



# Netzwerke als Dauerzustand? Was Netzwerke sind, was sie können, wie sie funktionieren.

Prof. Dr. Matthias Ochs  
Dipl.-Psych., psychologischer Psychotherapeut,  
systemischer Familientherapeut,  
Lehrender Systemische Therapie (DGSF)  
FB Sozialwesen – HS Fulda



GKV-Bündnis für  
**GESUNDHEIT**

Netzwerke –  
Partner\*innen  
finden ist nicht  
schwer,  
sie zu halten  
aber sehr!

Verstetigung von  
Netzwerkarbeit



Travemünde

OT Brodten

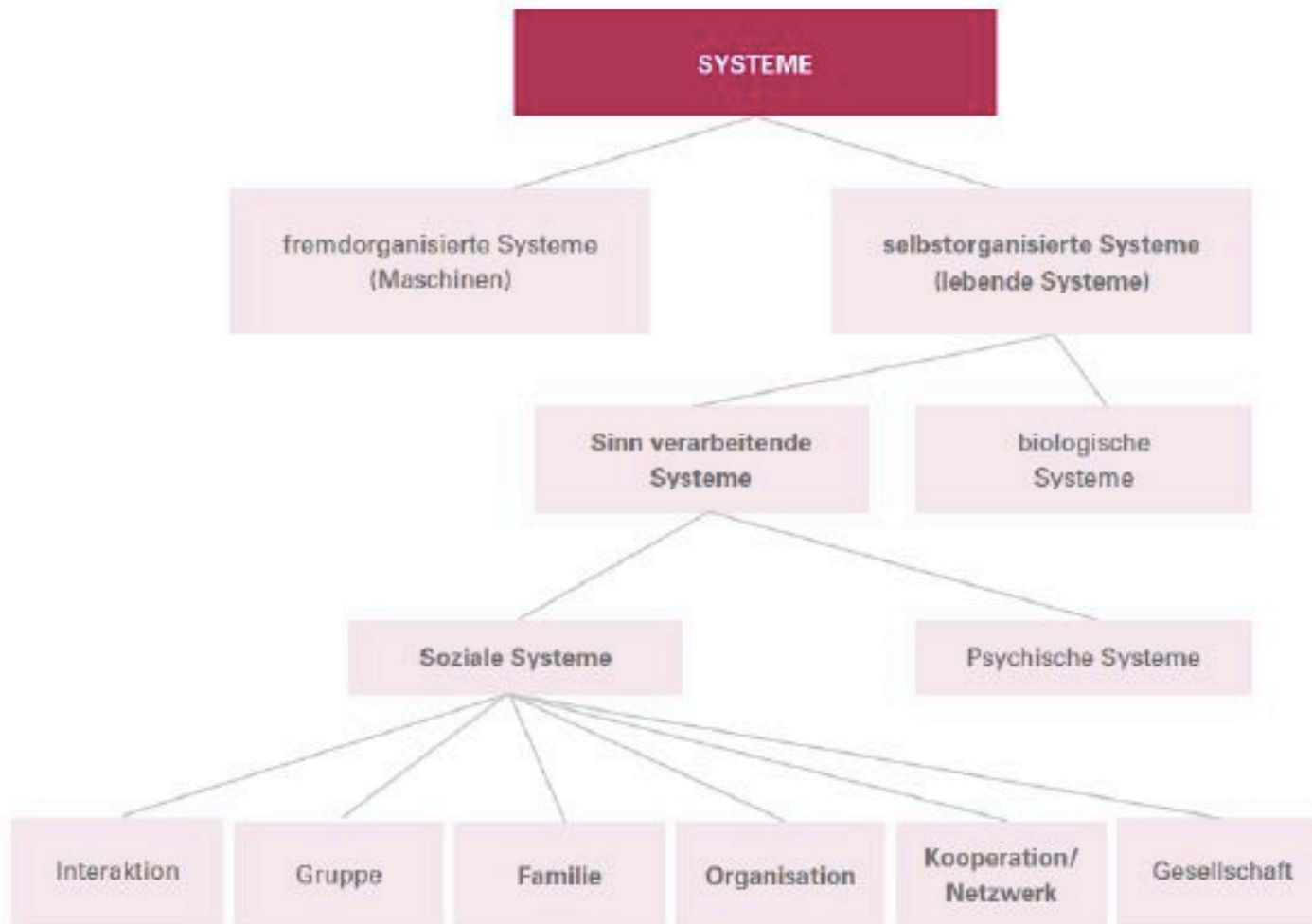
25.04.2019





# Eine systemische Perspektive auf Netzwerke...





Quelle: nach Schlippe/Schweitzer 2012, S. 129, Hervorhebungen durch die Autorengruppe.



- Soziale Systeme werden durch **Kommunikation** erzeugt und aufrechterhalten
- Jedes soziale System zeichnet sich durch **spezifische Kommunikationsformen** aus, z.B.:
  - Interaktionssystem Familie: Bindungskommunikation
  - Organisationen: Entscheidungskommunikation



# „Reziprozitätskommunikation“ als Kernprozess von Netzwerken (Veronika Tacke, 2013)



- ❖ ein mehr oder weniger **ausgeglichenes „Geben und Nehmen“** von Leistungen oder Anerkennung von Leistungen zwischen Netzwerkakteuren

„Ja und vor allen Dingen, dass man versucht **„Win-Win-Situationen“** zu schaffen. Dass alle Beteiligten an dem Prozess gewinnen oder dass der Prozess so gesteuert wird, dass alle Beteiligte ohne persönliche Nachteile an dem Prozess auch mitwirken können“ (NZfH, 2010, S. 73).

- *Was wird in dem Netzwerk ausgetauscht?*
- *Gibt es eine oder mehrere „Währungen“?*
- *Ist Geben und Nehmen ausgeglichen?*





... denn dann würde das Netzwerk zerfallen:

*„Die Autopoiesis des Netzwerks setzt voraus, dass zwischen Geben und Nehmen die Differenz des Nichtausgleichs beobachtet wird. Wer etwas bekommt, generiert die Erwartung, bei passender Gelegenheit etwas zurückzugeben, womit die Netzwerkbeziehungen stabilisiert und abrufbar gehalten werden“*

(Kleve, 2016; vgl auch Kleve, 2017)

# Unterschiede zwischen Netzwerken und Organisationen

(aus Miller, 2013)



Grafik 1: Modi zwischen Organisationssystemen und Netzwerken.

| Organisation                | Netzwerk                         |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Formale Regeln              | Selbstgebende Regeln, Vertrauen  |
| Hierarchische Kommunikation | Diskursiv                        |
| Abhängig                    | Interdependent                   |
| Abgrenzung                  | Kooperation                      |
| Langfristig                 | Mittelfristig                    |
| Struktur                    | Prozess                          |
| Macht                       | Verhandlung                      |
| Rationales Denken           | Multiperspektivisches Denken     |
| Strukturkonservativ         | Innovativ                        |
| Management/Linie            | Koordination, Netzwerkmanagement |

Quelle: Eigene Darstellung



Typischerweise findet (semantische) Netzwerkdarstellung ohne Herstellung und Netzwerkherstellung ohne (semantische) Darstellung statt. (Tacke, 2011)

# „Koopkurrenz“ in professionellen Netzwerken



- Natürliche (primäre, sekundäre) Netzwerke: **Solidaritätsregeln** (Schubert, 2013)
- Künstliche (Tertiäre, professionelle) Netzwerke: **„Koopkurrenz“** (Schönig, 2015)







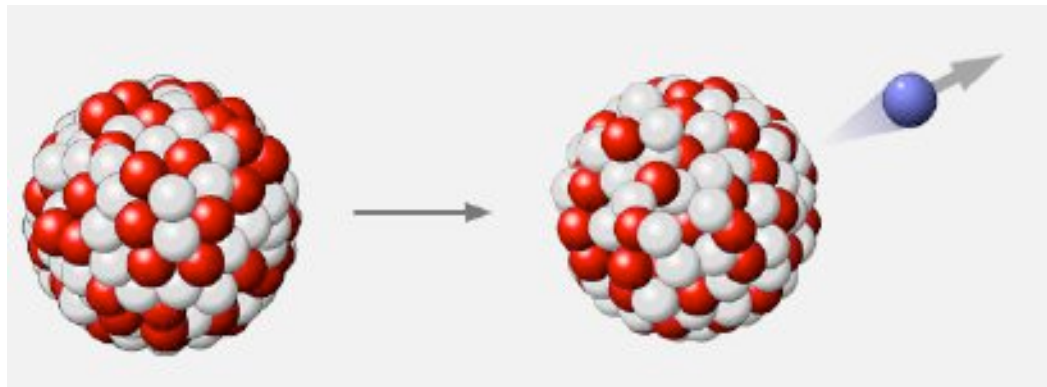
- *Wie schaut es mit der „Fehleinschätzung“ (Non-Profit-Netzwerke: Solidaritätsregeln) in Ihrem Netzwerk aus?*
- *Wie beschreiben Sie das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz in ihrem Netzwerk? Wie erleben Sie in Ihrem Netzwerk „Koopkurrenz“?*
- *Was denken Sie über Kooperation und Konkurrenz? Wofür ist Kooperation gut, wofür Konkurrenz?*
- *Wie reagieren Sie auf „Einladungen“ in Konkurrenzen zu denken? Wie beantworten Sie solche Kooperationsangebote? Wo setzen Sie Grenzen?*



# „Halbwertszeit“ von Netzwerken



- ❖ Netzwerkbildung ist ein **hochprekärer Vorgang**, weil er Schranken der Funktionssysteme (wie Soziale Arbeit, Politik, Recht, Medizin) und der Organisationen (wie Jugendamt, Kinderarztpraxis, Familiengericht) überwinden muß... deshalb zerfallen viele Netzwerke sehr schnell wieder... in ihre Teile (Tacke, 2013).
- ❖ Vor allem professionsbezogene Netzwerke lassen sich **nur schwer auf Dauer stellen** (Bauer, 2011, S. 14).





- *Was ist ihre Erfahrung mit Zerfallsprozessen von Netzwerken? Was wirkt dem „Zerfall“ entgegen? Was beschleunigt ihn?*
- *Was ist die „Substanz“, die den natürlichen Zerfallsprozess aufhält, gar beendet?*
- *was fungiert als „Kitt“ in ihrem Netzwerk (z.B. persönliche Beziehungen? Vertrauen? Zeitverlauf?)*
- *Welche Ressourcen gibt es in Ihrem Netzwerk, die als Kitt dienen?*
- *Welche möchten Sie anregen zu entwickeln?*



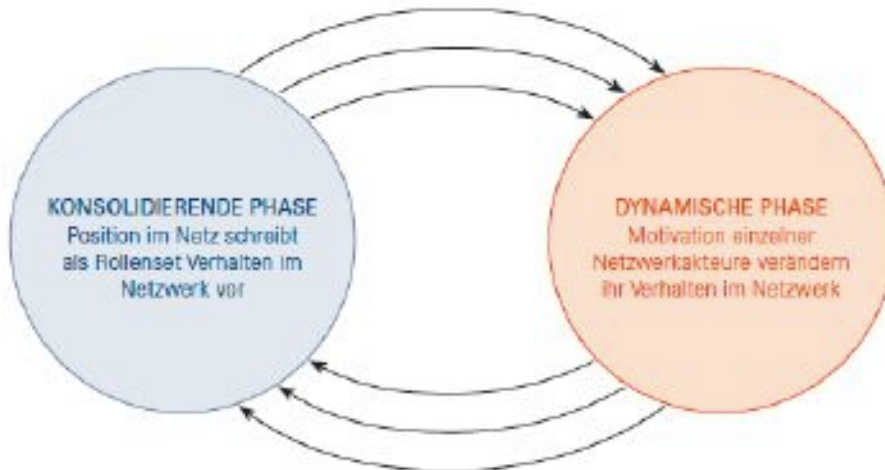


- Veränderung geschieht durch **Selbstorganisation**  
(Veränderung ist eine Tür, die nur von Innen geöffnet werden kann)
- Zeitliche **Dynamik** von Stabilität/Instabilität  
(„Eigenzeiten“)  
(Normalisierung von Phasen von Lethargie und ungebremster Dynamik, von kontinuierlicher und diskontinuierlicher Veränderung)
- Organisation von **Ambivalenz**  
(Widersprüchlichkeit, Vieldeutigkeit und Paradoxie sind konstituierend für komplexe Systeme)

# „Eigenzeiten“ in komplexen Systeme



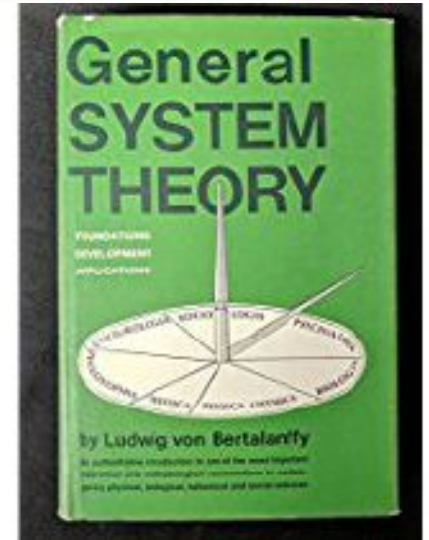
- Im zeitlichen Verlauf Phasen der **Stabilität** und Phasen der Instabilität, Phasen der **Inaktivität** und Phasen der **Dynamik** (aus Ziegenhain et al. 2010)
- Es kann sogar zu Phasen **ungebremster Dynamik** kommen (unterschiedliche Interessen/ Beeinflussungsversuche der Netzwerkmitglieder werden nicht im Rückgriff auf eine hierarchische Zentralgewalt balanciert) (vgl. auch Bauer, 2011, S. 15)



# Paradoxien und Ambivalenzen als konstituierend für komplexe Systeme



- kleinste vorstellbare System ist ein **Bipol**.  
(Morin (1981): **systemischer Antagonismus**)
  - Wie Heraklit: "every totality is based on competition between its elements and presupposes struggle between its parts.'  
(Bertalanffy, 1968, p.66)
- **Deshalb sind Systeme in der Lage, Vieldeutigkeit, gar Paradoxien zu organisieren und zu integrieren.**



Antagonism, 1974  
Irving Norman



*"Life becomes simple, when we  
accept its complexities"*

**Julius Kuhl**





- Bauer, Petra (2011): Multiprofessionelle Kooperation in Teams und Netzwerken – Anforderungen an Soziale Arbeit. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik, 9 (4), S. 341–361
- Bertalanffy, L. von (1968). General Systems Theory. New York: Braziller (rev. Ed.)
- Miller, T. (2013). Das Pendeln zwischen Systemen und Netzwerken: Eine Herausforderung für die Akteure. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias (Hrsg.): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim/Basel, S. 287–294
- Morin, E. (1981). Method. Towards a Study of Humankind. Volume 1: The Nature of Nature. New York: Peter Lang.
- Ochs, M., Orban, R., Crone, i., Lingnau-Carduck, A. Mengel, M., & Herchehan, M. (2017). Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren. Qualifizierungsmodul. Hrsg.: Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) in der BZgA. Köln.
- Schönig, W. (2015). Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz. Weinheim: Beltz.
- Schubert, Herbert (2013): Netzwerkmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias (Hrsg.): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim/ Basel, S. 267–286
- Tacke, V. (2013): Systeme und Netzwerke - oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias (Hrsg.): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim/Basel, S. 143–162
- Ziegenhain, U., Schöllhorn, A., Künster, A.K., Hofer, A., König, C., Fegert, J.M. & Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2010). Werkbuch Vernetzung. Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation. Köln: NZFH