

### 11 Erfolgsfaktoren für Produktionsnetzwerke

Ausgehend von der Begleitung eines Modellprojektes „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Alleinerziehende“ des Bundesfamilienministeriums hat Prof. Claus Reis ein Modell der Unterstützungsleistungen für Alleinerziehende in Netzwerken als Folge der komplexen Problem- und Ausgangslagen entwickelt.

In Produktionsnetzwerken entwickeln autonome Organisationen über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsam ein Produkt oder eine Dienstleistung und stellen diese der Zielgruppe zur Verfügung. Dafür sind Verbindlichkeiten über einen längeren Zeitraum zu sichern und ein gut geführtes Netzwerkmanagement wird benötigt.

In Schulungen mit Prof. Claus Reis zum Netzwerkmanagement haben sich Netzwerk W-Koordinatorinnen und Netzwerk W-Partnerinnen und -partner Grundlagen der Netzwerkarbeit angeeignet. Zwar sind Ressourcenausstattung, Verbindlichkeitsgrade und Zielstellungen der Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende nicht unbedingt mit Netzwerk W vergleichbar. Doch es gibt Schnittstellen und Anknüpfungspunkte – sowohl zum zielgruppenbezogenen Arbeitszusammenhang als auch zur Form der Produkterstellung, beispielsweise gemeinsam im Netzzusammenhang Aktivitäten und Produkte wie Broschüren, Veranstaltungen oder Untersuchungen umzusetzen.

- **(1)** Persönliches Engagement **(2)** Gemeinsame Ziele **(3)** Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure **(4)** Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit
- **(5)** Klare Aufgabenstrukturen **(6)** Existenz und Akzeptanz von Netzwerkregeln **(7)** Klarer Fokus auf Zielgruppe **(8)** Mitwirkung von Entscheidungsträgern
- **(9)** Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure **(10)** Überzeugungsarbeit nach „innen“ **(11)** Anbindung an bestehende Netzwerke

Die in diesem Handout <sup>\*</sup> zusammengefassten „11 Erfolgsfaktoren für Produktionsnetzwerke“ eignen sich zur grundlegenden Überprüfung der eigenen Haltung zur Arbeit in Netzwerken. Netzwerkarbeit ist eine Einladung, handlungsfeldübergreifende Sichtweisen zu entwickeln und durch gute Kooperationen die eigene Arbeit zu bereichern – und dadurch die Leistungen für die Zielgruppe zu verbessern!

### 1 Persönliches Engagement

Anders als in Verbands- oder Behördenstrukturen können Akteure nicht über (hierarchisch) strukturierte und festgelegte Zuständigkeiten zur Aktivität im Netzwerk angehalten werden. Es liegt an den einzelnen Beteiligten, mit welcher Intensität das Netzwerk (mit)gestaltet wird. Gerade in den Phasen nach der Konstitution eines Netzwerks, in denen schwierige Abstimmungsprozesse stattfinden müssen, ist nicht nur die Netzwerkkoordination aufgefordert, mit persönlichem Engagement die Arbeit voran zu bringen. Ansonsten ist die Nachhaltigkeit gefährdet.

### 2 Gemeinsame Ziele

Von der Netzwerkgründung bis zur Verstetigung: gemeinsame Ziele spielen in jeder Phase der Netzwerkarbeit eine tragende Rolle und die Akteure im Netzwerk müssen regelmäßig über deren Aktualität reflektieren. Für eine nachhaltige Netzwerkarbeit erweist sich eine gemeinsame Zielstellung als zentrale Voraussetzung. Sie sind Teil eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses und Orientierungsmarke für eine langfristige Perspektive.

### 3 Erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure

Für die Beteiligten muss sich regelmäßig der Nutzen für die eigene Praxis erschließen, sonst können sie nicht über lange Zeit im Netzwerk gehalten werden. Es geht dabei nicht notwendig um kurzfristige Erfolgsmeldungen, doch den Akteuren darf perspektivisch der Zugewinn für die eigene Arbeit nicht aus dem Blick geraten. Dieser kann unterschiedlich aussehen: Erleichterung für die alltägliche Arbeit im Sinne fallbezogen besser abgestimmter Abläufe, Verbesserung der Situation für die eigene Klientel oder Weiterentwicklung organisations-interner Leistungsprozesse.

### 4 Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit

Vereinbarungen über Ziele und die daraus resultierenden Aufgaben aller Akteure, sowohl was die Netzwerkarbeit als auch den Transfer in die eigene Organisation angeht, müssen eine verbindliche Richtschnur der Netzwerkarbeit sein. Auch bei teilweise konfligierenden Interessen müssen die Akteure die besonderen Bedingungen im Netzwerk respektieren und verlässlich die ihnen zugewiesene Funktion im Netzwerk erfüllen. Die Zusammenarbeit basiert darauf, das Vereinbarte aus einer gemeinsamen Selbstverpflichtung heraus zu erfüllen. Die gemeinsame Verantwortung für grundsätzliche Entscheidungen im Netzwerk ist eine wesentliche Arbeitsgrundlage für ein nachhaltig wirksames und von allen Beteiligten getragenes Netzwerk.

---

### **5 Klare Aufgabenstrukturen**

Netzwerkarbeit ist für viele Beteiligte Zusatzarbeit. Daher ist es vielerorts eine Frage der Organisation und Aufgabenverteilung, ob ein Netzwerk existieren kann oder nicht. Aufgaben müssen klar und gezielt verteilt werden, um die vielfältigen Kompetenzen angemessen nutzen zu können und um die knappen Ressourcen nicht durch Parallelarbeiten zu verschwenden.

### **6 Existenz und Akzeptanz von Netzwerkregeln**

Sinnbildlich für den besonderen Charakter von Netzwerkarbeit im System sozialer Dienstleistungen ist es, dass die Akteure sich selbst eigene Regeln geben (müssen). Da die Beteiligten häufig nicht innerhalb desselben Rechtskreises tätig sind, sondern verschiedene Regularien zur Deckung gebracht werden müssen, bedarf das Netzwerk eines eigenen Regelwerks, das nicht von einer Organisation dominiert werden kann.

### **7 Klarer Fokus auf Zielgruppe**

Gerade die Lebenssituation Alleinerziehender macht anschaulich, dass es sich lohnt, über Zuständigkeitsgrenzen hinweg zu kooperieren. Diese Personengruppe ist alltäglich damit konfrontiert, in unterschiedlichen, aber ähnlichen Unterstützungskontexten ihre Geschichte wieder und wieder offen zu legen. Bedarfslagenorientierte Hilfe zwischen den Akteuren abzustimmen bedeutet dann nicht nur eine Verbesserung des Unterstützungsangebotes, sondern stabilisiert zugleich das Netzwerk.

### **8 Mitwirkung von Entscheidungsträgern**

Um die Netzwerkarbeit auf Dauer stellen zu können, dürfen sich die Regelungen und Abstimmungen nicht darauf beschränken, dass die Akteure fallbezogen besser miteinander kooperieren. Um grundlegendere Regelungen zu treffen, Arbeitsabläufe verbindlich und fallübergreifend abzustimmen – hierzu braucht es die Zustimmung der jeweiligen Leitungsebene der Einzelorganisationen. Innovative Ideen auf der operativen Ebene können nur dann dauerhaft implementiert werden, wenn auch die Entscheidungsebene in den Prozess eingebunden ist.

---

### 9 Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure

Dies beinhaltet zunächst die Berücksichtigung der Zielvorstellungen aller am Netzwerk Beteiligten und setzt sich bei der Festlegung von Regeln fort. Jenseits der Teilnahme am Netzwerk müssen die einzelnen Akteure immer auch autonom handeln können. Ist die Netzwerkarbeit und die dieser zu Grunde liegende Zielsetzung nicht vereinbar mit dem Selbstverständnis der Einzelorganisation, so besteht die Gefahr, dass diese das Netzwerk verlassen. Insbesondere die dominierenden Akteure müssen sich im Klaren darüber sein, dass das Netzwerk gerade deshalb gegründet wurde, weil eine einzelne Organisation die komplexe Unterstützungsarbeit Alleinerziehender nicht alleine leisten kann.

### 10 Überzeu- gungsarbeit nach „innen“

Um eine dauerhafte Struktur- und Ablaufgestaltung gewährleisten zu können, müssen die innovativen Ideen des Netzwerks in die Organisationen zurückgespiegelt werden. Nur wenn der Projektcharakter der Netzwerkarbeit in den regulären Abläufen (besonders der Behörden) seine Entsprechung findet, können in den einzelnen Organisationen Strukturen geschaffen werden, die nachhaltig neue Abläufe jenseits eines Experimentierraums ermöglichen.

### 11 Anbindung an bestehende Netzwerke

Die Stabilität von Netzwerken ist eng mit ihrer Anerkennung in der lokalen Landschaft verbunden. Es ist dringend erforderlich, die bereits bestehenden Strukturen zu kennen, um sie nicht unberücksichtigt zu lassen oder gar zu übergehen. Da auf lokaler Ebene nahezu überall Netzwerke existieren, die die Problemsituation Alleinerziehender thematisch aufgreifen (Familienpolitik/ Arbeitsmarktpolitik) und in denen mindestens Teilaspekte (z.B. Berufsrückkehr) berücksichtigt werden, sollte ein Netzwerk für Alleinerziehende diese Zusammenhänge mit in die Planungen einbeziehen. Es muss immer klar sein, dass ohne die anderen Akteure in der lokalen Landschaft die Idee einer abgestimmten Hilfe für Alleinerziehende nicht gewährleistet werden kann. Andernfalls werden Parallelstrukturen aufgebaut, die die versäulten Strukturen und Arbeitsteilungen reproduzieren, statt gemeinsam nach Ansätzen zu suchen, genau diesen Zustand zu überwinden.

---

\* Die 11 Erfolgsfaktoren sind entnommen aus: Claus Reis, Produktionsnetzwerke als integriertes Unterstützungsangebot für Alleinerziehende. Veröffentlicht in Heft 2/2011 des „Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit“