

# Netzwerke knüpfen und pflegen – Bündnispartner für Integration finden

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“



*„Netzwerk“ ist ein vielfältig verwendeter Begriff. Darunter werden von Ehe und Familie über Freundeskreise und Runde Tische bis zu Nachbarschaftshilfen und Interessenvertretungen wie Berufsverbänden vielerlei Zusammenschlüsse verstanden. Vernetzung kann auf lokaler, nationaler oder gar internationaler Ebene stattfinden.*



## Verständnis

Als Netzwerk wird allgemein ein Geflecht von sozialen Beziehungen zwischen einer Vielzahl von Akteur\*innen bezeichnet, also ein Beteiligungs- und Beziehungsgeflecht, das Menschen mit anderen Menschen und Institutionen sowie Institutionen mit weiteren Institutionen verbindet. Es wird unterschieden zwischen

- primären oder persönlichen Netzwerken wie Familie, Freundschaften, Nachbarschaften oder alters- oder frauenspezifischen Zusammenschlüssen
- sekundären oder gesellschaftlichen Netzwerken wie die kommunale Infrastruktur, also Kitas, Schulen oder soziale Dienste und
- tertiären Netzwerken, die zwischen diesen beiden Formen verbinden wie Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen oder Projekte.





## Funktion

Netzwerke dienen u. a. dazu,

- Personen und Aktivitäten zu koordinieren und miteinander zu kooperieren,
- Kommunikation zwischen unterschiedlichen Akteur\*innen herzustellen,
- Informationen optimal zu vermitteln,
- gemeinsames Handeln zu initiieren,
- die Selbstorganisationsfähigkeit von Gruppen zu ermöglichen,
- Gruppensolidarität zu erzeugen,
- eine gemeinsame Interessenvertretung zu verfolgen,
- gemeinsame Ressourcen effektiv zu nutzen,
- gemeinsame Ergebnisse effizient zu erreichen,
- Synergieeffekte zu erzielen,
- eine bessere Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten,
- die Beteiligten zu qualifizieren und zu befähigen und
- Macht im Sinne von sozialem Einfluss auszuüben.

Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die zunehmende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die wachsende Komplexität der sich daraus ergebenden Herausforderungen. Netzwerke schaffen, erweitern und verteilen soziales Kapital um, verstanden als eine spezifische Form von Beziehungen der gegenseitigen Kenntnisnahme, Anerkennung und Befähigung.



## Strukturmerkmale

Es gibt eine Anzahl von Merkmalen, die Netzwerke bestimmen und wenigstens zum Teil gegeben sein müssen, um wirklich von Netzwerken zu sprechen:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Gleichheit der Beteiligten
- Pflege sozialer Beziehungen
- Gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung
- Austauschprozesse in gegenseitiger Abhängigkeit
- Investition zeitlicher Ressourcen
- Gleichberechtigte Beteiligung
- Eher informelle als institutionalisierte Strukturen
- Eher horizontale als hierarchische Koordination
- Flexibilität und Veränderungsfähigkeit

## Anlässe für Netzwerkgründungen

Netzwerke gründen sich in der Regel aus Eigeninteresse und auf freiwilliger Basis. Zunehmend geht die Gründung aber auch auf rechtliche Vorschriften oder politische Vorgaben zurück. So schreibt § 78 SGB VIII für die Kinder- und Jugendhilfe vor, fachliche Arbeitsgemeinschaften zu gründen. Zunehmend wird Netzwerkarbeit auch zu einer Fördervoraussetzung der öffentlichen Hand, die sich davon eine bessere Qualität z. B. sozialer Dienstleistungen und einen effizienteren Einsatz öffentlicher Mittel erwartet. In ähnlicher Weise werden sozialräumliche oder regionale Entwicklungen befördert durch die Vorgabe, Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Kultur und Bildung für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess zusammen zu bringen. Ein Beispiel dafür ist die institutionalisierte „Regionalisierung Sozialer Arbeit in München“, ein öffentlich gefördertes Netzwerk lokaler Akteur\*innen aus allen relevanten Arbeitsfeldern. Das lässt sich auch auf die Erarbeitung kommunaler Integrationskonzepte übertragen.

## Positive und negative Auswirkungen

Netzwerke können inkludierende und exkludierende Folgen haben. Zugehörigkeit bedeutet, in Kooperationsbezüge und in wichtige Informationsflüsse eingebunden zu sein, bringt neue Impulse und Ideen für Individuen wie Institutionen, ermöglicht Innovation und eröffnet gemeinsame Lernräume.

Ausgeschlossen-Sein schneidet von diesen positiven Effekten eines Netzwerks ab, beeinträchtigt Entwicklungsmöglichkeiten und kann diskriminierenden Charakter haben. Es benachteiligt in Wettbewerbssituationen, in denen soziale Einrichtungen immer wieder untereinander stehen und verschärft den Konkurrenzdruck. Der Ausschluss von Migrant\*innenorganisationen, beispielsweise von Moschee-Vereinen, verlängert individuelle Diskriminierung in den institutionellen Bereich hinein.

Den positiven Effekten von Netzwerken stehen aber auch negative Aspekte gegenüber. Netzwerkarbeit erfordert Zeit bei zunehmender Beschleunigung und Zeitknappheit, es drohen Informationsüberflutung und Effizienzverlust, insbesondere in schlecht moderierten Strukturen. Verantwortung wird nicht wahrgenommen, sondern in Gremien ausgelagert. Entscheidungen werden ausgesessen, insbesondere kontroverse Themen werden nicht entschieden, sondern in Pseudo-Kompromissen aufgehoben.



## Kommunale Netzwerke für Integration

Je nach Phase des Prozesses zur Erstellung eines Integrationskonzeptes haben Vernetzungsstrukturen unterschiedliche Funktionen: Schon die Erarbeitung des Konzeptes bringt in Steuerungsgruppen und Arbeitsgruppen verschiedenste Akteur\*innen aus Politik, Verwaltung, freien Trägern, Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft und von Migrantenorganisationen zusammen. Das Zusammenführen der diversen Hintergründe, Erfahrungen, Wissensbestände und Potenziale führt nach aller Erfahrung zu qualifizierten Konzepten.

Diese Struktur kann und sollte die Basis für dauerhafte Vernetzungsgremien sein, die die Umsetzung und Weiterentwicklung kommunaler Integrationsarbeit auf Dauer nachhaltig sicherstellen.

- Es hat sich sehr bewährt, wenn vor allem in größeren Kommunen und Landkreisen mit komplexeren Verwaltungsstrukturen verwaltungsinterne Gremien existieren, die regelmäßig zum Informationsaustausch, zur Kooperation zwischen den Verwaltungseinheiten und zur Koordination der Umsetzung der Maßnahmen beitragen. Die Moderation dieses Prozesses hat in der Regel der/die Integrationsbeauftragte \*inne.
- In gleicher Weise tragen verwaltungsübergreifende, stadt- bzw. kreisweite Koordinations- und Kooperationsstrukturen zur gegenseitigen Information, zur gemeinsamen Umsetzung der beschlossenen Ziele, zur Identifizierung von Versorgungslücken und damit zur Weiterentwicklung eines Integrationskonzeptes bei. In solchen Gremien werden zum Teil auch modellhafte Projekte entwickelt und umgesetzt.
- Wünschenswert sind Kommunen übergreifende, überregionale Netzwerke, die neben dem Erfahrungsaustausch und der Möglichkeit, über das Alltagsgeschäft hinaus zu denken, auch fachpolitisch Stellung nehmen und insoweit Macht im Sinne von sozialem Einfluss ausüben können. Darum bemüht sich VIA Bayern mit seinem Projekt NIKO in den jährlichen Fachkonferenzen, regelmäßigen Netzwerk-Treffen für Städte und Landkreise und mit seinen Weiterbildungen.

Besonders wichtig auch als Beitrag zur Partizipation von Eingewanderten sind Austauschstrukturen mit den Organisationen der Migrant\*innen selbst. Migrant\*innenorganisationen nehmen in besonderer Weise die Interessen von Eingewanderten wahr, sie sind Orte der Emanzipation und des Empowerments, befähigen zur Selbstorganisation und zur gesellschaftlichen Einmischung und damit zur aktiven Integration in die deutsche Gesellschaft. Es dürfte kaum Orte geben, an denen sich nicht Vereine für kulturelle, sportliche, bildungsorientierte und gesellige Inhalte, Selbsthilfegruppen oder Moschee-Vereine gegründet haben. Diese benötigen Unterstützung, Förderung und Einbezug in die vorhandenen Strukturen. Aufgabe der Verwaltung oder auch von Verbänden sollte es sein, diese Vereine bei ihrer Professionalisierung zu begleiten und bei ihrer Vernetzung zu fördern.

Ein Beispiel aus München belegt, wie durch die konzeptionelle, organisatorische und räumliche Unterstützung einer sozialen Einrichtung (hier der InitiativGruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e.V.) es gelungen ist, eine Vielzahl unterschiedlicher Migrantenorganisationen zusammen zu führen und als einen schlagkräftigen Dachverband zu organisieren. MORGEN e.V. - Netzwerk Münchner Migrant\*innenorganisationen - ist mit seinen über 50 Mitgliedern zu einem wichtigen Ansprechpartner für migrationspolitische Fragen aller Art und zu einem anerkannten Partner der Verwaltung geworden, beispielsweise bei der Konzipierung und Durchführung kultureller Veranstaltungen. Die Vertreter\*innen solcher Organisationen sind in Arbeitsgruppen zur Erarbeitung des Integrationskonzeptes ebenso einzubeziehen wie in lokale und überregionale Netzwerke.



## Zur Organisation von Netzwerken

Wie bereits erwähnt, können Netzwerke auch negative Nebenwirkungen zeigen. Deswegen ist für deren Effektivität und Effizienz entscheidend, Instrumente und Regeln für die Organisation festzulegen. Nach aller Erfahrung sind die folgenden Punkte für eine erfolgreiche Arbeit in Netzwerkbezügen zu berücksichtigen:

- Um die Exklusionsrisiken von Netzwerken zu verringern, müssen transparente Zugangsvoraussetzungen Klarheit schaffen und gleichwertige Bedingungen garantieren. Trotz Freiwilligkeit der generellen Beteiligung muss eine Verbindlichkeit zur zugesagten Teilnahme bestehen.
- Gute Ergebnisse brauchen eine positive Gesprächskultur und förderliche Rahmenbedingungen wie geeignete Räume, technische Ausstattung, Moderationsmaterial und nach Möglichkeit Kaffee und Getränke. Die Veranstaltungen sind methodisch und inhaltlich attraktiv und abwechslungsreich zu gestalten.
- Mögliche Beteiligte bei einem verwaltungsübergreifenden Netzwerk sind neben den Fachkräften der kommunalen Verwaltung und Verbände alle Institutionen, die Interessen im Spiel haben (Stakeholder). Das sind auch Vertreter\*innen staatlicher Organisationen wie Staatliches Schulamt, Bundesagentur, Jobcenter, BAMF und ähnliche Einrichtungen, aber auch Migrant\*innenorganisationen.
- Die unterschiedlichen Ressourcen und Möglichkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen müssen Berücksichtigung finden. Überwiegend sind Vertreter\*innen der deutschen Mehrheitsgesellschaft Hauptamtliche. Vertreter\*innen der Migrant\*innenorganisationen sind häufig nicht bezahlte Ehrenamtliche. Das gilt auch für viele Flüchtlingshelfer\*innen. Das ist bei der Festlegung der Themen ebenso zu beachten wie das fachliche Know-how und die jeweilige Sprachkompetenz.
- Es sollten Themen behandelt werden, die die gemeinsamen fachlichen Interessen möglichst aller Teilnehmer\*innen abdecken. Das beinhaltet auch, Übereinstimmung herzustellen über das Spektrum möglicher Themen, die von Fachfragen im engeren Sinn bis zu integrationspolitischen Diskussionen reichen können.
- Zeit ist eine knappe Ressource, weshalb Treffen nur in angemessenen Abständen und gut organisiert mit einem ressourcenorientiertem Zeitrahmen stattfinden sollten. Bei der Terminierung von Netzwerktreffen sind die zeitlichen Ressourcen der potenziell Beteiligten zu berücksichtigen. Tagungszeiten sind mit ihnen abzusprechen und müssen auch am späten Nachmittag bzw. frühen Abend außerhalb der üblichen Bürozeiten stattfinden können.
- Es hat sich bewährt, den Treffen eine feste Struktur mit einer klaren Tagesordnung zugrunde zu legen.
- Eine straffe und geübte Sitzungs-Leitung bzw. Moderation, eventuell auch rollierend, trägt maßgeblich zu einem erfolgreichen Ablauf bei.
- Über jede Sitzung wird ein Protokoll gefertigt, das in der nächsten Sitzung verabschiedet wird.
- Diskussionsprozesse, auch kontroverse Themen, müssen zu einem Abschluss durch eine Beschlussfassung, sofern das Gremium dazu legitimiert ist, oder zu einem klaren Meinungsbild geführt werden.
- Die Verantwortlichen sorgen für Transparenz über Themen und Entscheidungsprozesse, so dass allen Beteiligten klar ist, welche Einflussmöglichkeiten im Netzwerk möglich sind und welche Entscheidungen außerhalb des Netzwerks gefällt werden.



**Dr. Hubertus Schröer,**  
*Geschäftsführer Institut – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München*

## Impressum

### Herausgeber:

NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern  
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit

Landwehrstraße 22 | 80336 München  
Tel.: +49 (0)89/41 90 27 28 | Fax: +49 (0)89/41 90 27 27  
<https://www.migranet.org/niko> | <https://www.via-bayern.de>



NIKO ist ein Teilprojekt von MigraNet – Landesnetzwerk Bayern  
im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ).

### Autor:

Dr. Hubertus Schröer

### Redaktion:

Katharina Hörmann  
Katrin Kuhla  
Jakob Ruster

### Stand:

2020

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).