



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

# Stakeholdergewinnung und Netzwerkaufbau in der Kommune

# 1

## Stakeholderanalyse und Aufbauorganisation organisierter Netzwerke in der Kommune

### Modul 2

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: Stakeholdergewinnung und Netzwerkaufbau

1

Stakeholder-Analyse

2

Analyse bestehender  
Vor-Vernetzungen

3

Aufbauorganisation von Netzwerken



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



1

# Stakeholder- Analyse

# Definition: Stakeholder

## Teilhaber, Anspruchsteller, Interessengruppe ...

### **Intraorganisational**

Beeinflussung von Zielen, Strategien und Handeln durch Stellen von Ansprüchen an die Organisation stellen: Kostenträger/Gläubiger, Eigentümer/Aktionäre, Leitung, Mitarbeiter\*innen, Lieferanten und Kooperationspartner, Gewerkschaften etc.

### **Interorganisational**

Ansprüche an die Netzwerkkoperation durch andere Organisationen und Institutionen des Feldes, kommunale Stellen, lokale Dienste und Einrichtungen, einschlägige Vereine etc.

### **Zivilgesellschaftlich**

Ansprüche an das Feld durch: Bewohner\*innen nach Lebenslagen, Nachbarn, Eigentümer, Mieter, Kirchen, Vereine, lokale Netzwerke, Ladeninhaber, Gewerbetreibende, Verkehrsunternehmen, Verkehrsteilnehmer etc.





## Stakeholder-Tabelle

<b>Stakeholder</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Anspruchsgruppe</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Schlüsselperson</b>	<b>Analyseperspektiven</b>			
	<b>Interessen Ansprüche Auftrag/Ziele</b>	<b>Einfluss Stärke</b>	<b>Verhalten (+/-)</b>	<b>Kopplungs- punkte</b>
<b>Adressat/innen</b>				
<b>Kommunalpolitiker/innen im Rat und in Ausschüssen</b>				
<b>Fachbereiche der Kommunalverwaltung</b>				
<b>Freie Träger</b>				
<b>Andere Dienstleister</b>				
<b>Einrichtungen</b>				
<b>Lokale Öffentlichkeit: Medien, Initiativen</b>				
<b>Gewerbetreibende</b>				
<b>Zivilgesellschaft: Kirchen, Vereine, Verbände</b>				



## Beobachtung der Stakeholder

→ **Analyse des beobachteten Verhaltens** der Interessen- und Anspruchsgruppen im Sozialraum zur Ableitung von:

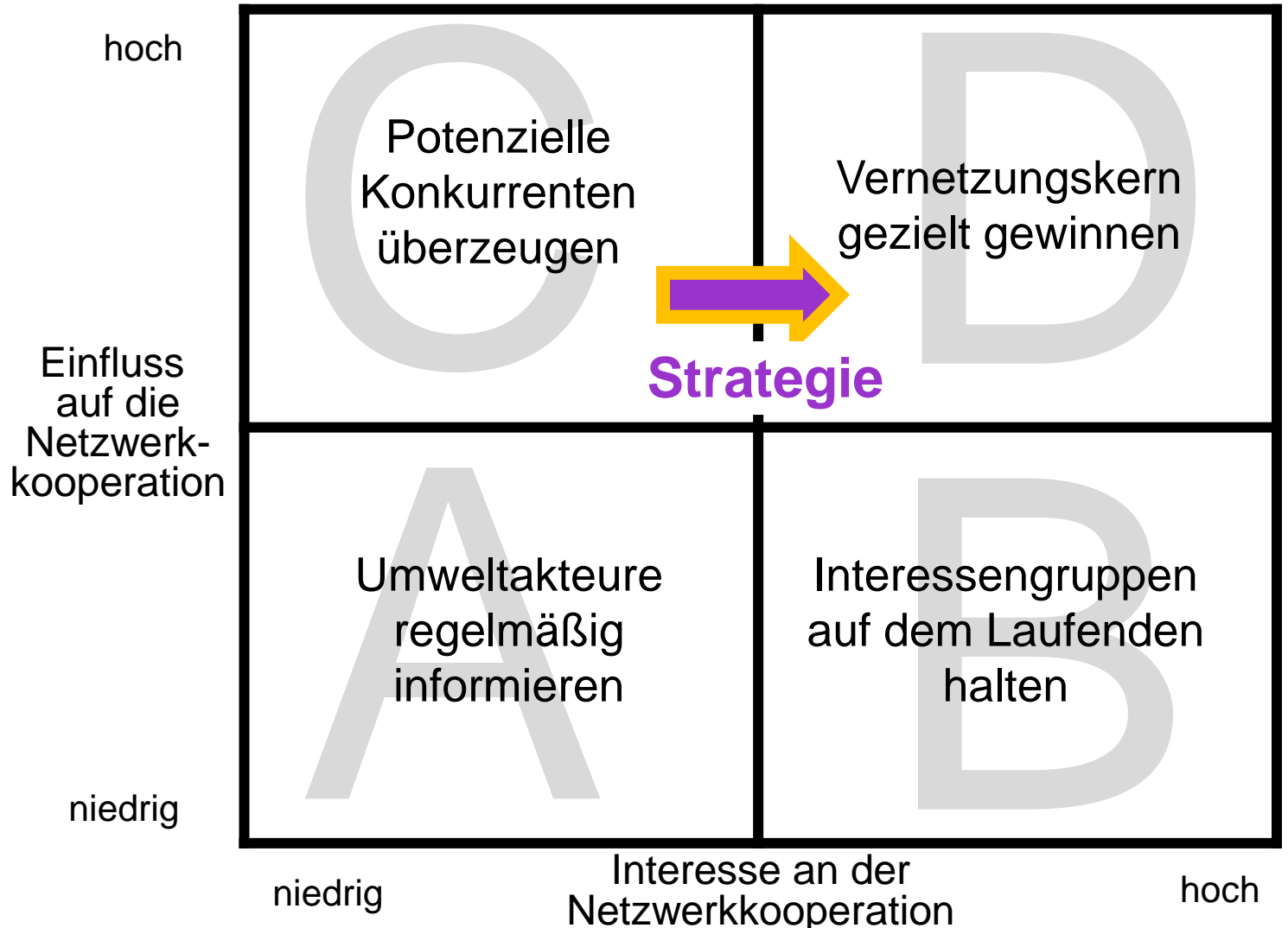
*Kooperationspotenzial* (Verhalten, das in Zukunft helfen würde, Ziel zu erreichen) und

*kompetitive Bedrohung* (Verhalten, das behindern würde, Ziel zu erreichen)

→ **Koalitionsanalyse:**

Eruierung von Möglichkeiten für eine Koalition zwischen Vertretungspersonen von Anspruchsgruppen zur Gestaltung des Sozialraumnetzwerks

Stakeholder-Bewertungsmatrix







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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

# Reflexionsaufgabe

**→ Reflektieren Sie zu dritt, auf welche Weise Sie in Ihren Netzwerken die Stakeholder beobachten und für die Mitwirkung im Netzwerk gewinnen.**



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen



| BertelsmannStiftung





2

Analyse  
bestehender Vor-  
Vernetzungen

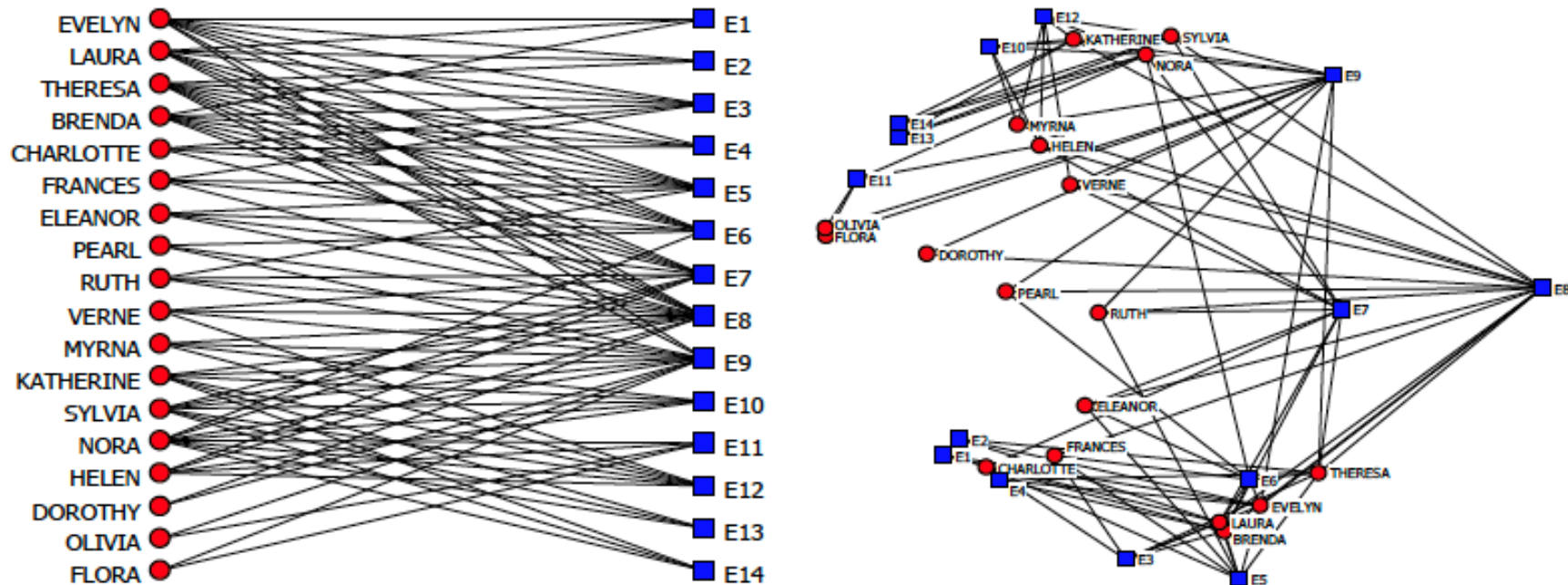
## Two-Mode-Netzwerk / Akteur-Ereignis-Netzwerk

-  Im Two-Mode-Netzwerk gibt es zwei Arten von Knoten: **Akteure und Ereignisse**.
-  Akteure (als Knoten der ersten Art) sind indirekt über Ereignisse (als Knoten der zweiten Art) verknüpft.

## Methode der Dokumentenanalyse: Auswertung von Sitzungsprotokollen

-  Die Akteure werden sortiert nach **gemeinsamer Teilnahme** an Ereignissen, die sie verbinden.
-  Identifizierung von Akteuren, die **mehrere Ereignisse verbinden**

## Bimodales Akteur-Ereignis-Netzwerk



Quelle: Rausch, A. (2010), Bimodale Netzwerke, Springer, S. 424.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	
	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
EVELYN	1	1	1	1	1	1	•	1	1	•	•	•	•	•	EVELYN
LAURA	1	1	1	•	1	1	1	1	•	•	•	•	•	•	LAURA
THERESA	•	1	1	1	1	1	1	1	1	•	•	•	•	•	THERESA
BRENDA	1	•	1	1	1	1	1	1	•	•	•	•	•	•	BRENDA
CHARLOTTE	•	•	1	1	1	•	1	•	•	•	•	•	•	•	CHARLOTTE
FRANCES	•	•	1	•	1	1	•	1	•	•	•	•	•	•	FRANCES
ELEANOR	•	•	•	•	1	1	1	1	•	•	•	•	•	•	ELEANOR
PEARL	•	•	•	•	•	1	•	1	1	•	•	•	•	•	PEARL
RUTH	•	•	•	•	1	•	1	1	1	•	•	•	•	•	RUTH
VERNE	•	•	•	•	•	•	1	1	1	•	•	1	•	•	VERNE
MYRNA	•	•	•	•	•	•	•	1	1	1	•	1	•	•	MYRNA
KATHERINE	•	•	•	•	•	•	•	1	1	1	•	1	1	1	KATHERINE
SYLVIA	•	•	•	•	•	•	1	1	1	1	•	1	1	1	SYLVIA
NORA	•	•	•	•	•	1	1	•	1	1	1	1	1	1	NORA
HELEN	•	•	•	•	•	•	1	1	•	1	1	1	•	•	HELEN
DOROTHY	•	•	•	•	•	•	•	1	1	•	•	•	•	•	DOROTHY
OLIVIA	•	•	•	•	•	•	•	•	1	•	1	•	•	•	OLIVIA
FLORA	•	•	•	•	•	•	•	•	1	•	1	•	•	•	FLORA

Quelle: Rausch, A. (2010), Bimodale Netzwerke, Springer, S. 423.

Akteure	Ereignisse in der Kommune						Häufigkeit
	Strategische Planungsrunde	Netzwerk Frühe Hilfen	AK Übergang KiTa-Schule	Stadtteilrunde	AK 50+	AG Freie Wohlfahrtspf.	
Verwaltung 1		1					1
Verwaltung 2	1	1			1		3
Verwaltung 3	1			1			2
Verwaltung 4	1				1		2
Verwaltung 5		1		1			2
Verwaltung 6	1		1				2
Verwaltung 7	1						1
Verwaltung 8	1				1		2
Verwaltung 9			1				1
Zivilgesell. 1		1	1		1	1	4
Zivilgesell. 2		1	1				2
Zivilgesell. 3				1		1	2
Zivilgesell. 4				1	1		2
Zivilgesell. 5		1		1		1	3
Zivilgesell. 6	Zivilgesellschaft (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 91.			1	1		2

Akteure	Ereignisse in der Kommune						Häufigkeit
	Strategische Planungsru nde	Netzwerk Frühe Hilfen	AK Übergang KiTa-Schule	Stadtteil- runde	AK 50+	AG Freie Wohlfahrtspf.	
Verwaltung 1		1					1
Verwaltung 2	1	1			1		3
Verwaltung 6	1		1				2
Verwaltung 7	1						1
Verwaltung 9			1				1
Zivilgesell. 1		1	1		1	1	4
Zivilgesell. 2		1	1				2
Zivilgesell. 11							2
Zivilgesell. 5		1		1		1	3
Zivilgesell. 7		1		1		1	3
Zivilgesell. 9		1					1
Verwaltung 3	1			1			2
Verwaltung 5		1		1			2
Zivilgesell. 3				1		1	2
Zivilgesell. 4				1	1		2
Zivilgesell. 6				1	1		2

Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 92.

Akteure	Ereignisse in der Kommune						Häufigkeit
	Strategische Planungsru nde	Netzwerk Frühe Hilfen	AK Übergang KiTa-Schule	Stadtteil- runde	AK 50+	AG Freie Wohlfahrtspf.	
Verwaltung 1		1					1
Verwaltung 2	1	1			1		3
Verwaltung 6	1		1				2
Verwaltung 7	1						1
Verwaltung 9			1				1
Zivilgesell. 1		1	1		1	1	4
Zivilgesell. 2		1	1				2
Zivilgesell. 11							2
Zivilgesell. 5		1		1		1	3
Zivilgesell. 7		1		1		1	3
Zivilgesell. 9							1
Verwaltung 3	1			1			2
Verwaltung 5		1		1			2
Zivilgesell. 3				1		1	2
Zivilgesell. 4				1	1		2
Zivilgesell. 6				1	1		2

Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 93.





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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

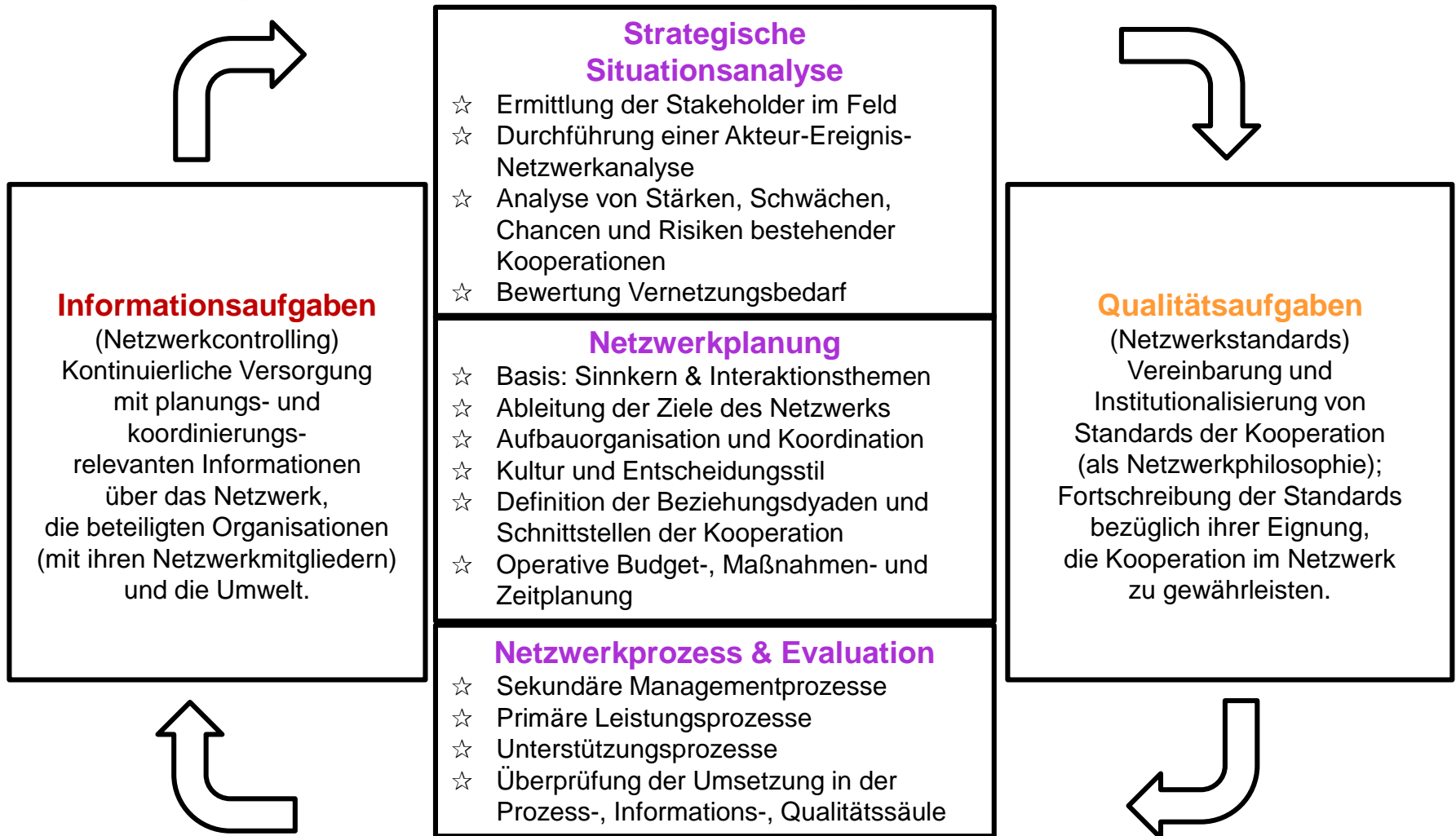
| BertelsmannStiftung



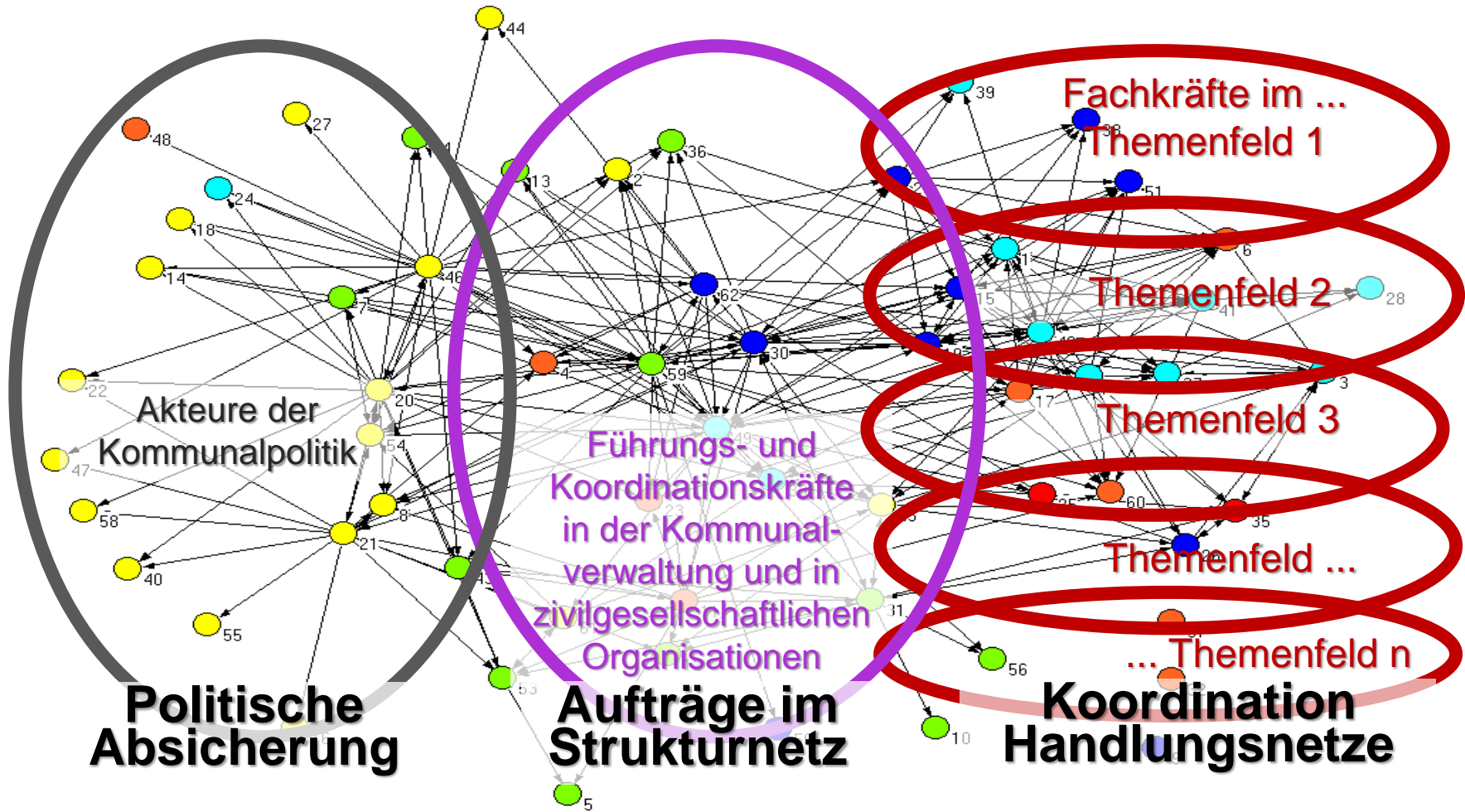
**3**

# Aufbauorganisation von Netzwerken

# Management-Modell für organisierte Netzwerke



# Horizontale Aufbauorganisation von Netzwerken



# Komponenten der Aufbauorganisation

## Strukturnetzwerk → strategische Vereinbarungen, intraorganisationale Aufträge

- ⚙️ Potenzialität aktivierbarer und aktiver Beziehungen
- ⚙️ Träger: Kommunalpolitiker/innen, Führungskräfte und Entscheider/innen der Kommune, der zivilgesellschaftlichen Organisationen und weiterer Institutionen (evtl. in einem steuernden Koordinierungskreis)
- ⚙️ Fokus: Informationsnetzwerk
- ⚙️ Prozessorganisation: operative Koordinationskraft; Moderation: Schlüsselperson mit hoher Reputation

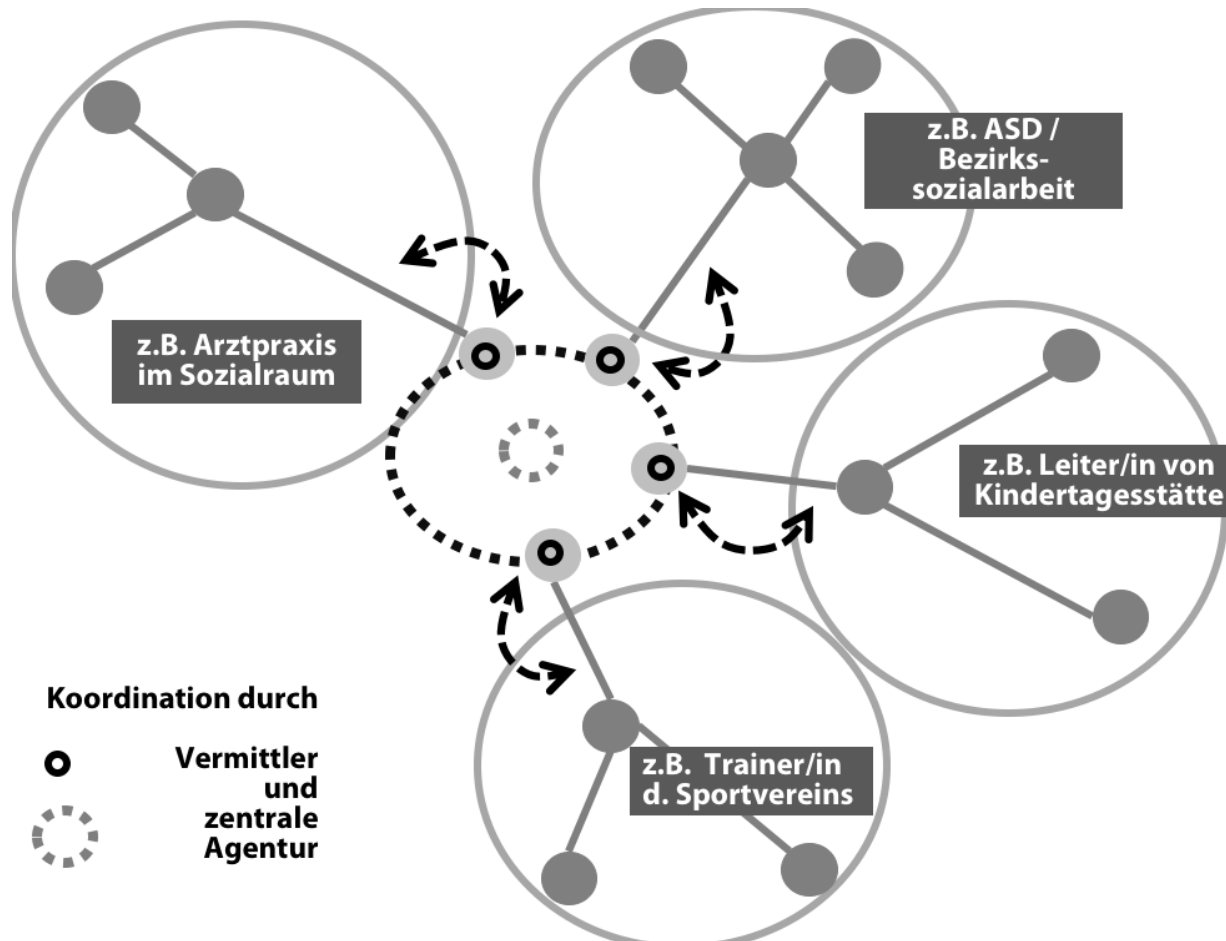
## darauf aufbauende Themen- oder Handlungsnetzwerke

- ⚙️ Schlüsselpersonen der Institutionen, Einrichtungen und Dienste vor Ort
- ⚙️ Beteiligung von Repräsentanten/innen der Zivilgesellschaft
- ⚙️ Unterstützung und Begleitung durch operativer Koordinationskraft
- ⚙️ Fokus: Dienstleistungs-/Überbrückungsnetzwerk

## Operative Koordination

- ⚙️ Versorgung mit Informationen und Dokumentation
- ⚙️ Prozessorganisation für Strukturnetzwerk und Handlungsnetzwerke

# Prinzip der Ko-Koordination





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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

## Was ist zum Thema „Netzwerkaufbau“ offen geblieben?

**→ Sammeln Sie mit Ihrer Nachbarin bzw. mit  
Ihrem Nachbarn Fragen zum Thema.**



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



**4**

**Transfer in die  
eigene Praxis**



## Aufgabe in Einzelarbeit

- Wer sind die Stakeholder Ihres Netzwerks?
- Wer fehlt eventuell noch?
- Ordnen Sie die Stakeholder Ihres Netzwerks in die Bewertungsmatrix ein.
- Wen wollen Sie gewinnen? Wie gehen Sie dabei vor?





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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

## **Austausch in Kleingruppen der Themen-Cluster**

**Jugend / Bildung-Familienbildung / Senioren / Arbeit / Ehrenamt**

**→ Stellen Sie sich gegenseitig die Ergebnisse der  
Einzelarbeit vor und geben Sie Feedback.**