

Handout

Herausforderungen, Gelingensfaktoren und Chancen von Netzwerkarbeit

Rebecca Bier, Sieglinde Müssle, Hannah Pfeiffer, Leonie Wild

Wir leben in einer vernetzten Welt. Die Globalisierung, Mobilität, Digitalisierung- so viele Faktoren tragen dazu bei, dass Austausch und Zusammenarbeit über den eigenen Tellerrand hinaus stattfinden kann. Es ist deshalb naheliegend, dass dieser Trend auch für die Soziale Arbeit eine immer größere Rolle spielt.

Wir sind im Rahmen unseres Studiums immer wieder mit Netzwerken in Berührung gekommen und haben da von Seiten der Fachkräfte ganz Unterschiedliches erlebt- von begeisterten Sozialarbeiter*innen, für die Netzwerke zum Kern ihrer Tätigkeit gehören, bis hin zu gefrusteten Fachkräften, die in Netzwerken vor allem zusätzliche Arbeit und wenig Gewinn sehen konnten. Als angehende Sozialarbeiterinnen wollten wir deshalb genauer hinschauen, welche Herausforderungen und Chancen in Netzwerkarbeit liegen und welche Faktoren zu gelingenden Netzwerken beitragen können.

„Ein Netzwerk ist in keinem Fall ein Selbstläufer – es bedarf einige Voraussetzungen, dass es ins Laufen kommt und dass es Bestand hat. Je komplexer, desto schwieriger wird Netzwerkarbeit“ (Aram Jaich, Netzwerkkoordinator der Stadt Reutlingen).

1. Herausforderungen in der Literatur

- freiwilliger Charakter schwindet möglicherweise durch eine professionelle Koordination – eher „Verpflichtungsgefühl“ (Fischer und Kosellek 2019: 12)
- die methodische Umsetzung der Erfassung von zuständigkeits- und handlungsfeldübergreifenden Bedarfen, die tatsächliche Einbindung von Zielgruppen, das Schaffen von niedrigschwelligen und nicht nur rein problemzentrierten Zugängen, das Ableiten von nachhaltig funktionierenden Ansätzen und die jeweilige Definition von Erfolg und Wirkung in den einzelnen Handlungsschritten (Fischer und Kosellek 2019: 13)
- Teilhabe der Zielgruppe an Aushandlungsprozessen („im Sinne ihrer gesellschaftlichen Funktion können Netzwerke ihre Legitimation sichern, solange sie die integrativen Potentiale des Vernetzungsansatzes auch tatsächlich ausschöpfen und sich nicht ausschließlich hinter professioneller Fremddeutung verschanzen“ (Fischer und Kosellek 2019: 14))
- Umgang mit Fragen des Datenschutzes in virtuellen Sozialen Netzwerken (Kutscher 2019: 488)

- dass häufig Gremienarbeit aus Leitungssicht „on the top“ erwartet wird und das langfristig zu einer Erschöpfung des Engagements und Frustration der Beteiligten führt (Stolz 2019: 526)
- das Pendeln zwischen formal organisierten Systemen und Netzwerken (→ im Dienstleistungssystem sind die Professionellen Rollenträger und vollziehen auf der Basis von Rollen ihre Aufgaben. Im Netzwerk fungieren sie als Adressen und als Akteur*innen. Das kann zu einem Spagat zwischen Systemen und Netzwerken führen) (Miller 2019: 349)
- Gefahr der „Kolonialisierung der Lebenswelt“ von Klient*innen (Gefahr der erhöhten sozialen Kontrolle) (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 10)
- Stärkung nicht professioneller Helfer*innen darf nicht mit der Schwächung oder dem Ausschluss der professionellen Helfer*innen gleichgesetzt werden -> kein Auspielen (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 10)
- ein Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation zu den anderen Netzwerkmitgliedern finden (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 22)

2. Herausforderungen in der Praxis

- Netzwerkarbeit kostet Zeit, die man investieren muss, um ein Ziel zu erreichen, das man alleine nicht oder nur schwer erreichen kann
- ist oft ein langwieriger Prozess, da das Produkt der Netzwerkarbeit erst von beiden Ebenen abgesegnet werden muss – sowohl von oben (die Institution/Einrichtung muss Einwilligung geben) als auch von unten (Mitarbeitenden), da die Ziele und Aufgaben aus dem Netzwerk auch von den Mitarbeitenden mitgetragen und umgesetzt werden müssen
- fehlende Ressourcen (finanziell und personell) führen dazu, dass Ziele und Aufgaben nicht umgesetzt werden können
- Netzwerkarbeitende müssen bereit sein zum Informationsaustausch und ihr Wissen preiszugeben, das sonst nicht geteilt werden würde. Jedes Netzwerkmitglied muss der Meinung sein, dass der Einsatz und die Preisgabe von Konkurrenzgedanken es wert ist und so ein Mehrwert für alle entsteht
- Netzwerkaufbau ist eine strategische Aufgabe. Das Ziel muss klar sein und es muss geschaut werden, welche Partner dazu nötig sind. Mitläufer*innen, die kein Interesse an der Zielerreichung haben, bremsen ein Netzwerk aus. Ebenso muss die Frage gestellt werden, ob weitere Netzwerkpartner ins Boot geholt werden müssen, um das Ziel besser erreichen zu können. Hier kann ein neutraler Moderator oder eine Moderatorin (ohne eigenes Interesse am Netzwerk) eine Steuerungsaufgabe übernehmen und seine/ihre Beobachtungen teilen, wer überflüssig ist oder welcher Partner noch fehlen könnte

- die Balance in Netzwerken zu erhalten -> keiner der Netzwerkenden darf das Netzwerk für sich instrumentalisieren und für seine eigenen Interessen nutzen. Auch hier kann ein*e Moderator*in helfen
- Netzwerke müssen gepflegt werden, sie sind kein Selbstläufer

3. Gelingensfaktoren und Chancen in der Literatur

Gelingensfaktoren

- Netzwerktyp, Sinnaufgabe/Ziele/Funktion des Netzwerks erkennen und in Bezug auf das weitere Handeln im Blick behalten (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 173)
- Durch Erkennungsmerkmale mit Außenwirkung (Logo etc.), Kommunikationsregeln, Freude am Erfolg etc. sollte eine Netzwerkkultur entwickelt werden, die die Gemeinschaft der Akteur*innen fördert und zur Stabilität des Netzwerks beiträgt (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 173)
- Sicherung des politischen Rückhalts ohne sich als Netzwerk instrumentalisieren zu lassen (Fischer und Kosellek 2019: 438f.) (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 175)
- Wichtig, dass für alle Beteiligten ein Nutzen durch das Netzwerk entsteht, da so die Motivation zum Engagement steigt (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 127)
- Es sollte eine hohe Integration aller Beteiligten im Netzwerk stattfinden (Fischer und Kosellek 2019: 438)
 - Zuständigkeiten klar und Arbeitslast fair verteilen (Rollen- und Aufgabenverteilung) (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 174)
 - Intensive, offene Kommunikation (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 173f.)

Chancen

- Schaffung von problembezogener Professionalität der beteiligten Fachkräfte durch die Netzwerkarbeit kann zur Identitätsentwicklung beitragen (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 175)
- Netzwerke bringen Problemlösungen hervor, welche in Einzelorganisationen so nicht möglich wären (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 17)
- Im Rahmen des Netzwerks können gemeinsame Ziele entwickelt und verfolgt werden (Fischer und Kosellek 2019: 426)
- Die Vernetzung der Beteiligten innerhalb eines Netzwerks kann zur Optimierung von Dienstleistungen und dem effizienten und gezielten Einsatz von Ressourcen führen (Schönig, Motzke und Bieker 2016: 18)
- Netzwerke bieten die Möglichkeit zum Perspektivwechsels (Böhnisch 2019: 115)
- Die Einbindung in politische Prozesse (z.B. im Jugendhilfeausschuss) (Fischer und Kosellek 2019: 438)

4. Gelingensfaktoren und Chancen in der Praxis

Gelingensfaktoren

- eine gemeinsame Basis an Werten und Grundhaltung der Netzwerkarbeitenden
- die intrinsische Motivation und Eigenwille etwas zu verändern, denn ohne diese sind die Netzwerke bzw. die Ziele meist nicht nachhaltig
- klarer Auftrag/Mandat aus der Organisation und Interesse von Mitarbeitenden
- Ressourcenfreigabe in Form von mitwirkenden und unterstützenden Mitarbeitenden der einzelnen Institutionen, welche auch ein Interesse an der Mitwirkung haben (s.o. intrinsische Motivation)
- klare Aufteilung der Aufgabenfelder der einzelnen Netzwerkteilnehmer*innen
- klare Definierung im Vorfeld von Form, Ziel und miteinzubringenden Ressourcen des Netzwerkes
- Flexibilität, schnell auf Veränderungen und neue Umstände zu reagieren
- (Ideen)-Freiheit der Mitarbeitenden

(Jaich 2020)

Chancen

- Wettbewerbsvorteil/ Mehrwert, welcher verdeutlicht, dass das zu erzielende Ergebnis in der Gemeinschaft besser hergestellt werden kann, als ohne das Netzwerk
- Freisetzungen von Kapital und Ressourcen, um Lösungen zu finden und zu handeln
- ihre Schnelligkeit und Innovation aufgrund von Ressourcenfreigabe der einzelnen Netzwerke und deren weitergehenden Kontakte außerhalb des Netzwerkes (indirektes Abrufen von Ressourcen), führen zu einer schnellen Reaktion auf dringliche Probleme, da die schnelle Bewältigung in einem Zusammenspiel schneller verläuft
- Ressourcen/Menschen/Organisationen zusammen zu bringen, die ohne das Netzwerk aus verschiedenen Gründen nicht zusammenfinden würden
- Konkurrenzbarrieren können durch die gemeinschaftliche Zusammenarbeit abgebaut werden, da für alle Netzwerkmitwirkende ein Mehrwert entsteht

(Jaich 2020)

Erfolge von Netzwerken

- die Erfahrungen von Try and Error. D.h. junge Netzwerke müssen durch das selbstständige ausprobieren erfahren, was gelingen kann und was nicht
 - ➔ „Umso jünger die Netzwerke sind, umso öfter kommt es vor, je erwachsener sie werden, desto seltener kommt es vor, aber auch weniger innovativ“

- in Reutlingen ist die Leitlinie für Kinder und Jugendarbeit, da durch die Zusammenarbeit Ziele und Bedarfe definiert werden konnten, welche noch zu erreichen sind, worauf hin finanzielle Mittel freigegeben wurden
- dass sie nach Erreichung eines Ziels auf ein informelles Netzwerk zurückgeschraubt, jedoch weiterhin gepflegt werden kann und bei ähnlichen Problemen auf bereits vorhandene Strukturen zurückgegriffen werden kann

(Jaich 2020)

5. Fazit

„Jede Kooperation, jedes Netzwerk basiert auf der Annahme, dass durch die gemeinsame Zusammenarbeit ein größerer Mehrwert geschaffen werden kann, als wenn es jeder einzelne täte.“ (Aram Jaich, Netzwerkkoordinator der Stadt Reutlingen)

Zusammenfassend lässt sich aus der Literaturrecherche und dem Interview mit Netzwerkkoordinator Aram Jaich der Stadt Reutlingen festhalten, dass es lohnenswert und wichtig ist, sich vor der Gründung eines neuen Netzwerks und auch im Prozess bereits bestehender Netzwerke mit Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, um über potenzielle Herausforderungen und „Stolperfallen“ Bescheid zu wissen und das Netzwerk so zu gestalten, dass es tatsächlich gewinnbringend und nachhaltig ist. Sowohl in der Literatur, als auch aus den Praxiserfahrungen Jaichs lässt sich hervorheben, dass die Themen **Konkurrenz und Kooperation**, die **Einteilung zeitlicher und personeller Ressourcen**, das **klare Verteilen von Zuständigkeiten**, ein Maß an **Eigenmotivation** der Beteiligten, sowie ein Grad an Freiheit, die einen gewissen **Handlungsspielraum** im Netzwerk zulässt Faktoren sind, denen eine besondere Aufmerksamkeit bei der Planung zuteilwerden sollte.

Werden die Herausforderungen und Gelingensfaktoren von Netzwerken bei der Entstehung und im Prozess berücksichtigt, dann kann aus der Vernetzung genau der Mehrwert hervorgehen, den auch Aram Jaich benennt.

6. Literaturverzeichnis

BÖHNISCH, Lothar, 2019. Sozialpädagogik der Nachhaltigkeit: *Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Juventa.

FISCHER, Jörg und Tobias KOSSELEK, 2019. Netzwerke und Soziale Arbeit: *Theorien, Methoden, Anwendungen*. 2. erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

JAICH, Aram (2020). Interview, geführt von Hannah Pfeiffer und Sieglinde Müsle. 02.11.2020.

KUTSCHER, Nadia, 2019. Virtuelle Soziale Netzwerke als Raum Sozialer Arbeit – Herausforderungen und Perspektiven für Bildung und Teilhabe. In: Jörg FISCHER und Tobias KOSSELEK, Hrsg. *Netzwerke und Soziale Arbeit: Theorien, Methoden, Anwendungen*. 2. erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 476-497.

MILLER, Tilly, 2019. Das Pendeln zwischen Systemen und Netzwerken: Eine Herausforderung für die Akteure. In: Jörg FISCHER und Tobias KOSSELEK, Hrsg. *Netzwerke und Soziale Arbeit: Theorien, Methoden, Anwendungen*. 2. erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 349-356).

SCHÖNIG, Werner, Katharina MOTZKE und Rudolf BIEKER, 2016. *Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.

SCHÖNIG, Werner, 2015. Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft: *Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz*. Weinheim: Beltz Juventa.

STOLZ, Heinz-Jürgen, 2019. Die Kinder- und Jugendhilfe in lokalen Bildungslandschaften – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Jörg FISCHER und Tobias KOSSELEK, Hrsg. *Netzwerke und Soziale Arbeit: Theorien, Methoden, Anwendungen*. 2. erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 517-535).