

# Soziale Dienste brauchen sechs Netzwerke



VON BRIGITTE REISER

Dr. Brigitte Reiser ist Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin und als Beraterin für Non-Profit-Organisationen tätig. Sie ist spezialisiert auf die Themen Stakeholder-Management und Social Media für gemeinnützige Träger im Sozialsektor. Über beide Themen informiert sie regelmäßig in ihrem Fach-Weblog (<http://blog.nonprofits-vernetzt.de>) und in Vorträgen und Publikationen. [www.stakeholder-management.de](http://www.stakeholder-management.de)

**Soziale Organisationen und Unternehmungen sind oft zu sehr auf ihr eigenes Milieu konzentriert. Der Blick über den Tellerrand kann zu einer besseren Verankerung in der Gesellschaft und zu effizienteren Möglichkeiten der Hilfe für die Nutzer sozialer Dienste führen.**

Soziale Dienste sind auf den Einzelfall fixiert: »Trotz Gruppenarbeit, trotz Gemeinwesenarbeit: Der Fallbezug dominierte die Soziale Arbeit und er prägt sie bis heute.« (Hinte 2011, 101) Verantwortlich dafür sind die Leistungsge setze und die sozialarbeiterische Praxis: Beide lösen den Einzelnen aus sozialen Zusammenhängen heraus, um seinen Besonderheiten gerecht zu werden, und desintegrieren somit.

Durch die Personalisierung der Leistungen rücken kollektive Ressourcen und Möglichkeiten in den Hintergrund. Damit werden die Chancen geschmälert, ein System sozialer Hilfen zu schaffen, das auf Vernetzung und Zusammenarbeit beruht.

Die Soziale Arbeit mit ihren verbandlichen Einrichtungen hat sich durch diese individualisierende und desintegrative Praxis selbst zu einem gesonderten System entwickelt, das zu wenig in das örtliche Gemeinwesen eingebunden ist. Es fehlen häufig Verbindungen zur lokalen Zivilgesellschaft, die über die eigene Community hinausgehen. Und es mangelt an einer Vernetzung der Dienste untereinander. Wechselseitige Konkurrenz und die Konzentration auf das eigene Dienstleistungsangebot führen dazu, dass Netzwerkaufbau und Zusammenarbeit mit anderen in der täglichen Arbeit der Dienste häufig nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Dennoch werden soziale Dienste in Zukunft immer mehr auf die Ressourcen und Unterstützung von Bürgern zurückgreifen müssen angesichts des demografischen Wandels und der öffentlichen

Sparpolitik. Die Kooperation zwischen den Diensten und das verstärkte Teilen von Wissen, Räumen und Sachgütern untereinander eröffnen Einsparpotenzi ale und neue Handlungsmöglichkeiten.

Die Wirkung von gemeinnützigen Organisationen wird in der Gesellschaft zunehmend hinterfragt. Nur durch eine Öffnung sozialer Dienste nach außen hin, nur durch den Austausch von Informationen, Wissen und Ressourcen mit der Zivilgesellschaft und anderen Trägern werden soziale Dienste ihre Ziele erreichen und ihre gesellschaftliche Legitimation erhalten können. »Complex problems are bigger than Nonprofits« (in Anlehnung an Lenihan/Briggs 2011, 43) – um soziale Probleme lösen zu können, braucht eine gemeinnützige Einrichtung Bürger, die mitgestalten und mitwirken, sowie die Kooperation mit anderen Einrichtungen.

Das Internet vereinfacht Vernetzungs-, Austausch- und Beteiligungsprozesse erheblich. Es kann Nonprofits im Sozialbereich deshalb beim Aufbau von sozialem Kapital unterstützen. Gleichzeitig wächst mit den neuen technologischen Möglichkeiten auch der Druck auf die sozialen Dienste, das Internet für Diskurse, neue Beziehungen und Beteiligung aktiv zu nutzen.

Die zentrale Zukunftsstrategie für Nonprofits im Sozialbereich muss darin bestehen, Netzwerke – online und offline – aufzubauen, untereinander und in die Zivilgesellschaft hinein, gemeinsam mit staatlichen Akteuren und Unternehm en. Sechs Arten von Netzwerke sind notwendig.

**1.** Wissens – und Kommunikationsnetzwerke: Gemeinnützige Organisationen sollten sich auf lokaler Ebene zu Knotenpunkten entwickeln, die das Wissen der Bürger aufgreifen, Diskurse initiieren und der Zivilgesellschaft die Möglichkeit zum wechselseitigen Austausch bieten. Soziale Dienste wären demnach nicht nur Dienstleister, sondern auch »information-associations« (Sadoway 2012), die lokal Wissen bündeln, abbilden und in den politischen Prozess einspeisen. Vom Bürgerwissen profitiert die Qualität der lokalen Infrastruktur. Durch die Vernetzung und den Dialog untereinander werden Gegenöffentlichkeiten geschaffen. Bürger erhalten die Möglichkeit, ihre Perspektive auf das örtliche Gemeinwesen schicht- und generationenübergreifend einzubringen. Das Internet spielt eine wichtige Rolle, um solche lokalen Wissens- und Kommunikationsnetzwerke aufzubauen. Tools wie Wikis, Blogs, Webkarten oder Online-Communities können dafür sehr gut genutzt werden.

**2.** Partizipationsnetzwerke: Nonprofits sollten auch Knotenpunkte der Beteiligung sein. In Sozialeinrichtungen und durch sie sollte Teilhabe in den Kommunen gefördert werden. Gemeinnützige Organisationen übernehmen wichtige Funktionen für unsere Demokratie. Sie binden Menschen in Gemeinschaften ein, sensibilisieren für den öffentlichen Raum und bieten Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zum freiwilligen Engagement. Um eine Vielzahl von Bürgern anzusprechen, sollten soziale

schaffen? – können sich Nonprofits in trägerübergreifenden Netzwerken erarbeiten. Auch hier darf das Internet nicht vernachlässigt werden, da es viele Möglichkeiten bietet, um Bürger auch digital zu beteiligen (Reiser 2012).

**3.** Koproduktionsnetzwerke: Koproduktion bedeutet, dass Bürger an der Erstellung öffentlicher Dienstleistungen beteiligt sind. Schon immer wirken Bürgerinnen und Bürger substanzial an der Produktion sozialer Dienstleistungen mit – als kooperationswillige Klienten, Angehörige, freiwillig Engagierte, Spender und Förderer. Koproduktion impliziert, dass Ziele nur erreicht werden können, wenn sowohl der soziale Dienst als auch die beteiligten Bürger ihren Beitrag leisten. Damit die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Einbringen der eigenen Ressourcen existiert, müssen Koproduktionsbeziehungen gleichgewichtig gestaltet sein. Der soziale Dienst und seine Stakeholder müssen sich zu einem Dialog zusammenfinden und über Bedürfnisse, Ziele und Mittel Einigkeit herstellen. Das heißt, Koproduktion verlangt nach Co-Design. Darunter versteht man das gemeinsame Ausgestalten sozialer Dienstleistungen durch Bürger und Anbieter. Mehrere Länder – u. a. Australien, Kanada und Großbritannien – sind mit der Einführung partizipativer Strukturen im Sozialsektor befasst und sehen darin eine weitere Stufe im Umbau von Wohlfahrtsstaaten (Lenihan/Briggs 2011). Koproduktion und Co-Design weisen über das bilaterale Verhältnis zwischen Ein-

vor Ort Koproduktionsnetzwerke mit Bürgern und anderen Einrichtungen aufbauen, um Dienstleistungen gemeinsam zu gestalten und zu erstellen. Diese Netzwerke müssten auch Lernorte für das Co-Design und die Koproduktion sein. Alle Beteiligten benötigen diesbezüglich neues Wissen und neue Fertigkeiten. Ohne einen kollaborativen Lernprozess wird man partizipative Strukturen im Alltag nicht erfolgreich umsetzen können.

**4.** Ressourcennetzwerke: Gemeinnützige Organisationen brauchen fachübergreifende Netzwerke, in denen vorhandene Ressourcen stärker geteilt, getauscht und ausgeliehen werden können. Was auf Bürgerseite immer mehr Unterstützer findet – das Teilen von Autos (autonetzer.de), Wohnräumen (couchsurfing.org), Waschmaschinen (lamachineduvoisin.fr) und das wechselseitige Ausleihen von Gegenständen (leihdirwas.de), das Tauschen von Dienstleistungen und Dingen (tauschforum-stuttgart.de) –, sollte auch im Non-Profit-Sektor zur Normalität werden, um dem chronischen Ressourcenmangel abzuhelpfen. Dieser Ressourcenmangel existiert nur auf den ersten Blick, – auf den zweiten sieht man, wie viel Wissen, Fertigkeiten, Räume, technische Geräte, Autos usw. in gemeinnützigen Organisationen nur unzureichend genutzt werden. Solche Aktivposten sollten stärker in gemeinsame Ressourcennetzwerke eingebracht werden. Wo über eine Zeitbank oder einen Tauschring Schnittstellen hin zum Gemeinwesen existieren, können auch Bürger und die lokale Wirtschaft in das Ressourcennetzwerk einbezogen werden (siehe NCVO 2012). So stärken gemeinnützige Organisationen ihre Verbindungen zur Gesellschaft und erzielen mit begrenzten Budgets die maximale Wirkung. Um einen Überblick über die vorhandenen örtlichen Ressourcen zu erhalten, die oftmals im Verborgenen existieren, sollten diese stärker visualisiert werden. In Web-Karten könnten für alle sichtbar Wissen, Fertigkeiten, Räume usw. eingetragen werden. Dies würde eine Kultur der Fülle befügeln, statt der Knappheitsperspektive, die den Dritten Sektor regiert. Soziale Dienste könnten über Tauschringe in die Gesellschaft hinein auch das bürgerschaftliche Engagement attraktiver machen. Während beim derzeitigen Engagement der bilaterale Austausch zwischen dem Freiwilligen

## »Der oft beklagte Ressourcenmangel existiert nur scheinbar – Bürger, Wirtschaft und Zivilgesellschaft verfügen über zahlreiche ungenutzte Mittel«

Dienste ein breites und ausdifferenzierteres Angebot an Mitmach-Möglichkeiten vorhalten – von kleinen, wenig zeitintensiven und komplexen Aufgaben bis hin zu regelmäßigem Engagement und der aktiven Mitgestaltung sozialer Dienstleistungen. Das notwendige Wissen über Partizipation – wie erreichen wir die Bürgerschaft? wie gewinnen wir Bürgerinnen und Bürger für die Mitarbeit? welche Beteiligungszugänge müssen wir

richtung und Nutzer hinaus und eröffnen eine kollektive Perspektive in die Gesellschaft hinein: »Co-production opens up the arena to other actors who could possibly play a role in the provision of public services.« (Meijer 2012,1161) Dadurch rücken neue Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten in den Fokus sozialer Dienste, die ohne einen solch gemeinwesenorientierten Blick nicht erschlossen werden könnten. Soziale Dienste sollten

und einer Einrichtung dominiert, würde ein Tauschring den Einzelnen stärker mit dem Gemeinwesen vernetzen: Durch Gutschriften oder Punkte, die ihm das Engagement einbringt, erhielte der Freiwillige die Chance, noch andere Angebote und Dienste der örtlichen Gemeinschaft kennenzulernen und sich breiter zu vernetzen.

**5. Personalisierte Netzwerke:** Soziale Dienste müssen für ihre Nutzer Unterstützungsnetzwerke aufbauen. Statt den Einzelnen als »Fall« aus seinen Zusammenhängen herauszulösen, sollte ein wichtiger Teil der Sozialen Arbeit darin bestehen, das Umfeld eines Nutzers zu aktivieren und die hier vorhandene Unterstützungsbereitschaft abzurufen und zu koordinieren. Auch hier sollten Netzwerke visualisiert werden, um Ressourcen sichtbar zu machen. Das Internet kann bei der Koordination personalisierter Unterstützungsnetzwerke helfen, indem es Online-Tools bietet, die eine wechselseitige Abstimmung der Helfer ermöglichen, ohne dass alle Beteiligten am selben Ort und zur selben Zeit präsent sein müssen. In Großbritannien wird mit Online-Netzwerken in der Sozialen Arbeit schon experimentiert. So nutzt die lokale Non-Profit-Organisation Crossroads Care Croydon, die pflegende Angehörige berät und mit freiwilligen Helfern unterstützt, die digitalen Netzwerke von tyze.com, um Hilfsnetzwerke für den Einzelnen aufzubauen (<https://crossroadscarecroydon.tyze.com>). In hiesigen Konzepten zum örtlichen Netzwerkaufbau zugunsten hilfsbedürftiger Personen kommt das Internet als Koordinationsplattform zwischen Trägern (vgl. [patchworkhq.com](http://patchworkhq.com)) und zwischen Trägern und bürgerschaftlich Engagierten noch zu selten vor. Viele Konzept-Verantwortlichen fehlt der Zugang zur digitalen Welt.

**6. Netzwerke über verschiedene Räume:** Die örtliche Ebene bleibt wichtig. Aber lokale Netzwerke werden aufgrund von Interessen- und Identitätsgemeinschaften um überörtliche Akteure und Ressourcen ergänzt. Das Internet macht diese Vernetzung über Räume hinweg leicht möglich. Die Geografie ist damit nicht mehr der entscheidende Schlüssel, um lokale Communities zu verstehen oder zu unterstützen. Es müssen auch Ausmaß und Qualität von Netzwerk-Interaktionen in Betracht ge-

zogen werden, sowohl offline als auch online (Morris/Gilchrist o. J.).

## Resümee

Gemeinnützige Organisationen sollten ihr eigenes soziales Kapital und das ihrer Nutzer um weitere örtliche und überörtliche Beziehungen ergänzen. Wichtig ist insbesondere die Vernetzung über Fach- und Milieugrenzen hinweg – die Bildung von sozialem Kapital also, das Brücken schlägt. Wo letzteres fehlt, entstehen geschlossene Gemeinschaften, die exkludierend wirken, mit entsprechend nachteiligen Folgen für die Vitalität der lokalen Zivilgesellschaft. ■

## Literatur

**Hinte, Wolfgang (2011):** Sozialräume gestalten, statt Sondersysteme befördern, in: *Teilhabe*, Heft 3, 100–106.

**Lenihan, Don/Briggs, Lynelle (2011):**

Co-Design: Toward a New Service Vision for Australia?, in: *Public Administration Today*, Heft 25, 35–47, [www.humanservices.gov.au/spw/corporate/publications-and-resources/resources/co-design-toward-a-new-service-vision-for-australia.pdf](http://www.humanservices.gov.au/spw/corporate/publications-and-resources/resources/co-design-toward-a-new-service-vision-for-australia.pdf).

**Meijer, Albert (2012):** Co-production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media, in: *VOLUNTAS*, vol. 23, Heft 4, S. 1156–1172, <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11266-012-9311-z>.

**Morris, David/Gilchrist, Alison (o. J.):** Communities connected: Inclusion, Participation and Common Purpose, [www.thersa.org/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/518924/RSA\\_Communities-Connected-AW\\_181011.pdf](http://www.thersa.org/_data/assets/pdf_file/0011/518924/RSA_Communities-Connected-AW_181011.pdf).

**NCVO (National Council for Voluntary Organisations) (Hg.) (2012):** Timebanking across Organisations, [www.ncvo-vol.org.uk/sites/default/files/abundant\\_economy\\_by\\_camden\\_shares.pdf](http://www.ncvo-vol.org.uk/sites/default/files/abundant_economy_by_camden_shares.pdf).

**Reiser, Brigitte (2012):** Bürgerschaftliches Engagement als Bürgerbeteiligung: Welche Möglichkeiten bietet das Internet?, in: *eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung* 02/2012, [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter\\_betrage/beitrag\\_reiser\\_120710.pdf](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter_betrage/beitrag_reiser_120710.pdf).

**Sadoway, David, (2012):** From associations to info-sociations: The co-evolution of civic associations & ICTs in two Asian cities, in: *The Journal of Community Informatics*, vol.8, Heft 3, <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/807/948>. (Abruf der Internetquellen am 23.12.2012)

## Alles in einem Band



### Pflegerecht

Textsammlung für Pflegeberufe

Ausgabe 2013

2013, 2.090 S., brosch., 24,- €

ISBN 978-3-8329-7963-8

Die Nomos Textsammlung „Pflegerecht“ bietet Ausbildung und Praxis der Pflegeberufe eine handliche Gesamtdarstellung aller wichtigen Rechtsgrundlagen.

Ob Gesetze, Verordnungen oder praktisch relevante Materialien und Rundschreiben - alle notwendigen Vorschriften sind in ihrer Auswahl mit dem **Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe** und dem **Deutschen Pflegerat** abgestimmt und ab sofort in einem Band verfügbar.

[www.nomos-shop.de/19908](http://www.nomos-shop.de/19908)



**Nomos**