



Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune

1

Grundverständnis: Netzwerke zwischen Kommune und Zivilgesellschaft

Modul 1

Fortbildung für Koordinierungskräfte der Netzwerkarbeit
in Kommunen und bei freien Trägern;
Projekt „Synergien vor Ort“ der Bertelsmann Stiftung

Autor: Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert





Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Übersicht: Grundverständnis „Netzwerk“

1

Einleitende Vorbemerkungen

2

Welche Grundunterscheidungen von Netzwerken sind notwendig?



Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

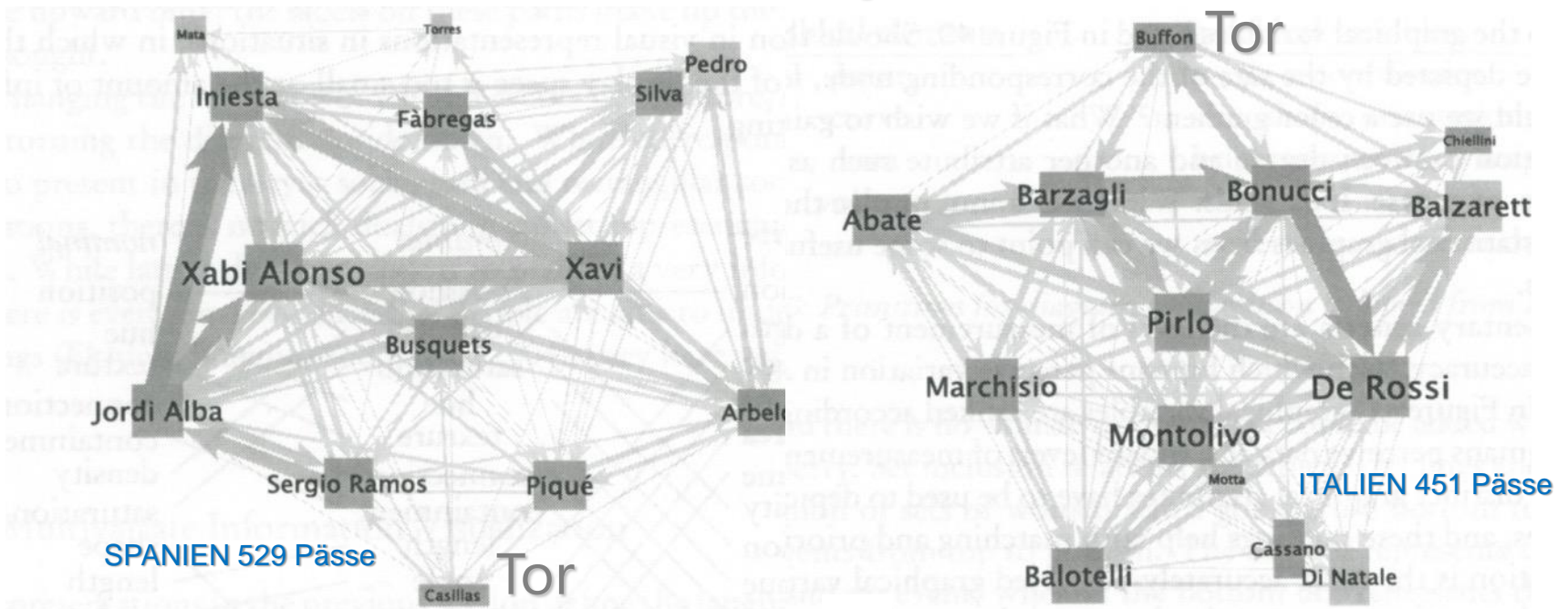
| BertelsmannStiftung



1

Einleitende Vorbemerkungen

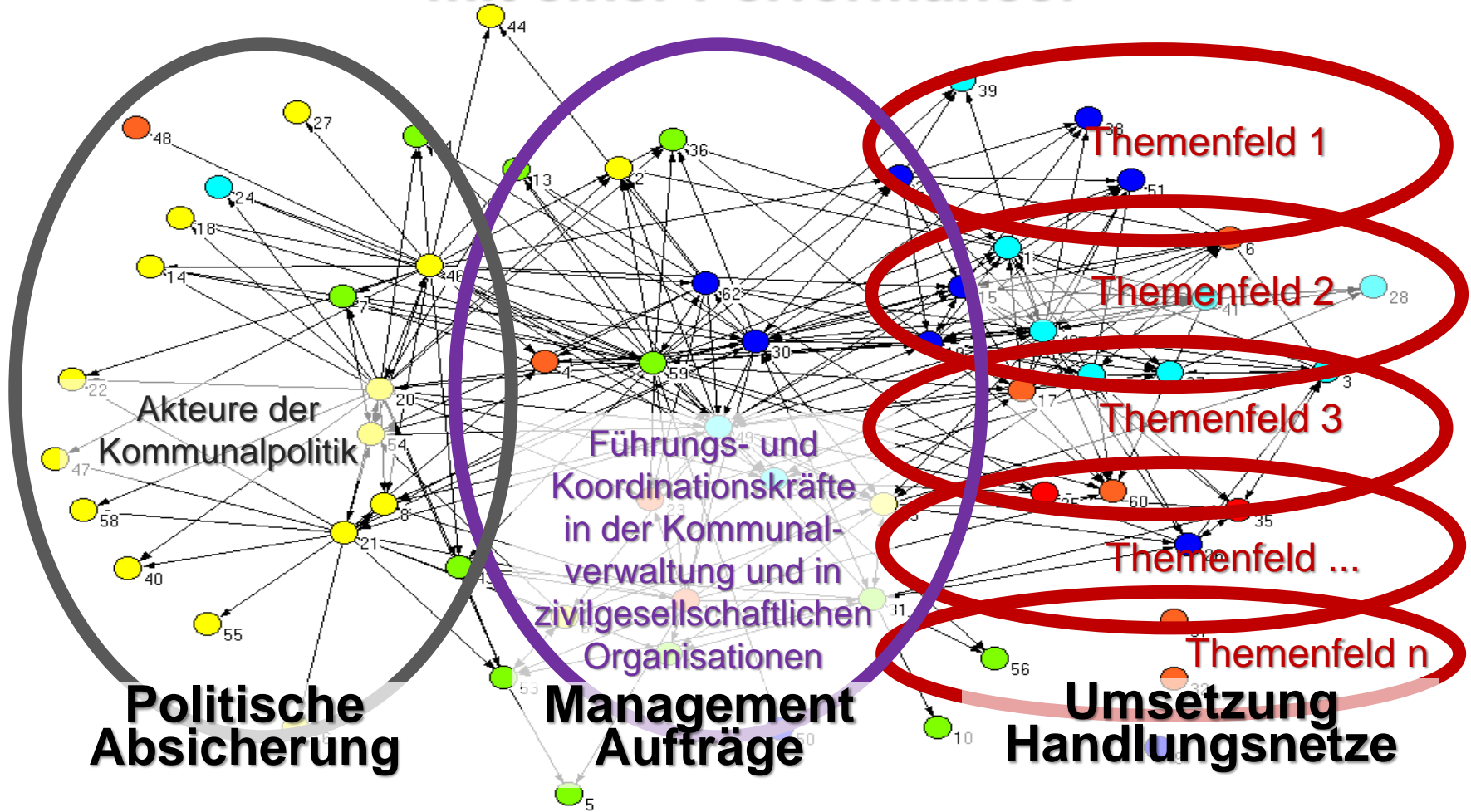
Finale der UEFA EURO 2012 Interaktionsnetzwerke Spanien – Italien 4 : 0



Quelle: Hennig et al. (2012) Studying Social Networks, S. 164

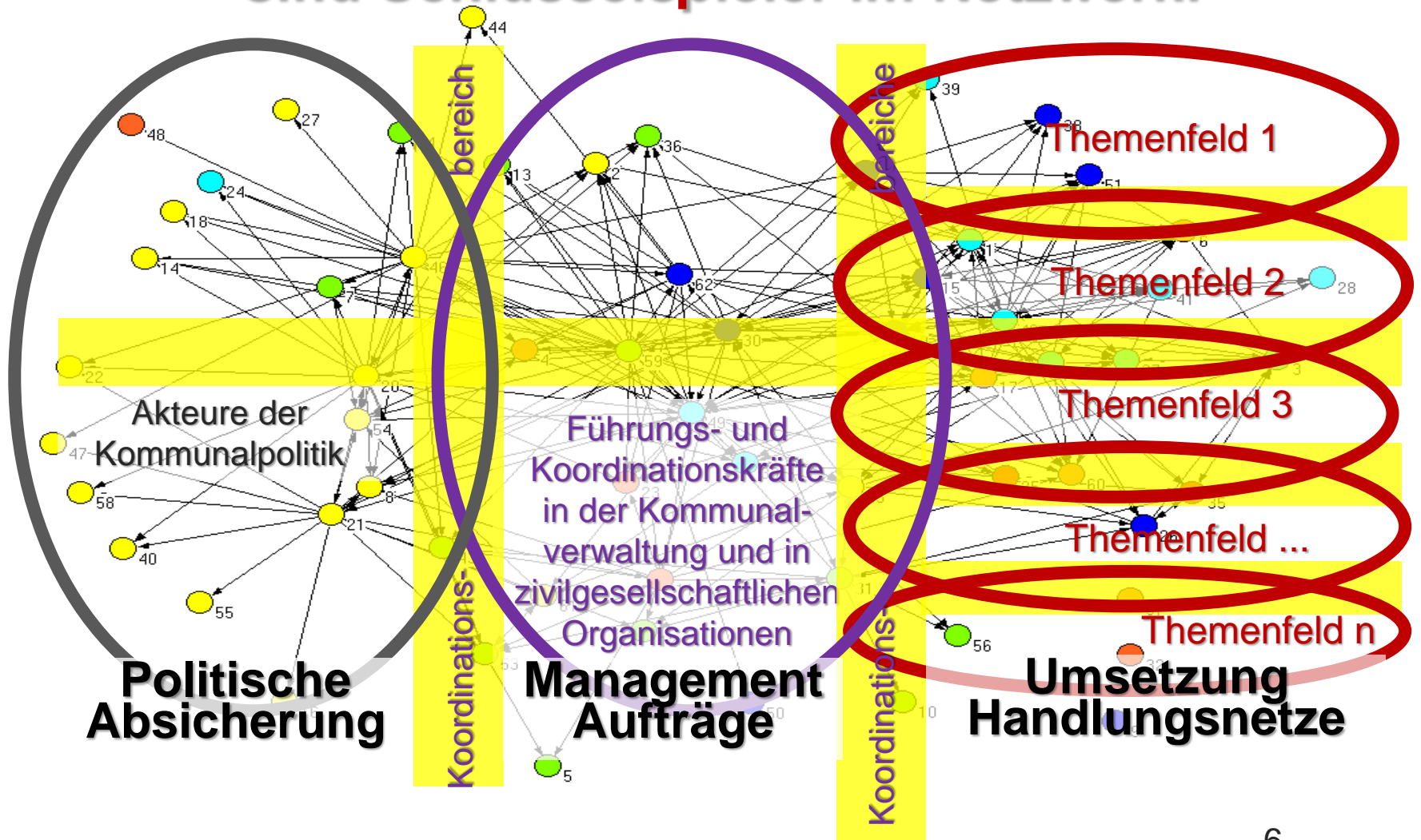
Beachte: Ein Netzwerk zu haben, reicht allein nicht aus – auf die **Performance des Netzwerks** kommt es an!

Auch Sie sind Netzwerkspieler mit einer Performance!

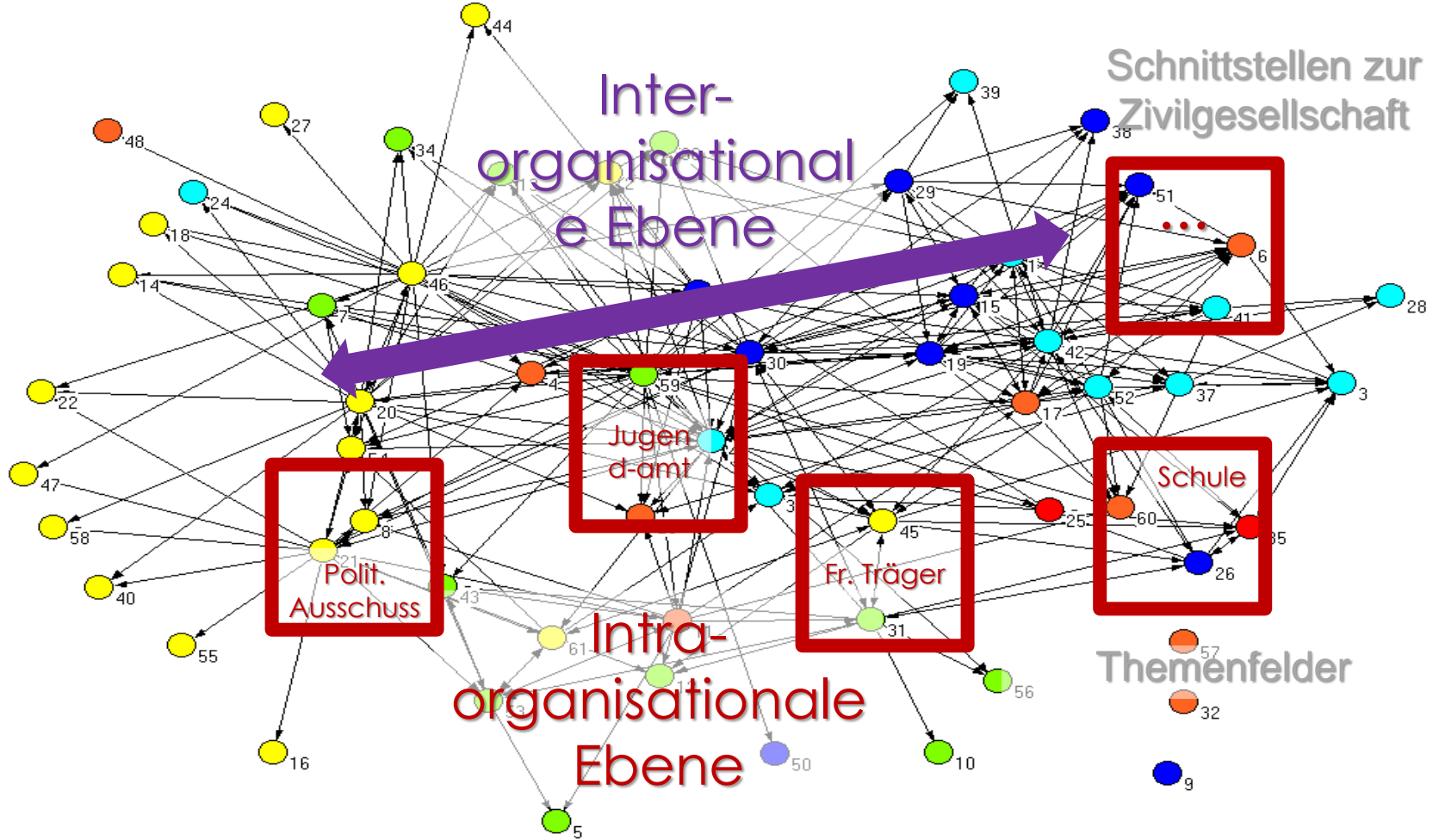


Basisgrafik aus: Schubert, Spieckermann & Franzen (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement: Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Köln, S. 69.

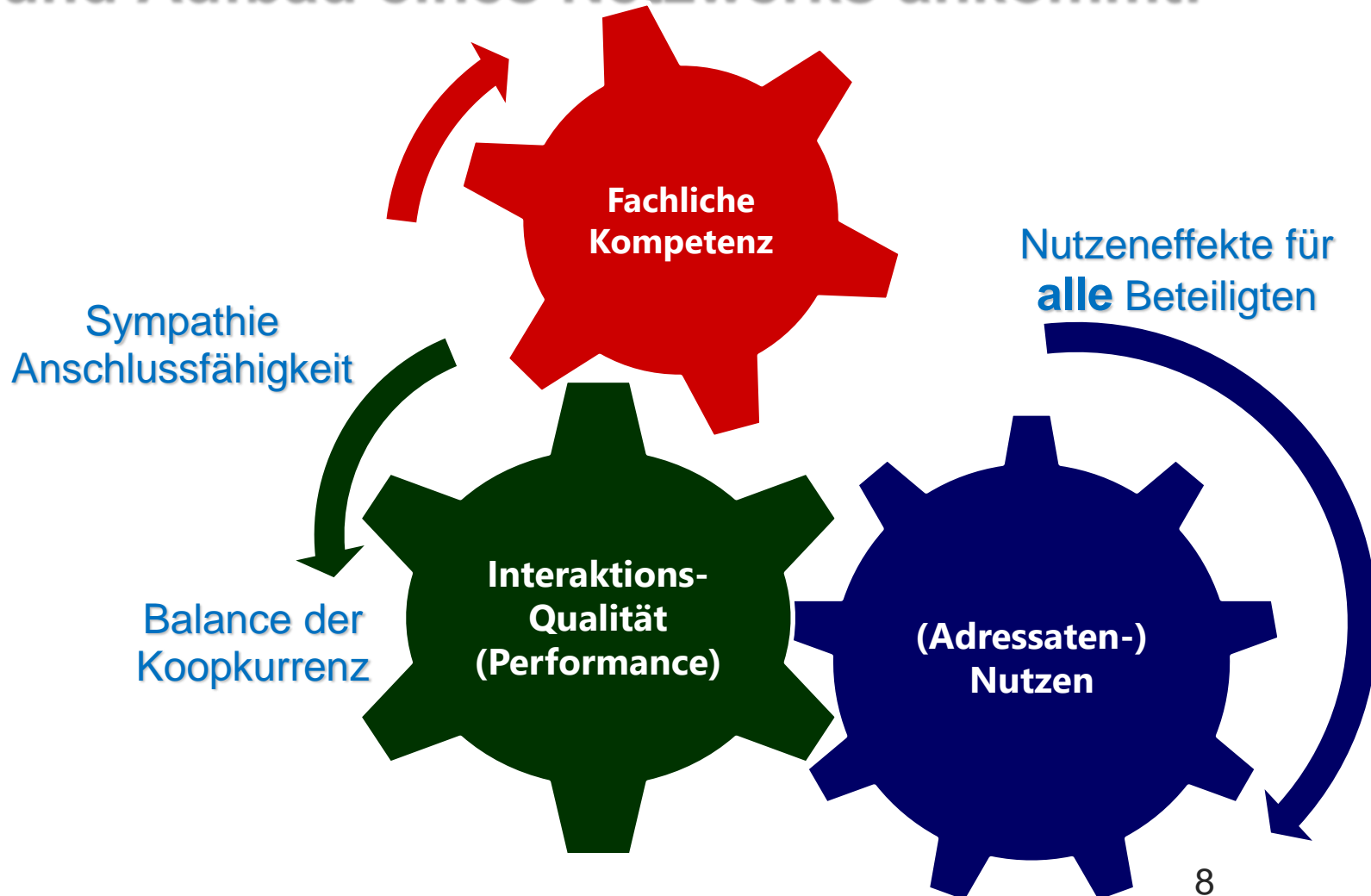
Koordinatorinnen und Koordinatoren sind Schlüsselspieler im Netzwerk!



Zwei Koordinationsebenen



Grundverständnis: Worauf es bei Pflege und Aufbau eines Netzwerks ankommt!





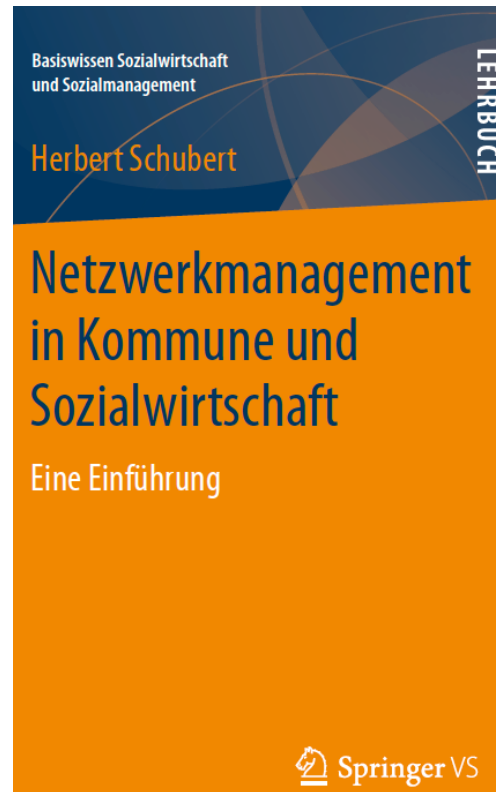
Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Literaturhinweise



**Schubert, H. (2018).
*Netzwerkorientierung in
Kommune und Sozial-
wirtschaft. Eine Einführung.*
Wiesbaden: Springer VS.**

**Schubert, H. (2018).
*Netzwerkmanagement in
Kommune und Sozial-
wirtschaft. Eine Einführung.*
Wiesbaden: Springer VS.**



Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

2

Welche
Grundunterscheidungen
von Netzwerken sind
notwendig?

Basistypologie „Netzwerke“

Lebensweltliche Netzwerke Sozialkapital: soziale Ressourcen

Organisierte Netzwerke Sozialkapital: Fachliche Ressourcen

Natürlich gewachsen in persönlichen Beziehungen

Gestaltet in professioneller Kooperation

Nicht
formalisiert

Gering
formalisiert

Stark
formalisiert

Gemeinnützige
Kooperation

Marktkooperation

Enge Nah-
beziehungen

Kleine Netze

große Netze mit
Themenfokus

Inter-institutionell
Inter-organisational

Unternehmens-
netz

z.B. Familie
Verwandte
Freund*innen

z.B. Selbsthilfe-
kreis
Nachbarnetz
Freizeitclique

z.B. Verein,
Partei
Organisation

z.B. ressort-/system-
übergreifende Koop.:
Governancenetzwerk

z.B. Produktionsnetz
Mobilwirtschaft,
Händlerverbund

Stärkung des persönlichen Sozialkapitals –
Zugänge zu lokalen sozialen Ressourcen

Bündelung professionellen Sozialkapitals –
Zugänge zu institutionellen Ressourcen

Anschlussfähigkeit der professionellen Strukturen an die lokalen Potenziale





Netzwerk - Definition

Über den individuellen Wahrnehmungshorizont hinausreichende Beziehungsstrukturen, die sich mathematisch als Graph modellieren lassen, werden als Netzwerk bezeichnet. Der Graph besteht aus einer Menge von Einheiten (Knoten), die über Verbindungen (Kanten) miteinander verknüpft sind. Die Knoten eines Netzwerks repräsentieren individuelle Akteure (soziale Einheiten wie Personen) oder Kollektivakteure (soziale Einheiten wie Organisationen). Das Grundelement aber sind die Beziehungen zwischen den Akteuren. Die Beziehungen lassen sich folgendermaßen nach der Intensität ordnen:

- ⚙️ Akteure kennen sich (z.B. vom Angesicht her oder mit Namen), aber es gibt kein verbindendes Vertrauen.
- ⚙️ Akteure tauschen Informationen aus, die ein Mindestmaß von Vertrauen voraussetzen.
- ⚙️ Akteure stehen in einem instrumentellen Austauschverhältnis (z.B. in der Arbeitswelt), bei dem sie sich handlungsfokussiert vertrauen müssen.
- ⚙️ Akteure haben auch eine persönliche Bindungsebene entwickelt (z.B. sympathiebasierte Bekanntschaft, Freundschaft), die ein umfassendes Vertrauensverhältnis beinhaltet.

Wenn zwischen Knoten (z.B. in einem Raum) keine Beziehungen bestehen (z.B. sie kennen sich nicht), handelt es sich nicht um ein Netzwerk, sondern um eine Aggregation / Ansammlung von Akteuren.

Grundunterscheidung: lebensweltliche und organisierte Netzwerke

-  **Lebensweltliche Netzwerke** basieren auf natürlich geknüpften persönlichen Alltagsbeziehungen. Sie bestehen vor allem aus Beziehungen der Freundschaft, des interpersonalen Respekts, aber auch des jeweiligen Gegenteils, aus Tauschbeziehungen in der alltäglichen Daseinsvorsorge, aus Kommunikation und Informationsaustausch sowie in der Begegnung formaler Rollenbeziehungen in den lebensweltlichen Interaktionen und aus Verwandtschaftsbeziehungen.
-  Bei **organisierten Netzwerken** handelt es sich um gezielt gestaltete (proto-) professionelle Kooperationsgeflechte, in denen fachlich begründete Transaktionen von materiellen Ressourcen und nicht-materiellen Ressourcen wie Informationen, Ratschlägen, Anweisungen und Neuigkeiten nach einem konzeptionellen Plan stattfinden.



Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover







Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

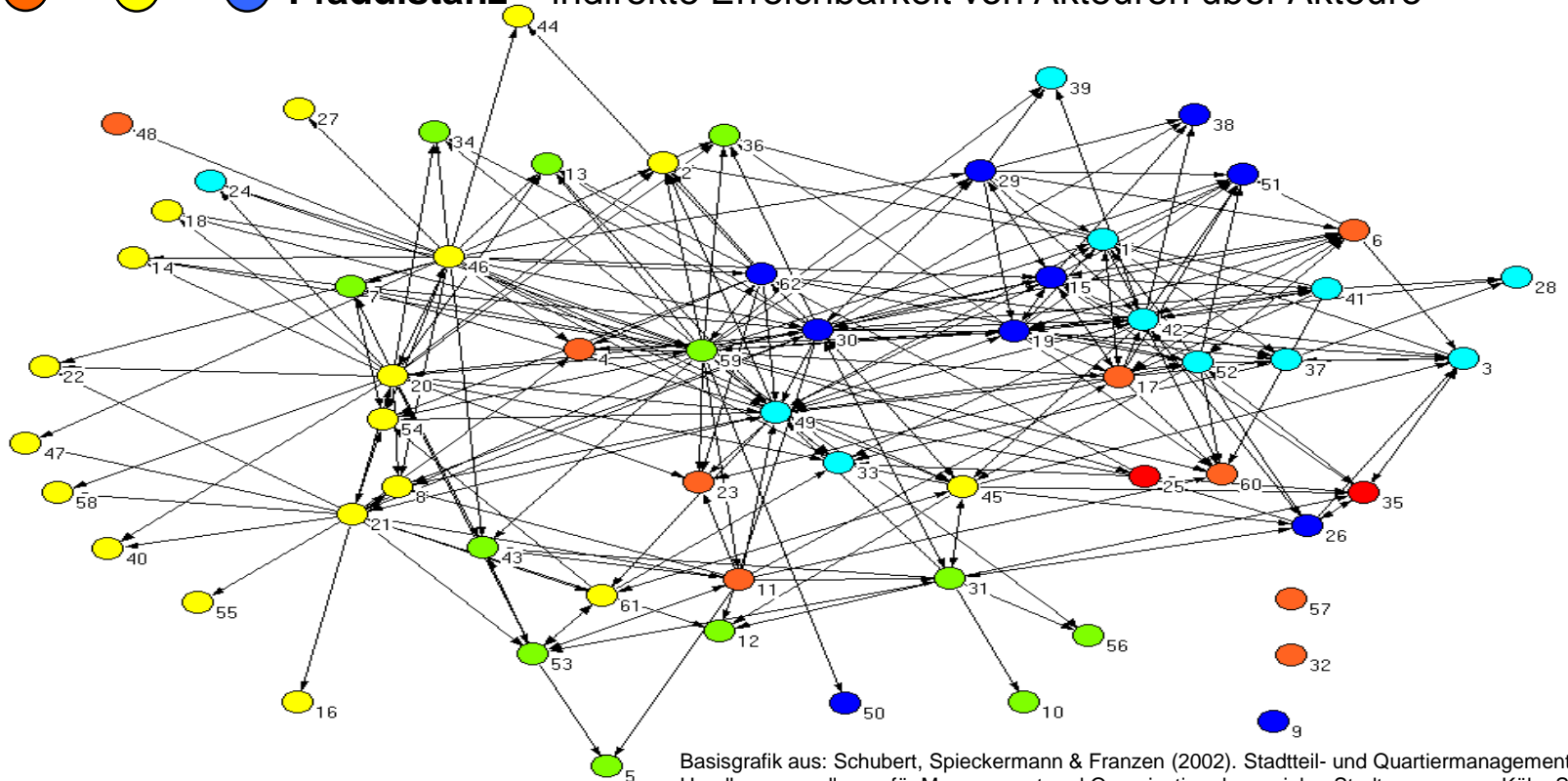
| BertelsmannStiftung

Wann ist es sinnvoll, ein (organisiertes) Netzwerk zu aktivieren?

- ⚙️ Wenn Aufgaben wie die Lösung neuer Probleme, für die es keine Standardroutinen gibt, nicht von einem Akteur geleistet werden können, ist die Aktivierung von Beziehungen zu weiteren Akteuren mit spezifischen Ressourcen und/oder Kompetenzen sinnvoll (z.B. beim Aufbau einer Präventionskette).
- ⚙️ Wenn Akteure aktiviert werden sollen, zu denen kein direkter Zugang besteht, wird der Beziehungspfad genutzt, über den sie erreicht werden können.
- ⚙️ Wenn die Interdependenz von (Dienst-) Leistungssystemen, die bisher unverbunden „versäult“ sind (z.B. Jugendhilfeleistungen und Schulen in einem Sozialraum), sind Beziehungen zwischen den jeweils beteiligten Organisationen zu generieren.

Grundbausteine der Netzwerklogik

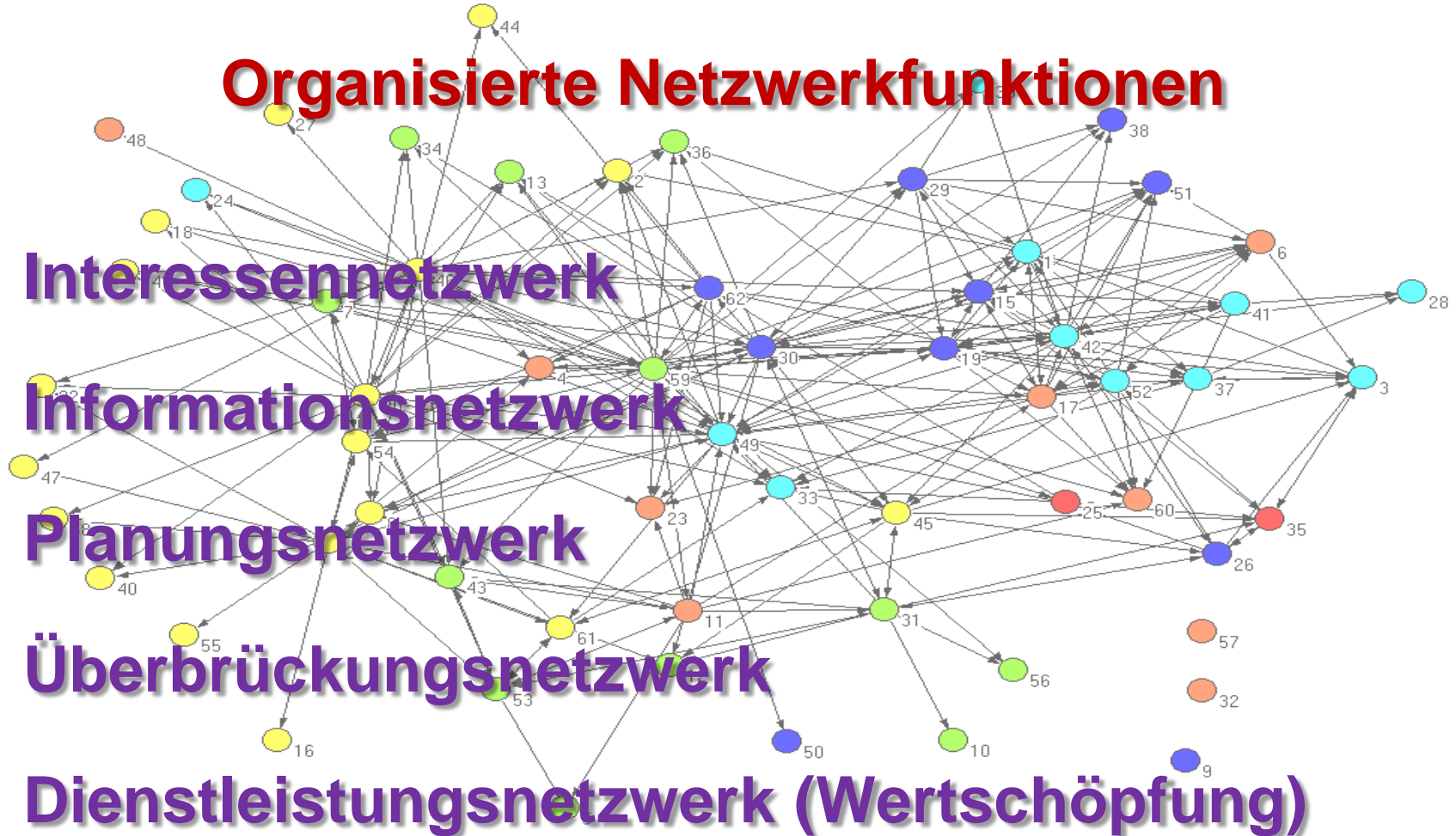
-  **Knoten:** Akteur (Person, Organisation)  **Kante:** Beziehung mit definiertem Inhalt
-  **Dyade:** direkte Beziehung zwischen zwei Akteuren = „Atom“ eines Netzwerkes
-  **Pfaddistanz** = indirekte Erreichbarkeit von Akteuren über Akteure



Basisgrafik aus: Schubert, Spieckermann & Franzen (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement: Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Köln, S. 69.

Lebensweltliche Netzwerke

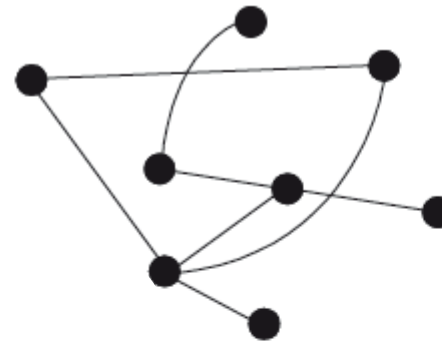
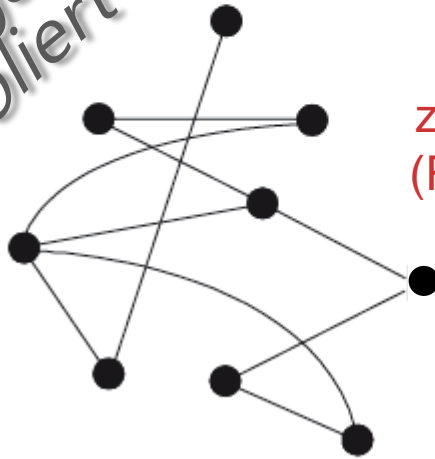
Organisierte Netzwerkfunktionen



Basisgrafik aus: Schubert, Spieckermann & Franzen (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement: Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Köln, S. 69.

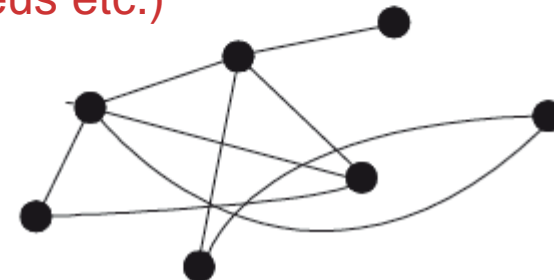
Netzwerk zur Überbrückung eines strukturellen Lochs

Professionelle
unterschiedlicher
Organisationen sind
isoliert voneinander.

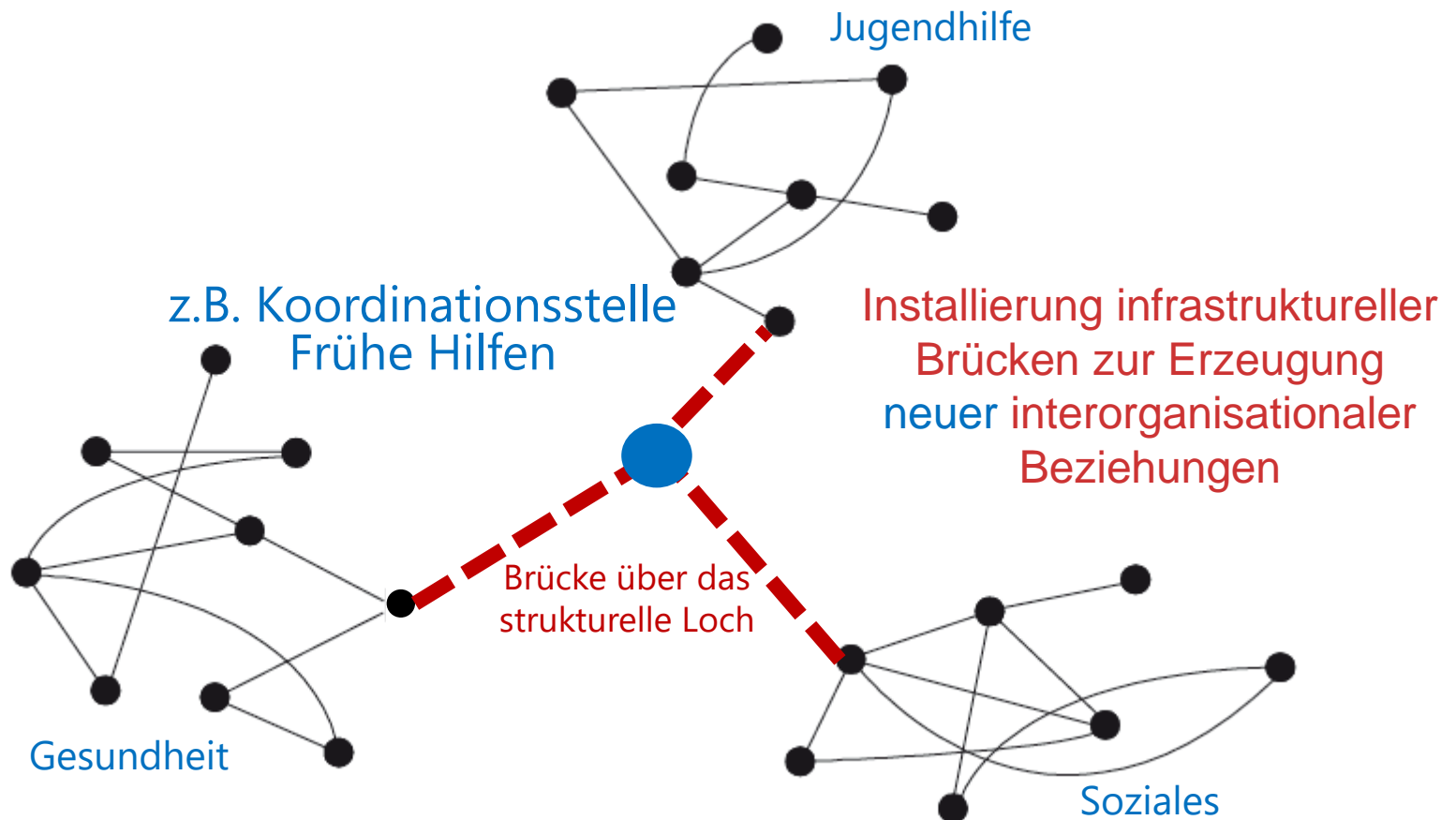


Familien
unterschiedlicher
Milieus sind isoliert
voneinander.

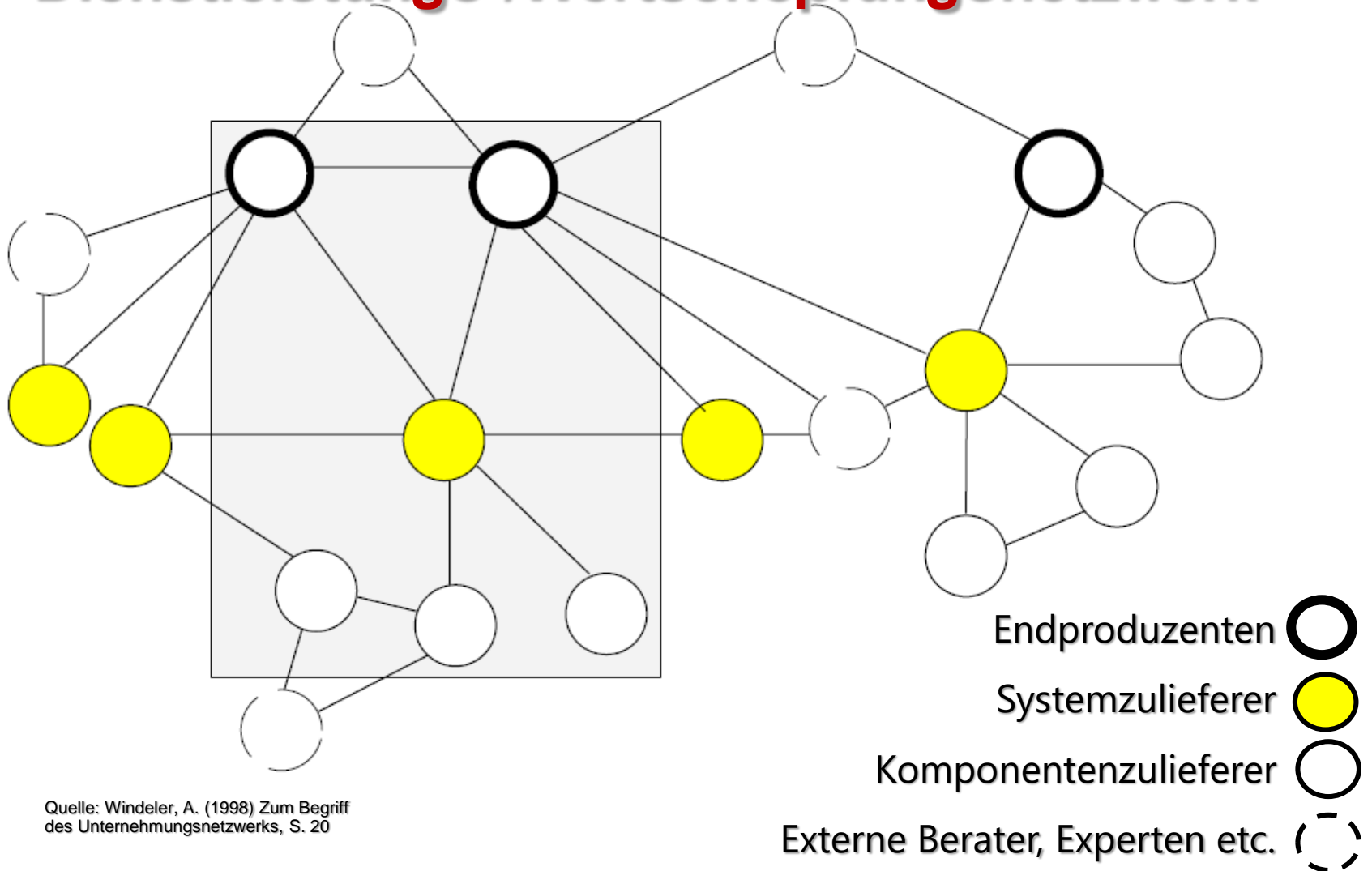
Strukturelles Loch
zwischen Beziehungsfigurationen
(Ressorts, Ämter, Organisationen,
soziale Milieus etc.)



Überbrückungsnetzwerk



Dienstleistungs-/Wertschöpfungsnetzwerk



Quelle: Windeler, A. (1998) Zum Begriff des Unternehmungsnetzwerks, S. 20

Beispiel: Dienstleistungs-/Wertschöpfungsnetzwerk

