



Netzwerk

—



**vom Jugendhilfe-Pflaster
zur wirksamen Medizin (?)**

Netzwerk-Euphorie



- **Entwicklungen bewältigbar machen**

- Beispiel Jugendhilfe 1:
Netzwerke Frühe Hilfen.

- **Finanzen: sparen.**

- Beispiel Jugendhilfe 2:
Netzwerke gegen Kinderarmut“

Netzwerk-Euphorie

- **New Public Management.**



- Beispiel Jugendhilfe 3: Die Rolle der öffentlichen Jugendhilfe

- **Wunderpille**

- Beispiel Jugendhilfe 4: Kinder- und Jugendberichte der Bundesregierung

Netzwerk-Euphorie

5 allgemeine Gegenargumente




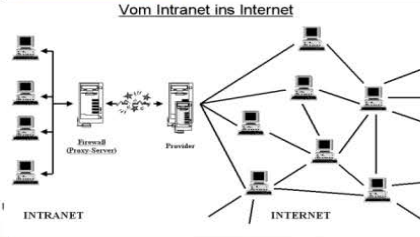
- **Einsamkeit**
- **Arbeit**
- **Steuerbarkeit**
- **Freiheit**
- **Analyse**

Netzwerkgeschichte



Kein wirklich neues Thema:


- **1736** (Graphentheorie)
 - **1952** (soziale Struktur und Unterstützung)
- 



Erstes Resümee 1



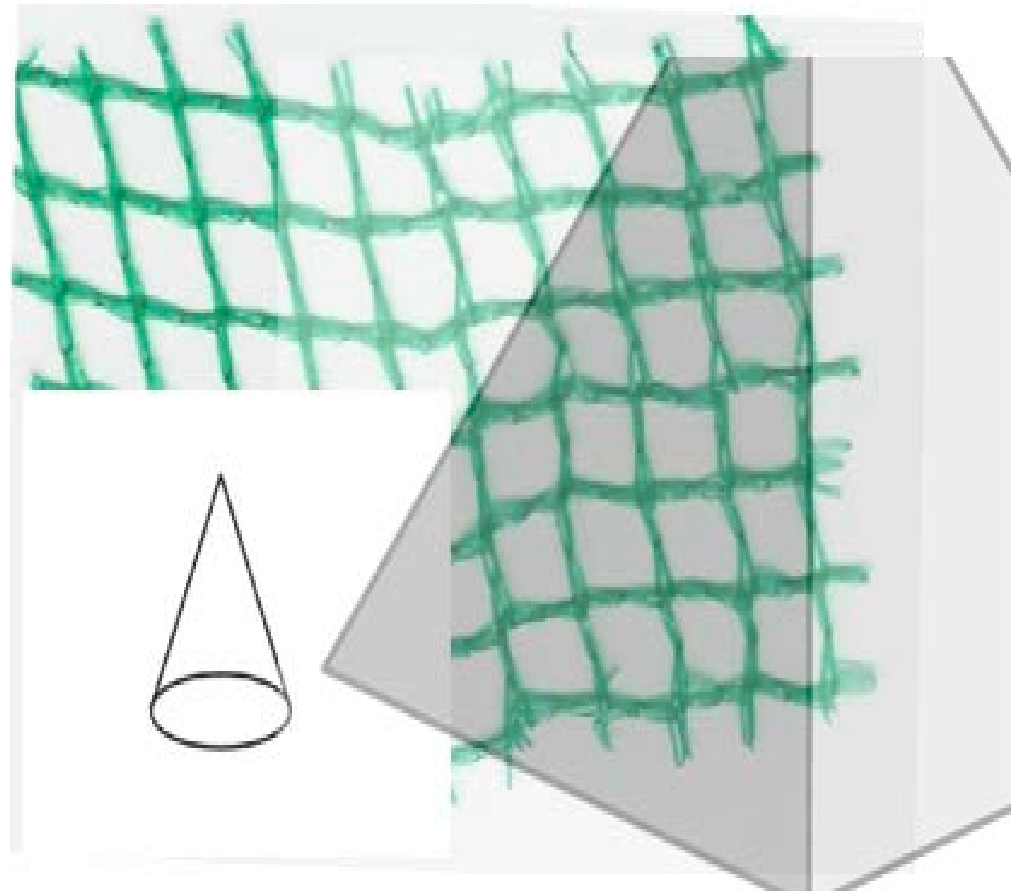
Begriffsverwirrung:

- Unterschiedliche Wissenschaften
 - Unterschiedliche Verständnisse
- 

Begriff



- **Verbindung über das Netz**
- **Knotenpunkte**
- **Kein Zentrum**
- **beliebig weitergedacht**

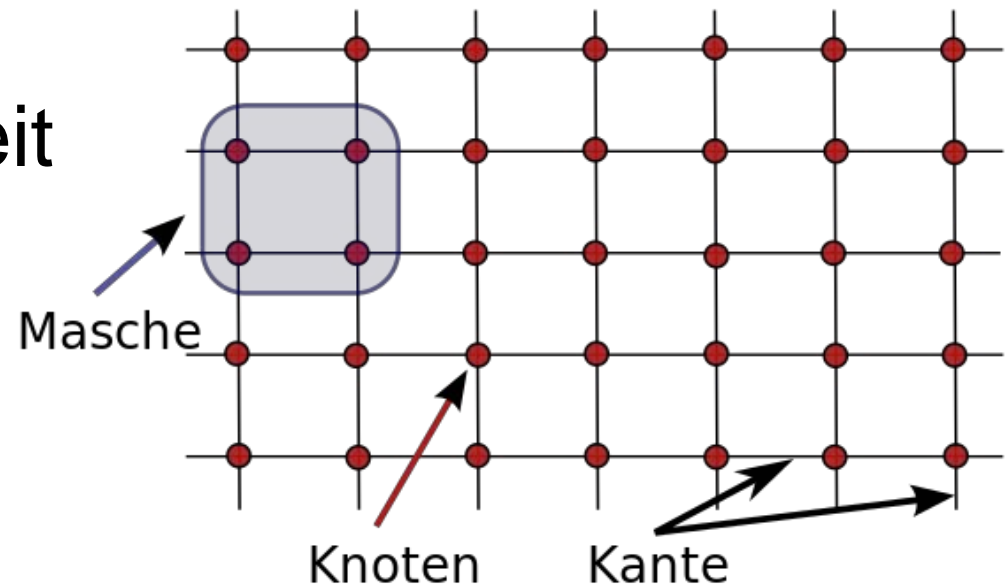


Begriff

Netze bestehen aus Maschen



Masche =
geschlossene Einheit
von Knoten und
Kanten.





Erstes Resümee 2



- Digitale Netzwerke
- Personennetzwerke
- Netzwerke von Organisationen



Erstes Resümee 3

- 
- Vieles wird Netzwerk genannt, ist aber keins.
 - Viele Aufgaben versucht man mit Netzwerken zu bewältigen, was aber nicht klappt.
- 


Gesellschaftliche Steuerung

Hierarchie: Logik von Autorität und Gehorsam

- klassische Prinzipien der Bürokratie
 - langfristige,
 - unabhängig vom Einzelfall getroffene Regelungen,
 - angewendet
- **Verlust des staatlichen Eingreifens**

Gesellschaftliche Steuerung

Markt: Logik des Wettbewerbs

- 
- prosperierende Wirtschaft
 - Marktversagen:
 - für viele Angebote kein Markt
 - Kosten, die der Markt nicht widerspiegelt
 - Leistungs-Dreieck = keine wirkliche Marktbeziehung

Gesellschaftliche Steuerung

Steuerung

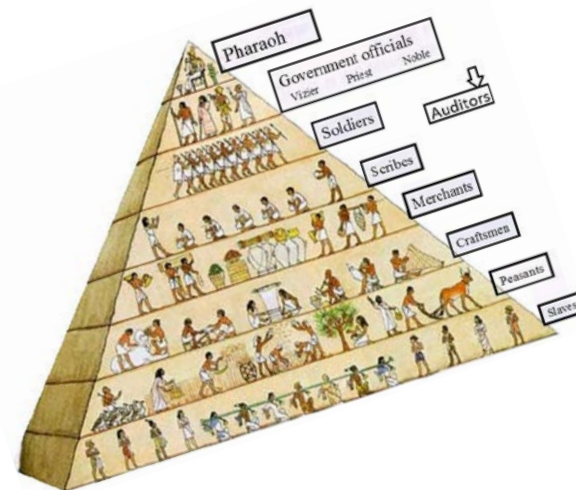
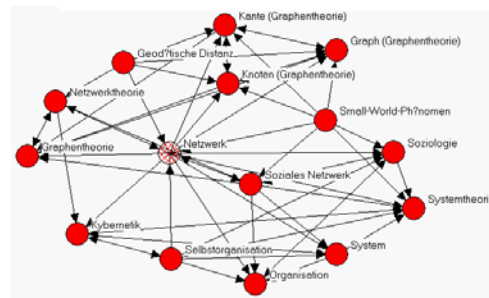


- **Netzwerk: Logik von Tausch und Aushandeln**
- Diskurs
- Gegenseitigkeit
 - Stärken
 - Arbeitseinsatz
 - Gewinnen


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

Netzwerk ++ !!

→ auf allen Klaviaturen spielen können

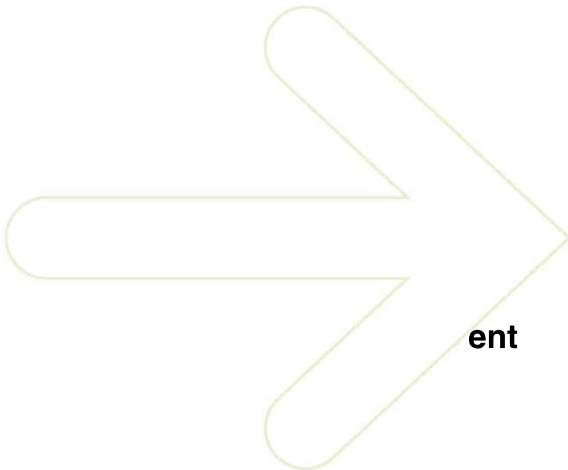


Begriff Netzwerk

- 
- strukturierte,
 - zielorientierte,
 - diskursiv fundierte,
 - transparente,
 - freiwillige,
 - arbeitsteilig organisierte und
 - Gewinn für alle Beteiligten
ermöglichende
Zusammenarbeit.

Netzwerke

Beispiel Matrixorganisation



Funktionen der Leistungsträger



- Auftraggeber
- Aufsicht
- Planungspartner
- Analysepartner
- Leistungserbringer

Netzwerke mit Leistungsträgern

Besetzung der Vertretung der
Leistungsträger in Netzwerken

- **Zuständigkeiten klar auseinander gehalten**
- **Vertrauen**
- Leistungserbringer und Leistungsträger gemeinsam in Netzwerken: **strategisch**
- Leistungsträger: Kostenoptimierung versus Austausch und Verhandlung

Ökonomische Bedingungen

Kommunale Finanzen z.B.:

- soziale Leistungen von 1996 auf 2013 + 66 % (von 29,3 auf 48,7 Mrd. €).
- 1996 = 19,7 %, 2013 = 24,1 % der gesamten kommunalen Ausgaben

Ökonomische Bedingungen

Ausgaben HzE z.B.:

Ausgaben HzE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
in Mrd. €	5,534	5,796	6,001	6,234	6,520	6,839	7,275
Steigerung seit '09 in %							31,46

Ökonomische Bedingungen

Ausgaben HzE z.B.:



gere. Bedingungen

2008-2013
+39,7 %



Ökonomische Bedingungen


- **ökonomischer Druck** enorm hoch
- Leistungsträger: stark in der **Rolle als Auftraggeber und Aufsicht**
- Leistungserbringer: die Not, die **Qualität** und den **Erfolg**
- im Nachhinein Plausibilitäten
- **im gleichen Boot des Nichtwissens**
- positive Darstellung versus automatische Skepsis
- Vertrauen und Transparenz vs. **Mißtrauen und Undurchsichtigkeit**

„Gegengift“

➔ Vertrauensbildung: Bereitschaft der Partner,

- im Interesse der Aufrechterhaltung einer kooperativen Dauerbeziehung
- im Einzelfall
- auf eigene Vorteile zu verzichten und
- sogar Verluste hinzunehmen (Scharpf)
- Konsequenzen des Vertrauensbruches

Leistungsnutzer

- 
- Planung, Kontrolle, Tarifverhandlung hinter den Belangen der Klienten
 - zwei Arten von Netzwerken:
 - (nicht-digitale) soziale Netzwerke
 - Netzwerke für gemeinsame (Teil-) Dienstleistungen

Leistungsnutzer

Dienstleistungsnetzwerke

→ konsequent vom Fall her gedacht

→ – „wie lassen sich Aufgabe oder Problem beschreiben?“

– welcher Partner leistet **welchen Beitrag**

• Gewinn

– nicht alle gleich

– in Relation zum jeweiligen Beitrag

– von den Partnern akzeptiert

Netzwerker

Liste der Anforderungen:

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

Netzwerker

Paradigmenwechsel

- 
- Orientierungsmuster Samariter
 - Der Wirt als Netzwerker

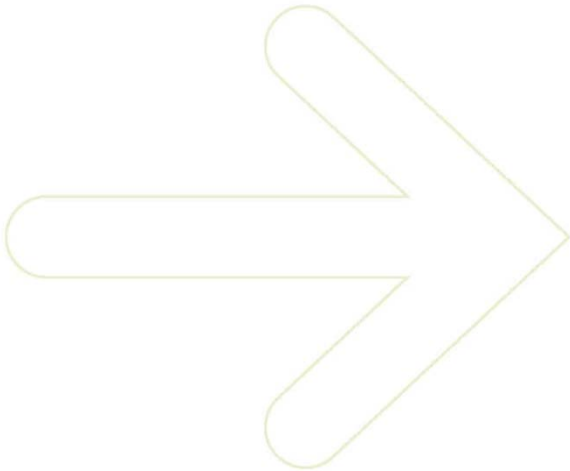


Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



- **Netzwerk als strategische Angelegenheit**
- **andere für die strategischen Ziele einspannen**

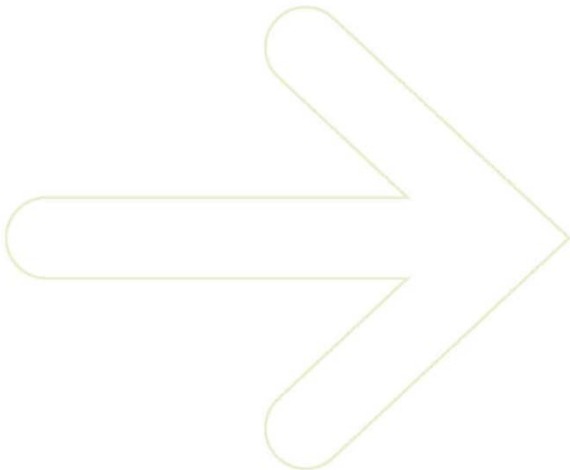


Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



- **strukturelle Regelungen**
- **„Nettigkeit“ der Beteiligten?**
- **Handeln und die stützenden Strukturen**



Politische Bedingungen

- neoliberale Reaktion
- • andere Reaktion: **policy networking** /
Aushandeln der Perspektiven zwischen
Bürgern und Staat
- Leistungserbringer als Akteure haben
Teil am politischen Prozess
- Politiknetzwerke: liefern bedeutende
Informationen und sichern Akzeptanz

Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



- **Netzwerkbildung nicht normativ begründet oder institutionell erzwungen**
- **Netzwerke bringen Vorteile**
- **Oswald Neuberger:**
Bindung, Begründung, Macht, Zeit, institutionelle Umwelt und Ambiguität

Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Akteure gebunden

- Einbindung in diese Kooperation
- Verbindung zur entscheidenden Organisation
- Gebundenheit durch „emotionale, legale, kalkulatorische etc. Bande

Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Begründung

- warum tut er/sie das?
- Phänomen der Erwartungs-Erwartungen

Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Macht

- **Arbeitsbeziehungen:**
 - Nur Wärme, Freundlichkeit und Rücksicht?
 - Auch Macht, Ordnung, Struktur, Lenkung und Dominanz
- **Macht ist Medium, Produkt und Ziel**

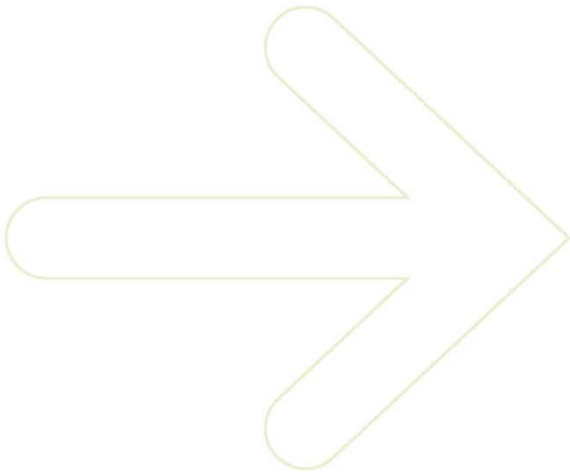
Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Zeit

- **Geschichte**
- **Folgen der Art der Kooperation für später einkalkulieren**



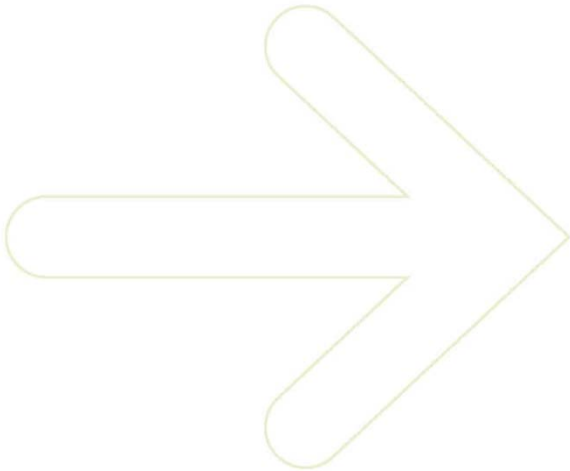
Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Institutionelle Umwelt

- **Akteure: normativ und institutionell reguliert**
- **Spielraum „vergleichsweise gering“**



Netzwerke – Achten Sie auf:

Strategie



Ambiguität

- **Keiner weiß alles, die wenigsten wissen viel**
 - **Alle sollen sicher handeln**
- = möglichst überlegt
beginnen, konsequent
planen und beständig
überwachen**

Netzwerke – Achten Sie auf:

Netzwerke fördern



- **Referenzsystem symbolisieren**
- **Moralisieren**
- **Selektion**
- **Monitoring**
- **Anreizsysteme**
- **Persönliche Beziehungen**

Netzwerke – Achten Sie auf:

Netzwerke fördern Empfehlungen



- Zielsetzung
- Gewinn
- Gleiche Verteilung oder legitimierte Unterschiede
- Mitwirkung mit den Zielen verbunden
- Persönliche, fachliche und institutionelle Kompetenzen

Netzwerke – Achten Sie auf:

Netzwerke fördern Empfehlungen



- **Netzwerkpromotoren**
- **Stabiler Kern**
- **(schriftlich) festgelegte Regeln**
- **akzeptierte Regelung für die Verteilung der Kosten**
- **Grundlegung in den persönlichen Beziehungen**

Netzwerke – Achten Sie auf:

Netzwerke fördern Empfehlungen



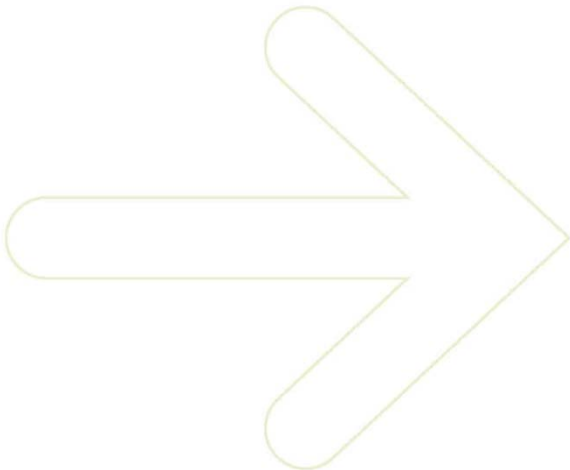
- **Interessen transparent behandeln**
- **keine Bewertung der Rechtmäßigkeit von Interessen**
- **transparente Entscheidungen**



Netzwerke



- **D.h.: Sie können eigentlich in modernen Gesellschaften gar nicht mehr anders als „netzwerken“!**




Staat und Gesellschaft 1



Funktionserweiterung öffentlicher Dienst

- **Vielfache Versuche**
- **„Krise regulativer Politik“ (Mayntz)**
- **Staat als Initiator, nicht Produzent**

Staat und Gesellschaft 2

- 
- **Grundsätzliche Neubestimmung des Verhältnisses**
 - **1. Öffentliche Verwaltung als**
 - bürgernah,
 - Wirtschaftlich
 - Effizient
 - **2. Öffentliche Verwaltung als wirksame Steuerung**

Netzwerk und Binnenstruktur



- **Schlanker**
- **Dezentral**
- **Abgeflachte Leitung**
- **Autonomie**



Netzwerk und Führung



Je stärker

Vernetzt, flexible, dezentral

Desto höher

Die Anforderung an die Führung

öffentliche Verwaltung und private Akteure 1



Kommune als Gewährleister von Dienstleistungen

- Mobilisierung von Akteuren und Ressourcen
- Informations-, Entscheidungs- und Qualitätssicherungsprozesse

Kooperation:

öffentliche Verwaltung und private Akteure 2



Bindung privater Akteure durch

- Wechselseitige Abhängigkeiten
- Nützlichkeitsüberlegungen
- Gemeinsamkeiten
- **Aber nur labil und unberechenbar**

Kooperation:

öffentliche Verwaltung und private Akteure 3

Argumente für Netzwerk-Kooperation zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Akteuren

- Erschließung privat-wirtschaftlichen Management-Wissens
- Kooperative Lösung der Probleme
- Senkung der Transaktionskosten
- Management von Ausgleichsprozessen

Netzwerk und Kontrakt 1

Kontrakte zwingen private Akteure, sich zu ändern - 1

- Interne Vernetzung der Aufgabenfelder
- Zweckorientierte Kooperation von stationären und ambulanten Diensten
- Über-regionale Tätigkeiten
- Versorgungsketten

Netzwerk und Kontrakt 2

Kontrakte zwingen private Akteure, sich zu ändern - 2

- Transparente Aufbau- und Ablaufstrukturen
- Externe Kontrollmöglichkeiten
- Etablierung verlässlicher Standards
- Eigenständige, fortwährende Qualitätssicherung
- Rationalisierung

Netzwerk und Kontrakt 3

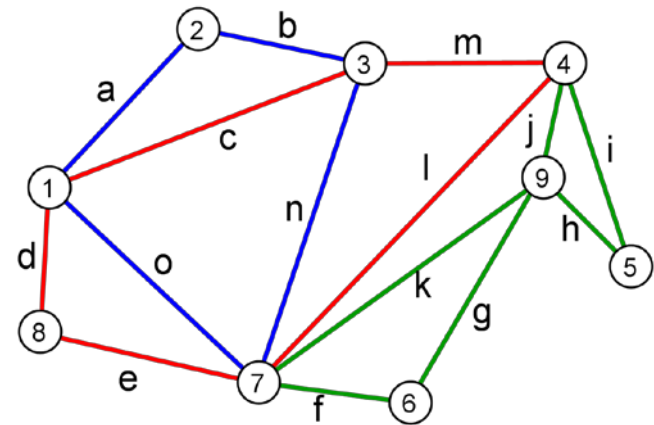
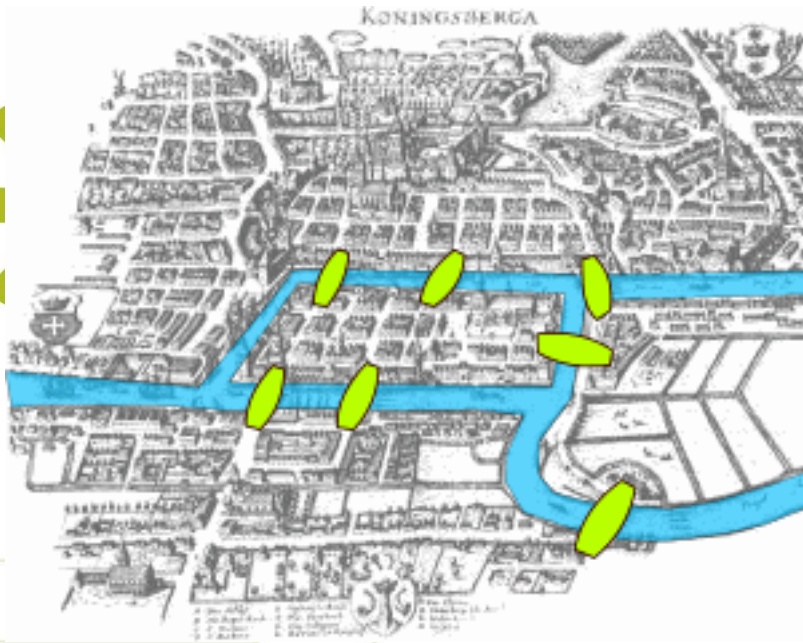


Auswirkungen der Kontrakt- Vernetzung

„lean but mean“

- Kontrakt = Wettbewerb?
- Netzwerksteuerung = mehr Hierarchie?

Begriffshintergründe




Eulerscher Graph

Castells

 **Entstehen der Netzwerkgesellschaft
als Prozess des gesellschaftlichen
Wandels in den Bereichen**

- **Wirtschaft,**
- **Unternehmen,**
- **Arbeit und**
- **Kultur**

- 
- **„Informationalismus“ = Kreislauf von Wissensgrundlage für die Informationstechnologie einerseits und Technik zur Wissensproduktion selbst andererseits**
 - **Auftreten von neuen historischen Formen sozialer Interaktion, sozialer Kontrolle und sozialen Wandels**

Castells: Kapitalismus

 enge Verbindung zum „Prozess der kapitalistischen Neustrukturierung“

- **Vertiefung der Logik, Gewinne zu erzielen,**
- **Produktivitätssteigerung**
- **Globalisierung**
- **staatliche Unterstützung der jeweiligen Volkswirtschaften**

Castells: Wirtschaftsform 1

- 
- Wirtschaftsform**
- informationell,
 - global und
 - vernetzt.
- 

Castells: Wirtschaftsform 2

 **Wirtschaftsform**
• **informationell,**

„die **Produktivität** und **Konkurrenzfähigkeit** grundlegend von der **Fähigkeit** abhängig, auf **effiziente Weise** **wissensbasierte Informationen** hervorzubringen, zu **verarbeiten** und **anzuwenden**“

Castells: Wirtschaftsform 3



Wirtschaftsform Global

- weltweite Organisation der Kernfunktionen des Wirtschaftens

Castells: Wirtschaftsform 4



Wirtschaftsform vernetzt

- **Höhere Produktivität wird durch ein globales Informations-Netzwerk zwischen Unternehmens-Netzwerken erzeugt**


Castells: Wirtschaftsform 5



Wirtschaftsform

- hohe Produktivität gesichert durch die schnelle Aufnahme technologischer Innovation
- Finanzbranche als treibende Kraft beim Entstehen eines elektronisch verknüpften globalen Finanzmarktes

Castells: Unternehmen 1

- 
- **neues organisatorisches Paradigma**
 - **flexible, schlanke und innovative Produktion ermöglichen**
 - **Grundeinheit der Wirtschaftsorganisation kein Subjekt, weder individuell noch kollektiv**

Castells: Unternehmen 2



Netzwerk

- das aus unterschiedlichen Subjekten und Organisationen besteht und
- unablässig abgeändert wird in dem Prozess, durch den sich die Netzwerke an stützende Umgebungen und Marktstrukturen anpassen

Castells: Unternehmen 3

 **Anonymisierung gesellschaftlicher Beziehungen durch soziale Netzwerke und ihre Stärkung zumindest abgemildert**

Vs.


zunehmende Anonymisierung und Loslösung von Wirtschaftsprozessen von konkreten Personen

Castells: Arbeit - Beschäftigung 1

Verhalten der Unternehmen gegenüber ihren Arbeitskräften:

- Verkleinerung der Belegschaft,
- transnationale Teilaufträge,
- flexible Zulieferersysteme,
- Automatisierung und Verlagerung der Produktion sowie
- „Arbeitsplatzgarantie-gegen-Verzicht“-Strategien

Castells: Arbeit - Beschäftigung 2



ermöglicht durch den Einsatz von leistungsfähigen Informationstechnologien und von Organisationsformen, die durch das neue technologische Medium begünstigt wurden


Castells: Arbeit - Beschäftigung 3



Entstehung des virtuellen Unternehmens als einer funktionalen Einheit

= Arbeitskraft für spezifische Projekte und Aufgaben an einem beliebigen Ort zu einer beliebigen Zeit zusammenzuziehen oder zu verstreuen

Castells: Arbeit - Beschäftigung 5

 „Netzwerke gibt es, weil es Netzwerke gibt.“

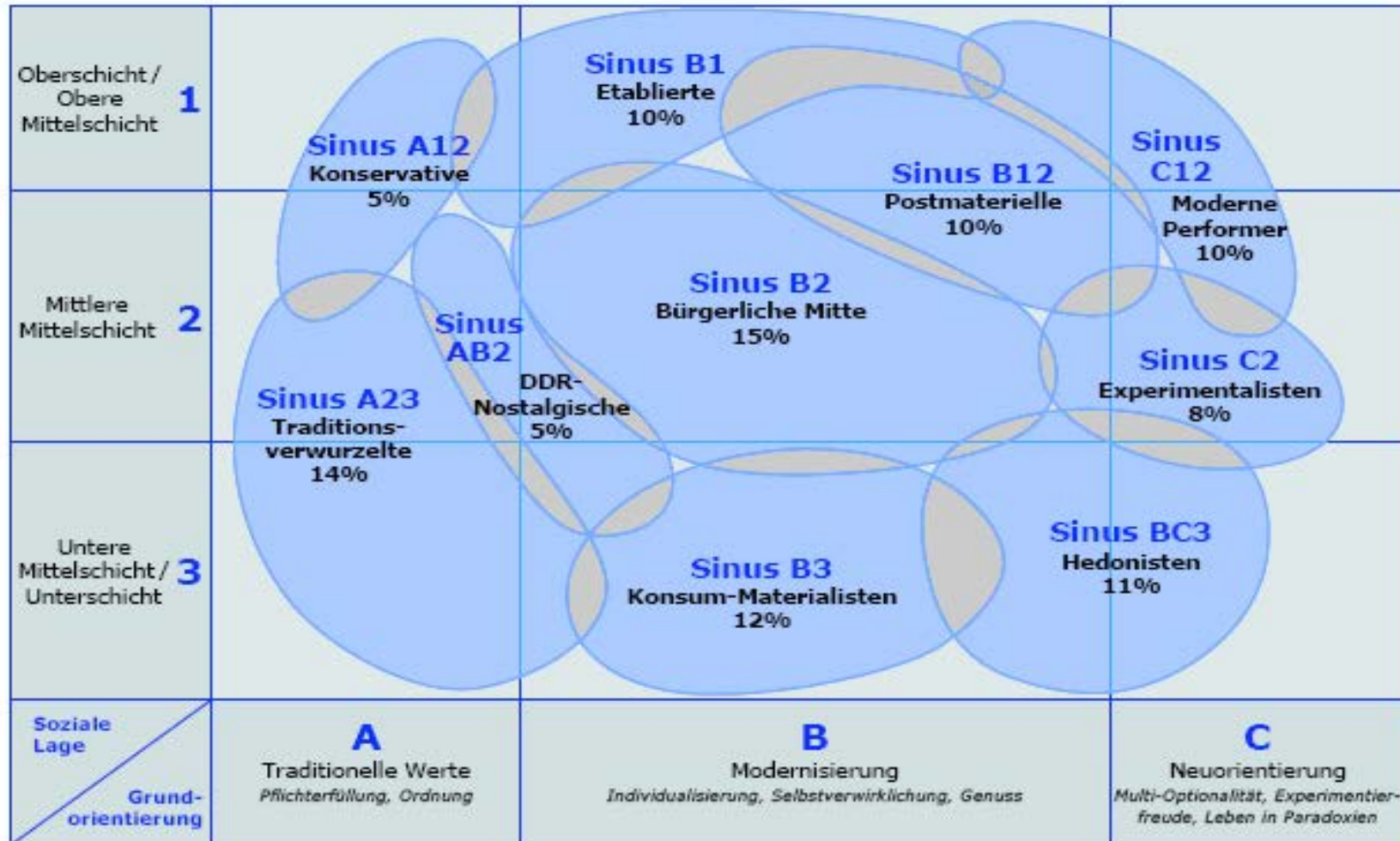
- **Max Weber: mögliche Entwicklung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung durch Sinnentleerung, Geist- und Herzlosigkeit gekennzeichnet**

Castells: Kultur 1

- **auf die neuen Medien begrenztes Verständnis von Kultur**
- **moderne Technik = Instrument und Ursache für (kulturelle) Segmentierung**
- **Gerhard Schulz: „Erlebnisgesellschaft“ die Segmentierung der kulturellen Milieus**

Castells: Kultur 1a

Die Sinus-Milieus[®] in Deutschland 2007 Soziale Lage und Grundorientierung



Castells: Kultur 2

- **Publikum immer stärker durch Ideologien, Wertvorstellungen, Geschmacksrichtungen und Lebensstile segmentiert**
- **Konsumenten immer weniger mit unterschiedlichen Sichtweisen und Stilen konfrontiert**

Castells: Kultur 3

Massenmedium:

- Nicht globales Dorf, sondern
- individuell zugeschnittene Hütten
 - global produziert
 - lokal verteilt

Castells: Kultur 4

Vernetzung widersprüchlich:

- technische Vernetzung in einem nie gekanntem Maß realisierbar, dennoch
- immer stärkere Aufteilung der kulturellen Bezüge
- letztlich nicht mehr personell und inhaltlich, sondern nur noch technisch, strukturell miteinander verknüpft

Castells: Kultur 5

• **Internetnutzung: soziale Isolation oder neue Formen von Vergesellschaftung.**

• **virtuelle Gemeinschafts- und Gruppenbildung vs. „reale“ (?) Gemeinschafts- und Gruppenbildung in Face-to-Face-Kontakten**

Castells: Kultur 6

 **das elektronische Heim: neuer
Lebensstil**

- 'Heimzentriertheit' und
- Individualismus

Castells: Kultur 7

Neuer Lebensstil

• das elektronische Heim:

- 'Heimzentriertheit' und
- Individualismus

• Beispiel „karaoke“:

- Traditionen okkupieren
- integriert in die neue Technik
- den Regeln der „Medienmaschine“ unterworfen

Castells: Kultur 8

Auswirkungen für das Leben in der Gesellschaft:

- 1. Bisher ungeahntes Maß an Differenzierung und Segmentierung bei gleichzeitiger Schaffung virtueller Verbindung.**
- 2. Bildung, Zeit, Geld, Klasse, Rasse, Geschlecht, Land etc. als Kriterien sozialer Schichtung haben entscheidenden Einfluss auf die mit Multimedia verbundenen Chancen; zwei Gruppen: die Interagierenden und die Interagierten**
- 3. Vereinheitlichung der Codes**

Das Neue im Nachdenken über

Netzwerke:

- nicht die netzwerkartige Verbindung in der Gesellschaft
- sondern das Durchdringen der technischen Form auf die gesamte gesellschaftliche Struktur (Castells)
- Informationstechnologie innerhalb kürzester Zeit: Quantensprünge an

Veränderung