http://www.uni-oldenburg.de/~euler/kapitel18.htm>, (Stand 25.7.2000) 7 Seiten
- Petran, W., Vornoff, H. (2003):** Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke – Ausgewählte Ergebnisse europäischer Fallstudien, in: INBAS, Institut für Berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.), *Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher: aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis*: 67-73 URL: <http://www.inbas.com/publikationen/download/inka2lokale-regionale-netzwerke.pdf> (Stand: 1.3.2003)
- Petzold, H.G. (1993):** Integrative Therapie. *Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis*. Bd. II/2, Paderborn: Junfermann
- Petzold, H.G. (1998):** Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Paderborn: Junfermann
- Petzold, H.G. (2001):** Wissenschaftsbegriff, Erkenntnistheorie und Theorienbildung der „Integrativen Therapie“ und ihrer biopsychosozialen Praxis für komplexe Lebenslagen. Unkorrigierte, vorläufige Arbeitsversion, in: Polyloge: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit – Ausgabe 01/2001. Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“, Hrsg.: Petzold, H.G., Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf / Hückeswagen
- Petzold, H.G. (2003):** Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“, in: URL: <http://www.fpi-publikationen.de/supervision> – *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 01/2003*, 50 Seiten
- Preisendörfer, P., Voss, T. (1988):** Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke, in: *Soziale Welt*, Heft 39: 104-119
- Sänger, R., Bennewitz, H. (2003):** Von der Last zur Lust an der Zusammenarbeit – Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken gegen Jugendarbeitslosigkeit, in: INBAS, Institut für Berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.), *Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher: aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis*: 75-100 URL: <http://www.inbas.com/publikationen/download/inka2lokale-regionale-netzwerke.pdf> (Stand: 1.3.2003)
- Schenk, M. (1983):** Das Konzept des sozialen Netzwerks. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 25: 88-104
- Schiemann, U. (1990):** Soziale Netzwerke in einer Region – Soziologische Aspekte und Konzepte einer wohnortnahen Versorgung behinderter Menschen. In: Schmidt-Ohlemann, M., Harms, J. (Hrsg.), *Soziale Netzwerke und Regionalisierung – Perspektiven für Behinderte*. Arnoldshainer Texte, Band 60, Frankfurt am Main: Haag + Herchen
- Strunk, G. (1999):** Netzwerkstrukturen, in: *Psychologie in Österreich*, Heft 3: 221-226
- Weber, S. (2002):** Vernetzung als Prozess entwerfen mit Großgruppenverfahren. In: *Organisations-Entwicklung*, Heft 2: 60-73
- Weber, S. (2002a):** Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Wolf, H. (2000):** Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. In: *Arbeit*, Heft 2: 95-104