



Die Zukunft der Verwaltung. Gestaltungsparameter der vernetzten Verwaltung

von Prof. Dr. Jürgen Kegelman
Hochschule Kehl

25.02.2016

Bremen

A decorative horizontal bar at the bottom of the slide, consisting of a thin red line on top and a thicker grey bar below it.



1. Ziel des Vortrags und „roter Faden“
2. Das „Netz“ und „Vernetzung“ – ein Grundmodell
3. Vernetzung als
 - Sichtbares Phänomen in allen Lebensbereichen (operative Ebene)
 - Normative Form der Steuerung (normative Ebene)
 - neues Weltbild (Ebene der mentalen Paradigmen)
4. Netzwerk- vs./und Verwaltungslogik
5. Konsequenzen für die „Gestaltungsparameter einer vernetzten Verwaltung“
6. Fazit: Netzwerkmanagement als Paradoxie-management

1. Ziel des Vortrags



Inspiration
und
Reflexion

„mit anderen
Augen sehen“
Perspektivenwechsel

„tiefer
blicken“

Anregungen
zum Handeln

Ernst nehmen der
„Symbolebene“

2. Das „Netz“ und „Vernetzung“ - ein Grundmodell (I) – Kulturansatz nach E. Schein



Ebene 1

**Sichtbare Verhaltensweisen, Artefakte,
Rituale, Mythen**

**Sichtbar, aber
interpretationsbedürftig**

Ebene 2

Werte und Normen

**Unsichtbar, meist unbewusst,
aber artikulierbar**

Ebene 3

Fundamentale Annahmen

**Unsichtbar, unbewusst,
selbstverständlich**

2. Das „Netz“ und „Vernetzung“ ein Grundmodell (II) - Übertragung



Ebene 1

Das „Netzwerk“ – ein „sichtbares
Phänomen in allen Bereichen der
Gesellschaft

Ebene 2

Welche „normativen“ Vorstellungen
stehen hinter dem Netzwerk – Was
sind die Merkmale von Netzwerken?

Ebene 3

Das „Netz“ als neues Paradigma und
neues Weltbild

3. Das „Netz“ und „Vernetzung“ ein Grundmodell Ebene 1 – Netzwerke sind überall



IT
Netzwerk-
administrator

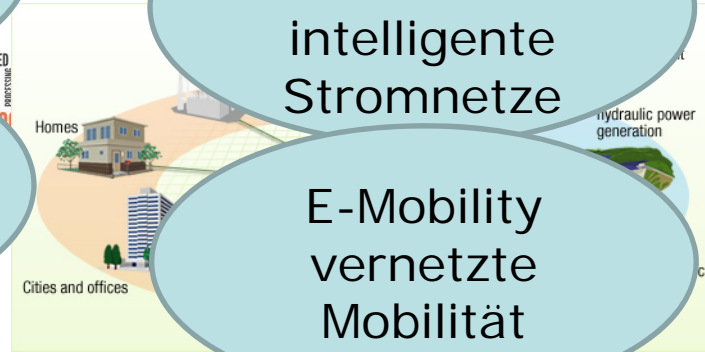
Big Data
(NSA)

Energie
Smart Grids –
intelligente
Stromnetze

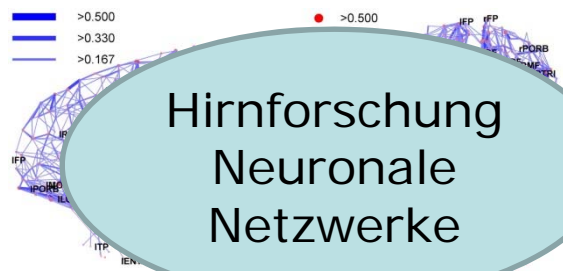
E-Mobility
vernetzte
Mobilität

Individuum
„Ich bin gut
vernetzt“

Soziale
Netzwerke



Hirnforschung
Neuronale
Netzwerke

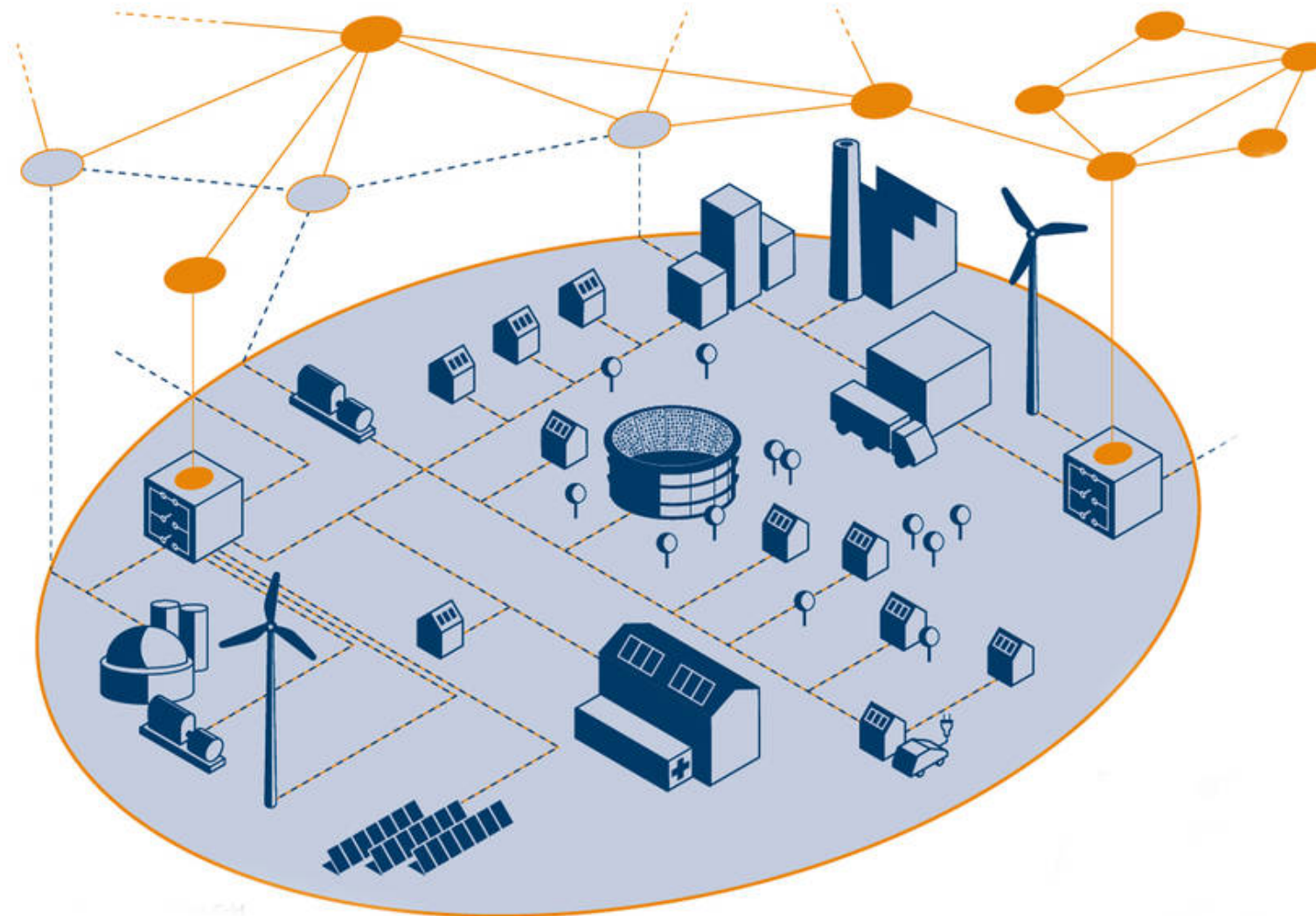


Industrie 4.0
Produktions-
netzwerke



3. Das „Netz“ und „Vernetzung“ ein Grundmodell

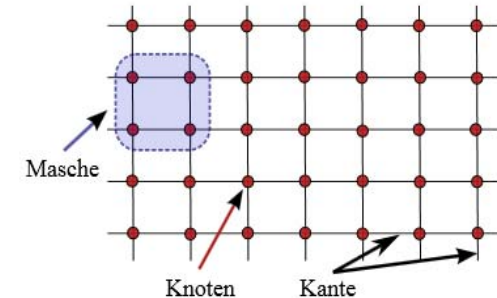
Ebene 1 – Die vernetzte Stadt



3. Das „Netz“ und „Vernetzung“ ein Grundmodell Ebene 2 – normative Vorstellungen

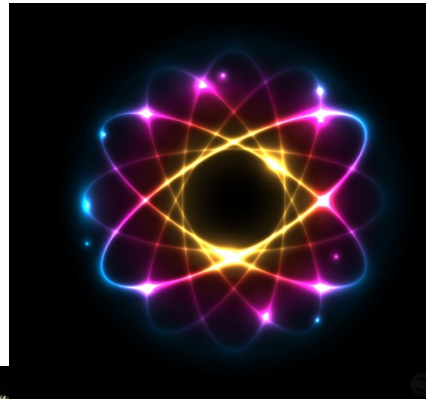


- Ein System ist eine Menge von Elementen (Knoten), die miteinander verbunden sind (Kanten/Verbindungen)
- Verbindungen sind wichtiger als „Knoten“
- „Alles ist mit allem verbunden“
- Nicht-Linearität
- Rückkopplungseffekte
- Dynamik
- Komplexität
- Grenzen sind nicht per se gegeben sondern werden konstruiert.
- Elemente des Netzwerks sind „dependent, independent und inter-dependent“ (Abhängigkeit und Unabhängigkeit gleichzeitig)

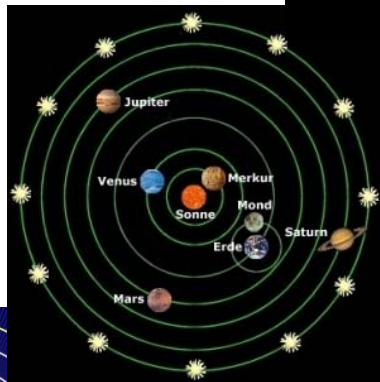


Fazit: normative Grundideen entsprechen einem neuen Steuerungsverständnis, ja fast Steuerungsparadigma

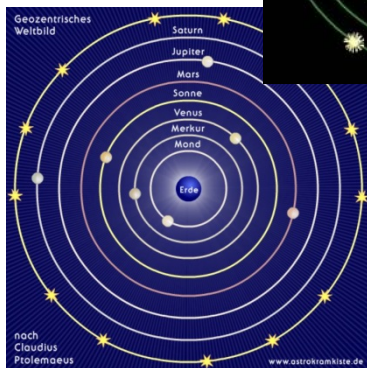
3. Das „Netz“ und „Vernetzung“ ein Grundmodell Ebene 3 – mentale Paradigmen (Weltbild)



Neues Weltbild der
Physik
(Einstein, Heisenberg)
Welt als „Netz“

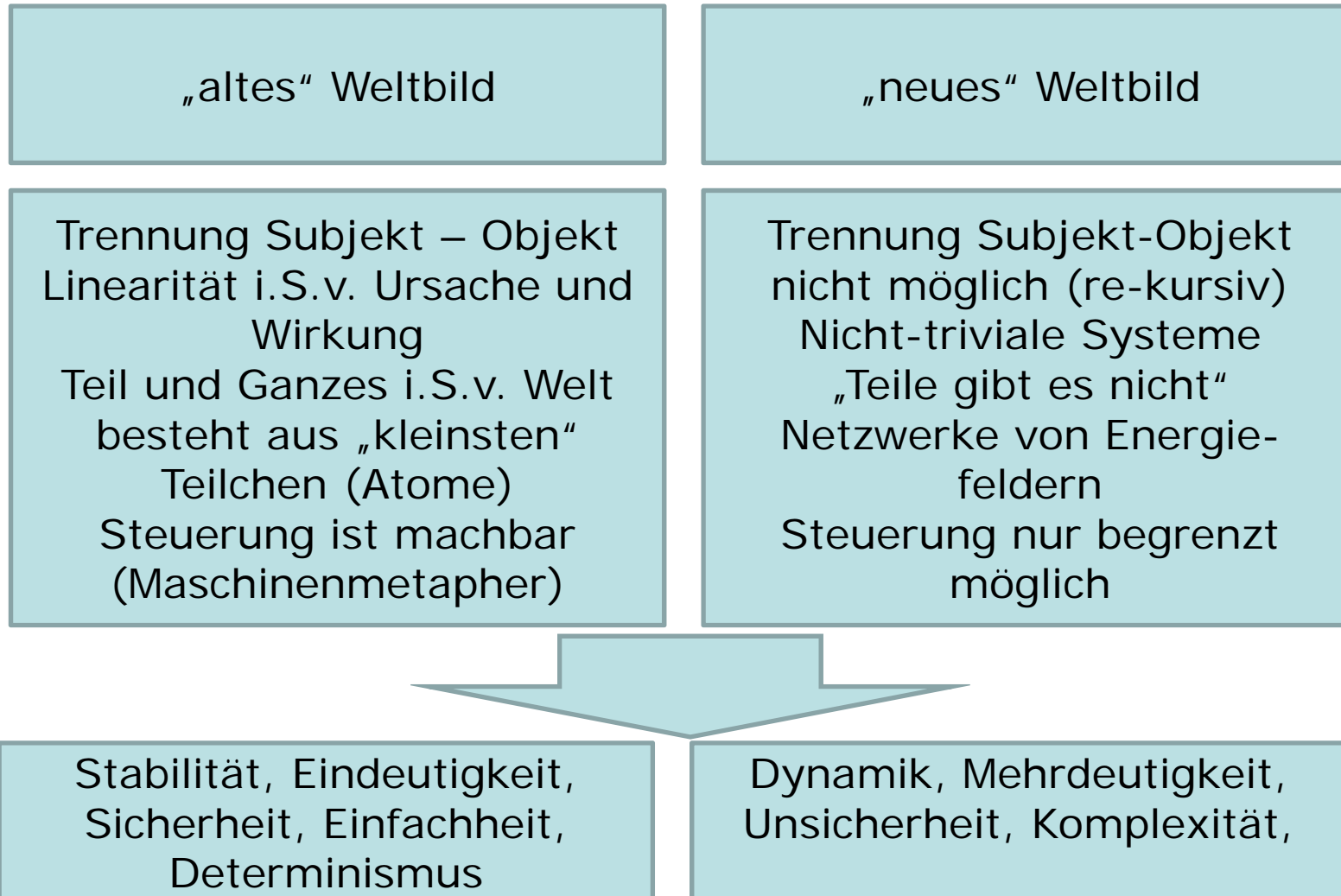


Heliozentrisches Weltbild –
Sonne im Mittelpunkt
(Kopernikus)/Newton
mechanistisches Weltbild



Geozentrisches Weltbild –
Erde im Mittelpunkt
(Ptolemäus)

Grundparadigma – „altes vs. neues Weltbild“ mechanistisches Weltbild vs. VUCA - World



4. Netzwerk vs./und Verwaltungslogik – 4 zentrale Steuerungsformen



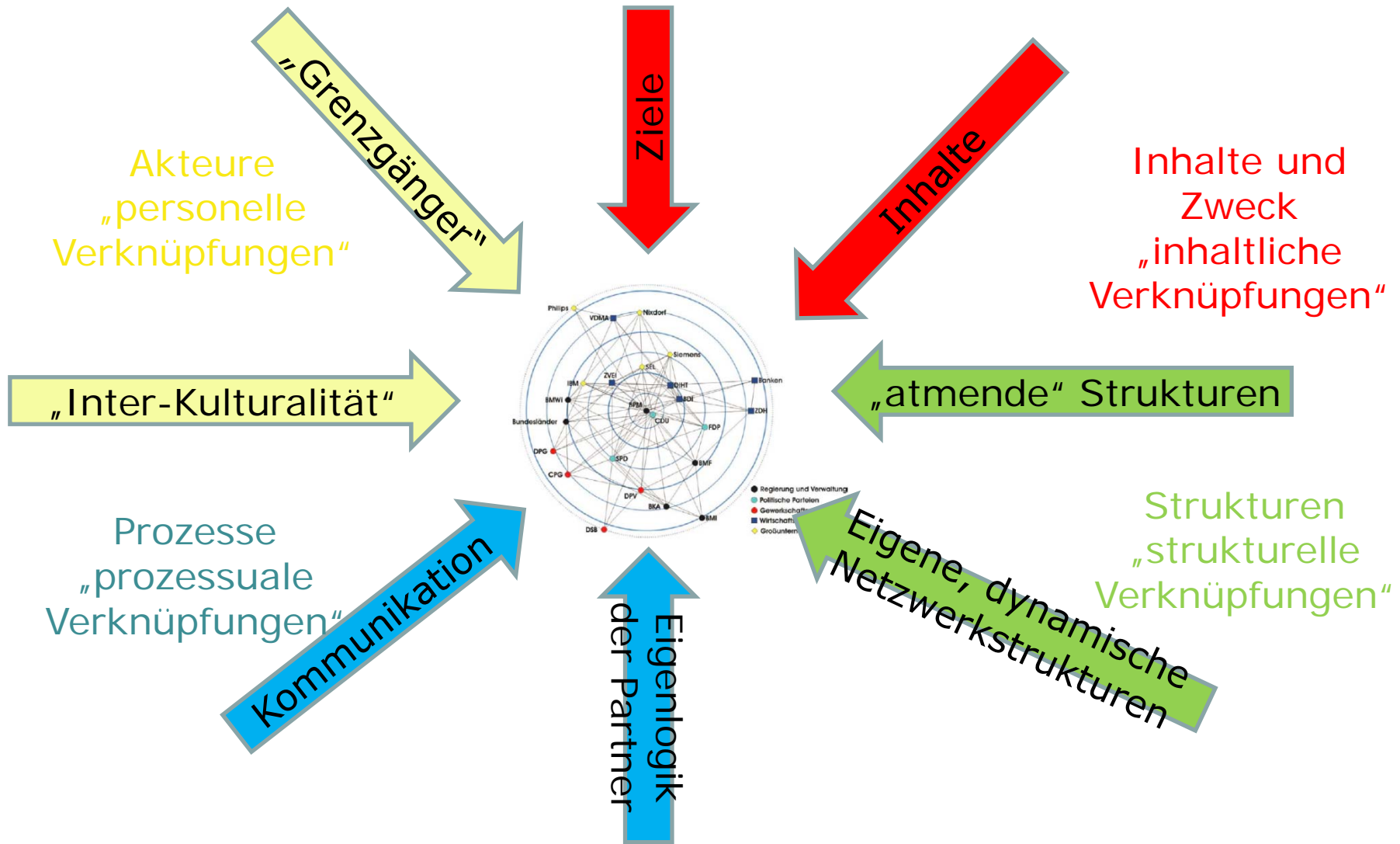
Koordinationsform	Beschreibung
Hierarchie	Top Down entscheidet; Kontrolle von oben; Gehorsam – Befehl; einseitig
Markt	Bedarf und Angebot; Vertrag; Kontrolle durch Wettbewerb; Eigenverantwortung und -interesse
Gemeinschaft	Gemeinsame Ziele; Solidarität; Vertrauen als Basis; Entscheidung im Konsens;
Netzwerk	Unterschiedliche Ziele und Logiken; Verhandlung; multilaterale Kommunikation; Selbstorganisation

4. Verwaltungslogik vs. Netzwerklogik

- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| • ziemlich hierarchisch | ↔ | • Gegenläufiges Denken von unten |
| • ziemlich spezialisiert | ↔ | • Ganzheitliches Denken, vernetzt |
| • ziemlich formal | ↔ | • Beziehung und Informalität |
| • ziemlich „monologisch“ | ↔ | • Dialog, Kommunikation |
| • ziemlich kontroll- und sicherheits-orientiert | ↔ | • Vertrauen und Mut für das „Offene“ |

Fazit: Es gibt einen Widerspruch zwischen Verwaltungs- und Netzwerkkultur.

5. Konsequenzen für die Gestaltungsparameter einer vernetzten Verwaltung - Verknüpfungen



5. Gestaltungsparameter einer vernetzten Verwaltung sind



1. ...dass es gemeinsame Ziele (Nutzen) gibt, aber auch je spezifische Ziele der Netzwerkpartner.
2. ...dass die Inhalte und Themen der Netzwerkpartner „kopplungsfähig“ sind („Gleich und gleich gesellt sich gerne“; „Gegensätze ziehen sich an“)
3. ...dass die „Netzwerke“ an interne Entscheidungsstrukturen gekoppelt werden, es aber gleichzeitig auch eigene institutionelle Netzwerkstrukturen gibt, die die Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit sicherstellen.
4. ...dass die Strukturen so „dynamisch“ sind, dass die Netzwerke leben und atmen können.
5. ...dass die jeweilige „Eigenlogik“ des Netzwerkpartners seine Stärken entfalten kann.
6. ...dass es geeignete und stimmige Kommunikationsprozesse gibt.
7. ...dass Bereitschaft bei den Akteuren vorhanden ist, sich auf die andere „Kultur“ einzulassen (Inter-Kulturalität)
8. ...dass es „Grenzgänger“ gibt, die Vertrauen aufbauen können.

Fazit: Paradoxiefähigkeit im Sinne von
„Entweder – oder“ und „sowohl – als auch“

Fazit: Was ist eine Paradoxie



Para = neben, bei, wider, gegen

Doxa = Lehre, herrschende Meinung

Paradoxie = entweder - oder, sowohl als auch,
weder – noch (indianisches Tetralemma)

Netzwerkmanagement = Grenzmanagement

Die Grenze ist eine Paradoxie.

Zitat Luhmann: „Die Paradoxie ist die Orthodoxie
unserer Zeit“

Vielen Dank.
