



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

Netzwerkmanagement in der Kommune: Grundverständnis – Aufbau – Steuerung

1

Grundverständnis: Netzwerke zwischen Kommune und Zivilgesellschaft

Fortbildung für Führungskräfte
der Kommunalverwaltung und freier Träger
Projekt „Synergien vor Ort“ der Bertelsmann Stiftung

Autor: Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert



Übersicht: Grundverständnis „Netzwerk“

1

Einleitende Vorbemerkungen

2

Was unterscheidet lebensweltliche von organisierten Netzwerken?

3

Auf welchem Steuerungsverständnis beruhen organisierte Netzwerke?



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



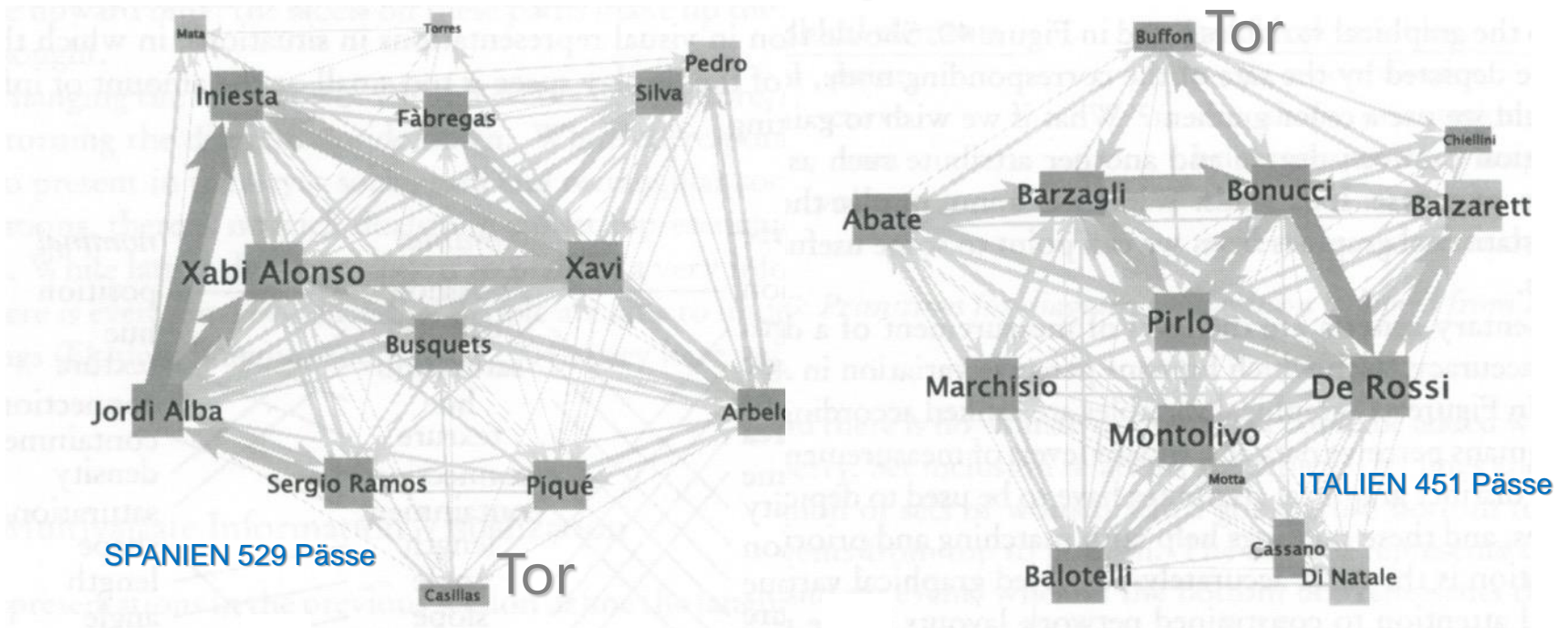
Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

1

Einleitende Vorbemerkungen

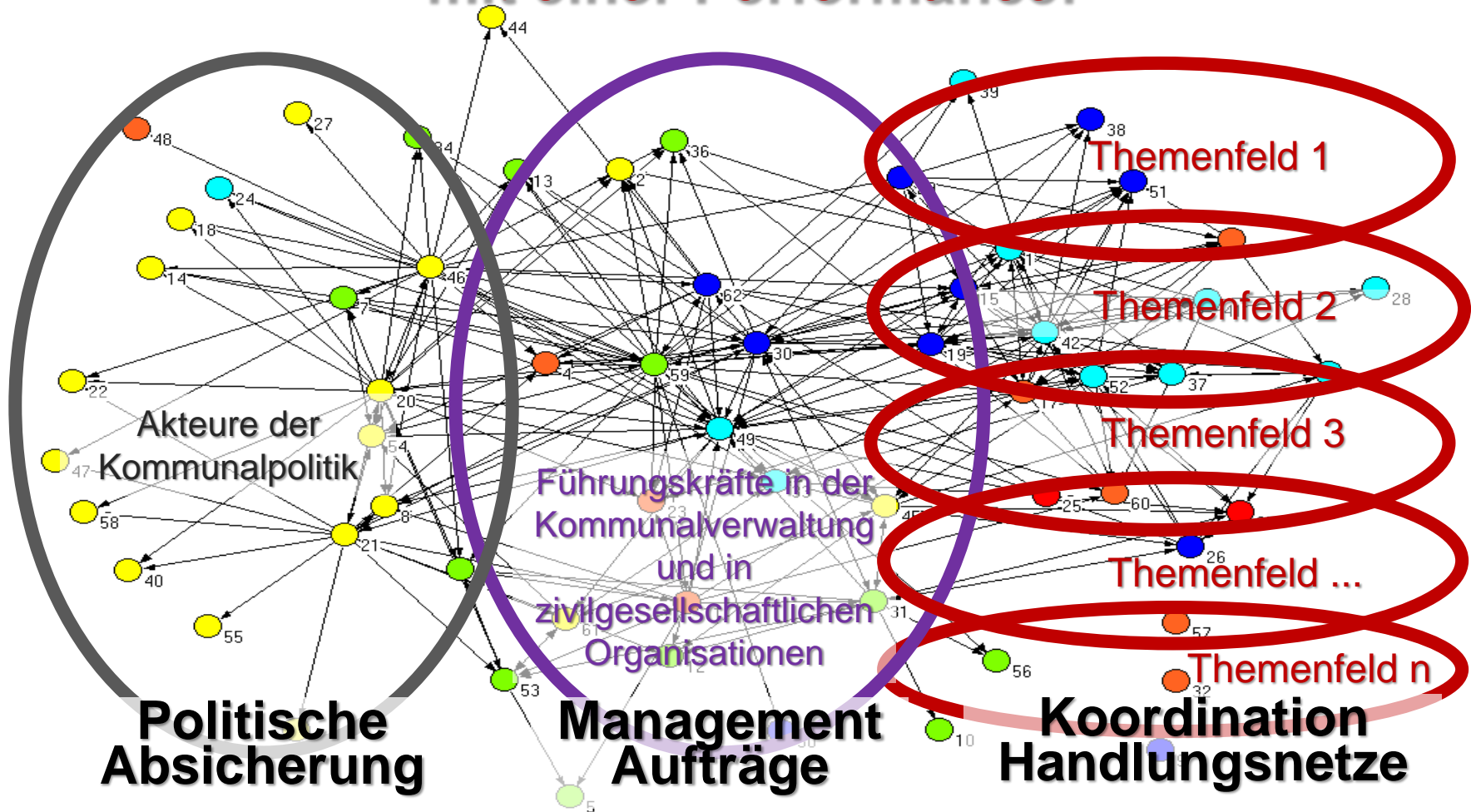
Finale der UEFA EURO 2012 Interaktionsnetzwerke Spanien – Italien 4 : 0



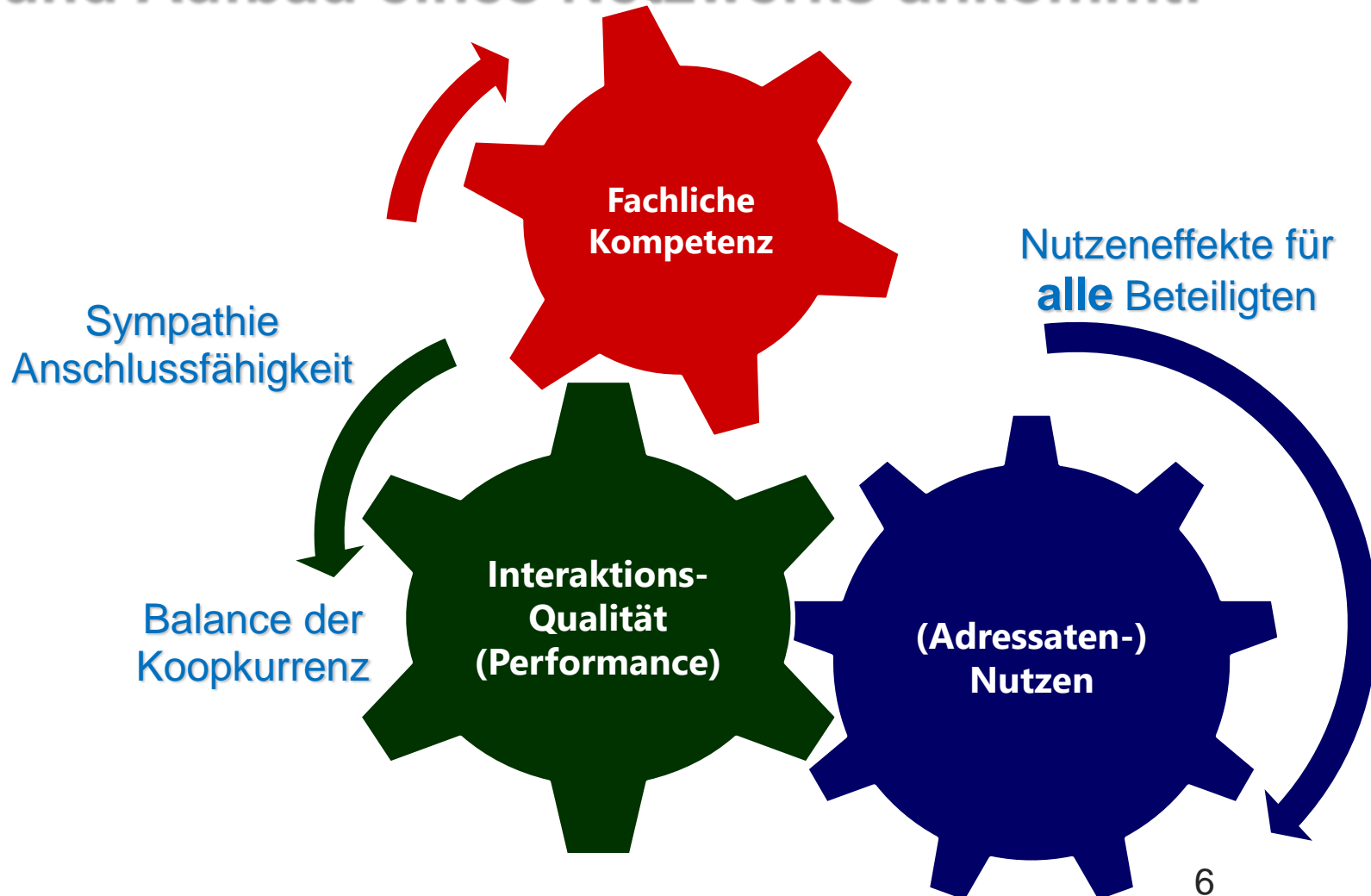
Quelle: Hennig et al. (2012) Studying Social Networks, S. 164

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

Auch Sie sind Netzwerkspieler mit einer Performance!



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





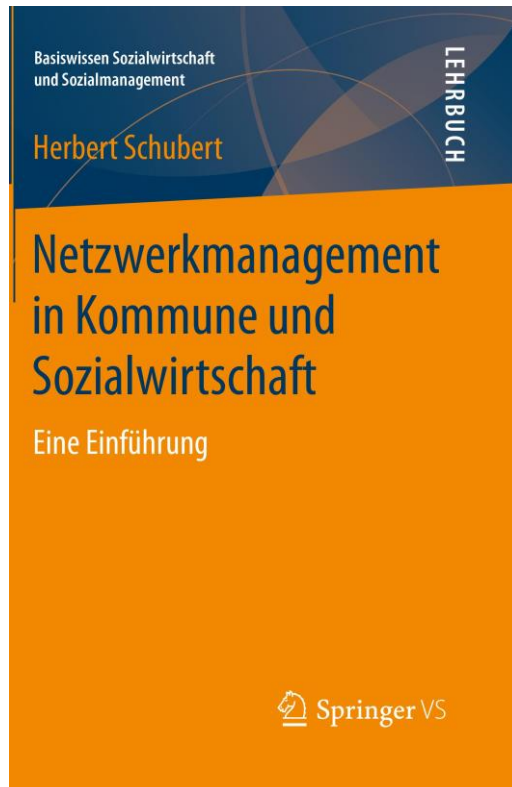
Sozial • Raum • Management
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



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

Was unterscheidet lebensweltliche von organisierten Netzwerken?

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

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.

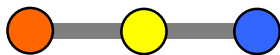
Grundbausteine der Netzwerklogik



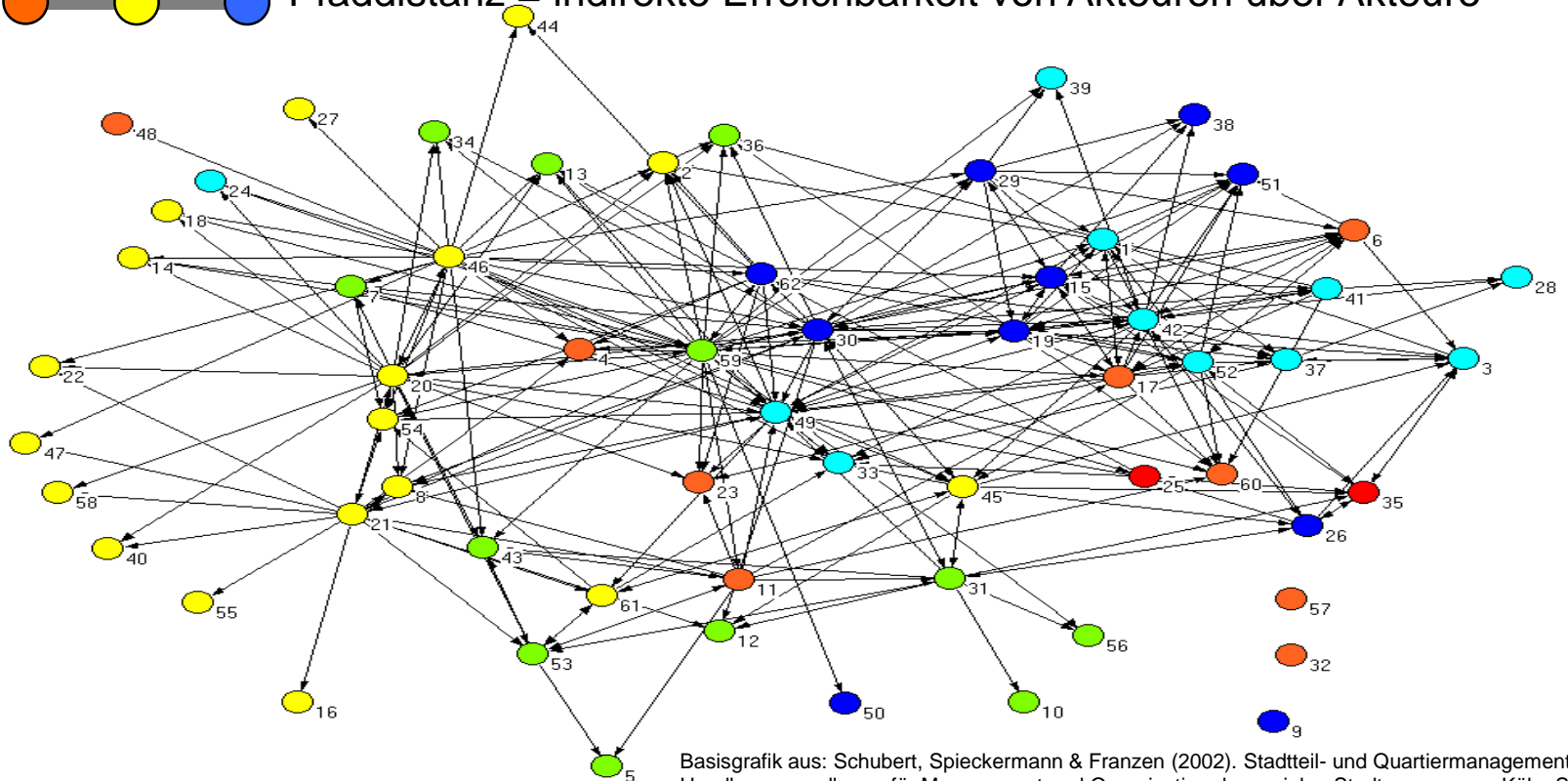
Knoten = Akteur (Person, Organisation)



Kante = direkte Beziehung mit definiertem Inhalt

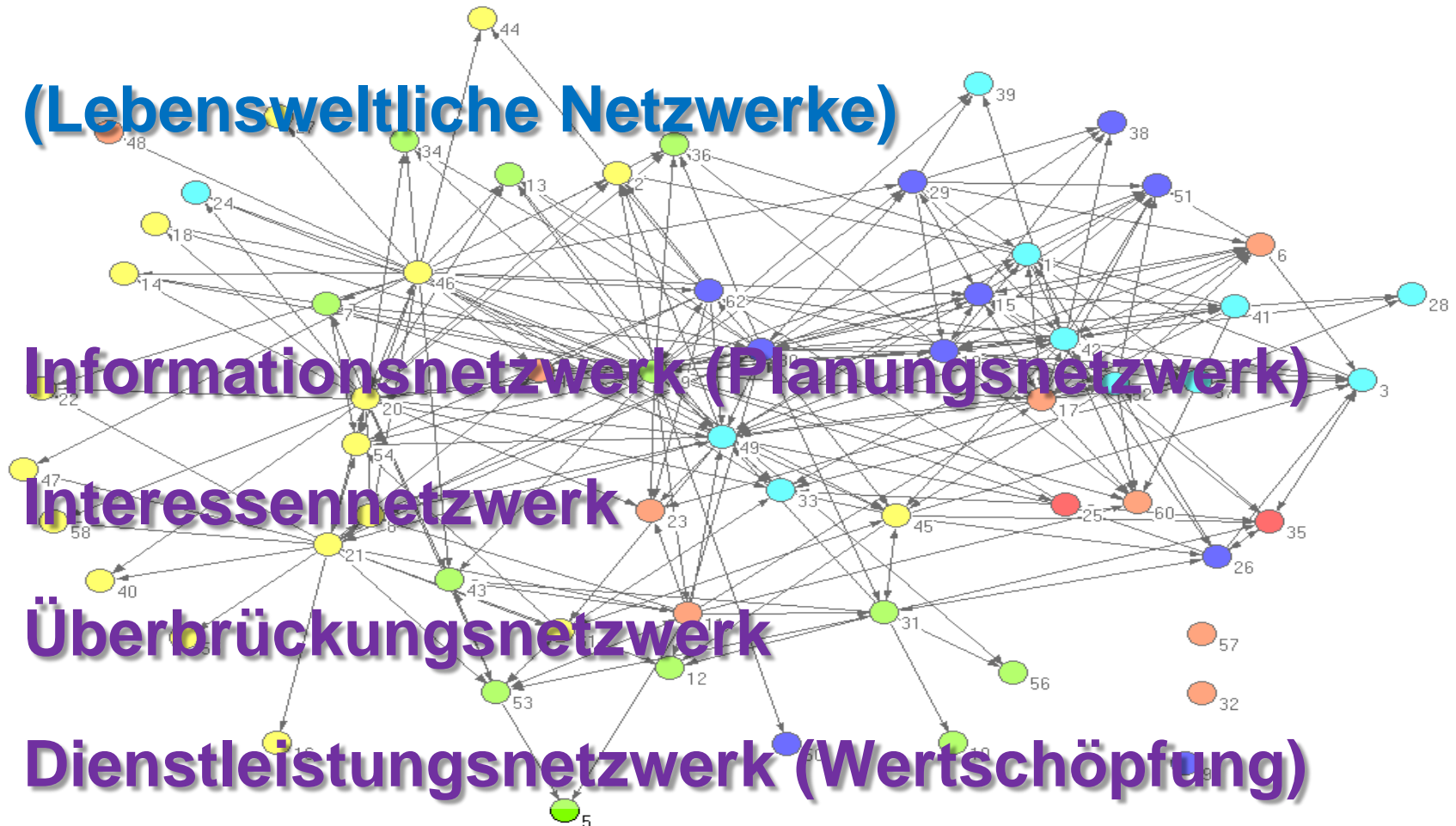


Pfadddistanz = indirekte Erreichbarkeit von Akteuren über Akteure



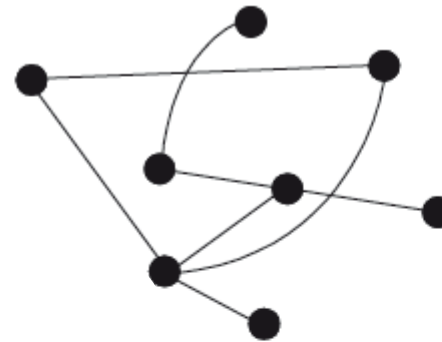
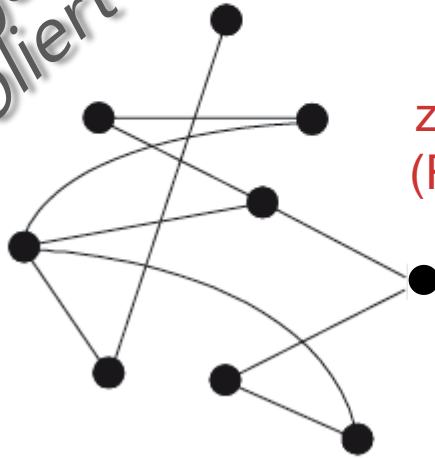
Basisgrafik aus: Schubert, Spieckermann & Franzen (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement: Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Köln, S. 69.

Organisierte Netzwerkfunktionen



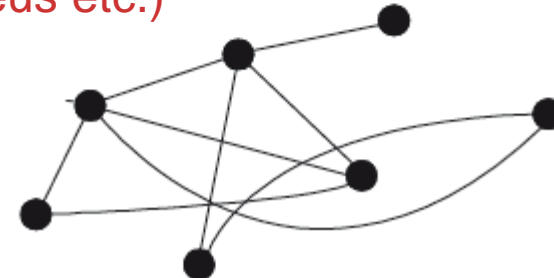
Netzwerk zur Überbrückung eines strukturellen Lochs

Professionelle
unterschiedlicher
Organisationen sind
isoliert voneinander.

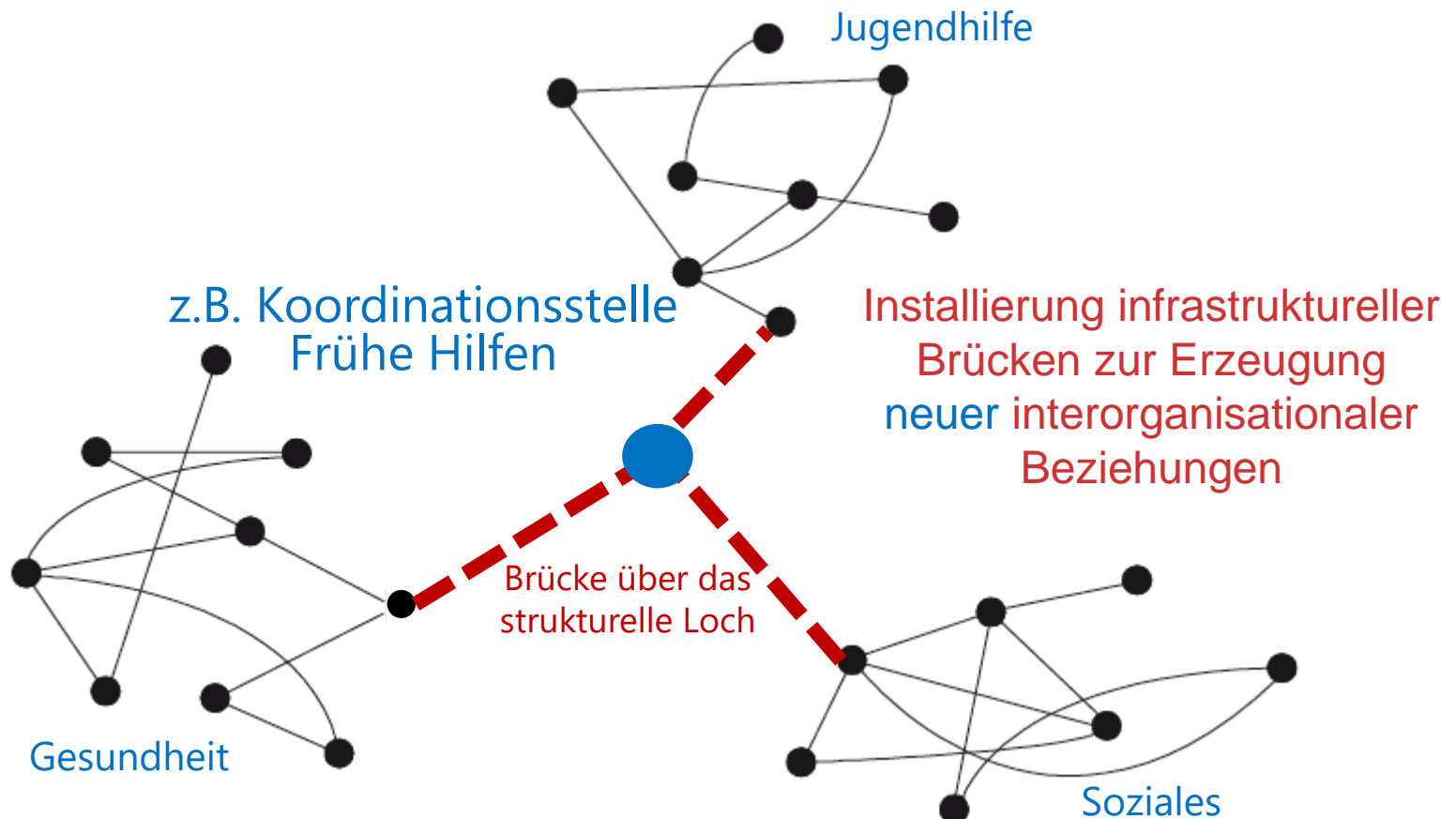


Familien
unterschiedlicher
Milieus sind isoliert
voneinander.

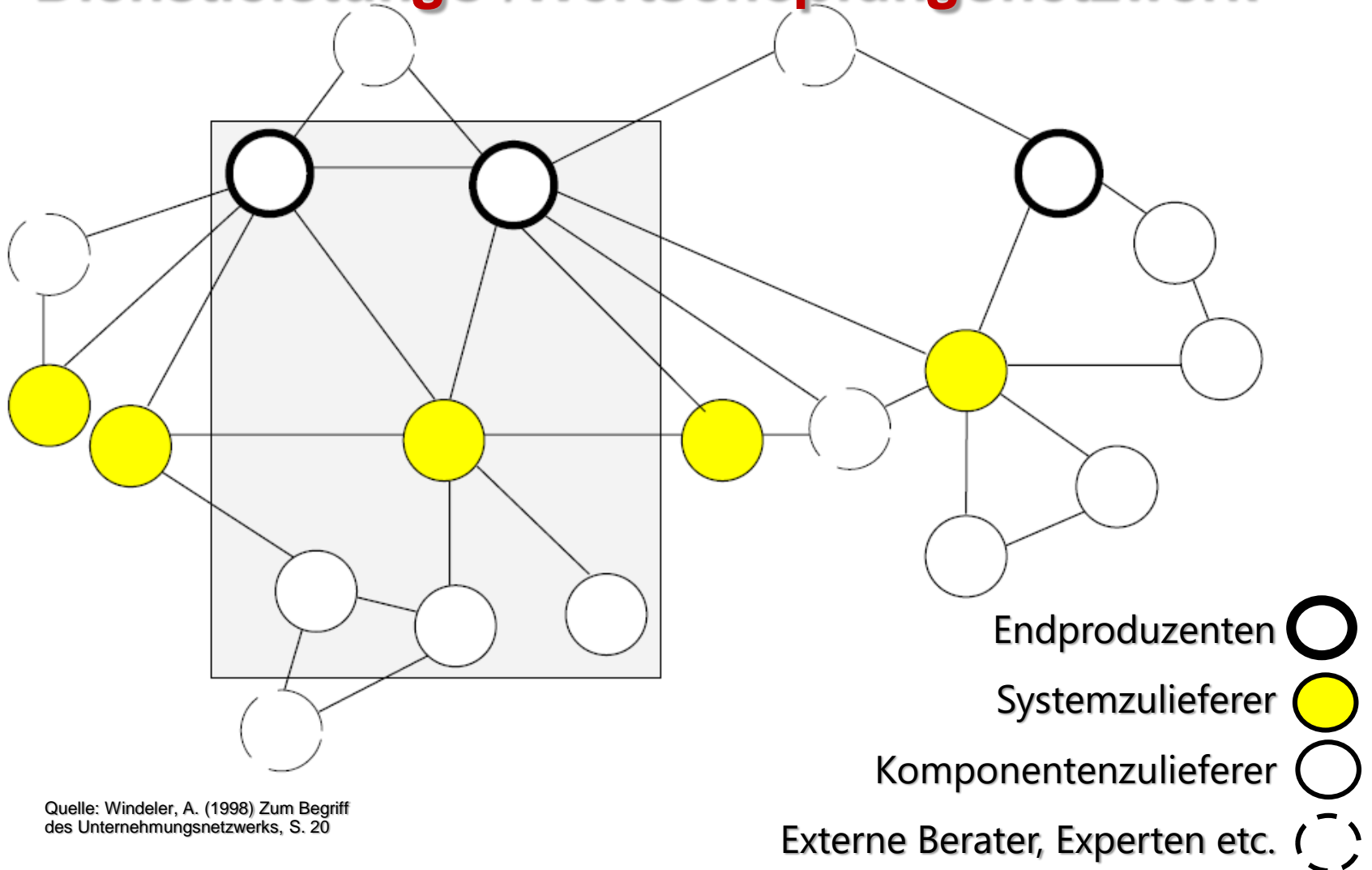
Strukturelles Loch
zwischen Beziehungsfigurationen
(Ressorts, Ämter, Organisationen,
soziale Milieus etc.)



Überbrückungsnetzwerk

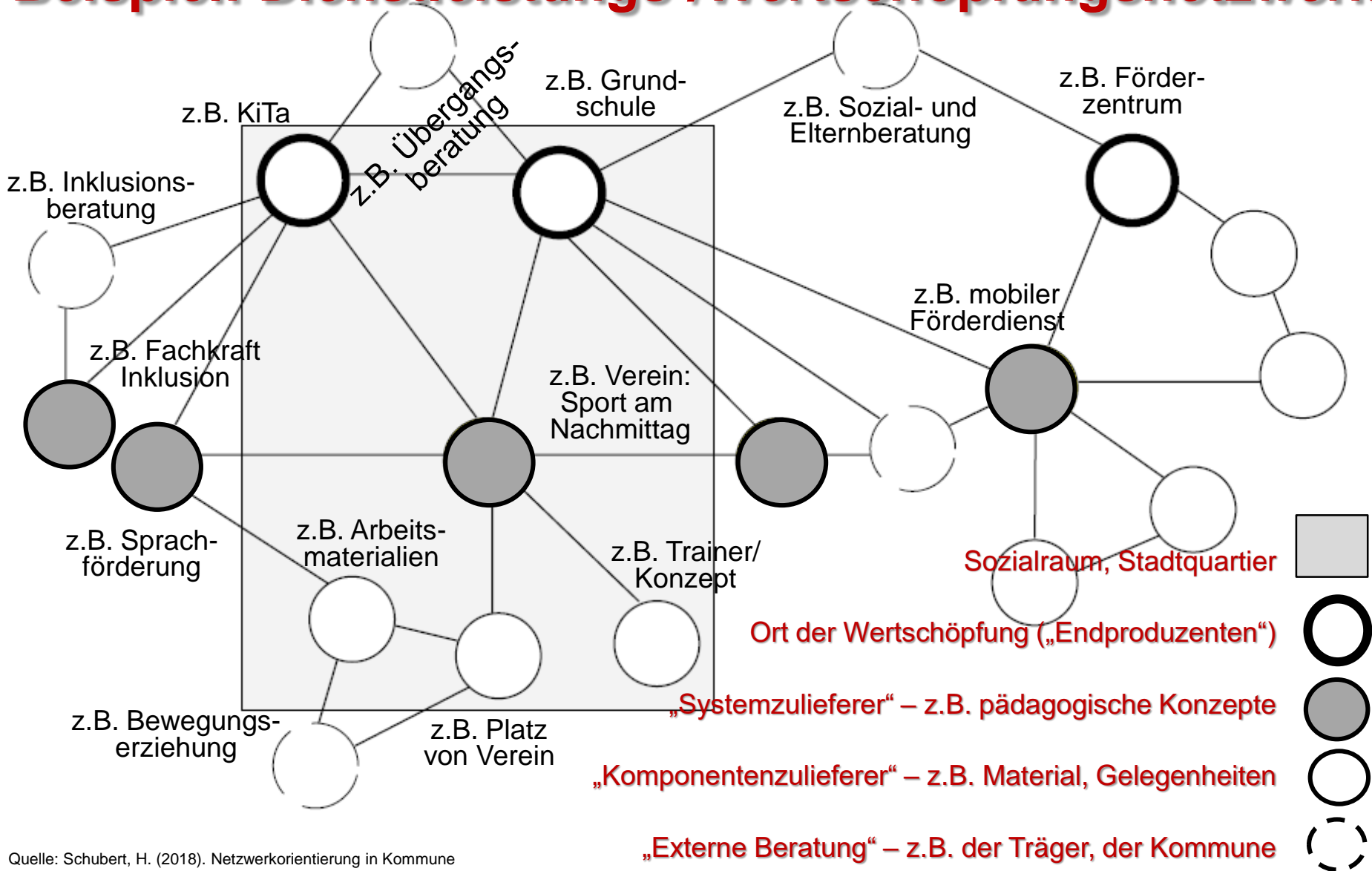


Dienstleistungs-/Wertschöpfungsnetzwerk



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

Beispiel: Dienstleistungs-/Wertschöpfungsnetzwerk





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



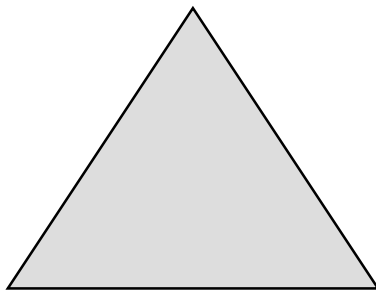
Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen



| BertelsmannStiftung

3

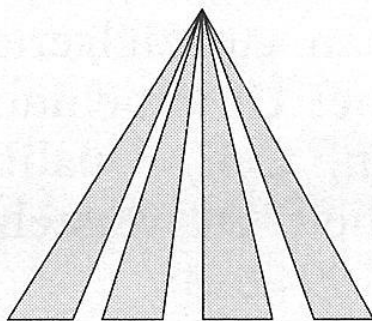
Auf welchem
Steuerungsverständnis
beruhen organisierte
Netzwerke?

Kritik an der institutionellen Zergliederung der Kommunalverwaltung

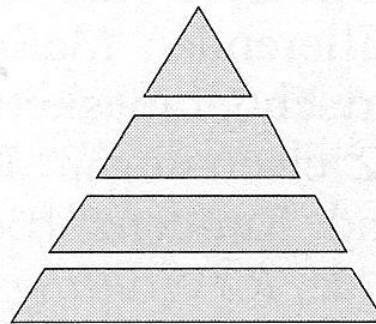


-  Zerlegung der kommunalen Daseinsvorsorge beim Ausbau der Verwaltung in funktional getrennte Teilaufgaben
-  Vertikale Barrieren durch das Ressortdenken: Unübersichtlichkeit des Zusammenhangs von Interventionen

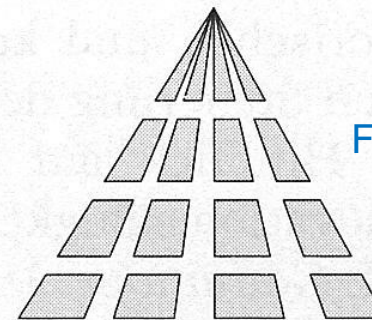
Quelle: Schubert, H. (2018). Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden, S. 12.



+



=



Versäulung und
Fragmentierung der
Ressorts der
kommunalen
Verwaltung

Funktionsbarrieren Hierarchiebarrieren Operative Inseln
Segmentierte Organisation der öffentlichen Daseinsvorsorge

Public Governance

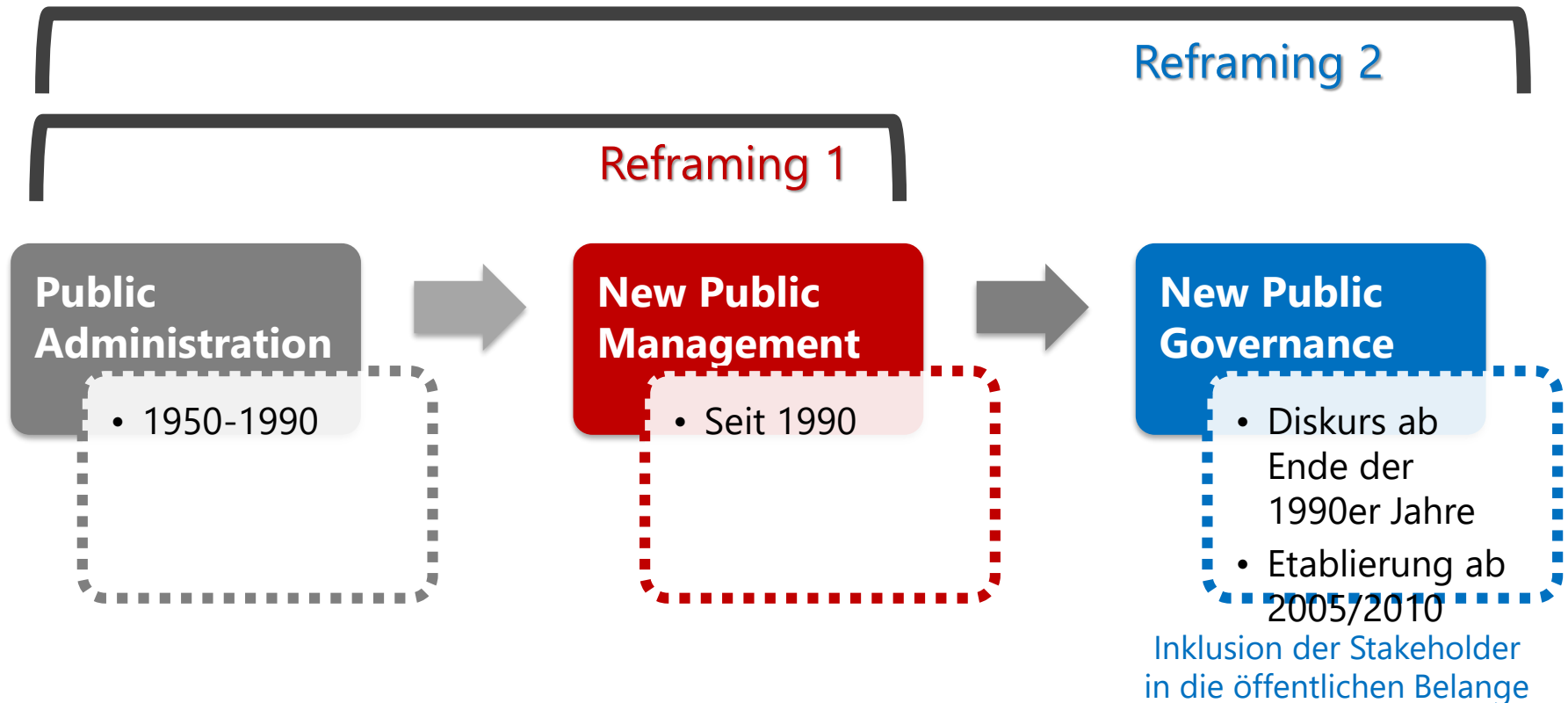
Public Management

**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



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



Titz & Partner GbR
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

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

Neue Grundlage: Verändertes Menschenbild und veränderte Haltung

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

