



Netzwerk- und Stakeholdermanagement

Prof. Dr. Silke Geithner
Evangelische Hochschule Dresden

Silke Geithner ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und erforscht Themen wie z.B. neue Formen der Arbeit, die Resilienz von Führungskräften und Organisationen im Gesundheitswesen sowie Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen. Eine besondere Leidenschaft hat sie für metaphorisches und modellbasiertes Lernen sowie ernsthaftes Spielen, wie z.B. LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) und Planspiele. Seit 2010 ist sie zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin, seit 2020 hat sie eine Ausbildung in PLAYMOBIL pro.

Hochschulbereich:

MBA Sozialmanagement

Veranstaltung:

Netzwerkmanagement

Zielgruppe:

Berufstätige Studierende in einem weiterbildenden MBA-Studiengang

Zeitraumen:

gesamte Lehreinheit: 6 Stunden, zuzüglich Pausen
LSP-Prozess (circa 170 Minuten): Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess Individuelles Modell der Organisation (15 Minuten) + individuelles Storytelling (30 Minuten) + individueller Bauprozess Stakeholder (20 Minuten) + Platzierung (10 Minuten) + Verbindungen (15 Minuten) + Storytelling (50 Minuten)

Gruppengröße:

maximal 15 TN

Eingesetztes Material:

Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), Connections Kit (Setnummer 2000431), Grund- bzw. Bauplatten in verschiedener Größe (16x16, 16x32, 32x32 Noppen)

Raumkonfiguration:

Großer Materialtisch, je nach Gruppengröße mehrere Tische für bis zu 6 Personen, ein eher großer Raum wird benötigt

Modellart:

Individuelles Modell, Systemmodell

Didaktisches Ziel:

- Entwicklung eines handlungsorientierten Verständnisses komplexer Netzwerkbeziehungen sozialer Organisationen
- Ableitung von Managementoptionen

Ausgangslage

Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist eine vielfältige Branche, in der sich Unternehmen und Organisationen in ganz unterschiedlicher Größe und Trägerschaft (z.B. non-/profit-Organisationen, öffentliche Unternehmen, Wirtschaftsunternehmen, Vereine) finden lassen. Die Gesundheitswirtschaft umfasst dabei die Pflege und medizinische Versorgung, die Sozialwirtschaft beinhaltet verschiedene soziale Dienstleistungen wie z.B. die Erziehung von Kindern in Kindertageseinrichtungen, die Arbeit mit Menschen mit Behinderung, Kindern und Jugendlichen oder mit Menschen mit Migrationsgeschichte. Den verschiedenen Unternehmens- und Organisationsformen ist gemeinsam, dass sie in ein komplexes Netzwerk verschiedener Akteur*innen und Stakeholder (z.B. Kosten- und Leistungsträger*innen, Kommunen, Landkreise und Städte, Politik, Zivilgesellschaft, Klient*innen, Dienstleister und sonstige Kooperationspartner*innen) eingebunden sind bzw. mit vielfältigen Akteur*innen interagieren müssen. In der Sozialwirtschaft wird allerdings noch immer von der institutionellen Zergliederung der Funktionssysteme gesprochen. Zum Beispiel dann, wenn in der Kommune Soziales, Jugendhilfe, Erziehung

und Gesundheitswesen isoliert voneinander agieren (Schubert, 2018, S. 8). Aus Sicht eines/einer Adressat*in führt dies häufig zu langen Kommunikations- und Abstimmungswegen, die mitunter zu widersprüchlichen Ergebnissen führen, die nicht an den ganzheitlichen Bedürfnissen der Adressat*innen ausgerichtet sind. Der Netzwerkansatz in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft soll den Wechsel von einem versäulten hin zu einem flexiblen kooperativen Handlungssystem ermöglichen, wie das positive Beispiel des Netzwerks Frühe Hilfen zeigt (ebd., S. 9).

Studierende des berufs begleitenden MBA-Studiengangs Sozialmanagements sind zum Teil bereits Führungskräfte mit verantwortungsvollen Managementaufgaben oder wollen diese zukünftig übernehmen. Daher ist es für sie essentiell zu verstehen, mit welchen Akteur*innen ihre jeweilige Organisation wie interagiert. Ziel der Lehrveranstaltung ist es, dass die Studierenden ein handlungsorientiertes Verständnis über Netzwerke entwickeln, um zu verstehen, welche Kompetenzen und Managementtechniken zur gezielten Gestaltung eines Netzwerkes gebraucht werden.



Vorgehen

Die Lehrveranstaltung ist insgesamt für 8 Unterrichtseinheiten á 45 min (entspricht einem Blocktag) konzipiert, wovon in etwa die Hälfte für den LEGO® SERIOUS PLAY®-Teil vorgesehen ist. Nach einer kurzen Einführung in das Thema und die Lernziele startet der interaktive LSP-Teil mit dem obligatorischen Skill Building. In Workshops mit berufsbegleitenden Studierenden hat sich insbesondere folgende Herangehensweise zum Vertraut machen mit der Methode LSP bewährt:

1. individuelles Bauen einer Brücke auf einer 32x32-Noppen-Bauplatte mit der Aufgabenstellung „Baut eine Brücke mit zwei Füßen – so hoch, so weit und so schön, wie möglich!“ Die Teilnehmenden erleben, dass alle Steine zusammenpassen, jede bzw. jeder aber eine unterschiedliche Vorstellung einer Brücke im Kopf hat.
2. Individuelles Modell eines wichtigen beruflichen Meilensteins, ebenfalls auf einer 32x32-Noppen-Bauplatte. Nach dem Bauen teilen die Teilnehmenden die Geschichte ihres Modells und kennen danach die LSP-Prinzipien Metapher und Storytelling.

Der Ablauf des LSP-Prozesses zum Thema der Lehrveranstaltung Netzwerk- und Stakeholdermanagement ist wie folgt:

1. Bau individueller Modelle der Organisation/Unternehmen, in dem die/der Studierende tätig ist („In welcher Organisation/Unternehmen arbeiten Sie? Was kennzeichnet Ihre Organisation?“, 32x32-Noppen-Bauplatte) und anschließendes gegenseitiges Vorstellen.
2. a. Jede*r baut anschließend mehrere Stakeholder bzw. Netzwerkpartner*innen, die in Verbindung zur Organisation stehen bzw. diese beeinflusst („Wer beeinflusst Ihre Organisation? Mit wem/mit welchen externen Akteuren steht Ihre Organisation in Beziehung?“, pro Stakeholder/Akteur*in eine 16x16- oder 16x32-Noppenplatte);
b. diese kleineren Modelle werden dann um das Organisationsmodell platziert, wobei der jeweilige Abstand zum Organisationsmodell die mögliche Nähe/Entfernung zur Organisation symbolisieren soll;
c. anschließend werden die Stakeholder-Modelle mit LSP-Material aus dem Connections Kit mit dem Organisationsmodell verbunden, wobei auf die Art der Verbindung (z.B. Schnur, Kette, feste Bausteine, Rohre) und den konkreten Platz der Verbindung im Organisationsmodell zu achten ist. So wird deutlich, dass Verbindungen fester oder lockerer sein können und an bestimmten Stellen der Organisation sichtbar werden bzw. dort wirken.
3. Storytelling: die Teilnehmenden stellen sich gegenseitig ihre Netzwerke vor, die Modelle werden reflektiert und diskutiert.

Im weiteren Verlauf des Seminars erfolgt die thematische Rückbindung an Netzwerktheorien und Konzepte des Managements von Netzwerken, u.a. zum Begriffsverständnis von Netzwerken und Grundlagen der Netzwerkarbeit sowie zu Gestaltung, Management und Steuerung von Netzwerken in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Während dieser Sequenz bleiben die LSP-Netzwerkmodelle der Teilnehmenden sichtbar stehen. Sie dienen im weiteren Seminarverlauf als Grundlage zur Bearbeitung von

Aufgaben. Beispielsweise sollen die Studierenden anhand ihres LSP-Modells ein Portfolio der Netzwerkpartner*innen mittels der folgenden Schritte erstellen:

1. Identifikation und Benennung der Netzwerkpartner*innen anhand des LSP-Modells
2. Risikobewertung der Netzwerkpartner*innen hinsichtlich Einfluss im Netzwerk bzw. auf die Organisation und Interesse an der Kooperation und
3. Visualisierung der Netzwerkpartner*innen im Portfolio (9-Felder-Matrix) mit der Dimension „Interesse an der Netzwerkkoooperation“ auf der x-Achse und der Dimension „Einfluss im Netzwerk“ auf der y-Achse (jeweils mit den Ausprägungen gering, mittel, hoch).

Darauf aufbauend können das mögliche Verhalten des/der Partner*in (unterstützend vs. bedrohend), das Konfliktpotenzial (gering bis hoch) sowie Handlungsstrategien im Umgang mit dem/der jeweiligen Akteur*in/Stakeholder in einer Tabelle definiert werden (z.B. beobachten, informieren, konsultieren, beteiligen).

Das skizzierte Vorgehen hat sich in mehreren Durchläufen des Seminars bewährt, wobei dieses ganztägige Seminar insgesamt von den Teilnehmenden und der Seminarleitung viel Aufmerksamkeit verlangt. Die Kombination von interaktivem LEGO® SERIOUS PLAY® mit Reflexion, Diskussion, Input und Übungsaufgaben wurde von den Teilnehmenden als bereichernd zurückgemeldet. Bewährt hat sich insbesondere, dass zu Beginn des Seminars nur eine kurze Einführung in das Thema und die Lernziele der Veranstaltung erfolgte und schnell mit LSP begonnen wurde.

Reflexion und Tipps

- Häufig entstehen komplexe Netzwerkmodelle eines jeden Teilnehmenden, so dass es eines ausreichend großen Raumes mit genügend Tischen bedarf. Ebenso wird genügend LSP-Material und Bauplatten verschiedener Größe benötigt. Die ideale Gruppengröße liegt bei 8 Teilnehmenden, wenn alle jeweils alle Geschichten der Modelle hören sollen. Bei größeren Gruppen bieten sich jeweils kleinere Gruppen zu je 6 Personen an. Je mehr Personen an einem Tisch sind, desto mehr Zeit ist für das Teilen der Geschichten der Modelle einzuplanen. Nachteil mehrerer Gruppentische ist, dass die Teilnehmenden nicht alle Erläuterungen zu den jeweiligen Organisationen und ihrer Netzwerke hören können.
- Das skizzierte Vorgehen ist leicht adaptierbar, wenn die Teilnehmenden aus derselben Organisation kommen. Dann kann nach dem Bauen und Vorstellen eines individuellen Organisationsmodells ein dem LSP-Prozess typisches gemeinsames Modell von allen Teilnehmenden gebaut werden. Die Phase des Bauens von Netzwerkpartner*innen sollte dabei zunächst individuell erfolgen, damit jede und jeder ihre/seine Sichtweise auf das Netzwerk darlegen kann. Nach dem Storytelling können die individuellen Modelle zusammengefasst werden. Das Platzieren und Verbinden der Stakeholder- bzw. Netzwerkpartner*innen mit dem Organisationsmodell sollte dann ein diskursiver Prozess aller Teilnehmenden sein. Der Mehrwert des Vorgehens mit einer Gruppe aus einer Organisation liegt darin, dass die Teilnehmenden ein gemeinsam geteiltes Verständnis ihrer



Organisation und der Netzwerkbeziehungen entwickeln, was einem zentralen Anliegen der LSP-Methode entspricht.

- Je nach Zeitbudget im Seminar sind weitere Schritte aus einem typischen LSP-Ablauf denkbar. Beispielsweise kann sich die Phase Emergenz und Simulation anschließen: (1) Auf Moderationskarten schreiben die Teilnehmenden Ereignisse, die eintreten können; (2) ein Ereignis wird aus dem Stapel gezogen (z.B. Stakeholder xy bricht den Kontakt ab) und es wird zunächst von den Teilnehmenden diskutiert, ob das Ereignis Auswirkungen auf das komplexe System hat und wo diese Auswirkungen sind. (3) Die wichtigsten Stellen im komplexen System, auf die das Ereignis einen Einfluss ausübt, werden mit kleinen Flaggen markiert („Schmerzpunkte“) und (4) die Ereignisse simuliert (z.B. Verbindungen kappen, Modelle verschieben, etc.). (5) Anschließend wird reflektiert: Gibt Ihnen die neue Situation die Möglichkeit zu handeln (Chance) oder müssen Sie handeln (Bedrohung)?; Was können Sie tun? (Brainstorming); eine der möglichen Handlungen wird im komplexen System ausgespielt, d.h. dass das Modell ggf. auch angepasst wird. Mehrfaches Nachfragen folgt: Warum wäre es eine gute Idee, genau in dieser Form zu handeln? Diese Erweiterung des Vorgehens hilft – ähnlich wie das oben skizzierte Vorgehen bei der Risiko- und Stakeholder-Matrix – eine vorausschauende Sichtweise auf Netzwerke und ihr Management einzunehmen und mögliche zukünftige Schritte vorzubereiten.
- Zur Ergebnissicherung können zum Abschluss sog. simple guiding principles entsprechend der LSP-Methode von jedem/ jeder Teilnehmenden gebaut und in der Gruppe auf fünf bis sieben handlungsleitende Prinzipien kondensiert werden (vgl. Kristansen & Rasmussen, 2014). Simple guiding principles sind als Erkenntnisse leicht zu erinnern und helfen bei Entscheidungen (z.B. „Vernetze die Kompetenzbereiche!“, „Zieht gemeinsam an einem Strang!“). Es bietet sich an, jeweils ein LSP-Modell und eine Kernaussage für jedes Prinzip zu erarbeiten und per Foto zu dokumentieren.

Weiterführende Literatur

Kristansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the LEGO® Serious Play® method. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schubert, H. (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19061-3>