



IKPE

Institut für kommunale
Planung und Entwicklung



FH E **FACHHOCHSCHULE
ERFURT UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES**

Netzwerkarbeit im kommunalen Übergangsmanagement

Vortrag auf der Jahrestagung 2018 „Bildungsübergänge gestalten“ der
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Saarbrücken, 12.06.2018

Prof. Dr. Jörg Fischer

Gliederung

1. Übergänge in versäulten Strukturen
2. Idee des Vernetzens
3. Logik des Netzwerks
4. Herausforderungen für die Koordination
5. Fortentwicklung eines Netzwerks
6. Rahmenbedingungen eines Netzwerks

1. Übergänge in versäulten Strukturen

Methodische Ausgangslage

Systemische Folgen einer versäulten Struktur:

- Doppelaktivitäten
- Ressourcenverschwendung
- fehlender Wissenstransfer bei Übergängen
- keine Ausschöpfung der Potentiale von Kooperationspartnern
- Delegation und Abschiebung (Maykus 2009, S. 40)

1. Übergänge in versäulten Strukturen

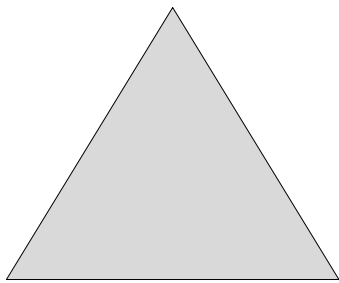
Methodische Ausgangslage

Lebensweltliche Folgen einer versäulten Struktur:

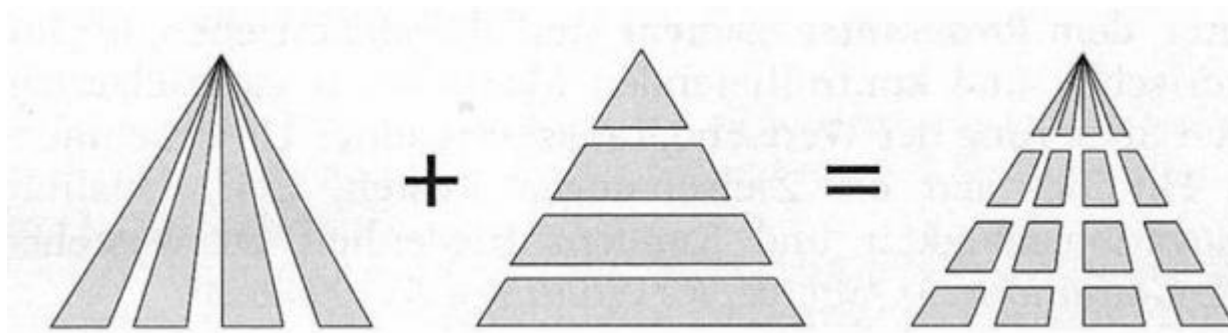
- Vielzahl von Problembearbeitern
- Erfahrung von Beliebigkeit und Unverhältnismäßigkeit
- Alleinsein bei Übergängen
- lebensweltferne Lernerfahrungen
- Ohnmacht in Hilfestrukturen (Maykus 2009, S. 40)

2. Idee des Vernetzens

Kooperation in versäulten Strukturen (nach Schubert 2008)



Lebenswelt als
Erfahrungszusammenhang



Funktions-
barrieren

Hierarchie-
barrieren

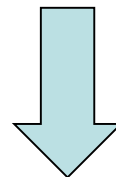
operative
Inseln

2. Idee des Vernetzens

Vom operativen ‚Vernetzen‘ zum strategischen Arbeitsprinzip der Netzwerkorientierung:

- der **Netzwerkansatz** im Sinne eines theoretischen Ansatzes zur Auftragsbestimmung und Definition Sozialer Arbeit,
- das **Netzwerken** als etablierte Form methodischen Handelns und
- das **Netzwerk** als neue institutionelle und professionelle Handlungsebene Sozialer Arbeit (und des Bildungswesens)

(Fischer/Kosellek 2018)



Struktur

Prozess

Denken

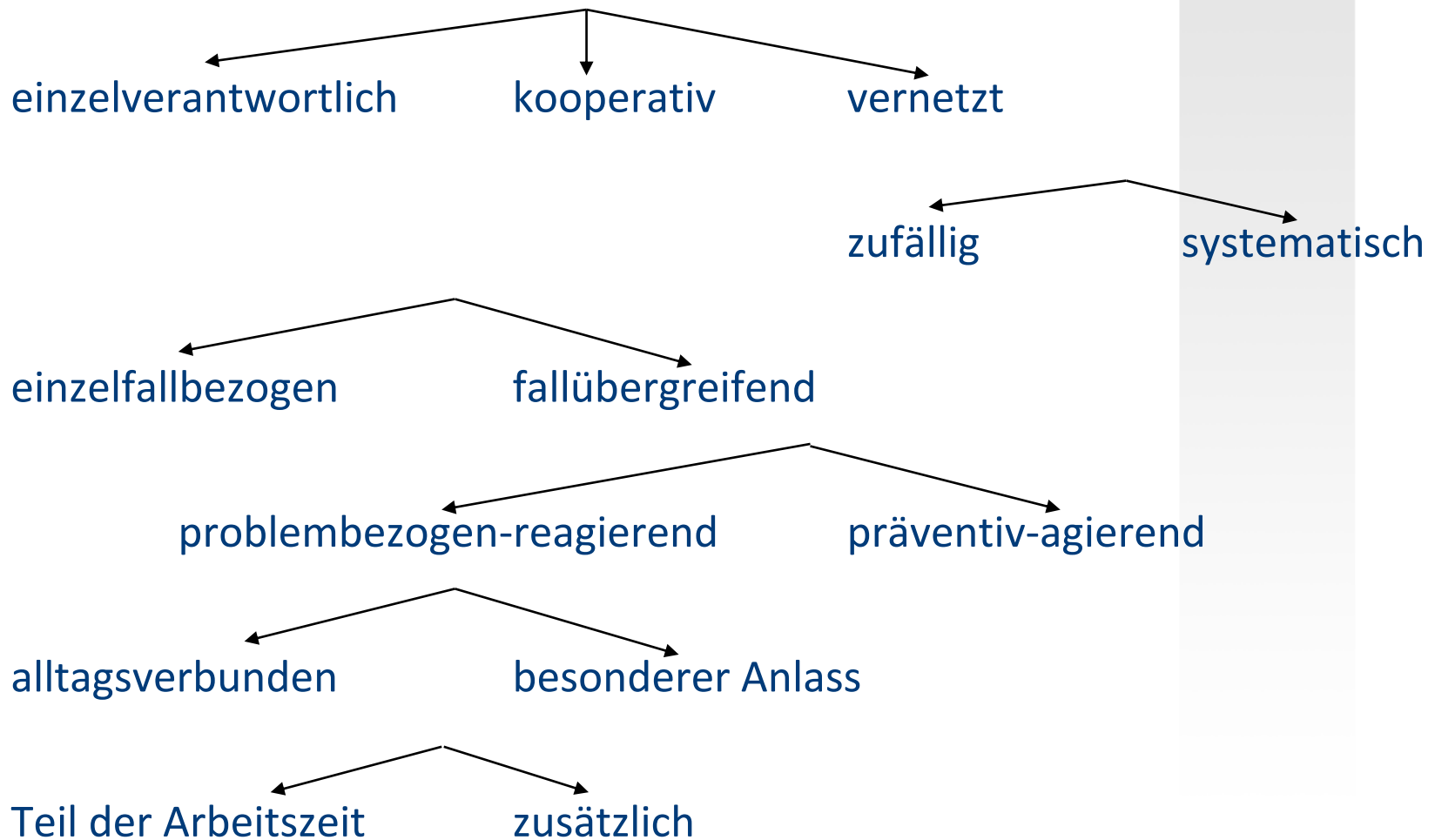
2. Idee des Vernetzens

Erwartungen an den Netzwerkbegriff

- **Inhaltlicher Aspekt:** Verkoppelung bestehender Angebote, Nutzung von Synergieeffekten, Potentialausschöpfung von bestimmten Räumen, effektiverer Einsatz knapper Ressourcen
- **Professioneller Aspekt:** Reduzierung von Unsicherheiten im Umgang mit Umwelt sowie in der zeitlichen Perspektive
- **Methodischer Aspekt:** Erweiterter Analyse- und Arbeitsansatz
- **Steuerungspolitischer Aspekt:** Leichtere Steuerung durch Politik
- **Kultureller Aspekt:** Überwinden des institutionellen Tunnelblicks, Netzwerke als Modethema, Veränderte Formen des institutionellen Umgangs, lernende Organisation, andere Fehlerkultur
- **(Adressatenbezogener Aspekt:** verstärkte Einbindung von Betroffenen und Beteiligten in die Wahrnehmung und Befriedigung)

3. Idee des Vernetzens

Formen der Zusammenarbeit



2. Logik des Netzwerks

Steuerungstypen

- Markt (unsichtbare Hand): Wettbewerbsvorteil (marktlicher Steuerungstypus eher über Geldtausch und Verträge kommuniziert wird und die Handlungskontrolle in Form von Konkurrenz und Preisen)
- Staat (demokratische Mehrheitsentscheidung): Über-/Unterordnung
- Verwaltung (hierarchische Intervention und Kontrolle): Zuständigkeiten
- Netzwerke (Verhandlung, Argumentation): Handlungsbasis

2. Logik des Netzwerks

Berücksichtigung des Spannungsfelds Organisation – Netzwerk, Netzwerke als Weiterentwicklung der Steuerung, Kultur, Methoden, Profession und Institutionen

Organisation	Netzwerk
Formale Regeln	Selbstgebende Regeln, Vertrauen
Hierarchische Kommunikation	Diskursiv
Abhängig	Interdependent
Abgrenzung	Kooperation
Langfristig	Mittelfristig
Struktur	Prozess
Macht	Verhandlung
Rationales Denken	Multiperspektivisches Denken
Strukturkonservativ	Innovativ
Management/Linie	Koordination, Netzwerkmanagement

2. Logik des Netzwerks

Netzwerke als Kapitalform

Basisnetzwerke wie Familie und Freundeskreis basierend auf Solidarität

Informelle Netzwerke wie Kollegenkreis oder Nachbarschaft mit schwacher Organisation bzw. Verein oder Partei mit starker Organisation basierend auf Reziprozität

Persönliches Sozialkapital

Professionelles Sozialkapital

Professionelle Netzwerke wie Netzwerke frühe Hilfen basierend auf gemeinsamer Interessenlage

3. Herausforderungen für die Koordination

Koordination

- planmäßiges Verknüpfen von arbeitsteilig erbrachten Aktivitäten verschiedener Beteiligter in einem gemeinsamen Prozess und hin zu einer gemeinsamen Leistung

Aufgaben der Koordination

- zielgerichtetes Zusammenwirken unterschiedlicher Angebotsträger initiieren und unterstützen
- relevante Handlungsfelder erkennen und verknüpfen
- Anschlussfähigkeit an zivilgesellschaftliche und sozialräumliche Strukturen herstellen

3. Herausforderungen für die Koordination

Koordination

- planmäßiges Verknüpfen von arbeitsteilig erbrachten Aktivitäten verschiedener Beteiligter in einem gemeinsamen Prozess und hin zu einer gemeinsamen Leistung

Aufgaben der Koordination

- zielgerichtetes Zusammenwirken unterschiedlicher Angebotsträger initiieren und unterstützen ⇒ **Kooperation, Angebote, Akteure**
- relevante Handlungsfelder erkennen und verknüpfen ⇒ **Aufgaben**
- Anschlussfähigkeit an zivilgesellschaftliche und sozialräumliche Strukturen herstellen ⇒ **Umwelt, Teilhabe**

4. Fortentwicklung eines Netzwerks

Probleme in der Netzwerkarbeit

- Neigung zu Missverständnissen und Vorbehalten
- Unverbindlichkeit des Handelns
- Schaffung von Parallelstrukturen
- Fokussierung von professionellen Befindlichkeiten
- Mangelnde Umsetzung von Ergebnissen
- Modemäßige Themenbearbeitung
- Interessenkonflikt Institution – Netzwerk
- Dominanz von einzelnen Akteuren
- Unkenntnis im Netzwerkmanagement

4. Fortentwicklung eines Netzwerks

Gelingendes Netzwerken

- Klare Verantwortlichkeiten / professionelle Moderation / Netzwerkmanagement
- Gemeinsame Klärung / Vereinbarung von Zielen / Leitbildern
- Akzeptanz des Spannungsfeldes zwischen Planung und Eigendynamik
- „Aktionslernen“ / Qualifizierung / Vertrauensbildung
- Offenlegung / Analyse von Interessen
- Kooperationsvereinbarungen
- Möglichkeiten des informellen Austauschs
- Definition von „Rückkopplungsschleifen“ mit den Organisationen
- Regelmäßige Kommunikation mit dem „Auftraggeber“ (Stöbe-Blossey 2010)

4. Fortentwicklung eines Netzwerks

Rolle der Koordination

4. Fortentwicklung eines Netzwerks

Rolle der Koordination

Übung II: Frau Müller ist krank

4. Fortentwicklung eines Netzwerks

Perspektiven

- Stärkung des Selbstverständnisses von Koordination und Management
- Stärkung des Prozessgedankens gegenüber dem Strukturgedanken
- Identifikation von weiteren Share- und Stakeholdern
- Einholen/Einfordern von politischen Rückhalt
- Stärkung der Kampagnenfähigkeit
- Auseinandersetzung mit Fehlerkultur
- Bezug auf das Konzept der lernenden Organisation

5. Gelingende Rahmenbedingungen von Netzwerkarbeit

Netzwerke brauchen Menschen

- wie Gallionsfiguren und Schlüsselakteure
- die ihre Steuerungsverantwortung wahrnehmen
- wie Fürsorger und Kümmerer, die den Motor anlassen, pflegen und betreuen
- wie Netzwerk-Visionäre mit Bodenhaftung
- mit kognitiver und emotionaler Intelligenz, die alle Akteure auf ihren unterschiedlichen Ebenen einbinden und verankern können

(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

5. Gelingende Rahmenbedingungen von Netzwerkarbeit

Netzwerke brauchen Ergebnisse

- durch praktische Erfolge
- durch Aktionen, Events, Veranstaltungen zwecks Belebung der Projektdynamik
- auch durch Misserfolge und Probleme, um fachliche Weiterentwicklungen zu ermöglichen
- die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit transparent werden

(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Fischer

IKPE an der FH Erfurt

Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften

E-Mail: joerg.fischer@fh-erfurt.de

Telefon: 0361 6700-539



IKPE

Institut für kommunale
Planung und Entwicklung