

„Vernetzung“ – Diskussionsbeitrag bei der Tagung „Wir hier ...“ am 04.02.2015 in Dortmund

von Alexander Mavroudis, LVR-Landesjugendamt Rheinland¹

Welche "Bilder" löst der Begriff Vernetzung aus?

Die Begriffe Vernetzung und Netzwerke sind auch in der Alltagssprache gebräuchlich, dabei gibt es unterschiedliche „Bilder“, die einem durch den Kopf gehen können. Man kann an das Sicherheitsnetz im Zirkus denken, das einen auffängt; man kann sich in Netzen verheddern oder gar gefangen werden im Netz des Fischers oder der Spinne; man hat persönliche Netzwerke, z.B. bezogen auf andere Menschen mit gleichen Hobbys oder Interessen – diese können real oder virtuell sein; und manch einer denkt bei Netzwerken an Geheimdienste oder Geheimbünde.

Die Liste an Assoziationen ließe sich noch lange fortsetzen, deutlich wird aber bereits hier: Der Begriff ist unterschiedlich verwendbar – und nicht nur positiv besetzt! Nicht jedem sind Netzwerke also per se geheuer!

Das gilt es zu berücksichtigen, wenn von Vernetzung und Netzwerken als wichtigen Strukturqualitäten von Bildungslandschaften geredet wird.

Netzwerke im fachlichen Diskurs

Wie sieht es nun mit den Netzwerken in fachlichen Diskursen aus?

Auch hier kann man inzwischen feststellen, dass Vernetzung und Netzwerke in fast allen Handlungsfeldern die Akteure beschäftigen – und zwar über die in der pädagogischen und sozialen Arbeit ja seit jeher notwendige Kooperation als Handlungsprinzip hinaus.

Die Idee der Vernetzung ist omnipräsent, Netzwerke erscheinen oft schon alleine als Allheilmittel – man bekommt den Eindruck, dass selbst komplexe Problemlagen nur durch die verbesserte Vernetzung von Institutionen und Akteuren gelöst werden sollen.

Der Kinderschutz, die Frühen Hilfen, die Kinderarmut, „Kein Kind zurücklassen“, das kommunale Übergangsmanagement "Kein Abschluss ohne Anschluss" und natürlich die regionalen Bildungsnetzwerke sind nur einige der aktuell prominentesten Beispiele dafür.

Manch einer spricht deshalb schon von einer gewissen Netzwerkmüdigkeit.

Es wird Träger und Fachkräfte geben, die den Eindruck haben, in Netzwerken „gefangen zu sein“, als Erfüllungsgehilfe für z.B. staatliche oder kommunale Interessen, oder dass sie ihre Zeit in Parallelnetzwerken vergeuden. Andere wiederum mögen befürchten, nicht bei allen relevanten Netzwerken dabei zu sein und damit nicht an den Schaltstellen der Macht beteiligt zu werden.

Und doch: Dies alles spricht nicht gegen die richtige Idee der Vernetzung, sondern nur für die notwendige Klärung von Begrifflichkeiten, Erwartungen, Interessen und angemessenen Instrumenten. Denn darum, um es bereits vorwegzunehmen, handelt es sich bei Netzwerken im Kern: Um Instrumente.

Denn: Netzwerke sind kein Selbstzweck!

¹ Der vorliegende Beitrag ist veröffentlicht in der Dokumentation zur Tagung „Wir hier ...“ – Zwischenbilanz am 04.02.2015 in Dortmund. – Download unter: www.ljr-nrw.de (Pfad: projekte/wir-hier/materialien)

Leitgedanke der Vernetzungsidee

Um das zu verdeutlichen, soll kurz der aus meiner Sicht wesentliche Gedanke von Netzwerken verdeutlicht werden.

Besonders gut bringt das der 14. Kinder- und Jugendbericht mit u.a. der Empfehlung des Wohlfahrtspluralismus auf den Punkt. Gemeint ist damit, dass in der heutigen Gesellschaft alle mit dem Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen beschäftigten Akteure, der Staat (Ämter, Schulen, ...), die Gemeinschaften (freie Träger der Jugendhilfe, Wohlfahrtsverbände ...), die Zivilgesellschaft (Familien, Selbsthilfegruppen, ...) und der Markt (Betriebe, Interessenverbände, ...) gefordert sind, sich vom herkömmlichen Neben- hin zu einem Miteinander zu bewegen.

Denn, so die Überzeugung der Expertenrunde: Nur so kann es gelingen, den komplexen „Stolpersteinen“ in den Lebenslagen und Lebensbiografien von Kindern und Jugendlichen zu begegnen und gemeinsam zu gelingendem Aufwachsen beizutragen; und nur so können Parallelstrukturen verhindert und damit vorhandene Ressourcen (Zeit, Mittel, professionelles Know-how usw.) effektiver genutzt werden.

Ein wesentliches Instrument, das dies ermöglichen soll, ist die kontinuierliche Zusammenarbeit im Netzwerk. Das geht über die herkömmliche Kooperation – als mehr oder weniger verbindliche anlass- oder projekt- oder personenbezogene Zusammenarbeit von Trägern und Akteuren – weit hinaus.

Damit einhergehend kommt eine zweite Empfehlung der Expertenrunde zum tragen: Die Entwicklung einer neuen Steuerungslogik! Die staatlichen Instanzen haben einerseits die Gesamtverantwortung; das betrifft auch die Jugendämter in ihrem gesetzlichen Planungsauftrag nach §§ 79 und 80 SGB VIII. Sie müssen diesen Auftrag aber partnerschaftlich mit den anderen relevanten Akteuren gestalten. Es geht also nicht darum, „von oben herab“ zu bestimmen – vielmehr müssen Wege gesucht und Kooperationskulturen entwickelt werden, die alle Akteure nicht nur in die Mitverantwortung nehmen, sondern ihnen auch Mitgestaltungskompetenzen (i.S.v. Zuständigkeiten) eröffnen. Es geht also, nochmals anders formuliert, auch darum Macht abzugeben.

Und erneut ist es das Netzwerk als Strukturinstrument, das dies ermöglichen und wo diese Kultur der partnerschaftlichen Planung und Gestaltung umgesetzt werden soll. Im Bereich der regionalen Bildungsnetzwerke kann dies z.B. die Bildungskonferenz sein, die in regelmäßigen Abständen tagt und in der alle bildungsrelevanten Akteure in der Region bzw. Kommune zusammenkommen. Dass es hier je nach Größenordnung unterschiedlicher Formate der Ausgestaltung bedarf, liegt auf der Hand

Damit wird deutlich, dass Netzwerke gestaltet und koordiniert werden müssen – sie brauchen bestimmte Qualitäten!

Qualitäten von Netzwerken

Nun gibt es keine „Blaupause“ für Netzwerke. Entscheidend sind die jeweiligen Rahmenbedingungen in einer Kommune oder Region, die Ziele, die Anzahl der potentiellen Partner usw. Gleichwohl lassen sich einige wesentliche Qualitäten skizzieren, die Netzwerke schrittweise entwickeln und auszeichnen sollten.

Konzept Netzwerklandschaft. – Netzwerke müssen eingebunden sein in ein kommunales Konzept und integrierter Bausteine in der regionalen bzw. kommunalen Netzwerklandschaft sein.

Zielklärung und reflexive Steuerung. – Oder: Warum gibt es das Netzwerk, was soll dadurch erreicht werden? Wenn Netzwerke ins Leben gerufen werden, muss es einen Anlass geben und müssen alle beteiligten Akteure sich darauf ver-

ständigen, welche Ziele man gemeinsam im Netzwerk verfolgen will. Dazu gehören Vereinbarungen zur Zielüberprüfung im Prozess ebenso wie die Festlegung der Existenzdauer des Netzwerkes, denn: Netzwerke haben nur so lange ihre Berechtigung, wie es einen Anlass gibt. Sie sollten zu gegebener Zeit auch wieder aufgelöst werden können.

Koordination. – Netzwerke müssen koordiniert werden, es bedarf eines "Kümmers"; in der Regel ist das eine Aufgabe für eine kommunale Fachkraft. Dies ist kein Job, der nebenbei gemacht werden kann. Netzwerkkoordination ist eine anspruchsvolle Tätigkeit, die u.a. entsprechendes Know-how (Feldkenntnis, Dialog- und Verhandlungsfähigkeiten, Moderation ...), Zeitressourcen, zugewiesene Kompetenzen (i.S.v. Zuständigkeiten) und einen klaren Auftrag voraussetzt. Nur dann ist gewährleistet, dass die Koordination als "Motor" des Netzwerkes agieren kann.

Mandatsträger. – Netzwerke brauchen Mandatsträger, also Vertretungen ihrer Träger/Einrichtungen, die für diese sprechen können, bei denen dies Bestandteil der Aufgabenbeschreibung ist und die hierfür Zeitressourcen zur Verfügung gestellt bekommen haben. Netzwerke funktionieren nicht, wenn der Teilnehmerkreis ständig wechselt und/oder Teilnehmer nur für sich, nicht aber für Ihre Einrichtung/ihren Träger sprechen können.

Multiprofessionelle Kompetenzen versammeln. – Gleichzeitig muss es das Ziel sein, möglichst alle für das jeweilige Handlungsfeld/Thema des Netzwerkes relevanten Professionen einzubinden. Dadurch kommen nicht nur unterschiedliche Erfahrungshintergründe zusammen; es erhöht zudem die Chancen, gemeinsam Lösungen für komplexe Problemlagen zu finden.

Von Informations- zu Produktionsnetzwerken. – Viele Netzwerke agieren zunächst als reine Informationsnetzwerke, d.h. es findet eine gegenseitige Information und ein fachlicher Austausch statt. Mittelfristig muss es aber das Ziel sein, den Entwicklungssprung hin zum Produktionsnetzwerk zu schaffen. Das bedeutet, dass aus dem Netzwerk heraus Initiativen entwickelt und dann gemeinsam umgesetzt werden, die Netzwerkpartner also ein gemeinsames "Produkt" haben. Das ist auch deshalb wichtig, da dadurch die Motivation zur Mitarbeit wächst (Selbstwirksamkeit wird erfahren).

"Baustein" in Planungsprozessen. – Damit einher geht, dass das Netzwerk eingebunden ist in kommunale Planungsprozesse. Bedarfe, die die Partner im Netzwerk zusammentragen, können so z.B. in die Jugendhilfeplanung einfließen. Die (Jugendhilfe)Planung hat ihrerseits die Möglichkeit, von der Kommune vorgesehene Entwicklungsschritte im Vorfeld mit den Netzwerkpartnern zu beraten.

Partnerschaftliche Steuerungskultur. – Hierdurch, aber auch durch die Ausgestaltung der Netzwerkkoordination kommt letztendlich zum Ausdruck, ob eine partnerschaftliche Steuerungskultur wächst (Wechsel von Macht zu Verhandlung als Entscheidungsprinzip). Hierzu gehören selbstgebende Regeln im Netzwerk, das Vertrauen untereinander und auch Fehlerfreundlichkeit. Dies alles braucht das Netzwerk, um seine besonderen Qualitäten zu entfalten (Innovationen zulassen); und die Netzwerkpartner brauchen die Erfahrung, als Mitgestalter ernst genommen und beteiligt zu werden, um dauerhaft im Netzwerk mitzuwirken.

Netzwerke, das zeigen bisherige Erfahrungen, stützen in der Regel die beteiligten Träger, Institutionen, Akteure. Das ist gut, aber für die Legitimation des Netzwerkes alleine zu wenig. Schließlich geht es ja darum, die Angebote für die jeweiligen Zielgruppen und damit deren Lebensbedingungen zu verbessern. Von daher muss der angestrebte Gewinn des Netzwerkes für die jeweiligen Zielgruppen von Anfang an geklärt werden und muss im Prozess kontinuierlich überprüft werden, ob dies gelingt.

Klärungsbedarfe bei Trägern ... bei Ihnen als Verbände

Die Mitgliedschaft in einem Netzwerk kann wichtig sein – muss es aber nicht. Bevor man sich also dazu entscheidet, Mitglied in einem (neuen) Netzwerk zu werden oder ggf. sogar selbst eins in Leben zu rufen, sollte man zunächst eine Analyse der bestehenden Netzwerklandschaft machen. Hierzu gehört, sich folgende Fragen zu stellen:

- ✓ Wie gut kennt man die örtliche Netzwerklandschaft?
- ✓ Wie sieht das Netzwerkkonzept des eigenen Trägers/der Einrichtung/der Institution aus?
- ✓ Warum ist man bereits Mitglied in welchen Netzwerken?
- ✓ Sind dies die geeigneten Netzwerke, um die eigenen Ziele zu verwirklichen?
- ✓ Wenn nicht: Welche neuen Impulse sind nötig?
- ✓ Gibt es z.B. andere Netzwerke, in denen man Mitglied werden müsste?
- ✓ Wer ist dann der geeignete Vertreter?
- ✓ Aber auch: In welchen Netzwerken ist man Mitglied, für die es aber eigentlich gar keinen Anlass mehr gibt – und die man deshalb besser verlassen sollte (Netzwerkarbeit ist Lebenszeit)?

Und, ganz wichtig: Wo reicht es ggf. auch aus, die einfache Kooperation mit Partnern anzustreben und zu gestalten, die sich an konkreten Anlässen orientiert, oft auf Personen bezogen ist und "nur" dazu dient, konkrete Ideen und Projekte gut umzusetzen?

Denn: Vernetzung ist nicht immer der richtige bzw. notwendige Weg! Und manchmal ist Vernetzung vielleicht gar nicht leistbar, z.B. weil dafür in ehrenamtlichen Handlungsbezügen ganz einfach die Zeit fehlt bzw. Verlässlichkeit nicht gewährleistet werden kann.

Oder vorhandene Netzwerke haben nicht die notwendigen Qualitäten bzw. halten nicht, was der Name verspricht (z.B. partnerschaftliche Steuerungskultur); dann sollte man sich gut überlegen, ob man seine Arbeitszeit in dieses Netzwerk investieren sollte.

Alleinstellungsmerkmal der Verbände in Bildungsnetzwerken

Alle Untersuchungen zeigen, dass ein Ziel bisher in der Regel nicht erreicht wird: Die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen als Akteure – und nicht nur als Zielgruppe – in den Bildungsnetzwerken. Die Netzwerke agieren als Zusammenschlüsse von Professionen, Trägern, Institutionen, Ämtern, Einrichtungen.

Beteiligungslandschaften sind sie jedoch noch nicht. Dies sollte gleichwohl unser aller Ziel sein. Und hier liegt m.E. das Alleinstellungsmerkmal der Jugendverbände: Nur sie haben die Kompetenz und das Mandat, die dafür notwendigen Qualitätssprünge zu initiieren!

Deshalb: Mischen Sie sich ein – aber überfordern Sie sich nicht!