

Netzwerke: Überlagerungen, Transformationen, regionale Entwicklungen

Vom personalen zum institutionellen Netzwerk: Strategiebildung und erfolgskritische Faktoren für SeniorInnen-Netzwerke

Susanne Maria Weber

Das Jahr 2030 und die mit ihm einhergehenden soziostrukturellen und demographischen Wandlungsprozesse sind der Rhöner Regionalinitiative für die SeniorInnen von morgen nicht fern. Unter der Leitfrage „Wie werden wir im Jahr 2030 als ältere Menschen in der Rhön leben“ sucht die SeniorInneninitiative nach neuen Strukturen für ein altersangemessenes Leben im ländlichen Raum. Hier ist in der Rhön ein Forum entstanden mit dem Ziel eines tragfähigen und zukunftsweisenden Netzwerks für neue und altersgerechte Lebensformen. Modellhafte Lebenspraxen für eine hohe Lebensqualität im Alter sollen hier erprobt und institutionalisiert werden.

Ausgehend von der künftig zu erwartenden Bevölkerungsstruktur von zwei SeniorInnengenerationen, unter strukturell veränderten Bedingungen – knappe Alterseinkünfte und zunehmend begrenzte öffentliche Leistungen für SeniorInnen –, hat sich das SeniorInnennetzwerk als unabhängige Selbsthilfeinitiative konstituiert.

Um das Ziel der regionalen Vernetzung nachhaltig verfolgen zu können, ist Vernetzung als Implementierungs- und Lernprozess (WEBER 2005, i.V.) anzulegen. Es empfiehlt sich die Klärung erfolgskritischer Fragen und eine methodisch angelegte Vorgehensweise. Aus dem Feld der Netzwerkentwicklung (WEBER 2002a) liegen Erfahrungen vor, die für das Seniorennetzwerk Rhön fruchtbar gemacht werden können. Ohne einen „one best way“ empfiehlt sich daher ein gestaltungsorientierter Ansatz. Er entwirft institutionelle Vernetzung – auf der Basis der sozialwissenschaftlichen Netzwerktheorie und der managementnahen Netzwerkforschung – modellhaft als Lernprozess. Ein wichtiger Schritt am Anfang besteht in der Klärung der Ziele und Intentionen.

1. Die erste Kernfrage: Was wollen wir? Welches Netzwerk brauchen wir?

Vernetzung wird zwar überall gefordert, doch oft bleibt unklar, was genau damit gemeint ist und welche Netzwerke man damit im Blick hat. Dies können informelle Netzwerke zwischen Einzelpersonen sein, ebenso wie Organisationen, die künftig als Netzwerk funktionieren sollen. Es können sowohl Netzwerke zwischen Organisationen als auch regionale Netzwerke oder Joint Ventures sein. Gemeinsam ist der Vielfalt der Netzwerkformationen, dass sie Komplexität gestalten wollen. Erfahrungswerte zeigen jedoch, dass der Vernetzungserfolg sich nicht „automatisch“ einstellt. Komplexität bedeutet eben auch, dass es viele potenzielle Fehlerquellen, Fallen und Risiken gibt und der Vernetzungserfolg damit hochgradig pfadabhängig ist. Es lassen sich alternative Hauptstrategien im Feld regionaler Vernetzung unterscheiden, die zur Klärung der intendierten Strategie beitragen können.

1.1 Modell 1: Die Selbsthilfeinitiative als personale Vernetzung von und für alte Menschen

In diesem Modell sind die NetzwerkpartnerInnen Einzelpersonen mit unterschiedlicher Lebenssituation und professionellem Hintergrund. HAGEDORN/MEYER (2001, S. 235) sehen die folgenden wesentlichen Merkmale als gegeben an:

Susanne Maria Weber, Vom personalen zum institutionellen Netzwerk: Strategiebildung und erfolgskritische Faktoren für SeniorInnen-Netzwerke

- „horizontale, heterarchische Struktur (keine Zentren, sondern Knotenpunkte),
- Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Akteure (auch partielle Teilnahme),
- hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement,
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen,
- Partizipation, Einbeziehung unterschiedlicher Partner,
- Transparenz und hohe (informelle) Informationsdurchlässigkeit,
- Flexibilität, Veränderbarkeit,
- Zweckbestimmung durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung,
- dezentrale Risikostreuung.“

Ein personales Netzwerk kann ganz unterschiedliche Ziele verfolgen: Dies kann das Ziel sein, sich mit einzelnen SeniorInnen aus der Region zusammenzuschließen, um sich wechselseitig zu informieren, auszutauschen, zu entwickeln, zu reflektieren etc.

Je nach Funktion und Zielsetzung legen Netzwerke unterschiedliche Kriterien an die organisatorische Gestaltung an. So lassen sich sehr unterschiedliche Kernanliegen unterscheiden:

- Unterstützungsnetzwerk,
- Austauschnetzwerk,
- Interessen-/Pressure-Netzwerke,
- Ereignisnetzwerk,
- Prozessorientiertes Netzwerk,
- Ergebnisorientiertes Netzwerk,
- Problemlösungsnetzwerk,
- Ressourcennetzwerk,
- Informationsnetzwerk und
- Innovationsnetzwerk.

Ein personales Netzwerk kann sich z.B. als mehr oder weniger richtungsoffen oder mehr oder weniger zweckorientiert verstehen. Richtungsoffene Netzwerke dienen primär der Kommunikation und Unterstützung. Im Austausch entstehen sowohl neue Ideen für die Alltagsgestaltung als auch Anstöße zur eigenen Lebensführung. Solche Möglichkeiten des Austauschs im Sinne einer Selbsthilfeeinitiative kann von den SeniorInnen selbst als sehr wertvoll für die persönliche Entwicklung wahrgenommen werden und wesentliche Unterstützungsimpulse bieten.

Zweckorientierte Netzwerke verfolgen dagegen klar definierte Aufgaben und haben Projektgruppencharakter. Sie streben in der Regel eine Kooperation und Verzahnung mit Organisationen an, um ihr Anliegen nachhaltig und strukturell in der Region zu verankern.

1.2 Modell 2: Die Kooperation von SeniorInnen, Professionellen und Organisationen

In dem Maße, wie die Zielsetzung nicht primär an wechselseitiger personaler Unterstützung und Austausch orientiert ist, sondern eine Interessengruppe zur Problemlösung darstellt, wird ein stärke-

Netzwerke: Überlagerungen, Transformationen, regionale Entwicklungen

rer Organisationsgrad erforderlich sein. Auch hier können Motive und Intensitätstufen stark variieren. Dies zeigte JÜTTE (2002) in seiner qualitativen Studie zur Kooperation von Weiterbildungseinrichtungen. Er unterscheidet mögliche Kooperationsanliegen von Professionellen und Organisationen (WEBER/JÜTTE i.V.) im Tableau der Kooperationsfelder:

- Gegenseitige Information,
- Gemeinsame Werbung und Ankündigung von Veranstaltungen,
- Vermittlung von Teilnehmern,
- Erfahrungsaustausch,
- Erschließung neuer Aufgabenfelder,
- Vermittlung von Dozenten,
- Durchführung gemeinsamer Projekte, Veranstaltungen, Bildungsangebote,
- Austausch von Mitarbeiter/inne/n und Kursleiter/inne/n,
- Finanzierung bzw. Ko-Finanzierung einer Veranstaltung (Übernahme von Honorarkosten),
- Mitarbeit in Arbeitskreisen,
- Durchführung gemeinsamer Tagungen,
- Gemeinsame Interessenvertretung gegenüber Dritten,
- Programmabsprachen,
- Nutzung von Gebäuden und Geräten,
- Fortbildung von Mitarbeiter/inne/n und Kursleiter/inne/n,
- Bedarfsanalysen und
- Moderation.

Eine Strategie der Einbindung von professionellen und/oder institutionellen PartnerInnen kann die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich verbreitern, da so auch andere, außerhalb der Betroffenenengruppe liegende Ressourcen aktiviert werden können.

1.3 Modell 3: „Konzertierte Aktion“ als strategische regionale institutionelle Vernetzung

Als dritte Strategievorgabe soll die „Konzertierte Aktion“ vorgestellt werden, die das Selbstverständnis und den Aktionsradius des Netzwerks erheblich erweitert: Nun kommen neue PartnerInnen in den Blick, manche davon mehr oder weniger vertraut: Kommunen, PolitikentscheiderInnen, Vereine und Verbände, Versicherungsträger, etc. erweitern den Horizont hin zu organisations- und feldübergreifenden Strategien.

Ein wesentlicher – und auch facettenreicher – Querschnittsbegriff für ein solches Netzwerkverständnis ist der Begriff der Governance (BENZ 2004, FÜRST 2004). Er taucht im Schnittpunkt von Politikwissenschaft, Soziologie (WEYER 2000) und Verwaltungswissenschaft bis hin zu den internationalen Beziehungen auf und meint eine neue Form des Regierens im Sinne der Kontextsteuerung und des aktivierenden Staates. Netzwerkartige Steuerungsmechanismen sollen klassische Konzepte des Regierens von ‚oben nach unten‘ ablösen und stehen für ein Staatsmodell, in dem der Staat nicht mehr „befürsorgt“, sondern in den komplexen Problemlagen durch netzwerkförmige Koordinations- und Steuerungsformen angemessener Rechnung getragen werden kann als dies bürokratische Steuerungsmuster zu leisten vermögen.

Susanne Maria Weber, Vom personalen zum institutionellen Netzwerk: Strategiebildung und erfolgskritische Faktoren für SeniorInnen-Netzwerke

Vernetzung wird dann als neue Form der Handlungskoordination, als „planvolles Konstrukt strategisch handelnder Akteure“ und „selbstorganisierte Handlungskoordination ohne Zentrum“ (WEYER 2000, S. 19) verstanden. Sie nehmen den Charakter eines Steuerungsmediums in einer funktional differenzierten Gesellschaft und als Instanzen intersystemischer Kommunikation wahr, die Teilrationalitäten im Interesse des gemeinsamen Ganzen integrieren sollen. Dieses Handlungsmuster gilt als zukunftsweisende Form gesellschaftlicher Selbstregulierung und als Muster der Abwicklung grenzüberschreitender Prozesse (ebd., S. 26 ff.). Institutionelle netzförmige Arrangements und projektförmige Arbeitsstrukturen überschreiten Organisationsgrenzen – und bringen damit auch strukturelle Konfliktlagen mit sich. ADERHOLD (2002, S. 32 f.) markiert folgende Charakteristika:

- Wettbewerb und Kooperation treten gleichzeitig auf.
- Es sind immer mehrere und unterschiedliche Akteure vorhanden.
- Es existieren sowohl hierarchische als auch ökonomische Ordnungselemente, Über- und Unterordnungsverhältnisse, Arbeitsteilung, Steuerung über Qualitätskriterien und Preise.
- Beziehungen liegen auf mehreren Ebenen und sind komplex angelegt.
- Beziehungen in Netzwerken sind auf Wechselseitigkeit angelegt.
- Die beteiligten Akteure stehen in gegenseitiger wirtschaftlicher Abhängigkeit, das kann bedeuten, dass beim Ausscheiden eines Netzwerkpartners das gesamte Netzwerk gefährdet ist.

Damit fokussiert eine institutionelle Vernetzungsperspektive andere Aspekte als eine subjektbezogene Netzwerkforschung. In der managementnahen Netzwerkforschung wird der Aspekt der Koordination von Handlungsabläufen und Abstimmungsprozessen betont. Hier kommen Fragen der organisatorischen Ausgestaltung erheblich stärker in den Blick als in den beiden anderen, „niedrigschwelligeren“ Formen der Vernetzung.

Kriterien organisatorischer Gestaltung von Netzwerken (JÜTTE 2002b, S. 127):

Dimension	Organisationsgrade (Ausprägung)
Themenspezifität	Gering – hoch
Moderation	gleichbleibend – wechselnd
Freiwilligkeit	gering – hoch
Hierarchie	hierarchisch – eher kollegial
Dauer	ständig – zeitweise, befristete,
Turnus der Treffen	diskontinuierlich – kontinuierlich
Größe (Mitgliederzahl)	klein – groß
Arbeitsteilung	gering – stark
Exklusivität (Ein- und Ausschlussregeln)	niedrigschwelliger Zugang – begrenzte Mitgliederzahl
Formalisierung (Einladung, Protokoll, Satzung)	hoch – gering
Heterogenität	homogen – heterogen (versammelte Akteure)
Reichweite (räumliche)	lokal – international

Netzwerke: Überlagerungen, Transformationen, regionale Entwicklungen

Das SeniorInnennetzwerk Rhön erarbeitet derzeit ein Internetforum, macht sich mit Vorträgen und Veranstaltungen bekannt, um MitstreiterInnen auf dem Weg in ein lebenswertes Altern zu finden. Die regionale Vernetzung von SeniorInnen soll dabei helfen, eine Region auch sozial nachhaltig werden zu lassen und die im Laufe der Lebenszeit erworbenen Ressourcen zu nutzen.

Auch die Zusammenarbeit mit ähnlichen regionalen Initiativen wie der „Silberdistel – gemeinsam kreativ altern“ in Fulda wird bereits initiiert. Im Raume steht die Frage, wie die Zusammenarbeit mit Kommunen, Landkreis, regionalen Vereinen und Sozialverbänden gelingen kann, um nachhaltiges Altern in der Region für SeniorInnen zu unterstützen. Wie können innovative Projekte wie altersgerechtes und generationenübergreifendes Wohnen, kostengünstiges barrierefreies Bauen, Dorfläden, Einkaufsgemeinschaften, Carsharing etc. zur lebbareren Alterspraxis und Alternative zum Altersheim werden? Welchen Beitrag kann und muss dabei die öffentliche Hand und alle regionalen institutionellen Akteure leisten? Wird aus dem SeniorInnennetzwerk eine strategische Allianz?

Gerade weil Netzwerke eher dynamische als statische Beziehungs- und Kooperationsarrangements darstellen, ist es sinnvoll, Vernetzung als Lernprozess zu entwerfen. Angesichts von Kontingenz und Selbstorganisation wäre die Vorstellung von Automatismen, Stufen- oder Entwicklungsmodellen naiv. Im Gegenteil: Veränderungen sind oft sprunghaft und erzeugen neue Unübersichtlichkeiten. Im Bewusstsein, dass der Planbarkeit Grenzen gesetzt sind, lassen sich netzwerktheoretisch fundierte Spannungsverhältnisse und erfolgskritische Vorgehensweisen identifizieren. Gerade auch Großgruppenverfahren stellen hier Ressourcen und gezielte, unterstützende und Zukunft gestaltende Interventionen im Vernetzungsprozess dar (WEBER 2002b).

Im SeniorInnennetzwerk ist die Entwicklung von Beziehungs- und Unterstützungsstrukturen geplant. Methodisch denkt man hier auch an die Einrichtung kreativer Zukunftswerkstätten. Damit ist die zweite wichtige Frage angesprochen, die hier aufgeworfen werden soll, nämlich die nach den zu regulierenden Inhalten und der methodischen Anlage von Vernetzungsprozessen. Die Frage nach dem „Wie“ leitet sich in Teilen von der Zielsetzung ab, es empfiehlt sich allerdings generell, nach dem Leitsatz der humanistischen Organisationsentwicklung zu handeln, nämlich „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen und ein partizipatives Vorgehen zu wählen.

2. Die zweite Kernfrage: Was muss reguliert werden?

WEBER (2005) hat eine integrierte Perspektive vorgelegt, die Netzwerk-Organisation, Koordination, strukturelle Spannungen im Netzwerkkontext und die Gestaltung der Lerndimension aufgreift. Institutionelle Vernetzung wird hier nicht nur als *sozialer Prozess* von NetzwerkpartnerInnen verstanden, sondern auch die *Funktionen* der Netzwerksteuerung werden in das Modell einbezogen. Sydow und Windeler unterscheiden ursprünglich vier Funktionen der Netzwerksteuerung. Dies sind Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation (SYDOW 1999), die auch als Ablauf in dieser Reihenfolge vorgesehen werden.

- Bei „Selektion“ geht es um die Frage nach dem „Wer“ – Wer soll dabei sein? Dies ist eine Frage, die sich zu einem frühen Zeitpunkt im Vernetzungsprozess stellt.
- Nach der Selektion von Netzwerkpartnern geht es um die „Allokation“ also Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen, der Verteilung von Verantwortung auf die Partner.
- Die „Regulation“ der Zusammenarbeit im Netzwerk sieht die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln zwischen den Organisationen vor.

Susanne Maria Weber, Vom personalen zum institutionellen Netzwerk: Strategiebildung und erfolgskritische Faktoren für SeniorInnen-Netzwerke

- Die „Evaluation“ der Netzwerkorganisationen erstreckt sich auf das gesamte Netzwerk oder auf ausgewählte Regeln der Zusammenarbeit (SYDOW 1999, S. 295 f.).
- Windeler ergänzte diese vier funktionalen Aspekte um die beiden der „Systemintegration“ und des
- „Grenzmanagements“ (WINDELER 2001). Diese insgesamt sechs Aspekte der Netzwerksteuerung werden als „funktionale Dimension“ analysierbar und gestaltbar.

Sie werden von Sydow zwar prozessförmig verstanden, bleiben aber durchgängig gestaltungsbedürftig: Die Regulierung der Netzwerkfunktionen Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation, ebenso wie Grenzmanagement und Systemintegration bleibt dauerhaft erforderlich und ist in zirkulären Rückkopplungsschleifen zu bearbeiten.

Netzwerkregulation ist strukturell spannungsreich und unterscheidet sich damit systematisch von Teamarbeit. Sydow hat auf acht *Spannungsverhältnisse* hingewiesen, die in Vernetzungsprozessen regulierungsbedürftig sind bzw. an denen auch Netzwerkkooperationen scheitern (SYDOW 1999) können.

Die Spannungsverhältnisse sind im Folgenden aufgeführt:

- Vielfalt – Einheit: Wie kann eine Balance geschaffen werden zwischen der Vielfalt der beteiligten Akteure und ihrer Integration zur Einheit?
- Flexibilität – Spezifität: Wie flexibel ist das Netzwerk hinsichtlich seiner Zielsetzungen und Selbstverständnisse, wie spezifisch ausgerichtet?
- Autonomie – Abhängigkeit: Wie viel Autonomie ist möglich und worin besteht sie, wie viel Abhängigkeit ist gegeben und worin besteht sie?
- Vertrauen – Kontrolle: Wie viel Vertrauen und welches Vertrauen ist gegeben, was wird wie über welche Kontrollmechanismen reguliert?
- Kooperation – Wettbewerb: Welche Rolle spielen Kooperation und Wettbewerb? Wie wird das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb angelegt?
- Stabilität – Fragilität: Welche Rolle spielen Stabilität und Fragilität? Wie werden sie erzeugt? Auf welche Weise und mit welchen Regulationsmechanismen?
- Formalität – Informalität: Wie wird das Verhältnis von Formalität und Informalität reguliert, welches Verhältnis gehen sie miteinander ein?
- Ökonomie – Herrschaft: In welchem Verhältnis stehen funktionale und herrschaftliche Arrangements – auf welche Weisen werden herrschaftliche Muster hergestellt?

Auch der Politologe Dirk Messner hat Strukturdilemmata der Vernetzung identifiziert, die in Vernetzungsprozessen gestaltet werden müssen (MESSNER 1995, 1994). In einem gestaltungsorientierten Ansatz kann davon ausgegangen werden, dass die Spannungsverhältnisse zu jedem Zeitpunkt gegeben sind und reguliert werden müssen. Im Sinne eines bewussten und reflexiven Gestaltungsansatzes wird jedoch ein Prozess der geplanten Bearbeitung vorgeschlagen. Die Spannungsverhältnisse werden als gegeben und daher nicht „lösbar“ angenommen. Allerdings wird davon ausgegangen, dass sie produktiv und reflexiv bearbeitet und balanciert werden können.

Die *methodische Seite* der Netzwerkregulation kann durch partizipative Verfahren wie Großgruppenverfahren (WEBER 2000) unterstützt werden. Das Netzwerk als soziales Handeln von prinzipiell lern-

Netzwerke: Überlagerungen, Transformationen, regionale Entwicklungen

fähigen Akteuren muss von den Deutungsmustern und Vorstellungswelten der Akteure ausgehen. In diesem Sinne lassen sich Großgruppenverfahren auch als Verfahren der „Ermöglichungsdidaktik“ (ARNOLD/SCHÜSSLER 1998) fassen, die mittels Selbstorganisation, Gemeinschaftskonstitution und kollektiver dialogischer Problemlösung Lern- und Übergangsräume für das Netzwerk bereitstellen. Die bekanntesten Verfahren sind die Verfahren „Open Space Technology“ (OST), „Appreciative Inquiry Summit“ (AI), die „Zukunftskonferenz“ (Future Search Conference) und „Real Time Strategic Change“ (RTSC). In ihrer Unterschiedlichkeit zielen alle diese Verfahren auf Ressourcen- und Lösungsorientierung, auf die partizipative Gestaltung offener Zukünfte und auf die dialogische Generierung neuer Lösungen ab (WEBER 2000).

3. Die dritte Kernfrage: Wie kann Vernetzung als Lernprozess angelegt werden?

Vernetzung funktioniert in der Tat nur dann, wenn alle Beteiligten darin einen Nutzen und eine Chance erkennen. Daher ist es wichtig, die Frage danach zu stellen, was durch Vernetzung anders werden kann und soll. Wenn nur danach gefragt wird, „wer etwas davon hat“, bleibt man jedoch leicht auf der Ebene der individuellen und partikularen Interessen stehen. Diese sind zwar immer gegeben und auch zu erwarten und legitim, gesucht wird aber eine neue Qualität, die nur durch Vernetzung entstehen kann. Diese „systemische Qualität“ eines „ideellen Milieus“ ist eben mehr als die Summe der Einzelteile, so wie eine in ihre Einzelteile zerlegte Uhr nicht das gleiche ist wie ein tickendes Uhrwerk – auch wenn ein Netzwerk niemals „mechanisch“ ticken, sondern immer für Überraschungen sorgen wird. Dies bedeutet, dass institutionelle Netzwerke als lernende Netzwerke zu entwerfen sind. ADERHOLD (2002) benennt als konkrete Lernziele in Vernetzungsprozessen:

- kooperieren unter Wettbewerbsbedingungen,
- intensiver Wissens- ggf. Technikaustausch,
- Preisgabe erfolgskritischer Informationen zwischen den Partnern,
- Orientierung an der Reziprozitätsnorm,
- Vertrauen und Kontrolle,
- geeignete Organisationsstruktur des Netzes,
- Stabilität und Langfristigkeit der Beziehungen,
- Unbestimmtheit und Transformation.

Nur wenn der Sinn des Ganzen klar wird, kann das Unterfangen „tragen“. Dieser Sinn muss gemeinsam gefunden werden, er kann nicht verordnet werden. Um Vernetzungsprozesse in Gang zu bringen, bedarf es daher des Dialogs. Vernetzung ist etwas, das gemeinsam mit anderen entworfen und ständig am Leben gehalten werden muss. Schritte für eine erfolgsorientierte Vorgehensweise orientieren sich an den Prinzipien der Netzwerktransformation (WEBER 2005). Die wichtigsten Schritte im Vorgehen können hier nur knapp umrissen werden:

- PartnerInnen finden,
- eine gemeinsame Vision entwickeln,
- mit Projektmanagement arbeiten, d.h. Ziele, Aufgaben, Rollen, Ressourcen, Meilensteine definieren,

Susanne Maria Weber, Vom personalen zum institutionellen Netzwerk: Strategiebildung und erfolgskritische Faktoren für SeniorInnen-Netzwerke

- eine Wertschätzung der erreichten Ergebnisse im Prozess anstreben (Zeitpunkte vereinbaren, zu denen das Erreichte gewürdigt und das weiterhin Wünschenswerte wieder auf die Agenda gesetzt wird) und
- wechselseitige Ermutigung und langen Atem aufbringen, um auch Durststrecken und Konflikte zu bewältigen.

An dieser Skizze methodischen Vorgehens in Vernetzungsprozessen – und den hier gegebenen Spannungsverhältnissen und dem Regulierungsbedarf wird deutlich, dass es sich hierbei immer um eine Expedition ins Unbekannte und Neue handelt – ganz ähnlich dem Anliegen des SeniorInnennetzwerks Rhön, im Alter selbstbestimmt und gemeinsam zu leben.

Literatur

ADERHOLD, Jens, 2002: Zur Genese von Netzwerkunternehmen – Bildungsmodalitäten, Strukturierungsweisen und Prozessdynamik. In: FREITAG, Matthias / Ingo WINKLER (Hg.): Kooperationsentwicklung in zwischenbetrieblichen Netzwerken. Strukturierung, Koordination und Kompetenzen, Würzburg/Boston, S. 5-30

ARNOLD, Rolf / Ingeborg SCHÜBLER, 1998: Wandel der Lernkulturen, Darmstadt

BENZ, Arthur (Hg.), 2004: Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden

FÜRST, Dietrich, 2004: Regional Governance. In: BENZ, Arthur (Hg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden

HAGEDORN, Friedrich / Heinz H. MEYER, 2001: Netzwerke. In: ARNOLD, R. / S. NOLDA / E. NUISSL: Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, Bad Heilbrunn, S. 234-235

JÜTTE, Wolfgang, 2002: Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften, Bielefeld

MESSNER, Dirk, 1994: Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. In: PROKLA 97. Netzwerke zwischen Staat und Markt, S. 563-596

MESSNER, Dirk, 1995: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Köln

SYDOW, Jörg, 1999: Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, Jörg (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 279-305

WEBER, Susanne, 2000: Power to the people!? Selbstorganisation, Systemlernen und Strategiebildung mit großen Gruppen. In: Sozialwissenschaftliche Literaturreisenschau 2/2000, S. 63-89

WEBER, Susanne Maria (Hg.), 2002a: Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen, Wiesbaden

WEBER, Susanne Maria, 2002b: Vernetzung als Prozess gestalten mit Großgruppenverfahren. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 1 2002, S.60-73

Netzwerke: Überlagerungen, Transformationen, regionale Entwicklungen

WEBER, Susanne Maria, 2005: Rituale der Transformation. Großgruppenverfahren als pädagogisches Wissen am Markt. Habilitationsschrift, Wiesbaden

WEBER, Susanne Maria (i.V.) (Hg.): Institutionelle Netzwerke wachsen zusammen. Methoden und Instrumente für den Vernetzungsprozess, Gütersloh

WEBER, Susanne Maria / Wolfgang JÜTTE (i.V.): Erfolgreich sich und andere vernetzen. Kooperations- und Netzwerkmanagement in der Weiterbildung, Studentexte des deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), Gütersloh

WEYER, J., 2000: Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München u.a..

WINDELER, Arnold, 2001: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden