

# Erfolgreiche Netzwerkarbeit in der Arbeitgeberberatung

PAULINA JEDRZEJCZYK UND EVA M. BRÜNING

## Kernbotschaften

- Professionelle Netzwerkarbeit bietet Vorteile sowohl für die Beratenden als auch für deren Arbeitgeberkunden und -kundinnen.
- Netzwerkmanagement, welches Expertise in Bezug auf die Gestaltung, Steuerung sowie die Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit umfasst, stellt sowohl für Beratende als auch für deren Arbeitgeberkunden und -kundinnen ein wichtiges Thema dar.
- Anhand der in diesem Artikel präsentierten Checkliste können der Status quo und die Potenziale der Netzwerkarbeit in einer Organisation ermittelt werden, um auf dieser Grundlage relevante Handlungsfelder und -bedarfe zu identifizieren.
- Der praktische Einsatz des Tools wird am Beispiel des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit präsentiert. Hier konnten ein grundlegendes Verständnis für den Nutzen einer professionellen Netzwerkarbeit, gleichzeitig jedoch diverse Handlungsbedarfe sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene festgestellt werden.

## 1 Einführung

Die Relevanz einer professionellen Netzwerkarbeit steigt vor dem Hintergrund dynamischer Märkte und technologischer wie gesellschaftlicher Entwicklungen stetig. Netzwerkarbeit kann dabei helfen, den Herausforderungen der VUCA-Welt, geprägt von Volatilität, Unsicherheiten, Komplexität und Ambiguitäten, zu begegnen, indem sie den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Fachwissen fördert.

Netzwerkarbeit im Kontext der Arbeitgeberberatung kann dazu beitragen, dass Beraterinnen und Berater die Qualität ihrer Dienstleistungen steigern und auf die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden besser eingehen.

Durch den Austausch und durch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren haben Beratende die Möglichkeit:

- **zu lernen und sich persönlich zu entwickeln**, indem sie z. B. regelmäßig an Branchenkonferenzen, Workshops und Seminaren teilnehmen, die aktuelles Wissen im Bereich Personalmanagement vermitteln.

- **an neue Ressourcen zu gelangen**, indem z. B. strategische Partnerschaften mit Weiterbildungsanbietern, Technologieunternehmen und anderen Dienstleistenden geknüpft werden.
- **innovative Lösungen zu kopieren oder eigene kreative Ideen zu entwickeln**, weil in interaktiven Brainstorming-Sitzungen und Innovationsworkshops intensiver Austausch stattfindet und kreative Denkansätze gefördert werden können.
- **Synergieeffekte zu realisieren und dadurch die Effizienz ihrer Arbeit zu steigern**, indem z. B. gemeinsame Veranstaltungen organisiert werden, wodurch ein größeres Publikum erreicht und Kosten gespart werden können.

Durch die Einbindung in ein Netzwerk sind Beratende zudem in der Lage, eine bessere Unterstützung für ihre Kundinnen und Kunden anzubieten, weil sie bei Bedarf auf geeignete Netzwerkpartner oder -partnerinnen verweisen können.

Die Kompetenzen bezüglich des Netzwerkmanagements sind für Beraterinnen und Berater als kritischer Erfolgsfaktor zu betrachten. Es ist aufgrund der wachsenden Relevanz des Themas davon auszugehen, dass sie immer häufiger vor die Herausforderung gestellt werden, ihre Kundinnen und Kunden für die Bedeutung von Netzwerkarbeit zu sensibilisieren, den Status quo der Netzwerkarbeit von Arbeitgebenden zu bewerten oder die Entwicklung des Netzwerks anregen zu müssen.

Die Präsentation wesentlicher wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Thema Netzwerkarbeit in Kapitel 2 bildet eine Grundlage für die Entwicklung eines Instruments zur Analyse des aktuellen Zustands und zur Aufdeckung der Potenziale der Netzwerkarbeit in Organisationen. Dieses wird in Kapitel 3 vorgestellt. Die praktische Anwendung dieses Instruments wird am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 4 veranschaulicht. Der Beitrag schließt mit Implikationen für die Arbeitgeberberatung in Kapitel 5.

## 2 Theorie und Praxis erfolgreicher Netzwerkarbeit

### 2.1 Grundlagen

Als Netzwerk wird ein Bündnis unabhängiger Akteure – Individuen, Gruppen, Organisationen – bezeichnet, die sich vorübergehend zusammenschließen, um bestimmte Ziele zu erreichen (Büttner & Voigt 2015). Im Gegensatz zu Kooperationen, die häufig zeitlich begrenzt sind und punktuell stattfinden, sind Netzwerke flexibler, größer, dynamischer, offener und sehen in den meisten Fällen keine formale Bindung der Partner und Partnerinnen vor (Payer 2008). Wichtig ist an dieser Stelle, den Unterschied zwischen Netzwerkpartnern und Kunden beziehungsweise Klienten hervorzuheben: Die ersten wirken im Netzwerk mit, die zweiten erwerben beziehungsweise nehmen Produkte und Dienstleistungen der Organisation in Anspruch.

Ein Netzwerk erfüllt sein Ziel, wenn es für die mitwirkenden Akteure und/oder die Gemeinschaft (z. B. Kunden, Gesellschaft) Vorteile generiert. Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit insbesondere dann stärken, wenn die Zusammen-

arbeit mit Netzwerkpartnern und -partnerinnen zur Steigerung der Qualität und/oder der Effizienz der erbrachten Leistung beiträgt, eine Erweiterung des Angebotes zur Befriedigung neuer Kundenbedarfe ermöglicht oder das Unternehmen bei weiteren Kundenkreisen bekannt macht. Auch für die in den Netzwerken agierenden Individuen können sich Vorteile ergeben, beispielsweise in Form von Entlastung (ein Punkt, welcher häufig übersehen wird), inspirierendem Austausch oder der Erweiterung des eigenen Wirkungsradius (Büttner & Voigt 2015). Kunden und Kundinnen können von der Netzwerkarbeit ihrer Anbieter durch höhere Produktqualität, besseren Service und/oder geringere Preise profitieren (Becker et al. 2011). Ermöglicht werden diese positiven Effekte der Netzwerkarbeit u. a. durch den Zugriff auf neue, bisher unzugängliche Ressourcen wie Wissen, Kompetenzen, neue Ideen oder Kontakte zu weiteren relevanten Akteuren sowie durch die Ausnutzung möglicher Synergieeffekte. Eine längerfristige Zusammenarbeit gelingt nur dann, wenn sie durch das Grundprinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) geprägt ist, für eine Leistung folglich eine als adäquat empfundene Gegenleistung erbracht wird (Gamper 2020).

Der Erfolg eines Netzwerkes wird wesentlich von Entscheidungen im Rahmen des Netzwerkmanagements bezüglich dessen Gestaltung, Organisation und Steuerung beeinflusst. Für Verantwortliche in der Praxis ist es deshalb wichtig, die relevanten Entscheidungs- und Handlungsfelder und die alternativen Wege sowie deren Wirkungen zu kennen (Sydow & Lerch 2011). Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

## **2.2 Gestaltung der Netzwerkarbeit**

### **(1) Homogenität/Heterogenität des Netzwerkes**

Unterscheiden sich Netzwerkakteure hinsichtlich relevanter Merkmale, wie beispielsweise der kulturellen Herkunft, Bildung, individuellen Einstellungen oder der Größe, Branche, Tätigkeitsfelder der Unternehmen/Organisationen, voneinander, wird von heterogenen Netzwerken gesprochen. Heterogenität geht mit unterschiedlichen Herausforderungen, wie Kommunikationsproblemen, höherem Koordinationsaufwand oder Meinungsverschiedenheiten, einher. Gleichzeitig können hierdurch jedoch auch Vorteile in Form eines Zugangs zu neuen Perspektiven, Informationen, Wissen, Ideen und im Resultat eine Erhöhung der Innovationskraft einhergehen (Micheli, Berchicci & Jansen 2020). Zu beachten ist, dass bei einer spontanen Entstehung oder Entwicklung von Netzwerken mit einer Tendenz in Richtung (steigender) Homogenität zu rechnen ist. Dies ist auf die Tendenz zur Homophilie, also der Präferenz für einen Beziehungsaufbau mit ähnlichen Partnern und einer Angleichung der Partner im Laufe der Interaktion und des Austauschs, zurückzuführen (Kandel 1978; Knecht 2008).

### **(2) Dynamik des Netzwerks**

Als dynamisch werden Netzwerke betrachtet, welche durch eine variierende Anzahl von Netzwerkpartnern und -partnerinnen und wechselnde Beziehungen unter ihnen charakterisiert sind. Während stabile Netzwerke mit einer gleichbleibenden Anzahl von Netzwerkpartnern und -partnerinnen und längerfristigen Beziehungen einen in-

tensiveren Austausch von komplexem, spezifischem Wissen ermöglichen, weil das Verhältnis vom Vertrauen geprägt ist und die Interaktionen intensiver sind, bieten dynamische Netzwerke einen Zugang zu neuen Wissensquellen und Lerngelegenheiten (Micheli, Berchicci & Jansen 2020).

### **(3) Intensität der Zusammenarbeit**

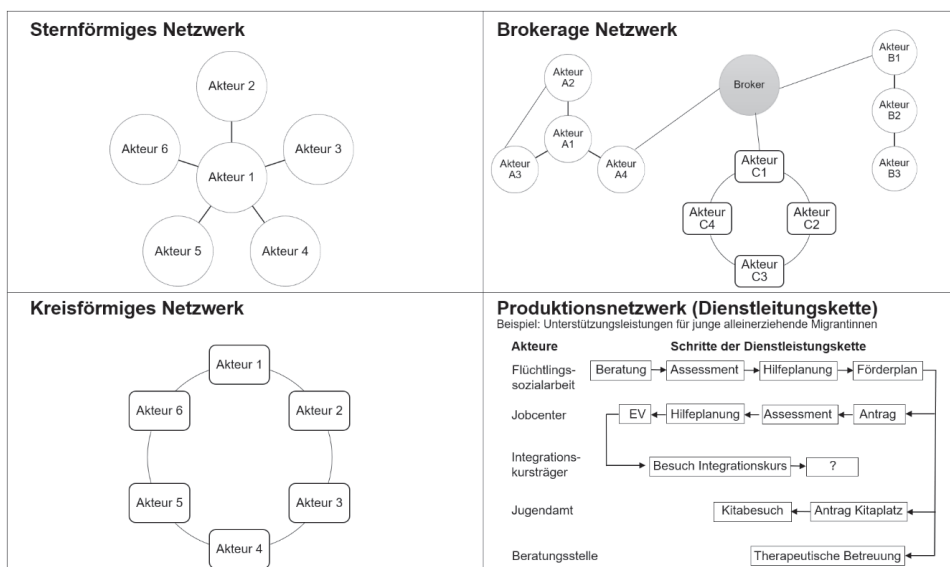
Die Intensität der Zusammenarbeit in einem Netzwerk lässt sich an der Stärke der Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern sowie -partnerinnen festmachen. Starke und schwache Beziehungen unterscheiden sich voneinander bezüglich der Zeitdauer, der emotionalen Intensität, dem gegenseitigen Vertrauen, der Kontakthäufigkeit, dem Ausmaß des Ressourcenaustauschs beziehungsweise der gegenseitigen Leistungen. Ein kritisches Maß an Intensität muss erreicht werden, damit die Ziele der Netzwerkarbeit realisiert werden können. Schwache bzw. lose Beziehungen haben ihren eigenen Nutzen, indem sie Zugang zu neuen Informationen, Ressourcen, Akteuren bieten, die aus sozial „entfernten“ Bereichen kommen (Granovetter 1973; Gamper 2020).

### **(4) Angestrebte Ergebnisse der Netzwerkarbeit**

Mit der Netzwerkarbeit können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. In richtungslosen Netzwerken steht der Austausch von Informationen, Erfahrungen und anderer Ressourcen sowie das Knüpfen von Kontakten im Vordergrund. In zielgerichteten Netzwerken hingegen werden klar definierte Aufgaben behandelt, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt zu werden (z. B. eine umfassende Beratung). Die Ressourcen der Akteure werden hierbei im Rahmen von temporären Projekten oder dauerhaft kombiniert und koordiniert (Büttner & Voigt 2015). Zielgerichtete Netzwerke stellen höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement, da eine gezielte Auswahl passender Netzwerkpartner und -partnerinnen zu treffen ist und weitere Abstimmungsaktivitäten unternommen werden müssen. Es ist wichtig, die eigene Position im Netzwerk zu analysieren, um die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile zu erkennen. Nachdem die Entscheidung bezüglich der angestrebten Ergebnisse der Netzwerkarbeit getroffen wurde, ist es wichtig, sich mit verschiedenen Netzwerkmodellen auseinanderzusetzen.

### **(5) Netzwerkmodelle**

In der Literatur ist eine große Anzahl an Netzwerkmodellen zu finden. Die wichtigsten Modelle (Abb. 1) werden an dieser Stelle kurz beschrieben.



**Abbildung 1:** Modelle/Konstellationen der Netzwerkarbeit (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Rürup et al. 2015; Gamper 2020; Göllner et al. 2011; Reis et al. 2020, Vaudt 2015)

### Sternförmiges Netzwerk

Im Star-Netzwerk befindet sich ein Akteur im Zentrum und hat zu allen anderen Netzwerkakteuren eine direkte Verbindung. Alle weiteren Akteure sind nur mit diesem einen zentralen Akteur verbunden, nicht aber direkt untereinander. Für einen Kommunikationsprozess bedeutet dies, dass sämtliche Informationen über den zentralen Netzwerkakteur weitergeleitet werden. Dieser besitzt im Netzwerk eine entsprechend hohe Machtposition und hat die Funktion eines Brokers (siehe weiter unten) inne (Rürup et al. 2015).

### Kreisförmiges Netzwerk

In einem Circle-Netzwerk haben alle Akteure die gleiche Anzahl an Verbindungen zu den weiteren Netzwerkakteuren (je zwei). Die Positionsmacht unterscheidet sich in diesem Netzwerktyp nicht zwischen den einzelnen Akteuren (Rürup et al. 2015).

**Brokerage Netzwerke** zeichnen sich durch strukturelle Lücken, also fehlende Verbindungen zwischen Teilnetzwerken aus. Diese verhindern den Austausch von Informationen oder anderen Ressourcen. Ein Akteur, welcher Verbindungen zu allen Gruppen aufbaut, kann als Brücke agieren und den Austausch fördern. Er könnte auch die Rolle als Broker einnehmen und seine Machtposition im Netzwerk dadurch stärken, dass er das Wissen verschiedener Netzwerke zusammenträgt und nutzt oder die Kommunikation zwischen den Gruppen zu seinen Gunsten steuert (Gamper 2020; Göllner et al. 2011).

### Projekt-/Produktionsnetzwerk

Im Projekt-/Produktionsnetzwerk arbeiten die Akteure über einen kürzeren oder längeren Zeitraum an der Erstellung bestimmter Produkte bzw. an der gemeinsamen Erbringung von Dienstleistungen zusammen. Werden Dienstleistungen miteinander verknüpft, entsteht eine Dienstleistungskette, d. h., die Akteure koordinieren ihre Aktivitäten und kombinieren ihre Ressourcen, um eine definierte Aufgabe (bspw. eine komplexe Beratung) gemeinsam zu realisieren. Dienstleistungsketten beginnen bei der ersten Aktivität eines nutzbringenden Prozesses und enden bei der letzten. Vorteile von Dienstleistungsketten liegen in der Verbesserung der Dienstleistungsqualität und -transparenz für die Kunden und Kundinnen, einer Ressourcenersparnis sowie der Reduzierung von Reibungsverlusten an Schnittstellen. Um diese positiven Wirkungen zu erzielen, ist es jedoch notwendig, Zeit und andere Ressourcen in eine organisationsübergreifende Prozessanalyse, die Abstimmung, Koordination und Entwicklung gemeinsamer Regeln beziehungsweise Qualitätsstandards zu investieren (Reis et al. 2020, Vaudt 2015).

## 2.3 Steuerung der Netzwerkarbeit

### (1) Koordination der Aktivitäten der Netzwerkpartner und -partnerinnen

Die Zusammenarbeit im Netzwerk kann unterschiedlich koordiniert werden:

**Selbstabstimmung:** Spontane Abstimmung zwischen den Netzwerkpartnern und -partnerinnen durch Ad-hoc-Kontakte per E-Mail oder Telefon, ungeplante Treffen, mündliche Absprachen.

**Standardisierung:** Es gibt verbindliche Regeln, Richtlinien, Vereinbarungen, alle Vorgänge werden schriftlich festgehalten, zur Abstimmung werden elektronische Medien genutzt, der Planung der Aktivitäten wird eine größere Bedeutung beigemessen.

**Zentralisierung:** Entscheidungen werden an einer oder an wenigen Stellen im Netzwerk getroffen. Bestimmte Netzwerkpartner oder -partnerinnen geben, andere Netzwerkpartner oder -partnerinnen erhalten Weisungen.

Während die Selbstabstimmung häufig als die beste Koordinationsform eingeschätzt wird, zeigt die Forschung, dass alle Koordinationsformen mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden sind. Während die Selbstabstimmung gegenseitiges Vertrauen und Sympathien sowie die Motivation fördert (Reypens et al. 2021), geht mit der Zentralisierung die Ermöglichung und Aufrechterhaltung des Wissensaustauschs, der Innovations-Verwertung und Prozessstabilität (Metzger 2012) einher. Auch eignet sich die Zentralisierung sehr gut, um in Anfangsphasen der Zusammenarbeit die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu fördern oder Rollen aufzuteilen. Durch die Standardisierung in Form von Regeln, Formalisierung von Abläufen und Zuständigkeiten, Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, schriftlicher Fixierung oder dem Einsatz von elektronischen Plattformen wird die Innovationskraft des Netzwerkes positiv beeinflusst, da ein intensiverer Wissensaustausch in großen Gruppen gefördert wird (Metzger 2012) und Themen nicht nur punktuell aufgegriffen, sondern nachgehalten

werden. Verantwortliche werden folglich dazu angeregt, verschiedene Koordinationsformen zu erlernen und zu praktizieren (Reypens et al. 2021).

Zu beachten ist, dass der Netzwerktyp die Koordination des Netzwerkes beeinflusst, indem er den Informationsfluss sowie die Entscheidungen leitet. So erfolgt die Koordination in einem Star-Netzwerk in erster Linie über die zentrale Instanz, die als Vermittler agiert. Diese zentrale Steuerung ermöglicht klare Anweisungen und eine effiziente Informationsverteilung. Die Netzwerkstruktur des Stars beeinflusst die Koordination, indem sie eine hierarchische Organisation unterstützt. Gleichzeitig kann die Effizienz der Koordination die Attraktivität des Star-Netzwerks für die Partner und Partnerinnen steigern. Im Circle-Netzwerk sind alle direkt miteinander verbunden, wodurch eine geschlossene Struktur entsteht. Die Koordination erfolgt oft informell durch direkte Kommunikation zwischen den Partnern und Partnerinnen. Jeder Partner und jede Partnerin kann aktiv an Entscheidungen teilnehmen, was zu einer kollaborativen Dynamik führt und die kooperative Zusammenarbeit fördert. Ein Brokerage-Netzwerk zeichnet sich durch eine zentrale Vermittlungsstelle (Broker) aus, die Verbindungen zwischen nicht direkt miteinander verbundenen Partnern und Partnerinnen herstellt. Die Koordination erfolgt über den Broker, der als Vermittler zwischen den Akteuren agiert und den Informationsaustausch erleichtert. Der Erfolg der Koordination hängt von der Effektivität des Brokers als Mittler ab (u. a. Gamper 2020; Rürup et al. 2015). Bei einer Dienstleistungskette ist dagegen eine Standardisierung unumgänglich (Reis et al. 2020; Vaudt 2013).

## 2.4 Erfolgsfaktoren

Damit Netzwerkarbeit gelingen kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. In der Fachliteratur werden in diesem Zusammenhang verschiedene Faktoren, wie u. a. gemeinsame Ziele, gegenseitiges Vertrauen, die Zusammensetzung des Netzwerkes, klar geregelte Aufgabenverteilung und Nutzen für die Netzwerkpartner und -partnerinnen sowie für andere relevante Akteure genannt (Reis 2013; Büttner & Voigt 2015; siehe Kapitel 3, Checkliste, Teil IV). Die Bedeutung der genannten Punkte ergibt sich u. a. aus der Überlegung, dass Mitglieder eines Netzwerkes gleichzeitig Beschäftigte von Organisationen sind und als solche sowohl im Interesse des Netzwerkes als auch ihres Arbeitgebenden handeln sollten ("doppelter Bezugsrahmen") (Reis et al. 2010). So können beispielsweise Konflikte zwischen den Zielen des Netzwerkes und den einzelnen Organisationen, fehlendes Vertrauen oder Probleme bei der organisatorischen Verankerung der Netzwerkarbeit die Loyalitätskonflikte verschärfen und die Handlungsfähigkeit der Netzwerkmitglieder und am Ende des gesamten Netzwerkes stark einschränken. Da Netzwerke im Gegensatz zu anderen Organisationsformen, wie feste Kooperationen oder Zusammenarbeit in einem Unternehmen, ihre Akteure nicht über Verträge binden oder zu bestimmten Handlungen verpflichten können, ist es essenziell, dass die oben genannten Faktoren erfüllt sind, damit die Netzwerkarbeit erfolgreich ist. Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor stellt die Verankerung der Netzwerkarbeit in den einzelnen Netzwerkorganisationen dar, z. B. die Frage, ob die Zuständigkeiten für die Netzwerkarbeit klar geregelt sind (siehe Kapitel 3, Checkliste, Teil V).

### 3 Instrument zur Analyse des Status quo und der Potenziale von Netzwerkarbeit

Auf Grundlage der oben präsentierten wissenschaftlichen Erkenntnisse wurde eine Analysehilfe zur Ermittlung des Status quo sowie der Potenziale der Netzwerkarbeit in Organisationen entwickelt. Das Instrument, eine Checkliste, kann herangezogen werden, um die erste Analyse des Netzwerkes einer Organisation durchzuführen. Dabei muss in einem ersten Schritt entschieden werden, ob das Netzwerk einer gesamten Organisation analysiert werden soll (z. B. das gesamte Netzwerk der Bundesagentur für Arbeit) oder ihrer einzelnen Abteilungen (z. B. das Netzwerk des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit). Bei kleineren Unternehmen könnte es durchaus sinnvoll sein, das Gesamtnetzwerk zu betrachten. In einem zweiten Schritt sollte die Entscheidung getroffen werden, ob bei der Analyse eine Konzentration auf bestimmte Aufgabenbereiche sinnvoll ist (z. B. Soll das gesamte Netzwerk vom Arbeitgeberservice oder das Teilnetzwerk für den Aufgabenbereich „Personalrekrutierung aus Drittstaaten“ analysiert werden?).

Die Checkliste wird auf der nachfolgenden Seite vorgestellt. Die Interpretationshinweise sollen bei der Anwendung in der beruflichen Praxis unterstützen.

#### Interpretationshinweise

##### (I) Relevanz und Potenziale der Netzwerkarbeit

Wird häufig die Antwortalternative „ja“ gewählt, ist es empfehlenswert, Ressourcen in die Entwicklung oder Optimierung der Netzwerkarbeit zu investieren.

Erläuterung: Das Bewusstsein für die Relevanz des Netzwerkes der eigenen Organisation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Netzwerkarbeit. Anhand der Aussagen kann die Relevanz der Netzwerkarbeit aktuell oder in der Zukunft ermittelt werden. Um das Potenzial der Netzwerkarbeit zu ermitteln, müssten die Statements in Konjunktiv II umformuliert werden, z. B.: „Durch die Netzwerkarbeit könnten wir unser Angebot erweitern/neue Bedarfe abdecken“, „Das Potenzial ist vorhanden, wurde bisher jedoch nicht genutzt“.

##### (II) Austausch im Netzwerk

Wenn Ressourcen benötigt werden (Antwortalternative „ja“), ist weiterhin zu prüfen, ob der Bedarf durch das Netzwerk bereits gedeckt werden kann. Falls dies nicht der Fall ist, besteht Handlungsbedarf, das Netzwerk zu erweitern.

Erläuterung: Die Einschätzung, welche Ressourcen das Unternehmen von Netzwerkpartnern und -partnerinnen benötigt und ob diese durch das aktuelle Netzwerk zur Verfügung gestellt werden, ist wichtig, um zu entscheiden, ob das Netzwerk ausgeweitet werden muss und welche Akteure angesprochen werden sollen.

**Tabelle 1:** Checkliste zur Ermittlung des Status quo und der Potenziale der Netzwerkarbeit

<b>Sie müssen zwei Entscheidungen treffen:</b> <b>Wie definieren Sie das WIR? (WIR = Gesamtorganisation, (Teil-)Bereich oder Abteilung)</b> <b>Beleuchten Sie ihr Netzwerk in ALLEN o. nur in AUSGEWÄHLTEN Aufgabenbereichen?</b>			Eher Ja	Eher Nein
(i) RELEVANZ & POTENZIAL	1	Die Netzwerkarbeit (NWA) ist notwendig, um unser Angebot überhaupt realisieren zu können.		
	2	Durch die NWA können wir unser Angebot erweitern/neue Bedarfe abdecken.		
	3	Die NWA wirkt sich positiv auf die Qualität/Effizienz unserer Leistung aus.		
	4	Durch die Netzwerkarbeit sind wir innovativer.		
	5	Durch die Netzwerkarbeit können wir uns nach außen besser präsentieren.		
	6	Durch die Netzwerkarbeit erreichen wir unsere Kunden besser.		
(ii) AUSTAUSSCH IM NETZWERK	7a	Wir benötigen von Netzwerkpartnern/-partnerinnen (NWP) Wissen & Information.		
	7b	Wir können unseren NWP Wissen & Information anbieten.		
	8a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu Kompetenzen.		
	8b	Wir können unseren NWP Zugang zu Kompetenzen anbieten.		
	9a	Wir benötigen von unseren NWP konkrete (projektbezogene) Unterstützung.		
	9b	Wir können unseren NWP konkrete (projektbezogene) Unterstützung anbieten.		
	10a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu relevanten Kundengruppen.		
	10b	Wir können unseren NWP Zugang zu relevanten Kundengruppen ermöglichen.		
	11a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu relevanten Akteuren.		
	11b	Wir können unseren NPW Zugang zu relevanten Akteuren ermöglichen.		
	12	Wir können unseren NWP Zugang zu finanziellen (Förder-) Mitteln ermöglichen.		
(iii) STRUKTUR	13	Unsere Netzwerkstruktur ist eher homogen.		
	14	Unsere Netzwerkstruktur ist eher heterogen.		
	15	Unser Netzwerk zeichnet sich durch Stabilität aus (wenig Wechsel der NWP)		
	16	Unser Netzwerk ist eher dynamisch organisiert.		
	17	Unser Netzwerk ist richtungs offen und wir leben den allgemeinen Austausch.		
	18	Unser Netzwerk ist zielgerichtet, wir arbeiten gemeinsam an komplexen Aufgaben.		
(iv) ERFOLGSFAKTOREN	19	Die NWA ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt.		
	20	Die NWA erzeugt einen Nutzen für relevante Akteure (z. B. Kunden und Kundinnen)		
	21	Es herrscht Ressourcenbalance (Geben und Nehmen der Netzwerkpartner).		
	22	Akteure, die über relevante Ressourcen verfügen, wirken im Netzwerk mit.		
	23	Es ist ein günstiges Invest-Outcome-Verhältnis gegeben.		
	24	Klarheit bzgl. der Aufgabenverteilung und Qualitätsstandards im Netzwerk.		
	25	Klarheit bezüglich der Regeln und Standards für Entscheidungsfindung.		
	26	Die NWP zeichnen sich durch Offenheit aus.		
	27	Im Netzwerk herrscht eine gute und konstruktive Kommunikation.		
	28	Das Netzwerk verfügt über eine gute technische Ausstattung.		
(v) VERANKERUNG	29	Der Nutzen/die Relevanz der NWA ist den Führungskräften bewusst.		
	30	Der Nutzen/die Relevanz der NWA ist den Mitarbeitenden bewusst.		
	31	Notwendige Ressourcen wie Zeit oder Technik sind für NWA vorgesehen.		
	32	Erfolgreiche NWA wird als ein wichtiges Ziel des Unternehmens wahrgenommen.		
	33	Es gibt definierte Zuständigkeiten für die NWA im Team.		
	34	Es werden Ziele für die NWA definiert.		
	35	Anreize für die NWA (z. B. Zielvereinbarung) sind vorhanden.		
	36	Die Auswahl der für die NWA zuständigen Personen erfolgt aufgrund ihrer Eignung.		
	37	Die für die NWA zuständigen Personen werden auf die Aufgabe vorbereitet.		

Da die Netzwerkarbeit langfristig nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Grundprinzip der Gegenseitigkeit realisiert wird, ist zudem eine Analyse des eigenen Beitrags im Netzwerk wichtig. Im Falle gravierender Ungleichgewichte ist mit einer Gefährdung der Netzwerkarbeit zu rechnen. Können keine Ressourcen aufgebaut werden, so sollten andere, vertraglich gesicherte Organisationsformen der Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die benötigten Ressourcen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation haben.

### (III) Struktur/Charakteristika des Netzwerkes

Wird eine Diskrepanz zwischen der Struktur des Netzwerkes und den definierten Zielen festgestellt, ist ein Handlungsbedarf gegeben.

Erläuterung:

Netzwerke weisen eine natürliche Tendenz in Richtung **Homogenität** auf (vgl. 2.2). Ist eine heterogene Zusammensetzung gewünscht, z. B. aufgrund festgestellten Ressourcenbedarfs, muss seitens des Netzwerkmanagements gehandelt werden. Zu beachten ist dabei, dass **heterogene Netzwerke** höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement hinsichtlich des Knowhows und der Erfahrung stellen als homogene Netzwerke.

In **stabil geprägten Netzwerken**, die auf neue Impulse und Ideen angewiesen sind, sollte die Zusammensetzung analysiert werden. Gegebenenfalls sollte in Erwägung gezogen werden, weitere Akteure in das Netzwerk aufzunehmen. Hiermit verbunden ist die Überlegung, wie viele Ressourcen in die Stärkung der bestehenden Beziehung investiert werden sollen. Ab einem gewissen Punkt bringt eine weitere Stärkung der Beziehung keine Vorteile. Vor allem **lose Beziehungen** bieten Zugang zu neuen Ressourcen und können sich potenziell zu **starken Beziehungen** entwickeln.

**Zielgerichtete Netzwerke** stellen höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement. Die auszuwählenden Netzwerkpartner und -partnerinnen müssen Expertise mitbringen, die zur Bearbeitung der von ihnen zu übernehmenden Arbeitsschritten erforderlich ist.

Abschließend sind die Auswirkungen der Netzwerkstruktur auf die Autonomie einzelner Individuen sowie auf die Machtverteilung innerhalb eines Netzwerkes (sternförmig, kreisförmig, Brokerfunktion, Projekt-Netzwerk) zu beachten (Rürup et al. 2015).

### (IV) Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Je häufiger die Antwortkategorie „eher nein“ gewählt wird, umso schwieriger wird es für die Beteiligten, eine erfolgreiche Netzwerkarbeit durchzuführen und umso dringender ist der Handlungsbedarf.

Erläuterung: Fehlen relevante Voraussetzungen zur Zielerreichung, ist die Netzwerkarbeit gefährdet. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, die Zusammensetzung des eigenen Netzwerkes zu verändern, insbesondere dann, wenn gemeinsame Ziele fehlen, kein Nutzen für die relevanten Akteure resultiert oder die relevanten Akteure im Netzwerk nicht mitwirken. Gegenseitiges Vertrauen kann durch regelmäßigen Austausch und kleinere gemeinsame Projekte aufgebaut werden, was sich eben-

falls positiv auf die Kommunikation auswirkt. Eine gezielte Auswahl und Qualifizierung von Personen, welche für Netzwerkarbeit zuständig sind, sowie die Bereitstellung von Kommunikationsplattformen erweisen sich in diesem Zusammenhang ebenfalls als sinnvoll. Um Klarheit bezüglich der Aufgabenverteilung oder Entscheidungsfindung zu schaffen, sind gezielte Netzwerkworkshops notwendig, bei welchen diese Fragen diskutiert, entschieden und formal dokumentiert werden.

#### **(V) Organisatorische Verankerung**

Wird bei der Einschätzung häufig die Antwortalternative „eher nein“ gewählt, besteht ein deutlicher Handlungsbedarf.

Erläuterung: Die organisationale Verankerung der Netzwerkarbeit stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Netzwerkarbeit benötigt Ressourcen in Form von qualifizierter „Men/-Women-Power“ aber auch Aufmerksamkeit und eine entsprechende Ausstattung. Sind die Ressourcen nicht vorhanden, so können beispielsweise Sensibilisierungsveranstaltungen, die Formulierung eines Kompetenzprofils für Netzwerkpertinenz sowie -expertinnen (mit Betonung von Kommunikationsstärke, strategischem Denken, Teamfähigkeit), die Verankerung der Netzwerkarbeit in der Stellenbeschreibung und in der Zielvereinbarung sowie eine gezielte Auswahl und Schulungen von Verantwortlichen einen positiven Beitrag zur Verankerung in der Organisation leisten.

#### **Mögliche Erweiterung der Checkliste**

Bei der Analyse des Status quo, der Potenziale sowie der Handlungsbedarfe im Kontext der Netzwerkarbeit ist es häufig sinnvoll, eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen, indem die relevanten Tätigkeitsbereiche des Unternehmens/der Organisation im Hinblick auf die unten aufgeführten Fragestellungen einzeln analysiert werden. Auf diese Weise ist es möglich, die blinden Flecken aufzudecken und ggf. geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Hierzu können die nachfolgenden Leitfragen als Hilfestellung dienen:

1. Was sind die relevanten Tätigkeitsbereiche Ihres Unternehmens?
2. Gibt es in diesen Bereichen einen Unterstützungsbedarf durch Netzwerkpartner und -partnerinnen?
3. Welche Netzwerkpartner und -partnerinnen stehen bei Bedarf zur Verfügung?
4. Ist der Ausbau des eigenen Netzwerkes in diesen Bereichen notwendig?
5. Ist die Intensivierung der Netzwerkarbeit in diesen Bereichen notwendig?

## **4 Fallstudie: Status quo und Potenziale der Netzwerkarbeit im Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit.**

In dem vorliegenden Kapitel wird am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit gezeigt, wie die oben beschriebene Checkliste in der Praxis eingesetzt werden kann. Zu diesem Zweck wird auf ausgewählte Befunde aus dem Projekt „Der

AG-S auf dem Weg zur Arbeitgeberberatung 4.0“, welches im Zeitraum von 2022 bis 2023 an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt wurde, zurückgegriffen. Die Ergebnisse basieren auf 27 Interviews mit Führungskräften der Bundesagentur für Arbeit.<sup>1</sup> Nachfolgend werden je Checklisten-Kategorie die aggregierten Interview-Ergebnisse kurz vorgestellt und interpretiert. Welche Handlungsempfehlungen für den AG-S auf dieser Grundlage abgeleitet werden könnten, wird anhand kleiner Beispiele veranschaulicht.

#### **4.1 Relevanz & Potenziale der Netzwerkarbeit**

Dass der AG-S sein Beratungsangebot mithilfe der Netzwerkpartner und -partnerinnen überhaupt erst realisieren kann, sehen knapp 60 Prozent der Befragten zumindest in mittlerem Ausmaß gegeben. Ein etwas höherer Anteil der Interviewten stimmt der Aussage zu, dass sich die Netzwerkarbeit aktuell positiv auf die Ausweitung des eigenen Angebots auswirkt und das Decken neuer Bedarfe ermöglicht. Zwiesgespalten ist hingegen die Einschätzung, ob die Netzwerkarbeit aktuell einen positiven Beitrag zur Qualität liefert und die Effizienz der Leistungen des AG-S steigert. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmen hier eher nicht zu. Eine Steigerung der Innovationskraft des AG-S durch die Netzwerkarbeit sehen immerhin 60 Prozent als gegeben an. Auffällig ist, dass knapp 80 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass sich der AG-S durch die Netzwerkarbeit nach außen besser präsentieren kann.

#### **Interpretation & Handlungsempfehlungen**

Zusammenfassend kann für diese Kategorie festgehalten werden, dass in den untersuchten AG-S-Stellen die Netzwerkarbeit bereits jetzt eine wichtige Basis und auch teils Bedingung für die effektive Ausübung der eigenen Tätigkeit darstellt. Vor allem die Außendarstellung des AG-S, und damit das Image desselbigen, werden positiv beeinflusst. Ungeklärt bleibt dagegen die Frage, warum der Beitrag der Netzwerkarbeit zur Steigerung der Leistungsqualität und der Leistungseffizienz noch nicht in vollem Umfang im eigenen AG-S umgesetzt werden kann. Ferner könnte die Frage nach Potenzialen gestellt werden: Besteht die Möglichkeit, weitere positive Effekte der Netzwerkarbeit zu nutzen? Im vorliegenden Fallbeispiel wäre darüber hinaus zu untersuchen, warum einige AG-S das Potenzial der Netzwerkarbeit für sich (noch) nicht erkannt haben. Erkenntnisse und Fragen dieser Art können als ein guter Einstieg ins Gespräch zum Thema „Netzwerkarbeit“ dienen und den Verantwortlichen helfen, das Thema in ihren Teams zu positionieren.

#### **4.2 Austausch im Netzwerk**

Der zweite Abschnitt der Checkliste stellt eine Auseinandersetzung mit den benötigten sowie mit den bereits im AG-S vorhandenen Kompetenzen dar.

---

<sup>1</sup> Hierunter 24 AG-S-Teamleitungen, zwei Teamleitungen aus der Qualifizierungsberatung und eine Vertretung aus der Arbeitsvermittlung.

**Was braucht der AG-S von seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen?**

Von hoher Relevanz für die Befragten ist der Zugang zu Wissen und Informationen (93 Prozent), die konkrete Unterstützung, zum Beispiel in gemeinsamen Projekten (81 Prozent), der Zugang zu relevanten Akteuren (74 Prozent) und zu neuen Ideen (74 Prozent). Für gut die Hälfte der Interviewten waren darüber hinaus der Zugang zu Kompetenzen und zu relevanten Kundengruppen durch den Netzwerkpartner oder die Netzwerkpartnerin wichtig.

**Was kann der AG-S seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen anbieten?**

Aus Sicht der Befragten unterstützt der AG-S die eigenen Netzwerkpartner und -partnerinnen vor allem in den Bereichen „Wissen und Informationen“ (77,8 Prozent) sowie „Zugang zu Kompetenzen“ (70,4 Prozent). Zugang zu neuen Ideen, relevanten Kundengruppen und Akteuren sowie der Zugang zu finanziellen Ressourcen werden hingegen eher nicht als Beitrag des AG-S im Netzwerk angesehen. Bei der konkreten Unterstützung, z. B. in gemeinsamen Projekten, sind sich die Befragten hinsichtlich der Rolle des AG-S uneins.

**Interpretation & Handlungsempfehlungen**

Die Befunde zeigen, dass es im Bereich „Wissen und Information“ zu einem fruchtbaren Austausch zwischen dem AG-S und seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen kommen kann, da dies sowohl als Bedarf als auch als eigener Netzwerkbeitrag formuliert wird. So kann ein gegenseitiger Nutzen entstehen. Für die weiteren Aspekte dieser Kategorie werden seitens der Befragten keine oder nur geringe Beiträge seitens des AG-S gesehen, jedoch durchaus Bedarfe formuliert. Es ist daher zu empfehlen, die Netzwerkzusammensetzung dahingehend zu überprüfen, ob die Netzwerkpartner und -partnerinnen über die benötigten Kompetenzen verfügen. Im Gegenzug sollte eruiert werden, welchen Zusatznutzen der AG-S für die Netzwerkpartner und -partnerinnen leisten kann, um eine Gegenseitigkeit herzustellen.

**4.3 Netzwerkstruktur**

Die Netzwerkstruktur zeichnet sich bei den meisten der Befragten durch Stabilität aus. Die Netzwerkbeziehungen sind längerfristig und ein Wechsel der Netzwerkpartner und -partnerinnen findet eher selten statt. In zwei Dritteln der AG-S-Netzwerke findet ein häufiger Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Akteuren statt, was einem richtungsoffenen Netzwerk entspricht. Ein Drittel der Befragten gibt jedoch an, dass die Behandlung klar definierter Aufgaben, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt zu werden, eine häufige Aufgabe des Netzwerkes darstellt. Eine finale Aussage, ob die Netzwerke des AG-S eher richtungs offen oder zielgerichtet agieren, kann nicht getroffen werden. Dies scheint vom jeweiligen Netzwerk und dessen Akteuren abzuhängen.

### Interpretation & Handlungsempfehlungen

Einerseits geben die Befragten an, dass sie von ihren Netzwerkpartnern sowie -partnerinnen u. a. neue Impulse benötigen, andererseits sind die meisten Netzwerke von Stabilität geprägt. Es ist daher zu empfehlen, die Zusammensetzung des Netzwerkes zu analysieren und weitere Akteure zu identifizieren. Im Falle zielgerichteter Netzwerke sollte zudem eruiert werden, ob das Netzwerkmanagement die Anforderungen dauerhaft bewältigen kann oder ob zukünftig notwendige Kompetenzen zu erwerben sind.

#### 4.4 Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Als relevante Erfolgsfaktoren werden das gegenseitige Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern und -partnerinnen (75 %) sowie die Offenheit aller Netzwerkpartnern und -partnerinnen für andere Perspektiven und neue Ideen genannt. Aus Sicht von knapp 40 Prozent der Befragten wird das Fehlen relevanter Akteure im Netzwerk als Behinderung einer erfolgreichen Netzwerkarbeit erachtet.

### Interpretation & Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse zur Relevanz einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entsprechen einer gewachsenen und recht stabilen Netzwerkstruktur, die von der Mehrheit der Befragten bestätigt wird. Die Offenheit für neue Ideen wird ebenfalls als Erfolgsfaktor identifiziert. Dies gelingt jedoch vor allem in Netzwerken, die eine eher heterogene Zusammensetzung aufweisen und ebenfalls offen für die Aufnahme neuer Netzwerkpartner und -partnerinnen sind. Eine stärkere Dynamik innerhalb der Netzwerke kann daher empfehlenswert sein.

#### 4.5 Verankerung der Netzwerkarbeit und zukünftiges Potenzial

Ein generelles Bewusstsein für den Nutzen der Netzwerkarbeit kann identifiziert werden, wenngleich dies auf Ebene der Führungskräfte stärker verankert ist als auf Mitarbeiterebene. Eine strategische Verankerung scheint nicht durchweg gegeben zu sein: Die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine erfolgreiche Netzwerkarbeit keine Berücksichtigung in der individuellen Zielvereinbarung findet. Die Existenz von klar definierten Zielen der Netzwerkarbeit bestätigen nur ein Viertel der Befragten und die Motivation zur Netzwerkarbeit ist nur teilweise vorhanden. Zudem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Personen, die für die Netzwerkarbeit zuständig sind, nicht ausreichend auf die Aufgabe vorbereitet werden und nicht zwingend aufgrund ihrer Eignung für die Netzwerkarbeit ausgewählt werden.

### Interpretation & Handlungsempfehlungen

Die Befunde zeigen, dass hinsichtlich der strategischen Verankerung sowie operativen Umsetzung diverse Handlungsbedarfe bestehen. Es wäre wichtig, Ziele der Netzwerkarbeit im Dialog mit dem eigenen Team zu definieren. Die Motivation der Mitarbeitenden für die Netzwerkarbeit ließe sich positiv beeinflussen durch Förderung von Kompetenzen, Klärung und Festlegung von Verantwortlichkeiten (z. B. im Rahmen der Zielvereinbarung), Zuweisung notwendiger Ressourcen sowie Dokumentation von Erfolgen.

## 5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus den bisherigen Ausführungen können Implikationen für Arbeitgeberberaterinnen und -berater abgeleitet werden.

Zum einen lohnt es sich, Ressourcen in den Ausbau der eigenen Netzwerkarbeit zu investieren. Zum zweiten ist es wichtig, die Arbeitgeberkunden sowie -kundinnen auf die Relevanz der Netzwerkarbeit aufmerksam zu machen und sie dabei zu unterstützen, ihr Netzwerkmanagement zu professionalisieren. Für beide Zwecke ist eine Auseinandersetzung mit allgemeinen Überlegungen zu Netzwerkarbeit, wie in Kapitel 2 präsentiert, von großem Nutzen.

Wie am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 4 ausführlich präsentiert, stellt die Checkliste ebenfalls ein hilfreiches Instrument dar. Dieses kann zur Selbstreflexion, aber auch bei der Beratung der Arbeitgeberkunden zur Netzwerkarbeit eingesetzt werden. Die Checkliste kann im Beratungsprozess beispielsweise folgende Funktionen erfüllen:

- **Unterstützung der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kundinnen und Kunden:** Die Checkliste macht das Thema greifbar und verschafft den Verantwortlichen einen niederschweligen Zugang dazu. Die anhand der Checkliste durchgeführte Selbstanalyse steigert das Interesse am Austausch mit Expertinnen oder Experten.
- **Unterstützung des Gesprächseinstiegs und der Kommunikation:** Die Checkliste kann als ein Einstieg ins Gespräch zum Thema „Netzwerkarbeit“ eingesetzt werden und gleichzeitig als Gesprächsleitfaden dienen.
- **Vorbereitung auf das Gespräch:** Die Checkliste kann von dem Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin im Vorfeld der Beratung zur Analyse der eigenen Netzwerkarbeit eingesetzt werden, wodurch das Beratungsgespräch effizienter und effektiver wird, u. a. weil sich sowohl der Kunde oder die Kundin als auch die Beratenden auf das Gespräch besser vorbereiten können und der Ablauf einer Struktur folgt.
- **Dokumentation des Gesprächs-/des Projektverlaufs:** Die Checkliste kann durch die vorgegebene Struktur die Dokumentation des Austauschs erleichtern.

## Literatur

- Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J. & Loose, A. (2011). *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer.
- Büttner, M. & Voigt, J. (Hg.) (2015). *Methoden der Früherkennung und wirksamen Bekämpfung von Rechtstextremismus in Brandenburg*. Potsdam: IFK. Verfügbar unter URL: <https://fiz-mts.com/wp-content/uploads/2020/05/Flick-Stiftung-Projektbericht.pdf> (Zugriff am 16.01.2024).

- Gamper, M. (2020). Netzwerktheorie(n) – Ein Überblick. In: A. Klärner, M. Gamper, S. Keim-Klärner, I. Moor, H. von der Lippe & N. Vonneilich (Hg.), *Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten*. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21659-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21659-7_3)
- Göllner, J., Meurers, C., Peer, A., Povoden, G. (2011). *Einführung in die Soziale Netzwerkanalyse und exemplarische Anwendungen*. Wien: Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78, S. 1360–1380.
- Kandel, D. B. (1978). Homophily, Selection, and Socialization in Adolescent Friendships. *American Journal of Sociology*, 84(2), S. 427–436.
- Knecht, A. B. (2008). *Friendship selection and friends' influence. Dynamics of networks and actor attributes in early adolescence*. Dissertation. Utrecht: Utrecht University.
- Metzger, F. M., Berwing, S., Armbrüster, T. & Oberg, A. (2012). Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken: eine empirische Analyse. *Zfbf*, 64, S. 428–455.
- Micheli, M. R., Berchicci, L. & Jansen, J. J. P. (2020). Leveraging diverse knowledge sources through proactive behaviour: How companies can use inter-organizational networks for business model innovation. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), S. 198–208.
- Payer, H. (2008). Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: S. Bauer-Wolf, H. Payer, G. Scheer (Hg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung*, S. 5–22. Wien: Springer Verlag.
- Reis, C. (2013). *Netzwerke verstehen – theoretische und praktische Zugänge*. Verfügbar unter: [https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2013/02/intern\\_2013\\_Reis.pdf](https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2013/02/intern_2013_Reis.pdf) (Zugriff am 16.01.2024).
- Reis, C., Geideck S., Hobusch, T., Kolbe, Ch. & Wende, L. (2010). *Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95212/6b9d0bcd0601447f9f29b0db3b2ab1a/produktionsnetzwerke-und-dienstleistungsketten-data.pdf> (Zugriff am 16.01.2024).
- Reis, C., Brülle, H., Hübner, D. & Siebenhaar, B. (2020). *Kommunales Integrationsmanagement: Leitfaden für die Praxis*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748910114>
- Reypens, C., Lievens, A. & Blazevic, V. (2021). Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*, 42(1), S. 61–83.
- Rürup, M., Rübken, H., Emmerich, M. & Dunkake, I. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Sydow, J. & Lerch, F. (2011). Netzwerkzeuge. Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. *Zeitschrift für Führung und Organisation*. 06, S. 372–378.

- Vaudt, S. (2013). *NAVI – Netzwerk Alleinerziehende verantwortungsvoll integrieren. Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Projektevaluation*. Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH, Bielefeld (Hg.). Verfügbar unter: [https://www.fh-diakonie.de/obj/Bilder\\_und\\_Dokumente/FH\\_der\\_Diakonie/Dozenten/S\\_Vaudt\\_NAVI\\_Evaluation\\_Bericht\\_\\_\\_Anhang\\_opt.pdf](https://www.fh-diakonie.de/obj/Bilder_und_Dokumente/FH_der_Diakonie/Dozenten/S_Vaudt_NAVI_Evaluation_Bericht___Anhang_opt.pdf) (Zugriff am 16.01.2024).
- Vaudt, S. (2015). Interorganisationales Prozessmanagement mit Dienstleistungsketten am Bsp. eines Unterstützungsnetzwerkes für Alleinerziehende in Bielefeld, in: Bassarak, H. et al. (Hg.): *Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Bd. 3, Baden-Baden: Nomos, S. 31–55. <https://doi.org/10.5771/9783845263885-31>

