



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

# Netzwerkmanagement in der Kommune: Grundverständnis – Aufbau – Steuerung

## 3

## Nachhaltige Entwicklung von Netzwerken

Fortbildung für Führungskräfte  
der Kommunalverwaltung und freier Träger  
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 bedeutet das für die Praxis der Führungskräfte?

3

Wie entsteht in organisierten Netzwerken eine nachhaltige Kultur?



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



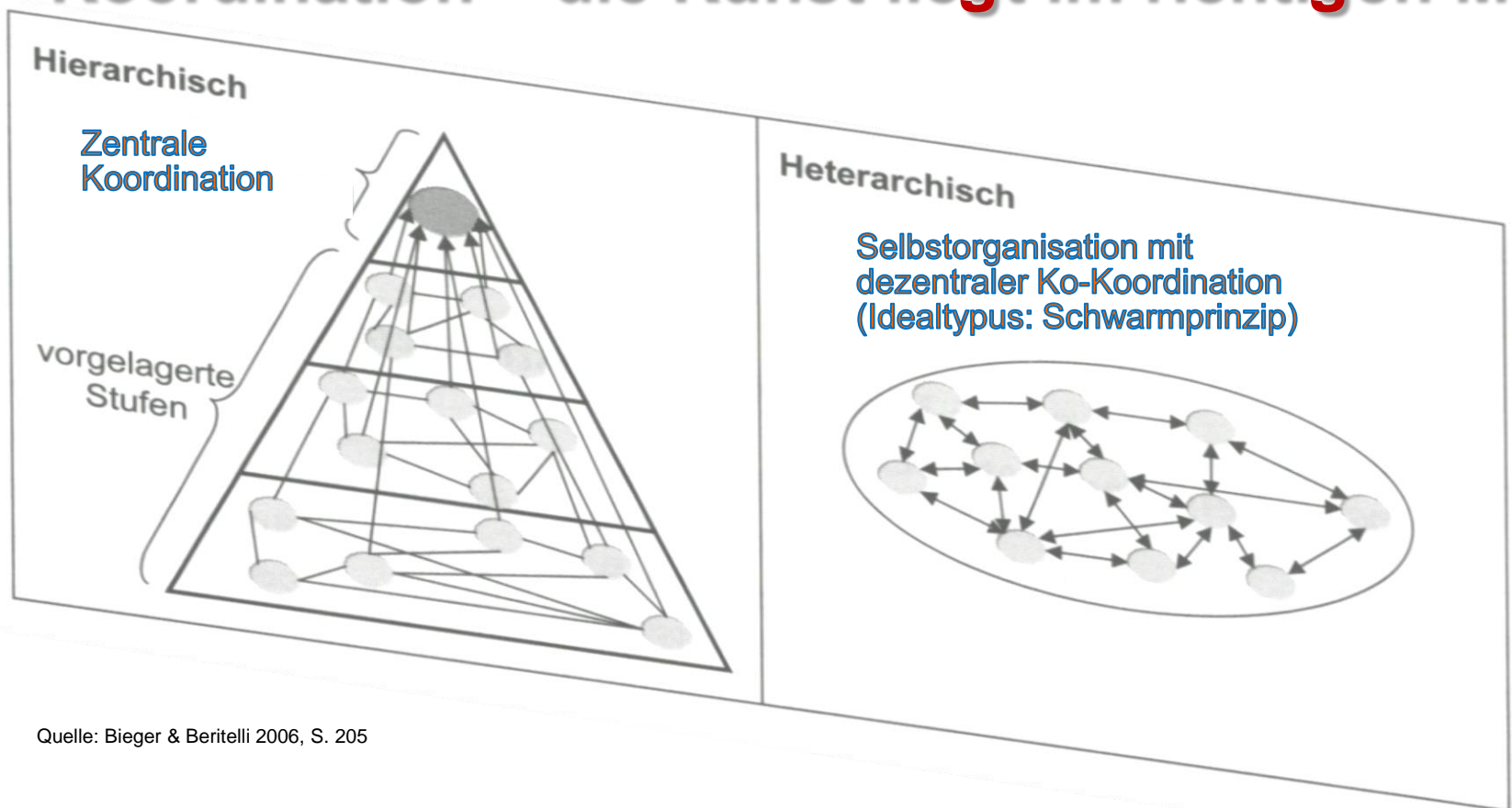
Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

1

Was kennzeichnet  
die Koordination  
im Netzwerk?

# 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



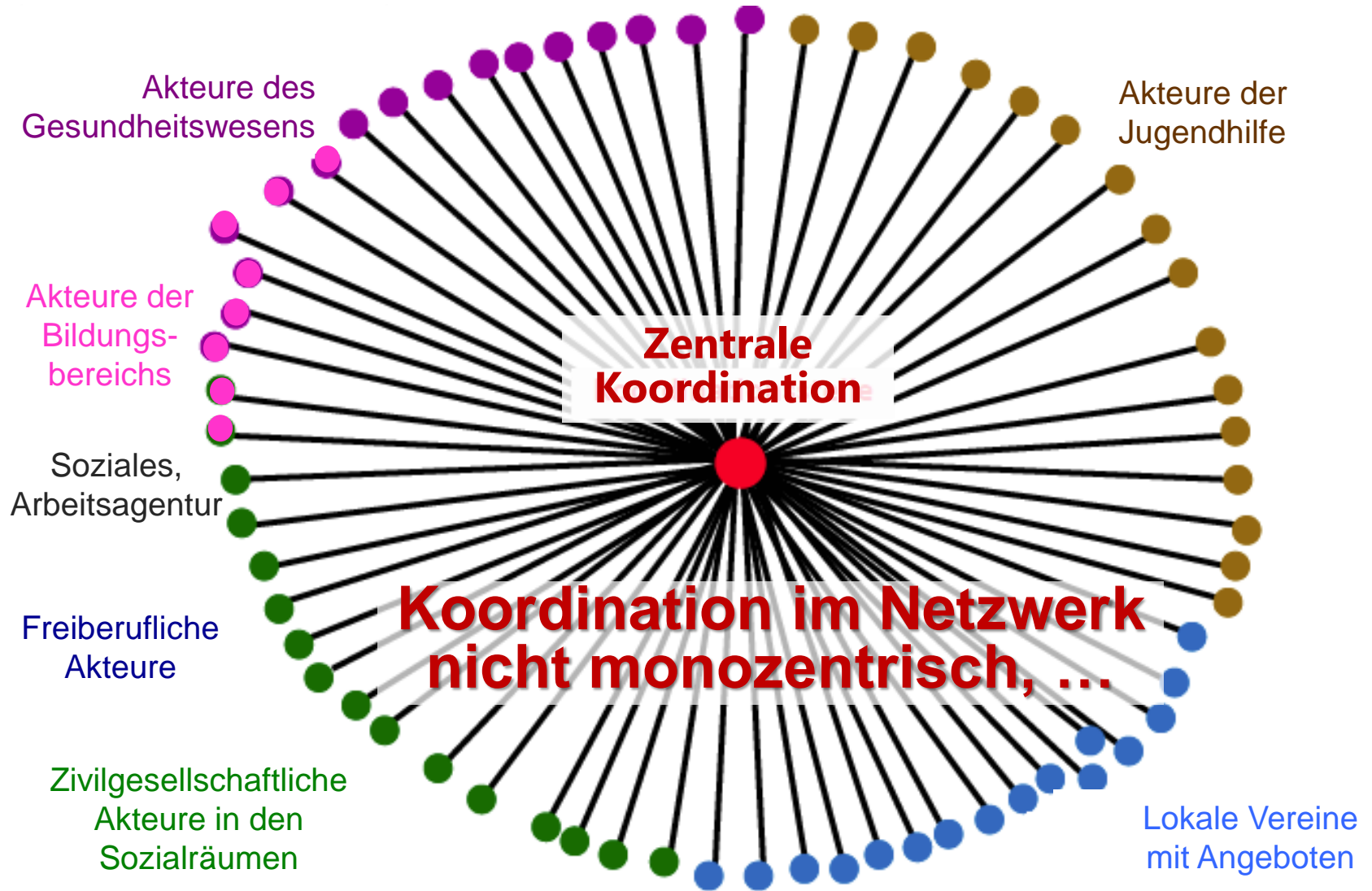


**Sozial • Raum • Management**  
Prof. Dr. Herbert Schubert, Hannover



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



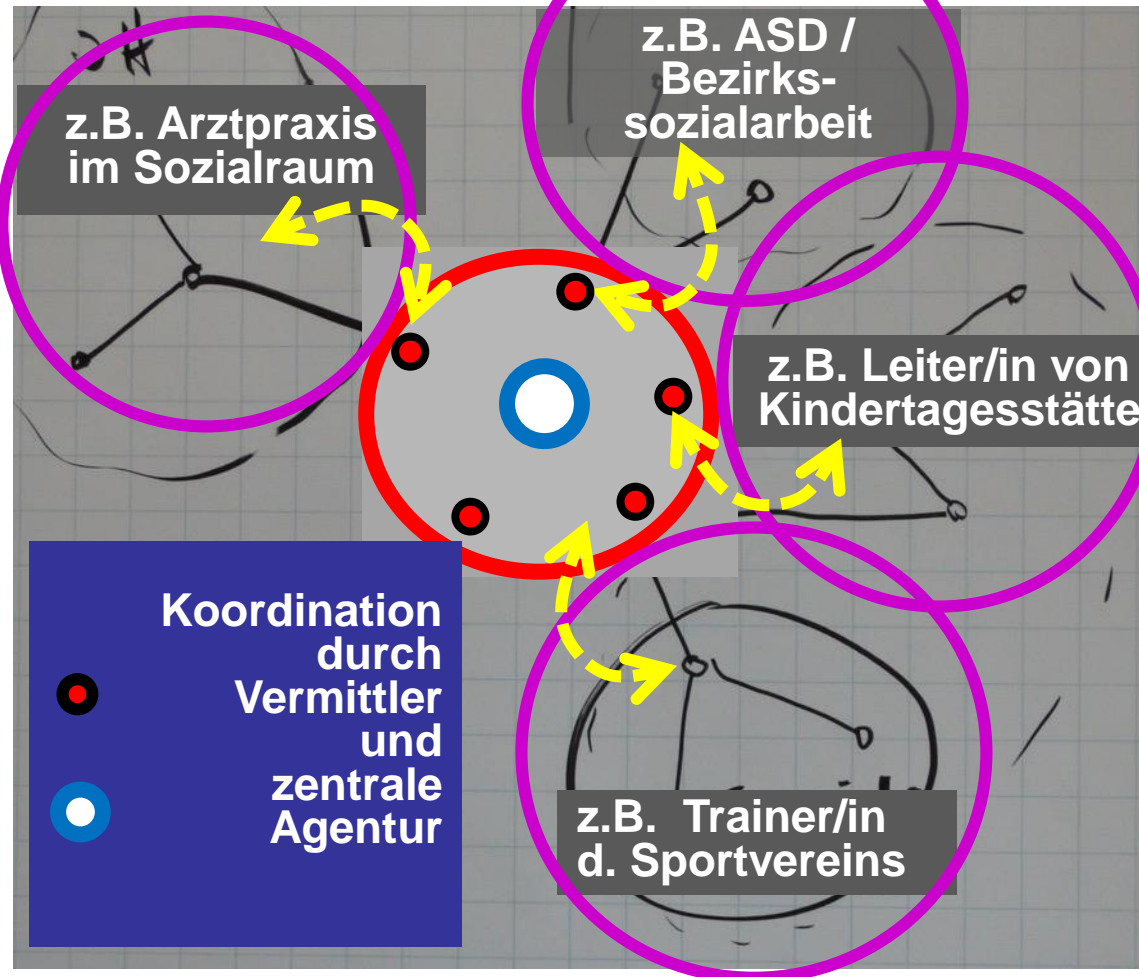


## ... sondern zweiseitig nach dem Vermittler-Prinzip (Ko-Koordinationsmodell)

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

**Koordinationskreis:**  
Vermittlung der fragmentierten lokale Teilnetze über „Broker“ (Vermittler – Ko-Koordination), Verstärkung durch zentrale Netzwerkagentur (ohne Systembindung).

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





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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

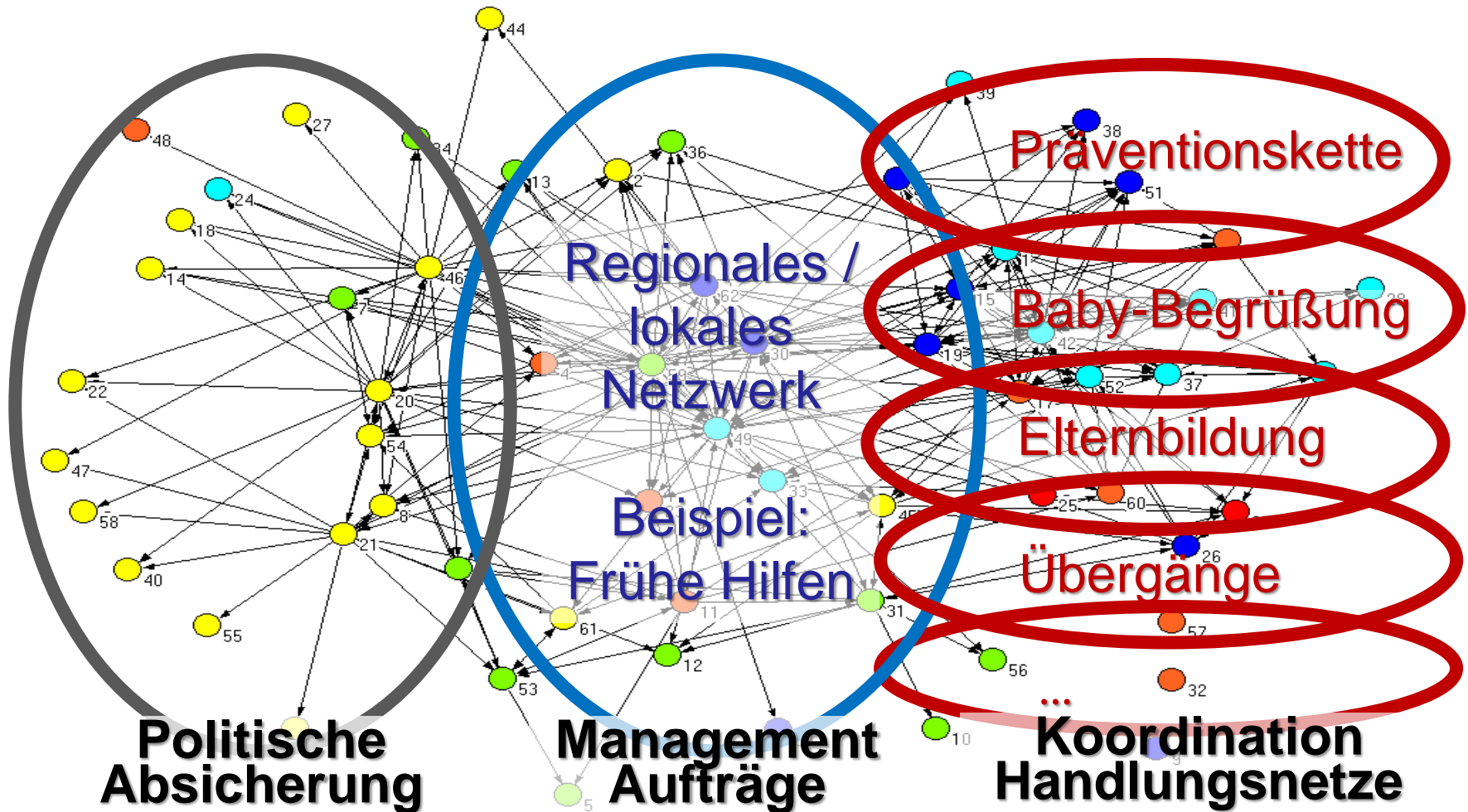


2

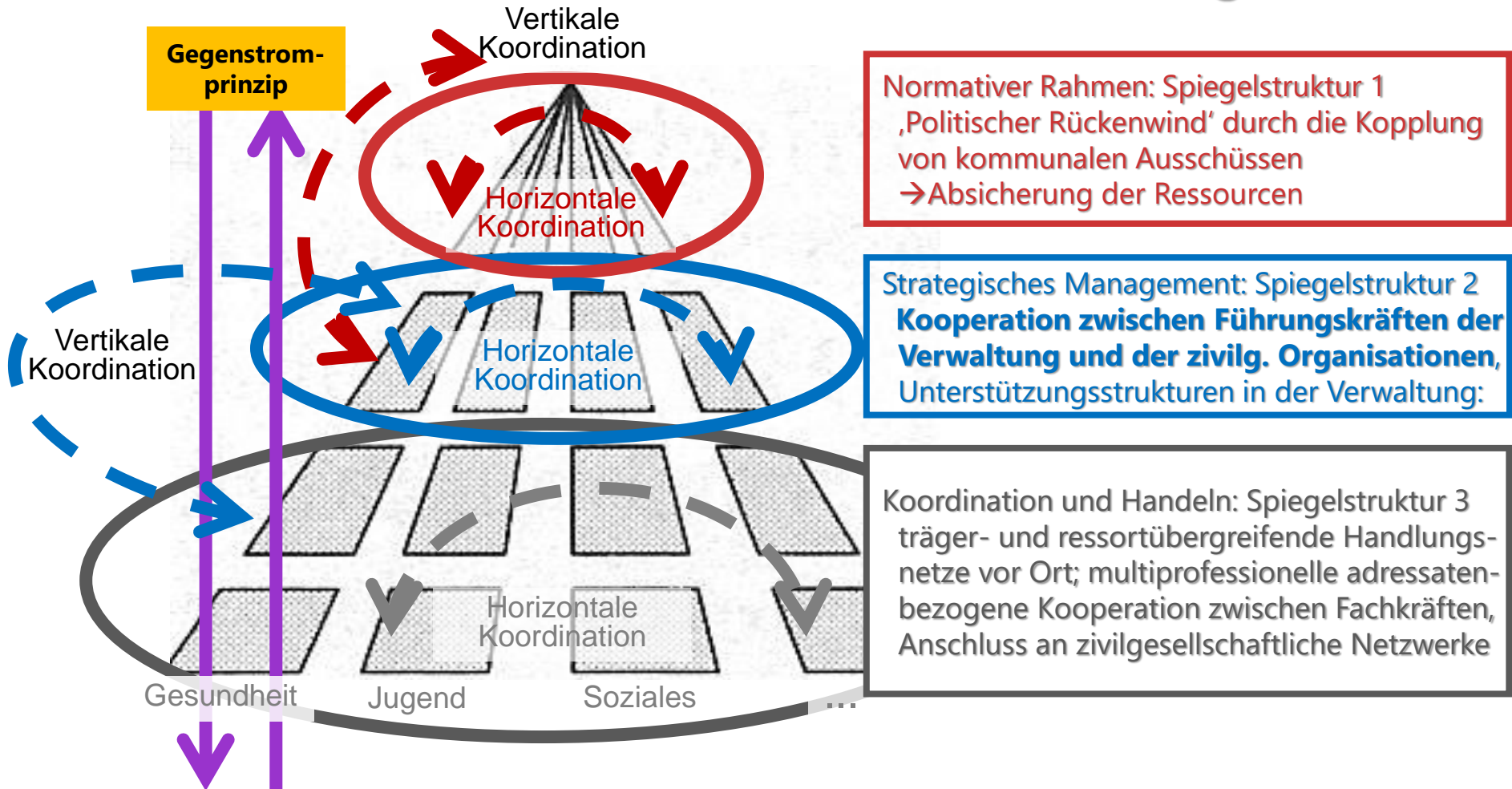
Was bedeutet das  
für die Praxis der  
Führungskräfte?



# Horizontale Perspektive der Aufbauorganisation



# Mix des hierarchischen und heterarchischen Kontrollmodus über die kommunale Verantwortungskaskade



## Arbeitsgruppen an den Tischen

### Diskutieren Sie die Leitfrage:

- ★ Wie gelingt die Verbindung zwischen einem heterarchischen Netzwerk und Ihrer hierarchischen Herkunfts-Organisation?
- ★ Entwickeln Sie Vorschläge aus der Sicht der Führungskraft!
- ★ Bitte, notieren Sie Ihr Ergebnis auf der Pinnwand.



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung



**3**

Wie entsteht in  
organisierten  
Netzwerken eine  
nachhaltige Kultur?

hierarchisch



heterarchisch

**Kontrolle**



## Tie / Beziehung als „Atom“ des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ Sollen die Beziehungen eher auf einer formalen oder einer informellen Verbindung beruhen?
- ⚙️ Welche Interaktionen sollen innerhalb der Beziehungen stattfinden?
- ⚙️ Welche Leistungen sollen innerhalb der Beziehungen ausgetauscht werden?

## Abgrenzung des Netzwerks: Auswahl Knoten

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙ Welche Knoten/Akteure wurden dem Netzwerk zugeordnet?
- ⚙ Welche Felder werden von den Knoten/Akteuren repräsentiert? Aus welchen Gründen wurden andere Felder nicht berücksichtigt?
- ⚙ Wie lässt sich das Netzwerk „bimodal“ darstellen? Bei welchen bestehenden Ereignissen treffen die Akteure bereits aufeinander? Welche Schlüsselakteure sind dabei zu erkennen? (siehe dazu die folgende Folie)



Akteure	Ereignisse in der Kommune						Häufigkeit
	Strategische Planungsru nde	Netzwerk Frühe Hilfen	AK Übergang KiTa-Schule	Stadtteil- runde	AK 50+	AG Freie Wohlfahrtspf l.	
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			1				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

## Situationen zur Einbettung des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ Welche Situationen (Ereignisse) wurden definiert, in denen die Akteure aufeinandertreffen und das Netzwerk bilden?
- ⚙️ Welche Arten von situativen Settings eignen sich für die Festigung der Beziehungen?
- ⚙️ Wie sollen die Situationen beschaffen sein, um die Aushandlung im Netzwerk zu fördern?

# Aushandlung als Grundlage des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ In welcher Weise wird im Netzwerk direkt und indirekt Kommunikation organisiert?
- ⚙️ Wie wird das Geschehen im Netzwerk transparent gehalten, damit die Beteiligten sich gegenseitig beobachten können?
- ⚙️ Wie wird der Aushandlungsprozess angelegt, damit sich sukzessiv eine Netzwerkidentität herausbildet?

## Kultur des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙ Welche Formen des Umgangs miteinander werden vorgelebt, um eine Interaktionskultur zu entwickeln?
- ⚙ Welche Regeln und Normen wurden gemeinsam aufgestellt?
- ⚙ Welche situativen Settings werden geschaffen, um eine über die Beziehungsinhalte hinausgehende Kultur zu fördern?

## Positionen und Netzwerkrollen

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ Welche typischen Positionen nehmen einzelne Akteure im Netzwerk ein? Welche Verhaltenserwartungen werden an diese Positionen geknüpft?
- ⚙️ In welcher Weise beeinflussen diese Akteure den Aushandlungsprozess im Netzwerk?
- ⚙️ In welcher Weise prägen sie die Identität des Netzwerks?

## Die Story des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ Welches Narrativ bzw. welche Geschichte wird nach innen und nach außen über das Netzwerk erzählt?
- ⚙️ Welche Zuschreibungen und qualitativen Bausteine werden mit der Story vermittelt?
- ⚙️ In welcher Weise bildet die Story das Medium der weiteren Aushandlung im Netzwerk?



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

# Entwicklungsdynamik des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙️ Was hat sich im Zeitverlauf im Netzwerk verändert?
- ⚙️ Wie hat das Inhalte, Zuschreibungen und Interpretationen verändert?





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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

## Kontrollmodus des Netzwerks

Zu klären ist zum Beispiel:

- ⚙ Welche Steuerungsform wird angestrebt?
- ⚙ Welche hierarchischen Randbedingungen müssen berücksichtigt werden?

## Arbeitsgruppen an den Tischen

### Diskutieren Sie die Leitfrage:

- ★ Was sind – aus der Perspektive der Führungskraft – hemmende und fördernde Faktoren bei der Entwicklung einer Netzwerkkultur?
- ★ Bitte, notieren Sie Ihr Ergebnis auf der Pinnwand und stellen Sie es im Plenum vor.
- ★ Bewerten Sie die drei wichtigsten Faktoren mit (roten/hemmend und grünen/fördernd) Klebepunkten.



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

# 4

## Reflexionen und Gespräche im World Café

Autoren: Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert, Klaus Titz



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



Titz & Partner GbR  
Beratung und Tagungen für Sozialunternehmen

| BertelsmannStiftung

## World Café

- ★ **Tisch 1 – Kommunikation:** Was gehört zur Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden, die mit der Netzwerkarbeit beauftragt wurden?
- ★ **Tisch 2 – Steuerung:** Was können Führungskräfte tun, damit Netzwerke entstehen, sich weiterentwickeln und einen Nutzen für die eigene Organisation entwickeln?
- ★ **Tisch 3 – Absicherung in der eigenen Organisation:** Was ist bei der Einbettung der Netzwerkarbeit in der eigenen Organisation zu berücksichtigen?
- ★ **Tisch 4 – Verbindung Kommune und Zivilgesellschaft:** Wie schaffen es die Führungskräfte, dass in den Netzwerken sowohl Professionelle der Verwaltung als auch zivilgesellschaftliche Organisationen und Engagierte zusammenarbeiten?