



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Netzwerkmanagement in der Kommune: Prozessorganisation von Netzwerken

1

Steuerung *des* Netzwerks und Koordination *im* Netzwerk

Modul 3

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: Koordination und Steuerung von Netzwerken

1

Was kennzeichnet die Koordination im Netzwerk?

2

Was kennzeichnet die Steuerung des Netzwerks?



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







Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung






1

Was kennzeichnet
die Koordination
im Netzwerk?

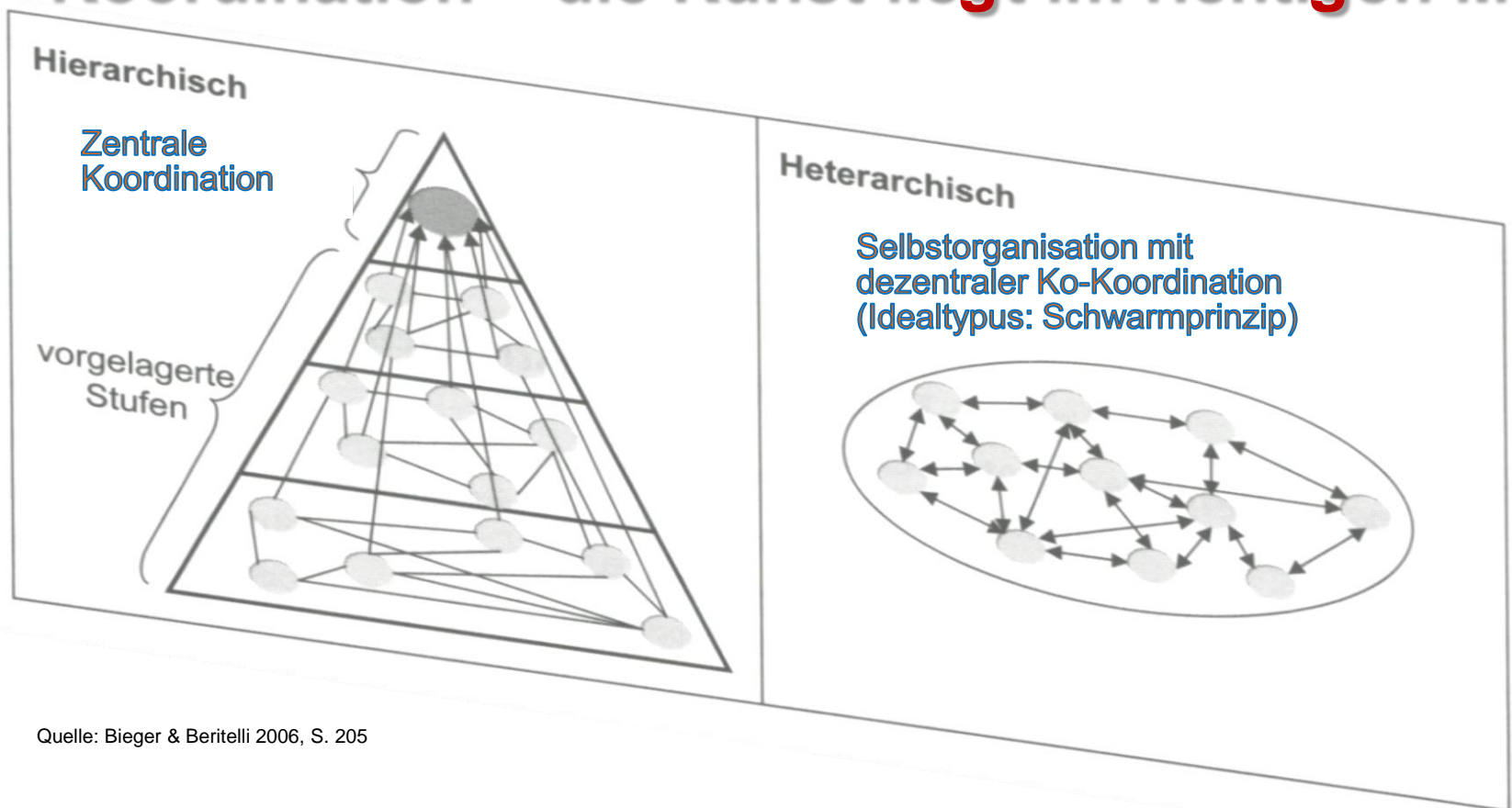
Koordinationsbegriff

-  **Definition** → zeitliche, vertikale, horizontale und sachliche Verknüpfung von Teilen zum Gesamtsystem eines Prozesses.
-  **Arbeitsteilung** → intra- und/oder interorganisationale Koordination zur Aufteilung von Aktivitäten im Prozess der Leistungserstellung zwischen den Beteiligten.
-  **Horizontale Koordination** → Abstimmung zwischen Funktionsbereichen bzw. Geschäftseinheiten gleicher Hierarchiestufe.
-  **Vertikale Koordination** → Auftragsverhältnisse/Vereinbarungen zwischen hierarchisch angeordneten Instanzen

Koordination nach Management- und Governancelogik

-  **Public Management: Unterstützung der Führung durch Sekundärkoordination des Controllings** (kontinuierliche Messungen, verbesserte Koordination durch Informationen)
-  **Public Governance: Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen** an untergeordnete Einheiten
-  **strategisch-planende Perspektive** → vorausschauende A-priori-Abstimmung
-  **operative Perspektive** → fluide Abstimmung während des Leistungsprozesses
-  **evaluativ bewertenden Perspektive** → Reaktion auf eingetretene Störungen

Hierarchische und heterarchische Koordination – die Kunst liegt im richtigen Mix



Quelle: Bieger & Beritelli 2006, S. 205



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

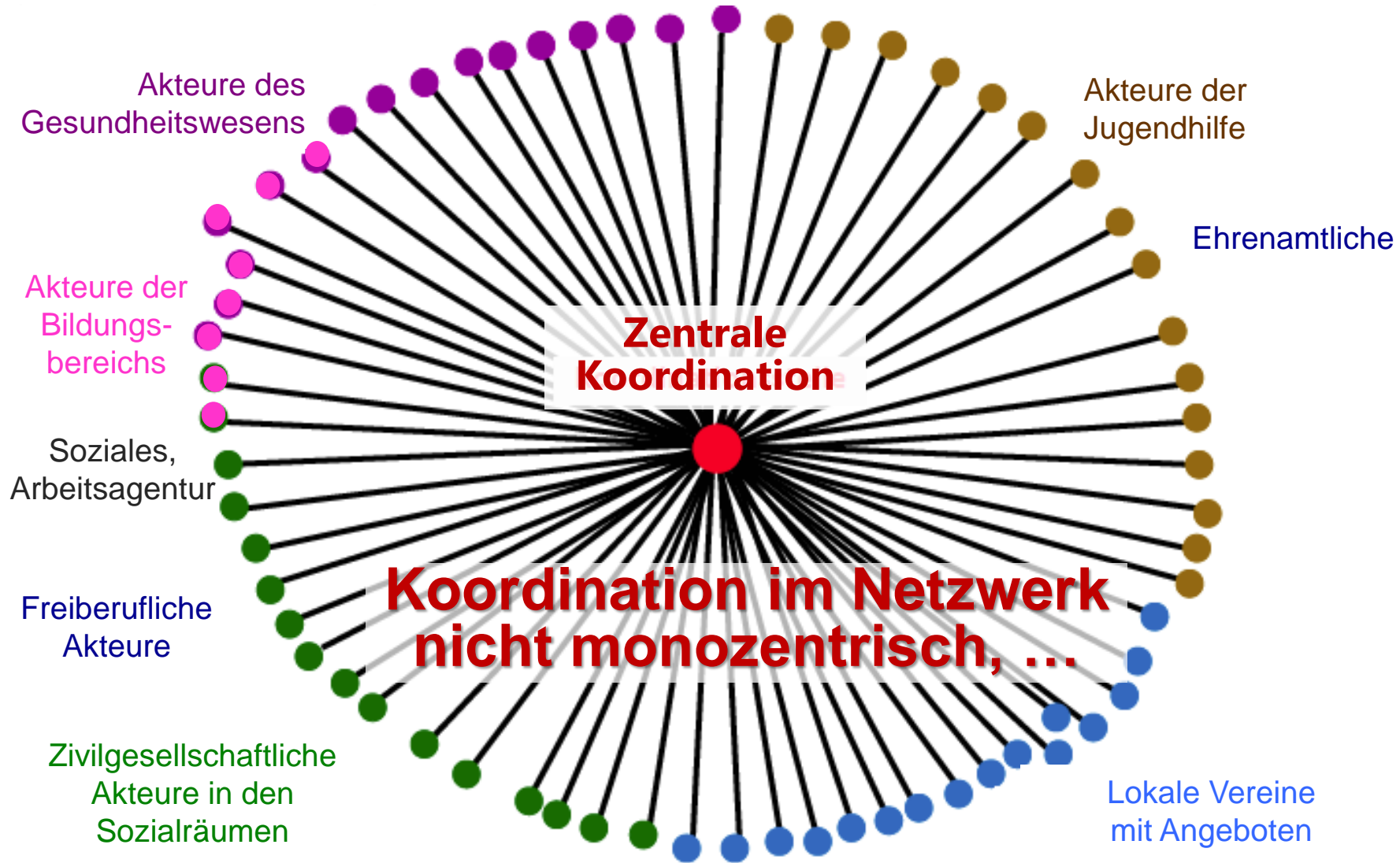


Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

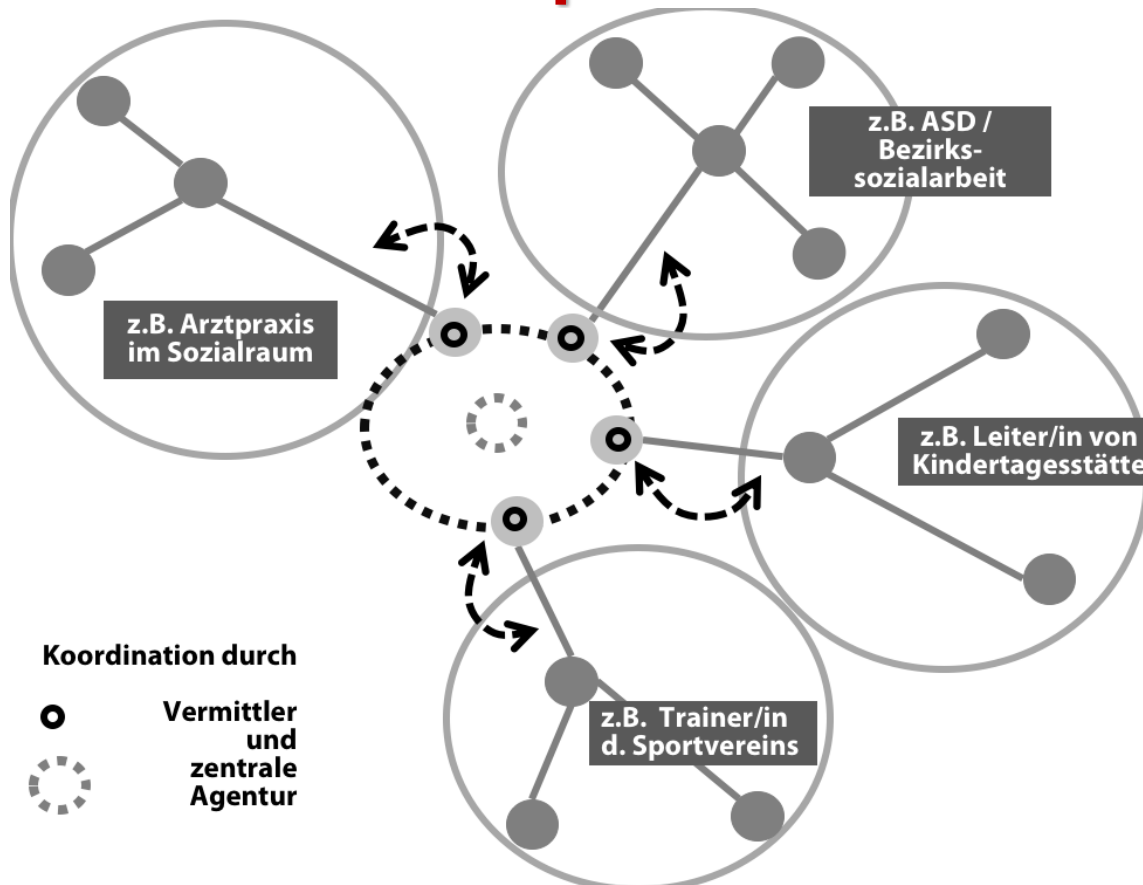
| BertelsmannStiftung

Schwarmprinzip





... sondern zweiseitig nach dem Vermittler-Prinzip der Ko-Koordination



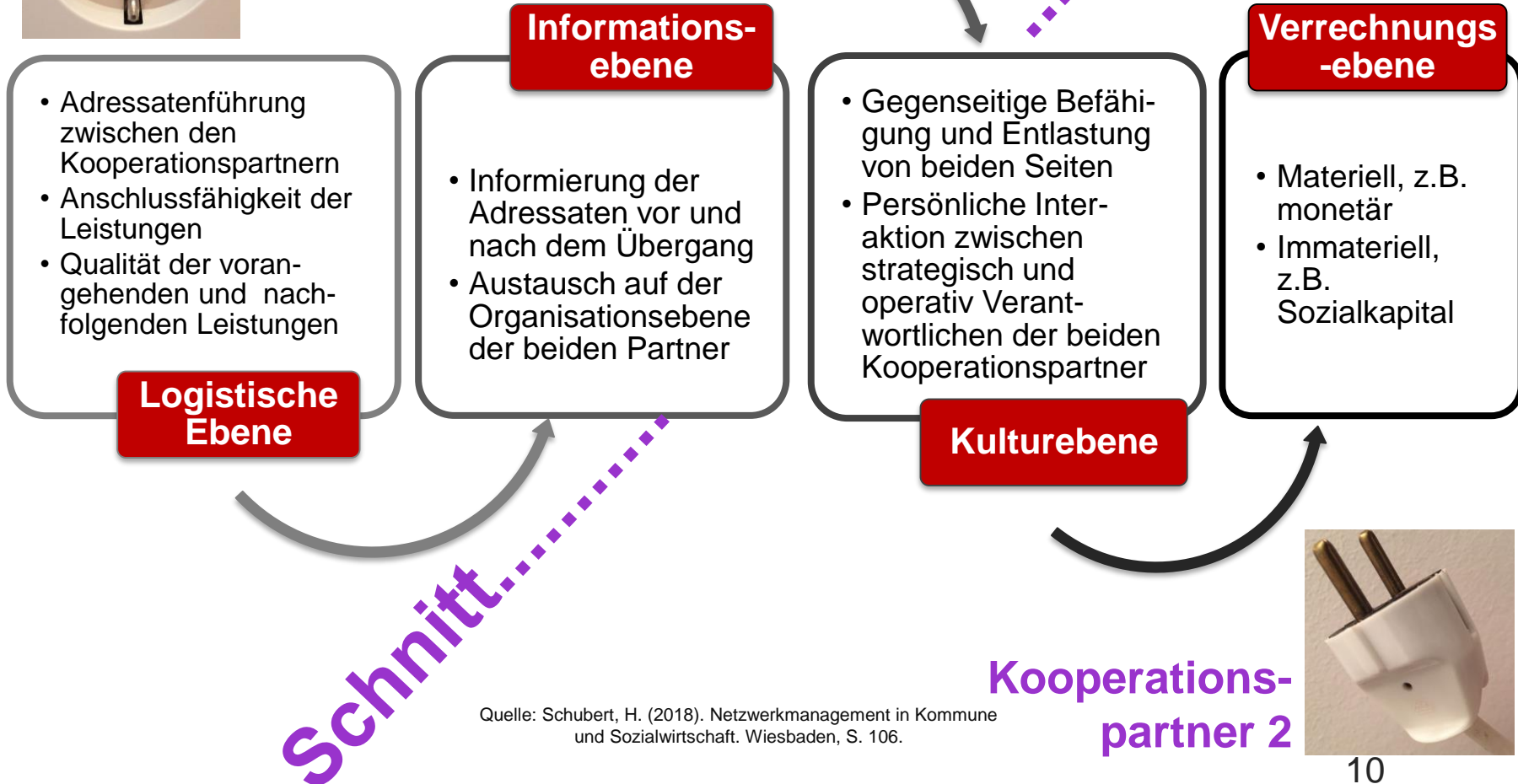
Ausgangssituation: Systeme Jugendhilfe, Soziales, Schule, Gesundheit, Ordnung usw. → innere Teilnetzwerke, äußere Isolation

Koordinationskreis: Vermittlung der fragmentierten lokalen Teilnetze über Ko-Koordination von Vermittlern Verstärkung durch zentrale Netzwerkagentur (ohne Systembindung).

Führungsaufgabe: ...Absicherung der Vermittler in der jeweiligen Organisation



Kooperationspartner 1



Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 106.



Schlüsselaspekte der Schnittstellengestaltung

Kulturelle Vermittlung

- gemeinsame Sprachregelungen; Integration „fremder Fachtermini“
- gegenseitige Befähigung und Entlastung
- Balance von organisationaler und persönlicher Beziehungspflege
- Balance von fachlicher und persönlicher Interaktion/Kommunikation

Zusammenwirken

- Wer übernimmt die Eingangslogistik? Wer koordiniert? Welche Operationen greifen (sequenziell) wann wie zusammen?
- Orientierung des Prozessablaufs an den Bedürfnissen der Adressaten
- Festlegung der Qualitäten an der Kooperationschnittstelle

Informationsflüsse

- definierte Informationsflüsse zwischen Kooperationspartnern
- angemessene Informierung der Adressaten



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Zwischenaustausch

Wie sieht es bei Ihnen aus?

- ★ Wie kommt in Ihrem Netzwerk das Schwarmprinzip zur Geltung?
- ★ Wer sind Ko-Koordinatorinnen und Ko-Koordinatoren in Ihrem Netzwerk?
- ★ Wie gut passen die Schnittstellenstecker in Ihrem Netzwerk?



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

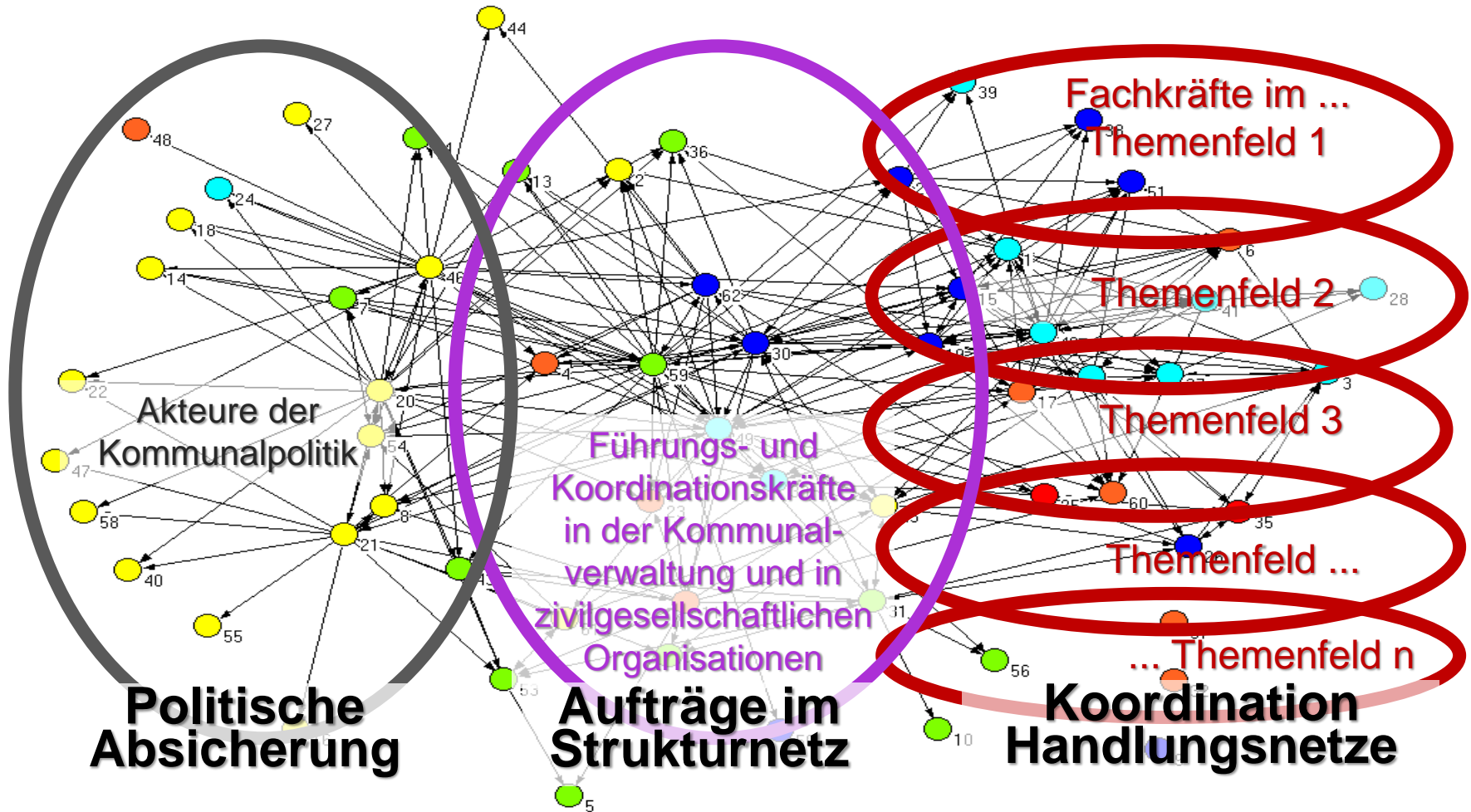
| BertelsmannStiftung



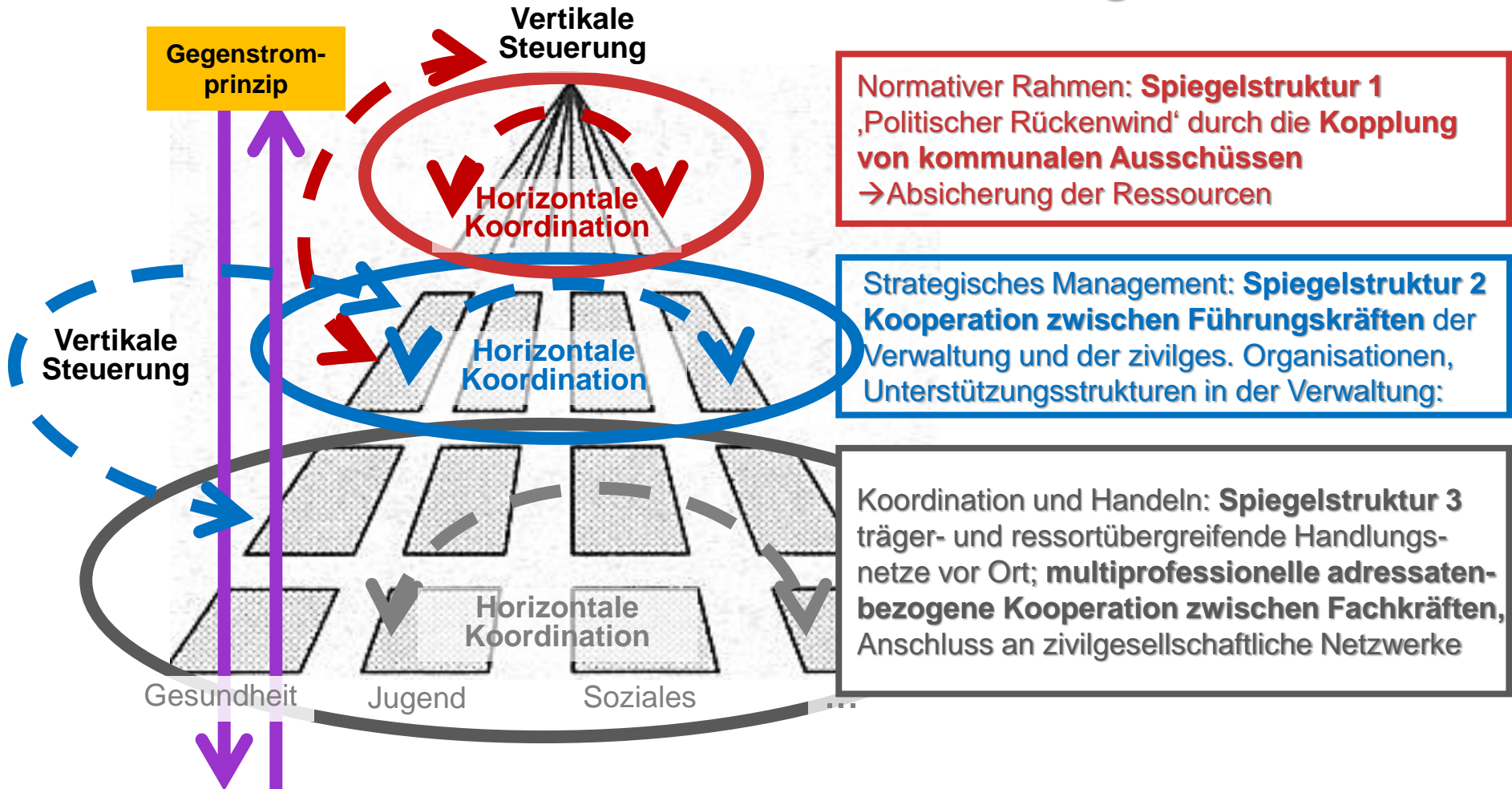
2

Was kennzeichnet
die Steuerung des
Netzwerks?

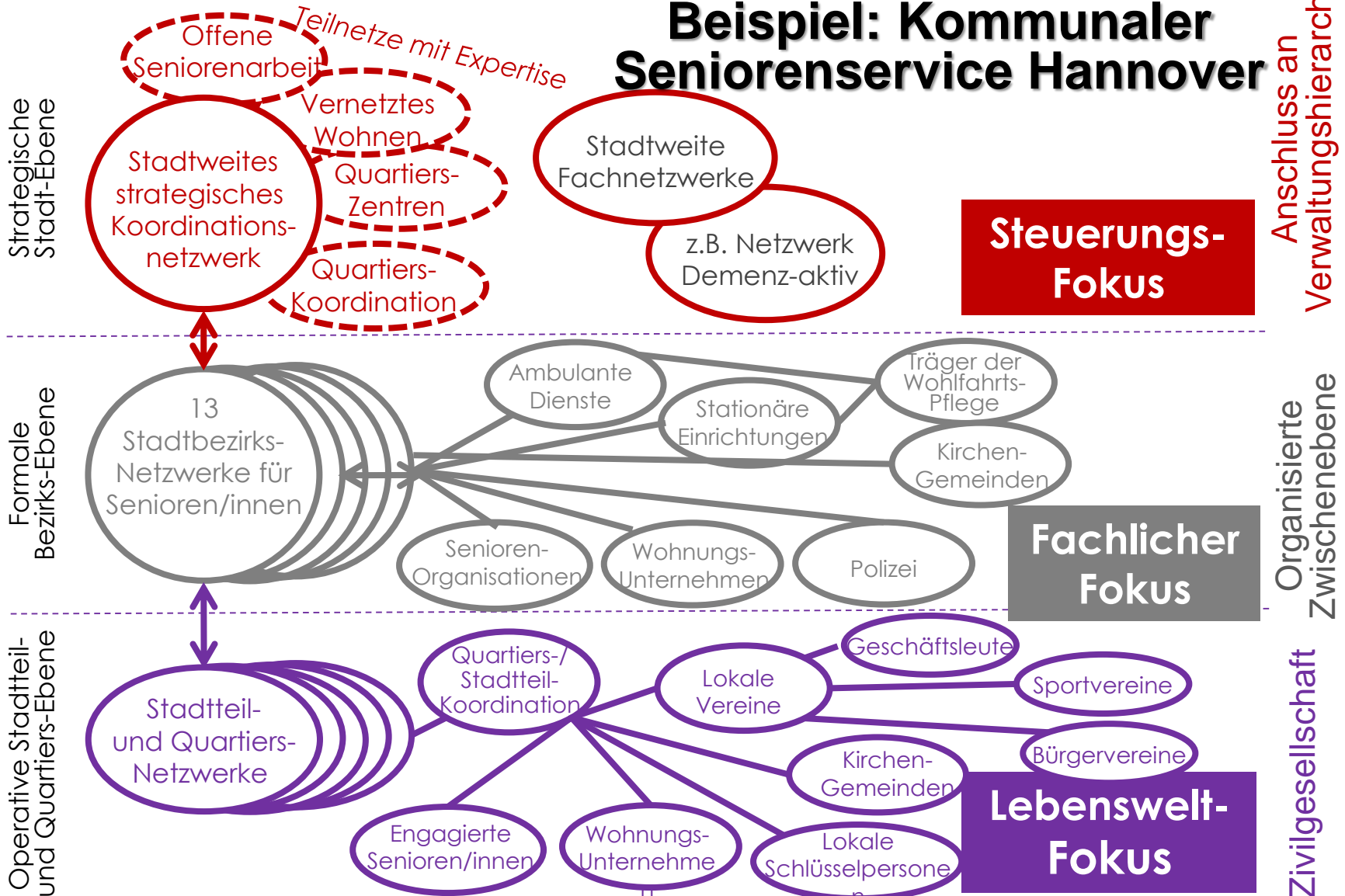
Horizontale Koordinationsrichtung im Netzwerk



Mix des hierarchischen und heterarchischen Kontrollmodus über die kommunale Steuerungskaskade



Beispiel: Kommunalen Seniorenservice Hannover



Transfergruppen zur Netzwerksteuerung

Diskutieren Sie die Orientierungsfragen:

- ★ Wie kann eine Balance zwischen heterarchischer Koordination (Netzwerk) und hierarchischer Steuerung (Kommunalverwaltung) gelingen?
- ★ Was kann die Koordination tun, um die Netzwerkkultur und Netzwerkidentität zu fördern?
- ★ Wie sollte der Prozess der Netzwerkarbeit gestaltet werden?