



**IKPE**

Institut für kommunale  
Planung und Entwicklung



**FH E** **FACHHOCHSCHULE  
ERFURT UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES**

# Netzwerkarbeit in der Armutsprävention

Vortrag für den Zukunftskongress Regionales Entwicklungskonzept „Ostbelgien leben 2025“

St. Vith, 27.04.2018

Prof. Dr. Jörg Fischer

# Gliederung

1. Warum braucht es vernetztes Handeln?
2. Was bedeutet die Netzwerkidee?
3. Wie funktionieren Netzwerke?
4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

# 1. Warum braucht es vernetztes Handeln?

## *Beispiel Netzwerke in der Armutsprävention*

- viele Institutionen
- umfangreiche Strukturen zwischen den Institutionen, die sich bedingen, gegenseitig unterstützen, zusammenarbeiten, abgrenzen, konkurrieren...
- unterschiedliche Logiken
  - der Beteiligten (Shareholder): Professionelle, Ehrenamtliche
  - der Einflussnehmenden (Stakeholder) in Politik, Medien, Unternehmen und Gesellschaft
  - Thema zwischen Engagement und Vergessensein
- eingebettet in gesetzliche Vorgaben

# 1. Warum braucht es vernetztes Handeln?

## *Gründe für Netzwerke in der Armutsprävention aus der Netzwerkperspektive*

- Thema
  - hohe Bedeutung, aber dennoch nicht überall angekommen
  - zwar älter, gleichwohl noch keine zeitgemäße Antwort
  - weites Thema, aber an zu vielen in der hierarchischen Bearbeitung vorbeigegangen
- Struktur
  - zwar lange auf Agenda, trotzdem nicht erfolgreich in bisheriger Struktur gelöst
  - viele Beteiligte, aber dennoch kein Wir-Gefühl
  - vorhandene Ressourcen werden nicht gemeinsam genutzt

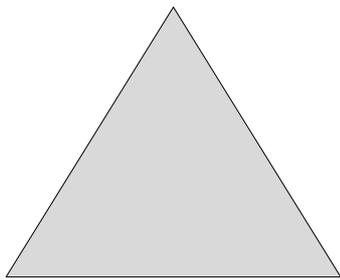
# 1. Warum braucht es vernetztes Handeln?

## *Gründe für ein Armutspräventionsnetzwerk aus der Netzwerkperspektive*

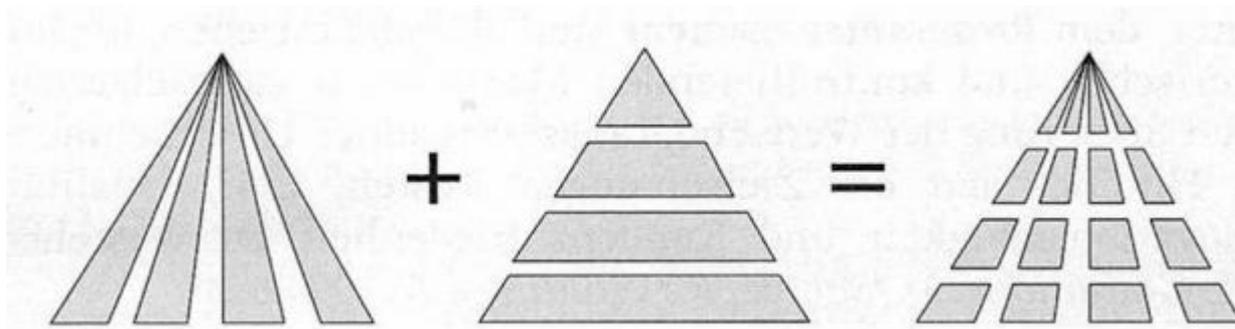
- Netzwerkerfahrung in der Praxis  
„Netzwerk als Antwort auf ein noch immer drängendes Problem, welches bereits besteht und anders gelöst werden soll und nicht als Antwort auf ein Problem, welches zusätzlich bearbeitet werden soll“

## 2. Was bedeutet die Netzwerkidee?

Kooperation in versäulten Strukturen (nach Schubert 2008)



Lebenswelt als  
Erfahrungszusammenhang



Funktions-  
barrieren

Hierarchie-  
barrieren

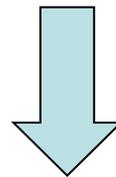
operative  
Inseln

## 2. Was bedeutet die Netzwerkidee?

Vom operativen ‚Vernetzen‘ zum strategischen Arbeitsprinzip der Netzwerkorientierung:

- der **Netzwerkansatz** im Sinne eines Denkansatzes zur Auftragsbestimmung und Definition in der Arbeit mit Menschen,
- das **Netzwerken** als Handlungsansatz mit ganz spezifischen Methoden und
- das **Netzwerk** als neue institutionelle und professionelle Denk- und Handlungsebene in der Arbeit mit Menschen

(Fischer/Kosellek 2013)



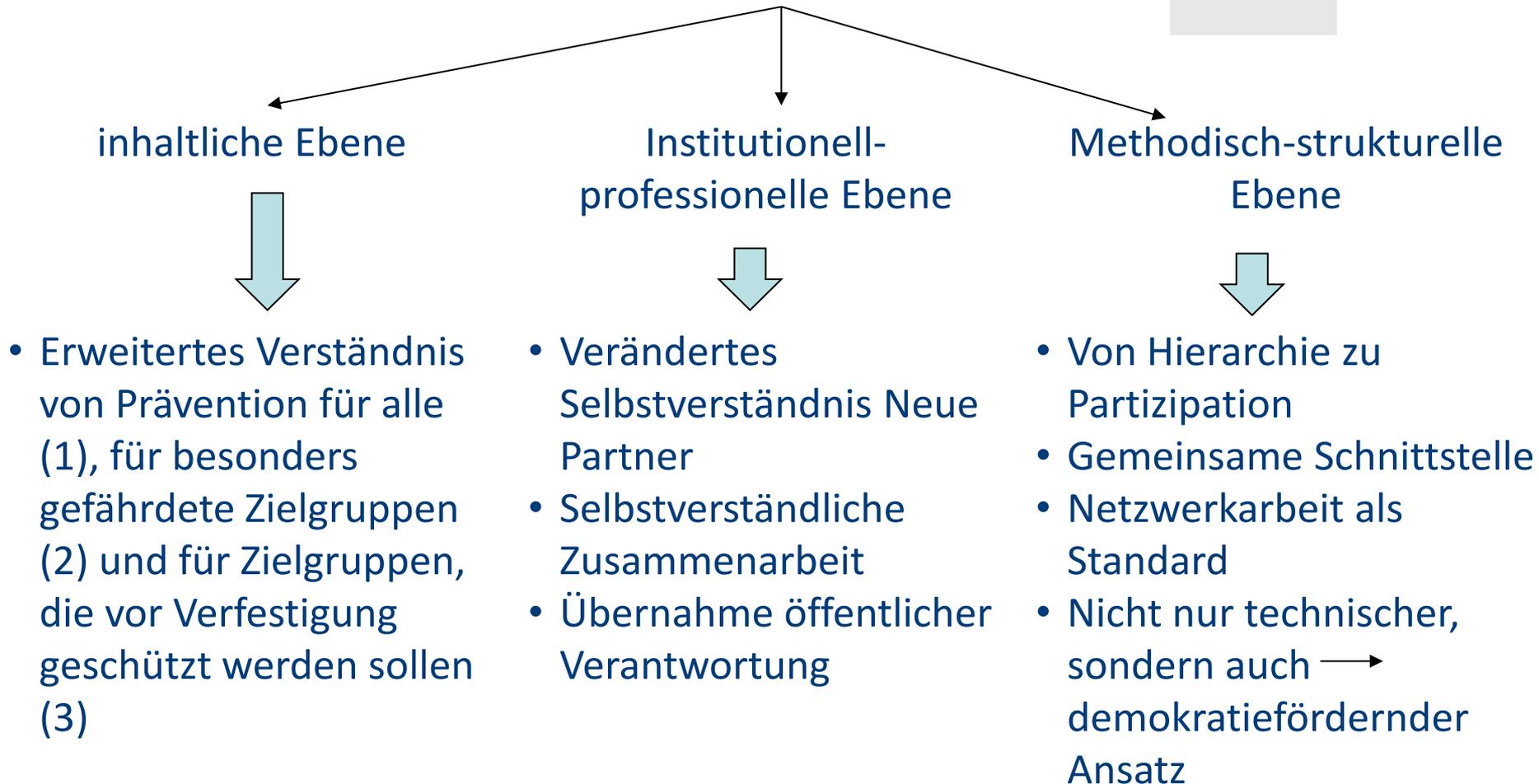
**Struktur**

**Prozess**

**Denken**

## 2. Was bedeutet die Netzwerkidee?

### Ableitungen für ein Präventionsnetzwerk



## 2. Was bedeutet die Netzwerkidee?

Methodisch-strukturelle Ebene (I)



- **Inhaltlicher Aspekt:** Verkoppelung bestehender Angebote, Nutzung von Synergieeffekten, Potentialausschöpfung von bestimmten Räumen, effektiverer Einsatz knapper Ressourcen, Erfahrung mit komplementären Denken und Handeln, Handeln in Netzwerkgesellschaft in Postmoderne
  - Zerschlagung von Gewissheiten (Zygmunt Bauman)
  - Zunehmende Anerkennung von Pluralität und Differenzen
  - Neue Machtkonflikte um normative Ordnungen und Deutungshoheiten
- **Professioneller Aspekt:** Reduzierung von Unsicherheiten im Umgang mit Umwelt sowie in der zeitlichen Perspektive
- **Methodischer Aspekt:** Erweiterter Analyse- und Arbeitsansatz mit Blick auf gemeinsame Ziele unter Wahrung der eigenen Identität

## 2. Was bedeutet die Netzwerkidee?

Methodisch-strukturelle Ebene (II)



- **Steuerungspolitischer Aspekt:** Nutzung verschiedener Steuerungstypen des Marktes mit Wettbewerb, des Staates mit demokratischer Mehrheitsentscheidung, der Verwaltung mit hierarchischer Intervention und Kontrolle und der Netzwerke mit Verhandlung und Argumentation
- **Kultureller Aspekt:** Überwinden des institutionellen Tunnelblicks, Veränderte Formen des institutionellen Umgangs, lernende Organisation, andere Fehlerkultur
- **Adressatenbezogener Aspekt:** verstärkte Einbindung von Betroffenen und Beteiligten in die Wahrnehmung und Befriedigung

### 3. Wie funktionieren Netzwerke?

<b>Organisation</b>	<b>Netzwerk</b>
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

### 3. Wie funktionieren Netzwerke?

#### Netzwerke als Kapitalform

**Basisnetzwerke** wie Familie und Freundeskreis basierend auf Solidarität

**Informelle Netzwerke** wie Kollegenkreis oder Nachbarschaft mit schwacher Organisation bzw. Verein oder Partei mit starker Organisation basierend auf Reziprozität

**Persönliches Sozialkapital**

**Professionelles Sozialkapital**

**Professionelle Netzwerke** wie Netzwerke frühe Hilfen basierend auf gemeinsamer Interessenlage

## 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

### Probleme in der Netzwerkarbeit

- Neigung zu Missverständnissen und Vorbehalten
- Unverbindlichkeit des Handelns
- Schaffung von Parallelstrukturen
- Fokussierung von professionellen Befindlichkeiten
- Mangelnde Umsetzung von Ergebnissen
- Modemäßige Themenbearbeitung
- Interessenkonflikt Institution – Netzwerk
- Dominanz von einzelnen Akteuren
- Unkenntnis im Netzwerkmanagement
- keine Wirkung im Blick

## 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

### Gelingendes Netzwerken

- Wir-Gefühl herstellen: gemeinsame Idee durch „Schließungsmechanismus“
- Klare Verantwortlichkeiten / professionelle Moderation / Netzwerkmanagement
- Gemeinsame Klärung / Vereinbarung von Zielen / Leitbildern
- Akzeptanz des Spannungsfeldes zwischen Planung und Eigendynamik
- „Aktionslernen“ / Qualifizierung / Vertrauensbildung
- Offenlegung / Analyse von Interessen
- Kooperationsvereinbarungen
- Möglichkeiten des informellen Austauschs
- Definition von „Rückkopplungsschleifen“ mit den Organisationen
- Regelmäßige Kommunikation mit dem „Auftraggeber“
- Wirken-Lassen: Umwelt mit Ideen durch Übertragungsmechanismus anstecken

# 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

## Rolle der Koordination



VS.



## 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

### Perspektiven

- Ziele entwickeln und verfeinern
- Indikatoren bilden
- Verständnis für Wirkung entwickeln
- Koordination und Management fokussieren
- Blick auf Prozesse stärken
- weitere Share- und Stakeholder identifizieren
- politischen Rückhalt einholen/einfordern
- Kampagnenfähigkeit stärken und
- mit Fehlerkultur auseinandersetzen
- eigene Kultur entwickeln
- auf das Konzept der lernenden Organisation beziehen
- Netzwerken als gelebte Alltagskultur

## 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

Beispiel: Netzwerke brauchen Menschen

- wie Gallionsfiguren und Schlüsselakteure
- die ihre Steuerungsverantwortung wahrnehmen
- wie Fürsorger und Kümmerer, die den Motor anlassen, pflegen und betreuen
- wie Netzwerk-Visionäre mit Bodenhaftung
- mit kognitiver und emotionaler Intelligenz, die alle Akteure auf ihren unterschiedlichen Ebenen einbinden und verankern können



(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

## 4. Wie lässt sich erfolgreich netzwerken?

Beispiel: Netzwerke brauchen Ergebnisse

- durch praktische Erfolge
- durch Aktionen, Events, Veranstaltungen zwecks Belebung der Projektdynamik
- auch durch Misserfolge und Probleme, um fachliche Weiterentwicklungen zu ermöglichen
- die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit transparent werden

(nach Müller-Brackmann, Selbach 2008)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Fischer

IKPE an der FH Erfurt

Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften

E-Mail: [joerg.fischer@fh-erfurt.de](mailto:joerg.fischer@fh-erfurt.de)

Telefon: 0361 6700-539



**IKPE**

Institut für kommunale  
Planung und Entwicklung