

Beginnen wir, indem wir uns die großen Hoffnungen, die mit Netzwerkbildung verbunden sind, einmal anschauen. Vielleicht sind ihre Überlegungen auch mit diesen Hoffnungen verbunden und dann tut es gut, die Stimmigkeit diese Hoffnungen noch einmal zu prüfen.

1. **Hoffnungen**, die mit Netzwerkbildung verbunden sind:

- **gesellschaftliche Entwicklungen bewältigbar** zu machen: Die Komplexität unseres Lebens erscheint uns ganz oft nicht verstehbar (aktuell kann man das ja an vielen Reaktionen auf politische Prozesse ablesen) geschweige denn dass wir den Eindruck haben, das Ganze sei steuerbar. Lassen Sie mich ein Beispiel aus der Sozialen Arbeit nehmen:

Die Netzwerke Frühe Hilfen. Wie Eltern mit ihren Kindern umgehen, erscheint immer weniger steuerbar zu sein. Oft kommt der Staat in der Ausübung seines Wächteramtes zu spät. Die Nöte der Kinder sind groß. Also müssen alle, die mit dem Thema befasst sind, an einen Tisch, um Strategien und Vorgehensweisen abzusprechen.<sup>1</sup> In besonderem Fokus stehen Vernachlässigungsformen im Säuglingsalter. Und wie wirksam sind diese Netzwerke? Die Statistik zeigt, dass die akuten Kindeswohlgefährdungen in 2015 noch einmal stark gestiegen sind.<sup>2</sup> Das heisst jetzt nicht, dass ich die Netzwerke Frühe Hilfe nicht sinnvoll finde. Vielleicht wären ja die Fälle sogar noch stärker gestiegen. Die Frage bleibt aber erlaubt, ob hier nicht weniger die Netzwerke helfen als vielmehr z.B. rechtliche Regelungen, die die Kinderuntersuchungen beim Kinderarzt betreffen.

- Eine zweite Hoffnung betrifft die **Finanzen**: Netzwerke werden u.a. gebildet, weil man sparen soll oder will. Nehmen wir hier das Beispiel „Netzwerke gegen Kinderarmut“. Die Landesregierung hat hier ein umfangreiches Projekt angestoßen<sup>3</sup>, um die Folgen der Kinderarmut bewältigbar zu machen. Aus einer Studie der Bertelsmann Stiftung weiß man, dass am effektivsten Kindertagesstätten und Grundschulen ausgleichend wirken können. Diese Wirkung hängt aber nicht an einem Netzwerk. Und schon gar nicht hilft sie sparen, denn diese Institutionen müssen entsprechend ausgestattet werden.<sup>4</sup> Wenn in einem Netzwerk zehn Partner ihre Mitarbeiter in das Netzwerk schicken,

---

1 Vgl.: Nationales Zentrum Früher Hilfen (NZFH) (2011): Werkbuch Vernetzung - Modellprojekt "Guter Start ins Kinderleben". Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz. Aufl. 5.5.12.13. Köln: Bonifatius.

2 [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16\\_354\\_225.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_354_225.html)

3 [http://www.lvr.de/de/nav\\_main/jugend\\_2/jugendmter/koordinationsstellekinderarmut/koordinationsstellekinderarmut\\_1.jsp](http://www.lvr.de/de/nav_main/jugend_2/jugendmter/koordinationsstellekinderarmut/koordinationsstellekinderarmut_1.jsp)

4 Bertelsmann Stiftung (2015)

**Arbeitsgruppe Kooperationsmanagement Prof. Dr. U. Deller**

dann muss man ja mindestens die Arbeitszeit mal rechnen. Da ist man schnell bei 15.000 bis 20.000 € im Jahr nur an Personalkosten.

- Lassen Sie mich eine dritte Hoffnung prüfen: Netzwerke, als soziale Netzwerke **gegen Vereinsamung**. In der Zeit zwischen 1996 und 2011 hat sich die Zahl der allein lebenden Bürger vervielfacht. Dies trifft vor allem auf städtische Zentren zu. „In Großstädten mit mehr als 500.000 Einwohnern lebten im Jahr 2011 28,8 Prozent der Bevölkerung in einem Einpersonenhaushalt. ...Zwischen 1996 und 2011 stieg die Zahl alleinlebender Frauen um 10,5 Prozent ...Die Zahl alleinlebender Männer erhöhte sich im gleichen Zeitraum um fast die Hälfte (48,0 Prozent)... in Ostdeutschland sogar um 78,1 Prozent.“<sup>5</sup> Also entweder zeigt sich, wie riesengroß die Aufgabe ist, oder wie wenig man mit den sozialen Netzwerken bewirken kann.

Lassen Sie mich das Ganze noch ein bisschen weiter auf die Spitze treiben. Denn nur durch diesen begrenzenden Zugang, kommen wir aus dem Status raus, den wir mit dem alten Bonmot beschreiben können: „Wenn ich nicht mehr weiterweiß, gründe ich 'nen Arbeitskreis.“ Nehmen wir uns noch drei weitere Aspekte vor:

- zunächst einmal die Hoffnung Arbeit besser verteilen zu können. Auch hier würde ich gerne mit einem Mythos aufräumen. Netzwerkarbeit ist nicht die Aufteilung von Arbeit, sondern macht zumindest am Anfang **erheblich viel mehr Arbeit**. Bis man klären konnte, wer was und in welcher Reihenfolge beiträgt, kann es sein, dass man manche Aufgabe schneller alleine geregelt hätte.
- und zweitens die Frage der **Steuerbarkeit**: wie viele Veröffentlichungen zum Thema Netzwerkmanagement erschienen sind, lässt sich nicht mehr überschauen. Spätestens seit den Veröffentlichungen von Norbert Elias 1939 zum Thema Figuration wissen wir, Netzwerke sind nicht wirklich steuerbar. Wenn Sie nur 10 Partner in einem Netzwerk haben, dann gibt es nach Norbert Elias 5110 theoretisch mögliche Verbindungen.<sup>6</sup> Selbst wenn Sie Ihren Algorithmus-Rechner immer mit sich führen, werden Sie diese Menge nicht in Echtzeit bewältigen.
- Zudem ist Netzwerkarbeit letztlich nicht die neue Freiheit. Auch wenn wir mit Netzwerkarbeit davon ausgehen dürfen, dass wir die Mechanismen Markt und Hierarchie überwinden, so sind damit nicht alle Freiheiten gegeben. Die Einbindung in ein Netzwerk ist manchmal enger als angenommen.<sup>7</sup> Die Partner in einem Netzwerk sind nämlich gleich doppelt gebunden, sowohl im Netzwerk wie auch in der Herkunftsorganisation.

---

<sup>5</sup> <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61572/alleinlebende>

<sup>6</sup> Elias (1996), S. 107.

<sup>7</sup> Vgl. Neuberger(1998)

Um die aktuelle Diskussion um Netzwerkbildung richtig einzuordnen, fehlt jetzt noch ein Hinweis, dass wir nicht wirklich über ein neues Thema sprechen. Wenn wir von der Graphentheorie ausgehen, die den Netzwerkanalysen zugrunde liegt, müssen wir sogar ins Jahr 1736 zurückgehen. Zu dieser Zeit hat nämlich der berühmte Mathematiker Euler das Problem gelöst, wie oft eine der Brücken in Königsberg genutzt werden muss, um einen Stadtrundgang zu machen. Das sich ergebende Brückennetzwerk bildet den Ursprung für die heutigen Netzwerkanalysen.

Näher an unseren Fragen war der australische Soziologe Barnes, der 1952 untersuchte, wie sich in einer norwegischen Insel-Pfarrgemeinde soziale Struktur und Unterstützung beschreiben ließen. Er grenzte das, was er sah vom Begriff Gemeinschaft (er verwendete den deutschen Begriff) und von der Fülle der formalen Organisationen ab: persönliche Unterstützung quer zu den formalen Organisationen ohne die Bindung der Gemeinschaft. Und dieses Phänomen nannte er Netzwerk.<sup>8</sup>

Also zuerst einmal lernen wir von diesen Eingrenzungen zentrale Aspekte, die zugleich die ersten Rahmenbedingungen markieren:

- Netzwerk kann unterschiedliche Dinge meinen: zumindest müssen wir unterscheiden zwischen Personennetzwerken und Netzwerken von Organisationen. Will heißen, wer Netzwerke steuern will, muss wissen, um welche Art es sich handelt, da Personennetzwerke anderen Steuerungsbedingungen unterliegen als Netzwerke von Organisationen.
- Um Entwicklungen durch Netzwerkbildung bewältigbar zu machen, muss der Zielpunkt sehr klar definiert sein. Denn dann können wir prüfen, ob ein Netzwerk die richtige Strategie zur Bewältigung der Aufgabe oder zur Lösung des Problem ist. Will heißen, Netzwerkarbeit gelingt, wenn es eine bewältigbare und ausreichend konkret gefasste Aufgabenstellung gibt.
- Netzwerke kosten Geld. Wenn Sie die Kosten der Partner in einem Netzwerk rechnen, dann wissen Sie, dass der Erfolg wahrscheinlich sein und den Aufwand rechtfertigen können muss. Will heißen, die Netzwerkpartner müssen bereit sein zu investieren, auch wenn sie auf mittlere oder längere Sicht mit Gewinnen rechnen.

Auf der Basis dieser ersten Eingrenzungen sind Netzwerke ein hervorragendes Instrument in unterschiedlichsten Bereichen.

## 2. Der Begriff

Wovon sprechen wir denn jetzt eigentlich? Ich habe bisher den Netzwerkbegriff so verwendet, wie das alle tun: als Chiffre, um unterschiedliche Aspekte zu integrieren.

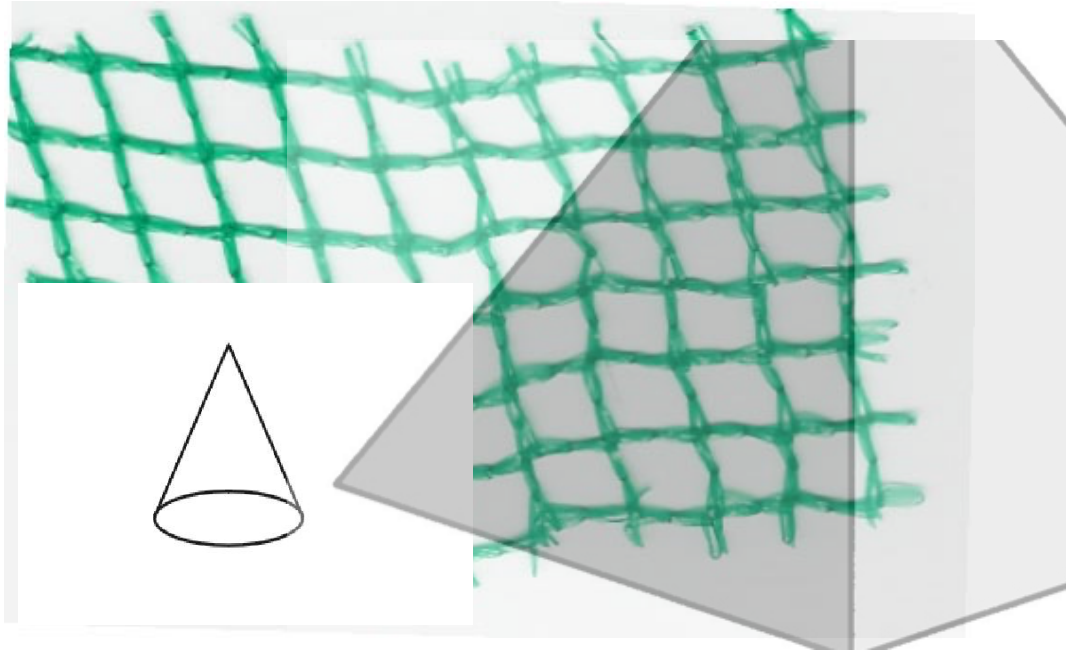
Allen Vorstellungen von Netzwerk gemeinsam ist das zu Grunde liegende Bild. Verbindung wird nicht in Gestalt von Kegeln, Pyramiden, Kreisen o. ä. geometrischen Formen beschreibbar, sondern über das Netz, das seine Fäden an **Knotenpunkten** zusammenbindet, die aber selbst nicht

---

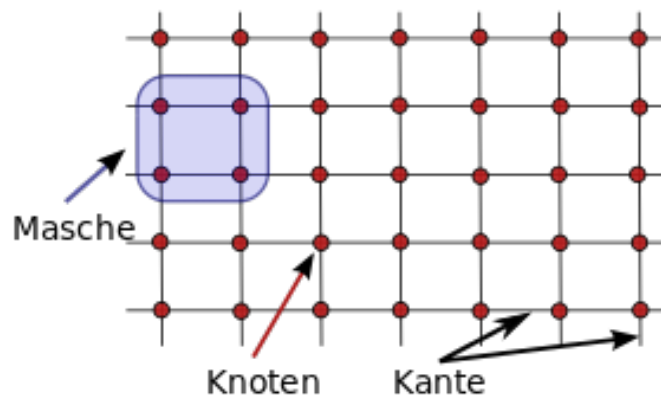
<sup>8</sup> Barnes (1954), 39.

die Funktion eines Zentrums, sondern lediglich die einer Verbindung von vielen haben, und die **beliebig weitergedacht** werden kann.

Das Netz kann ebenso immer weiter geknüpft werden wie es auch als begrenzt gedacht und rea-



lisiert werden kann. Im Bild des Netzes selbst ist eher das endlose Weiterknüpfen angelegt. Die Graphentheorie liegt den meisten Netzwerkanalysen zugrunde. In der Graphentheorie existiert noch eine weitere Einheit: Masche heißt hier eine geschlossene Einheit von Knoten und Kanten.



Wenn Sie jetzt an Ihre Organisationen denken, in denen Sie arbeiten, dann werden Sie schnell den Unterschied feststellen. Die Organigramme werden in der Regel als Kegel, Dreieck oder Pyramide dargestellt. Wenn Sie die Organisationen als Netzwerk begreifen wollen, dann müssen Sie auf die Matrix-Organisation zurückgreifen.

Beispiel Matrixorganisation

	Gruppe / Abteilung / Projekt / Dienst- leistung				
	1	2	3	4	5
Finanzen					
Personal					
Immobilien-ma- nagement					
Fuhrpark					
Einkauf					

Aber auch in der Matrixorganisation haben wir fast immer eine Linie, die die Weisungsberechtigung verdeutlicht. Im kompliziertesten Fall, indem Dienst- und Fachaufsicht unterschieden werden. Wir sprechen viel von Netzwerk, die berufliche Realität bindet uns aber in genau gegenteilige Organisationsformen ein. Im Unterschied zur Organisationsstruktur der Wohlfahrtsorganisationen, sind Netzwerke nicht hierarchisch geordnet.

- Hier haben wir eine weitere Rahmenbedingung: die Struktur unseres beruflichen Alltags ist in erster Linie nicht von Netzwerken, sondern von hierarchischen Bedingungen geprägt. Und daneben gesellen sich marktliche und Netzwerk-Strukturen. D.h., dass wir und unsere Kolleginnen und Kollegen, auf allen drei Klaviaturen spielen können müssen.

Damit wären wir bei einer grundlegenden Unterscheidung, um Netzwerk zu verstehen. Vielleicht hilft uns zunächst einmal ein Schaubild weiter, das die Abgrenzung des Begriffs zu seiner Klärung nutzt.<sup>9</sup>

	<b>Markt</b>	<b>Hierarchie</b>	<b>Netzwerk</b>
<b><u>Form</u></b>	Spontan, spezifisch	Geregelt, unspezifisch	Diskursiv
<b><u>Zugang</u></b>	Offen	Geregelt	Begrenzt, exklusiv
<b><u>Zeithorizont</u></b>	Kurzfristig	Langfristig	Mittelfristig
<b><u>Normative Basis</u></b>	Verträge; Eigentumsrechte	Arbeitsverhältnis	Komplementäre Stärken
<b><u>Kommunikation</u></b>	Preise	Routine	Beziehungen
<b><u>Konfliktbewältigung</u></b>	Feilschen; Gerichtsverfahren	Administrativer Befehl und Kontrolle	Norm der Gegenseitigkeit, Fragen der Reputation
<b><u>Klima</u></b>	Genauigkeit und / oder Misstrauen	Formal, bürokratisch	„open-ended“, gegenseitige Vorteile

Angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung ist es hilfreich, die Bedeutung der Netzwerkarbeit vor dem Hintergrund der Einschränkung der anderen Steuerungsarten zu erklären.

Am bekanntesten ist uns aus vielen Gründen vielleicht die Steuerung über die Hierarchie. Wir alle kennen Behördenentscheidungen, die sich an den klassischen Prinzipien der Bürokratie orientieren sollen. Sie steht, wie wir in der Tabelle sehen, vor allem für langfristige, unabhängig vom Einzelfall getroffene Regelungen, die „nur“ angewendet werden müssen. Etwas einfach gesagt, wird das Problem der Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung dadurch bewältigt, dass es eine staatliche Regelung gibt. Also demnächst das Bundesteilhabegesetz. Dieser ordnungspolitische Eingriff ist wichtig, zeigt aber zugleich die Begrenzung des Prinzips Hierarchie. Denn die dann nötige Abstimmung ist über die reine hierarchische Anweisung nicht zu regeln. Der Staat nimmt in unseren heutigen Strukturen eine andere Stellung ein, als derjenige, der über die Hierarchie das gesellschaftliche Gefüge gestaltet. Es braucht also eine ergänzende Steuerung. Diese wurde spätestens seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts in der Idee einer prosperierenden Wirtschaft gesehen. Denn diese erst schafft Arbeit und die Arbeit sichert wirtschaftliche Unabhängigkeit. Die Defizite einer reinen Marktsteuerung liegen gerade für den Sozialbereich auf der Hand:

<sup>9</sup> Deller, Ulrich (2009), S. 244 f.

für viele Angebote gibt es keinen Markt. Und für viele durch den Markt regulierte Prozesse entstehen Kosten, die der Markt selbst nicht widerspiegelt.<sup>10</sup> Wir haben uns daran gewöhnt, dass in diesem Fall der Staat ordnungspolitisch eingreift. Aber der hat seine Grenzen, wie wir oben gesehen haben. Zudem zeigt das Leistungs-Dreieck, dass es keine wirkliche Marktbeziehung zwischen Kunde und Anbieter gibt. Zwischen den Leistungsnutzer und den Leistungserbringer schiebt sich der Leistungsträger, allerdings wie wir später noch sehen werden, in einer schillernden Weise. Wir brauchen also eine ergänzende, beide Schwächen überschreitende Art gesellschaftlicher Steuerung. Und an dieser Stelle kommt die Netzwerkarbeit ins Spiel. Was meinen wir mit dem Begriff im Detail?

Der Begriff meint verschiedene Aspekte:<sup>11</sup>

- Art der Koordinierung sozialer Handlungen
- Freiwillige Kooperation: ob ein Partner im Netzwerk vertreten ist, entscheidet jeder selbst, vorausgesetzt, er wurde eingeladen
- Nicht-hierarchisch: d.h. keine Orientierung an Anweisung und Gehorsam,
- Nicht-marktförmig: d.h. nicht der Preis und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage bestimmen die Beziehungen der Netzwerkpartner
- Koordination von Interessen: zugrunde liegt die Idee, dass jeder Partner berechnete Interessen einbringt, und das Netzwerk gerade davon lebt, das Erreichen der Interessen anzuzielen
- Diskursive Austauschbeziehungen

Oder um es auf einige Adjektive zu konzentrieren: **es geht um strukturierte, zielorientierte, diskursiv fundierte, transparente, freiwillige, arbeitsteilig organisierte und Gewinn für alle Beteiligten ermöglichende Zusammenarbeit.**

Man kann diesen Kriterienkatalog in zwei Richtungen verwenden: zum einen, um festzustellen, wohin man möchte: d.h. Man braucht Regelungen für die Struktur, den Diskurs, die Ziele, die Transparenz, die Freiwilligkeit und den Gewinn.

An dieser Stelle würde ich Ihnen gerne einen weiteren Vorschlag zur Eingrenzung machen. Die beiden Begriffe Netzwerk und Kooperation werden häufig parallel oder gar synonym verwendet. Natürlich hat Netzwerkbildung viel mit der Fähigkeit zu kooperieren zu tun. Letzteres meint aber eher das Verhalten der Menschen in einem Netzwerk. Netzwerk meint dagegen eher die strukturellen Aspekte.

### 3. Bedingungen im engeren Sinn

---

<sup>10</sup> Dahme, Schütter, Wohlfahrt (2008), 85

<sup>11</sup> Deller (2009).

Jetzt haben wir schon eine ganze Menge Rahmenbedingungen gesammelt. Wir sind sogar schon zu zentralen Aspekten gekommen, die man mit Netzwerkarbeit verbinden kann. Wenn wir diese nun auf die Rahmenbedingungen im politischen und ökonomischen Sinnen beziehen, ergeben sich weitere Einschränkungen dessen, was wir mit Netzwerkarbeit bewirken können.

- **Politisch:**

Auf die Krise des staatlichen Agierens in den siebziger Jahren gibt es nicht nur die oben dargestellte neoliberale Reaktion, die wir gerne mit den sie herausragend repräsentierenden Köpfen Thatcher und Reagan verbinden. Renate Mayntz hat eine andere Reaktion ausgemacht, die das Scheitern staatlicher Intervention beantwortet: **policy networking** oder auf deutsch ein Aushandeln der Perspektiven zwischen Bürgern und Staat.<sup>12</sup> Derzeit könnten wir vielleicht der Meinung sein, dass dieser Aushandlungsprozeß mit der neoliberalen Strategie des Lobbyismus in Richtung Markt ausgehebelt wird. Aber das Grundprinzip bleibt erhalten. „Heute ...(sind; U.D.) eine Vielzahl von sowohl öffentlichen als auch privaten Organisationen... (in den Prozeß der Politik; U.D.) eingebunden...“<sup>13</sup> Sie erleben das vielleicht in Ihren Verhandlungen mit den Leistungsträgern nicht so, dass es einen Aushandlungsprozeß gebe. Sie können aber grundlegend davon ausgehen, dass bei allen Problemen in der Kontraktgestaltung zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern Sie als Akteure eine Beteiligung am politischen Prozeß sicher haben. Den staatlichen Strukturen in Gestalt der Leistungsträger bieten Politiknetzwerke mit Ihnen als Leistungserbringern bedeutende Informationen und sichern zugleich das notwendige Minimum an Akzeptanz politischer Entscheidungen.<sup>14</sup>

Dieser Charakter des **Aushandeln in Politiknetzwerken** wird durch die Tatsache stark beeinflusst, dass die staatlichen Strukturen **sehr unterschiedliche Funktionen im Verhältnis zu den Leistungserbringern** einnehmen können.

1. **Auftraggeber:** die Leistungserbringer sind auf hohe Kundenzufriedenheit ausgerichtet; die Leistungsträger wollen hohe Qualität bei möglichst geringen Kosten
2. **Aufsicht:** die Leistungsträger sichern die Interessen der Leistungsnutzer, im Zweifelsfall im Sinne des staatlichen Wächteramtes.
3. **Planungspartner:** die Leistungsträger sind auf eine Fülle von Informationen angewiesen, um die nötigen Vorsorgeleistungen angemessen planen und absichern zu können.
4. **Analysepartner:** die Leistungsträger sind oft in der gleichen Situation, so dass die Analyse der Lage der Klienten nur gemeinsam vorgenommen werden kann, auch wenn es in der Entscheidung über die daraus zu ziehenden Konsequenzen unterschiedliche Zuständigkeiten gibt.

---

<sup>12</sup> Mayntz (1996)

<sup>13</sup> Mayntz (1996), 473.

<sup>14</sup> Mayntz (1996), 474.



5. **Leistungserbringer:** die Leistungsträger sind sehr oft zugleich auch Leistungserbringer, sodass innerhalb der Leistungsträger-Organisationen Rollenkonflikte entstehen und bewältigt werden müssen, und so zugleich Leistungsträger in Konkurrenz zu Leistungserbringern geraten.

Das größte Problem besteht jetzt darin, in der Netzwerkbildung Partner einander gegenüberzusetzen, die je nach wahrgenommener Funktion das Gefüge entscheidend verändern. Kurzfristig lässt sich dieses Problem nur teilweise entschärfen, indem bei der Besetzung der Vertretung der Leistungsträger in Netzwerken die jeweils zu vertretende Funktion von den **Zuständigkeiten klar auseinander gehalten** wird. Zudem spielt hier das aufzubauende **Vertrauen** eine zentrale Rolle. Die Vertreter der Leistungsträger haben in Netzwerken ein besonderes Problem. Sie müssen sich mehr anstrengen als andere glaubhaft zu machen, dass sie nur eine der o.g. Funktionen repräsentieren und mit den gewonnenen Informationen entsprechend umgehen. Ob das gelingt mag, sei dahingestellt. Letztlich ist zu vermuten, dass überall da, wo Leistungserbringer und Leistungsträger gemeinsam in Netzwerken sitzen, diese **strategisch** gehandhabt werden. Das schränkt den Austauschcharakter der Netzwerke stark ein.

Für die Leistungsträger kommt dabei als besondere Herausforderung hinzu, dass sie auf Kostenoptimierung hin getrimmt werden, aber um kluge Entscheidungen treffen zu können, eigentlich auf Austausch und Verhandlung angewiesen sind. Damit sind wir bei den ökonomischen Rahmenbedingungen.

- **Ökonomisch:**

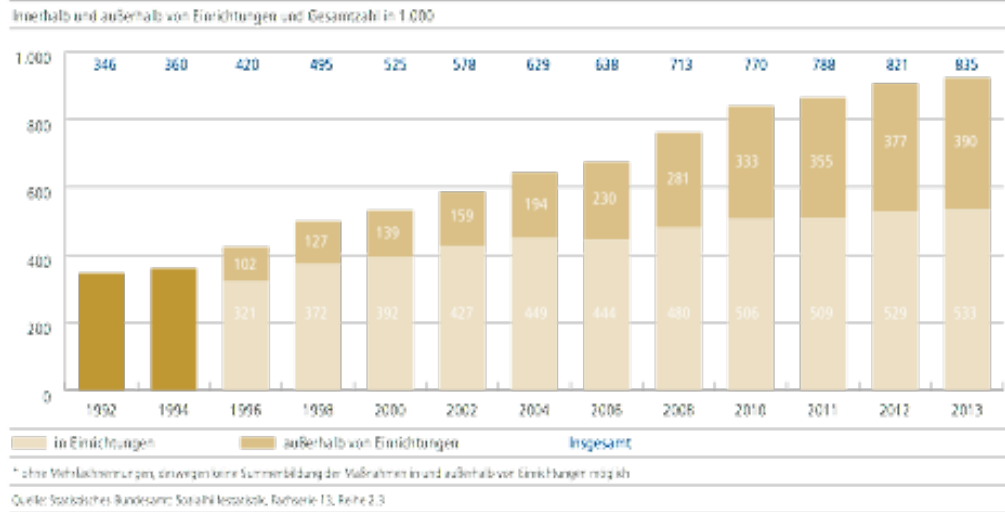
Zunächst möchte ich einmal auf die in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Finanzmittel im Sozialbereich hinweisen. Im Vergleich zu 1996 steigern die Kommunen ihre Anstrengungen für soziale Leistungen in 2013 um 66 % (von 29,3 auf 48,7 Mrd. €). In 1996 waren das 19,7 % der gesamten kommunalen Ausgaben und in 2013 waren es 24,1 % der gesamten kommunalen Ausgaben. Im gleichen Zeitraum sanken die Kosten für Personal und für Investitionen deutlich.<sup>15</sup> Das Phänomen betrifft auch die Eingliederungshilfe für Behinderte. Die Anzahl der Empfänger von Eingliederungshilfe für behinderte Menschen hat sich von 420 in 1996 auf 835 in 2013 verdoppelt.

---

<sup>15</sup> Kommunale Sozialausgaben (2015), S. 23.

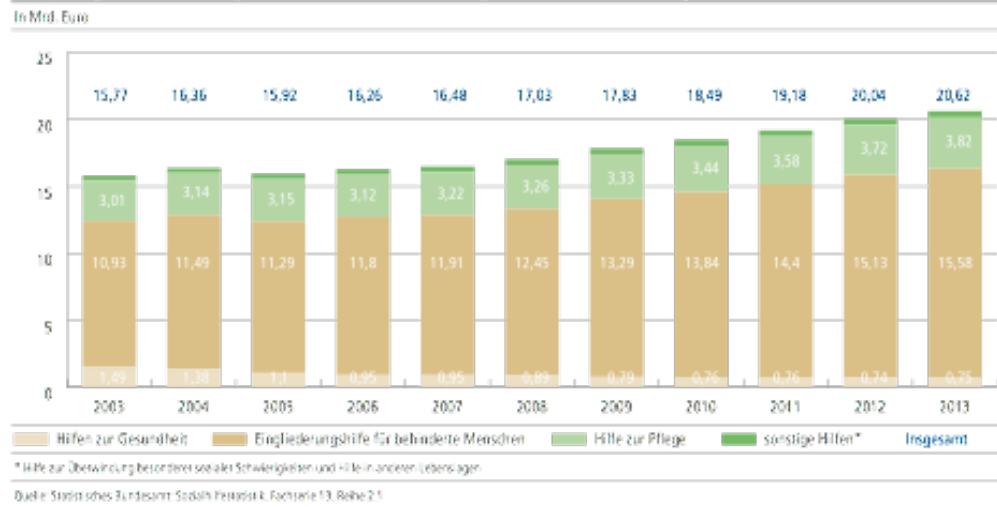
Tabelle „Empfänger Eingliederungshilfe behinderte Menschen“<sup>16</sup>

Abbildung 15: Empfänger von Eingliederungshilfe für behinderte Menschen 1992–2013



Die Ausgaben für Eingliederungshilfe für Menschen mit einer Behinderung sind von 10,93

Abbildung 17: Bruttoausgaben der weiteren Leistungen der Sozialhilfe (Kap. 5 bis 9 SGB XII) 2003–2013



Mrd. € in 2003 auf 20,62 Mrd. € in 2013 gestiegen.<sup>17</sup>

Diese Entwicklung will ich jetzt nicht bewerten, weder in Richtung, „das ist alles zu wenig, der Bedarf ist viel höher, wir brauchen viel mehr!“, noch in Richtung „das ist enorm, was wir da schon ausgeben, jetzt müssen wir aber sparen!“ Ich hole uns diese Zahlen ins Bewusstsein, weil sie zeigen, dass der **ökonomische Druck auf Netzwerke in der Behindertenhilfe** enorm hoch ist. Je mehr Investition getätigt werden, um so mehr haben

<sup>16</sup> Kommunale Sozialausgaben (2015), S. 53.

<sup>17</sup> Kommunale Sozialausgaben (2015), S. 54.

alle Beteiligten das Problem, eine angemessene Verwendung der Finanzen nachzuweisen. Damit wird in den Netzwerken, in denen Leistungsträger vertreten sind, deren **Rolle als Auftraggeber und Aufsicht** in besonderer Weise gefordert. Zugleich erhöht sich auf der Seite der Leistungserbringer die Not, die Qualität und den Erfolg der Maßnahmen nachzuweisen. das ist ja in der Sozialen Arbeit an sich ein großes Problem. Die Herstellung eines kausalen Zusammenhangs zwischen der Tätigkeit eines Leistungserbringers und der festgestellten Situation eines Klienten ist nicht möglich. Allenfalls können wir im Nachhinein Plausibilitäten aufzeigen. Hier sitzen Leistungserbringer und Leistungsträger **im gleichen Boot des Nichtwissens**. Die Fülle der unterschiedlichen Einflüsse, die eine bestimmte Lage des Klienten bewirkt haben könnten, und ihre jeweilige Bedeutung sind nicht wirklich analytisch festmachbar, geschweige denn steuerbar. In Netzwerken führt diese Situation oft dazu, dass Leistungserbringer eher auf die positive Darstellung ihrer Arbeit ausgerichtet sind. Bei den Leistungsträgern schafft das automatisch Skepsis, es gehe ja nur um die Beschönigung der Fakten. Damit wird eine für den Austausch und das Aushandeln im Netzwerk schwierige Situation geschaffen. Eigentlich sind Netzwerke auf (ein Minimum an) Vertrauen und Transparenz hin angelegt. **Der ökonomische Druck aber bewirkt Mißtrauen und Undurchsichtigkeit**. Im Hinblick auf die Sicherung der Qualität führt es nicht selten dazu, dass das Eigeninteresse der Leistungserbringer zurücksteht hinter einer strategischen Handhabung von Qualitätssicherung.

Diese Entwicklung wird durch die Veränderung der öffentlichen Verwaltung verstärkt, die sich seit gut zwanzig Jahren unter dem Titel „**New Public Management**“ zeigen. Grundgelegt ist es, die Erkenntnisse der Ökonomie in das Handeln der Bürokratie einzuweben, damit diese stärker kostenbewusst, am Kunden orientiert, stärker am Markt orientiert und eine effizientere Steuerung der Ergebnisse absichert. Gehen wir auf die oben dargestellten ordnungspolitischen Grundmuster zurück, sehen wir hier eine deutliche **Verschiebung in Richtung Markt**. Diese Verschiebung macht sich deutlich in einer Verstärkung der Projektförderung statt Dauerförderung. Fakt ist aber, dass vor allem bei Projektbewilligungen Netzwerke einer enormen bürokratischen Aufgabe gegenüberstehen. „Die Bürokratie erfindet sich im Prozess der Verwaltungsmodernisierung neu.“ Um die sich nun ergebenden Kontrollaufgaben wirklich wahrzunehmen, braucht es (neues) Personal.<sup>18</sup> Diese Verschiebung in Richtung Markt und Hierarchie kann nur durch eine entsprechende Vertrauensbildung aufgehalten werden, die nicht der alleinigen Maximierung des eigenen Profits dient und auch nicht von grundsätzlichem Mißtrauen ausgeht. „Generalisiertes Vertrauen erfordert vielmehr die Bereitschaft der Partner, im Interesse der Aufrechterhaltung einer kooperativen Dauerbeziehung im Einzelfall auf eigene Vorteile zu verzichten und sogar Verluste hinzunehmen.“<sup>19</sup> Wenn es aber einfach und nicht teuer ist, den Konsequenzen des Vertrauensbruches zu entgehen (weil z.B. andere Anbieter nur darauf

---

<sup>18</sup> Dahme / Wohlfahrt (2006) S. 74.

<sup>19</sup> Scharpf (1996), S. 521.

warten), dann lassen sich solche für Netzwerke notwendigen Vertrauensbildungen nicht realisieren.

Für Netzwerke bedeuten diese Entwicklungen, dass sie immer auch mit den anderen Ordnungsformen rechnen müssen. Im Kern werden dadurch die Netzwerke nicht unmöglich, aber diese Begrenzungen zu sehen, hilft sehr dabei sich realistisch aufzustellen.

Sie haben vielleicht bemerkt, dass der bisherige Blick auf die Netzwerke unter politischen und ökonomischen Bedingungen stark in Richtung Leistungsträger ging. Wenn wir den Blick stärker in Richtung Leistungsnutzer lenken, dann erhalten wir ein anderes Bild und werden sehen, dass hier Netzwerke eine größere Chance haben, die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen in den Hintergrund treten zu lassen. Dies gelingt deswegen, weil hier die Aspekte von Planung, Kontrolle, Tarifverhandlung hinter den Belangen der Klienten zurückstehen. Im Vordergrund stehen hier zwei Arten von Netzwerken: zum einen die (zunächst nicht-digitalen) sozialen Netzwerke und zum anderen Netzwerke, die bezogen auf einen Fall gemeinsame (Teil-)Dienstleistungen erbringen. Auf erstere brauche ich hier nicht eingehen, sie sind ausreichend diskutiert und bekannt. Allenfalls unter dem Aspekt der distanzierten professionellen Herstellung und Pflege sozialer Netzwerke zur Unterstützung von Klienten wäre es sinnvoll, aber das werde ich im nächsten Abschnitt tun. Wenn wir einen Blick auf die sog. Dienstleistungsnetzwerke werfen, dann stehen in meinen Augen zwei Aspekte im Vordergrund:

Erstens müssen sie **konsequent vom Fall, also von der zu bewältigenden Aufgabe oder dem zu lösenden Problem her gedacht** werden und nicht von den Partnern im Netzwerk. Aus dieser Perspektive ergibt sich nämlich die vordringliche Frage, „wie lassen sich Aufgabe oder Problem beschreiben?“ Auf welche Sichtweise können sich die beteiligten Partner einigen, um von da aus festzulegen, welcher Partner zur Bewältigung der Aufgabe **welchen Beitrag** leisten kann. Hier spielen multiprofessionelle Netzwerke eine eigene Rolle, weil bei ihnen das Zusammenfügen unterschiedlicher professioneller Selbstverständnisse hinzukommt.

Zweitens brauchen Dienstleistungsnetzwerke eine Vorstellung vom jeweiligen **Gewinn der Partner**. Kooperation in einem Netzwerk funktioniert nicht, wenn nicht alle Beteiligten einen Gewinn davon haben. Je klarer und transparenter dieser kalkuliert ist umso besser. Die Gewinne müssen nicht alle gleich sein, aber sie sollten in einer angemessenen Relation zum jeweiligen Beitrag zur Lösung des Problems stehen, und sie sollten von den Partnern akzeptiert sein.

#### 4. Netzwerker

Eine der Fragen, die Sie an mich herangetragen haben, war, was diese Überlegungen denn für die Fachkräfte bedeuten, vor allem für die, die klassischerweise mit den Klienten direkt arbeiten. Wenn wir uns die Liste der Anforderungen, die in der Literatur zur Netzwerkbildung genannt

werden, kommen wir auf eine Liste, die man für viele Berufe unterschreiben könnte, auch wenn Sie keine Netzwerker sind:

- Vertrauen
- Kommunikation
- Hilfsbereitschaft
- Fachkenntnisse
- Loyalität
- Kreativität
- Initiative
- Compliance
- Lösungsorientierung

Vielleicht bringen uns zwei Ideen weiter: erstens handelt es sich in meinen Augen um eine Management-Aufgabe. Mit Henri Fayol können wir uns da an den klassischen Funktionen des Managements orientieren: Netzwerke müssen folgende Aufgaben abdecken können:

1. Planning: d.h. Situationen analysieren, bewerten und Schlüsse für Zielsetzungen daraus ziehen.
2. Staffing; d.h. die richtigen Personen mit den richtigen Kompetenzen bezogen auf das zu erreichende Ziel gewinnen
3. Organizing: Netzwerke brauchen eine eigene Struktur, welche dient dem Netzwerkziel am besten
4. Controlling: Um den Fortschritt im Netzwerk zu sehen braucht ein Netzwerker die Fähigkeit, die Ziele in überprüfbare Teilschritte zu gliedern
5. Directing: auch ein auf Austausch und Aushandeln angelegtes System braucht Führung.  
D.h., dass der Netzwerker ein gutes Gespür dafür braucht, wann das Netzwerk einen Impuls brauchen kann, und wann die selbstregulativen Kräfte Raum benötigen.

Zum zweiten möchte ich gerade mit Blick auf die Sozialarbeiter, Sozialpädagogen und Heilpädagogen einen Paradigmenwechsel vorschlagen. In vielen Zusammenhängen sind diese Professionen an prosozialen Werten und Einstellungen orientiert. Dies trifft vor allem in kirchlichen Zusammenhängen zu. Das zugrunde liegende Orientierungsmuster ist dann meist das des barmherzigen Samariters. Mir stellt sich aber gerade auf das Management von Netzwerken, ob diese Grundorientierung angemessen ist. Mir scheint das Muster Wirt das passendere zu sein. Der Wirt pflegte

den Verletzten und half ihm wieder auf die Beine. Der Samariter bezahlte ihn dafür. Heute würde er diese Dienstleistung nicht mehr alleine bewerkstelligen. Er wäre ein Netzwerker, um abzusichern, dass der Verletzte von verschiedenen Professionen behandelt wird, damit er wieder am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann.

## 6. Empfehlungen<sup>20</sup>

- Ein Netzwerk braucht zu aller erst eine klare und für die Partner identifizierbare **Zielsetzung**.
- Wer im Netzwerk mitwirkt, sollte auch einen **Gewinn** von seiner Mitwirkung erzielen.
- Die Anpassungsleistung der Partner im Netzwerk sollte **gleich verteilt** sein, oder zumindest sollten eventuelle Unterschiede legitimiert und akzeptiert sein. Das gilt auch für die Gewinne.
- Die Mitwirkung eines Partners im Netzwerk ist umso leichter, je klarer sie mit den zu erreichenden Zielen des Netzwerks verbunden ist.
- Wer im Netzwerk mitwirkt, sollte **die dazu erforderlichen** persönlichen, fachlichen und institutionellen Kompetenzen mitbringen.
- Netzwerk**promotoren** schaffen Vertrauen durch persönliche Kontakte.
- Ein Netzwerk braucht einen **stabilen Kern** von Kooperationspartnern.
- Das Miteinander im Netzwerk ist basiert auf (schriftlich) festgelegten **Regeln**.
- Vor allem, wenn für ein Netzwerk keine eigenen Finanzmittel zur Verfügung stehen, muss es eine allgemein akzeptierte Regelung für die **Verteilung der Kosten** geben (zum Beispiel: jeder zahlt für sich selbst).
- Bevor Netzwerke über **digitale Verbindung** funktionieren können, braucht es eine Grundlegung in den persönlichen Beziehungen.
- Ein Interessensnetzwerk setzt voraus, dass die **Interessen** der beteiligten Partner **transparent** behandelt werden, und dass es keine Bewertung der **Rechtmäßigkeit** von Interessen gibt, sofern diese nicht dem Netzwerkziel entgegenstehen
- In Abgrenzung von Markt und Hierarchie funktioniert ein Netzwerk nur, wenn es nicht auf Anweisung und Konkurrenz, sondern auf **transparente Entscheidungen** angelegt ist.

---

<sup>20</sup> Vgl. Deller (2017)

Literatur:

- Barnes, J.A. (1954): Class and committees in a Norwegian Island Parish. In: Human Relations 7. Jg., 1954, S. 39-58.
- Bertelsmann (2015): Der Einfluss von Armut auf die Entwicklung von Kindern : Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung. Groos, Thomas, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2015, Arbeitspapiere wissenschaftliche Begleitforschung "Kein Kind zurücklassen" ; Bd. 3.
- Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2006): Strömungen und Risiken der Verwaltungsmodernisierung in der Jugendhilfe. In: Hensen, Georg (Hrsg.), Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim, München, 61-76.
- Dahme, Heinz-Jürgen / Schütter, Silke / Wohlfahrt, Norbert (2008): Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Weinheim, München, Juventa.
- Deller, Ulrich (2009): Netzwerkarbeit als Hintergrund für Unternehmenskooperation. In: Ders. [Hrsg.]: Kooperationsmanagement, Opladen; Farmington Hills, Mich., Budrich. S. 233-254.
- Deller, Ulrich (2017): Kooperationsmanagement und professionelle Netzwerkpflege. In: Jeanette Bischoff, Daniel Deimel, Christoph Walther Ralf-Bruno Zimmermann (Hg.), Soziale Arbeit in der Psychiatrie. Köln, Psychiatrie-Verlag. S. 309-322.
- Elias, Norbert (1996): Was ist Soziologie? 8. Aufl. Weinheim, München.
- Kommunale Sozialausgaben– Wie der Bund sinnvoll helfen kann (2015):René Geißler und Friederike-Sophie Niemann, Programm LebensWerte Kommune. Bertelsmann, Gütersloh.
- Mayntz, Renate (1996): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Patrick Kenis, Volker Schneider (Hrsg.), Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt, New York. Campus. S. 471-496.
- Nationales Zentrum Früher Hilfen (NZFH) (2011): Werkbuch Vernetzung - Modellprojekt "Guter Start ins Kinderleben". Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz. Aufl. 5.5.12.13. Köln: Bonifatius GmbH
- Neuberger, Oswald (1998); Strategische Kooperation. In: Erika Spieß (Hrsg.): Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven. Göttingen 1998. S. 37 - 52.
- Scharpf, Fritz W. (1996): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Patrick Kenis, Volker Schneider (Hrsg.), Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt, New York. Campus. S. 497-534.