



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Grundverständnis von Netzwerken in der Kommune

3

Grundverständnis: Haltung und Rolle der Koordination

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



Übersicht: Rahmenbedingungen und Rollenverständnis der Netzwerkkoordination

1

Welche Haltung liegt der aktuellen Netzwerkorientierung zu Grunde?

2

Was kennzeichnet die Rolle der Koordination im Netzwerk?

3

Aufgaben für Einzelarbeit und kollegialen Austausch



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



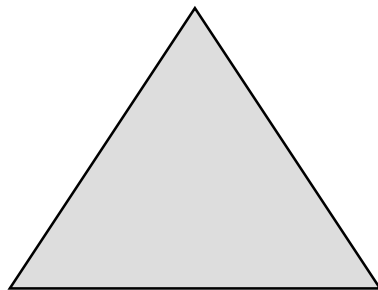
Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

1

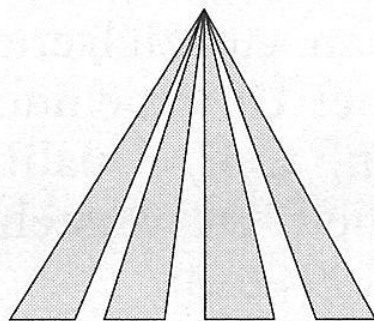
Welche Haltung liegt
der aktuellen
Netzwerkorientierung
zu Grunde?

Kritik an der institutionellen Zergliederung von Kommunalverwaltung und Daseinsvorsorge

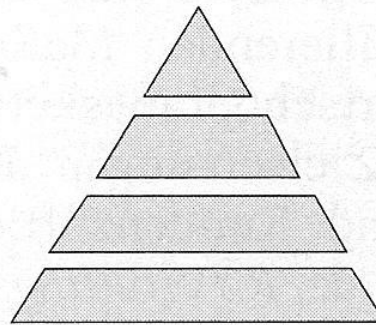


- ⚙️ Zerlegung der kommunalen Daseinsvorsorge beim Ausbau der Verwaltung in funktional getrennte Teilaufgaben
- ⚙️ Vertikale Barrieren durch das Ressortdenken: Unübersichtlichkeit des Zusammenhangs von Interventionen

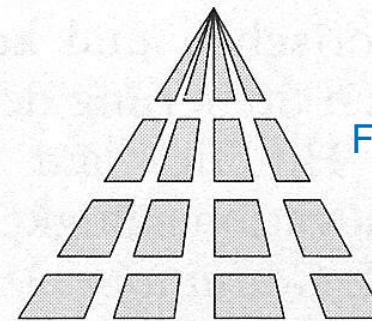
Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 12.



+



=



Versäulung und
Fragmentierung der
Ressorts der
kommunalen
Verwaltung

Funktionsbarrieren Hierarchiebarrieren Operative Inseln
Segmentierte Organisation der öffentlichen Daseinsvorsorge

Public Governance

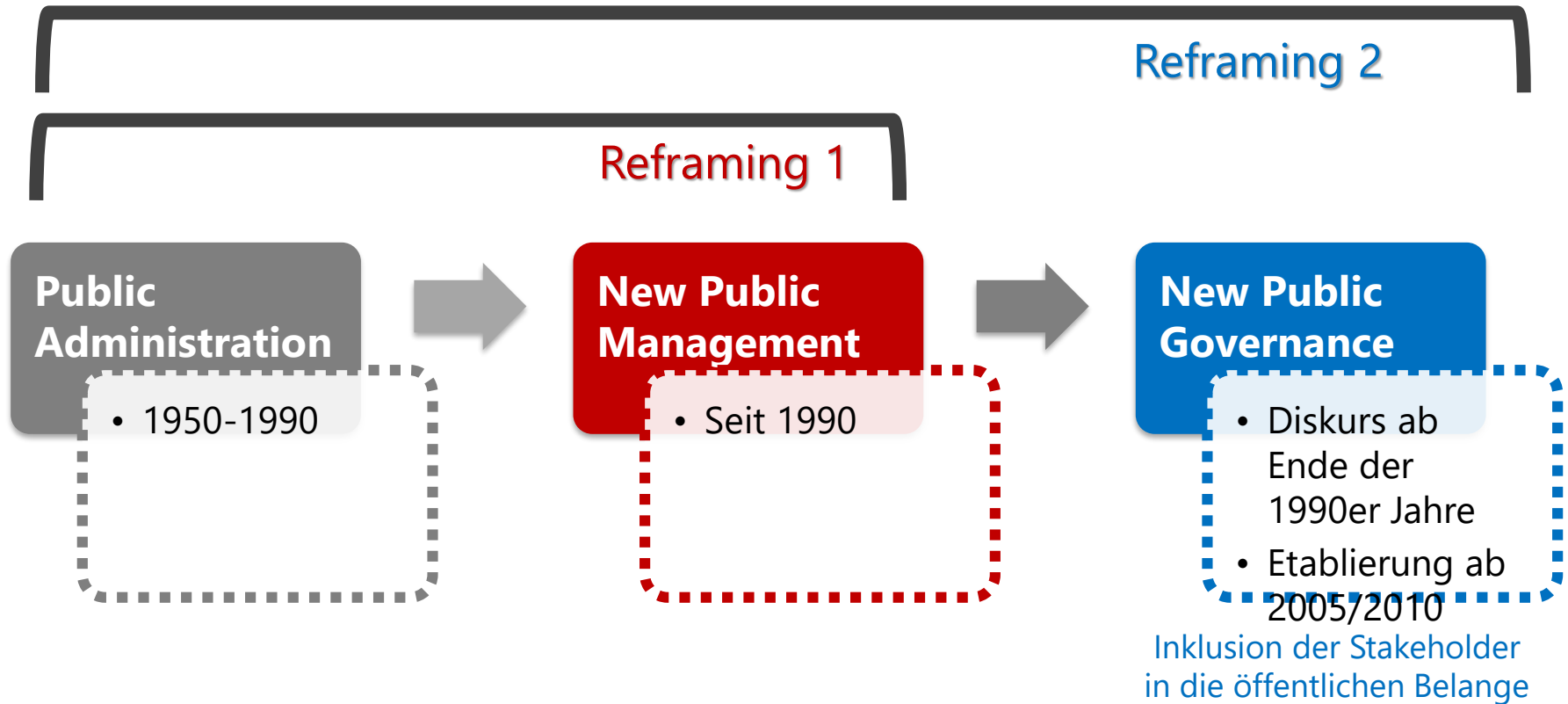
Public Management

**Public
Administration**

Wandel der Steuerungsformen in der Kommune zu einem hybriden Mix

Quelle: Schubert, H. (2018). *Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft*. Wiesbaden, S. 20.

Neue Rahmungen: von der verwalteten zur kooperativen Kommune





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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Von der Verwaltungslogik zur Managementlogik

Traditionelles Modell der Öffentlichen Verwaltung (vor 1990):

- ⊙ Fokus: rechtliche Grundlagen, administrative Richtlinien
- ⊙ bürokratische Umklammerung kommunaler Politiken
- ⊙ Geringe interpretative Spielräume und Gelegenheiten zur Partizipation von Interessen- und Anspruchsgruppen
- ⊙ Vormachtstellung der Professionellen und ihrer Träger bei der Sozialplanung und Dienstleistungsproduktion

Neues Steuerungsmodell/Public Management (ca.1990-2010)

- ⊙ Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente und Management-Techniken aus dem privatwirtschaftlichen Sektor in den sozialen Sektor
- ⊙ Outputsteuerung der Dienstleistungen von der Kostenseite her
- ⊙ Einbettung der Zuwendung öffentlicher Mittel in ein marktliches Wettbewerbsmodell mit kennwertbezogenen Kontrakten
- ⊙ Nichtberücksichtigung des pluralistischen Geflechts von Ressourcen und Interessen in der kommunalen Sozialräumen

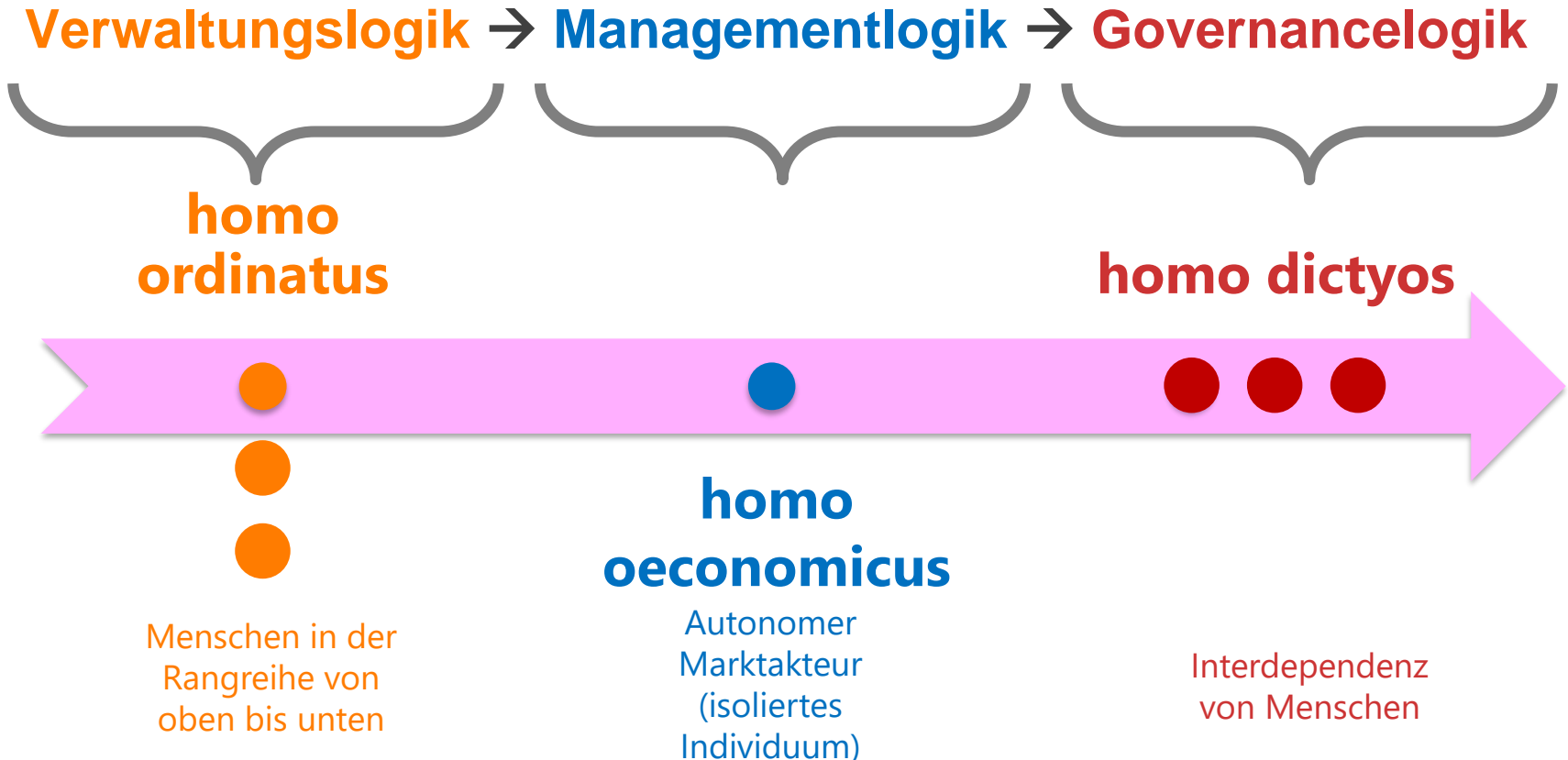
Von der Managementlogik zur Governancelogik

Public Governance (seit 2000/2010):

- ⊙ Zurückdrängung des Einflusses einer direktiven Öffentlichen Verwaltung und einer rein ökonomisch fundierten Steuerung
- ⊙ Ausbau von lokalen Arenen der Partizipation und des Engagements
- ⊙ Förderung des direkten dialogischen Austausches der öffentlichen und privaten Akteure
- ⊙ Aufbau von Vertrauen in gegenseitiger Abhängigkeit
- ⊙ Verlagerung der Verantwortung für die Dienstleistungsproduktion in die kommunalen Teilräume und zu den Stakeholdern
- ⊙ Herausbildung neuer Instrumente zur Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Ressourcen, Energien und Ideen in den Sozialräumen der Kommune
- ⊙ Steuerung im pluralistischen Modus lokaler Netzwerke

Grundlage: Verändertes Menschenbild und neue Haltung

Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 35.





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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



2

Was kennzeichnet
die Rolle der
Koordination im
Netzwerk?

Soziale Rolle – traditionelles Verständnis

- ⊙ (Reziproke) Verhaltenserwartungen und vorgeprägte Formen des Handelns (mit unterschiedlichem Formalisierungsgrad: z.B. Polizist/in vs. Kneipenwirt/in)
- ⊙ Vom Einzelnen prinzipiell unabhängige Verhaltensvorschriften (Abstraktion von konkreten Situationen und konkreten Personen → anonymes Gegenübertreten als Inhaber von konkreten Rollen)
- ⊙ ... Vermittlung zwischen den einzelnen Menschen und sozialen Institutionen
- ⊙ Symbolisierung durch Kleidung, (Amts-) Bezeichnungen, Türschilder und Orte

Zwei Seiten der Koordinationsrolle – nach George Herbert Mead

Role Taking

Erwartungen des
Netzwerks und der
Organisation
erfüllen

Übernehmend-
vermittelnder
Rollenanteil

Role Making

Eigene
Bedürfnisdisposition
und Interpretation
der Erwartungen

Aktiv-
initiierender
Rollenanteil

Rollenkonflikte der Koordination

- ★ **Intra-Rollenkonflikt:** Auf dieselbe Koordinationsrolle sind verschiedene Erwartungen ausgerichtet (z.B. Erwartungen der Führungskraft der eigenen Organisation und Erwartungen der Netzwerkmitglieder – Rollenambiguität)
- ★ **Inter-Rollenkonflikt:** Die Erwartungen an die Koordinationsrolle unterscheiden sich vom Rollenverständnis der Fachkraft (z.B. innere Differenz im Rollenverständnis als Koordinationskraft und als Fachkraft für Soziale Arbeit)

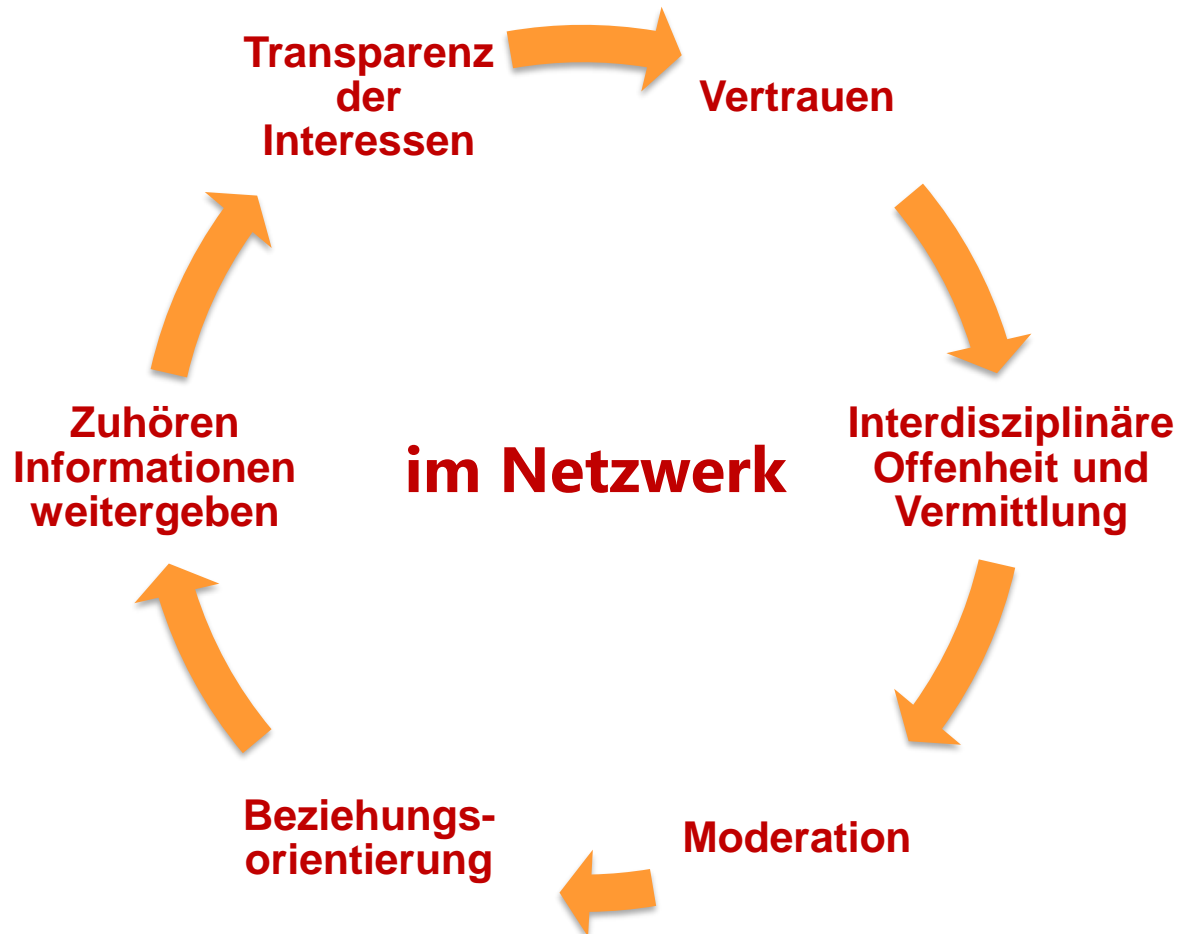
Von der Rolle zum Habitus – zum aktuellen Rollenverständnis

- ⊙ Rollennormen sind nicht eindeutig vorgegeben, sondern grundsätzlich interpretationsbedürftig .
- ⊙ Es besteht ein Spielraum für die subjektive Interpretation einer Rolle, der kreativ gestaltet wird (**Rollen-Performance**).



- ⊙ Habitus = Vermittlungsform zwischen den Erwartungen an die Rolle und der Performance des Rollenstils (**Rollen-Habitus**)
- ⊙ Innere und äußere Haltung, die sich in Ethik und Mentalität der alltäglichen Gestaltung der Koordinationsrolle äußert.

Kernelemente der Koordinationsrolle



Konsequenzen für die Rolle der Koordination von „Netzwerkarbeit“

- ⚙️ **Stiftung von Beziehungen zwischen Personen** von Organisationen, Institutionen und losen Verbänden in der Kommune bzw. in Sozialräumen.
- ⚙️ **Interdisziplinäre Bündelung und Verknüpfung** von **Kompetenzen**, aber auch von **Ressourcen** zur Erreichung eines komplexen Ziels.
- ⚙️ Erfüllung eines **fachlichen Leistungskanons**.
- ⚙️ Orientierung am **Gesamtnutzen für die Adressat/innen** und **für die Kommune als Ganzes**, statt an einzelnen organisatorischen oder fachlichen Interessen.
- ⚙️ **Pflege einer offenen Kooperationskultur** unter den Beteiligten der verschiedenen Disziplinen und fachlichen Felder.
- ⚙️ **Ermöglichung des gemeinsamen Erfahrungsaustausches** und der **Transparenz gegenseitiger Erwartungen** unter den Beteiligten.
- ⚙️ **Herstellung einer internen Ordnung** bei gleichzeitigem Zulassen von Unordnung und **Offenhalten der Anschlüsse** nach außen.
- ⚙️ **Absicherung bei den Entscheider/innen** der beteiligten Organisationen, Institutionen und Verbände.



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



3

Aufgaben für Einzelarbeit und kollegialen Austausch

Autor: Klaus Titz



Aufgabe für die Einzelarbeit

Persönlicher Blick auf die Rolle und Gestaltungstil

- ⚙ Welche Wünsche/Erwartungen verbinde ich mit der Rolle als Netzwerkmanager/in?
- ⚙ Welchen Neigungen kann ich dabei nachgehen?
- ⚙ Welche Fähigkeiten kann ich einbringen

Rollenübernahme in der Organisation und im Netzwerk

- ⚙ Welche Erwartungen werden durch die Organisation und das Netzwerk an die Koordination gerichtet?
- ⚙ Herrscht Klarheit über Aufgaben und Kompetenzen in der Organisation und im Netzwerk?
- ⚙ Wie gut kann ich meine Rolle ausfüllen und den Erwartungen der Organisation und des Netzwerks entsprechen?
- ⚙ Wie gut kann ich meine Rolle in der Organisation und im Netzwerk durchsetzen?



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Diese Erwartungen/Aufgaben kann/will ich ...

...voll erfüllen.	...zum Teil erfüllen.	...nicht erfüllen.



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Welche Erwartungen/Aufgaben sind zu klären?

Thema der Erwartungskklärung	Mit wem zu klären?



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

**Entwerfen Sie einen Leitsatz für
Ihre Rolle als Netzwerkkordinator/in!**