



**Leseprobe**

Schubert

# Netzwerkmanagement – Gestaltung und Organisation von Kooperationen in der Sozialwirtschaft

Studienbrief 2-020-1902

1. Auflage 2018



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

### Impressum

Verfasser: Prof. Dr. Dr. Herbert **Schubert**  
Professor für Angewandte Sozialwissenschaften

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Governance und Netzwerke“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

**Fachausschuss für die Berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement,**

dem Professoren und Dozenten von HDL-Mitglieds- und kooperierenden Hochschulen als Mitglieder angehören.

1. Auflage 2018

ISBN 978-3-86946-221-9

Redaktionsschluss: Januar 2018

Studienbrief 2-020-1902

© 2018 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL  
(Hochschulverbund Distance Learning)

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.  
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 47

E-Mail: [vertrieb@aww-brandenburg.de](mailto:vertrieb@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

## Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	5
1      Netzwerken – Wie geht das? .....	7
2      Grundlagen der Gestaltung und Organisation von Netzwerken .....	11
2.1    Sinn von Netzwerken .....	11
2.2    Design von Netzwerken .....	15
2.3    Interorganisationale Kultur .....	26
3      Strategien beim Aufbau organisierter Netzwerke .....	29
3.1    Interessenallianz .....	31
3.2    Informationsnetzwerk.....	33
3.3    Dienstleistungsnetzwerk .....	35
3.4    Überbrückungsnetzwerk .....	39
4      Management von Netzwerken in der Sozialwirtschaft.....	43
4.1    Managementmodell für die Organisation von Netzwerken.....	44
4.2    Stakeholderanalyse .....	48
4.3    Aufbauorganisation .....	54
5      Steuerung von Netzwerken .....	59
5.1    Heterarchische Selbstorganisation nach dem Schwarmprinzip .....	60
5.2    Hierarchische Koordination nach Organisationsprinzipien.....	62
Lösungshinweise zu den Kontrollfragen.....	63
Literatur .....	67
Sachwortverzeichnis .....	71



## Einführung

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte vollzog sich ein Entwicklungsprozess, in dem sich die Formen des Steuerns in der Sozialwirtschaft sukzessiv von der hierarchischen Bürokratie der öffentlichen Verwaltung nach dem Zweiten Weltkrieg über die ökonomische Modernisierung nach dem Neuen Steuerungsmodell in den 1990er Jahren (New Public Management) hin zum Ansatz der New Public Governance verschoben. Der jeweilige frühere Ansatz verschwand dabei allerdings nicht, sondern blieb im Kontext des neuen, in hybrider Form erhalten. In der konzeptionellen Schrittfolge von Verwaltungsroutine, ökonomisierter Steuerung und Governancelogik gewann der Netzwerkansatz zunehmend an Bedeutung – in der Folge nahmen hierarchische Führungsmuster ab und partizipatorische, interaktive Formen, die Interdependenzen der Akteure berücksichtigen, zu.

In diesem Studienbrief wird das Augenmerk darauf gerichtet, wie die Interdependenzen in der Sozialwirtschaft in der Gestalt von Netzwerken organisiert werden können. Damit soll ein handlungsorientiertes Kompetenzverständnis vermittelt werden, wie „netzwerken“ geht.

In **KAPITEL 1** werden die **Grundtypen von Netzwerken** unterschieden. Den organisierten Netzwerken – als gezielt gestaltete und (proto-)professionelle Kooperationsgeflechte – stehen natürlich geknüpften lebensweltlichen Beziehungsnetzwerke gegenüber. Dieses Grundverständnis differenziert Netzwerke, um die Besonderheiten organisierter Netzwerke in der Sozialwirtschaft zu vermitteln.

In **KAPITEL 2** werden einige **Grundlagen des Netzwerkmanagements in der Sozialwirtschaft** skizziert: Dabei handelt es sich um den Sinn, das Design und die Kultur von organisierten Netzwerken. Besonderes Augenmerk erhält das Design, also der Entwurf eines Netzwerkes, denn die Gestalt der Verbindungen stellt eine Voraussetzung für die wirkungsvolle Organisation dar.

Das **KAPITEL 3** beschreibt vier **Strategien beim Aufbau organisierter Netzwerke**. Danach werden Netzwerke mit dem Ziel der Bündelung von Interessen, des Informationsaustausches bzw. der Informationsübertragung, des Zusammenwirkens in einem Dienstleistungsnetzwerk oder mit dem Ziel der Überbrückung struktureller Lücken aufgebaut.

Die Kernaufgabe eines **zielführenden, strukturierenden und koordinierenden Managements** wird in **KAPITEL 4** behandelt. In der Darstellung werden die Stufen der Orientierungsphase, der Vorbereitungsphase und der Phase der Konstituierung unterschieden. Das Netzwerkmanagement basiert dabei auf den Säulen der kontinuierlichen Organisation eines Informationssystems, der Sicherung des Aufbaus und einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung.

Im abschließenden **KAPITEL 5** werden die **Steuerungsformen** behandelt, die in der sozialwirtschaftlichen Netzwerkpraxis zur Anwendung kommen. Stark verbreitet ist ein Steuerungsmix aus Marktmechanismus, hierarchischer Koordination und heterarchischer Selbstorganisation.

## Literaturempfehlungen

Folgende Basisliteratur wird zur Vertiefung empfohlen:

- Herbert SCHUBERT (2008): Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen.
- Herbert SCHUBERT (2010): Neue Arrangements der Wohlfahrtsproduktion – am Beispiel der Organisation von Netzwerken früher Förderung.

Die Sinnfindung, das Design und die Kultur eines Netzwerks können exemplarisch mit folgender Literaturempfehlung vertieft werden:

- Herbert SCHUBERT/Sigrid LEITNER / Katja VEIL / Marina VUKOMAN (2014): Öffnung des Wohnquartiers für das Alter: Entwicklung einer kommunikativen Informationsinfrastruktur zur Überbrückung struktureller Lücken im Sozialraum.

Zum Thema „Strategien beim Aufbau organisierter Netzwerke“ werden Werke empfohlen, die einerseits das zu Grunde liegende Prinzip der Kooperation vertiefen und andererseits Praxisbeispiele enthalten:

- Stephan KILLICH (2007): Formen der Unternehmenskooperation.
- Matthias RÜRUP/Heinke RÖBKEN/Marcus EMMERICH/Imke DUNKAKE (2015): Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung.

Die Aufgaben im Netzwerkmanagement werden in der folgenden Quelle exemplarisch am Beispiel der Frühen Hilfen betrachtet:

- Herbert SCHUBERT (2015): Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung in Netzwerken Frühe Hilfen.

Zur Vertiefung des Aspekts „Steuerungsformen“ wird schließlich folgende Literatur empfohlen:

- Jörg SYDOW/Arnold WINDELER (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken.

## 1 Netzwerken – Wie geht das?

- ▶ Sie können trennscharf zwischen den organisierten Netzwerken in der Sozialwirtschaft und den lebensweltlichen Netzwerken der Adressatinnen und Adressaten unterscheiden.
- ▶ Sie können begründen, warum die organisierten Netzwerke in der Sozialwirtschaft darauf ausgerichtet sind, die institutionelle Zergliederung der Funktionssysteme in der Kommune zu überwinden.

Im Netzwerkansatz handelt der einzelne Mensch nicht isoliert, sondern sein Handeln wird von der sozialen Einbettung bestimmt: „In der Netzwerkforschung werden komplexe Beziehungskonstellationen praktisch immer aufgelöst in Zweierbeziehungen. Die formale Währung der Netzwerkforschung besteht aus Dyaden. Jede Netzwerkmatrix mit noch so komplexen Beziehungskonstellationen löst die dort vorhandenen Relationen in Dyaden auf. Insofern kann man davon sprechen, dass Beziehungen zwischen Zweien die kleinste Einheit in der Netzwerkforschung darstellen“ (STEGBAUER, 2016, S. 11). Dem traditionellen Menschenbild des rational, egoistisch und autonom handelnden Homo Oeconomicus wird das **Modell des Netzwerkmenschen** – Homo Dictyos – entgegengesetzt, dessen Entscheidungen von der sozialen Einbettung abhängig sind. Dieser Involvierung liegt ein **Mechanismus der Übertragung** zu Grunde:

Jede Aktivität im Netzwerk beeinflusst sowohl die direkten Kontakte als auch die indirekten Kontakte.

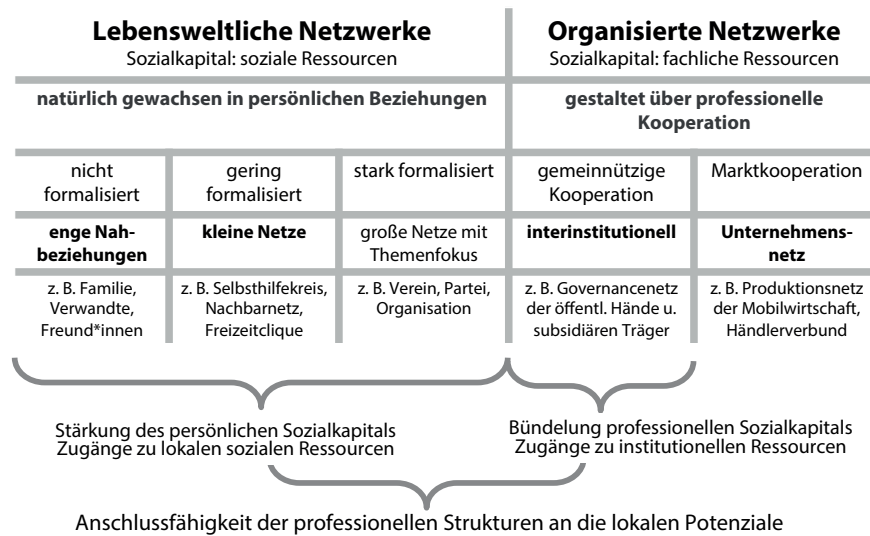
Es lassen sich **zwei Grundtypen von Netzwerken** unterscheiden (vgl. Bild 1.1): Gelebte Netzwerke – d. h. natürlich geknüpfte lebensweltliche Beziehungsnetzwerke – stehen gemachten, also organisierten Netzwerken – d. h. gezielt gestalteten (proto-)professionellen Kooperationsgeflechten – gegenüber.

- Die **lebensweltlichen Netzwerke** 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 (vgl. HAAS/MALANG, 2010, S. 91f.).
- In den **organisierten Netzwerken** finden die Transaktionen von materiellen Ressourcen und der Transfer von nicht-materiellen Ressourcen wie Informationen, Ratschlägen, Anweisungen und Neuigkeiten in Kommunikation nach einem konzeptionellen Plan statt. Und die formalen Rollenbeziehungen sind eingebettet in strategisch-zielgerichtete Interaktionen.

Bei der Erklärung der Netzwerkeffekte wird in der Regel Bezug auf die Theorie des Sozialkapitals genommen: Bei den lebensweltlichen Netzwerken steht überwiegend das auf dichten Verflechtungen und starken Beziehungen basierende Bonding Capital im Blickpunkt und bei den organisierten Netzwerken eher das auf schwachen Beziehungen und strukturellen Löchern beruhende Bridging Capital (vgl. WALD, 2010, S. 631).

### Studienziele

### Merksatz



**Bild 1.1** Lebensweltliche und organisierte Netzwerke als Grundtypen

Das professionelle Handlungssystem der Sozialwirtschaft ist in Netzwerke der lokalen Politikverflechtung eingebunden und organisiert Netzwerke in Gestalt strategischer Allianzen von Dienstleistern, um Marktvorteile zu erzielen, und als Wertschöpfungspartnerschaften zur Gestaltung abgestimmter Dienstleistungsketten. Aus der Perspektive der Adressatinnen und Adressaten spielen die persönlichen Netzwerke, die alltäglich zwischen den Menschen an lebensweltlichen Orten geknüpft werden, eine stärkere Rolle. Denn in diesen Beziehungskreisen wird die individuelle Wohlfahrt im Rahmen privater Sorge sichergestellt. Die organisierten Netzwerke der Sozialwirtschaft müssen an diesen informellen Leistungsbereich der lebensweltlichen Netzwerke im Sozialraum anschlussfähig sein, wenn ein Bedarf festgestellt wird, der in der informellen Sorge des Personenhaushalts nicht gedeckt werden kann.

**Merksatz**

Die **Netzwerke in der Sozialwirtschaft** sollen die institutionelle Zergliederung der Funktionssysteme wie zum Beispiel Soziales, Jugendhilfe, Erziehung und Gesundheitswesen in der Kommune überwinden, weil die professionellen Akteure in den Teilsystemen relativ isoliert agieren.

Funktionssysteme sind in Leistungsrollen (wie zum Beispiel Dienstleistungserbringer) und Publikumsrollen (etwa Adressaten als Dienstleistungsempfänger) differenziert. Das hat Vor- und Nachteile: „Die Orientierung an der Funktion sorgt für die Einheit eines (Funktions-)Systems. Zugleich ist die Grenze des Systems dann dort zu finden, wo Handlungen oder Kommunikationen nicht mehr an der Funktion orientiert sind“ (FUHSE, 2009, S. 70ff.).

Mit dem Netzwerkansatz will die Sozialwirtschaft in den Sozialräumen Brücken zwischen diesen fragmentierten Strukturen bauen, indem das professionelle Handeln über eine vernetzte Vorgehensweise ganzheitlich **an den Bedürfnis-**



sen der Adressaten ausgerichtet wird. Organisierte Netzwerke versprechen damit sowohl eine **gesteigerte Wirtschaftlichkeit** als auch eine **höherwertige Produktqualität**, was den Anforderungen des New Public Management entspricht. Unter der weiterführenden Governance-Perspektive bündeln die beteiligten Akteure ihre Ressourcen, verknüpfen ihre Kapazitäten komplementär und können so das Leistungsspektrum erweitern, ohne die Selbständigkeit zu verlieren.

---

Mit den organisierten Netzwerken der Sozialwirtschaft entsteht ein Wechsel von einem versäulten zu einem flexiblen kooperativen Handlungssystem.

- B 1.1** Ein gutes Beispiel sind die Netzwerke Frühe Hilfen nach dem Bundeskinderschutzgesetz. Die Angebote und Dienstleistungen für Familien sind durch die Abgrenzung funktionaler Zuständigkeiten und durch Barrieren des Ressortdenkens unübersichtlich „versäult“ und zergliedert: Die „Säulen“ der Jugendhilfe, der Sozialhilfe, des Gesundheitswesens und des Bildungsbereichs, um nur einige wichtige Felder zu nennen, schotten sich rechtlich, organisatorisch und fachlich untereinander ab. Während die Familie die Aktivitäten der Jugendhilfe, im Gesundheitsbereich, der sozialen Dienste und Bildungseinrichtungen in der Förderung ihres Kindes als einen Zusammenhang wahrnimmt, gibt es unter den Fachkräften über die Ressortgrenzen hinweg kaum einen Austausch, sondern eher eine Abgrenzung durch Betonung fachlicher Eigenheiten und Unterschiede. Gemeinsame Schnittstellen werden daher kaum wahrgenommen und Übergänge zwischen den „Säulen“ werden nicht aus der Perspektive des Kindes oder der Eltern, sondern aus einem institutionellen Blickwinkel gestaltet. Wegen der fehlenden Transparenz und der Zergliederung von Fachperspektiven handeln die Professionellen der verschiedenen Ressorts relativ isoliert voneinander – quasi auf „operativen Inseln“. Eine wirksame frühe Förderung von Kindern und eine begleitende Unterstützung ihrer Eltern ist aber nur möglich, wenn die Angebote und Leistungen der verschiedenen Handlungsfelder – je nach Bedarf – koordiniert „im Paket“ erbracht werden. In den Netzwerken Frühe Hilfen werden deshalb professionelle Ressourcen und fachliche Aktivitäten neu miteinander kombiniert und ressortübergreifend koordiniert – die öffentlichen werden mit freigemeinnützigen und privaten Trägern der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sowie mit zivilgesellschaftlichen Kräften (z. B. Ehrenamtliche und Freiwillige) über die Ressortgrenzen von Jugendhilfe, Sozialhilfe, Gesundheitswesen und Bildungsbereich hinweg verbunden.

Die Kooperationsform des Netzwerks eignet sich besonders in den Fällen, wenn komplexe Problemstellungen von Adressat/innen und ihren Angehörigen nur in der Zusammenarbeit von Einrichtungen und Diensten der verschiedenen Hilfesysteme zu lösen sind. Das komplexe institutionelle Arrangement von Einrichtungen, Diensten und Organisationen – teilweise über mehrere

---

### Merksatz

---

### Beispiel

fachliche Felder – ist notwendig, um Adressatinnen und Adressaten in spezifischen Bedarfskonstellationen umfassend zu fördern, um die Erreichbarkeit der Dienstleistungen für schwer erreichbare Gruppen zu verbessern oder auch um Kompetenzen gezielt zu entwickeln.

Die **Grenzen des Netzwerkansatzes** liegen dort, wo es nur um einzelne, fachlich begründete Leistungen geht. Dort ist das Modell des Netzwerks überdimensioniert und Marktlösungen oder die autonome Leistungserbringung durch eine Einzelorganisation noch immer der effizientere Weg. Daher muss bei der Analyse der Ausgangssituation überprüft werden, für welche komplexen Problemlagen von Adressatinnen und Adressaten integrierte Angebote erarbeitet werden sollen und welcher Bedarf auf den herkömmlichen Wegen gedeckt werden kann.

In einem Netzwerk sind – unter einem systemischen Blickwinkel – weniger die professionellen Fachkräfte relevant, sondern vielmehr die in der Netzstruktur ablaufenden ressortübergreifenden Kommunikations- und Interaktionsprozesse. So betrachtet stellen organisierte Netzwerke neue „Kontaktsysteme“ dar, durch die der erweiterte Personenkreis – zum Beispiel Akteure unterschiedlicher Ressorts der kommunalen Verwaltung, der Wohlfahrtsverbände und anderer Dienstleistungsanbieter – über die fachlichen Grenzen hinaus regelmäßig zusammentrifft und dabei untereinander in eine wechselseitige Abhängigkeit gerät (vgl. HOLZER, 2010, S.101f.).

### Merksatz

Nicht Akteure, sondern die Beziehungen zwischen den Akteuren fungieren als **Elemente eines Netzwerkes**.

Für das in diesem Studienbrief darzustellende „Wie“ des Netzwerkmanagements ist hervorzuheben, dass ein Netzwerk aus miteinander verknüpften Beziehungen besteht und nicht auf miteinander verknüpfte Akteure reduziert werden kann (vgl. ebd., S. 113). Das fängt bei der Generierung von Beziehungen zwischen zwei Akteuren als kleinste Einheit des Netzwerks – den sogenannten Dyaden – an und reicht bis zu den Beziehungskonstellationen, die aus mehreren Dyaden gebildet werden (vgl. STEGBAUER, 2016, S.13f.). Dazu gehört auch der Prozess regelmäßiger Interaktionen an vereinbarten Orten des Aufeinandertreffens, in dem sich die Mikrokultur des Netzwerks entwickelt. Unter der Perspektive organisierter Netzwerkinterventionen geht es darüber hinaus darum, voneinander isolierte Cluster innerhalb eines Gesamtnetzwerkes über schwache Beziehungen als Brücken zu verbinden. Die wichtigste Eigenschaft solcher Brückenbeziehungen, die Lücken zwischen Untergruppen – wie zum Beispiel zwischen verschiedenen Fachressorts – schließen können, ist nicht der Grad ihrer Stärke, sondern ihre Einmaligkeit bzw. die nicht vorhandene Redundanz (vgl. AVENARIUS, 2010, S. 105).

### Kontrollfragen

- K 1.1** Was macht die relevanten Unterschiede zwischen organisierten Netzwerken in der Sozialwirtschaft und lebensweltlichen Netzwerken im Sozialraum aus?
- K 1.2** Was leisten organisierte Netzwerke in der Sozialwirtschaft in institutionell zergliederten Funktionssystemen der Kommune?