



# NETZWERKARBEIT KONKRET!

Kompetent und wirksam im Sozialraum agieren





# Erwartungen an das Netzwerkprojekt

Wir fördern Selbstorganisation in unserer Gemeinde. Wie können wir die selbstorganisierten Gruppen koordinieren?



Wir müssen die Gremien im vergrößerten Pastoralen Raum umstrukturieren. Geht das im Netzwerk besser?



Wie können wir unsere internen Strukturen los werden? Wie können wir uns loser vernetzen?



Unsere mühevoll ausgearbeiteten Angebote finden wenig Resonanz bei den Menschen. Kaum einer kommt mehr. Wie kommen wir durch Netzwerke wieder an Menschen?





# Falsche FRAGE!

... Vernetzung ist kein Selbstzweck.

Netzwerkarbeit dient immer einem (pastoralen) Interesse  
oder Ziel und fragt  
**„Wozu?“**



# Wozu bist Du da...

... Kirche von Paderborn?

... Pastoraler Raum ...?

... Pastoraler Ort ...?

... Einrichtung ...?



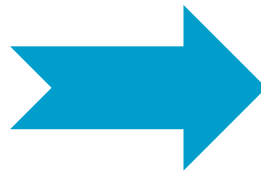
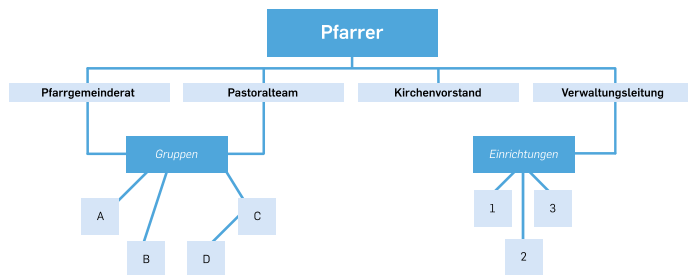
# Mit Netzwerken Themen bewegen!

## Paradigmenwechsel:

Vom Struktur-Denken

zum

Themen-Denken





# Deshalb fragen wir...

- // Wie kann kirchliche Arbeit in sozialräumlichen Netzwerken wirken?
- // Welchen Mehrwert bietet Netzwerkarbeit kirchlichen Akteur\*innen?
- // Wie kann Netzwerkarbeit organisational befördert werden?
- // Was brauchen Akteur\*innen, um produktiv in Netzwerken arbeiten zu können?

# Struktur

1. Was sind Netzwerke?
2. Merkmale sozialer Netzwerke
3. Potenziale von organisierter Netzwerkarbeit
4. Wie geht Netzwerkarbeit?



# 1. Was sind Netzwerke?

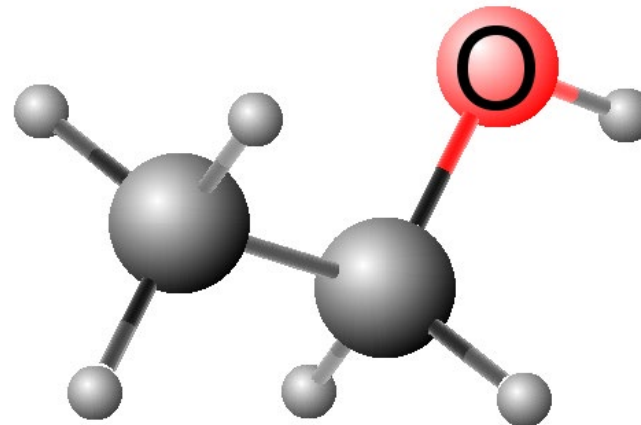
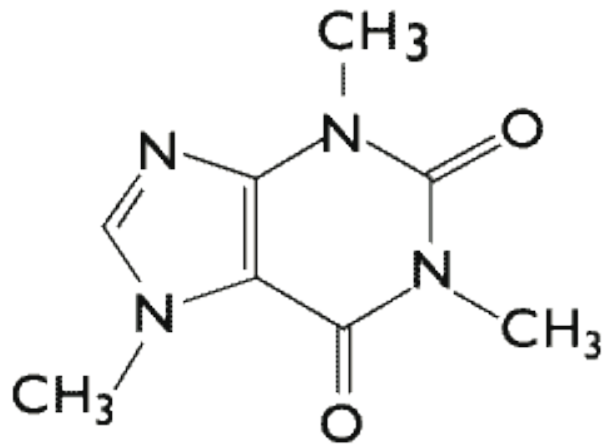




# Was sind Netzwerke?

Netzwerke sind **Strukturen**,  
die aus den **Verbindungen**  
einzelner, formal unabhängiger  
**Elemente** entstehen:

# Chemische Netzwerke



# U-Bahn Netzwerke

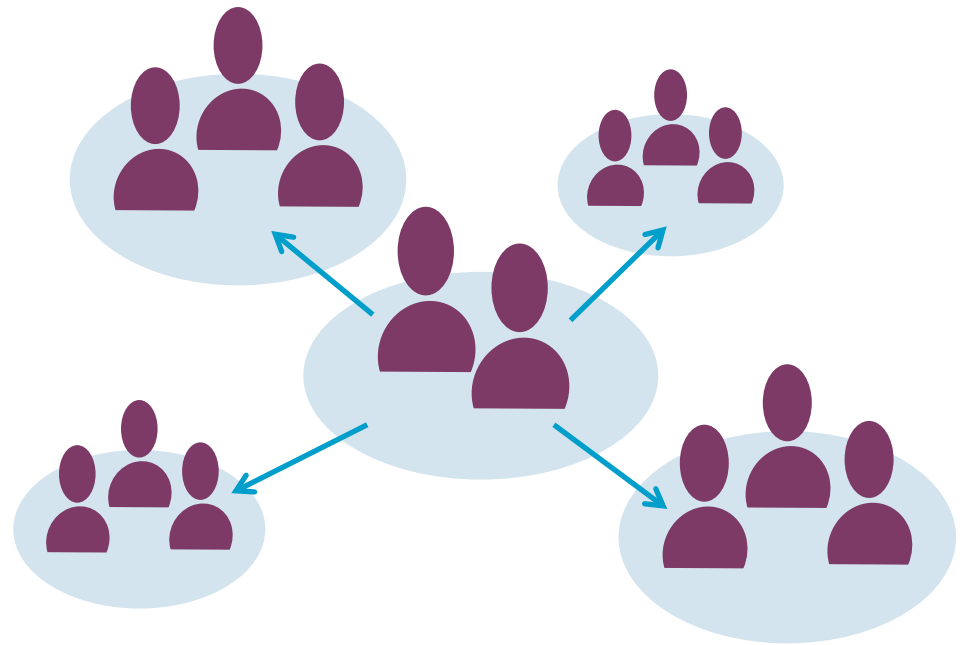
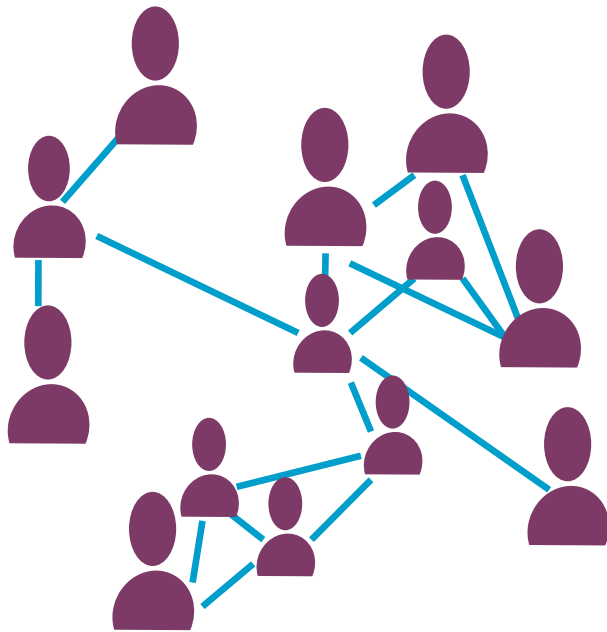


11 **Netzwerkarbeit konkret!**  
Kompetent und wirksam im Sozialraum agieren

# Neuronale Netzwerke

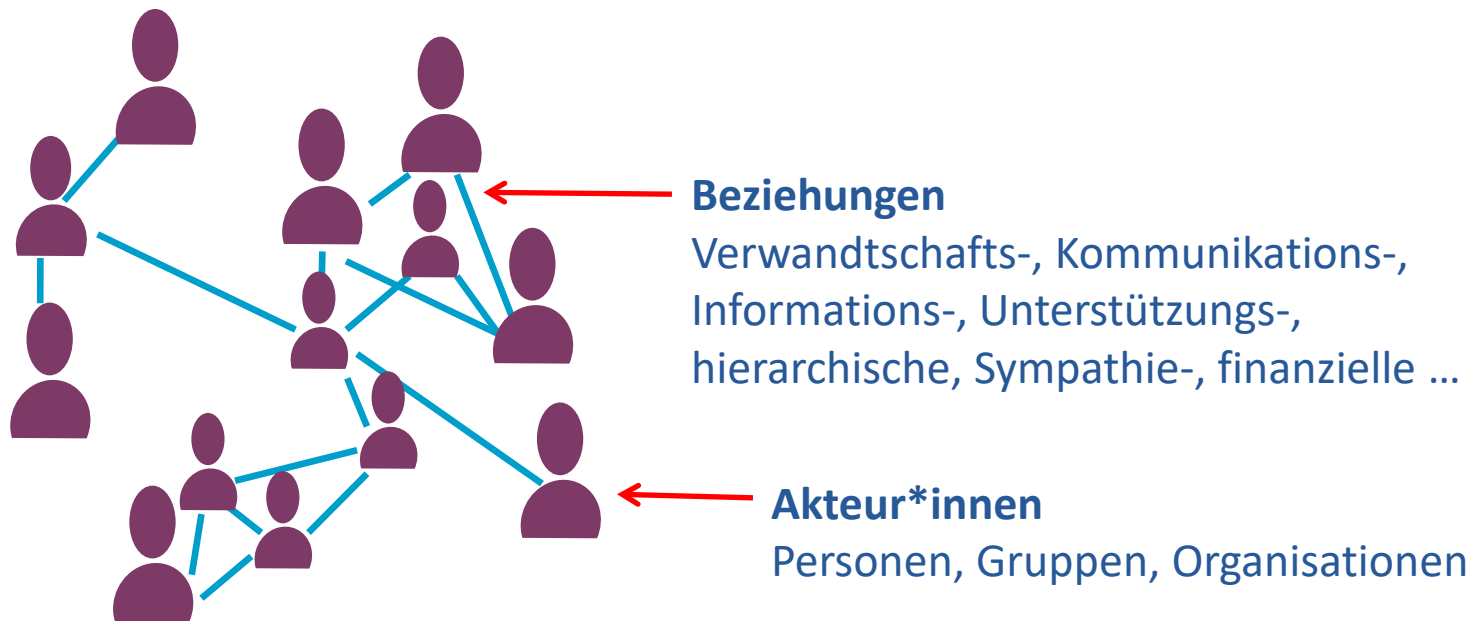


# Soziale Netzwerke



# Soziale Netzwerke

= Beziehungsstrukturen zwischen Akteur\*innen



# Soziale Netzwerke

**Soziale Netzwerke** sind:

Beziehungsstrukturen zwischen Akteur\*innen

**Akteur\*innen** sind:

einzelne Personen, Gruppen oder Organisationen

Beziehungen bestehen aus Verwandtschafts-, Kommunikations-, Informations-, Unterstützungs-, hierarchische, emotionale, finanzielle(, ...) Beziehungen zwischen Akteur\*innen.

## Organisierte soziale Netzwerke

... sind bewusst koordinierte Beziehungen zwischen Akteur\*innen, die **gemeinsam ohne zentrale Steuerung** Themen bearbeiten.

... sind kein Selbstzweck und sind nicht per se erstrebenswert, sondern verfolgen **individuelle und gemeinsame Anliegen und Ziele**.

Es gilt nicht das Motto „je mehr Kontakte, desto besser!“, sondern **„Wer kann zur Zielerreichung beitragen?“**

Netzwerkanalyse und Netzwerkarbeit sind **Instrumente**, um (pastorale) Ziele zu erreichen.



## **2. Potenziale organisierter Netzwerkarbeit**



# Was kann Arbeit in Netzwerken?

## Individuelle Gewinne durch Netzwerkarbeit

- // Ergänzung eigener Fähigkeiten und Möglichkeiten
- // Langfristiger Mehrwert für die eigene Arbeit
- // Einsparung von Such- und Informationskosten
- // Gezieltes Einbringen von individuellen Expertisen
- // Erweiterung der eigenen Perspektive
- // Anerkennung, Ansehen und Reputation



# Was kann Arbeit in Netzwerken?

## Gewinne für den Sozialraum

// Gemeinsame Interessen werden gebündelt und verfolgt

// Gemeinsame Ziele von Kooperationspartnern\*innen werden erreicht

// Ressourcen werden gebündelt

// Hohe Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit durch Vertrauen im Netzwerk

// Schnelle, unkomplizierte Handlungsfähigkeit

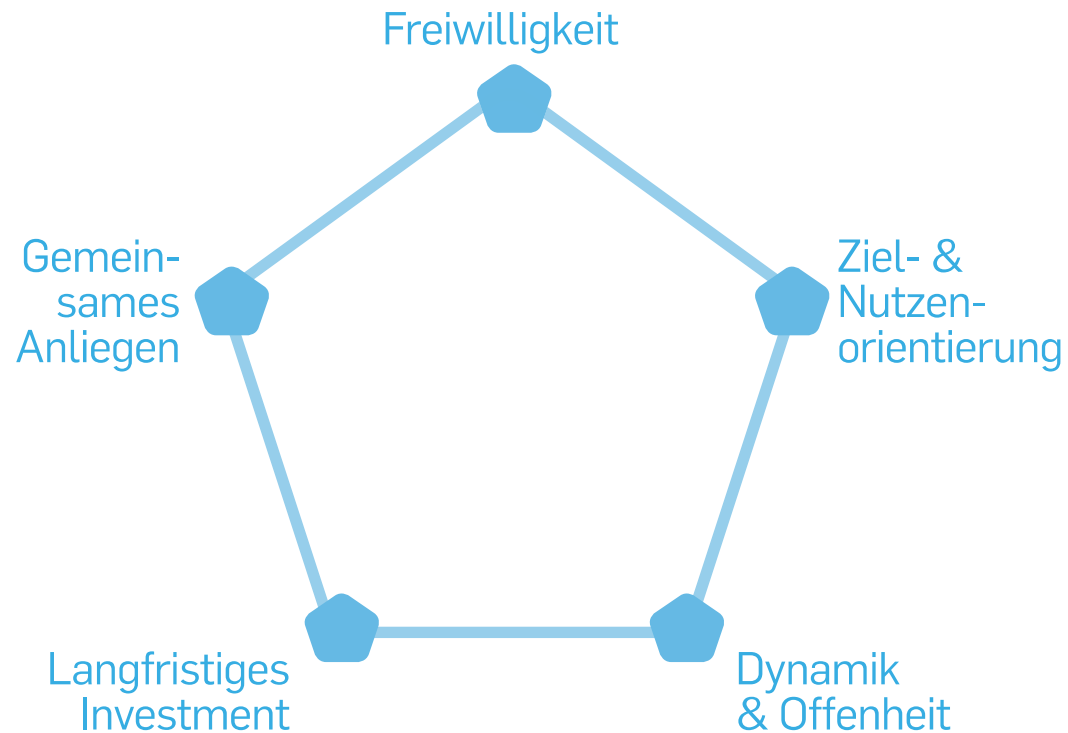
// Hohe Sichtbarkeit im Sozialraum



## **3. Merkmale von Netzwerkarbeit**



# Die Prinzipien



## Arbeit in Netzwerken...

- ... beschreibt und reflektiert **soziale Beziehungen**.
- ... verbindet formal **unabhängige Akteur\*innen**.
- ... verfolgt **Ziele**.
- ... **ist funktional oder dysfunktional** für (pastorale) Ziele.
- ... erfordert **Ressourcen** (Zeit, Personal, Ausstattung, ...).
- ... strebt nach **gemeinsamem und individuellem Nutzen** aller Akteur\*innen.



## 4. Wie geht Netzwerkarbeit?

## Die richtigen Fragen

// Welchem Anliegen dient mein Netzwerk?

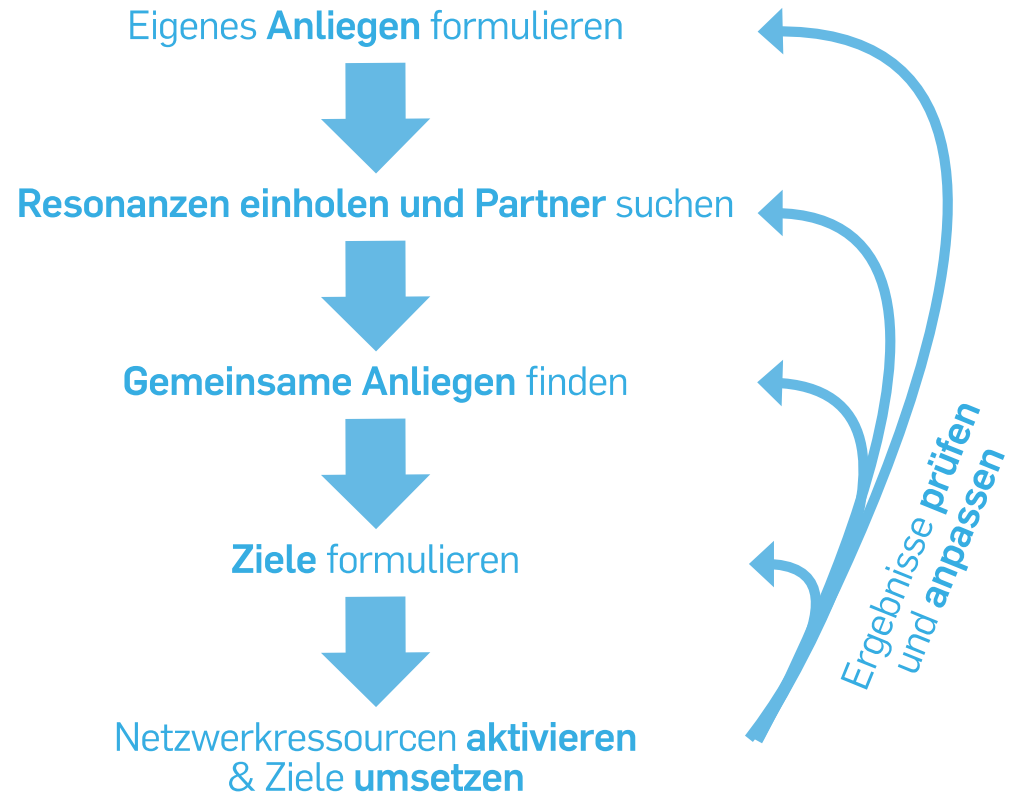
// Welche Akteur\*innen gehören zu meinem Netzwerk?

// Wie gestalten sich die Beziehungen unter den Akteur\*innen?

// Welche Position habe ich im Netzwerk?

→ Wie gut dient das Netzwerk dem Netzwerkziel?

# Der Prozess





# EIN ROLLENMODELL

professioneller, kommunaler Netzwerke





# Hintergrund

## Projekt:

„Denken und Handeln in Netzwerkdynamiken“ untersuchte professionelle Netzwerke in zwei Kommunen.

// Sauerland „Arbeit mit kranken Menschen“

// Ruhrgebiet „Jugend/Lebenskönnerschaft“



# Hintergrund

## Erkenntnisinteresse:

Wie arbeiten Akteur\*innen vor Ort zu einem übergeordneten Thema zusammen?

// Wie unterscheiden sich die Akteur\*innen in ihren Beziehungsmustern und wie prägen sie dadurch die Zusammenarbeit im Netzwerk?

// Welche Rollen bestehen in diesen Netzwerken und was kennzeichnet sie?



# Rollentheorie I

Rolle als soziologische Kategorie der strukturellen Kopplung von Mikro- und Makroebene (Dahrendorf, Goffman, Merton)

## **Strukturfunktionalismus:**

// Positions- & Verhaltenserwartungen

// Rollenkomplementarität

## **Interaktionismus:**

// Roletaking & Rolemaking



# Rollentheorie II

## Psychologie:

Rollen als wirtschaftspsychologische Kategorie zur Beschreibung von Zusammenarbeit in Teams (Belbin):

// Rolle & Persönlichkeit

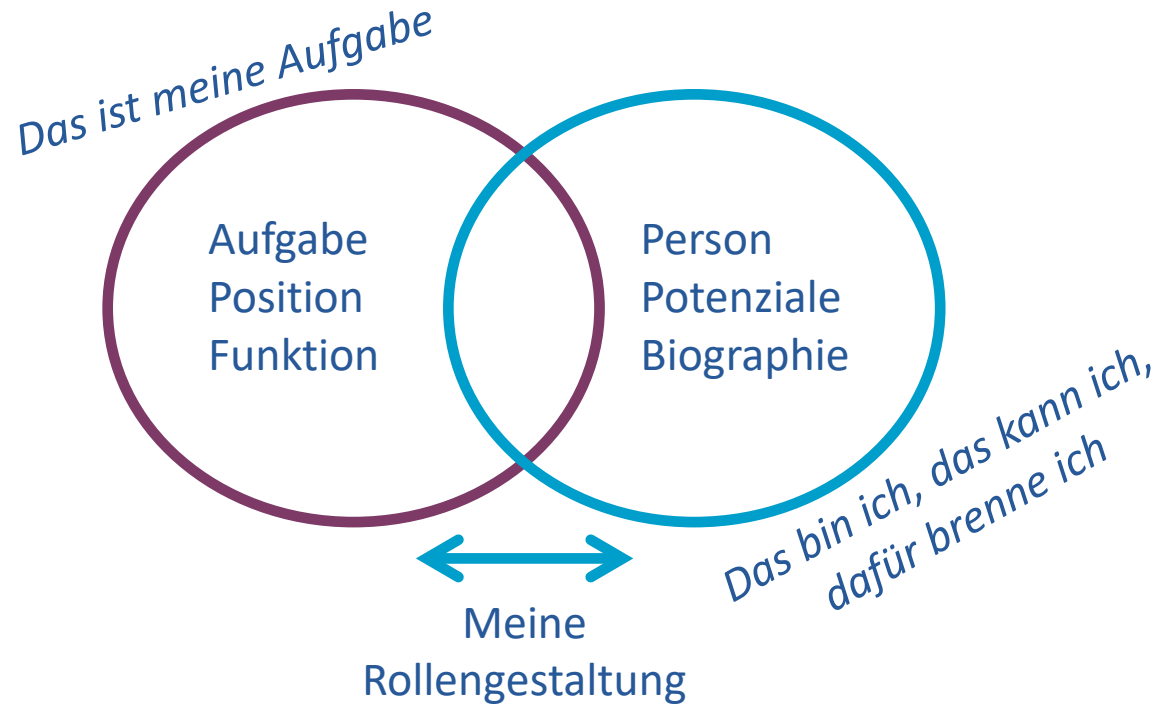
// Operative Ausrichtung

→ verbleibt innerhalb von Organisationskontexten



# Position, Person und Rolle

## Rollendynamik

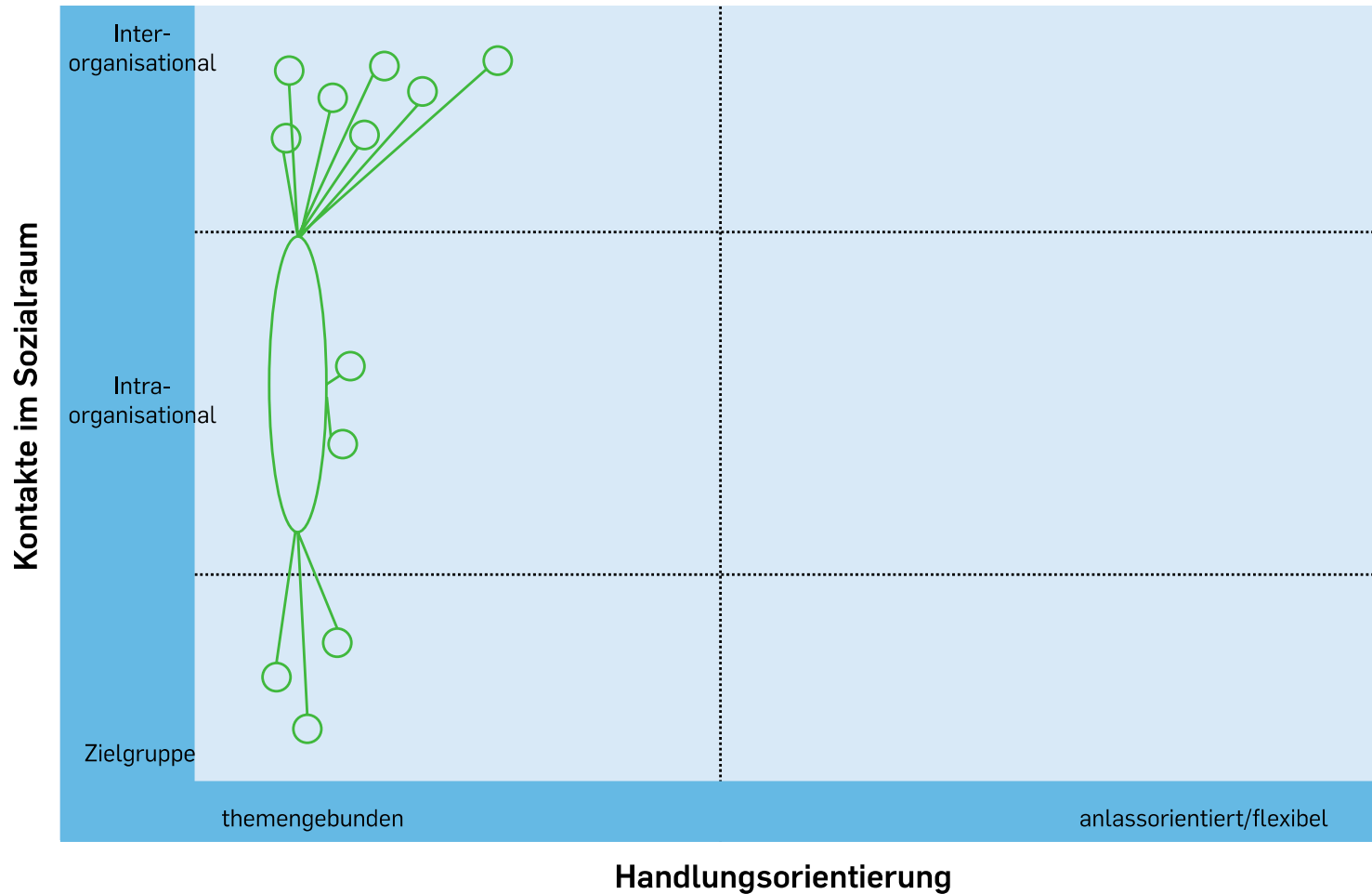


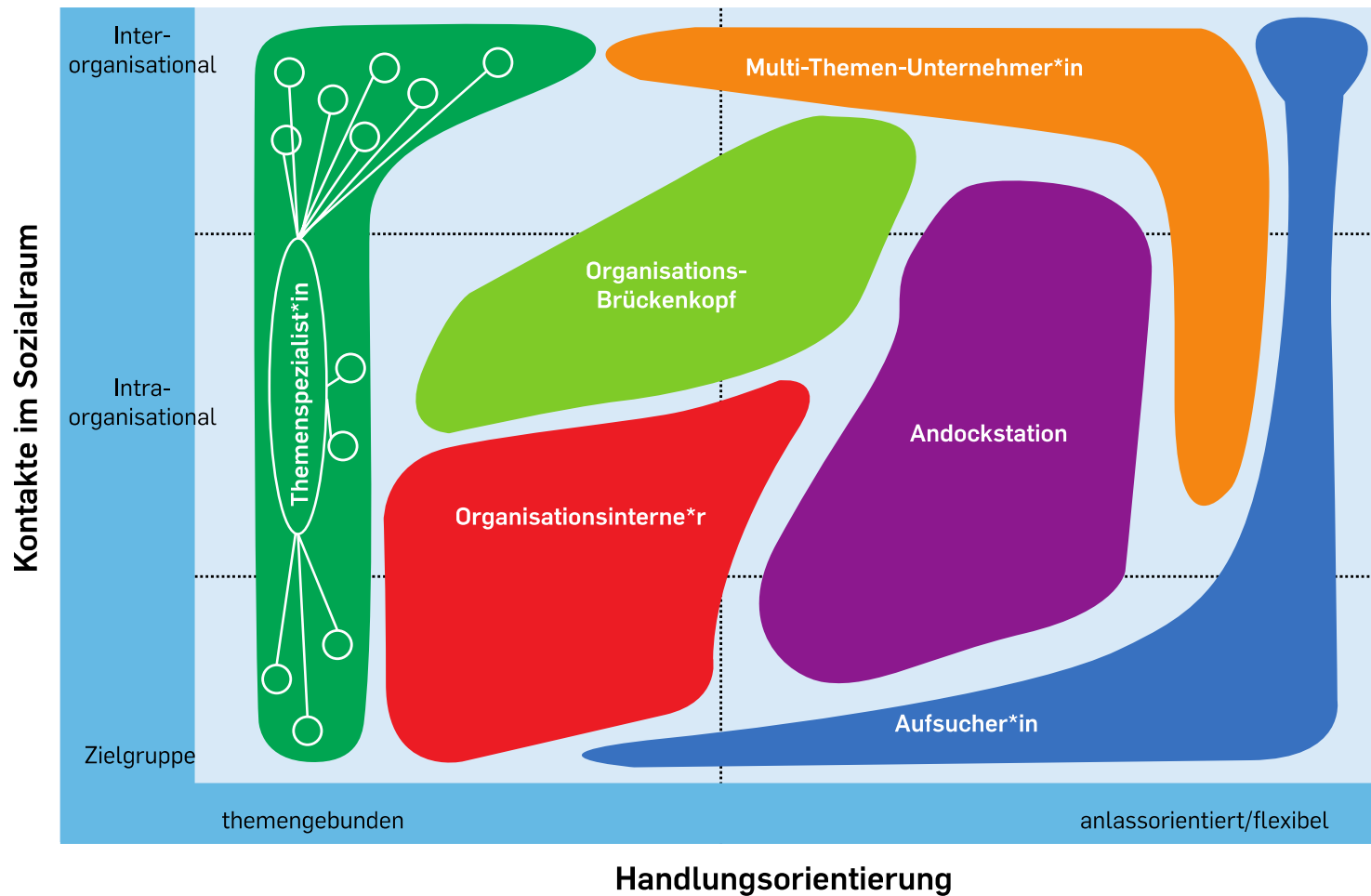


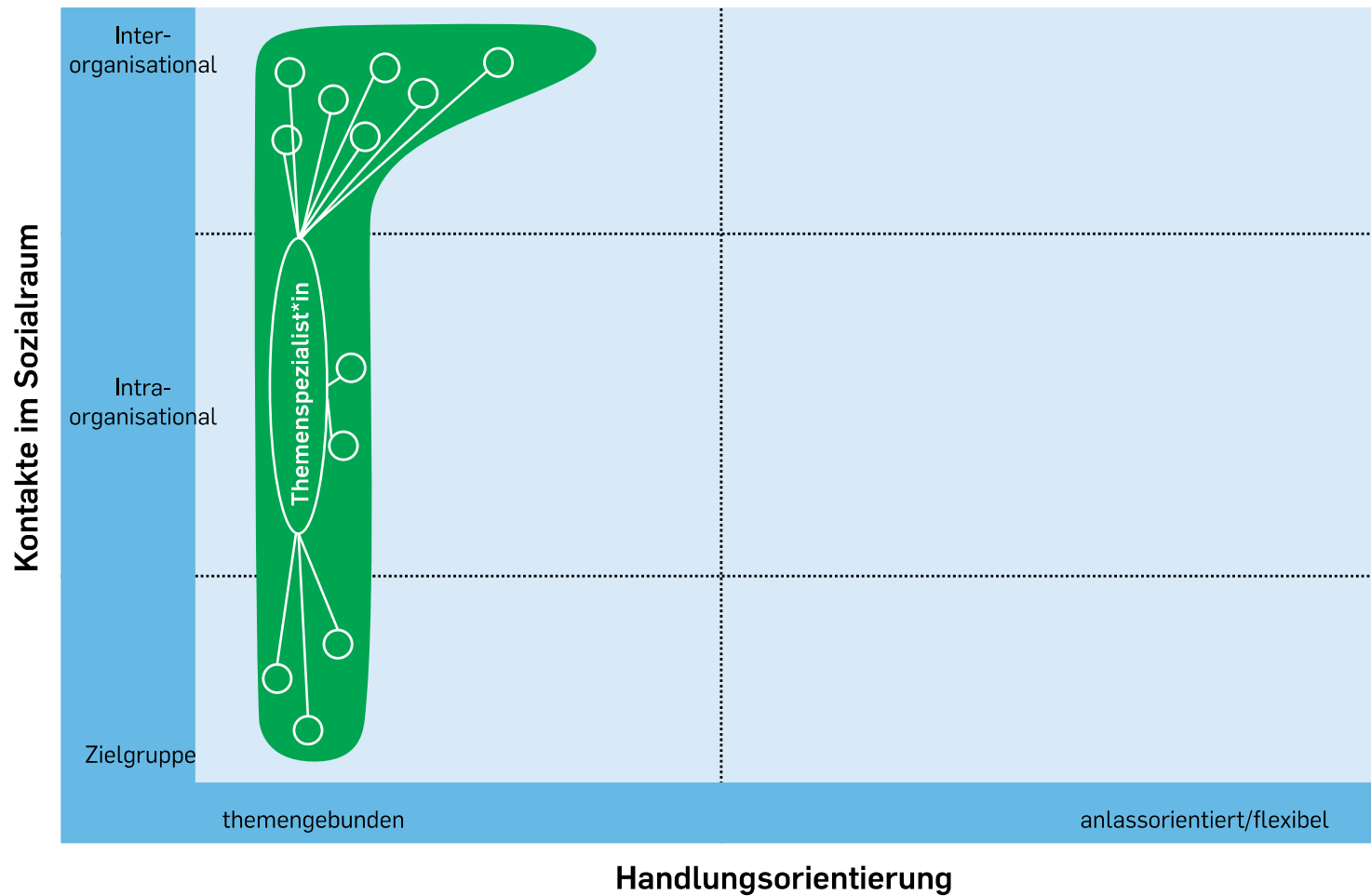
# Rollen in Netzwerken

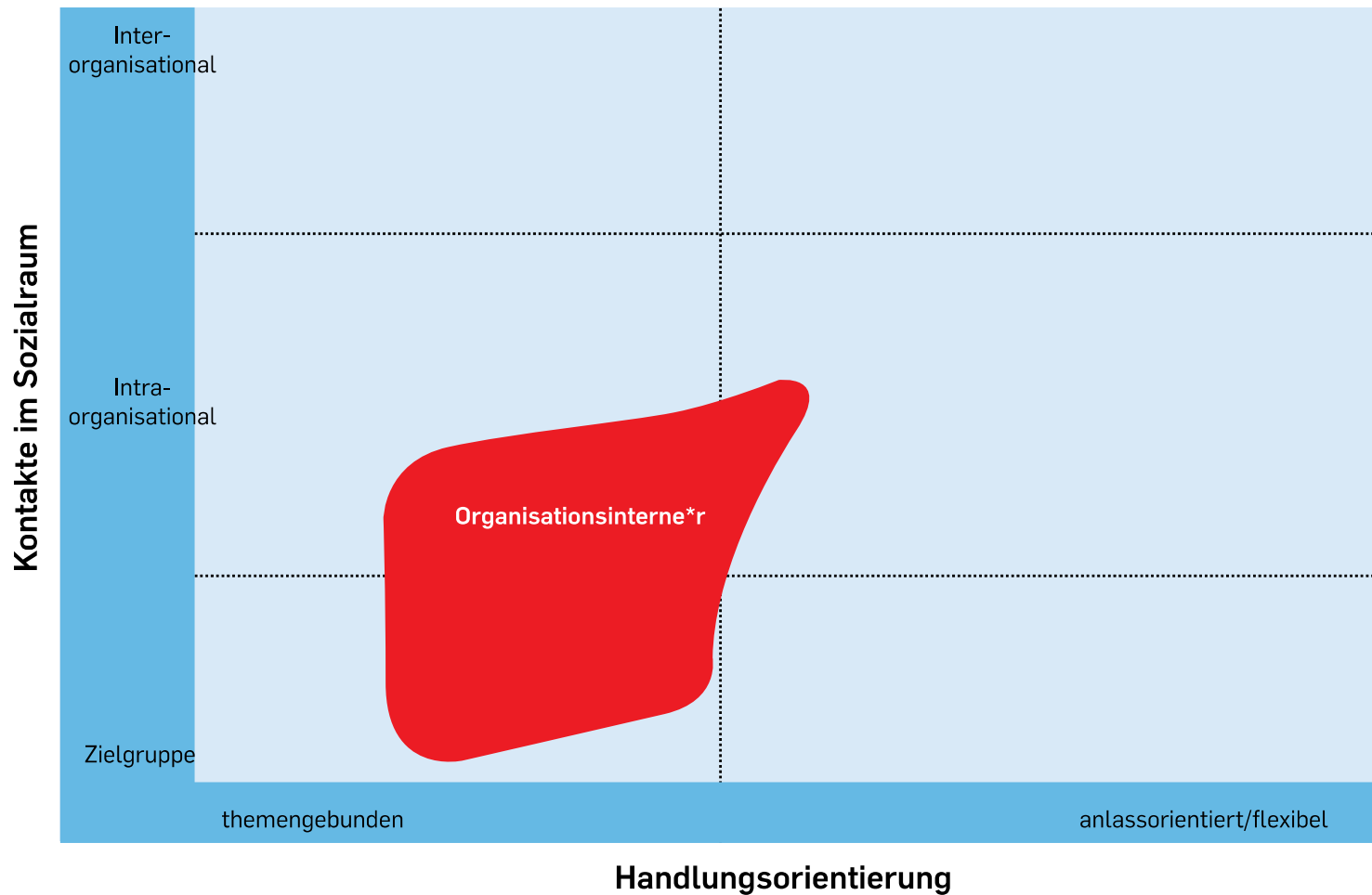
Netzwerkrollen beschreiben die  
„empirisch beobachtbaren systematischen Beziehungsmuster  
in einem bestimmten Netzwerkkontext“

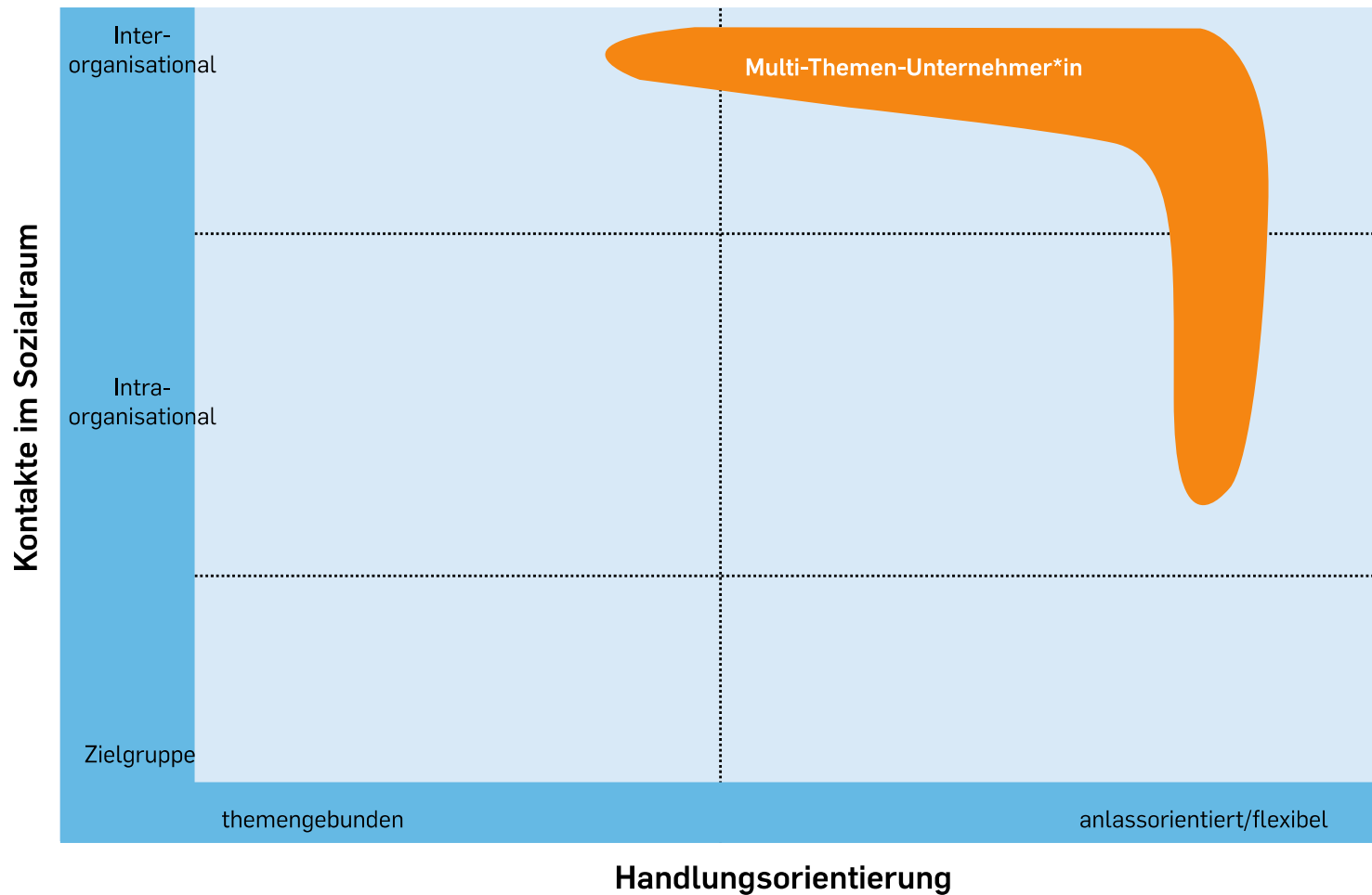
(Fuhse 2012, 375)

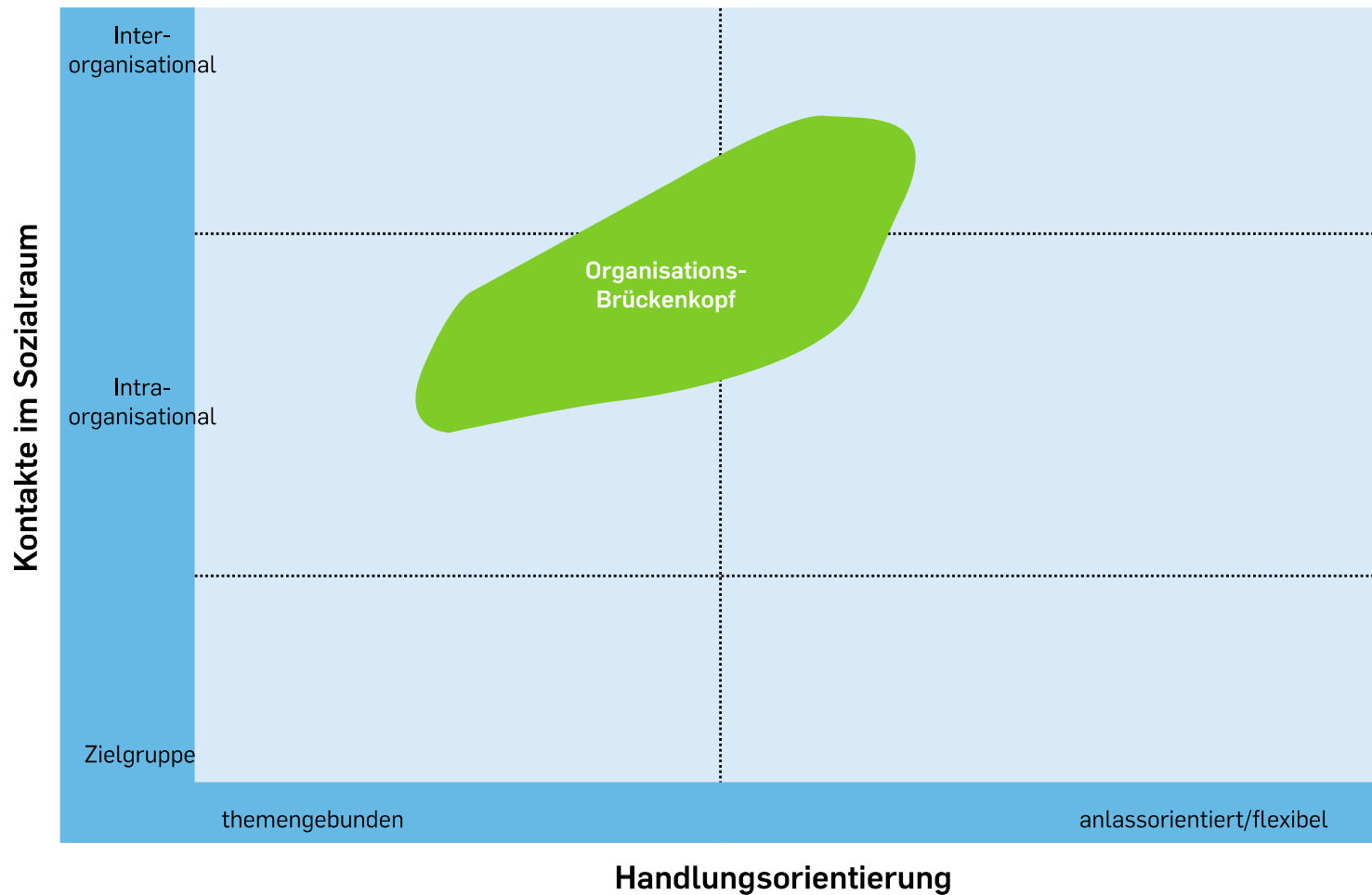


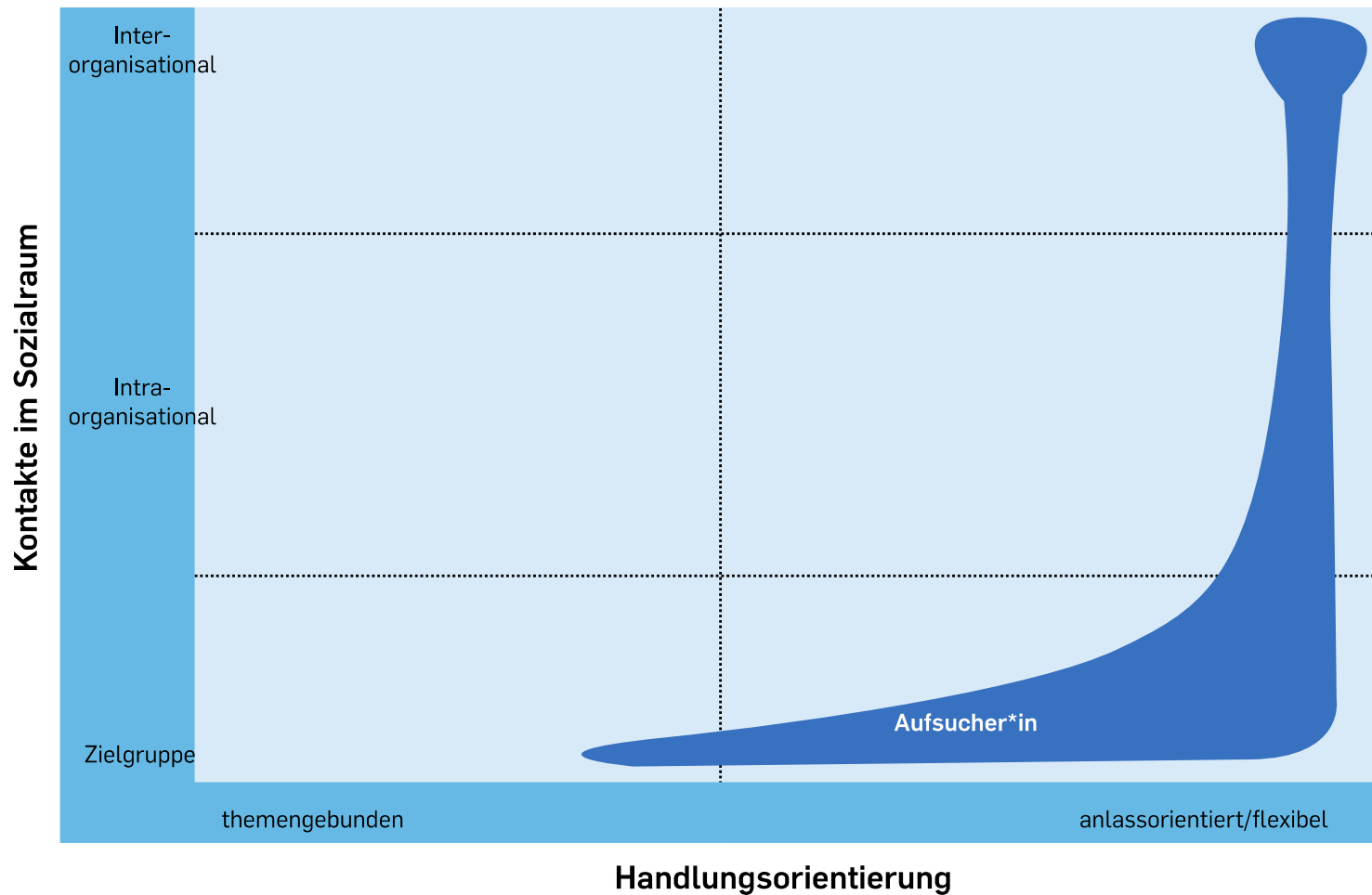


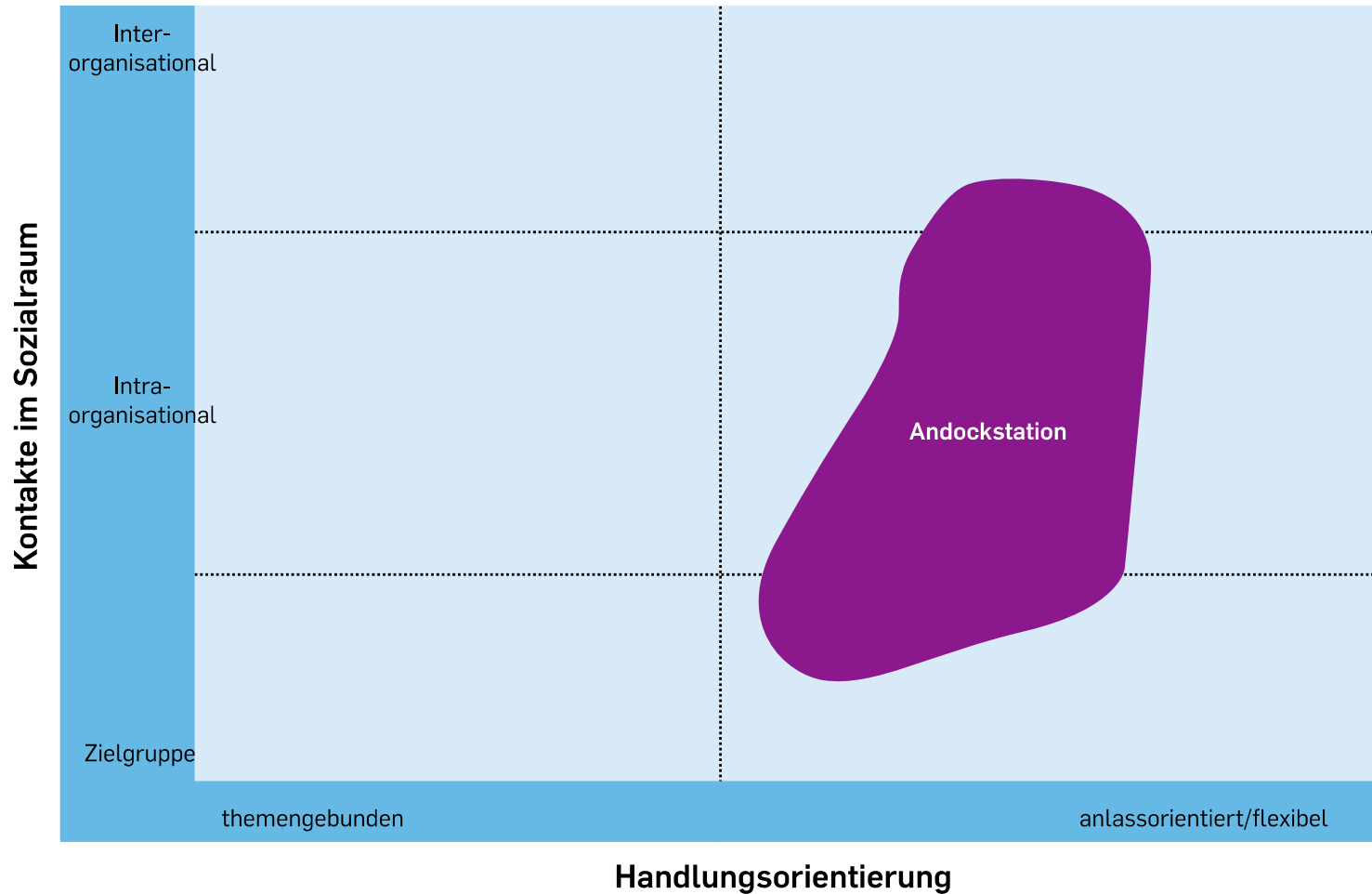


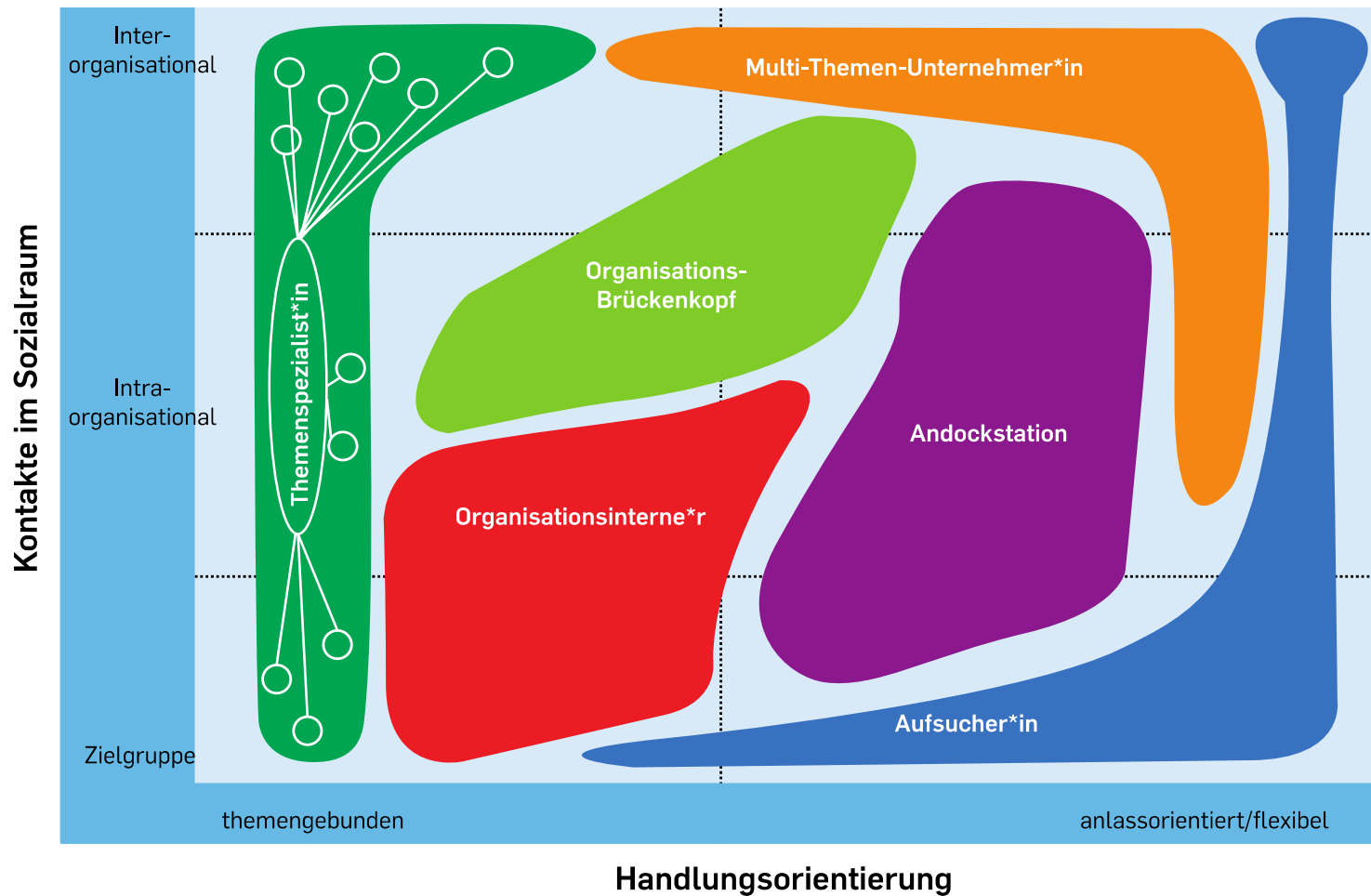














# KOOPERATION



# Beziehungsformen im Netzwerk

starke Bindung

Kooperation

Gruppe

lose Bindung

Begegnung

Kontakt

zeitlich begrenzt

zeitlich unbegrenzt

# Kooperation

## Kooperation:

Eine Kooperation zwischen zwei oder mehr Akteur\*innen beruht auf starken/engen Bindungen, ist zeitlich begrenzt und zielorientiert.

## Gelingen von Kooperation:

Eine Kooperation ist gelungen, wenn die beteiligten Akteur\*innen ihre gemeinsamen Ziele erreicht haben und dabei die Zusammenarbeit an sich als positiv bewertet wurde.

# Kooperation

## Motive:

// Ergänzung der eigenen Kapazitäten

(Erfahrung, Information, Ressourcen, Material, Kontakte...)

in einem relevanten Bereich der eigenen Arbeit.

// Prestige

// ...

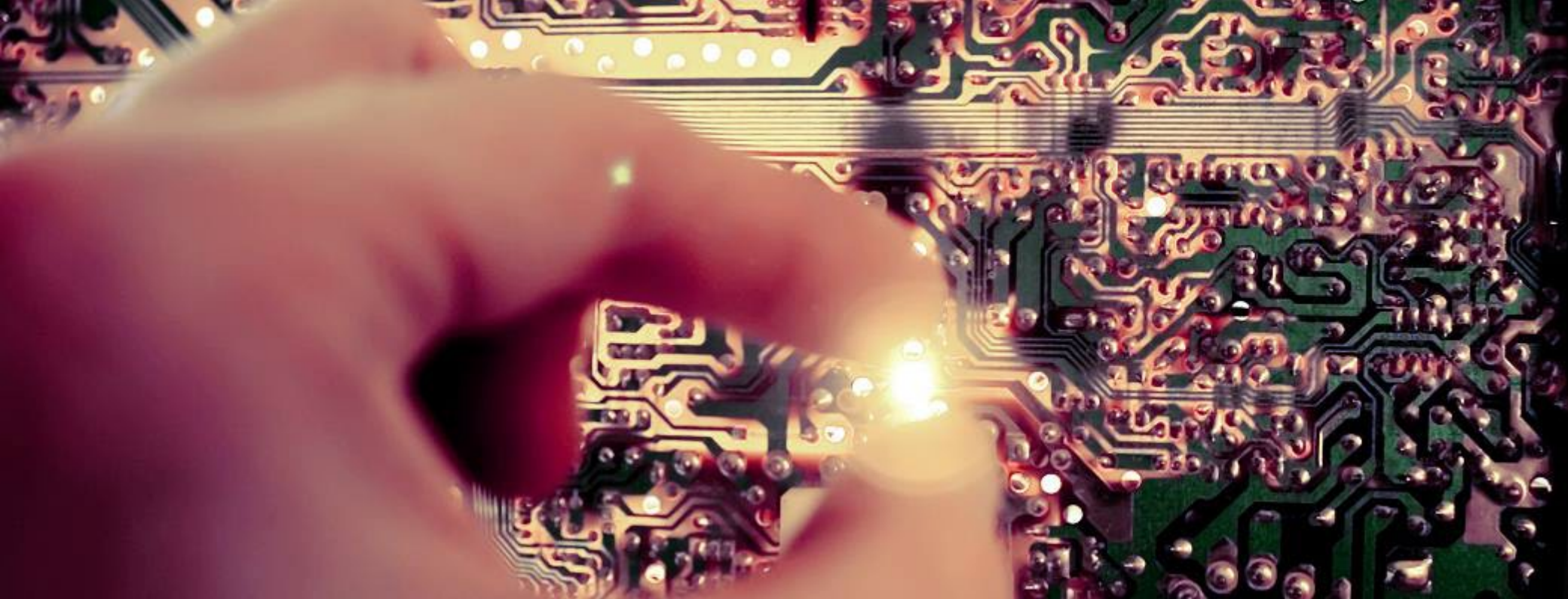
# Kooperation

	Formalität	
Intensität	gering	hoch
gering	Niedrigschwellige Kooperation (z.B. abgesprochenes Weiterschicken von Klienten)	Verordnete Kooperation (z.B. Zusammenarbeit in einem gesetzlich verordneten Arbeitskreis)
hoch	Traditionsbasierte Kooperation (z.B. gemeinsames Ausrichten einer Veranstaltung)	Hochschwellige Kooperation (z.B. mehrjähriges gemeinsames Bauprojekt mit hohem Budget)



# Kooperation

## Bedingungen gelingender Kooperation



# NETZWERKMODERATION



# Netzwerkmoderation

**Die Konstellation, in der Netzwerkmoderation stattfindet, ist deutlich komplexer als in der klassischen Moderation:**

- // Die Moderation darf nicht an den Beziehungen vorbei intervenieren.
- // Es gibt keine stabilen Grenzen, also auch keine stabile Gruppe.
- // Gruppenbildung findet in sich wiederholenden Phasen statt.
- // Die Verteilung von Macht und Rollen ist sehr dynamisch, schwankend, oft wechselnd.
- // Jedes Netzwerk hat eine Moderation (bewusst oder unbewusst!).
- // Die Moderation übernimmt die Anwaltschaft für das Netzwerk.

# Laterales Führen

## Führen ohne Macht!

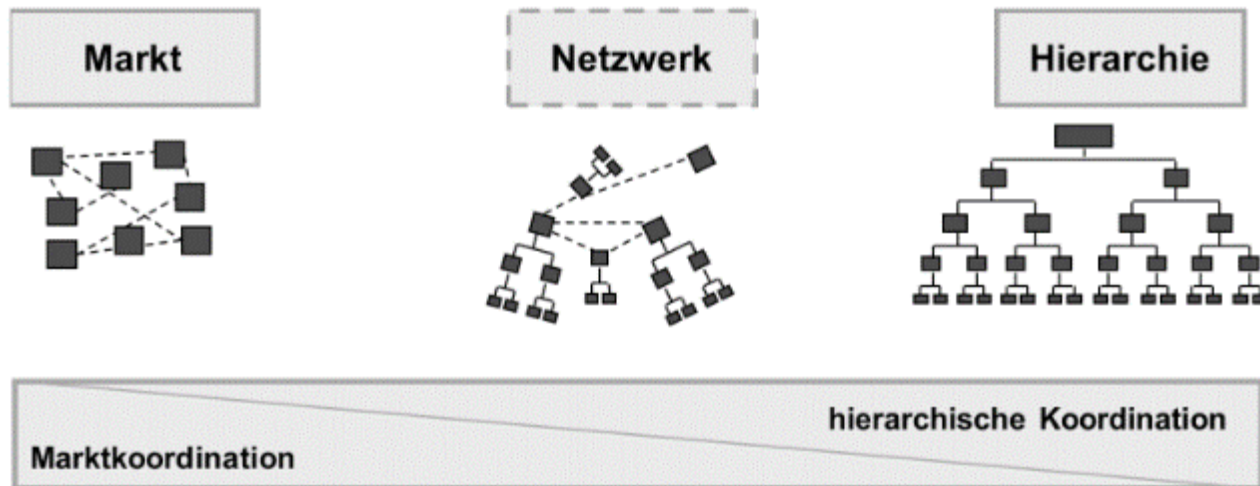


Abbildung 1: Markt, Netzwerk und Hierarchie, Quelle: in Anlehnung an Sydow (1992: 104)

# Laterales Führen

// Ein Führungsansatz ohne hierarchische Weisungsbefugnis (S. 2)

// Es gibt drei Mechanismen der Einflussnahme:

Verständigung, Macht, Vertrauen

// Laterale Führung passiert auch immer automatisch, diese Perspektive ermöglicht (nur) diese auch systematisch zu analysieren und einzusetzen.

Aus: Kühl, Stefan: Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch orientierte Handreichung, Springer VS, 2017.

# Laterales Führen

// Definition der Einflussmechanismen:

„Der Einsatz von Einflussmechanismen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die anderen die kommunizierten Verhaltenserwartungen übernehmen.“ (S. 20)

// Die drei Einflussmechanismen greifen oft ineinander, sie können sich aber auch behindern.

// Die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich zumindest teilweise ersetzen.



# KIRCHE IN MULTIPLLEN NETZWERKEN

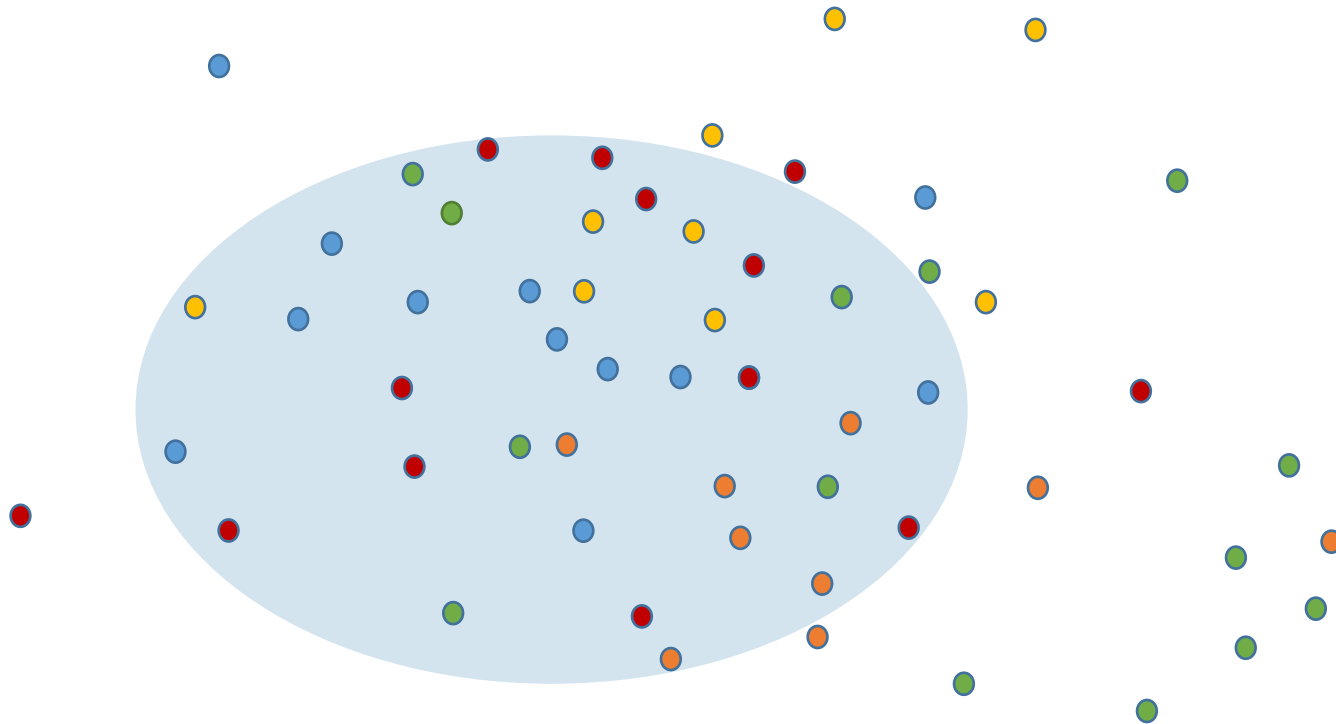
Ein Gedankenexperiment:

Kann man Kirche und pastorale Praxis relational denken?



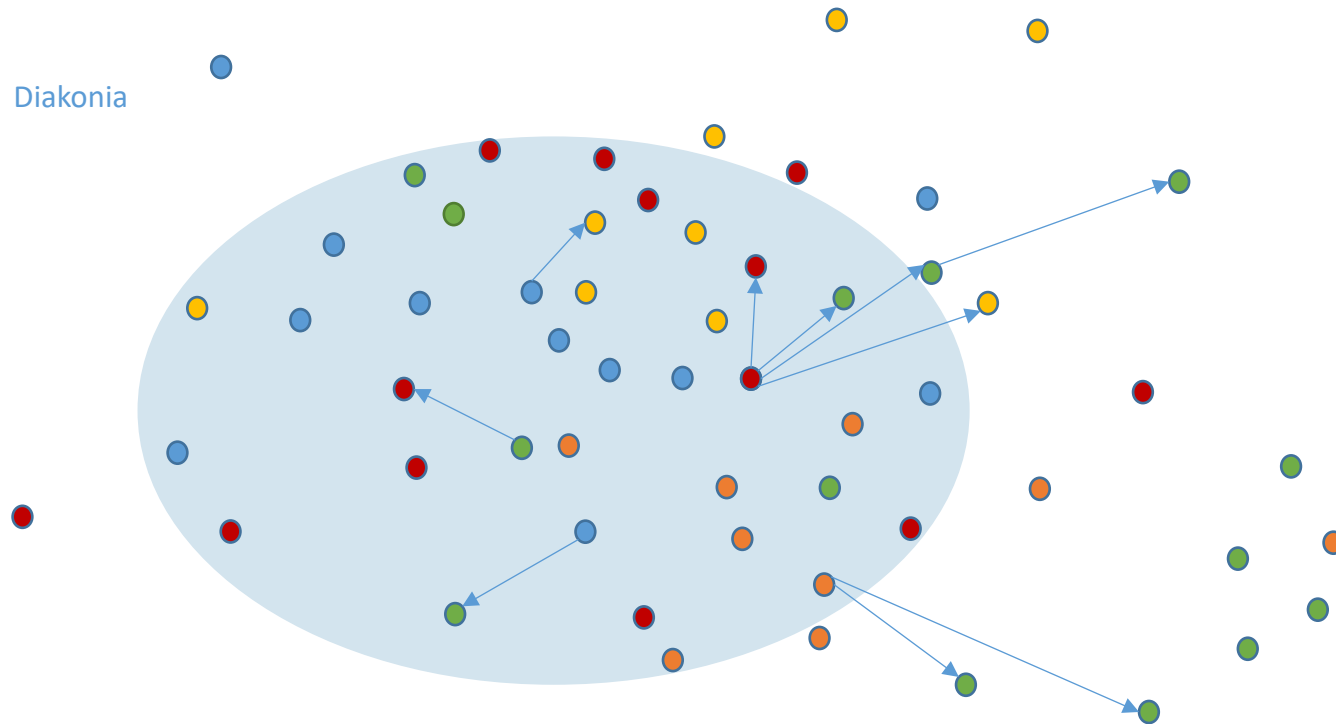


# Kirche in multiplen Netzwerken



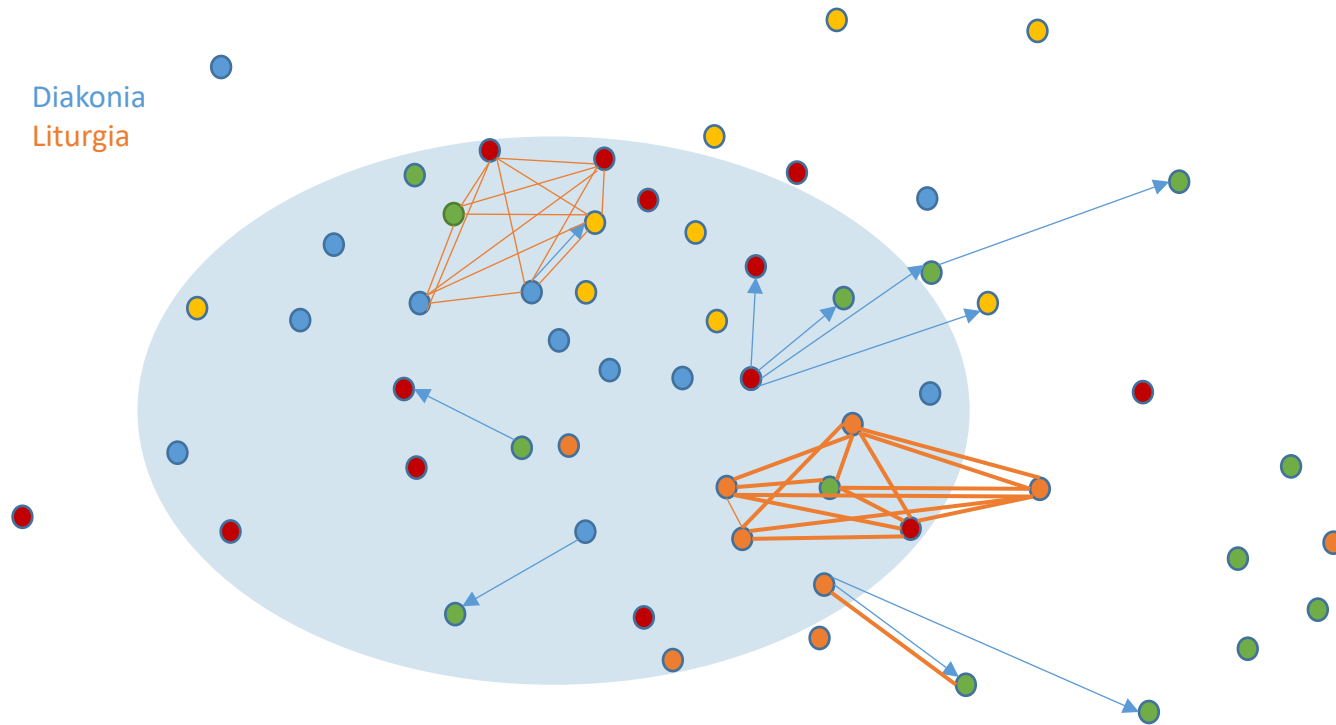


# Kirche in multiplen Netzwerken



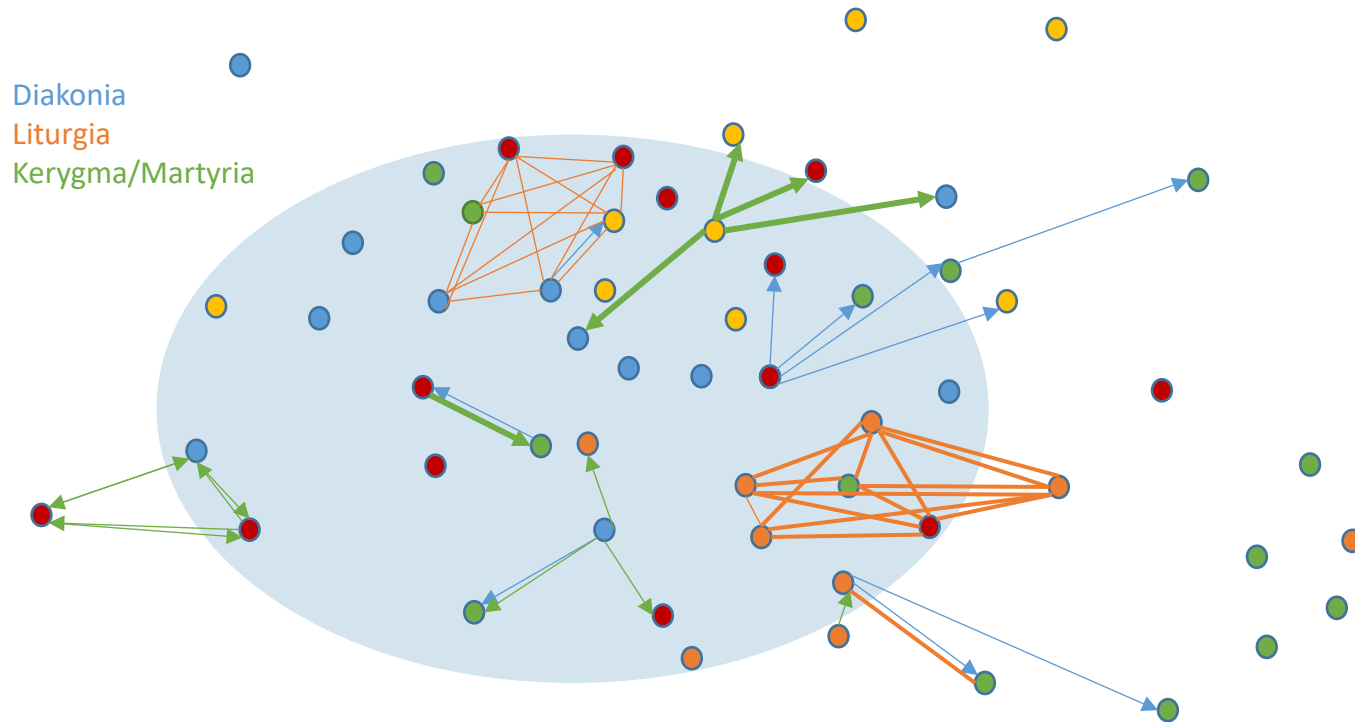


# Kirche in multiplen Netzwerken



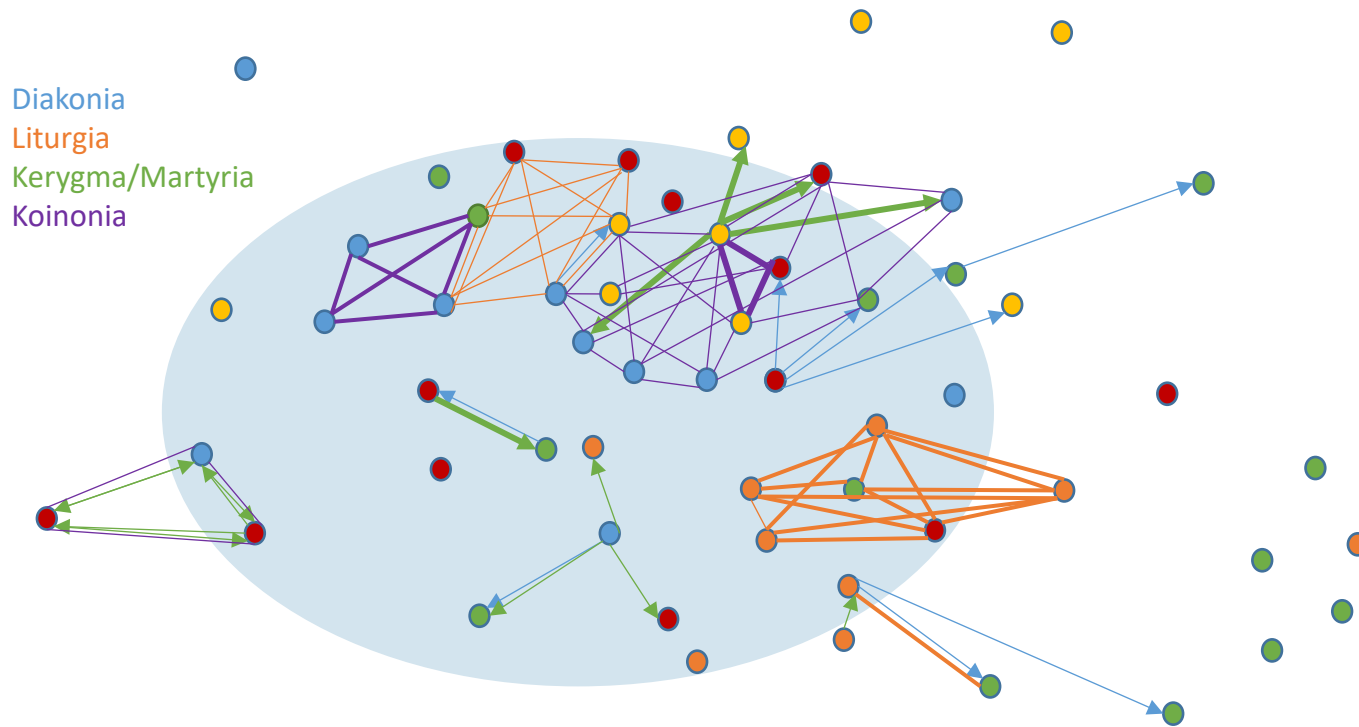


# Kirche in multiplen Netzwerken



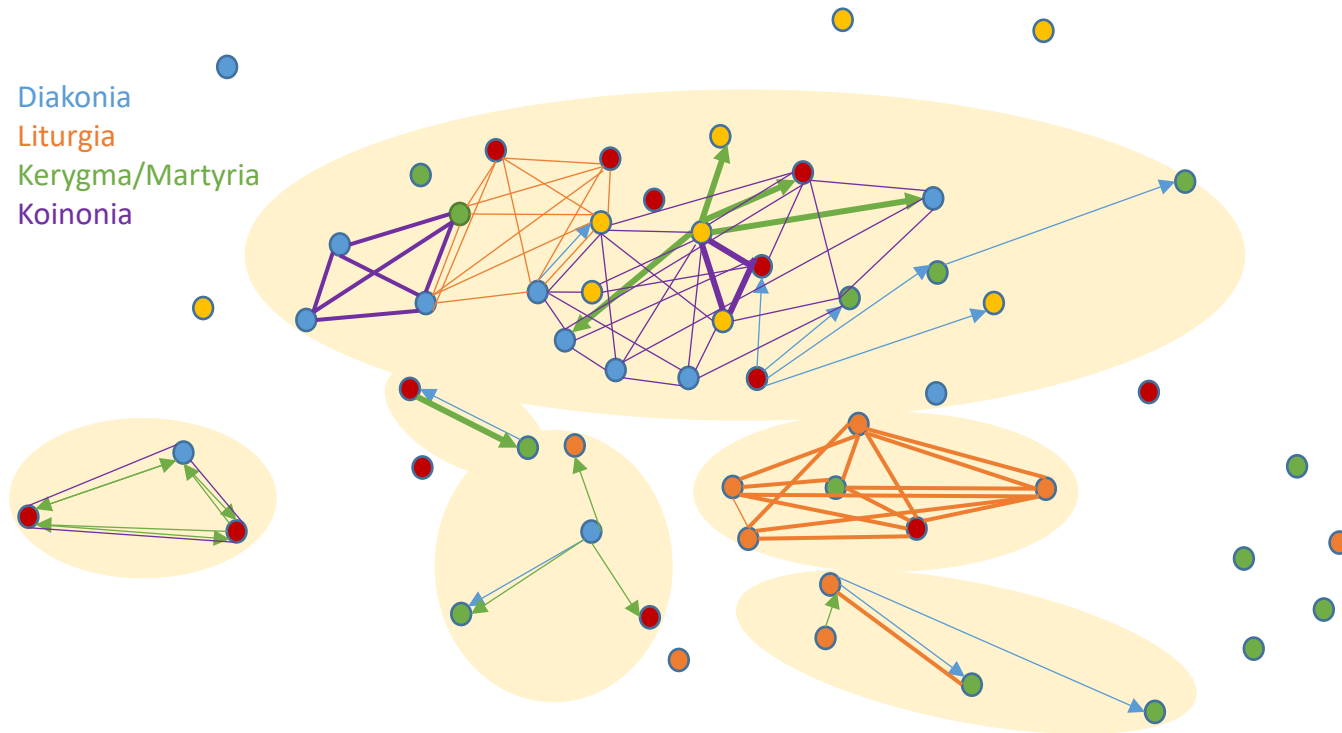


# Kirche in multiplen Netzwerken



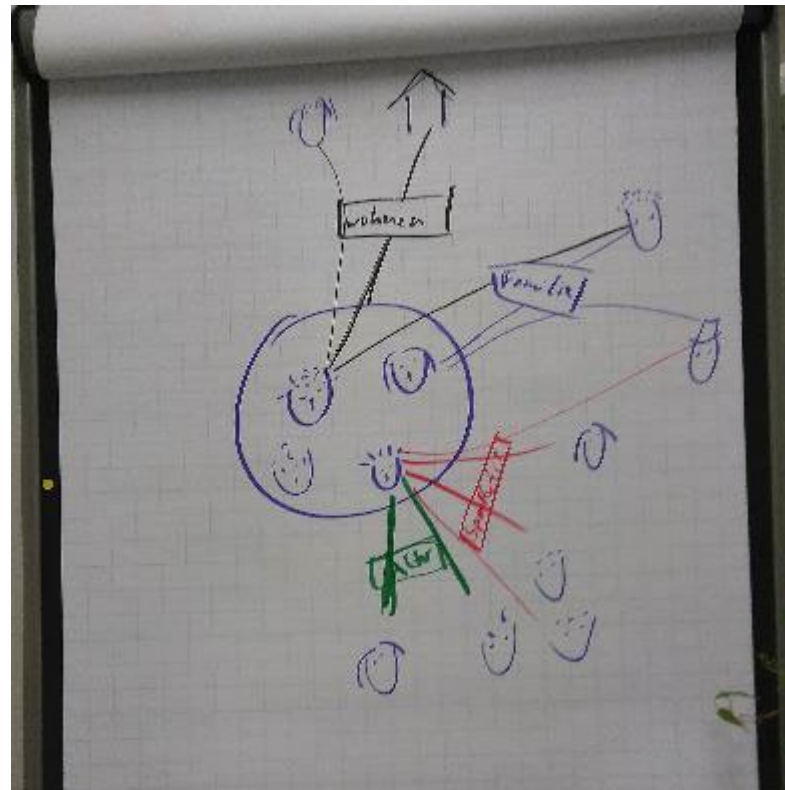


# Kirche in multiplen Netzwerken





# Das pastorale Team in multiplen Netzwerken koordinieren



# KONTAKT

**Miriam Zimmer, M.A.**

Ruhr-Universität Bochum  
Zentrum für angewandte Pastoralforschung  
Bonifatiusstraße 21c

44892 Bochum, Germany

[Miriam.zimmer@zap-bochum.de](mailto:Miriam.zimmer@zap-bochum.de)  
[www.zap-bochum.de](http://www.zap-bochum.de)

**Tobias Heinrich, Dipl. Theol.**

Erzbistum Paderborn  
Domplatz 3,  
Tel.: 05251 125-1651

33098 Paderborn, Germany

[tobias.heinrich@erzbistum-paderborn.de](mailto:tobias.heinrich@erzbistum-paderborn.de)  
[www.erzbistum-paderborn.de](http://www.erzbistum-paderborn.de)



## Nachweis S. 5:

Foto: Boris Golz Fotografie, Arnsberg / Agentur: heftzwecke – die gestalten, Arnsberg

## Nachweis S. 10:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Caffeine\\_molecule.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Caffeine_molecule.png)

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/28/Mol\\_geom\\_ethanol.PNG?uselang=de-formal](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/28/Mol_geom_ethanol.PNG?uselang=de-formal)

## Nachweis S. 11:

<https://stadtplanberlin360.de/ubahn-plan-berlin#.XTI3XHvgrIU>

## Nachweis S. 12:

Bild von Gerd Altmann auf Pixabay

## **Nachweis S. 29:**

Dahrendorf, Ralf / Abels, Heinz (2010):

Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Wiesbaden.

Goffman, Erving (1956):

The presentation of self in everyday life, Edinburgh. Merton, Robert K. (1968): Social Theory and Social Structure.

## **Nachweis S. 30:**

Belbin, R. Meredith (2011): Management Teams. Why They Succeed or Fail, Amsterdam.

## **Nachweis S. 32:**

Fuhse, Jan (2012):

Rollen in Institutionen als symbolische Ordnungen in Netzwerken, in: Berliner Journal für Soziologie 22 (2012), S. 359-384.

## **Nachweis S. 44 – 46:**

Von Gliszczynski, Moritz (2017): Forschungsprojekt - Gelingende Kooperation im Sozialraum.

Abschlussbericht. Verfügbar unter:

[https://www.lag-nds.de/system/files/dateianhaenge/lag\\_geko\\_1\\_abschlussbericht\\_v2.pdf](https://www.lag-nds.de/system/files/dateianhaenge/lag_geko_1_abschlussbericht_v2.pdf)

## **Nachweis S. 50:**

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.

## **Nachweis S. 51/52:**

Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch orientierte Handreichung,

Wiesbaden: Springer VS.