

Netzwerksteuerung und -management als Prozess

Prof. Dr. Carmen Hack

Fachhochschule Kiel – Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit

Agenda

Ausgangslage

Netzwerkkoordination als Managementaufgabe

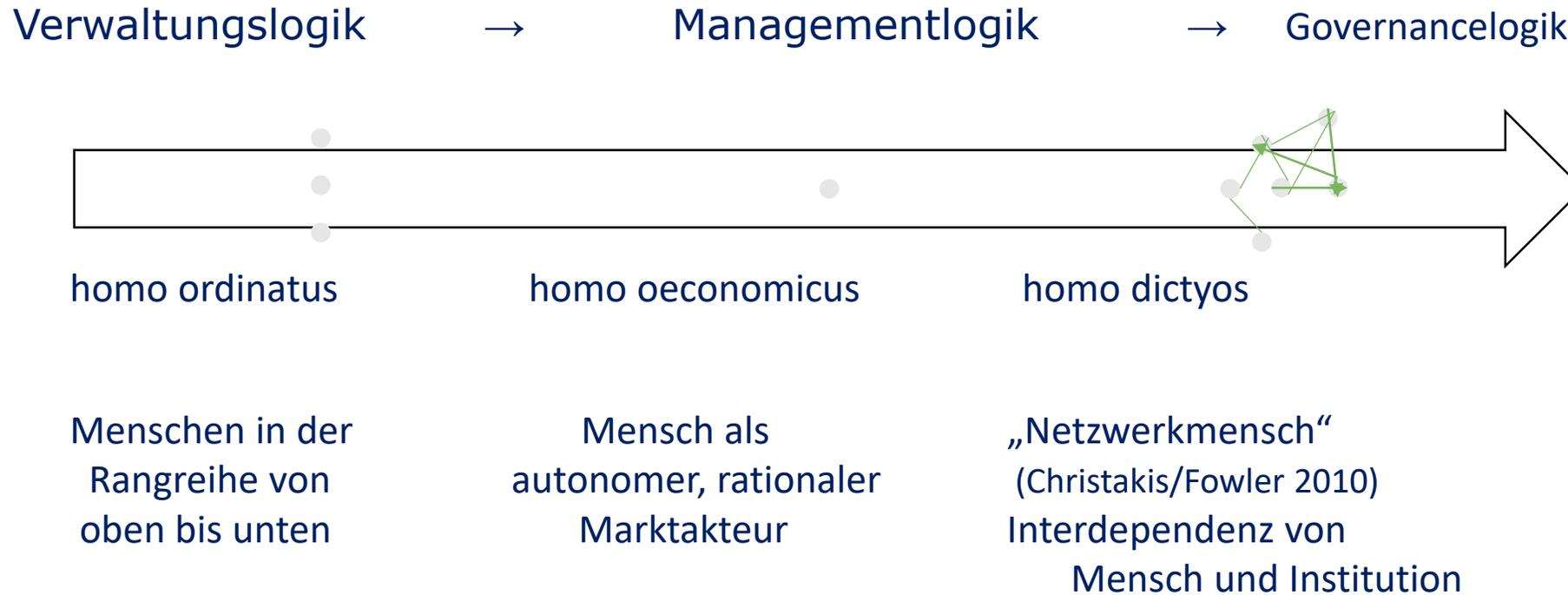
Management von Spannungsverhältnissen

Vier Funktionen des Netzwerkmanagements

Planungskreislauf

Management-Modell

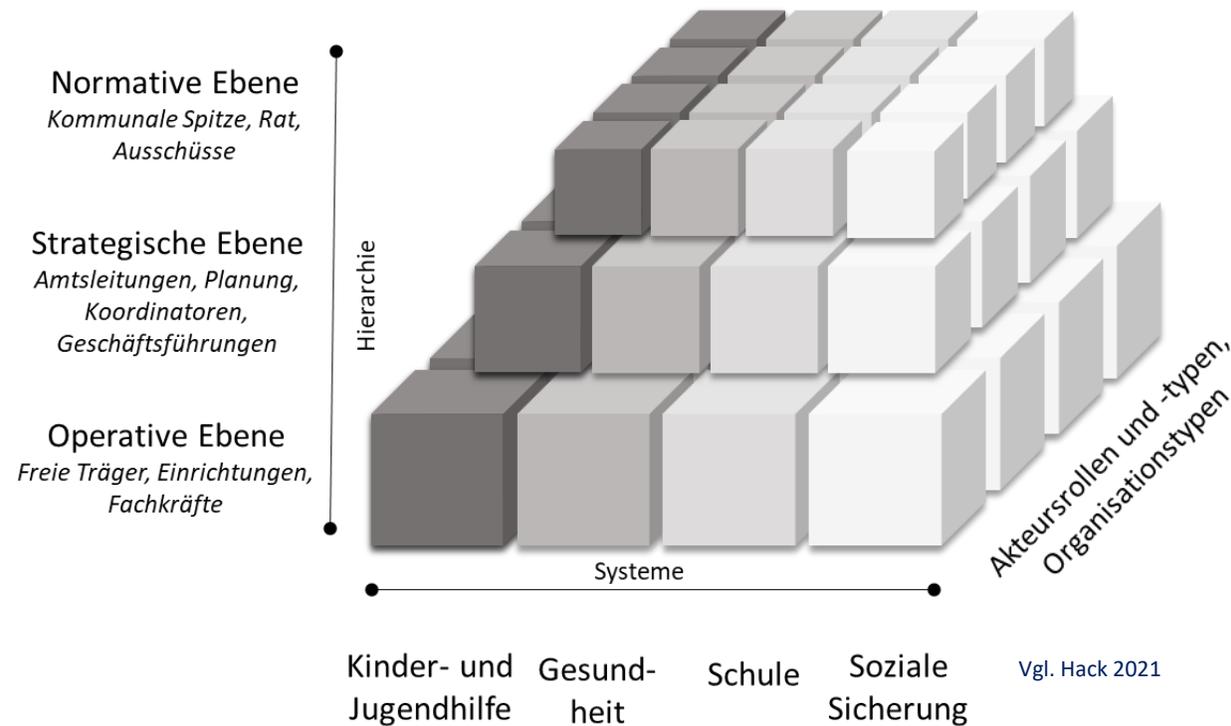
Kommune & Netzwerke



vgl. Schubert, Herbert (2018)

Kommune & Netzwerke

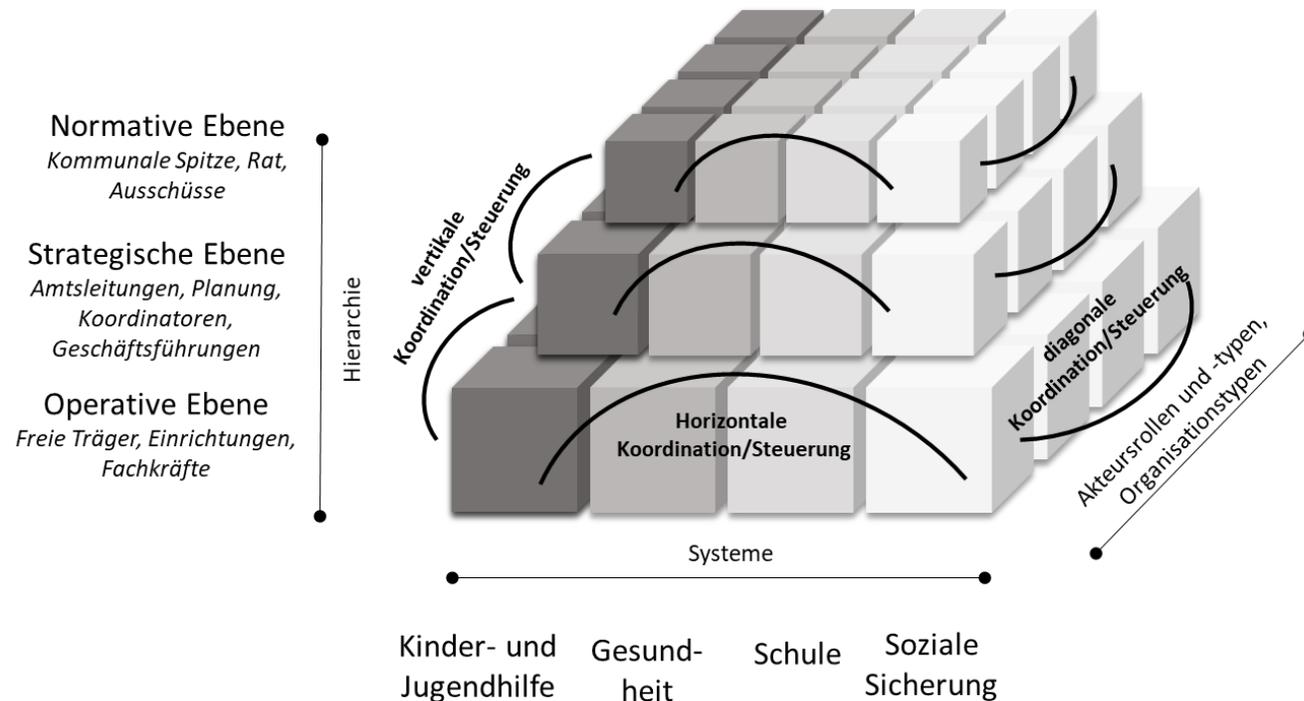
Kommunales Mehrebenensystem



- Versäulung und Fragmentierung nach Ressorts und Hierarchieebenen
- Funktional getrennte Teilaufgaben
- Segmentierte Organisation des sozialen Dienstleistungssektors

Kommune & Netzwerke

Kommunales Mehrebenensystem



Vgl. Hack 2021

- Versäulung und Fragmentierung nach Ressorts und Hierarchieebenen
- Funktional getrennte Teilaufgaben
- Segmentierte Organisation der öffentlichen Wohlfahrtspflege

Verzahnen ...

Aufbrechen ...

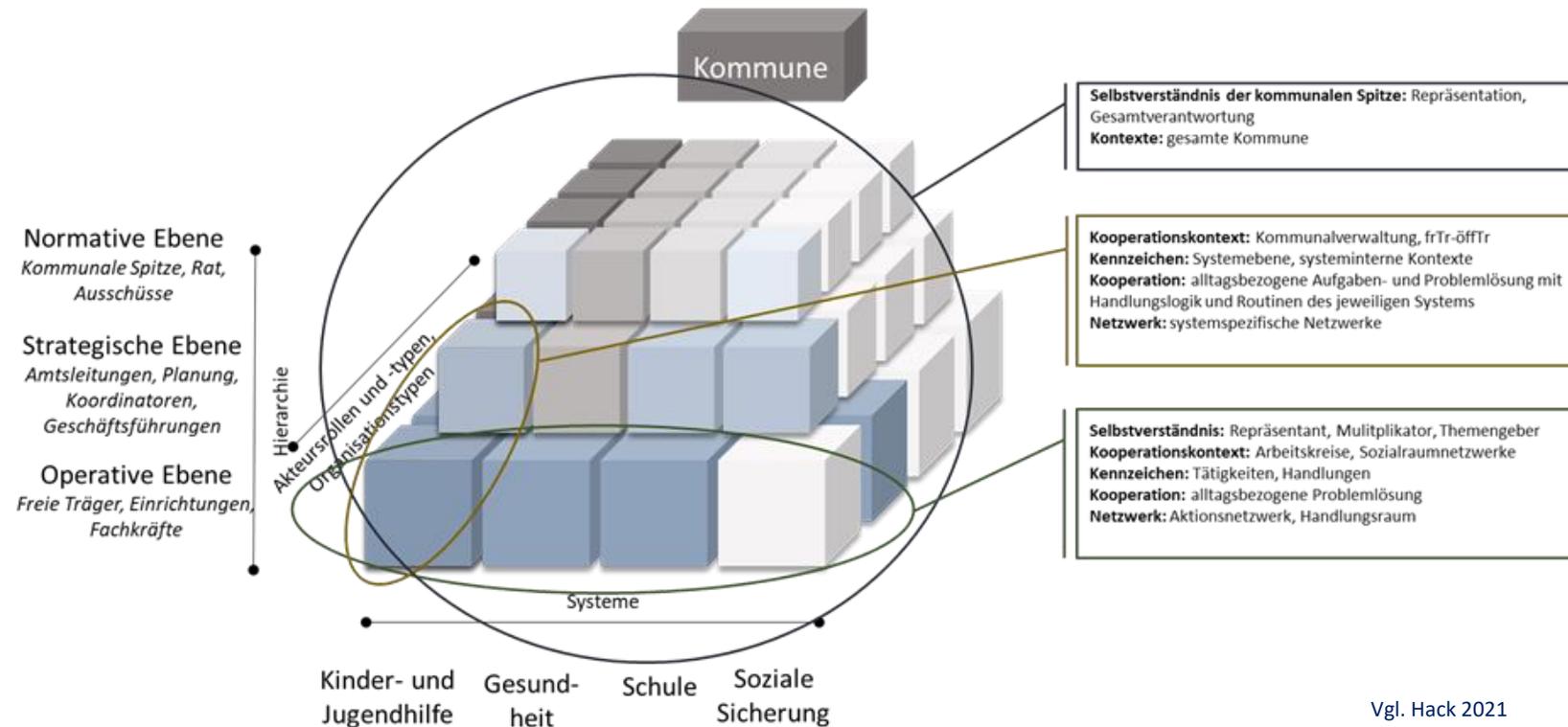
...durch Netzwerke und Vernetzung

Überbrücken



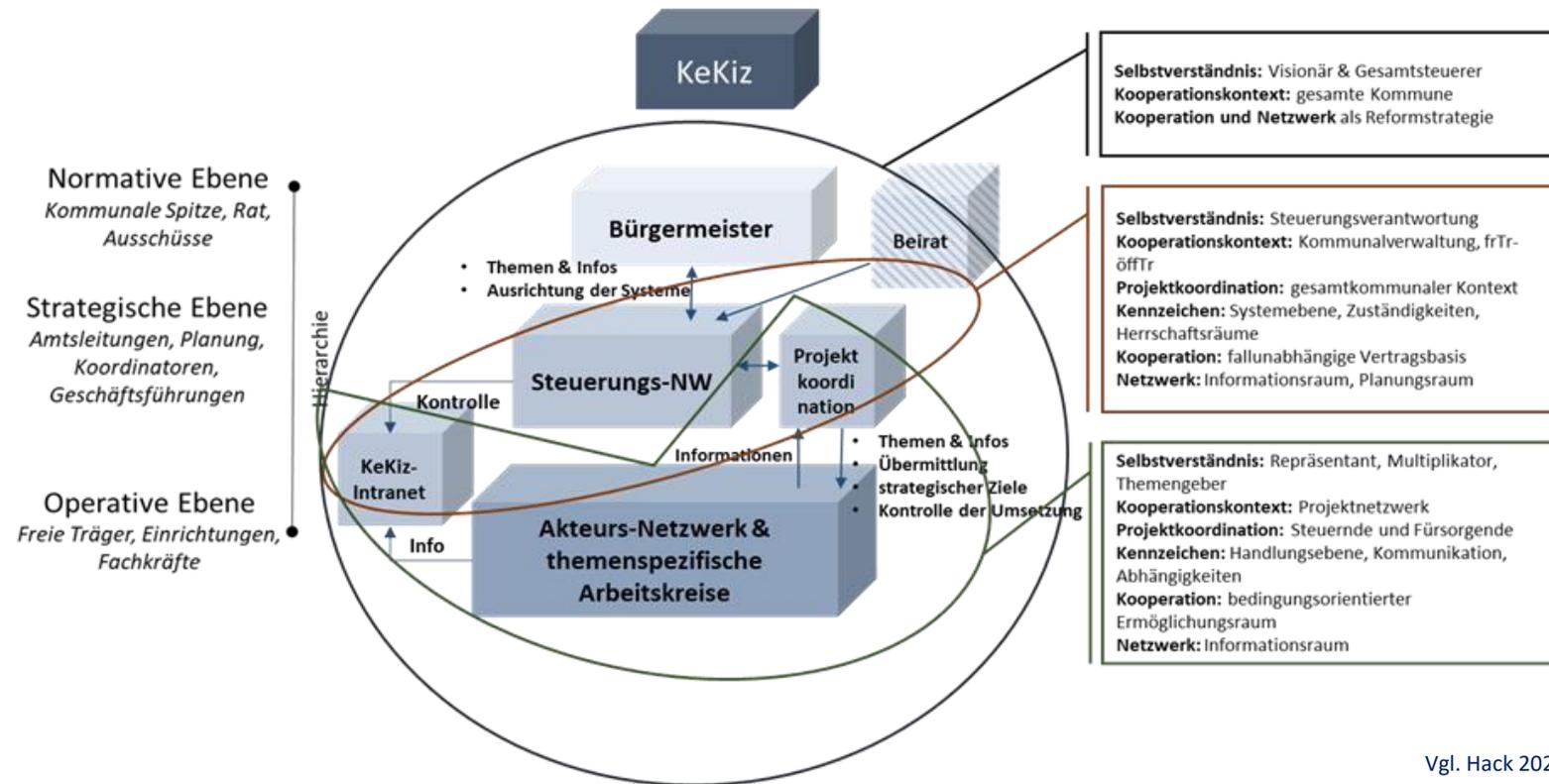
Kommune & Netzwerke

Tradiertes – projektunabhängiges Klassifikationsmodell kommunaler Kooperation und Vernetzung



Kommune & Netzwerke

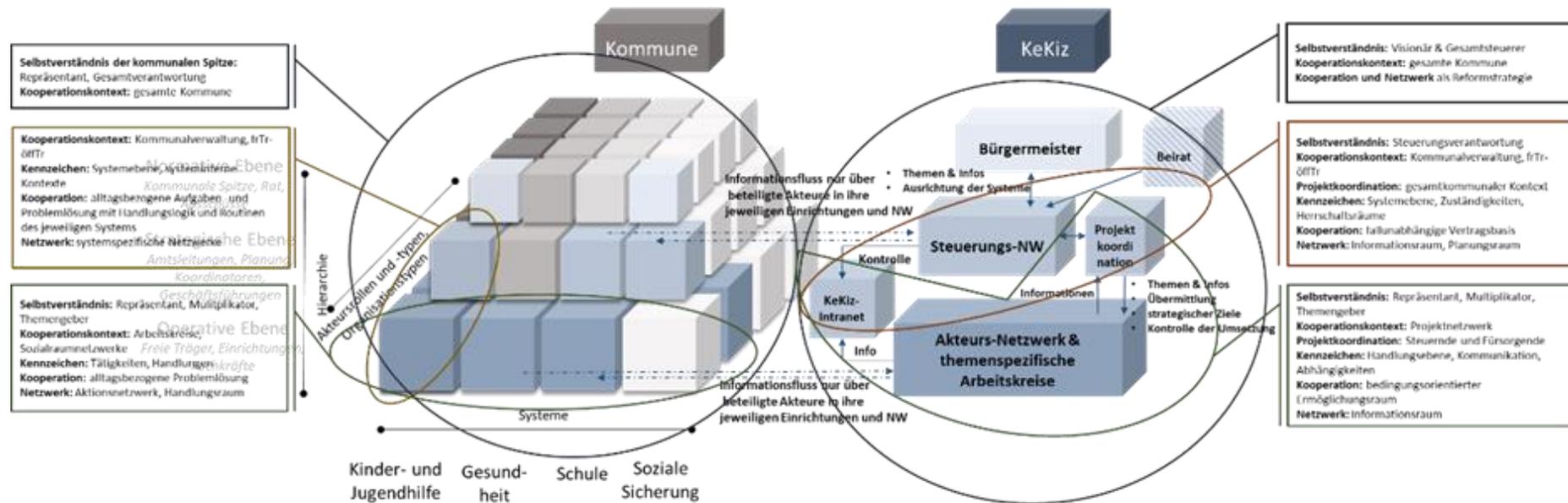
Projektspezifisches Klassifikationsmodell kommunaler Kooperation und Vernetzung



Vgl. Hack 2021

Kommune & Netzwerke

Klassifikationsmodell der kommunalen Gesamtstruktur



Vgl. Hack 2021

(Netzwerk-)Koordination als Managementaufgabe

Entwicklung und Einsatz von Managementinstrumenten

VORSICHT!! vor einem zu steuerungsoptimistischem Blick

- Koordinationsfachkraft darf sich nicht ausschließlich daran messen (lassen), ob „sie den Laden in den Griff kriegt“
- Komplexität der Akteure, Institutionen und Ressorts
- Existenz von Spannungsverhältnissen

Netzwerkmanagement vor allem „Management von Spannungsverhältnissen“ und „konkrete Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsbeziehungen im Sinne einer Harmonisation bzw. Synchronisation der Interessen sowie auf die Handhabung entsprechender Konflikte“ (Sydow 2010, S. 393)

- Hauptaufgabe des Koordinators im Austarieren dieser Spannungsverhältnisse
- „entsprechende Managementkapazitäten in quantitativer wie qualitativer Hinsicht“ (Sydow 2010, S. 400ff).

(Netzwerk-)Koordination als Managementaufgabe

Koordinationsfachkräfte nicht in der Lage, alle Spannungsverhältnisse und Schwierigkeiten, die sich im Netzwerk ergeben können, zu regulieren

Einflussmöglichkeiten der Koordination auf und in die Herkunftsorganisationen und Institutionen ist sehr begrenzt möglich

folgende tradierte Konfliktpotenziale können die Kooperation im Netzwerk blockieren:

- persönliche Animositäten auf Leitungsebenen
- Organisationen gehören unterschiedlichen Dezernaten an, die nicht miteinander kooperieren
- freie und öffentliche Träger befinden sich evtl. in strittigen Entgeltverhandlungen
- die Organisation wird als starre/unflexible Organisation wahrgenommen
- Leitungsverständnis und -wille zur Zusammenarbeit ist nicht vorhanden
- eine Kooperationskultur ist bislang nicht vorhanden
- Vertreter im Netzwerk werden nicht mit entsprechenden Befugnissen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet

diese strukturell bedingten Verhältnisse gilt es im Laufe der Zeit durch Impulse (z.B. Rückkopplung von positiven Evaluationsergebnissen) zu irritieren

(Netzwerk-)Koordination als Managementaufgabe

Koordinationsrolle trägt selber Spannungspotenziale in sich

- Koordinationsperson ist selber Akteur der Institution Jugendamt (öffentlicher Träger, Verwaltung) und Vertreter des Ressorts Jugendhilfe (inklusive ihrer Handlungslogik)
- Aufgabenwahrnehmung aus dieser beruflichen Sozialisation und Verortung heraus
- wird als Vertreter dieses Ressorts von den Netzwerkakteuren und u.U. als nicht neutral in ihrer Koordinationstätigkeit angesehen

daraus resultierende Konfliktpotenziale gilt es von Seiten der Koordination zu erkennen und durch transparentes Vorgehen zu reduzieren bzw. durch das Herbeiführen von Klärungen auszulöschen

größtmögliche Transparenz im Hinblick auf die Ausgestaltung der Koordinationstätigkeit im Netzwerk ermöglicht das Entstehen bzw. Vermindern von Misstrauen und Spannungen gegenüber der Koordination

Zum Management von Spannungsverhältnissen

8 Spannungsverhältnisse

Vielfalt – Einheit

Flexibilität – Spezifität

Autonomie – Abhängigkeit

Vertrauen – Kontrolle

Kooperation – Wettbewerb

Stabilität/Kontinuität – Fragilität/Wandel

Formalität – Informalität

Ökonomie – Herrschaft

Vgl. Weber, 2005, S. 133ff

Autonomie vs. Abhängigkeit

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">- Akteure haben häufig nur eingeschränktes Steuerungspotenzial- zu wenig Gestaltungspotenzial- kooperative Steuerungsverfahren könnten als Alibifunktion definiert werden	<ul style="list-style-type: none">- Austausch über und Klärung der Gestaltungsspielräume und -befugnisse- Erstellung eines Kooperationsvertrages- klare Organisations- und Netzwerkstruktur

Vertrauen vs. Kontrolle

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">- Qualitätsentwicklung bedingt einen partnerschaftlichen Diskurs und gemeinsame (selbstkritische) Bewertung der vorhandenen Angebote- Akteure „beurteilen“ ihre Angebote nur bedingt kritisch, um ein positives Bild ihres Ressorts abzugeben- unbekannte Professionen und Ressorts mit tradierten Vorurteilen sind verfestigt und können nicht aufgeweicht werden- Koordination in der Hoheit des öffentlichen Jugendhilfeträgers: andere Ressorts fühlen sich nicht richtig vertreten oder nehmen Koordination nicht als Steuerungsinstanz an	<ul style="list-style-type: none">- genug Raum für Kennenlernen und regelmäßigen Austausch geben- Reflexionsmodule regelmäßig einfordern und anbieten- kontinuierliche Selbstevaluation der Zusammenarbeit im Netzwerk- regelmäßig Zwischenberichte, Ergebnisse und Erfolge darstellen (Ergebnisevaluation)

Kooperation vs. Wettbewerb

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– Pluralisierung der Akteure und Ressorts (freie Träger, öffentliche Träger, Freiberufler, Honorarkräfte) erschwert generell Kooperation und Netzwerkbildung– Forderung nach Effizienz und Effektivität lässt Rivalitäten unter den Ressorts steigern– keine vertrauensvolle Basis um über mögliche einzubringende Ressourcen der Institutionen zu verhandeln	<ul style="list-style-type: none">– Aushandlung von Interessen und Zielen anleiten– Anleitung von Strategiebildung– strukturierten fachlichen Austausch in den Vordergrund stellen

Flexibilität vs. Spezifität

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– kommunale Handlungsfelder lassen sich nicht generell miteinander verzahnen– unterschiedliche politische Ausgangslagen und Regelungen bedingen unterschiedliche Zugänge und Definitionen (Klient/Kunde, Aufträge, Ziele)	<ul style="list-style-type: none">– Erarbeitung einer gemeinsamen Vision/Netzwerkdomäne z.B. durch Zukunftswerkstatt, Workshops

Vielfalt vs. Einheit

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– Verharren in sektoralem Denken führt zu einer Zersplitterung in Einzelforen und sektorale Entscheidungsrunden anstatt Netzwerkzusammenhang– bestehende vielfältige Maßnahmen und Angebote können nicht miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt werden	<ul style="list-style-type: none">– Verdeutlichung von Zweck, Ziel und erwartbarem Erfolg/Zugewinn durch Kooperation und Netzwerkarbeit– Interesse an der Vielfalt wecken und erhalten

Stabilität vs. Fragilität

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– zu starre Strukturen und Regeln im Netzwerk erschweren positives Zusammenwirken– Herkunftsorganisationen verharren in ihrer „Tradition“, lassen keine Lernimpulse (von außen durch das Netzwerk und von innen durch Mitarbeitende) zu und verhindern somit den Rückkopplungsprozess	<ul style="list-style-type: none">– Unterstützung der Politik und Verwaltungsspitze (normative Steuerungsebene) herbeiführen

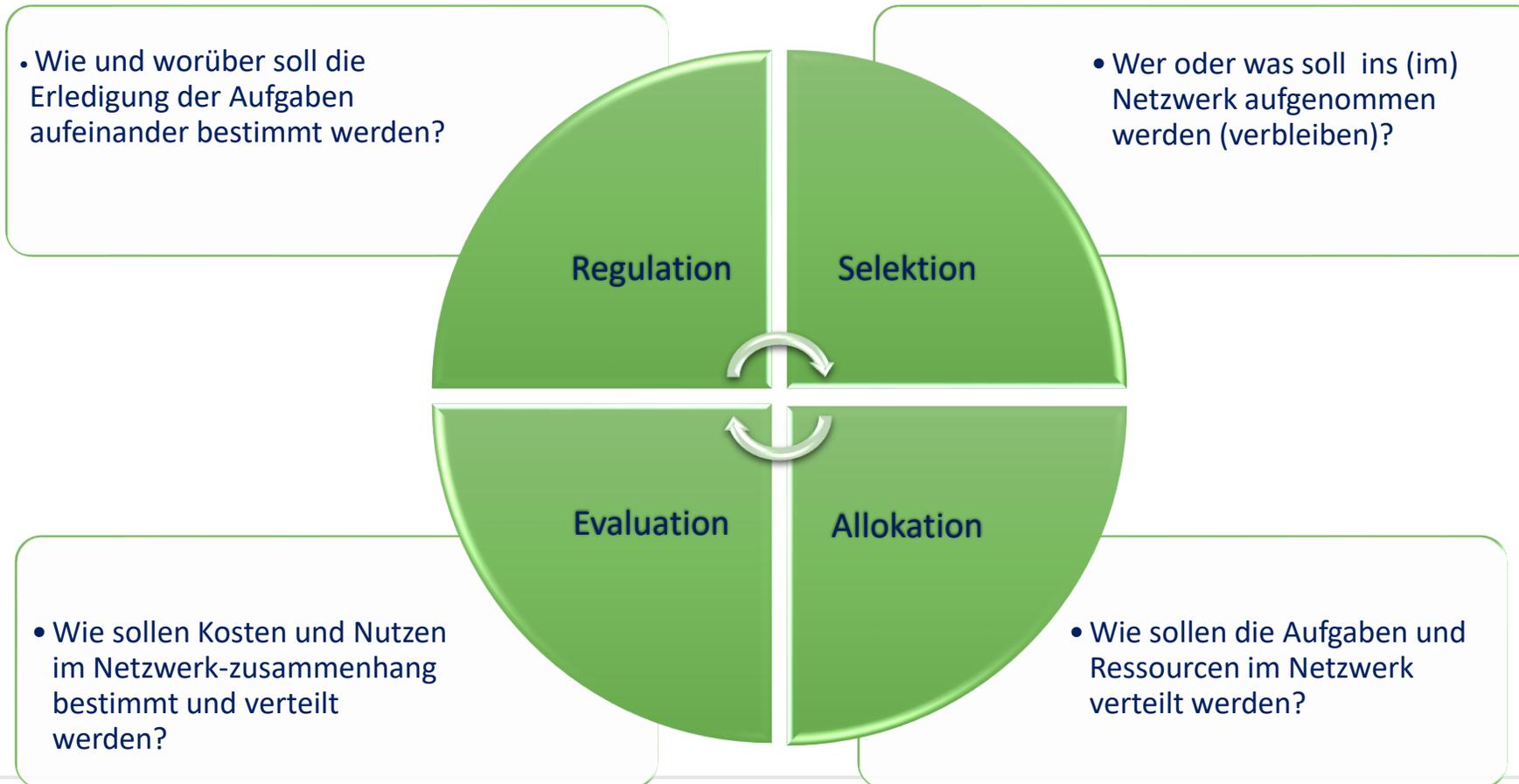
Formalität vs. Informalität

Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– mangelnde Rollen- und Entscheidungstransparenz führt zu Misstrauen– Rollendiffusität (Spannung zwischen organisationalem, pädagogischem und individuellem Handeln)– Entscheidungshoheit der einzelnen Akteure im Netzwerk fehlt bzw. bleibt unklar	<ul style="list-style-type: none">– Klärung der Erwartungen– Klärung der möglichen und notwendigen Ressourcen (z.B. durch regelmäßiges Aktualisieren der Netzwerkkarten)

Ökonomie vs. Herrschaft

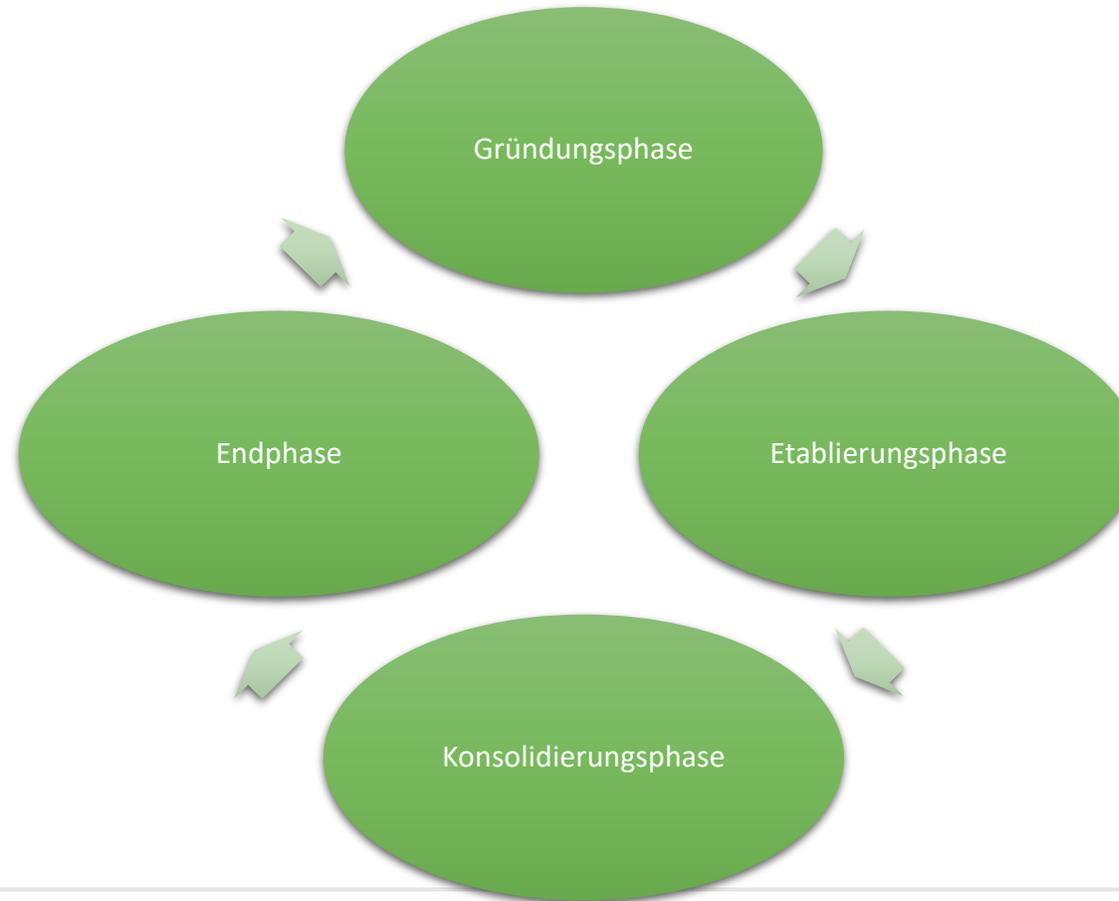
Mögliches Konfliktpotenzial	Handlungs- und Regulationsmechanismus
<ul style="list-style-type: none">– Konflikt bei Entscheidung zwischen Fachlichkeit („Bedarf“) und dem Wissen um begrenzte Haushalte und eingeschränkte Ressourcen behindert Motivation– Machtungleichgewichte, wechselseitige Abhängigkeiten– Ressortegoismus und Misstrauen, Vorurteile, Klischees, persönliche Animositäten	<ul style="list-style-type: none">– Verständigung über gemeinsame Spielregeln– Herstellung von verbindlichen Absprachen– Ressourcenklärung

Vier Funktionen des Netzwerkmanagements



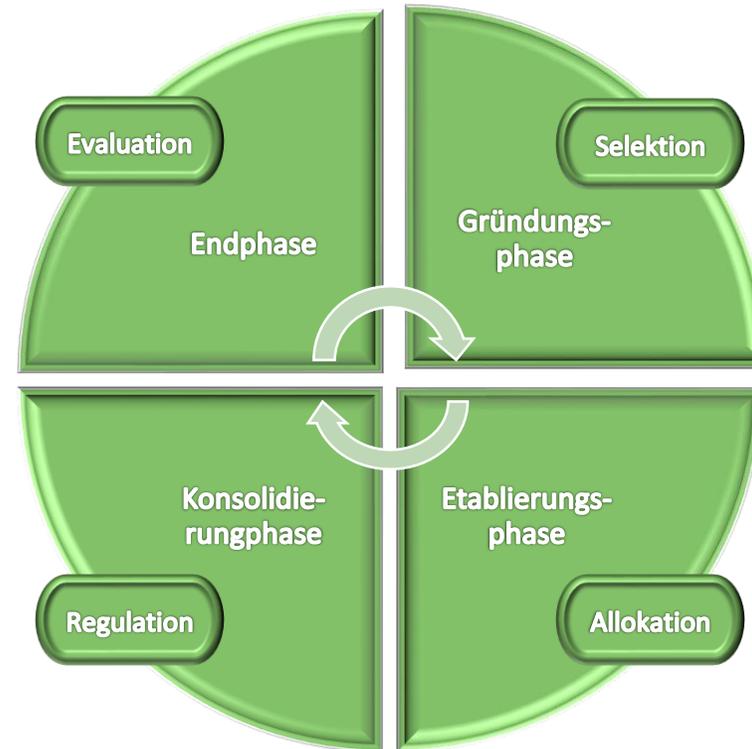
Vgl. Sydow, 2010

Planungskreislauf



Vgl. van Santen & Seckinger 2003

Management-Modell



Das „A“ und „O“
für die (Netzwerk-)
Koordination

Aufgaben

Orientierungsfragen

Gründungsphase - Selektion

Aufgaben

Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Bestandsaufnahme

Angebote, Projekte und Maßnahmen

bereits bestehenden Netzwerke, AG´s, Qualitätszirkel und Gremien im Jugendamtsbezirk

Identifizierung der Schlüsselpersonen, geeigneter Organisationen und Institutionen für das Netzwerk

erste Darstellung möglicher Kooperations- und Netzwerkziele

Erarbeitung einer Netzwerk- und Kooperationsstruktur

Bündelung der Erwartungen von Politik, Verwaltung, Vertreter aus dem sozialen Dienstleistungssektor und der Zivilgesellschaft

Gründungsphase - Selektion

Orientierungsfragen

Wurden die Schlüsselpersonen als Grundlage für die Kooperation im Netzwerk identifiziert?

Wurden die Organisationen und Institutionen als Grundlage für die Kooperation im Netzwerk identifiziert?

Wurden die bestehenden Vernetzungsstrukturen in der Bestandsaufnahme identifiziert?

Wurden die bestehenden kommunalen Angebote und Maßnahmen in der Bestandsaufnahme identifiziert?

Gibt es erste Überlegungen zur Ausgestaltung der Kooperationsstruktur?

Gibt es erste Zielformulierungen für das Netzwerk ?

Etablierungsphase - Allokation

Aufgaben

Vorbereitung und Durchführung/Moderation des Netzwerktreffens

Kennenlernen der einzelnen Netzwerkpartner und -organisationen ermöglichen

Vermittlung zwischen den einzelnen Ressorts; Konflikte bearbeiten und moderieren

Motivation der Akteure zur kontinuierlichen Zusammenarbeit

Anleitung von Diskursen über Ziele und Rahmenbedingungen des Netzwerkes (z.B. durch ein World Café, Zukunftswerkstatt o. ä.)

Absicherung des Vermittlungsprozesses bzgl. der bestehenden Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Ergebnissicherung

Absicherung der Informationsweitergabe (z.B. Erarbeitung „Geschäftsordnung“)

Gewinnung fehlender Akteure und Organisationen für das Netzwerk

Sicherstellung strukturierter Transfers und Austausch mit Politik, Verwaltungsspitze u.a.

Etablierungsphase - Allokation

Wurden alle Akteure und Organisationen eingeladen?

Ist mit allen Beteiligten Einigkeit über das Verständnis von gemeinsamen Begrifflichkeiten hergestellt?

Sind die unterschiedlichen professionellen Ansätze und Zielrichtungen erklärt und diskutiert worden?

Gibt es weitere ressort- und professionsübergreifende „Fachtermini“?

Ist eine Klärung und Abstimmung der Kombination der Ressourcen vorgenommen?

Haben alle Beteiligten eine kontinuierliche Zusammenarbeit bekräftigt und einer regelmäßigen Teilnahme zugestimmt?

Ist ein gemeinsames Leitbild/eine Leitorientierung abgestimmt und formuliert worden?

Sind erste gemeinsame Ziele (kurz-, mittel- und langfristig) formuliert?

Werden Konflikte bearbeitet und gelöst?

Gibt es eine verbindliche Struktur für das Netzwerk? (z.B. Tagesordnung)

Wird die Koordination von allen Beteiligten akzeptiert?

Werden die Netzwerkprodukte und -ziele in kommunale Steuerungsgremien zurückgekoppelt?

Konsolidierungsphase - Regulation

Aufgaben

Durchsetzen von vereinbarten Regeln (z.B. über Entscheidungsstrukturen), Routinen (z.B. Informationsaustausch, Dokumentation) und Verfahren (z.B. zur Zielüberprüfung)

Aufbau und Kontrolle von Strukturen und Kooperationsvereinbarungen

Aufbau und Installierung (interner) Wissens- und Informationssysteme (z.B. Fachtage initiieren, Broschüren und Flyer erstellen)

Begleitung von temporären und themenspezifischen Arbeitsgruppen

Erhalt des Blickes auf das Gesamtsystem

Motivation der Akteure zur kontinuierlichen Weiterarbeit im Netzwerk

Schaffung von Anreizsystemen und Win-Win-Situationen (z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit)

Abstimmung und Nachregulierung von Netzwerk- und Herkunftsorganisationszielen ermöglichen

Protokollierung und Weiterleitung von Ergebnissen (durch z.B. Protokolle, Berichtswesen, internetbasierte Plattformen)

regelmäßige Berichterstattung über die Ergebnisse und Zielsetzungen in der Verwaltung, (politischen) Gremien und Öffentlichkeit, um das Netzwerk in der Kommune zu etablieren)

Konsolidierungsphase - Regulation

Orientierungsfragen

Gibt es konkrete Vereinbarung zur Zusammenarbeit bzw. Kooperationsverträge?

Existiert eine stadtstrategische Verankerung des Netzwerkes (z. B. durch einen Ratsbeschluss oder Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschuss)?

Gibt es einen regelmäßigen Austausch über die Zusammenarbeit im Netzwerk?

Finden entsprechende 'Nachjustierungen' im Hinblick auf die Verträge und Vereinbarungen statt?

Werden Konflikte bearbeitet und gelöst?

Gibt es eine abgestimmte Struktur für Arbeitsgruppen?

Findet eine regelmäßige Rückkopplung der (Zwischen-) Ergebnisse der Arbeitsgruppen in das Gesamtnetzwerk statt?

Gibt es eine Plattform zur Kommunikation außerhalb der Netzwerktreffen?

Werden regelmäßig Akteure und Organisationen zur Rückkopplung und zur Abstimmung der Netzwerkziele mit den Organisationszielen angehalten?

Ist die Netzwerkkoordination von allen Beteiligten akzeptiert?

Werden die Netzwerkprodukte und -ziele in kommunale Steuerungsgremien zurückgekoppelt?

Werden die Ergebnisse des Netzwerkes Frühe Hilfen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht?

Findet eine Rückkopplung der Ergebnisse (z.B. im Kinder- und Jugendhilfeausschuss, im Hauptausschuss) statt?

Endphase - Evaluation

Aufgaben

Herstellung von Evaluationsbereitschaft

Herstellung von Transparenz

Anleitung zur Erstellung des Evaluationskonzeptes

Initiierung und Begleitung der Evaluation

Einzelphasen und den Gesamtprozess im Auge behalten

Regelmäßiger Austausch mit allen Akteuren

Rückkopplung mit Politik, Steuerungsgremien und Verwaltung

Endphase - Evaluation

Orientierungsfragen

Sind alle Beteiligten (Akteure und Organisationen) bereit, eine Evaluation durchzuführen?

Besteht ein Evaluationskonzept?

Wird eine Evaluation regelmäßig durchgeführt, d.h. gehört sie zum Netzwerkmanagement dazu?

Wurde eine Priorisierung bzgl. des Evaluationsgegenstandes vorgenommen?

Findet Evaluation statt?

Wurde genau geklärt, wie mit den Evaluationsergebnissen verfahren wird?

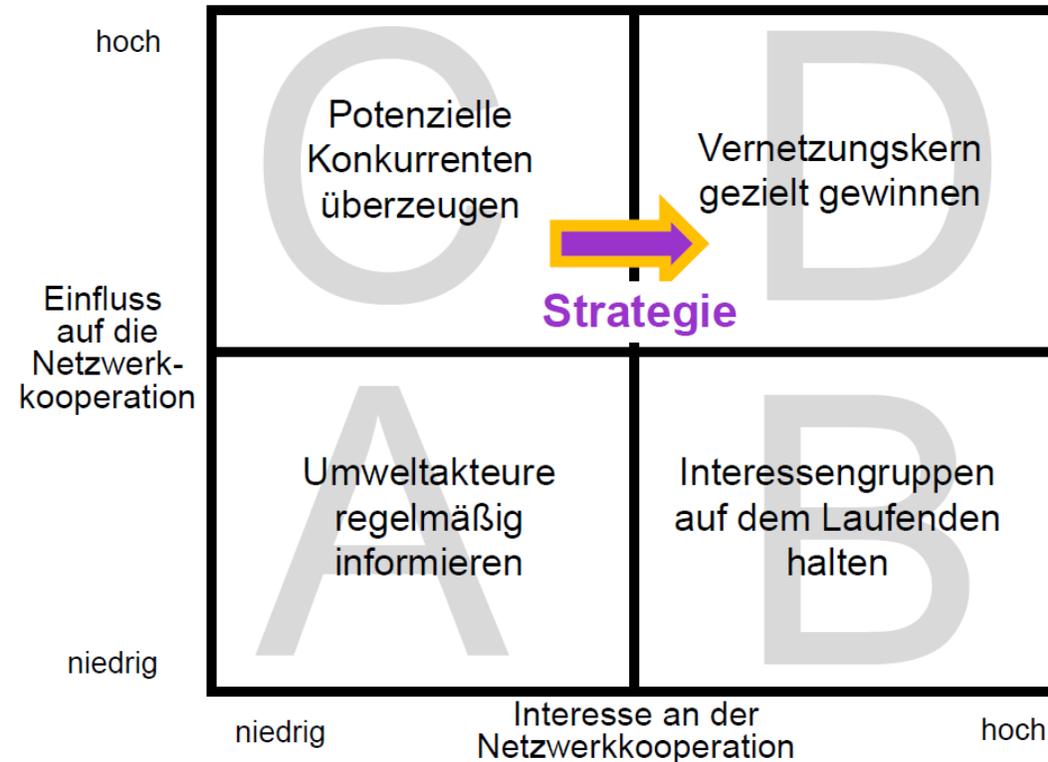
Findet eine Rückkopplung der Ergebnisse (z.B. im Kinder- und Jugendhilfeausschuss, im Hauptausschuss) statt?

Management-Tool: Stakeholder-Analyse

Stakeholder <input checked="" type="checkbox"/> Anspruchsgruppe <input checked="" type="checkbox"/> Schlüsselperson	Analyseperspektiven			
	Interessen Ansprüche Auftrag/Ziele	Einfluss Stärke	Verhalten (+/-)	Kopplungs- punkte
Adressat/innen				
Kommunalpolitiker/innen im Rat und in Ausschüssen				
Fachbereiche der Kommunalverwaltung				
Freie Träger				
Andere Dienstleister				
Einrichtungen				
Lokale Öffentlichkeit: Medien, Initiativen				
Gewerbetreibende				
Zivilgesellschaft: Kirchen, Vereine, Verbände				

Quelle: Schubert 2018, S. 65

Management-Tool: Stakeholder-Bewertungsmatrix



Quelle: Schubert 2018, S.87

Reflexion und Transfer in die Praxis

1. Einzelarbeit

Wer sind (potentielle) Stakeholder meines (potentiellen) Netzwerkes?

Ordnen Sie die Stakeholder in die Bewertungsmatrix ein.
Wer fehlt? Wie wollen Sie diesen gewinnen und wie gehen Sie vor?

2. Gruppenarbeit

Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse

Literatur

Hack, C. (2023). Hemmnisse bei der Gestaltung kommunaler Netzwerke und rechtskreisübergreifender Kooperationskontexte. In: Speyerer Arbeitshefte. Heft 259. Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften.

Hack, C.; Maykus, St. (2023). Gesamtsystem oder Parallelstruktur? Eine empirische Analyse der Innovationsbedingungen von Vernetzung in der Kommune und kritische Rückschlüsse auf Bildungsnetzwerke. In: Brüggemann, Christian; Hermstein, Björn; Nikolai, Rita (Hrsg.): *Bildungskommunen? Zum Wandel von Kommunalpolitik und -verwaltung im Bildungsbereich.*

Hack, C. (2021): Kooperation und Vernetzung in bildungs- und sozialpolitischen Reformprogrammen. *Kommunale Praxis, pädagogische Forschung und Sozialpolitik.* Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Schubert, H. (2018). *Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft: Eine Einführung.* Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Sydow, J. (Hrsg.) (2010). *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der "Managementforschung"* (5., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Gabler

van Santen, E., & Seckinger, M. (2003). *Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis: Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe.* München, Opladen: Verl. Dt. Jugendinst; Leske und Budrich.

Weber, S. (2005). Netzwerkentwicklung als Lernprozess. In U. Otto & P. Bauer (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten* (S. 127–179). Tübingen: DGVT-Verl. Dt. Ges. für Verhaltenstherapie.