

Produktionsnetzwerke in Theorie und Praxis

Wiesbaden, 4. September 2014

Prof. Dr. Claus Reis
Institut für Stadt- und Regionalentwicklung
Frankfurt University of Applied Sciences

I Grundlagen

Soziale Systeme, die vornehmlich aus Interaktionen und Beziehungen zwischen mehreren *autonomen* Organisationen zusammengesetzt sind, die diese überwiegend mit Blick auf den Beziehungszusammenhang zwischen sich reflexiv koordinieren.

(vgl. Windeler 2001, S.231f.)

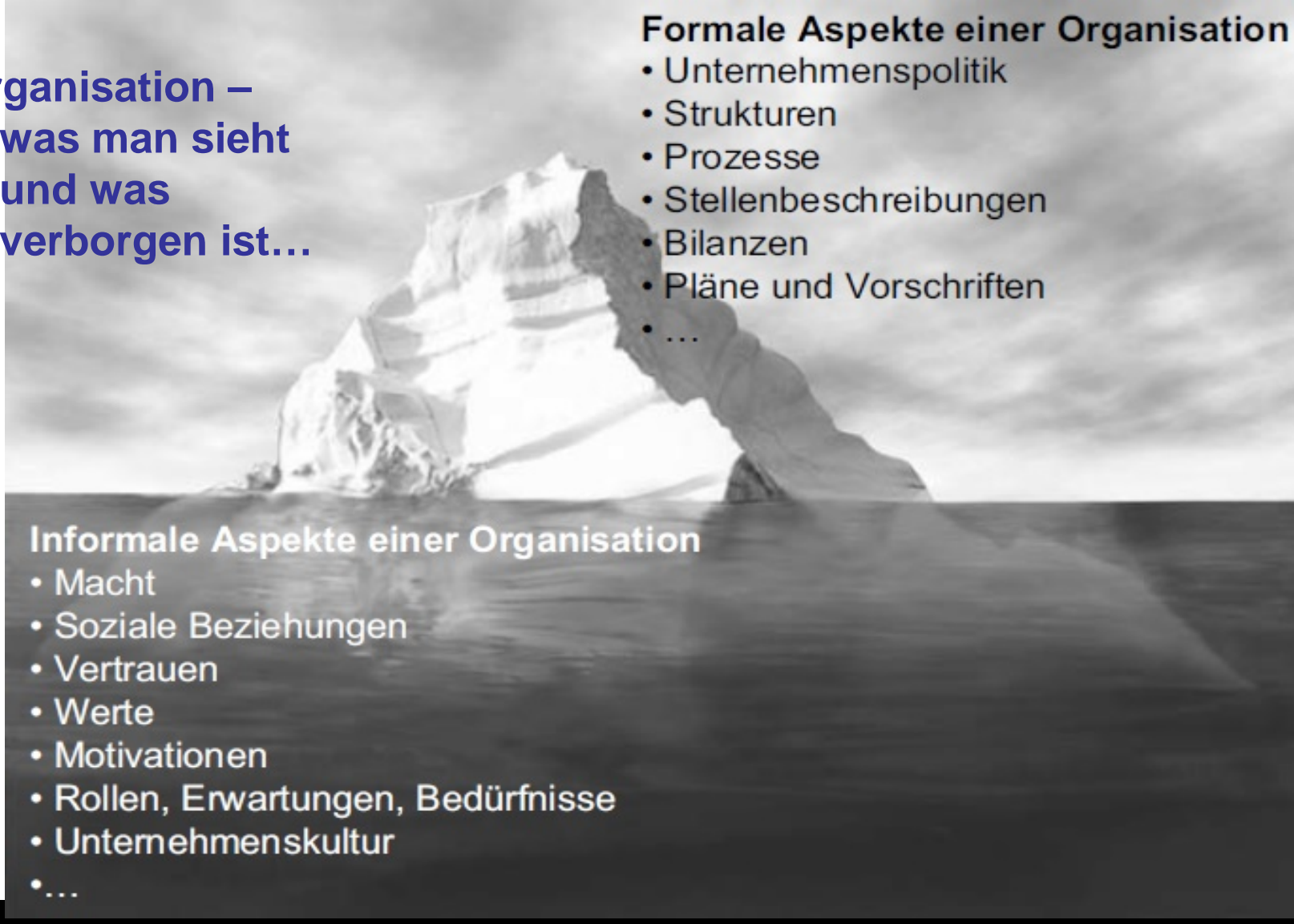
Organisation – was man sieht und was verborgen ist...

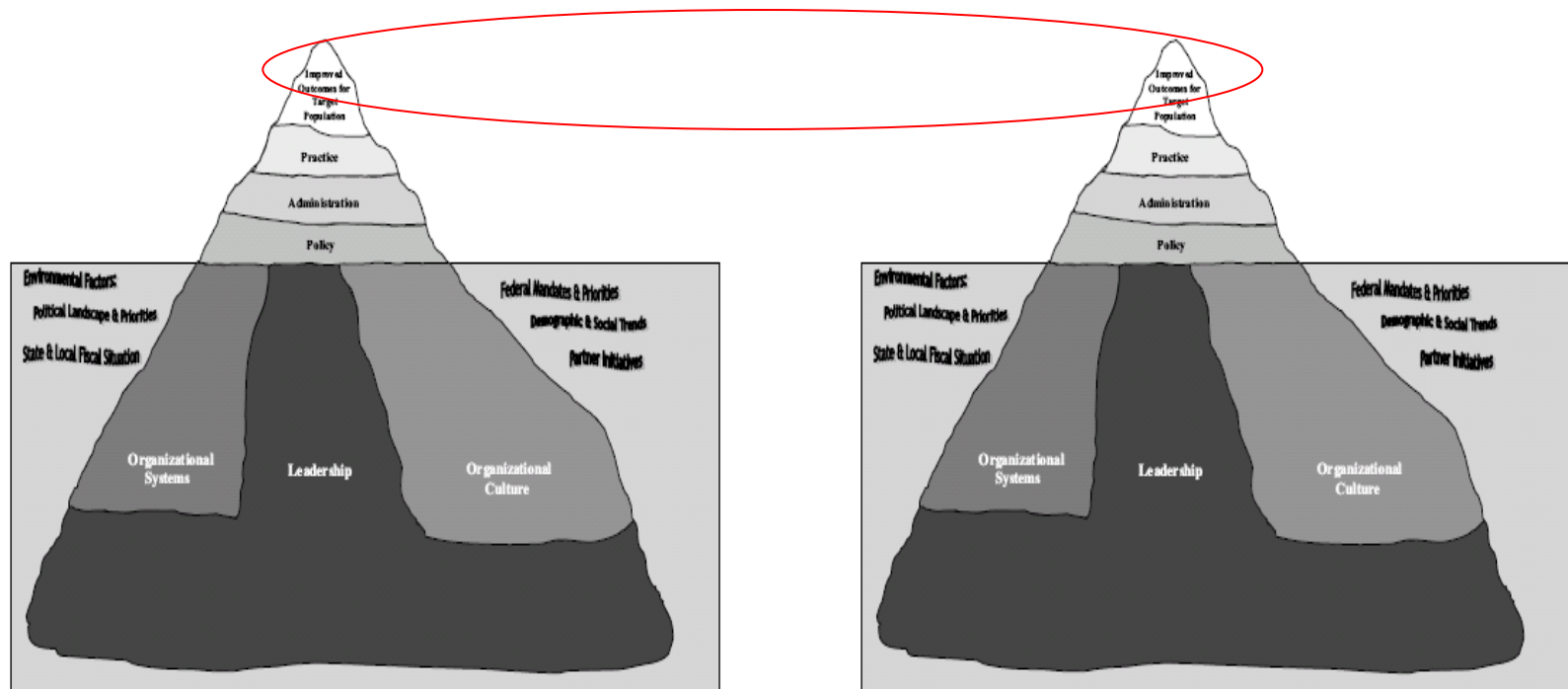
Formale Aspekte einer Organisation

- Unternehmenspolitik
- Strukturen
- Prozesse
- Stellenbeschreibungen
- Bilanzen
- Pläne und Vorschriften
- ...

Informale Aspekte einer Organisation

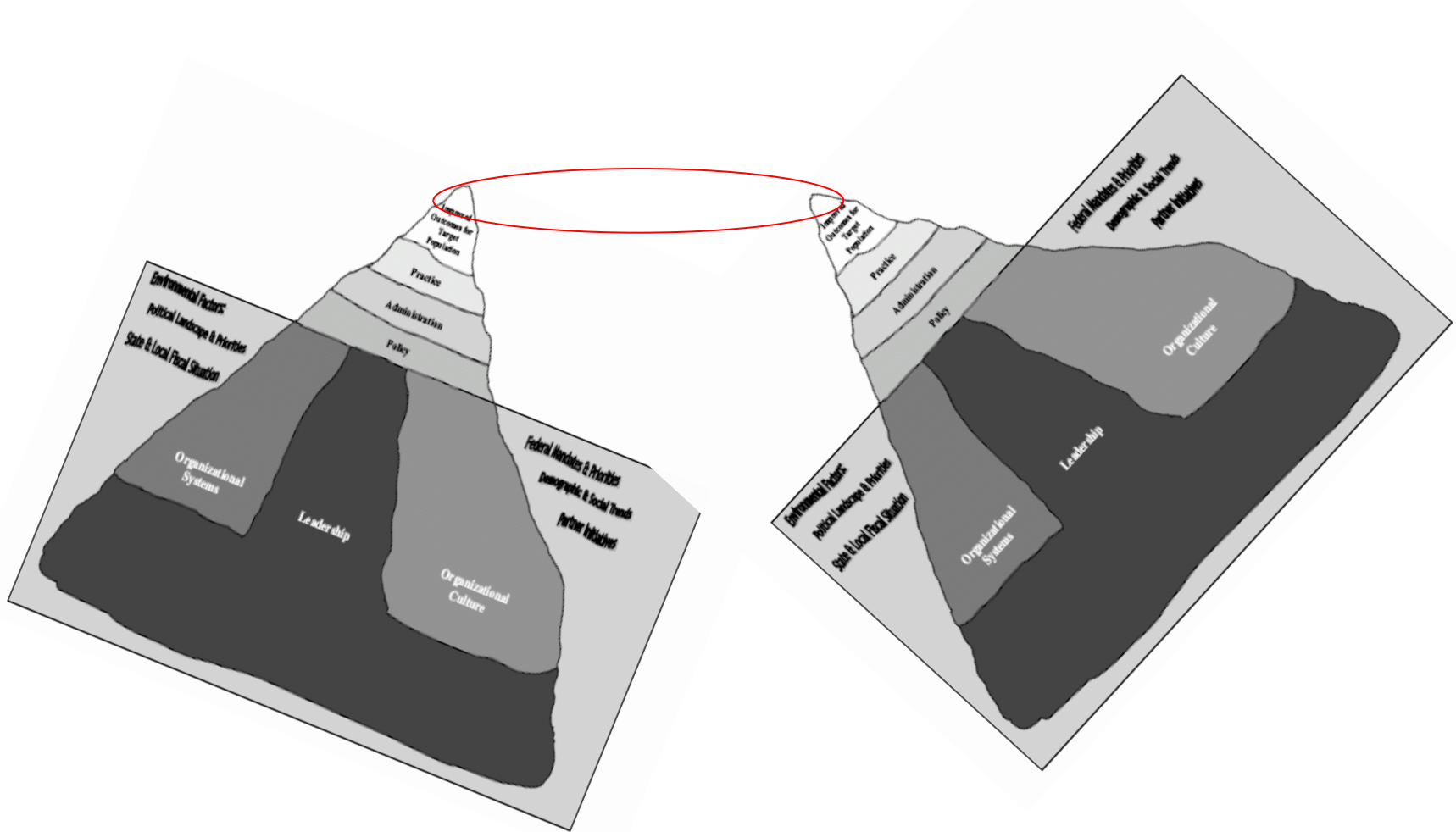
- Macht
- Soziale Beziehungen
- Vertrauen
- Werte
- Motivationen
- Rollen, Erwartungen, Bedürfnisse
- Unternehmenskultur
- ...





Corbett, T. u.a.: 2005, p. 33

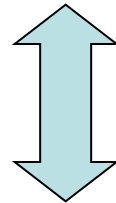
„Eisberge“ erschweren die Kooperation 2



- ✓ Organisationale Netzwerke sind soziale Systeme mit eigener Logik.
- ✓ Sie bilden einen Beziehungszusammenhang autonomer Organisationen auf der Basis von Reziprozität.
- ✓ Sie weisen keine formalen Hierarchien auf, es gibt keine Weisungsstränge.
- ✓ Sie werden überwiegend durch „weiche“ Medien gesteuert („Vertrauen“).

- **Informationsnetzwerk**
- **Milieubildendes Netzwerk**
- **Projektbezogenes Netzwerk**
- **Informelles Produktionsnetzwerk**
- **Produktionsnetzwerk**

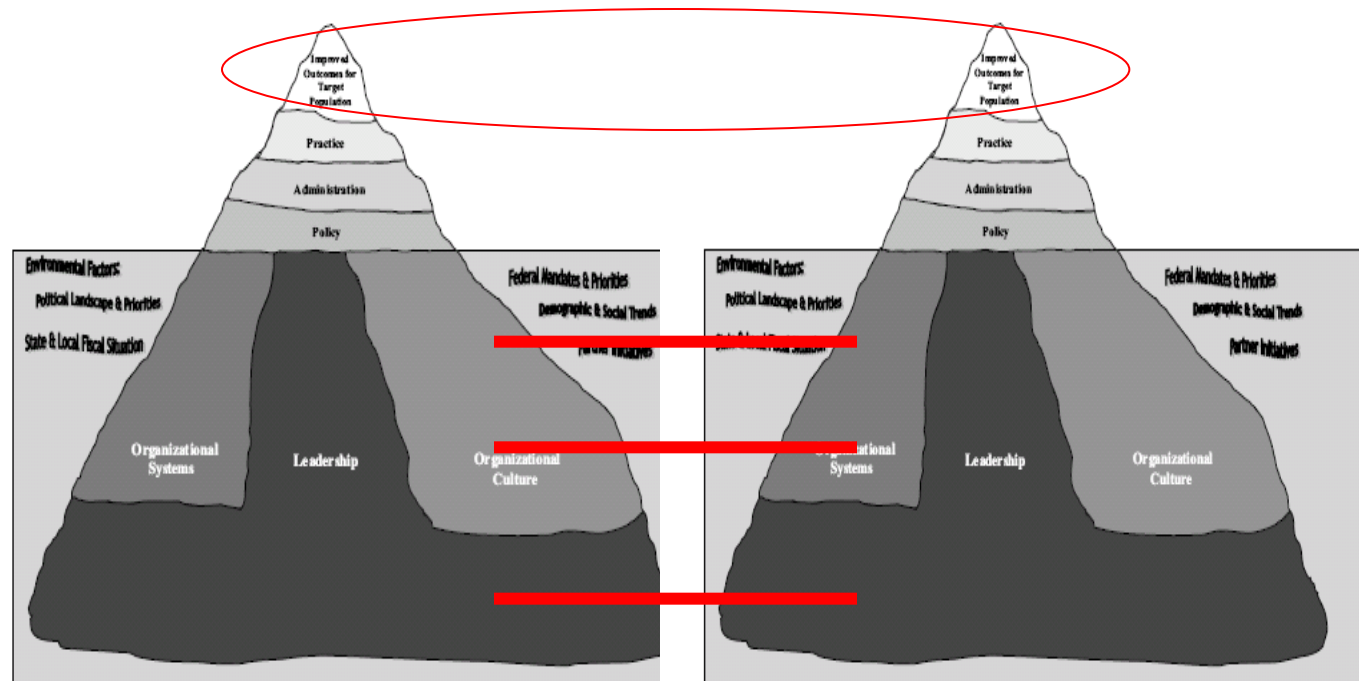
Erweiterung des Leistungsspektrums setzt differenziertes Angebot voraus = nicht „mehr desselben“, sondern Varianz.

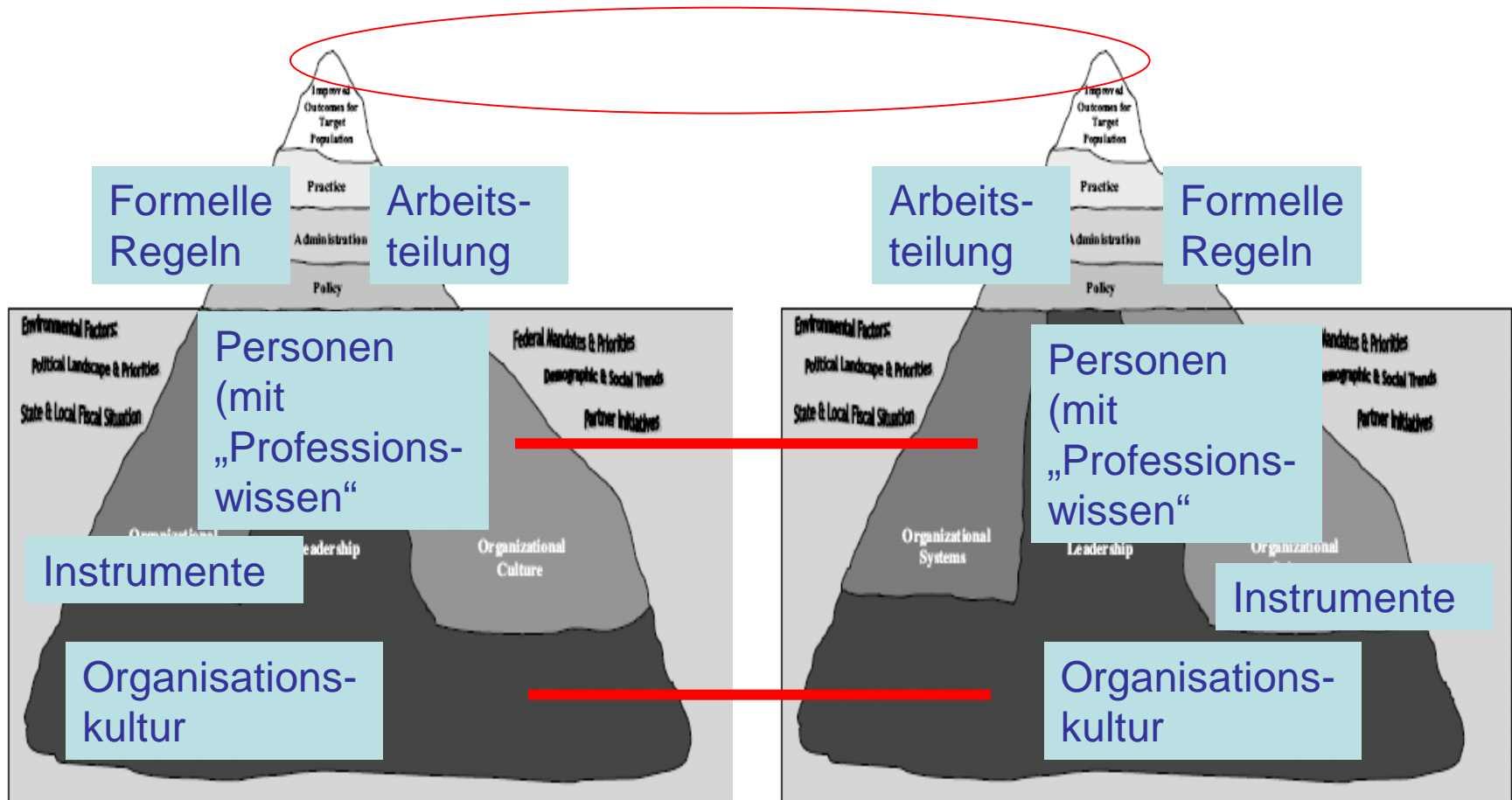


Damit sind Ziel- und Interessensdivergenzen möglich und sogar wahrscheinlich, da die beteiligten Organisationen je eigene Ziele, Strategien und Routinen aufweisen.

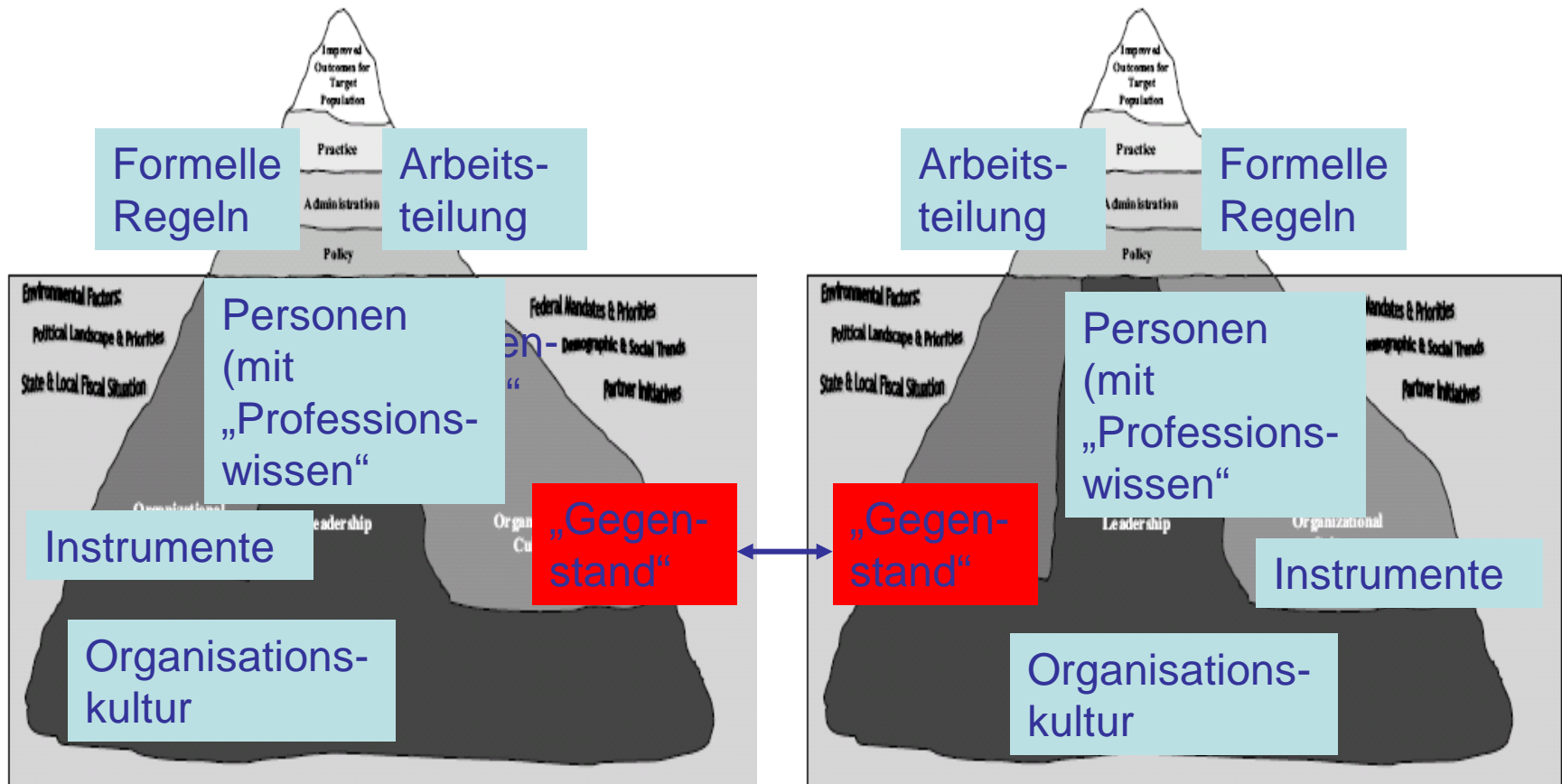
II

Der Aufbau eines Produktionsnetzwerkes





Corbett, T. u.a.: 2005, p. 33



Corbett, T. u.a.: 2005, p. 33; Puonti 2004

- Multiple Problemlagen
- Fallperspektive unter institutionellen, fachlichen, konzeptionellen und individuellen Falldefinitionen der unterschiedlichen Akteure
- Zersplitterung der Person in verschiedene Fälle durch unterschiedliche Fallperspektiven und daraus abgeleiteten Unterstützungsleistungen, die häufig parallel, aber wenig abgestimmt erfolgen
- Ziel: **Fallverstehen**, das die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure einbezieht – und vor allem auch die „Nutzerperspektive“
- Darauf aufbauend: Gemeinsame Planung eines adäquaten Unterstützungsangebotes

Organisation

Person

Strukturen

Personal

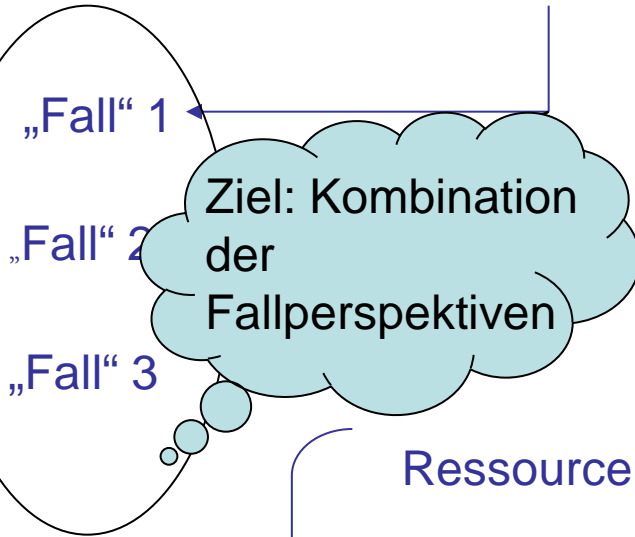
Gelegenheiten
Kompetenzen
Orientierungen

Zugänge
Aufgaben
Definierte Prozesse
Ressourcen
Qualifikation
Fallzahlen
Anreize

Selbstverständnis
Professionswissen
Handlungskompetenz

Interaktion

Fallverstehen
Handlungsstrategien



Ressourcen
Wissen
Selbstbewusstsein
Emotionen
Handlungskompetenz

**Fallebene:
Fallverstehen**

Fallanalyse
Intuitive multiperspektivische Vermittlung des
Besonderen mit dem Allgemeinen

**Strukturebene:
Fallrekonstruktion**

Systematische Identifikation der strukturellen
Elemente in den Einzelfällen (generative
Themen)

Strukturebene: Ziele

Zielsystem

Entwicklung eines fallübergreifenden
Zielsystems
(analog Projektmanagement)

Strukturebene: Planung

**Definition von
Leistungsmodulen**

Beschreibung sequenziell strukturierter
Leistungsmodule; Festlegung von Aktivitäten,
Standards, Federführung, Verantwortlich-
keiten(QM); Verbindungen zu and. Modulen

Strukturebene: Steuerung Fallebene: Fallarbeit

**Koordinierte Planung
von Ressourcen**

**Fallbe-
arbeitung**

Koordinierte
Fallbearbeitung im
Rahmen von DL-ketten

- Integriertes Fallverstehen (typischer Fälle)
- Identifikation eines „Wirkungsgefüges“ – Identifikation von „Stellschrauben“
- Identifikation von Problemfeldern

An dieser Stelle wird auf die Strukturebene gewechselt, um die Voraussetzungen eines integrierten kooperativen Vorgehens im Netzwerk herzustellen.

- Erarbeitung generativer Themen aus den Problemfeldern
- Umwandlung dieser Themen in Anforderungen
- Erarbeitung eines Zielsystems zur Bearbeitung der Problemfelder (Grundsatzziel, Rahmenziel, Ergebnisziel, Aktivitäten)
- Ableitung von Rahmenzielen zu Leistungsmodulen
- Erarbeitung modulbezogener Dienstleistungsketten
- Erarbeitung übergreifender Dienstleistungsketten

- Festlegung von Kooperationsanforderungen
- Abschluss von Kooperationsvereinbarungen
- Bereitstellung von Ressourcen
- Überprüfung der Leistungsmodule – anhand geeigneter Fälle

- Prüfschleife – passt der Fall zu den (bisher erstellten) Leistungsmodulen
- Entscheidung einfache Abstimmung oder Fallkonferenz
- Umsetzung
- Ergebnisprüfung und ggf. Rückmeldung an Strukturebene zu weiterem Entwicklungs- und Abstimmungsbedarf (Steuerung)

- 1) Fallvorstellung
- 2) Integratives Fallverstehen, Erarbeitung eines Wirkungsgefüges und Herausarbeiten von Problemfeldern
- 3) Feststellung generativer Themen und Entwicklung eines Zielsystems
- 4) Entwicklung von Leistungsmodulen inkl. darauf abgestimmter Dienstleistungsketten als Basis für Kooperationsvereinbarungen
- 5) Gestaltung der operativen Netzwerkarbeit
- 6) Etablierung einer dauerhaften Steuerung

II

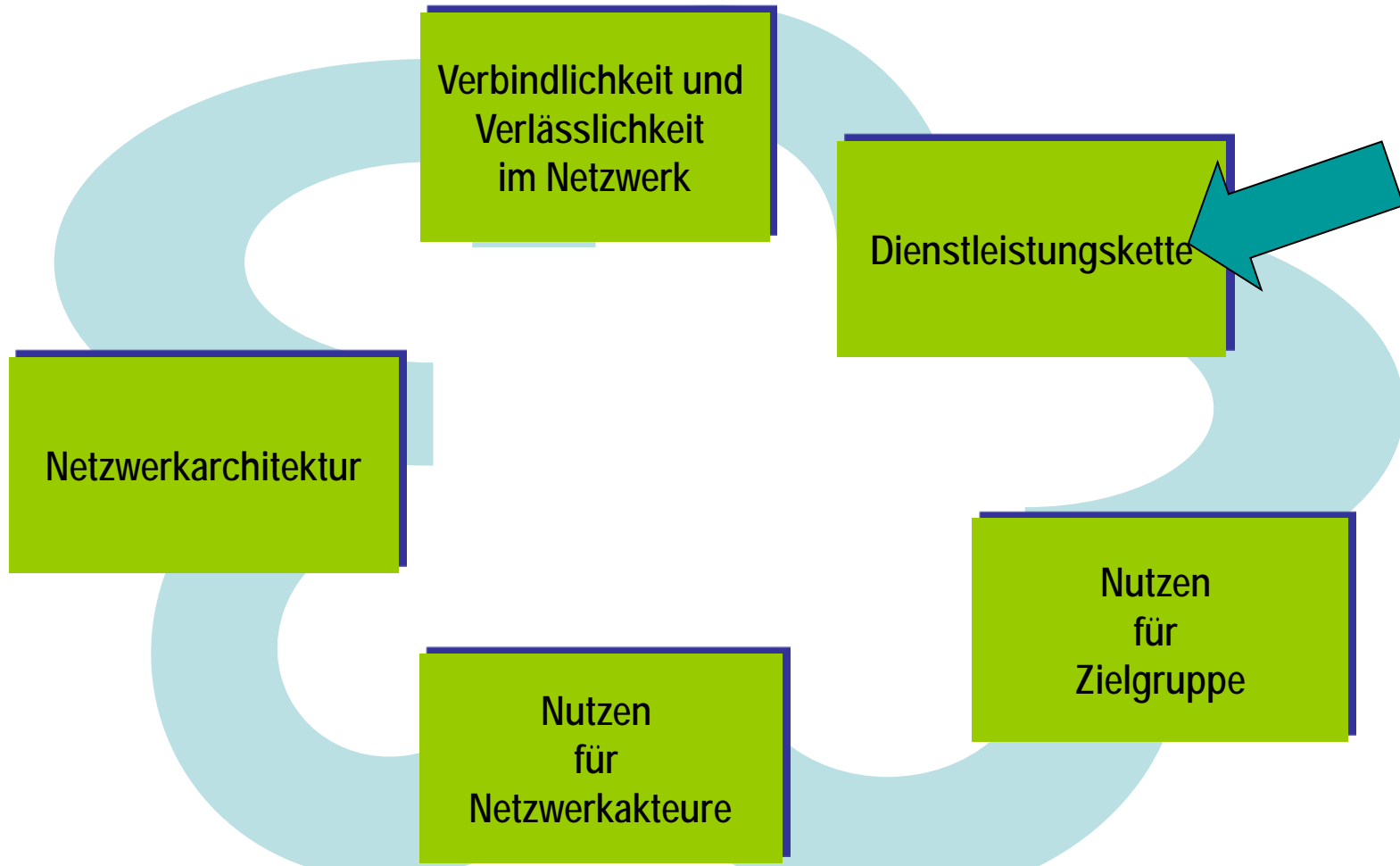
Erfolgs- und Misserfolgsbedingungen

- Fokus auf Zielgruppe
- Gemeinsame Ziele
- (gemeinsame) strategische Ausrichtung
- Entwicklung eines „Kooperationsmodells“
- Sichtbarer Nutzen für die beteiligten Akteure
- klare Struktur und Netzwerkregeln
- Einbindung von Entscheidungsträgern
- Gemeinsame Weiterbildung („cross-training“)
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
- Autonomie der Akteure bleibt erhalten
- Anpassung innerorganisatorischer Abläufe
- Überzeugungsarbeit nach „innen“
- Anbindung an bestehende Netzwerke

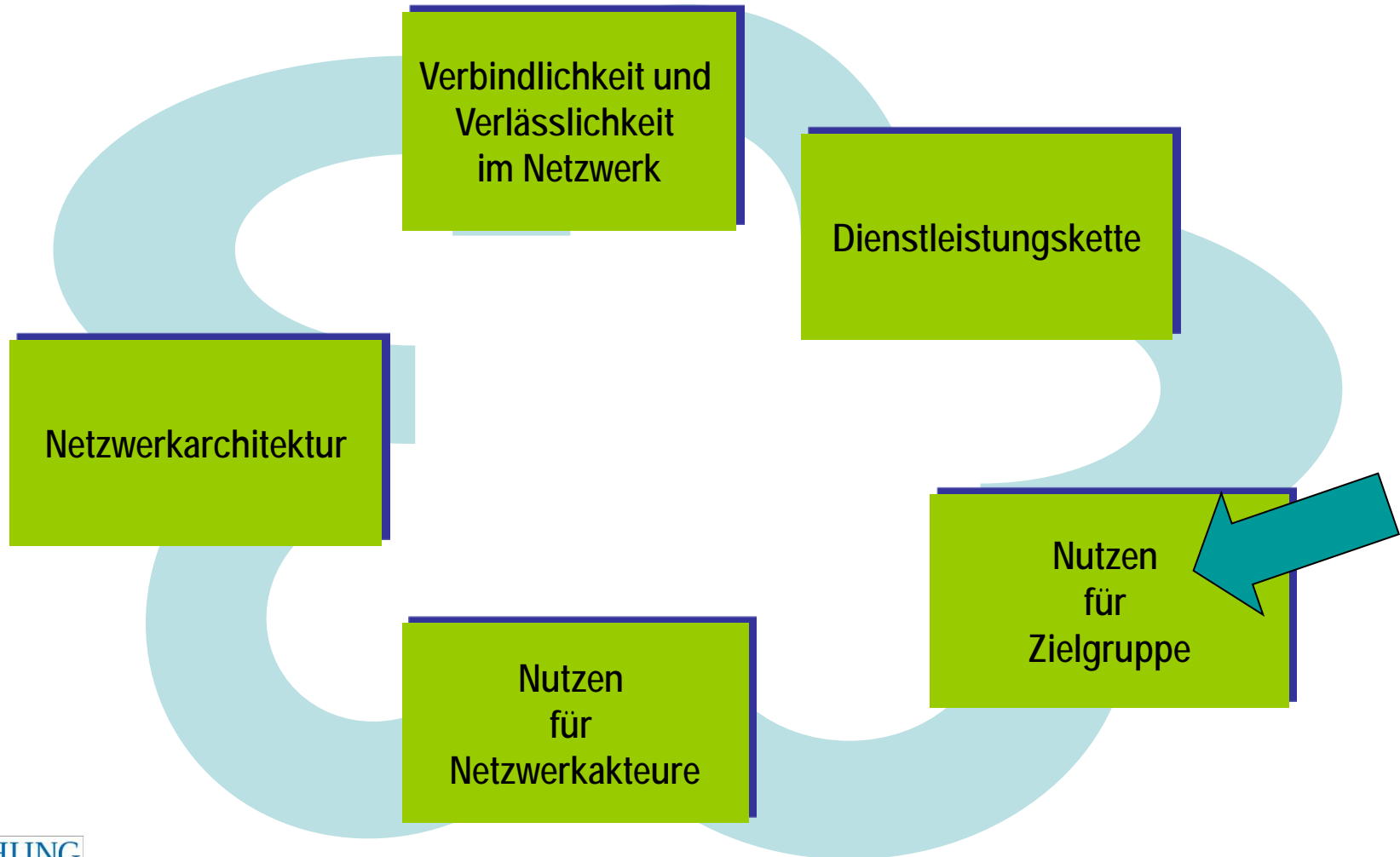
- Keine gemeinsam geteilten (oder nur vage formulierte) Ziele
- Inhaltsleere (=unverbindliche) Vereinbarungen
- Orientierung am bestehenden Angebot, nicht an der Bedarfslage der Zielgruppe
- Geringe Kenntnis der Aufgaben der Kooperationspartner = Verfestigung von Vorurteilen
- Unklarheit der Partner über „Nutzen“ für die eigene Arbeit
- Unklarheit über zukünftige (z.B. zeitliche) „Belastungen“
- Unzureichende Ressourcenausstattung
- Autonomie der Akteure scheint eingeschränkt („Machtfrage“)
- Fluktuation innerhalb der beteiligten Organisationen

IV

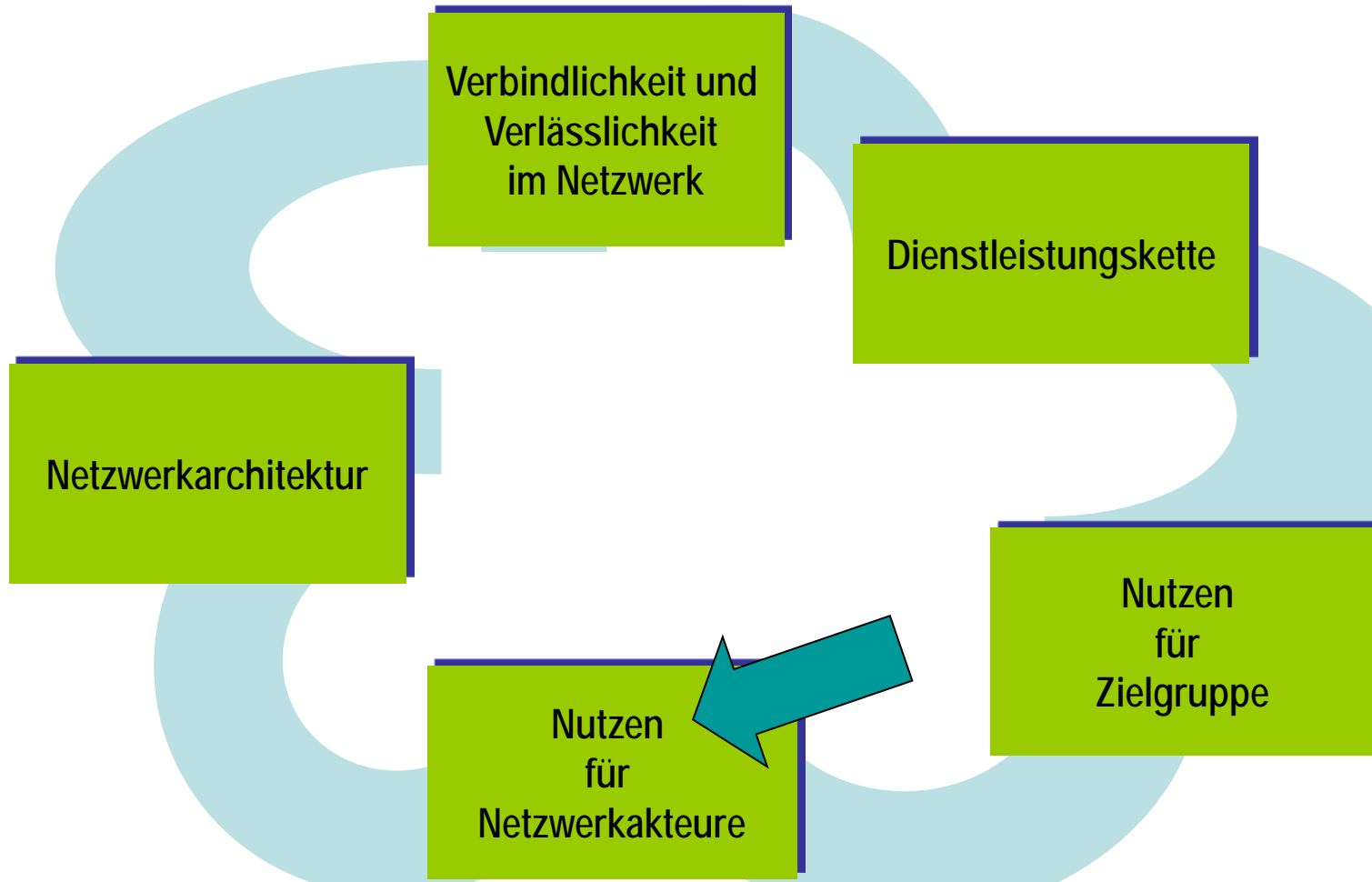
Nachhaltigkeit von Strukturen



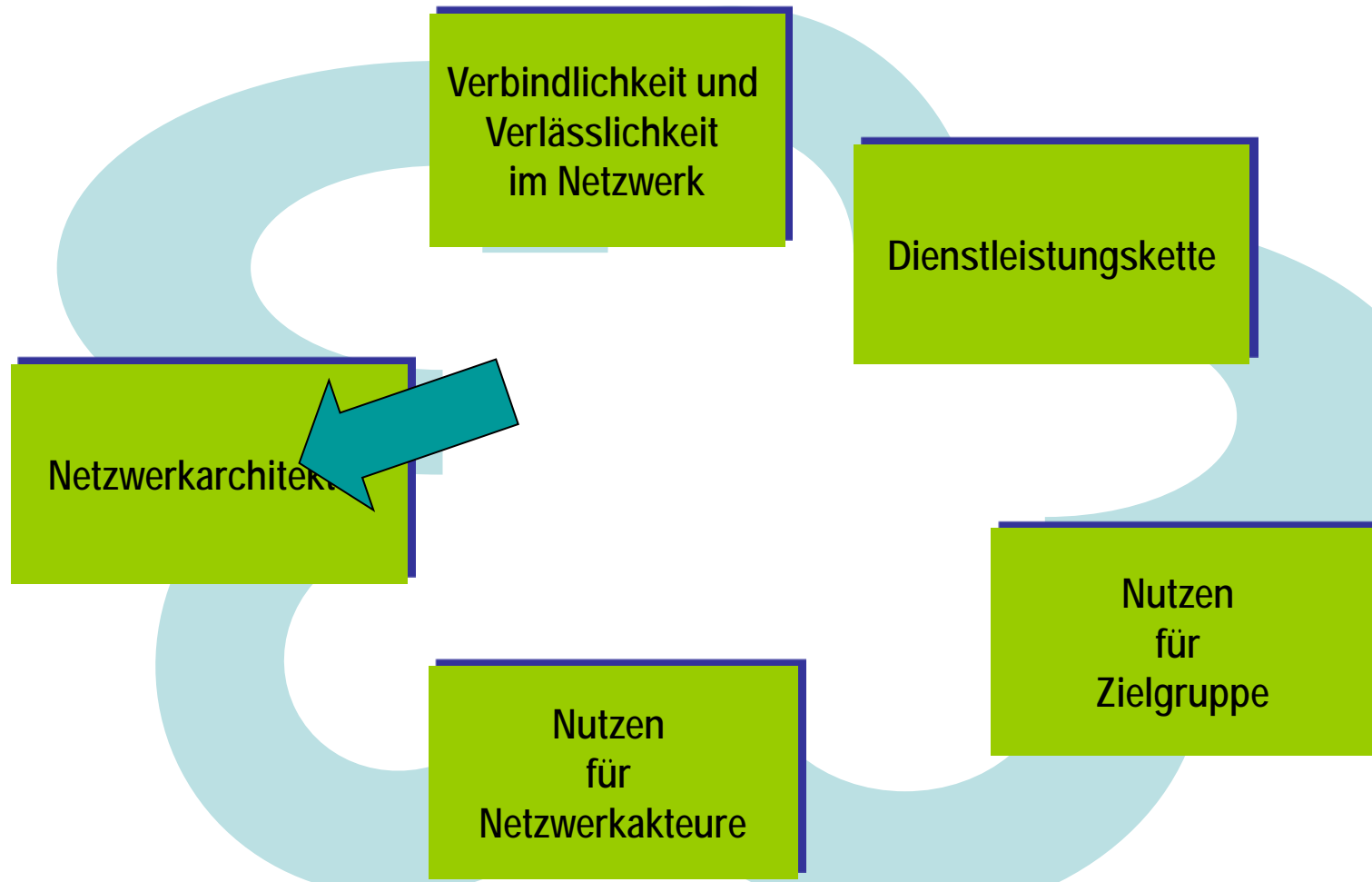
- ✓ gemeinsam(e) und schrittweise Arbeit an kontinuierlichen und feldübergreifenden Unterstützungsprozessen
- ✓ Sichtbarkeit nach außen, Kooperation nach innen
- ✓ Mix aus „quick wins“ und langfristigen Vorhaben



- ✓ Überblick über Angebote und Leistungen für Alle; Lotsenfunktion für Einige
- ✓ Bedarfsgerechtes Angebot durch ganzheitliche Sicht
- ✓ Koordination durch Fachkräfte, nicht der Fachkräfte
- ✓ Zeitersparnis auf dem Weg zum Ziel: passende Angebote, zielgerichtete Weiterleitung, koordinierte Anträge



- ✓ Bessere Erfüllung des gesetzlichen Auftrags
- ✓ Erweiterung des fachlichen Blicks
- ✓ Kennenlernen weiterer Akteure im lokalen Feld
- ✓ Angebote, Leistungen, Erbringer identifiziert; Überblick über Quantität der Angebote
- ✓ Erweiterung des eigenen „Know How“ durch Übertragung von Erfahrungen auf andere Arbeitsbereiche Betriebswissen: Austausch über Arbeitsziele, Vorgehensweisen, Qualitätskriterien der Einrichtungen
- ✓ Voraussetzungen, Zuständigkeiten, Übergänge, Schnittstellen und Kooperationsweisen geklärt
- ✓ Kommunikation in der „Kette“: Übergaben, Informationsweitergabe, Fallkonferenzen
- ✓ Evaluation und Weiterentwicklung der Angebote und Arbeitsabläufe der Akteure mit Blick auf Zielgruppe



- ✓ Reziprozität
- ✓ Ressourcen und Koordination
- ✓ Verzahnung, aber funktionelle Trennung von
 - Informationsnetzwerk und
 - Projekt bzw. Produktionsnetzwerk
- ✓ Entscheidungsebene und operative Ebene beteiligen



- ✓ „die“ zentrale Bedingung für Kooperation und Koordination im Netzwerk
- ✓ sichert Reziprozität im Netzwerk
- ✓ keine Voraussetzung, sondern entsteht in einem wechselseitigen Prozess
- ✓ keine Selbstverständlichkeit, weil im Netzwerk Akteure mit unterschiedlichen Zielen, gesetzlichen Grundlagen, routinisiert abgesteckten Arbeitsfeldern, Zuständigkeiten, Rollen, internen Abläufen, politikfeldspezifische Ausrichtungen aufeinander treffen
- ✓ entsteht durch Reflexion und Akzeptanz der Unterschiedlichkeit

V

Literatur

- Corbett, Thomas/ Noyes, Jennifer L. (2005): The challenge of institutional “milieu” to cross-systems integration, in: Focus, 1/2005 , S. 28 – 35.
- Corbett, Thomas / Noyes, Jennifer L. (2006): Integrated Human Service Models: Assessing Implementation Fidelity Through the “Line of Sight” Perspective, Working Draft, Milwaukee. http://legis.wisconsin.gov/lc/publications/rl/rl_2007-21.pdf
- Corbett, Thomas/ Noyes, Jennifer L. (2008): Human Services Integration: A Conceptual Framework; Institute For research on Poverty, Discussion Paper No. 1333-08, Milwaukee
- DiMaggio, Paul J./ Powell, Walter W. (2009): Das “stahlharte Gehäuse” neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Koch, S. (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden. S. 57
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt am Main/New York
- Großmann, Ralph/ Lobnig, Hubert/ Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen, Weinheim/München.
- Huxham, Chris / Vangen, Siv (2005): Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage, London.
- Jewell, Christopher J./Glaser, Bonnie E. (2006): Toward a General Analytic Framework: Organizational Settings, Policy Goals, and Street-Level Behaviour, in: Administration & Society, 3/2006, S. 335-364
- Kohlmeyer, K./Mauruszat, R./Seyfried, E. 2000: Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung; Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation Berlin, Band 24.
- Puonti, Anne (2004): Learning to work together. Collaboration Between Authorities in Economic-Crime Investigation, Vantaa.
- Reis, Claus/ Geideck, Susan/ Hobusch, Tina/ Kolbe, Christian (2011): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Ansätze zur Integration von Unterstützungsangeboten für Alleinerziehende, PDF, www.bmfsfj.de, Berlin.
- Ring, Peter S. / Van de Veen, Andrew (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review 1/1994, S. 90-118.
- Santen, Erik van/ , Seckinger, Michael (2003): Kooperation: . Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe, München.
- Sydow, Jörg (2006): Netzwerkberatung – Aufgaben, Ansätze, Instrumente, in: Sydow, J./Manning, St. (Hg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 57-84
- Warmington, Paul u.a. (2004): Interagency Collaboration: a review of the literature, Bath/Birmingham.
- Windeler, Arno (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**