

Michael Vilain | Sebastian Wegner [Hrsg.]

Crowds, Movements & Communities?!

Potentiale und Herausforderungen
des Managements in Netzwerken

Tagungsband zum Social Talk 2016



Nomos

Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

herausgegeben vom

Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und
Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule
Darmstadt.

Geschäftsführender Direktor des Instituts:
Prof. Dr. Michael Vilain

Band 1

Michael Vilain | Sebastian Wegner [Hrsg.]

Crowds, Movements & Communities?!

Potentiale und Herausforderungen
des Managements in Netzwerken

Tagungsband zum Social Talk 2016



Nomos

Bildnachweis Titel: © kentoh - stock.adobe.com

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

ISBN 978-3-8487-4023-9 (Print)

ISBN 978-3-8452-8305-0 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Netzwerke – Potenziale und Herausforderungen für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Ein Vorwort.

*Michael Vilain und Sebastian Wegner**

Das Thema ist gleichermaßen omnipräsent wie flüchtig, gut erforscht und doch voller offener Fragen: Das Zusammenwirken von Menschen und Organisationen in Netzwerken. Netzwerke sind mitnichten ein neues Phänomen und werden bereits seit geraumer Zeit im Management gemeinnütziger Organisationen, aber auch in Wissenschaft und Forschung thematisiert. So diskutieren wir bereits

- seit Stanley Milgrams Postexperiment in der 1960er-Jahren die Phänomene einer durch Vernetzung entstehenden „kleinen Welt“, in der angeblich jeder mit jedem über fünf Menschen verbunden ist,
- seit Mark Granovetters Promotionsarbeit Anfang der 1970er Jahre über die Wirkungen schwacher und starker Beziehungen in Netzwerken – unter anderem für beruflichen Erfolg und Karriere,
- und seit dem Aufblühen der Hirnforschung in den 1980er Jahren über die Eigenschaften neuronaler Netze, die geradezu als Grundlage unseres Denkens gesehen werden.

Ist also alles gesagt? Im Zuge der großen Megatrends unserer Zeit – Digitalisierung und Globalisierung – kommt Netzwerken eine neue, gesteigerte Bedeutung zu. Sie sind dabei zur wichtigsten Metapher des Informationszeitalters geworden: Protestbewegungen, Revolutionen oder auch kriminelle Strukturen organisieren sich netzwerkartig und digital. Netzwerktivist*innen, Youtuber und Blogger werden zu Click-Stars und entfalten urplötzlich erheblichen öffentlichen Einfluss. Informationen verbreiten sich in bisher ungeahnter Geschwindigkeit und stellen die traditionellen Massenmedien in den Schatten. Kunden und Klienten bewegen sich im Inter-

* *Dr. Michael Vilain*, Professor für Allgemeine BWL, Geschäftsführender Direktor des Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Evangelische Hochschule Darmstadt. E-Mail: michael.vilain@eh-darmstadt.de.
Sebastian Wegner M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Evangelische Hochschule Darmstadt. E-Mail: sebastian.wegner@eh-darmstadt.de.

Vorwort

net und müssen dort erreicht werden, was neue Kommunikations- und Finanzierungswege eröffnet, aber auch neue Risiken birgt.

Netzwerke scheinen allgegenwärtig, beschreiben die Beziehungsmuster zwischen Nervenzellen, Straßenzügen, Menschen oder Organisationen. Als Paradigma sind Netzwerke so bedeutsam, dass sich mit der Netzwerkforschung seit einigen Jahren ein eigener Wissenschaftszweig mit ihnen befasst. Dabei kann kaum von „einer“ Netzwerkforschung gesprochen werden. Vielmehr verfolgen wir die Auseinandersetzung mit Netzwerkphänomenen in der Physik, Chemie, Neurobiologie, Psychologie, Ethnologie, Soziologie und Informatik sowie den Sprach- oder Wirtschaftswissenschaften. Gemeinsam ist allen, dass in ihrem Mittelpunkt die Vorstellung einer relationalen Betrachtungsweise verschiedener miteinander in Beziehung stehender Elemente steht. Doch was bedeuten neue Formen der Organisation und Gemeinschaftsbildung für Nonprofit-Organisationen? Was bieten sie schon jetzt zur Lösung aktueller Herausforderungen an? Welchen Einfluss haben sie auf Kommunikationsverhalten, Informationssuche, -verarbeitung und (Zusammen-)Arbeit. Wie tragen Organisationen der neu gewonnenen Agilität aber auch der permanent geforderten Aufmerksamkeit Rechnung?

Der vorliegende Band erhebt nicht den Anspruch, das durch diese Fragen aufgespannte Feld voll umfänglich abzarbeiten. Er basiert auf Vorträgen der Fachtagung „Social Talk 2016“. Wesentliches Merkmal dieses Tagungsformats ist es, dass Hochschulen und Praxis miteinander über Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ins Gespräch kommen – auf Augenhöhe. Naturgemäß werden dabei sehr unterschiedliche Fragestellungen, Herangehensweisen und Argumentationsmuster gewählt, die sich auch nachfolgend wiederfinden und damit ein interessantes Schlaglicht auf das Thema werfen. Der unterschiedliche Umfang der Beiträge ist nicht zuletzt auch den verschiedenen Vortragsformaten der Tagung geschuldet. Diese umfassten neben Vorträgen auch sogenannte Project Pitches. Hier wurden dem Publikum spannende Projekte oder Erfahrungen zum Thema (digitale) Netzwerke in zehnmütigen Kurzinputs im schnellen Wechsel präsentiert. Übergreifend über verschiedene Vortragsmethoden und disziplinären Perspektiven lassen sich analog zur Tagung vier inhaltliche Zugänge zusammenfassen:

(1) *Eigenschaften und Potenziale neuer Netzwerkformationen*

Einen ersten Schwerpunkt bildet die Erfassung und Beschreibung neuartiger kollektiver Netzwerkformationen innerhalb und außerhalb des Internets, wie beispielsweise SWARMS, CROWDS, COMMUNITIES oder MOVEMENTS. Diese und weitere Phänomene und Sozialfiguren typisieren *Ulrich Dolata und Felix Schrape* in ihrem Beitrag nach Handlungs-, Organisations- und Strategiefähigkeit und zeigen zugleich, welche Rolle dabei der jeweiligen technischen Infrastruktur zukommt.

Ein für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft hochgradig relevantes Netzwerkformat ist dabei das mittlerweile in der Seniorenpolitik weithin etablierte Konzept der CARING COMMUNITIES. Die Einbeziehung von Angehörigen in die staatlich und freigemeinnützig organisierten Hilfsangebote der Pflege mündet in eine neuartige Form des Miteinanders und stellt so auch die bisherigen „Dienstleister“ vor Herausforderungen. *Ludger Klein* stellt in seinem Beitrag das Konzept der Sorgenden Gemeinschaften vor und zeigt, wie die Idee der Caring Communities für die Praxis konzeptionalisiert und operationalisiert werden kann. Deren Umsetzung, so bilanziert er, würde maßgeblich zu einer integrierten Sozialpolitik beitragen, die sich am gesellschaftlichen Miteinander orientiert.

Einen Schritt weiter geht der Beitrag von *Michael Vilain, Manfred Stein und Ulrich Müller*, der Erkenntnisse aus einem mehrjährigen transdisziplinären Forschungsprojekt bündelt. Ausgehend von der These, dass Netzwerke ein wichtiger Baustein menschlicher Problemlösungskompetenz sind, diese jedoch mit zunehmendem Alter erodieren, kommt ihrem Erhalt und Ausbau in späten Lebensphasen besondere Bedeutung zu. Diese Bedeutung bildet sich ihrer Ansicht nach ungenügend in den bisherigen Hilfestrukturen ab. Sie beschreiben in der Folge fallstudienartig Ansatzpunkte zum Aufbau nachhaltigerer Versorgungsstrukturen durch die Integration von Familie, bürgerschaftlichem Engagement und professionellen Dienstleistungen und verbinden so das Konzept der CARING- UND SHARING COMMUNITIES.

Um Gemeinschaften ganz anderer Art geht es in ländlichen Regionen. Angesichts eines kombinierten Markt- und Staatsversagens in entlegenen strukturschwachen Regionen haben hier zivilgesellschaftliche, Nachbarschafts- und Familienstrukturen vielfach existenzielle Bedeutung für das Leben der Menschen. Die bestehenden Netzwerke werden allerdings zumeist nicht institutionell orchestriert, sondern sind gewachsen und dezentral. Anhand ausgewählter Ergebnisse eines BMBF-Projekts zeigen *Mat-*

Vorwort

thias Heuberger und *Michael Vilain* wie LOKALE ENGAGEMENTNETZWERKE in ruralen Gebieten gestärkt werden können. Dabei werden Netzwerkkonstellationen an zwei Modellstandorten im Odenwald analysiert und mögliche Implikationen für Unterstützungsangebote abgeleitet. Exemplarisch zeigen die Autoren, wie die erfolgreiche Transformation von informellen Beziehungsgeflechten in fördernde und formalisierte Beteiligungsstrukturen gelingen kann.

Einen konkreten Beitrag guter Netzwerkarbeit zu gelingender Jugendarbeit schildern *Andreas Schiebel* und *Helke Jacob*. In ihrem Praxisbericht zum Projekt „BasKIDball“ zeigen sie auf, wie bestehende Netzwerke mittels eines tragfähigen Konzepts zu KOOPERATIONEN verdichtet und so zu einer zentralen Erfolgsgröße für die sportbezogene Sozialarbeit mit jungen Menschen werden.

(2) Strategie und Leitung in digitalen Netzwerken

Wenn aktuell über Netzwerke geschrieben oder gesprochen wird, sind damit fast ausschließlich digitale Strukturen gemeint. Dies ist nicht verwunderlich, scheinen sich doch digitale Medien und die Eigenschaften von Netzwerken in besonderer Weise gegenseitig zu verstärken. Die dadurch ausgelösten Effekte sind vielfältig und zugleich grundlegend. Geographische Unabhängigkeit führt zeitgleich zu einer neuen Flexibilität von Arbeits- und Geschäftsmodellen, aber auch zu neuer Konkurrenz und komplexen und bisweilen heiklen rechtlichen Fragestellungen, welche wiederum die organisationale Steuerungsfähigkeit aushöhlen. Die hohe Skalierbarkeit digitaler Kommunikation und die schnellen Reaktionsmöglichkeiten verändern die Kommunikationskultur, ermöglichen neue Formen der Einflussnahme auf Politik, Gesellschaft und Organisationen und scheinen geradezu eine fortwährende Erreichbarkeit zu erzwingen. Bewegung im digitalen Raum ist darüber hinaus nicht anonym. Vielmehr führen unzählige individuelle digitale Spuren zu großen, dauerhaft gespeicherten Datenbergen (Big Data), die Hinweise auf Persönlichkeit, Vorlieben und Verhalten zulassen. Vor dem Hintergrund immer kürzer werdender technologischer Innovationszyklen, disruptiver Geschäftsmodelle und schnell wechselnder Kommunikationsformen drängt sich die Frage nach der strategischen Planbarkeit geradezu auf.

Thorsten Petry unterstreicht in seinem Beitrag die unwälzenden Folgen der Digitalisierung, indem er für ausgewählte Branchen aufzeigt, wie gänzlich neue Geschäftsmodelle entstehen und die Markt-Wettbewerbs-

situation grundlegend verändern. Die Kennzeichen dieser neuen Situation sind Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Diese im Angelsächsischen als VUCA-UMWELT bezeichneten Eigenschaften determinierten die Anforderungen an moderne Führung.

Fundamentale Veränderungen für einzelne Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und ganze Branchen postuliert auch *Michael Beier*. Dabei ermöglichen digitale Netzwerke die Neukonfiguration bisheriger Wertschöpfungsketten. Dies führt beispielsweise im Zuge der RE-INTERMEDIATION durch Plattformanbieter zu ganz neuen Geschäftsmodellen aber auch Konkurrenzsituationen, wie exemplarisch an den umwälzenden Veränderungen in der Verlags-, Reise- oder Finanzbranche gezeigt werden kann. Der Einstieg in diese digitale Welt sollte daher wohl überlegt sein. Die Entwicklung einer Strategie sollte klaren Zielvorstellungen folgen und eng mit den Ressourcen und Bedürfnissen der Stakeholder verwoben sein. Vier Leitfragen können die Entwicklung einer DIGITALEN STRATEGIE erleichtern.

Die Strukturen innerhalb einer Organisation und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter untersuchen *Erwin Gollner, Florian Schnabel und Markus Glatz-Schmallegger*. Aufbauend auf einem umfassenden Datensatz aus 42 Unternehmen verschiedener Branchen nehmen sie eine Typisierung der ORGANISATIONSKULTUR nach Weißmann vor, die zum einen nach Grad der Strukturierung mit den beiden Polen Netzwerk und Hierarchie und zum anderen nach der Art der Vergemeinschaftung mit den Gegensätzen Pathos und Ratio differenziert und daraus vier Kulturtypen (Bürokratie, Patriachat, Taskforce und Community) ableitet. Diese werden in Beziehung zu den psychischen Belastungen durch Führungsverständnis sowie Sozial- und Organisationsklima gesetzt. Die Ergebnisse legen in Bezug auf das betriebliche Gesundheitsmanagement eine Überlegenheit netzwerkartiger Kulturtypen im Vergleich zu hierarchischen nahe.

(3) Netzwerke und Innovation

In einer volatilen und disruptiven Umwelt bekommt die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Nonprofit-Organisationen besondere Bedeutung. Netzwerke spielen dabei eine zentrale Rolle. Angesichts zumeist fehlender Forschungsinfrastruktur kommt für soziale Innovation dabei der Kooperation zwischen Nonprofit-Organisationen und Hochschulen große Bedeutung zu. *Anne Parpan-Blaser* beschreibt anhand des Programms „INCUMENT“, wie Innovationen im Rahmen eines strukturierten Prozesses unter Beteiligung von Sozialwesen und Hochschule generiert werden und

Vorwort

welche Lehren für die Gestaltung von Innovationskooperationen und -netzwerken daraus gezogen werden können.

In einer erweiterten Perspektive nimmt *Judith Terstriep* Regionale Innovationssysteme (RIS) als Netzwerk aus innovationsproduzierenden Akteuren und Aktivitäten in den Blick. Sie zeigt, dass diese in der Vergangenheit ihr Augenmerk primär auf technologische Innovationen gelegt haben. Diese Engführung ist jedoch kaum geeignet, komplexe Herausforderungen wie demographischen Wandel, räumliche Disparitäten oder Migration zu bearbeiten. Vielmehr braucht es eine Erweiterung um eine ökonomische und vor allem soziale Dimension. Die damit verbundene Einbeziehung von zivilgesellschaftlichen Institutionen und Akteuren führt dann zum Konzept Regionaler Sozialer Innovationssysteme (RSIS).

Besonders herausfordernd ist aufgrund fehlender zentraler Steuerung und Durchgriffsrechte das Innovationsmanagement in föderalen Verbänden mit rechtlich selbständigen Untereinheiten wie Landes- oder Kreisverbänden oder autonomen Mitgliedsorganisationen. Anhand des Praxisprojekts „Servicestelle Innovationsmanagement“ beschreiben *Stefan Friedrichs* und *Anna Hombeck* wie unter solchen Rahmenbedingungen durch eine zentrale Einheit Innovationsprozesse initiiert und begleitet werden können.

(4) Menschen in Netzwerken bewegen

Durch das Internet erhalten Organisationen einen breiteren Zugang zu Öffentlichkeit und die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen. Vereine und Verbände wollen Menschen informieren, aufklären, überzeugen, aktivieren und um Ressourcen werben. Welche Besonderheiten aber gilt es in digitalen Netzwerken zu berücksichtigen, um diese Ziele zu erreichen?

Zunächst typisiert *Kathrin Voss* in ihrem Beitrag innovative Engagementformate wie E-PETITIONEN, SHITSTORMS oder CROWDFUNDING. Sie erklärt, welchen Einfluss sie auf Gesellschaft, Politik und Wirtschaft haben und wie Nonprofit-Organisationen auf die Veränderungen der Engagementlandschaft reagieren können. Dabei werden für viele NPOs nicht gleich die fluiden Engagementangebote moderner Internet- oder Hybridorganisationen erstrebenswert oder erreichbar sein, sondern vielmehr eine pragmatische, schrittweise und an den Bedürfnissen der eigenen Stakeholder orientierte Differenzierung der Kommunikations- und Beteiligungsformen. Beispiele für solche Beteiligungsformate in Nonprofit-Organisationen geben nachfolgende Beiträge.

So zeigt *Hans Genthe* in seinem Praxisbericht „Bibel auf Bierdeckel“, wie SOCIAL MEDIA erfolgreich in den Kommunikations-Mix der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau integriert und so eine neue und gelingende Form der Interaktion mit den Key-Stakeholdern etabliert wurde.

Das vor allem im angloamerikanischen Raum erfolgreiche und weit verbreitete Instrument des CROWDFUNDING stellt *Sebastian Fröh* anhand der Kampagne „neustartdario.ch“ vor. Exemplarisch leitet er anhand des Projekts die Erfolgsfaktoren für eine Ressourcengenerierung über soziale Medien ab und skizziert mögliche Implikationen für Stiftungen und Non-profit-Organisationen im deutschsprachigen Raum.

Mit der Spende nimmt *René Linek* einen spezifischen und für NPOs durchaus bedeutsamen Aspekt der Ressourcengenerierung in den Fokus. Er zeigt am Beispiel von „Zusammen-Gutes-tun.de“, wie CROWDDONATING als modernes Spendeninstrument eingesetzt werden kann. Praxisnah wird vorgestellt, aus welchen Bestandteilen eine Spendenkampagne besteht und wie sie zu planen ist.

Ein ganzes Netzwerk von Menschen und Organisationen hat im Übrigen auch dazu beigetragen, dass die Jahrestagung und dieser Tagungsband realisiert werden konnten. Die Veranstalter sind ihnen allen zu großem Dank verpflichtet. Allen voran trifft dies auf die Autorinnen und Autoren zu, die bereit waren, ihr Wissen über Netzwerke und digitale Organisationsformen im Rahmen dieses Tagungsbands mit uns zu „sharen“. Ein herzlicher Dank geht auch an die nachfolgend genannten Unterstützer der Tagung, die uns nicht nur finanziell, sondern auch mit fachlichen Anregungen und ihrer Expertise zur Sozial- und Gesundheitswirtschaft zur Seite stehen:

die Evangelische Bank,
der Versicherer im Raum der Kirchen (VRK),
die Bank für Sozialwirtschaft (BfS),
die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon GmbH,
das Forschungszentrum der Evangelischen Hochschule Darmstadt

sowie unsere Medienpartner

das Fundraiser Magazin und
der Nomos Verlag.

Vorwort

An dieser Stelle wollen wir als Herausgeber aber auch unseren Mitveranstaltern einmal für eine jahrelange, erfolgreiche sowie gleichermaßen produktive wie angenehme Zusammenarbeit danken: Bernd Kreh von der Diakonie Hessen, Joachim Pothmann von der Evangelischen Kirche von Kurhessen und Waldeck sowie Angelika Vasold und Kathrin Lindow-Schröder von der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Darmstadt, im Dezember 2017

Michael Vilain
Sebastian Wegner

Hinweis: In den Beiträgen wurde versucht, eine geschlechtsneutrale Sprache zu verwenden. Wo das nicht möglich war, haben sich die Herausgeber des Bandes aus Gründen der besseren Lesbarkeit dafür entschieden, auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Sprachform zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

Inhalt

(1) <i>Eigenschaften und Potenziale neuer Netzwerkformationen</i>	15
Swarms, Crowds, Communities, Movements – eine Typologie kollektiver Formationen im Internet	17
<i>Ulrich Dolata und Jan-Felix Schrape</i>	
Caring Communities – Vom Leitbild zu Handlungsansätzen	37
<i>Ludger Klein</i>	
Auf dem Weg zum Community Organizer? Von der Dienstleistung zur Gemeinschaft	55
<i>Michael Vilain, Ulrich Müller und Manfred Stein</i>	
Lokale Engagementnetzwerke stärken – Aktives Altern fördern Ansätze zur Gestaltung demografischer Entwicklungen in ländlichen Gebieten	73
<i>Matthias Heuberger und Michael Vilain</i>	
BasKIDball – Ein soziales Projekt der sportbezogenen Jugendarbeit – Kooperationen, Netzwerke und Projektstrukturen	83
<i>Andreas Schiebel und Helke Jacob</i>	
(2) <i>Strategie und Leitung in digitalen Netzwerken</i>	91
Erfolgreiches Führen im digitalen Zeitalter	93
<i>Thorsten Petry</i>	
Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts	101
<i>Michael Beier</i>	

Inhalt

Gesunde Führung in Netzwerken – eine Betrachtung aus der
Perspektive der Organisationskultur von Unternehmen 119
Erwin Gollner, Florian Schnabel und Markus Glatz-Schmallegger

(3) Netzwerke und Innovation 131

Innovationsorientierte Vernetzung von Sozialwesen und
Hochschule: Kooperative Entwicklung im Rahmen des
Innovationsprogramms INCUMENT 133
Anne Parpan-Blaser

Regionale Innovationssysteme und Soziale Innovation – Auf dem
Weg zu einem »Regionalen Sozialen Innovationssystem« 149
Judith Terstriep

Innovationsmanagement mit Wirkung: Die Servicestelle
Innovationsmanagement 175
Stefan Friedrichs und Anna Hombeck

(4) Menschen in Netzwerken bewegen 179

E-Petitionen, Shitstorms, Crowdsourcing & Co. – Engagement
digitaler Bürger 181
Kathrin Voss

„Bibel auf Bierdeckel“ analog und digital 199
Hans A. Genthe

Zusammen Gutes tun – Crowddonating als modernes
Spendeninstrument 205
René Linek

Crowdfunding für Stiftungen und Nonprofit Organisationen –
Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Crowdfunding-
Kampagne www.neustartdario.ch 219
Sebastian Früh