

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff *Hrsg.*

Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft III



Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Niedersachsen, Deutschland

Wissenschaftlicher Beirat

Holger Backhaus-Maul, Philosophische Fakultät III, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Sachsen-Anhalt, Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Sachsen, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, Department Soziale Arbeit, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Peter Zängl, Beratung, Coaching und Sozialmanagement, FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen (wie z. B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15474>

Ludger Kolhoff
(Hrsg.)

Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft III

 Springer VS

Hrsg.
Ludger Kolhoff
Ostfalia Hochschule
Wolfenbüttel, Deutschland

ISSN 2569-2127 ISSN 2569-2135 (electronic)
Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
ISBN 978-3-658-31105-6 ISBN 978-3-658-31106-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31106-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Laux

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (BAG SMSW) e. V. als Vertretung der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen im Bereich Sozialmanagement/Sozialwirtschaft dient als Plattform für aktuelle Diskurse des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft¹. Dazu veranstaltet sie Fachtagungen und Kongresse. Nachdem in den Publikationen „Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I“ und „Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II“ jeweils vier Fachtagungen aus den Jahren 2015 bis 2016 und 2017 bis 2018 dokumentiert wurden, werden in dieser Veröffentlichung Beiträge aus den drei von der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (BAG SMSW) e. V. in den Jahren 2018 und 2019 durchgeführten Fachtagungen dokumentiert:

- Organisationale Netzwerke weben: Knoten und Kanten in der Kinder- und Jugendarbeit managen (Stuttgart 2019)
- Management der Flüchtlingsintegration (Wolfsburg 2018)
- Wirkungs- und sozialraumorientierte Schulsozialarbeit (Braunschweig 2018)

In allen drei Tagungen wurde immer wieder auf die Bedeutung der Netzwerkarbeit hingewiesen. Dieses Themenfeld war (bezogen auf die Kinder- und

¹Mitglieder des geschäftsführenden Vorstands der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (BAG SMW) e. V. sind: Prof. Dr. Ludger Kolhoff (Vorsitzender), Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt und Prof. Dr. Susanne A. Dreas (stellvertretende Vorsitzende). Dem erweiterten Vorstand gehören an: Prof. Dr. Michael Brodowski, Prof. Dr. Andreas Langer, Prof. Dr. Michael Schmidt, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Prof. Dr. Sebastian Noll, Prof. Dr. Monika Sagmeister, Prof. Dr. Bettina Stoll, Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt und Prof. Dr. Susanne Vaudt.

Jugendarbeit) Gegenstand der Stuttgarter Tagung „Organisationale Netzwerke weben: Knoten und Kanten in der Kinder- und Jugendarbeit managen“. Der erste Teil dieses Bandes dokumentiert die Beiträge dieser Tagung.

Herbert Schubert weist in seinem Aufsatz „Organisation von Netzwerken in der Sozialwirtschaft – Orientierungsrahmen für das Management“ auf die aktuelle Bedeutung des Netzwerkkonzepts und der Netzwerkorientierung für die Sozialwirtschaft und die kommunale Steuerung hin. Zum kleinen „Kleine Einmaleins“ des Netzwerkmanagements gehören für ihn Bausteine wie: das Herstellen von bilateralen Verbindungen; die Abgrenzung des Feldes der Akteure; die Gestaltung von Situationen; die Moderation der Aushandlung; die Kultur im Netzwerk; eine Transparenz von Positionen und Rollen; das Erzählen und Fortschreiben einer Story und die Reflektion der Entwicklung.

Waltraud Grillitsch und *Christian Oswald* knüpfen in ihrem Beitrag „Projektnetzwerke gestalten – Entwicklungszyklen von Netzwerken durch professionelles Netzwerk- und Kooperationsmanagement unterstützen“ an. Sie widmen sich der dilemmatisch strukturierten Frage von Kooperation oder/und Konkurrenz und weisen darauf hin, dass soziale Organisationen eine fragile Balance halten müssen. Die beiden diskutieren am Beispiel eines „Sparkling-Science-Projektes“ kritische Punkte gelingenden (Projekt)Managements und Formen transparenter und vertrauensbildender Kommunikation.

Monika Sagmeister geht in ihrer Abhandlung „Zweckmäßige Netzwerkbande knüpfen – Zielsetzung, Merkmale und Implikationen loser und fixer Kopplungen“ auf die zentrale Bedeutung von Netzwerken für niederschwellige Unterstützungsangebote ein. Als Unterstützungsform für Familien stellt sie am Beispiel der Stadt Stuttgart, Kinder- und Familienzentren vor, die im Sozialraum Eltern einen freiwilligen und niederschweligen Zugang zu Angeboten der Erziehungs- und Familienberatung anbieten, einen Austausch an Wissen und Unterstützung ermöglichen und der sozialen Unterstützung, der Wissensvermittlung oder dem informellen Lernen dienen.

Intensive Unterstützungs- und Integrationsangebote waren und sind auch für Geflüchtete erforderlich. Auf der Wolfsburger Tagung „Management der Flüchtlingsintegration“ wurden Unterstützungs- und Integrationsansätze diskutiert und konkrete Beispiele vorgestellt. Die Beiträge dieser Tagung werden im zweiten Teil dieses Buches dokumentiert.

Ludger Kolhoff gibt in seinem einführenden Aufsatz „Leistungen zur Flüchtlingsintegration“ auf der Makroebene einen Überblick über Strukturen und Leistungen der Flüchtlingsintegration.

Andrea Tabatt-Hirschfeldt knüpft an und widmet sich auf der Mesoebene der „Kommunalen Steuerung und Integrationsgestaltung“. Eine wichtige Rolle spielt auch hier die Netzwerkarbeit, bspw. von IntegrationsmanagerInnen, als ein Bindeglied zwischen Verwaltungsstrukturen und der Einbindung von Akteursnetzwerken.

Wolf Rainer Wendt begibt sich in seinem Beitrag „Soziale Fallarbeit als Mikromanagement der Migrant*innenintegration“ auf die Mikroebene. Für ihn erfolgt Eingliederung in das Leben per Einübung in den Alltag. Um eine personen- und situationsbezogene alltagsnahe Wegleitung bei eigenständiger Lebensführung und persönlich zu vollziehender Integration zu ermöglichen, sollte seiner Ansicht nach, die Eingliederung von Zugewanderten durch ein Case Management begleitet werden, das formelle Maßnahmen und informelle Unterstützung und Beratung zusammenführen kann.

Das auch die Ressourcen von Migrant*innen gezielt genutzt werden sollten, verdeutlicht *Susanne Hotop* in ihrer Abhandlung „Interkulturelles Bürgerengagement – Doppelter Mehrwert: Integration und Teilhabe für Zugewanderte und Nachwuchs für die Engagementlandschaft“. Sie weist darauf hin, dass Menschen mit Migrationshintergrund ein hohes Potential aufweisen, sich zu engagieren. Es gelte Barrieren und Hemmnisse zu überwinden und die Integrationsmöglichkeiten durch ein bürgerschaftliches Engagement zu nutzen.

Engagement und Kooperation stehen auch im Mittelpunkt des Beitrages von *Sandra Jörns* und *Alexander Sülldorf*. Sie stellen in ihrem Beitrag „Geflüchteten begegnen – Brücken bauen – Hände reichen“ ein schulisches Projekt vor, das Begegnungen von Geflüchteten und SchülerInnen gestaltet. Auch in diesem Projekt spielt die Netzwerkarbeit eine wichtige Rolle.

Christine Baur widmet sich im letzten Beitrag des Kapitels der Integration von geflüchteten SchülerInnen. Sie stellt in ihrem Aufsatz „Integration von geflüchteten Schüler/innen durch Bildung – Impulse aus Frankreich“ die Ergebnisse einer qualitativen Studie zur schulischen Integration von geflüchteten SchülerInnen in Frankreich vor und diskutiert bildungspolitische und bildungspraktische Ansätze und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse.

Neben der Netzwerkarbeit wird in vielen Beiträgen auch auf die Bedeutung sozialraumorientierter Handlungsansätze hingewiesen. Dieses Thema stand im Mittelpunkt der Braunschweiger Tagung „Wirkungs- und sozialraumorientierte Schulsozialarbeit“. Drei Beiträge dieser Tagung werden im dritten Teil dieses Buches dokumentiert.

Holger Wunderlich weist in seinem forschungsmethodischen Beitrag „Sozialraumorientierung, Quantitative Sozialraumanalysen und Soziale Arbeit“ darauf

hin, dass den Diskursen zur Sozialraumorientierung und -analyse in Verwaltung und Politik und in der Sozialer Arbeit unterschiedliche Perspektiven zu Grunde liegen. Während Politik und Verwaltung mit vorwiegend quantitativen Zugängen territoriale Räume analysieren, nimmt die Soziale Arbeit eine eher „subjektbezogene“ Perspektive auf die „Aktionsräume einzelner Personen und Gruppen“ ein und untersucht hauptsächlich mit qualitativen Methoden Lebens- und Sozialräume. Für Holger Wunderlich gilt es die Diskurse stärker aufeinander zu beziehen. Da Zielformulierungen und -überprüfungen als Ausgangs- und Endpunkt professioneller Sozialer Arbeit anhand von quantitativen Sozialraumanalysen entlang von Planungsräumen erfolgen, sollte sich die Soziale Arbeit seiner Ansicht nach stärker auf die Logik von Politik und Verwaltung einlassen und quantitative Sozialraumanalysen als mögliche Zugänge anerkennen.

Ludger Kolhoff knüpft in seinen Beitrag „Sozialraumorientierte Schulsozialarbeit – Prozess- und Wirkungsevaluation des Braunschweiger Modellprojekts Stadtteil in der Schule“ an. Für die Evaluation dieses sozialraumorientierten Projektes wurden quantitative und qualitative Methoden genutzt. Ludger Kolhoff stellt die Evaluationsergebnisse des Projektes vor, das wirkt, da es neben den Ressourcen der Schule durch Netzwerkarbeit und Kooperationen auch die Ressourcen der Zivilgesellschaft nutzt.

Kooperationen stehen auch im Mittelpunkt des Beitrages von *Christine Baur* „Multiprofessionelle Kooperationen im schulischen Alltag – Bildungspolitische Rahmenbedingungen in Niedersachsen und Berlin“ Sie geht der Frage nach, wie sich Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Fachkräften im bildungspolitischen Zusammenhang gestalten und stellt fest, dass die multiprofessionelle Kooperation ein Impulsgeber für die Qualitätsentwicklung von Schulen ist.

im Frühjahr 2020

Ludger Kolhoff
Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft
Sozialmanagement/Sozialwirtschaft
an Hochschulen e. V.
Wolfenbüttel

Inhaltsverzeichnis

Teil I Organisationale Netzwerke weben: Knoten und Kanten in der Kinder- und Jugendarbeit managen

Organisation von Netzwerken in der Sozialwirtschaft – Orientierungsrahmen für das Management	3
Herbert Schubert	
1 Aktuelle Bedeutung des Netzwerkkonzepts	4
2 Lebensweltliche und organisierte Netzwerke	8
3 Leitlinien für das Management organisierter Netzwerke	11
4 Zum Schluss: Eine exemplarische Synthese.	20
Literatur.	22
Projektnetzwerke gestalten – Entwicklungszyklen von Netzwerken durch professionelles Netzwerk- und Kooperationsmanagement unterstützen	25
Waltraud Grillitsch und Christian Oswald	
1 Die Frage nach Kooperation oder Konkurrenz als Ausgangsbasis	26
2 Entscheidung für gemeinsame Gestaltung – Kooperationsgründe als Ausgangsbedingung	29
3 Kooperationen aufbauen und entwickeln	32
4 Erfolgspotentiale in der Emergenz- und Formationsphase: Partnerstruktur und Commitment	33
5 Erfolgspotentiale in der Umsetzungsphase: Simultane Koordinationsmechanismen zulassen und Balance schaffen	37
6 Erfolgspotentiale in der Auflösungsphase – Evaluation und gemeinsamer Abschluss	39

7	Kooperative Abstimmung und Kommunikation als laufende Begleitprozesse	41
8	Zusammenfassung	44
	Literatur	45
	Netzwerke am Beispiel von Kinder- und Familienzentren	47
	Monika Sagmeister	
1	Einleitung	48
2	Kinder- und Familienzentren als Form der niederschweligen Unterstützung von Familien	48
3	Der Begriff „Netzwerk“ aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	50
4	Die Mikro- und Mesoebene von Netzwerken: der Mensch und die Organisation	53
5	Was Netzwerke ausmacht: soziales Kapital	55
6	Gelingende Implikationen von Netzwerken	60
7	Fazit	62
	Literatur	62
	Teil II Management der Flüchtlingsintegration	
	Leistungen zur Flüchtlingsintegration	69
	Ludger Kolhoff	
1	Flucht und Migration	70
2	Asylverfahren	70
3	Leistungen	74
4	Integration von Geflüchteten	78
	Literatur	82
	Kommunale Steuerung und Integrationsgestaltung	83
	Andrea Tabatt-Hirschfeldt	
1	Kommunale Steuerungsarten	84
2	Kommunale Flüchtlingspolitik	86
3	Erfolgsfaktoren der kommunalen Integration von Geflüchteten	88
4	Angepasste Organisationsmodelle des Flüchtlingsmanagements	91
5	Die Netzwerkgestaltung durch Integrationsmanager_in	96
6	Fazit	99
	Literatur	99

Soziale Fallarbeit als Mikromanagement der Migrantenintegration . . .	101
Wolf Rainer Wendt	
1 Einleitung	101
2 Zwischen Asyl und Einwanderung	102
3 Offizielles Verfahren und individuelle Lebenswege	103
4 Ebenen der Integrationsförderung	104
5 Integrationsmanagement auf der Organisations- und auf der Individualebene	105
6 Fallsteuerung und Lebensführung	108
7 Alltagsnahe Begleitung	110
8 Unterstützer in verteilter Funktion	111
9 An der Bleibeperspektive arbeiten	112
Literatur	113
Interkulturelles Bürgerengagement – Doppelter Mehrwert: Integration und Teilhabe für Zugewanderte und Nachwuchs für die Engagementlandschaft	115
Susanne Hotop	
1 Einleitung	116
2 Ehrenamt und Engagement	118
3 Ehrenamt und Engagement unter den Herausforderungen des strukturellen und demografischen Wandels	120
4 Motive bürgerschaftlichen Engagements	122
5 Engagement und Potential von Menschen mit Migrationshintergrund. . .	124
6 Migrantenorganisationen	126
7 Barrieren und Hemmnisse für Migrantinnen und Migranten im bürgerschaftlichen Engagement.	128
8 Integration durch ein bürgerschaftliches Engagement	129
9 Ausblick	130
Literatur	131
Geflüchteten begegnen – Brücken bauen – Hände reichen.	135
Sandra Jörns und Alexander Sülldorf	
1 Einleitung	136
2 Projektbeschreibung	136
3 Evaluation	139
4 Ausblick	154

5	Fazit.....	156
	Literatur.....	158
Integration von geflüchteten Schüler/innen durch		
Bildung – Impulse aus Frankreich		
	Christine Baur	161
1	Einleitung	162
2	Ungleiche Bildungschancen für geflüchtete Kinder und Jugendliche ...	163
3	Residentielle und schulische Segregation.....	166
4	Schule als sicherer Ort	170
5	Ein Blick nach Frankreich – die Beschulung von Geflüchteten und anderen Neuzugängen ohne Französischkenntnisse	170
6	Fazit und Ausblick	176
	Literatur.....	177
Teil III Wirkungs- und sozialraumorientierte Schulsozialarbeit		
Sozialraumorientierung, Quantitative Sozialraumanalysen		
und Soziale Arbeit.....		
	Holger Wunderlich	183
1	Sozialraumorientierung und Sozialraumanalysen.....	184
2	Der Blick auf und in den Raum	187
3	Quantitative Sozialraumanalysen	193
4	Fazit und Ableitungen für die Praxis.....	207
	Literatur.....	209
Prozess- und Wirkungsevaluation des Braunschweiger		
Modellprojekts „Stadtteil in der Schule“.....		
	Ludger Kolhoff	211
1	Zur Evaluation des Modellprojekts „Stadtteil in der Schule“.....	212
2	Wirkungskategorien	215
	Literatur.....	231
Multiprofessionelle Kooperationen im schulischen Alltag – Bildungs-		
politische Rahmenbedingungen in Niedersachsen und Berlin		
	Christine Baur	233
1	Einleitung	234
2	Kooperationsbeziehungen in Schule Einleitung.....	235

3	Ländervergleich – Niedersachsen und Berlin	236
4	Forschungsergebnisse zu multiprofessionellen Kooperationen in Schule	237
5	Fazit und bildungspolitische Anregungen Einleitung	246
	Literatur.	249
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	253

Organisationale Netzwerke weben: Knoten und Kanten in der Kinder- und Jugendarbeit managen



Organisation von Netzwerken in der Sozialwirtschaft – Orientierungsrahmen für das Management

Herbert Schubert

Zusammenfassung

Ein Netzwerk besteht aus einer Vielzahl verketteter Verbindungen zwischen jeweils zwei Akteuren, deren Handeln von dieser sozialen Einbettung beeinflusst wird. Auf der Grundlage der Kritik an der funktionalen Differenzierung der sozialen Daseinsvorsorge und der institutionellen Zergliederung ihrer Funktionssysteme wird vermehrt die Metapher des Netzwerks bemüht, um Brücken zwischen diesen fragmentierten Strukturen zu bauen. Seit den 1990er Jahren werden deshalb interprofessionell und interinstitutionell organisierte Netzwerke in der Sozialwirtschaft als innovative Organisationsform propagiert. Im Rahmen des Steuerungsstils der Public Governance erhält die Netzwerkorientierung den Charakter eines neuen Ordnungsprinzips. In dem Beitrag werden die grundlegenden Bausteine abgeleitet, die als Leitlinien für das Management organisierter Netzwerke in der Sozialwirtschaft Verwendung finden können. Es sind: das Herstellen von bilateralen Verbindungen; die Abgrenzung des Feldes der Akteure; die Gestaltung von Situationen; die Moderation der Aushandlung; die Kultur im Netzwerk; eine Transparenz von Positionen und Rollen; das Erzählen und Fortschreiben einer Story und die Reflektion der Entwicklung. Zu jedem dieser Bausteine werden Praxishinweise gegeben.

H. Schubert (✉)

TH Köln & Leibniz-Universität Hannover, Hannover, Deutschland

E-Mail: herbert.schubert@sozial-raum-management.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

L. Kolhoff (Hrsg.), *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft*

III, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-31106-3_1

Schlüsselwörter

Relationale Wende · Phänomenologische
Netzwerktheorie · Interdependenz · Lebensweltliche
Netzwerke · Netzwerkorientierung der Public Governance · Management
organisierter Netzwerke

1 Aktuelle Bedeutung des Netzwerkkonzepts

1.1 Grundverständnis von Netzwerken

Ein Netzwerk lässt sich definieren mit den zwei Komponenten einer bestimmten Anzahl von Knoten und einer Menge von verbindenden Kanten zwischen ihnen. Konstitutiv sind aber die *Verbindungen*, die unter einer sozialen Perspektive Dyaden – also Beziehungen zwischen jeweils zwei Akteuren (soziale Einheiten wie Personen) oder Kollektivakteuren (soziale Einheiten wie Organisationen) – repräsentieren (vgl. Albrecht 2010, S. 124 ff.). Die bilateralen Verbindungen weisen unterschiedliche *Beziehungsinhalte* auf: zum Beispiel 1) individuelle Bewertungen wie Freundschaft, Anerkennung oder Reputation sowie deren negativen Ausprägungen wie Feindschaft, Ablehnung und Geringschätzung; 2) Tausch von materiellen und immateriellen Ressourcen in Geschäfts- und Vertragsbeziehungen sowie in Hilfe- und Unterstützungsbeziehungen; 3) Kommunikation und Informationsaustausch von Ratschlägen über Anweisungen bis hin zu Neuigkeiten und Meinungen; 4) formale Rollenbeziehungen in Autoritäts- und Machtkonstellationen; 5) Interaktionen zwischen Akteuren, die zur selben Zeit am selben Ort stattfinden und 6) die gemeinsame Abstammung in der Verwandtschaft (vgl. Haas und Malang 2010, S. 91 f.).

In der Logik der Netzwerktheorie entscheidet ein Individuum nicht isoliert, wie es handelt und was es tut. Stattdessen wird das Handeln als eine „Funktion des sozialen Umfelds“ aufgefasst und somit von der sozialen Einbettung bestimmt (vgl. Fuhse 2010, S. 170 f.). Sowohl das Denken als auch das Handeln werden stark von dem umgebenden Beziehungsgefüge beeinflusst und weniger von sozialen Strukturmerkmalen. Traditionell zugeschriebene Merkmale wie Geschlecht, sozialer Status der Eltern, Migrationshintergrund oder auch Intelligenz erklären die Unterschiede weniger als „die tatsächlichen Positionen in sozialen Netzwerken und damit interdependente Zugänge (oder deren Fehlen) zu sozialen Ressourcen“ (vgl. Clemens 2017, S. 44). Insofern erklärt die Einbettung

in soziale Netzwerke kulturelle Orientierungen und Praktiken verlässlicher als die Kategorie des sozioökonomischen Status.

Dieses Verständnis resultiert aus der sogenannten *relationalen Wende* in der Soziologie. Die relationale Perspektive „geht weder von einzelnen Akteuren und deren Wünschen, Bedürfnissen und Entscheidungskalkülen aus, noch von normativ unterlegten Strukturen bzw. Erwartungen oder gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern vielmehr von relationalen Mustern“ wie zum Beispiel Beziehungsgefügen und ihrer Dynamik (vgl. Häußling 2010, S. 62). Ein Schlüsselakteur dieser Wende war Harrison White (vgl. 2008); ihm wird die Grundlegung der phänomenologischen Netzwerktheorie zugeschrieben (vgl. Schmitt und Fuhse 2015, S. 29).

Die Übertragung von Einflüssen im Rahmen der Netzwerkeinbettung reicht bis zu Personen, die das Individuum nicht kennt – so wurde empirisch ermittelt, dass beispielsweise jemand sogar durch die Freunde der Freunde von Freunden beeinflusst wird (vgl. Christakis und Fowler 2010). Vor diesem Hintergrund muss das traditionelle Modell des „homo oeconomicus“, der rational, egoistisch und autonom handelt, zurückgewiesen werden (vgl. ebd., S. 285 f.). Angemessener ist das *Konstrukt des Netzwerkmenschen* – des „homo dictyos“ (lat. Homo: Mensch; griech. Diktyon: Netzwerk), weil sich das Verhalten des Individuums nicht auf das Eigeninteresse reduzieren lässt, sondern alle Entscheidungen in Abhängigkeit vom Beziehungsgefüge getroffen werden. Die sozialen Beziehungen werden dabei als „Leiterbahnen“ verstanden, über die sich positive wie negative Handlungsmuster und Haltungen subkutan verbreiten (vgl. ebd., S. 21 f.).

In den 1990er Jahren vollzog sich eine weitere Wende: der sogenannte *Spatial Turn*, der zu einer stärkeren Berücksichtigung des sozialen Raumbezugs führte. Darin wird betont, dass der Raum nicht einfach nur da ist und wie ein Behälter das Soziale aufnimmt, sondern dass mit dem sozialen Geschehen der Raum kontinuierlich erzeugt wird. Der Raum wird nicht als Grund betrachtet, von dem die Ereignisse und deren Erzählungen ihren Ausgang nehmen. Vielmehr wird der Raum als eine Art Text betrachtet, dessen Zeichen und materialisierte Spuren durch die Aktivitäten in sozialen Netzwerken produziert werden. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte hat sich deshalb die Erkenntnis verbreitet, dass der Raum aus Skripten und Choreographien des Handelns besteht. Als solche Skripte können soziale Netzwerke verstanden werden, weil sie über das Muster ihrer Verbindungen – in Gestalt von Wegen, Aufenthalt, Interaktion und Kommunikation zwischen den Akteuren – Raumstrukturen herstellen. Zugespitzt formuliert heißt das: Die Geografie der sozialen Netzwerke produziert den Sozialraum.

1.2 Netzwerkorientierung in der kommunalen Steuerung

In Anbetracht eines hohen Maßes der funktionalen Differenzierung der sozialen Daseinsvorsorge und der institutionellen Zergliederung ihrer Funktionssysteme setzte in den vergangenen Jahrzehnten eine Kritik an den Barrieren des Ressortdenkens ein. Bemängelt wurde, dass die fragmentierten Abläufe zu operativen Inseln führen, auf denen die professionellen Akteure der verschiedenen Funktionssysteme von Politik, Recht, Wirtschaft, Erziehung, Gesundheitswesen, Soziales, Stadtentwicklung und so fort relativ isoliert unter einem eingeschränkten Blickwinkel agieren. In der Folge erfahren die Menschen Dienstleistungen nicht ganzheitlich, sondern funktions- und hierarchiebezogen zergliedert in eine Vielzahl von Zuständigkeiten. Mit Blick auf die Qualitätsentwicklung von Diensten und Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge in den Sozialräumen der Bewohnerinnen und Bewohner wurde vermehrt die Metapher des Netzwerks bemüht, um Brücken zwischen diesen fragmentierten Strukturen zu bauen, damit die Bedarfssituation von Adressatinnen und Adressaten im Gesamtzusammenhang wahrgenommen werden kann.

Deshalb werden seit den neunziger Jahren interprofessionell und interinstitutionell organisierte Netzwerke in der Sozialwirtschaft als innovative Organisationsform propagiert, da nur so die operativen Inseln verbunden werden können. Weil *netzwerkartige Kooperationsmuster* einerseits weniger schwerfällig und andererseits weniger verschlossen sind als hierarchische Unternehmens- und Verwaltungsstrukturen, haben sie den Charakter eines *neuen Ordnungsprinzips* erhalten. In der weitreichenden Verbreitung dieses Ordnungsprinzips hat sich eine *Netzwerkorientierung* herausgebildet. In nahezu allen Funktionssystemen werden inzwischen netzwerkförmige Strukturen angestrebt. Beispiele in der Kommune sind die Bildungslandschaft zur Verknüpfung des Bildungsbereichs mit der Jugendhilfe, das Netzwerk Frühe Hilfen zur Verbindung der Jugendhilfe mit den Gesundheitsdiensten, Netzwerke der Seniorenarbeit zur Integration von Wohnen, Versorgung und Altenhilfe oder auch Sozialraumnetzwerke zur Stärkung des Gemeinwesens.

Dieser aktuellen Netzwerkorientierung liegt ein Wandel in der kommunalen Steuerung zugrunde, die sich im Lauf der vergangenen Jahrzehnte vom vorherrschenden Typ der hierarchischen öffentlichen Verwaltung (Public Administration) über die ökonomische Modernisierung nach dem Neuen Steuerungsmodell (New Public Management) zum Ansatz der New Public Governance verschoben hat (vgl. Osborne 2006). In diesem Prozess gewinnt der

Netzwerkansatz zunehmend an Bedeutung, weil sich das kommunale Regime – im Sinn von Regieren, Leiten und Lenken einer Gebietskörperschaft – veränderte (vgl. Holtkamp und Bogumil 2007). Mit der Verringerung formaler Top-Down-Führungsmuster ging eine *Zunahme partizipatorischer, interaktiver und indirekter Formen der Politikgestaltung* einher. Dies führte in der kommunalen Steuerung zur *Netzwerkorientierung*, weil das Organisationsmuster des Netzwerks den horizontalen Austausch unter den verschiedenen Stakeholdern in der Kommune ermöglicht.

Der aktive Netzwerkbegriff – im Sinne eines Netzwerkaufbaus als Tätigkeit – steht in einer engen Beziehung zum Governance-Begriff, der Steuerungsprozesse nicht mehr streng hierarchisch auffasst, sondern die *Interdependenzen der Akteure* betont und sich damit von der traditionellen Fixierung auf die hierarchische Führung durch den Staat distanziert (vgl. Benz 2004). Die Interdependenzen finden Ausdruck in *interorganisatorischer Kooperation und Koordination* bzw. entsprechenden neuen Steuerungsformen, deren Entscheidungsprozesse auf Verhandlungen basieren, in die viele relevante Akteure aus den gesellschaftlichen Feldern einbezogen sind. Die Kooperationsstrukturen der Public Governance sind somit an den Netzwerkmodus gebunden. Staatliche Agenturen sind nicht mehr alleinige Steuerungszentren, sondern Ko-Akteure in einem Verhandlungsnetz von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren. Für die Steuerung von Belangen in der Sozialwirtschaft heißt das: Sie ist nicht monozentral auf die kommunale Verwaltung fokussiert, sondern es bilden sich netzförmige Steuerungsformen heraus, mit denen die Verantwortung der sozialen Dienstleistungsproduktion in die Selbst- oder Mitsteuerung der beteiligten Stakeholder und ihrer kooperativen Verbände gelegt wird.

Die neuen Governance-Netzwerke beschränken sich nicht auf die operative Ebene der Praxis, sondern erstrecken sich über alle kommunalen Verantwortungsebenen – bis hin zu den Ebenen der Kommunalpolitik und der Entscheiderinnen und Entscheider der Verwaltung. Die Verbindung mit den leitenden Personen von Organisationen, Institutionen und Verbänden ist notwendig, damit die Entscheidungs- und Führungskräfte an die Netzwerke angeschlossen sind und ihrer Verantwortung gerecht werden können. Sie stellen die Rahmenbedingungen eines organisierten Netzwerkes sicher – sei es über vorbereitende Fachplanungen oder sei es über die Formulierung von Richtlinien für die Kooperation, über die Erteilung des Auftrags oder über die Bereitstellung von Ressourcen – und sorgen für die Rückkopplungen der im Netzwerk getroffenen Vereinbarungen in die Hierarchien der beteiligten Organisationen, Institutionen und Verbände.

2 Lebensweltliche und organisierte Netzwerke

In der Sozialwirtschaft und in der sozialen Arbeit werden phänomenologisch häufig unterschiedliche Blickwinkel auf Netzwerke eingenommen: In der sozialen Arbeit werden vor allem die Adressatinnen und Adressaten in ihren persönlichen Beziehungsgeflechten wahrgenommen. Im professionellen Handlungssystem der sozialwirtschaftlichen Organisationen spielt vermehrt die inter-institutionelle Kooperation eine Rolle. Vor diesem Hintergrund lassen sich *lebensweltliche und organisierte Netzwerke als prinzipielle Typen* voneinander unterscheiden (vgl. Schubert 2018a, S. 61 ff.).

2.1 Lebensweltliche Netzwerke

Bei den *lebensweltlichen Netzwerken* handelt es sich um persönliche Netzwerke, die zwischen den Menschen an den Orten der alltäglichen Interaktionen geknüpft werden. In diesen – quasi natürlich gewachsenen – Netzen werden überwiegend soziale Ressourcen gebündelt. Das Netzwerk der lebensweltlichen Beziehungen bildet eine eigenständige Ebene mikrosozialer Strukturen, die von Familie und Verwandtschaft über den Freundeskreis bis zu informellen Kollegencliquen reichen und in der Negativversion konfliktbeladene Beziehungen repräsentieren (vgl. Fuhse 2017, S. 28). Die Verknüpfung erfolgt in den Situationen bzw. *an den Orten der Lebenswelten* – vom Zuhause über Bildungseinrichtungen und Arbeitsplätze bis hin zu Konsumgelegenheiten und Treffpunkten in der Freizeit.

Im Zentrum eines lebensweltlichen Netzwerkes stehen die starken Primärbeziehungen: In der Familie und in freundschaftlichen Kreisen dominieren die Funktionen Vermittlung von Gefühlen, Aufbau von Vertrauen und Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung. Zu den lebensweltlichen Verflechtungen gehören aber auch Netzwerke, die auf schwachen Bindungen mit hoher Beziehungsflexibilität oder auf gemeinsamen Interessen beruhen. Die Kopplungspunkte sind die Zugehörigkeit (z. B. zur Nachbarschaft), die Mitgliedschaft und thematische Interessen (z. B. Initiative, Verein, Unternehmen, Partei, politische Gremien) oder physische Begegnungen im öffentlichen Raum (z. B. beim Einkaufen, auf dem Spielplatz, an der Bushaltestelle, bei religiösen Ereignissen). Die schwachen Beziehungen ermöglichen einen vielfältigen Zugang zu Ressourcen im sozialen und räumlichen Umfeld. Daher repräsentieren die lebensweltlichen Netzwerke das *zivilgesellschaftliche Sozialkapital im Sozialraum* und in der Gemeinde.

Die Bindungen in den lebensweltlichen Netzwerken beruhen auf Formen der „Gemeinschaft“. Während das traditionelle soziologische Konzept von Tönnies

am Ende des 19. Jahrhunderts Gemeinschaften des Blutes (Verwandtschaft), des Ortes (Nachbarschaft) und des Geistes (Freundschaft) noch dichotomisch vom indifferenten Beziehungsgefüge der Gesellschaft abtrennte, betont der Kommunitarismus am Ende des 20. Jahrhunderts das gemeinschaftlich fundierte Netzwerk als Grundlage einer integrierten Gesellschaft (vgl. Rosa et al. 2010, S. 137). In den lebensweltlichen Netzwerken werden somit die *Grundlagen der gesellschaftlichen Kohäsion und Integration* gelegt. Die konstituierenden Kriterien sind: erstens verbindende Situationen und Narrative wie etwa Tradition, Sprachformen, affektive Assoziationen, gemeinsame Aktivitäten oder das geografische Territorium; zweitens eine implizit oder explizit formulierte Zugehörigkeit zu einem sozialen Zusammenhang wie etwa eine ähnliche oder übereinstimmende Lebenssituation; und drittens Regeln und Praktiken einer Kultur, durch die das Individuum Teil des Beziehungsgeflechts wird (vgl. ebd., S. 176).

Lebensweltliche Netzwerke finden in der sozialen Arbeit besondere Beachtung im *Arbeitsprinzip der Gemeinwesenarbeit* (vgl. Bullinger und Nowak 1998). Fragmentierte Netzwerke der Bewohnerinnen und Bewohner eines Stadtquartiers werden durch fachliche Interventionen und Angebote in der Nachbarschaft zu einem Lebenszusammenhang integriert. Die Gemeinwesenarbeit versteht sich dabei als *intermediärer Vermittler*, der das strukturelle Loch zwischen den Lebenswelten der Individuen und den Institutionen überbrückt – zum Beispiel zwischen Kindern und Schulinstitution oder zwischen Nachbarn und dem vermietenden Wohnungsunternehmen. Dabei wird der Netzwerkbegriff mit Merkmalen der Lebenssituation verbunden. Folglich nimmt die Gemeinwesenarbeit klassenspezifische Netzwerke (etwa in benachteiligten Wohngebieten), geschlechtsspezifische Netzwerke (etwa von alleinerziehenden Frauen), Kinder-netzwerke (etwa von vernachlässigten Straßenkindern) und weitere lokale Netzwerkarten (alteingesessene Senioren, Menschen mit Migrationshintergrund etc.) in den Blick und schneidet das fachliche Handeln auf die besonderen Situationen der Einbettung, auf die Stories der kommunikativen Vermittlung und auf die entwickelte Kultur in diesen Beziehungskontexten zu.

2.2 Organisierte Netzwerke in und zwischen Funktionssystemen

Die *organisierten Netzwerke* repräsentieren insbesondere die interinstitutionelle Kooperation, die von professionellen Verbindungen getragen wird (vgl. Bauer und Otto 2005). Im organisierten Bereich besitzen die Netzwerke oft einen

„bipartiten“ Charakter, weil sowohl Organisationen als auch die sie vertretenden Personen die Akteure darstellen. Die organisierten Vernetzungen sind insbesondere in zwei Ausprägungen vorzufinden: Einerseits geht es um markt-basierte Kooperationen (im Profit-Bereich), beispielsweise in Produktions- und Unternehmensnetzen von Automobilunternehmen und ihren Zulieferern (*Marktnetzwerke*). Andererseits handelt es sich um Vernetzungen unter öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Non-Profit-Bereich (z. B. *Governance-Netzwerke* wie Netzwerkkooperationen in der Sozialwirtschaft). Organisierte Netzwerke gewinnen den Stellenwert einer sozialen Infrastruktur, wenn sie in der Gebietskörperschaft stabil, also als Kollektivgut permanent verfügbar sind (vgl. Schubert 2018b, S. 75 ff.).

Die organisierten Netzwerke resultieren nicht aus den interpersonellen Begegnungen, die im Alltag quasi natürlich und relativ organisch – d. h. ungesteuert – stattfinden, sondern werden aus *professionellen Kontexten* heraus gezielt designt und gestaltet (vgl. ebd., S. 29 ff.). Im Fokus von künstlich initiierten Netzwerken stehen die *Organisationsmuster der Kooperation und Koordination*. Auf der einen Seite können solche Netzwerke vertikal durch eine zentrale Koordinationsagentur – quasi hierarchisch – strukturiert werden und auf der anderen Seite horizontal – d. h. tendenziell heterarchisch – über eine polyzentrale Verteilung von Verantwortung.

Die geregelte Kooperation bildet den anthropologischen Kern von organisierten Netzwerken. Sie repräsentieren im Kontrast zu den lebensweltlichen Netzwerken eine moderne *hybride Organisationsform*, in der die einzelnen Akteure weder unabhängig (wie in der Marktsituation) noch einseitig voneinander abhängig sind (wie im Modell der bürokratischen Hierarchie). Idealerweise finden weder ein folgenloser Marktaustausch noch eine administrative Vorgabe statt. Diese Teilautonomie, nach der sich die Akteure in wechselseitiger Abhängigkeit (Interdependenz) befinden, wird im organisationalen Feld der Sozialwirtschaft teilweise infrage gestellt: Schönig bezeichnet die staatliche Strategie, Kooperationsnetzwerke gesetzlich vorzuschreiben als „*regulierte Koopkurrenz*“ (vgl. 2015, S. 125 ff.), die ein hierarchisches Vorgehen bleibt, wenn die (Kommunal-) Politik von den Akteuren der Sozialwirtschaft in Sekundärprozessen (z. B. in kommunalen Gremien wie Netzwerken) die Kooperation verlangt und in den Primärprozessen das Konkurrenzprinzip verordnet (z. B. durch die Zuwendungen für die Verteilung der Produkte im Quartier). Exemplarisch können das Netzwerk Frühe Hilfen und das kommunale Bildungsmanagement genannt werden, deren Kooperationsstrukturen durch die staatliche Gesetzgebung und staatliche Förderprogramme verpflichtend vorgeschrieben werden.

Es gibt aber auch eine *multilaterale Zusammenarbeit* über die regulierte Koopkurrenz hinaus, wenn sie auf der Grundlage eines gemeinsam vereinbarten Zieles erfolgt (vgl. Kraege 1997, S. 51). Die Kommunikation untereinander ersetzt die Unsicherheit der einzelnen Organisation durch selbst erzeugte Sicherheiten im Netzverbund. Die beteiligten Akteure ziehen daraus den gegenseitigen Nutzen, ihre Ressourcen bündeln, ihre Kapazitäten verknüpfen und ihr Leistungsspektrum erweitern zu können. Die einzelne Organisation behält ihre Selbstständigkeit und kann trotzdem Ergebnisse realisieren, zu denen sie allein nicht in der Lage wäre. Zu unterscheiden ist dabei eine Kooperation, die der Erstellung einer Leistung (Produkte, Dienstleistungen als Primärprozess) dient, von einer Zusammenarbeit, die keine verwertbaren Leistungen erstellt, sondern der Bündelung von Interessen der Partner dient oder auch Absprachen im Vorfeld einer koordinierten Leistungserstellung trifft.

In organisierten Netzwerken wird eine spezifische Form des Sozialkapitals generiert, das sozialwirtschaftlich relevant ist; es handelt sich um das *professionelle Sozialkapital im interinstitutionellen Raum* der Träger, der Organisationen und der Einrichtungen. Während in lebensweltlichen Netzwerken mit starken Beziehungen vor allem bindendes Sozialkapital (Bonding Capital) entsteht, spielt in organisierten Netzwerken überbrückendes – teilweise strukturelle Lücken schließendes – Sozialkapital (Bridging Capital) der schwachen Beziehungen eine Rolle (vgl. Wald 2010, S. 631). Ein Alleinstellungsmerkmal der Sozialwirtschaft und der sozialen Arbeit besteht darin, dass die in den natürlichen Netzen gebündelten sozialen Ressourcen – wie z. B. die Netzwerke der Verwandtschaft (z. B. Adressatinnen, Adressaten und ihre Angehörigen) und die Netzwerke lokaler Solidargemeinschaften (z. B. Ehrenamtliche) – im Rahmen der Koproduktion fachlich-professioneller Dienstleistungen beteiligt sind. Bei der Konstruktion organisierter Netzwerke reicht es daher nicht aus, nur professionelle Ressourcen zu bündeln und fachliche Aktivitäten interdisziplinär zu koordinieren – sie müssen auch anschlussfähig an die lokalen Beziehungsstrukturen sein.

3 Leitlinien für das Management organisierter Netzwerke

Aus der phänomenologischen Netzwerktheorie lassen sich grundlegende Bausteine ableiten, die als Leitlinien für das Management organisierter Netzwerke in der Sozialwirtschaft Verwendung finden können (vgl. Stegbauer 2016). Es handelt sich quasi um das „Kleine Einmaleins“ des Netzwerkmanagements,

das im Folgenden skizziert wird (vgl. zum „Großen Einmaleins“ des Netzwerkmanagements: Schubert [2018b](#)).

3.1 Herstellen von bilateralen Verbindungen

Ein Netzwerk setzt sich aus den Dyaden zwischen jeweils zwei Akteuren zusammen, weshalb die Beziehung (einer Dyade) auch als „Atom“ des Netzwerks bezeichnet wird. Im Management organisierter Netzwerke muss folglich das Herstellen von Verbindungen zwischen den Knoten im Mittelpunkt stehen. Dies impliziert auch die Beziehung zwischen der Führungskraft einer Organisation und der Person, die den Auftrag erhält, die Organisation im Netzwerk zu vertreten. Ansätze, die sich allein auf die mesosoziale Versammlung von Akteuren in einem Plenum konzentrieren und nicht auf das mikrosoziale Generieren von Beziehungen zwischen ihnen ausgerichtet sind, führen nicht zu einem Netzwerk, sondern zu Aggregaten unverbundener Akteure.

Wenn beispielsweise ein Netzwerk – wie zum Beispiel der „Frühen Hilfen“ nach dem Bundeskinderschutzgesetz – neu entwickelt werden soll, sind auf der personalen Ebene neue interinstitutionelle Verbindungen in der organisationalen Umwelt aufzubauen. Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung müssen mit Blick auf einen spezifischen Gegenstand dafür von der zuständigen Führungskraft einen Auftrag und (Zeit-) Ressourcen erhalten, um gezielt Verbindungen intern zu Fachkräften in den anderen kommunalen Fachbereichen sowie extern zu wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren herstellen zu können. Auch aus der Perspektive der einbezogenen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen ist es eine Aufgabe der Führungskräfte, den Anschluss an andere Organisationen als Auftrag zu formulieren und die dafür notwendigen (Zeit-) Ressourcen bereitzustellen.

Praxishinweis Es wird empfohlen, Methoden einzusetzen, die den bilateralen Austausch fördern. Dazu wurde die Kugellagermethode zur Methode des „Netzwerkkarussells“ weiterentwickelt (vgl. Schubert und Titz [2018](#)). In dieser Anordnung nimmt die eine Hälfte der Teilnehmenden im Innenkreis (mit dem Blick nach außen) und die andere Hälfte im Außenkreis (mit dem Blick nach innen) Platz – die Personen sitzen sich paarweise vis-à-vis gegenüber. Im ersten Karussellgespräch tauscht sich die Person im Innenkreis mit der gegenüber-sitzenden Person im Außenkreis zu einer vorgegebenen Fragestellung aus. Die wichtigsten Antworten werden auf – mindestens zwei – Metaplankarten notiert. Nach einer Weile (zeitliche Begrenzung je nach Tiefe der Frage) dreht sich zuerst der Innenkreis im Uhrzeigersinn zum nächsten Paargespräch weiter und vor dem

darauffolgenden Karussellgespräch der Außenkreis gegen den Uhrzeigersinn. In der Folge der Positionsverschiebungen kommen die Teilnehmenden über mehrere Runden mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern ins Gespräch. Die Moderationskräfte befestigen während der nächsten Runde die Metaplankarten mit den Notizen der Gesprächsrunde zuvor an den Pinnwänden.

Für jede Runde kann eine spezifische Fragestellung formuliert werden; über alle Runden kann aber auch dieselbe Fragestellung bestehen bleiben. Zum Aufbau eines Netzwerks Frühe Hilfen nach dem Bundeskinderschutzgesetz saßen in einer Großstadt zum Beispiel die Akteure von medizinischen Diensten und Einrichtungen im Innenkreis und die Vertretungen der Jugendhilfe sowie zivilgesellschaftlicher Akteure im Außenkreis. In den Karussellgesprächen stellten sie sich gegenseitig vor und klärten, ob sie eine Schnittstelle haben, die für den Aufbau von Arrangements Früher Hilfen von Bedeutung ist.

Nach einer festgelegten Zahl von Runden werden die beiden Kreise aufgelöst. Nun bilden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Innenkreises sowie auch des Außenkreises, die untereinander noch nicht ins Gespräch gekommen sind, Dreiergruppen (Triaden). Gemeinsam schauen sie sich die Ergebnisse auf den Pinnwänden an und verständigen sich auf die wichtigsten Aspekte unter einer syntheseorientierten Frage – wie zum Beispiel: „Welche drei Schlussfolgerungen ziehen Sie aus Ihren Gesprächen und den angepinnten Karten?“ Abschließend stellen die Teams ihre Erkenntnisse vor und heften sie an eine freie Pinnwand. Falls der Kreis der Teilnehmenden relativ klein ist, kann alternativ die Methode „Speed Dating“ (mit einer Sitzordnung in zwei Stuhlreihen) zur Anwendung kommen. Insgesamt werden auf diesem Weg zwischen den Personen Beziehungen generiert, und außerdem handelt es sich um eine – im Vergleich zum Plenumsmodus – effiziente Methode, weil zur selben Zeit die Hälfte der Teilnehmenden im Gespräch sein kann.

3.2 Abgrenzung des Feldes der Akteure

Bei der Verfolgung sozialpolitischer Ziele lautet eine Kernfrage, welche Knoten in das Netzwerk einbezogen werden sollen. Im Vordergrund steht die Aufgabe zu klären, welche Akteure aus welchen organisationalen Feldern durch ihr Zusammenwirken die Zielerreichung wahrscheinlich ermöglichen und wie das zu schaffende Netzwerk abzugrenzen ist, damit die Koordination der Handlungen einerseits gestaltbar bleibt und andererseits ein unproduktives Netzwerkrauschen (die Aktivitäten streuen im Netzwerk unübersichtlich und zeigen keine Wirkung) vermieden wird.