



Qualität der Netzwerkarbeit verbessern!

Systematische Vernetzung ist eine der größten Herausforderungen professionellen Handelns im Bildungssystem; dies gilt auch für die Familienzentren.

Die folgenden z.T. stichpunktartigen Hinweise sollen anregen, im Rahmen des Workshops beim Studientag der Katholischen Familienzentren am 22. Oktober 2015 die eigene Praxis zu reflektieren.

Vernetzungsbedarf ergibt sich für die Familienzentren in der Erzdiözese Köln auf vielfältige Weise. Das Positionspapier „Gemeinsam stark für Kinder & Familien“, das die Richtlinien der Arbeit markiert, beschreibt u.a. Vernetzungsbedarfe

- innerhalb des Pastoralraums
- mit Beratungsstellen und Familienbildung und weiteren unterstützenden Diensten und Einrichtungen
- im Sozialraum.

Dazu kommen in der Praxis weitere organisationsbezogene (z.B. Treffen der Familienzentren), fachspezifische (z.B. Treffen der Leitungskräfte), lebenslagenspezifische (z.B. Frühe Hilfen) und weitere Vernetzungsebenen. Die folgenden Punkte systematisieren das Thema und geben Anregungen für die Netzwerkarbeit und Netzwerkgestaltung.

1 „Warum konzentrieren wir uns nicht darauf, einfach gute Betreuung, Bildung und Erziehung in der Einrichtung zu machen?“ Begründungen für die Arbeit in Netzwerken

Der in der Überschrift genannte Satz ist immer wieder in der Praxis zu hören. Denn Netzwerkarbeit wird oft als unübersichtlich, ineffektiv und zeitraubend erlebt.

Demgegenüber ist zunächst anzuerkennen, dass niemand seine beruflichen Ziele allein beziehungsweise nur durch die Arbeit in seiner Einrichtung erreichen kann. Fachkräfte sind systematisch auf Kooperation angewiesen, sei es auf die Eltern, sei es auf Kinderärzte, Beratungsstellen, Familienbildung oder im Grenzfall auch auf die Jugendhilfe. Insofern kommt es nicht auf die Frage an, ob vernetzt gearbeitet werden soll, sondern wie effektiv vernetzt gearbeitet werden kann.

1.1 GRÜNDE FÜR VERNETZUNG

Es gibt verschiedene Gründe für Vernetzung:

- Alle Ziele und Aufgaben, die die originäre Zuständigkeit einer Organisation übersteigen
- Synergien, die durch Netzwerkarbeit erzielt werden
- „Vernetzung ist mehr als die Summe der Einzelteile“
- Bedarf nach Austausch, Transparenz
- Gemeinsame Aktivitäten und Projekte

1.2 GESETZLICHE GRUNDLAGEN

- SGB VIII:
 - § 78 Arbeitsgemeinschaften
 - § 81 Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen
- Kinderbildungsgesetz (KiBiz)
 - § 14 Kooperationen und Übergänge:
 - Kooperationspartner in der pädagogischen Arbeit
 - Tagespflege



- Frühförderung
- Grundschule
- Schulgesetz NRW
 - § 5 Öffnung von Schule, Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern
- Bundeskinderschutzgesetz
 - § 3 Rahmenbedingungen für verbindliche Zusammenarbeit im Kinderschutz

2 Wichtige Aspekte und Differenzierungen von Netzwerkarbeit

2.1 DEFINITION

Ich verstehe in diesem Papier Netzwerke als Beziehungen zwischen Bildungseinrichtungen und den in ihr tätigen Fachkräften einerseits und Kooperationspartnern und deren Fachkräften andererseits und die zielgerichtete Gestaltung dieser Beziehungen. Kennzeichnend für Netzwerke ist das Verfolgen gemeinsamer Ziele ohne gemeinsame Rechtsstruktur. In den letzten Jahren werden Netzwerke zunehmend durch Kooperationsvereinbarungen verbindlicher gestaltet, ohne dass diese Vereinbarungen gemeinsame Organisationsformen und Rechts- bzw. Trägerstrukturen schaffen.

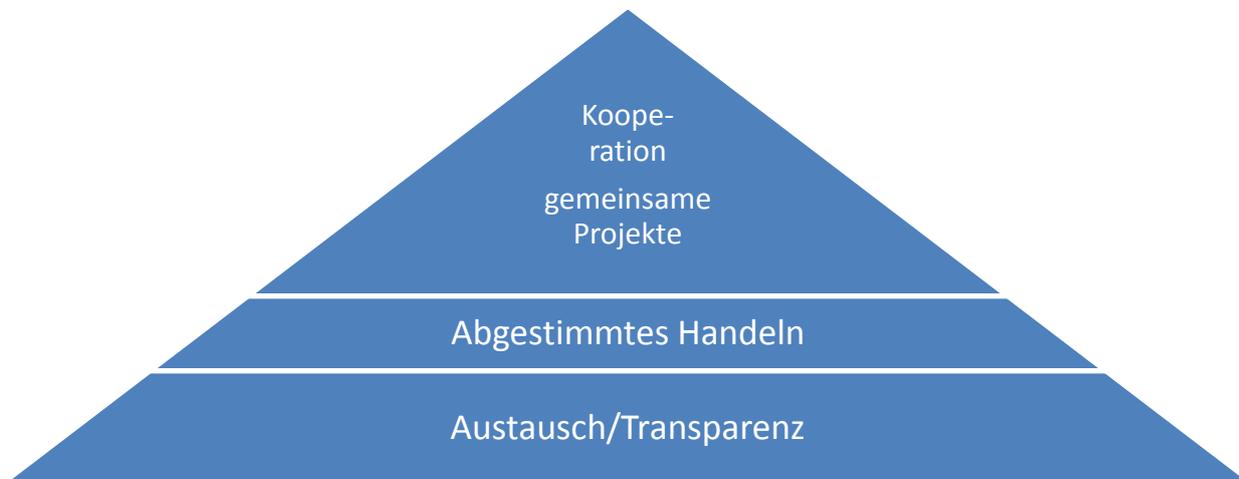
2.2 ARTEN VON NETZWERKEN - BEZEICHNUNGEN FÜR NETZWERKE

- Arbeitskreis: i.d.R. auf Dauer angelegte Arbeitsform, meist mit Fokus auf ein spezifisches Thema oder z.B. eine Altersgruppe
- Projektgruppe: Befristete Zusammenarbeit zur Erarbeitung eines Projektzieles/Projektergebnisses
- Netzwerk: vergleichbar mit Arbeitskreis, meist fokussiert auf einen Bereich (z.B. „Netzwerk Frühe Hilfen“)
- Runder Tisch: vergleichbar mit Arbeitskreis oder Netzwerk, betont die gleichberechtigte Zusammenarbeit
- (Stadtteil-)Konferenz: Meist in der Stadtteilarbeit genutzter Begriff für eine sozialraumbezogene Zusammenarbeit

2.3 INTENSITÄT DER ZUSAMMENARBEIT

Die Inhalte und Themen der Zusammenarbeit können auf unterschiedlichen Ebenen liegen (vgl. unten Grafik 1):

- Die Basis aller Vernetzungsarbeit bilden das Kennenlernen, der Erfahrungsaustausch, die Transparenz über die jeweiligen Arbeitsbereiche. Viele Vernetzungsstrukturen beschränken sich allein auf diese Ebene.
- Auf einer zweiten Ebene kommt es zu einer inhaltlichen Abstimmung der Arbeitsweisen – auf freiwilliger und ungezwungener Basis. Sei es, dass pädagogische Konzepte oder Übergänge aufeinander abgestimmt werden (z.B. Kita und Grundschule), sei es, dass Verfahrensweisen abgestimmt werden (z.B. im Kinderschutz zwischen Einrichtung und Jugendamt).
- Auf einer dritten Ebene kommt es zu einer Zusammenarbeit. Dies kann beispielsweise sein:
 - Eine gemeinsame Veranstaltung oder Fortbildung
 - Eine politische Initiative
 - Die Gestaltung des Stadtteils
 - Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit



Grafik 1: Ebenen von Netzwerkarbeit

2.4 FALLSPEZIFISCHE VERNETZUNG – FALLUNABHÄNGIGE VERNETZUNG

Diese Unterscheidung differenziert zwischen der Zusammenarbeit im Einzelfall bezogen auf ein einzelnes Kind oder eine Familie (Helferkonferenz, Hilfeplanungsgespräch, interdisziplinärer Austausch, Fallsupervision) und der fallunabhängigen Vernetzung. Für die effektive Vernetzungsarbeit ist es wichtig, dass die fallunabhängige Vernetzung so organisiert ist, dass sie die fallbezogene Vernetzung qualifizieren kann. Beispiele hierfür sind:

- Regelmäßiger Austausch mit den Diensten, die im Familienzentrum aktiv sind
- Herausarbeitung von Standards für die praktische Arbeit
- Evtl. gemeinsame Fortbildung

2.5 TOP DOWN – BUTTOM UP?

Die Begriffe stammen aus der Managementtheorie. Auf Netzwerke übertragen bedeutet „Top Down“ („Von oben nach unten“), dass eine obere Entscheidungsebene entschieden hat, dass ein Netzwerk gegründet werden soll (Ratsbeschluss einer Kommune, gesetzliche Vorgaben, Leitungsebene eines Trägers). „Buttom up“ („von unten nach oben“) bedeutet demgegenüber, dass Fachkräfte sich zunächst ohne Leitungsentscheidung zusammentun und zusammenarbeiten (selbstorganisierte Netzwerke).

Weiter zu beachten ist, dass sich diese beiden Prinzipien auch mischen können, wenn einerseits Fachkräfte in einem Arbeitskreis mit einem klaren Auftrag ihrer Organisation mitarbeiten, andere wiederum, weil sie sich ohne Abstimmung mit ihrem Träger einbringen.

Beide Aspekte haben ihre Vor- und Nachteile: Während selbstorganisierte Netzwerke in der Regel zunächst auf einer hohen persönlichen Motivation der Fachkräfte beruhen (Gegenpol: „Ich bin hier hingeschickt worden und will erst mal sehen, was hier läuft“), können Netzwerke mit klarem Auftrag sowohl für das Netzwerk als auch für die Mitarbeit der Fachkräfte meist effektiver arbeiten und notwendige Entscheidungen herbeiführen.

2.6 DIE „HEIMLICHEN REGELN“ DER NETZWERKARBEIT

Neben den oftmals programmatischen und scheinbar klaren Konzepten und Aufträgen gibt es einige „heimliche Regeln“, die oftmals viel mächtiger sind als die offiziellen Regeln (vergleichbar mit dem



„heimlichen Lehrplan“ der Schule) und die am Ende verhindern (können), dass Netzwerkarbeit effektiv ist.

So gibt es Regeln wie

- „Wenn ich nicht mehr weiterweiß, gründe ich einen Arbeitskreis“
- „Wenn du zu einer Netzwerksitzung gehst, sieh zu, dass du keinen Auftrag mitbringst...“
- „Ich will nur Informationen, aber ich will mich nicht engagieren...“
- „Es ist schön, zum Arbeitskreis zu gehen. Da gibt es Kaffee und Kuchen und ich bin für 2 Stunden dem Arbeitsdruck entronnen“
- „Ich weiß eigentlich nicht, was ich da soll, aber ich fühle mich wohl und gehe gern dahin“
- Ich habe zwar mit dem Thema nichts am Hut, aber ich treffe da die richtigen Kollegen, mit denen ich sowieso was zu klären habe...“
- „Ich will hier keinen Stress, den habe ich in meinem Team schon genug...“
- Klagemauer-Prinzip: Wer hat es am schlechtesten?

2.7 RISIKEN VON VERNETZUNG – VON DER VERNETZUNG ZUR VERSTRICKUNG

So wichtig und so notwendig Vernetzung für eine erfolgreiche Arbeit in Bildungseinrichtungen ist, so groß ist die Gefahr, sich in der Vielfalt der Vernetzungsoptionen zu verheddern. Folgende Punkte sind hier kritisch anzumerken:

- Vernetzung ist anerkannt und wichtig, wird heute zur Zugangsvoraussetzung für Förderung und Ressourcen (siehe Zertifizierung Familienzentren), und dies führt zu einer unübersehbaren Zahl von Vernetzungsangeboten. Es besteht die Gefahr, sich zu verzetteln, entweder überall hinzugehen und den Überblick zu verlieren und nirgendwo richtig mitzumachen, oder als gegenteilige Reaktion ist ebenso zu beobachten, dass sich Fachkräfte aus allem heraushalten mit der Begründung, sie hätten was wichtigeres zu tun, das sei alles ineffektiv.
- Die Leitung und Steuerung von Netzwerken haben die Fachkräfte meist nicht gelernt, und insofern leiden viele Netzwerke an der Qualität der Organisation und Steuerung.
- Viele Netzwerke leiden an der Haltung und dem mangelnden Engagement der mitwirkenden Fachkräfte, die Netzwerktreffen oftmals als willkommenen Ausflug aus dem Arbeitsstress ansehen (vor allem wenn die Treffen „nett“ organisiert sind), aber nicht bereit sind, die Arbeit mitzugestalten.
- Unklarheit über Arbeitsweise, Zusammensetzung, Ziele, Auftrag
- Konkurrenz – zumindest intransparente Konkurrenz – ist oftmals hinderlich. Einerseits muss man anerkennen, dass das Feld der Bildung und des Sozialen kein konkurrenzfreies, altruistisches Gebiet mehr ist. Träger und Akteure konkurrieren um Ressourcen, Teilnehmer, Kinder, Kompetenzen. Solange dies thematisierbar ist und offen kommuniziert wird, ist dies nicht kontraproduktiv. Schwierig wird es immer dann, wenn die Konkurrenz subtil, intransparent ausagiert wird.

3 „Von der Verstrickung zur Vernetzung: Hinweise zur effektiven Gestaltung von Netzwerken

Damit Vernetzung nicht im unverbindlichen „Miteinander Kaffee trinken“ verbleibt und andererseits nicht zur Verstrickung führt, muss sie professionell gemanagt werden. Die folgenden Punkte geben hierzu Anregungen.



3.1 NETZWERKANALYSE UND NETZWERKPLANUNG

Jede Einrichtung sollte regelmäßig ihre Netzwerkstruktur reflektieren, überdenken und an die aktuellen Bedarfe anpassen. Folgende Fragen sind hilfreich:

- Sind wir insbesondere mit den Diensten, in denen wir in der konkreten pädagogischen Arbeit zu tun haben, gut vernetzt? Läuft die Zusammenarbeit konstruktiv? Gibt es ungeklärte sachliche oder persönliche Konflikte (Dies ist ein besonders heikles Thema, da es einerseits oft z.T. gravierende Konflikte gibt, aufgrund der geringen Verbindlichkeit der Kooperationsstruktur die Thematisierung von Konflikten ungewohnt oder sogar ungewollt ist. Für den Erfolg der Zusammenarbeit i.d.R. aber eine absolute Notwendigkeit)?
- Wer fehlt in unserer Netzwerkstruktur im Hinblick auf unsere aktuellen Ziele und Schwerpunkte?
- Welche Netzwerkpartner, die vielleicht früher einmal wichtig waren, sind heute für die Arbeit nicht mehr so bedeutsam? Können wir uns voneinander verabschieden? (auch ein heikles Thema, was bewusst eher selten thematisiert wird, aber in der Praxis zu Kooperationsabbrüchen führt – Fachkräfte bleiben auf einmal einfach weg. Ein bewusster Umgang ermöglicht stattdessen gestaltete Abschiede).

Die Zusammensetzung der Netzwerke orientiert sich an den Zielen, nicht an den persönlichen Vorlieben und Sympathien für andere Fachkräfte (wobei dies auch nicht völlig unwichtig ist). Viele Netzwerke kranken daran, dass bezogen auf die Ziele die falschen Personen Mitglied sind und notwendige Fachkräfte fehlen. Dieser Aspekt bezieht sich sowohl auf die Gründung als auch auf die regelmäßige Reflexion der Arbeit.

3.2 KLARE REGELUNGEN ÜBER DIE ARBEITSWEISE(N) VON NETZWERKEN

Hilfreich ist es, wenn die Arbeitsweise eines Netzwerks gemeinsam erarbeitet und vereinbart wird. Das Netzwerk kann sich Regeln oder eine Geschäftsordnung geben. Darin sind geregelt:

- Zusammensetzung des Netzwerkes
- Ziele/Aufgaben des Netzwerkes
- Regelmäßigkeit der Treffen/Sitzungen
- Regelungen zu Einladung und Protokollierung (rotierend oder festgelegte Geschäftsführung)
- Regeln für Öffentlichkeitsarbeit
- Kooperationsvereinbarungen

3.3 BEAUFTRAGUNG VON NETZWERKEN UND NETZWERKMITGLIEDERN

Netzwerke können „top-down“ beauftragt werden (Beispiel: Bundesregierung im Bundeskinderschutzgesetz mit den Netzwerken „Frühe Hilfen“) oder sich selbst durch Initiative von Fachkräften gründen. Meist ist es hilfreich, sich den dann selbstgesetzten Auftrag durch Leitung und Politik bestätigen zu lassen (Rechtlicher Rahmen durch z.B. kommunale Beschlüsse).

Das gleiche gilt für die Mitarbeit im Netzwerk. Es ist fast immer besser, wenn die Mitglieder eines Netzwerks im Rahmen ihres dienstlichen Auftrags mitarbeiten und wenn die notwendigen Ressourcen zur Präsenz, aber auch zur aktiven Mitarbeit geklärt sind. Nichts ist für den Erfolg eines Netzwerks hinderlicher als Mitglieder, die sich nicht einbringen können, weil sie keinen Auftrag dazu haben.

Entscheidend für die Wirksamkeit eines Netzwerkes kann die Einbindung in Leitungsstrategien (Rückendeckung) einer Kommune/ eines Trägers sein, ebenfalls die Einbindung in das jeweilige Controlling.



3.4 LEITUNG/STEUERUNG VON NETZWERKEN

Damit Netzwerke effektiv arbeiten können, bedarf es einer Steuerungsstruktur. Das bedeutet sowohl, dass die Netzwerke und die Netzwerker einen offiziellen Auftrag haben, als auch die Option, bei grundsätzlichen Entscheidungen diese effektiv über die bestehenden Entscheidungsstrukturen herbeizuführen.

Dazu gehört, dass entschieden wird, wer das Netzwerk leitet, und dass die betreffende Fachkraft auch den Auftrag dazu hat. Hier wird kein bestimmtes Modell favorisiert (kann das rotierend erfolgen? Sollte eine einzige Fachkraft die Leitung haben?), vielmehr ist die Klarheit und Transparenz entscheidend für den Erfolg.

3.5 KONFLIKTE ANSPRECHEN UND AUSTRAGEN

Dies ist ein wichtiger Teil gelingender Netzwerkarbeit. Netzwerke sind Orte, an denen sich die unterschiedlichsten Konflikte zwischen Trägern, Fachrichtungen, Haltungen und auch Persönlichkeiten abspielen (können). Wichtig ist, dass die Klärung von Konflikten Teil des Selbstverständnisses ist und dass hierfür Strategien bereitstehen:

- Teil der Kontrakte („Wir vereinbaren, dass wir Konflikte ansprechen und miteinander klären““)
- Zeit, um Konflikte anzusprechen und zu bearbeiten
- Haltung als Voraussetzung
- Konfliktlösungsstrategien (Kompetenz zur Gesprächsführung, ggf. Supervision)

3.6 ZEIT FÜR REFLEXION DER ARBEIT UND ZIELBILDUNG

Für die erfolgreiche Netzwerkarbeit ist es wichtig, sich Zeit für Reflexion der Arbeit und Zielbildung/Zielentwicklung zu nehmen. Dies kann einerseits Teil des laufenden Prozesses sein (z.B. als Thema jeder dritten Sitzung), aber noch wirksamer und hilfreicher sind nach meiner Einschätzung Schwerpunktsitzungen („Klausurtag“) mit geeigneter Methodik (z.B. Zukunftswerkstätten). Eine Gruppe gewinnt in der Zusammenarbeit sehr viel, wenn sie einmal einen Tag aus dem Alltag heraustritt, vielleicht noch auswärts in einem Seminarhaus. In den mir wichtigen Netzwerken haben wir dies immer wieder mal gemacht.

3.7 PROFESSIONALITÄT DER NETZWERKARBEITER

Netzwerkarbeit kann man nicht studieren, und es ist nur bedingt Teil der Ausbildung in den beteiligten Berufen (Erzieher/innen, Soziale Arbeit, Lehrkräfte usw.). Folgende Instrumentarien bieten gutes Handwerkszeug für die Gestaltung von Netzwerkarbeit:

- Moderationsmethoden
- Systemische Methoden
- Organisationsentwicklung
- Sozialmanagement
- Projektmanagement

3.8 HILFREICHE HALTUNGEN DER NETZWERKMITGLIEDER

- Lösungsorientierung
- Ergebnisorientierung
- Erfolge und Misserfolge teilen!
- Ressourcenorientierung