



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

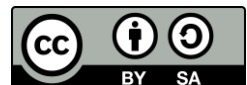
Netzwerkmanagement in der Kommune: Prozessorganisation von Netzwerken

2 Instrumente der Netzwerkkommunikation und Veranstaltungsarchitektur

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: Kommunikation in Netzwerken und Veranstaltungsarchitektur

1

**Instrumente der
Kommunikation im Netzwerk**

2

**Bausteine der
Veranstaltungsarchitektur**



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

1

Instrumente der Kommunikation im Netzwerk

Strukturelle Instrumente der Koordination

- ⚙ hierarchisch → (persönliche) **Weisung** der Führung
- ⚙ Heterarchisch → **Vereinbarungen** unter den Akteuren (oder mit Fokalakteur) ...
- ⚙ ... und kontinuierliche (gegenseitige) **Selbstabstimmung**

- ■ ■
- ⚙ **Formales oder informelles Regelsystem** der Organisationskultur
- ⚙ **Pläne als Zielformulierungen** für definierte Perioden
- ⚙ **Programm** (z.B. Verfahrensrichtlinien, Handbuch)



Interne Kommunikationsaufgaben im Netzwerk

- ⊙ Bestimmung des koordinierend-vermittelnden Akteurs (kontinuierlich oder abwechselnd)
- ⊙ Festlegung von Konventionen des Austausches zwischen den Partnern
- ⊙ Klärung der Effizienz des Austausches (persönlich face-to-face vs. indirekt über technische Medien)
- ⊙ Entwicklung und Formulierung des von den Netzpartnern geteilten Zielrahmens
- ⊙ Vereinbarung von flexiblen, anpassungsfähigen Kooperationszielen
- ⊙ Symbolischer Identitätsaufbau über Stories / Narrationen
- ⊙ Regeln für die Dokumentation und Weitergabe von Daten und Wissen
- ⊙ Kontinuierlicher Kontakt, professioneller Umgang mit Konflikten



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Gesprächskultur im Netzwerk

- ⊙ Moderation der Treffen nach von allen Akteuren akzeptierten Kommunikationsformen (flexible Offenheit statt starrer Formalität)
- ⊙ Wertschätzende und anerkennende Grundhaltung
- ⊙ Verlässlichkeit, Investition von Zeit (Präsenz) und eigene Inputs (Balance von Nehmen und Geben)
- ⊙ Befolgung der Kommunikationsregeln der themenzentrierten Interaktion (nach Ruth Cohen)
- ⊙ Vertraulichkeit bei der Behandlung von Themen
- ⊙ Absicherung in der eigenen Organisation als Vorleistung
- ⊙ Regelmäßige Feedbackrunden zur Kommunikationsweise
- ⊙ Professionelles Konfliktmanagement

Medien der internen Kommunikation

- ① Vorrang von direktem Kontakt: Face-to-Face-Kommunikation zur Vertrauensbildung, Vermittlung von Erfahrungswissen, kreative Entscheidungsfindung und Konfliktlösung
- ① Schriftliche Kommunikation für routinisierte und administrative Aufgaben
- ① Dezentrale IuK-Nutzung von Web-Blogs, Foren, Chats und Communities zur Erhöhung der Partizipation der Akteure
- ① Vereinfachter Zugriff auf Informationsbestände und Wissensträger (Server, GoogleDrive, Cloud-Lösungen etc.)



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Externe Kommunikationsaufgaben

- ⊙ Darstellung des Netzwerks gegenüber Medien, Politik und lokaler Öffentlichkeit
- ⊙ Definition, wer welche Ergebnisse des Netzwerks nach außen kommuniziert
- ⊙ Definition, wie zur Absicherung in die Herkunftsorganisationen kommuniziert wird
- ⊙ Kommunikation des von den Netzpartnern entwickelten Zielrahmens nach außen
- ⊙ Imageaufbau und Imagepflege
- ⊙ Vermittlung der identitätsprägenden Stories / Narrationen



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Zwischenaustausch

Wie sieht es bei Ihnen aus?

- ★ Welche Elemente der Kommunikation kommen in Ihren Netzwerken zur Anwendung?
- ★ Was klären Sie face-to-face und was im Rahmen technischer Medien?
- ★ Wie wird die Netzwerkarbeit durch Kommunikation in die Herkunftsorganisationen der Mitglieder abgesichert?



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

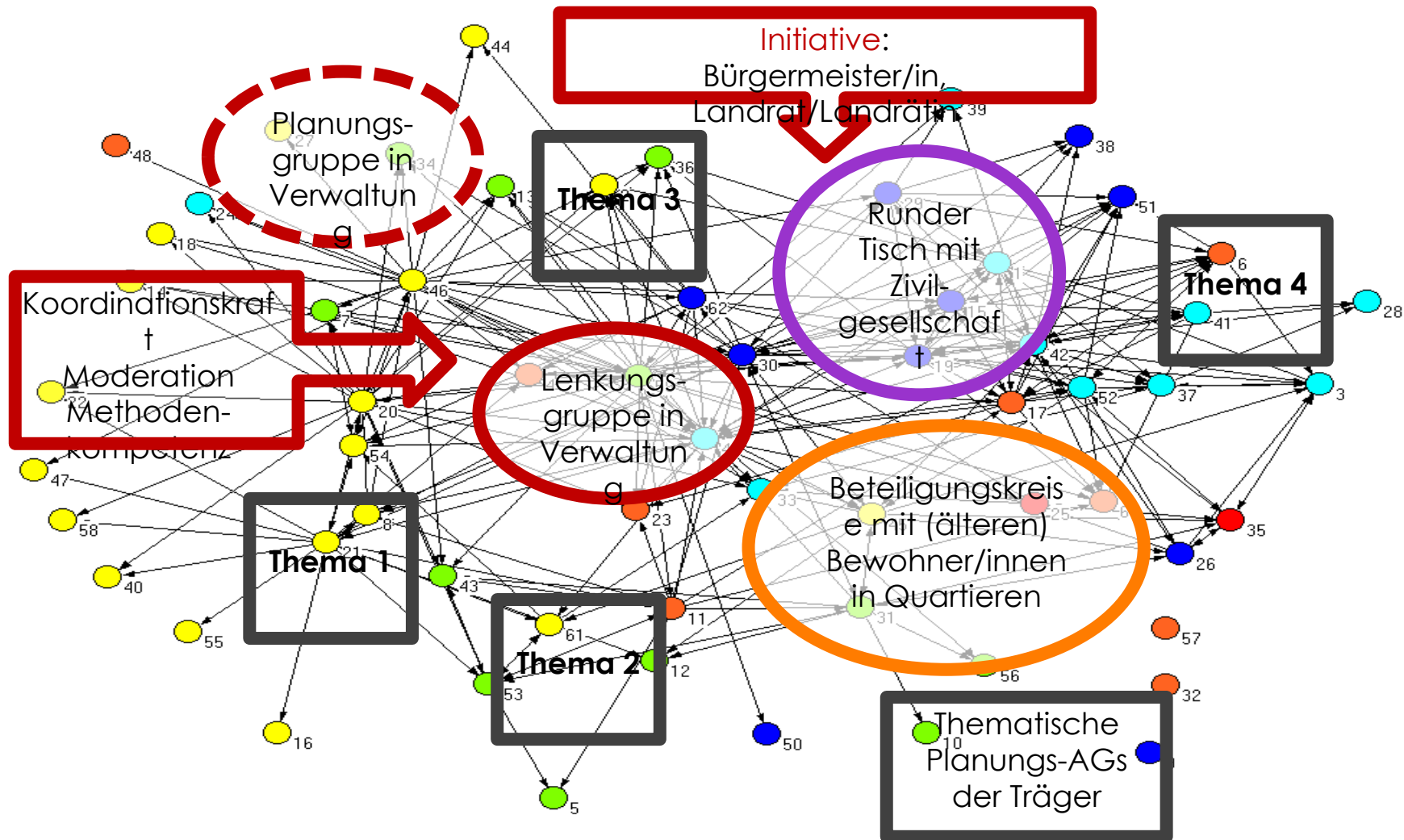
| BertelsmannStiftung



2

Bausteine der Veranstaltungs- architektur

Beispiel: Sozialplanung im demografischen Wandel



Ereignisformate für „Beziehungen“

- ⚙️ Persönliches Vier-Augen-Gespräch (Besuchsformen)
- ⚙️ Persönliche Telefonate (klärungsorientiert)
- ⚙️ Informationsaustausch über Social Media wie z.B. Xing (professionell), Facebook (raumbezogen), Whatsapp (netzbezogen) – *Eventuell sollte ein Netzwerkmitglied die Funktion eines „Social Media Scout“ übernehmen.*

Ereignisformate für „Beteiligung“

- ⚙️ Sozialraumkonferenz/Runder Tisch: lokales Strukturnetzwerk als Basis (Ressourcenpool)
- ⚙️ Zielgruppenbezogene Beteiligungskreise: vermittelt über lokale Gatekeeper (z.B. Wohnungsunternehmen, Ärzte)
- ⚙️ Passantenbefragung an signifikanten Orten des Aktionsraums
- ⚙️ Expertengespräche mit lokalen Schlüsselpersonen (z.B. Kiosk, Pfarrer/Pastorin, Polizei, Schulleitung, Kommunalpolitik, Vereinsvorsitzende, lokale Wirtschaft, Wohnungswirtschaft, Ehrenamtliche)
- ⚙️ Aktivierende Befragung
- ⚙️ Sozialraumbegehung mit Bewohnerinnen und Bewohnern (Stadtteilerkundung mit Schlüsselpersonen, Nadelmethode, Autofotografie etc.)

Ereignisformate für „Steuerung und Koordination“

- ⚙️ Ressortübergreifende Lenkungsgruppe in Verwaltung (strategisch)
- ⚙️ Verwaltungsinterner ressortübergreifender Koordinationskreis unter Beteiligung verwaltungs-externer Schlüsselpersonen (operativ)
- ⚙️ Open Space- / Zukunftskonferenz: themengenerierend, konsensbildend
- ⚙️ Thematische Arbeitskreise: Definition von Schnittstellen für Kooperationen



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Reflexion

Entwerfen Sie ein Stärken- und Schwächenprofil der Kommunikation und der Veranstaltungsarchitektur in Ihrem Netzwerk?

Stärken

|

Schwächen

★ **Anschließend: Tauschen Sie sich bitte dazu mit Ihrem/r Nachbar/in aus!**



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



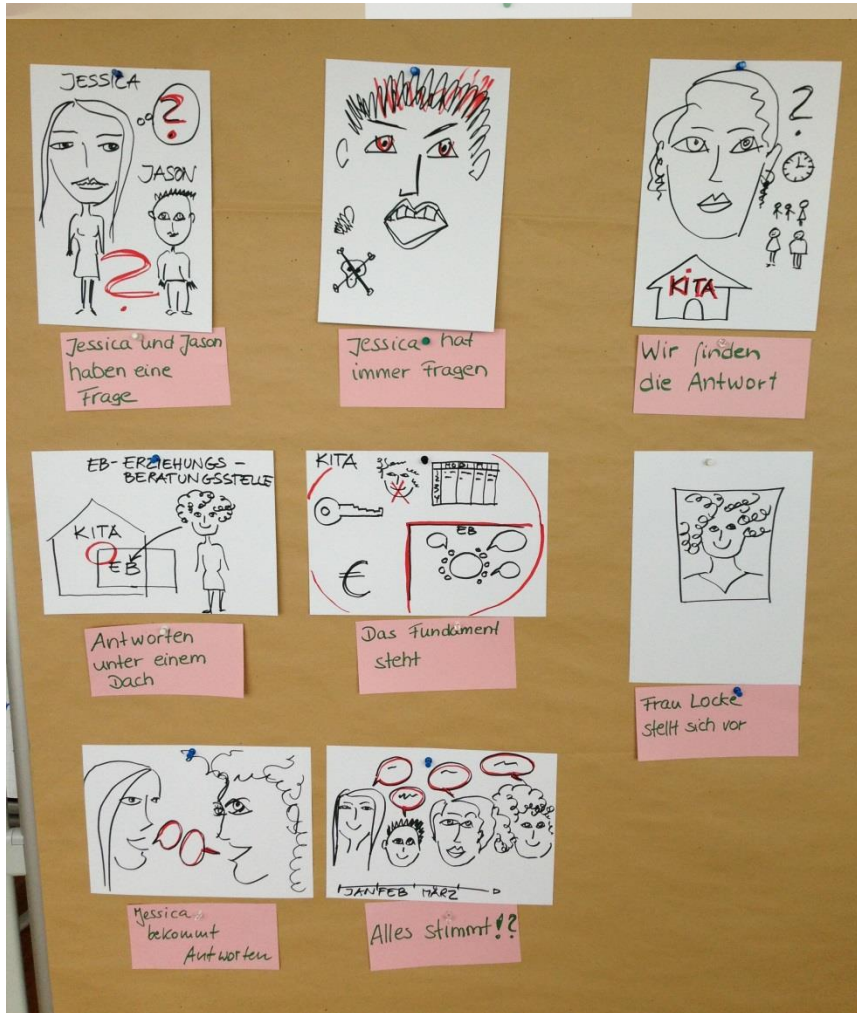
3

Storyboard- Methode

Storyboard als Methode für die Arbeitsgruppen

- ➔ Das Storyboard bzw. Szenenbuch ist die zeichnerische Version eines Ablaufs (analog zum Drehbuch). Es wird als Kreativitätstechnik zur thematischen Sortierung und Ordnung von Inhalten verwendet.
- ➔ Als Arbeitsmittel werden weiße DinA4-Bogen und Filzstifte zum Zeichnen genutzt. Mit farbigen Stiften wird koloriert.
- ➔ Das komplexe Thema wird in nachvollziehbare Schrittfolgen (wie ein Comic) umgesetzt. Die Informationen sollen so gegliedert und visualisiert werden, dass die Zuhörende der Argumentation wie einer packenden Geschichte folgen können:
 - ❖ Fokussieren auf Botschaften.
 - ❖ Argumente strukturieren & Storyline festlegen („roter Faden“– die Storyline).
 - ❖ Informationen visualisieren und auf einem zweiten Blatt Erklärungen notieren, um die Geschichte festzuhalten.

Storyboard-Beispiele





1) ASD
Die Sonne lacht!



2) Ich ruf zuerst meinen
Telefonjoker an...



3) Vom Fall zum Feld



4) Mitten drin, statt
nur dabei



5) Sven braucht es...



6) ... Sven kriegt es!



7) Frau Fröhlich spinnt
ihr Netz



8) Gemeinsam sind
Wir stark



9) Akte zu...
... Affe tot



10) ASD gut, ALLES GUT!

Teams zur Erarbeitung von „Storyboards“

Die Teilnehmenden bilden **Storyboard-Teams** (3 Mitglieder):

→ Story: Organisation einer Veranstaltungsarchitektur zur Förderung der Netzwerkkultur und zur Verankerung einer Netzwerkidentität.

Jede Gruppe erarbeitet ein **Storyboard** mit einer **Reihenfolge von Szenen**. Zu jeder **Szenenbeschreibung** (z.B. Metaplan-Karte: Text als Abstract) wird ein **Szenenbild** oder ein **Piktogramm** als Symbol gezeichnet und koloriert (Visualisierung auf weißem DinA4-Blatt).

Berücksichtigen Sie in Ihren Szenen die Fragen:

- ⚙️ **Mit wem** arbeiten wir zusammen?
- ⚙️ Welche **Methoden aus der Netzwerkkoordination** werden wir berücksichtigen?
- ⚙️ Welche **Kommunikationsinstrumente** nutzen wir?
- ⚙️ Welche **Veranstaltungsformen** (im Sinn von Situationen) wählen wir für die Netzwerkaktivitäten?
- ⚙️ Mit welchen **Widerständen** rechnen wir? Und wie überwinden wir die Widerstände – wer oder was kann uns dabei unterstützen?