

HAW Hamburg  
Fakultät Wirtschaft und Soziales  
MBA Sozial- und Gesundheitsmanagement

# Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein

Steuerung zwischen Schutzengelprojekt und  
Landeskinderschutzgesetz

Masterthesis MBA Sozial- und Gesundheitsmanagement  
HAW Hamburg

Verfasserin:  
Johanna Nolte

Erstprüfung durch:  
Frau Prof. Dr. Petra Strehmel

Zweitprüfung durch:  
Prof Dr. Knut Dahlgaard

Bearbeitungszeitraum:  
15.6.2011-15.9.2011

# Zu Beginn

Danke an die Netzwerkkoordinatoren in den Kommunen vor Ort für die Bereitschaft, trotz aller Arbeitsbelastung für dieses Vorhaben Zeit zu investieren!

Ebenso ein Dank an die Mitarbeiterinnen des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Ref VIII 311, für die Unterstützung während der Erstellung dieser Arbeit.

Persönlich danke ich allen, die mich ermutigt haben, das Thema der Netzwerksteuerung auch nach einem Jahr, in dem sich fast alles verändert hat, nicht zu verändern und einen Neustart als Veränderte zu wagen.

Danke an diejenigen, die mich immer wieder daran erinnerten und erinnern, dass Arbeit – und diese Arbeit – nicht das Leben ist.

Kiel, im August 2011

Johanna Nolte

# Inhaltsverzeichnis

<b>0. Einleitung und Fragestellung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Netzwerkmanagement: Was Netzwerke ausmacht und unterscheidet .....</b>	<b>4</b>
1.1 Begriffsklärung: Netzwerk, Kooperation, Koordination .....	4
1.1.1 KOOPERATION .....	4
1.1.2 KOORDINATION .....	5
1.1.3 NETZWERK .....	6
1.1.4 Zusammenfassung und Bewertung .....	8
1.2 Netzwerktypisierungen – Unterschiede, die einen Unterschied machen. ....	9
1.2.1 Netzwerke unterschiedlicher Beziehungsformen .....	9
1.2.2 Grundorientierungen der Steuerung in tertiären Non-Profit-Netzwerken .....	10
1.2.3 Idealtypische Grundmuster der Netzwerksteuerung .....	11
1.2.4 Kaskade tertiärer Netzwerke .....	13
1.3 Analyse von und Steuerung in Netzwerken – Modelle und ihre Instrumente .....	14
1.3.1 Dynamisches 4x4 Dimensionen-Modell nach van Santen/Seckinger .....	14
1.3.2 Managementmodell für die Koordination der Interinstitutionellen Kooperation nach Schubert .....	19
1.3.3 Netzwerkmanagement als Changemanagement-Prozess .....	23
1.4 Eine Zusammenfassung: Kriterien, Phasen und Instrumente gelingender Netzwerkarbeit .....	29
<b>2. Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein .....</b>	<b>31</b>
2.1 Besonderheiten der Netzwerke der frühen Hilfen .....	31
2.2 Schutzengel in Schleswig-Holstein .....	33
2.3 Lokale Netzwerke nach Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen in Schleswig-Holstein .....	35
2.4 Netzwerk ist Netzwerk? Konstrukte im Vergleich .....	38
2.4.1 Landeskinderschutzgesetz und Schutzengelprojekt im Überblick und Vergleich .....	38
2.4.2 Bewertung des Vergleichs .....	40
<b>3. Zusammenfassung: Was festzuhalten ist .....</b>	<b>40</b>

<b>4. Netzwerksteuerung in der Praxis – Qualitative Befragung .....</b>	<b>42</b>
4.1 Entstehungszusammenhang und Fragestellung der empirischen Untersuchung.....	42
4.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Kriterien gelingender Netzwerkarbeit.....	44
4.3 Untersuchungsmethode .....	45
4.4 Auswahl der Untersuchungsgruppe .....	46
4.5 Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums .....	47
4.6 Planung und Ablauf der Untersuchung .....	49
4.7 Ablauf und Form der Auswertung.....	52
4.8 Ergebnisse der Untersuchung .....	54
4.8.1 <i>Form der Darstellung der Ergebnisse .....</i>	<i>54</i>
4.8.2 <i>Steuerungskonstrukte: Netzwerk-(Projekt-) Organisation in den Kommunen.....</i>	<i>54</i>
4.8.3 <i>Wozu dient das Netzwerk? Aufgaben-, Ziel- und Funktionsklärung .....</i>	<i>57</i>
4.8.4 <i>Wer ist Teil des Netzwerks? Steuerung der Zusammensetzung der Partner.....</i>	<i>60</i>
4.8.5 <i>Wie arbeitet das Netzwerk? Steuerung des Geschehens.....</i>	<i>63</i>
4.8.6 <i>Wie zeigt sich das Netzwerk? Darstellung des Geschehens nach außen und innen..</i>	<i>66</i>
4.8.7 <i>Wer steuert was? Handlungsrahmen und Rolle der Netzwerkkoordinatoren.....</i>	<i>67</i>
4.8.8 <i>Wie entwickelt sich das Netzwerk? Steuerung der Dynamik.....</i>	<i>70</i>
4.9 Die Ergebnisse in Thesen.....	73
4.10 Entwicklung eines Netzwerkstufenmodells .....	77
4.11 Bewertung der Untersuchung.....	79
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick: Steuerung der Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein .....</b>	<b>82</b>

### Verzeichnis der Abbildungen

<i>Abbildung 1: Beispiel einer integrierten Prozesskette</i>	<u>11</u>
<i>Abbildung 2: Netzwerkkaskade</i>	<u>14</u>
<i>Abbildung 3: Ebenen der Kooperation</i>	<u>15</u>
<i>Abbildung 4: 4x4-Dimensionen-Modell</i>	<u>19</u>
<i>Abbildung 5: Gesamtprozess des Netzwerkmanagements</i>	<u>20</u>
<i>Abbildung 6: Management-Modell der Netzwerksteuerung</i>	<u>21</u>
<i>Abbildung 7: Instrumenteller Kreislauf der Planung von Netzwerken als Infrastruktur</i>	<u>23</u>
<i>Abbildung 8: Informationsbeziehungen der Promotoren</i>	<u>26</u>
<i>Abbildung 9: Gruppenphasen</i>	<u>27</u>
<i>Abbildung 10/11: Synthese der theoretischen Modelle als Ausgangspunkt</i>	<u>30/45</u>
<i>Abbildung 12: Phasen des Forschungsprozesses</i>	<u>50</u>
<i>Abbildung 13: Quellen der Erwartungen</i>	<u>69</u>
<i>Abbildung 14: Entwicklungsstufen in Netzwerken</i>	<u>78</u>
<i>Abbildung 15: Netzwerkentwicklung und Koordinationspräferenzen</i>	<u>79</u>

### Verzeichnis der Tabellen

<i>Tabelle 1: Natürliche und künstliche Netzwerke im Überblick</i>	<u>10</u>
<i>Tabelle 2: Ebenen von Veränderung</i>	<u>25</u>
<i>Tabelle 3: Steuerungsmöglichkeiten in den Gruppenphasen</i>	<u>28</u>
<i>Tabelle 4: Vergleich der Netzwerkvorgaben in Schleswig-Holstein</i>	<u>39</u>
<i>Tabelle 5: Kategorien des Modells nach van Santen/Seckinger</i>	<u>48</u>
<i>Tabelle 6: Planung des Forschungsablaufs</i>	<u>51</u>
<i>Tabelle 7: Matrix des Auswertungscharts</i>	<u>53</u>
<i>Tabelle 8: Systematisierung der Konstrukte zum Übergang Schutzengel – Lokale Netzwerke</i>	<u>55</u>
<i>Tabelle 9: Der öffentliche Träger im Netzwerk</i>	<u>62</u>

### Verzeichnis der Anhänge

<i>Anhang 1: Leitfaden zum Interview mit den Netzwerkkoordinatoren</i>	<u>a</u>
<i>Anhang 2: Zusatzprotokoll</i>	<u>d</u>
<i>Anhang 3: Leitfaden zum Interview mit der für die kommunale Vernetzung zuständigen Koordinatorin des Landes Schleswig-Holstein</i>	<u>e</u>
<i>Anhang 4: Auswertungschart</i>	<u>f</u>

*Netzwerkmanagement in Netzwerken Früher Hilfen*

# **Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein**

## **Steuerung zwischen Schutzengelprojekt und Landeskinderschutzgesetz**

### **0. Einleitung und Fragestellung**

„Keiner soll durchs Netz fallen“<sup>1</sup> – so ein häufiger Leitspruch, wenn es um Projekte im Bereich der Frühen Hilfen geht. Der Aufbau von Netzwerken und die Förderung interdisziplinärer und einrichtungsübergreifender Kooperationsstrukturen sind grundsätzliche Bausteine in der Diskussion um „Frühe Hilfen“<sup>2</sup>.

Mit Gesundheitswesen und Jugendhilfe haben bisher weitgehend voneinander unabhängige Systeme mit derselben Fragestellung zu tun: Wie sind Familien mit Kindern von 0-3 Jahren so zu unterstützen, dass sie in schwierigen Situationen aufgefangen werden, diese sogar verhindert werden? Wie funktioniert Kinderschutz über System- und Einrichtungsgrenzen hinweg?

Die Landschaft der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens ist geprägt von einer Fülle von Maßnahmen und Projekten, die in unterschiedlicher Trägerschaft und mit unterschiedlichen Finanzierungen arbeiten. Deutlich wird dabei, dass nur wenige Fachleute und quasi keine Familien den Überblick über die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Systeme haben.

Eine Lösung dieses Strukturproblems wird in der Zusammenarbeit in Netzwerken gesehen und in vielen gesetzlichen Vorlagen und Projektkonzeptionen als Ziel vorgegeben. Mit insgesamt 1 Millionen Euro förderte das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2006 bis 2010 über das „Aktionsprogramm Frühe Hilfen und Soziale Frühwarnsysteme“ die Entwicklung von Projekten in den Bundesländern. Das dazu gegründete „Nationale Zentrum Frühe Hilfen“ unterstützt die Praxis dabei, familiäre

---

1 So lautet zum Beispiel der Titel des bundesweit Schule machenden Projektes aus Heidelberg: [www.keinerfaelltdurchsnetz.de](http://www.keinerfaelltdurchsnetz.de)

2 "Frühe Hilfen bilden lokale und regionale Unterstützungssysteme mit koordinierten Hilfeangeboten für Eltern und Kinder ab Beginn der Schwangerschaft und in den ersten Lebensjahren mit einem Schwerpunkt auf der Altersgruppe der 0- bis 3-Jährigen. Sie zielen darauf ab, Entwicklungsmöglichkeiten von Kindern und Eltern in Familie und Gesellschaft frühzeitig und nachhaltig zu verbessern. Neben alltagspraktischer Unterstützung sollen Frühe Hilfen insbesondere einen Beitrag zur Förderung der Beziehungs- und Erziehungskompetenz von (werdenden) Müttern und Vätern leisten. Damit tragen sie maßgeblich zum gesunden Aufwachsen von Kindern bei und sichern deren Rechte auf Schutz, Förderung und Teilhabe." (Definition des Wissenschaftlichen Beirats des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen, NZFH, Köln 2010, S.23)

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Belastungen früher und effektiver zu erkennen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote bereitzustellen. Die gemeinsame Trägerschaft von Deutschem Jugendinstitut und Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung soll explizit Ausdruck sein für die geforderte multiprofessionelle Kooperation im Arbeitsfeld Frühe Hilfen.

In Schleswig-Holstein wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls 2006 das Projekt „Schutzengel für Schleswig-Holstein - Netzwerk gesundheitlicher und sozialer Hilfen für junge Familien“<sup>3</sup> im Rahmen des Kinder- und Jugendaktionsplans des Landes ins Leben gerufen. Außerdem trat zum 1.4.2008 als bundesweit erstes Kinderschutzgesetz das „Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen in Schleswig-Holstein“<sup>4</sup> in Kraft, in dessen § 8 die Bildung lokaler Netzwerke unter Einbeziehung des Gesundheitswesens und der Jugendhilfe gefordert wird.

In allen 15 Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein wurden Schutzengelprojekte in verschiedenster Form installiert und seit 2008 an der Umsetzung des Landeskinderschutzgesetzes gearbeitet – Netzwerke sind Pflichtaufgabe.

Wie funktionieren nun aber „Netzwerke“, wann gelingt Netzwerkarbeit? Wie werden Netzwerke geplant, welche Ziele verfolgen sie, welche Strategie liegt ihnen zugrunde? Wie werden die entstandenen Netzwerke gesteuert und wer tut dies?

In dieser Arbeit soll die Steuerung bzw. das Management der Netzwerke in den Blick genommen werden. Welche Bedingungen und Voraussetzungen sind förderlich für Netzwerke? Welche Instrumente sind hilfreich, welche Phasen sind zu berücksichtigen? Wie funktioniert Steuerung von Netzwerken in theoretischen Modellen und welche Mechanismen werden im Moment in den Netzwerken eingesetzt?

Ziel dieser Arbeit ist es, die Relevanz von Steuerung als ein wesentlicher Gelingensfaktor von Netzwerken der frühen Hilfen zu verdeutlichen und damit die Aufgabe der Steuernden vor Ort, aus Orten der Zusammenkunft Orte der Zusammenarbeit zu machen, zu unterstützen.

Nach der Einleitung und Vorstellung der Fragestellung wird ein Definitions- und Einordnungsversuch der Begrifflichkeiten unternommen (Kapitel 1.1). Verschiedene Typen von Netzwerken und grundsätzliche Muster in Netzwerken werden in Kapitel 1.2 vorgestellt

---

<sup>3</sup> [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 17.7.2011

<sup>4</sup> im Weiteren „Landeskinderschutzgesetz“ (LKISchG), vgl. dazu Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren des Landes Schleswig-Holstein, Kiel 2008

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

um darauf aufbauend Modelle der Netzwerksteuerung und –analyse aufzubereiten, zu bewerten und in Verbindung zu bringen.

Die Analyse und Bewertung des 4x4-Dimensionen-Modells nach Eric van Santen/Mike Seckinger<sup>5</sup>, des infrastrukturellen Kreislauf des Netzwerkmanagements nach Herbert Schubert<sup>6</sup> und ausgewählten Aspekten des Change-Managements (Kapitel 1.3) führen zu einer theoretischen Zusammenfassung von Bedingungen, Kriterien, Phasenverläufen und Instrumenten gelingender Netzwerkarbeit (Kapitel 1.4).

Kapitel 2 widmet sich den bestehenden Soll-Vorgaben zu Netzwerken in Schleswig-Holstein. Rahmenbedingungen und Inhalte des Schutzengel-Projekts und Landeskinderschutzgesetzes werden vorgestellt und verglichen. Ziel ist es, beide Konstrukte hinsichtlich der Netzwerkvorgaben zu unterscheiden, Spannungsfelder herauszuarbeiten und Gemeinsamkeiten zu benennen.

In Kapitel 3 werden die Erkenntnisse aus den theoretischen Modellen, den daraus erarbeiteten Kriterien gelingender Kooperation und Netzwerkarbeit und dem Vergleich der Netzwerkstrukture der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein zusammengefasst und bewertet.

Kapitel 4 stellt die im Zusammenhang dieser Arbeit durchgeführte qualitative Befragung in den Kreisen und kreisfreien Städten Schleswig-Holsteins vor. Anhand sieben durchgeführter Interviews mit Netzwerkkoordinatoren<sup>7</sup> wird die Fragestellung bearbeitet, wie (mit welchen Netzwerksteuerungsmechanismen, durch welche Konstrukte vor Ort) steuern (implizit und explizit) die Netzwerkkoordinatoren in den Kreisen und Kommunen vor Ort die Netzwerke der frühen Hilfen in der momentanen Situationen zweier handlungsleitender Landesvorgaben. Weiterhin wird betrachtet, wie sich diese Steuerung zu den theoretischen Kriterien gelingender Netzwerkarbeit verhält, und welche Empfehlungen zur Weiterentwicklung sich ableiten lassen.

Zusammenfassend gibt das fünfte Kapitel einen Ausblick auf die Steuerung der Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein.

---

<sup>5</sup> Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S.416

<sup>6</sup> Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 68

<sup>7</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in Folgenden auf die Nennung der weiblichen Anreden verzichtet. Selbstredend sind in allen Bezeichnungen beide Geschlechter gleichberechtigt gemeint.



## *Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*

# **1. Netzwerkmanagement: Was Netzwerke ausmacht und unterscheidet**

## **1.1 Begriffsklärung: Netzwerk, Kooperation, Koordination**

So deutlich im Feld der Frühen Hilfen und in der gesamten Sozialen Arbeit die Relevanz von „Vernetzung“ und „Kooperation“ herausgehoben wird, so viele „Koordinatoren“ sich in Organisationen bewegen – so unklar und im Gehalt unterschiedlich werden die Begrifflichkeiten verwendet. Anscheinend sind Kooperation und Vernetzung in der Weise üblich geworden, dass es kaum möglich ist, eine Bestimmung als allgemeingültig anzuerkennen. Kooperation und Vernetzung sind so allgegenwärtig, dass doch jeder wissen *muss*, worum es geht.

Um der Frage nach Steuerung in Netzwerken nachgehen zu können, ist es notwendig, ein für diese Arbeit tragendes Verständnis der häufig synonym verwendeten Begriffe „Kooperation“, „Vernetzung“ und „Koordination“ voranzustellen.

### **1.1.1 KOOPERATION**

Die Kinderschutz-Zentren<sup>8</sup> definieren Kooperation in der Evaluationsstudie „Kooperation im Kinderschutz“ als

*„die gesamte Kommunikation von MitarbeiterInnen verschiedener Institutionen im Rahmen eines Arbeitsprozesses. Diese Kommunikation umfasst die mündliche Kommunikation im direkten Kontakt, die schriftliche über Briefe bzw. Berichte und die mündliche per Telefon.“*

Kooperation wird hier mit „Kommunikation“ gleichgesetzt; Zusammenarbeit wird zum Äquivalent für Austausch. Dies spiegelt sich in der Praxis der Organisationen wider: Hinter „unsere Kooperationspartner sind...“ verbirgt sich in vielen Fällen „wir sind in Kontakt mit.../wir kennen ...“.<sup>9</sup>

Von Kardoff<sup>10</sup> beschreibt Kooperation als

*„eine problembezogene, zeitlich und sachlich abgegrenzte Form der gleichberechtigten arbeitsteilig organisierten Zusammenarbeit zu festgelegten Bedingungen an einem von allen Beteiligten in einem Aushandlungsprozess abgestimmten Ziel mit definierten Zielkriterien.“*

Kooperation bedeutet für von Kardoff also mehr als „sich kennen und austauschen“ – er spricht von Zusammenarbeit mit Voraussetzungen:

---

<sup>8</sup> Die Kinderschutz-Zentren, Köln 2009, S.10

<sup>9</sup> Vgl ebd.

<sup>10</sup> Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 27

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

- » abgegrenzt
- » gleichberechtigt
- » arbeitsteilig
- » festgelegte Bedingungen
- » in Aushandlung bestimmtes Ziel mit Zielerreichungskriterien.

Sicher ist hierbei Kommunikation ein wichtiger Bestandteil, allerdings mit einem Zweck verbunden: Kooperation braucht gelingende Kommunikation, um einen gemeinsamen Prozess zu gestalten.

Van Santen/ Seckinger<sup>11</sup> formulieren nach Auseinandersetzung mit verschiedenen Begriffsbestimmungen drei Gemeinsamkeiten aller Definitionen, die wohl als der kleinste gemeinsame Nenner für den Begriff „Kooperation“ bezeichnet werden können, auch wenn der Grad der Konkretion der Gemeinsamkeiten offen bleibt:

- A) mindestens zwei Partner sind beteiligt
- B) diese handeln intendiert.
- C) es finden Abstimmungsprozesse statt.

Sie formulieren auf dieser Grundlage folgende Bestimmung von Kooperation:

*„Kooperation ist ein Verfahren – also keinen inhaltlich definierbaren Handlungsansatz der intendierten Zusammenarbeit, bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird.“<sup>12</sup>*

#### **1.1.2 KOORDINATION**

Von Kardoff<sup>13</sup> bezieht den Begriff „Koordination“ auf die Aushandlungsprozesse der Kooperation. Durch Koordination sollen

*„zu klärende sachliche, fachliche, institutionelle und /oder regionale Zuständigkeiten und Verantwortlichen zwischen zwei und mehreren Handlungssystemen, die nur lose miteinander gekoppelt sind und in den internen Arbeitsweisen autonom handeln, aufgeteilt werden“.*

Bergold und Filsinger<sup>14</sup> beschränken sich darauf, dass es sich um Koordination handle, wenn

*„verschiedene Aktivitäten sich auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten“.*

---

11 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S.28

12 Ebd. S.29

13 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S.27

14 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008, S. 8

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Lilge<sup>15</sup> stellt im Rahmen von Koordination den reibungslosen Prozessablauf – sowohl sachlich als auch personell – in den Mittelpunkt. Koordination soll hier die entsprechenden Teile (einer Organisation, verschiedene Partner) zu einem Ganzen harmonisieren. Er unterstreicht: *„Koordination impliziert Kooperation.“*

Koordination wird zusammenfassend als hilfreiches Mittel begriffen, die Kommunikationsprozesse in Kooperationen zu steuern. Sie setzt ein, wenn grundsätzliche Rahmenbedingungen gesetzt sind und schafft in den Kooperationszusammenhängen einen gemeinsamen Referenz- und Ausgangspunkt für konkrete Aktivitäten.

Helmcke<sup>16</sup> setzt Koordination mit „operativer Steuerung“ gleich und zieht damit eine Verbindung zwischen den Begriffen Steuerung und Koordination. Sie unterscheidet damit die Ebene der Rahmenbedingungen und Grundausrichtung von der Ebene der unmittelbaren Organisation der Netzwerke; allerdings nicht ohne zu bemerken, dass strategische und operative Steuerung in der Praxis der Netzwerke häufig auf einer Arbeitsebene oder sogar durch eine Person zusammenfallen.<sup>17</sup>

Die Klärung, welche steuernden Elemente in der Koordination liegen und welche koordinierenden Tätigkeiten gleichzeitig steuernd wirken, ist wohl nur in den Netzwerken selbst möglich; Koordination und Steuerung vermischen sich zu einem Gesamtkonstrukt.

#### **1.1.3 NETZWERK**

*„Netzwerke sollen eine Koordinierung und effektive Nutzung von Ressourcen, Produkten und Planung erreichen. Neben konkreten – produktbezogenen – Kooperationen geht es darum, zwischen Mitarbeitern (...) verschiedener Arbeitsbereiche einen kommunikativen Verständigungsprozess mit langfristiger Ausstrahlung zu etablieren.“<sup>18</sup>*

Ein Netzwerk ist also ein „Geflecht dauerhafter Kommunikationsverbindungen“<sup>19</sup>, das nicht im Kontext einer ganz konkreten Aufgabenstellung bzw. Fallbearbeitung steht.

Van Santen/Seckinger<sup>20</sup> verstehen unter einem Netzwerk eine Struktur, die sich herausbildet, die aufrechterhalten und unterstützt wird und

*„die kooperative Arrangements unterschiedlicher Personen oder Institutionen fördert und ihnen dient.“*

Netzwerke werden als Grundlage und Boden für Kooperation beschrieben, was Seckinger<sup>21</sup>

---

15 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003 S 28

16 Vgl.Helmcke, M., Bielefeld2008, S.80ff

17 Ebd. S.81

18 Landespräventionsrat Niedersachsen, Hannover 2004, S. 7

19 Ebd.

20 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 29

21 Seckinger, M. (2007): Was zeichnet eine funktionale Kooperation zwischen

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

damit begründet, dass es in krisenhaften Situationen kaum mehr möglich sei, die für gelingende Kooperation notwendigen Zielklärungen und die Herausbildung von gegenseitigem Vertrauen durch gute Kenntnis von Institution und Person zu erreichen. Dies sei in Strukturen möglich, die eben diese Prozesse als Startort und Pflegebasis von Kooperationsbeziehungen ermöglichen.

Von Kardoff<sup>22</sup> beschreibt Netzwerke als die weitest gehende Form der Verknüpfung. Für ihn beinhaltet eine Vernetzungsstruktur

*„das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abgestimmter Angebote in einer Versorgungsregion innerhalb eines Versorgungssystems, idealerweise vor dem Hintergrund eines gemeinsamen konzeptionellen Grundverständnisses“.*<sup>23</sup>

Als mögliche Ziele nennt von Kardoff<sup>24</sup>

*„die Erhöhung der wechselseitigen Erreichbarkeit, Durchlässigkeit der Strukturen, verbesserte Informationsrückkopplung, Vermeidung von Reibungsverlusten, Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses einer sozialen Problemstellung, verbesserte Ressourcennutzung, Stärkung des Innovationspotentials, Lerneffekte usw., kurz: Synergieeffekte.“*

Dahme erweitert dies durch einen Hinweis auf die Arbeit in Netzwerken<sup>25</sup>: Sie seien

*„Verhandlungssysteme, in deren Mittelpunkt gemeinsame Ergebnisse und Entscheidungen im Interesse eines Systems getroffen werden sollen“.*

Er weist außerdem darauf hin, dass Netzwerke voraussetzungsvoll seien, weswegen eine Erfolgsgarantie kooperativer Steuerung nicht möglich sei.<sup>26</sup>

Beide Autoren erweitern die Definition nach van Santen/Seckinger um Zielrichtungen: Organisiertes Zusammenwirken soll erreicht werden, wofür Verhandlung notwendig ist. Ergebnisse und Entscheidungen müssen beschlossen werden, die jenseits der einzelnen Trägerinteressen aber „im Interesse des Systems“<sup>27</sup> stehen.

Impliziert werden damit gesteuerte Netzwerke, die ermöglichen, dass auf der Basis gemeinsamer Ziele agiert wird, Konkurrenzen vermieden bzw. austariert werden und aus diesem partnerschaftlichen Netzwerk heraus in Kooperationen neue Angebote und Maßnahmen entwickelt und realisiert werden können. Eine solche Definition eines Netzwerkes umfasst mehr als eine Struktur des Kennenlernens und des Austausches und definiert konkrete Voraussetzungen und Aufgaben einer solchen weitergehenden Struktur.

---

dem ASD und den verschiedenen pädagogischen Institutionen und Einrichtungen aus? In: Kindle, H.r et al.: München 2006 Text 111, S. 4

22 vgl. Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 27

23 Ebd.

24 Ebd.

25 ebd

26 ebd.

27 vgl. Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 27

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Kraege<sup>28</sup> unterscheidet an dieser Stelle Netzwerke zwischen „Netzwerkkooperationen“ und „Nicht kooperative Netzwerke“. Netzwerkkooperationen (Netzwerke, in denen Kooperationen möglich sind und gelebt werden), haben – so Kraege<sup>29</sup> – den Charakter einer multilateralen Zusammenarbeit auf Grundlage eines gemeinsamen Ziels. Alle Partner behalten eine Mindestautonomie, Unsicherheiten werden kommunikativ im Netzverbund aufgegriffen und geklärt. Ressourcen werden gebündelt, Kapazitäten verknüpft – das Ganze wird zu mehr als seine Summe seiner Teile.

Rößl<sup>30</sup> grenzt davon die Netzwerke ab,

*„in denen das Verhalten der Akteure durch klassische Instrumente der hierarchischen Bürokratie sichergestellt werden.“*

Vorgegebene Ziele, hierarchische Ungleichheiten der Partner, Abhängigkeiten und Anordnungen nennt er als Beispiele für Instrumente, deren Existenz zu „nicht kooperativen Netzwerken“ nach Rößl führen.

### **1.1.4 Zusammenfassung und Bewertung**

Aufgrund der Breite der Definitionen (zwischen Nicht-Kooperation als völlige Kontaktruhe bis hin zur absoluten Integration der Arbeit verschiedener Organisationen als quasi neue Organisation<sup>31</sup>) und einer redundanten Definition der Begriffe Kooperation, Koordination und Netzwerk lässt sich eine allgemeingültige Trennschärfe nicht erreichen.

Walter Grunwald<sup>32</sup> schloss an dieser Stelle:

*„Eine präzise, intersubjektiv akzeptable Begriffsbestimmung von „Kooperation“ ist kaum möglich, da es sich um ein ebenso normatives, vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept handelt wie bei „Konflikt“ oder „Konkurrenz.“*

Als anwendbare Arbeitsdefinition für Netzwerke der frühen Hilfen erscheinen die Definitionen von von Kardoff<sup>33</sup> und van Santen/Seckinger<sup>34</sup> als ein hilfreicher Ausgangspunkt, da diese einen inneren Zusammenhang der Begriffe beschreiben, das offene Kontinuum in Ebenen einteilbar machen und sich in ihrem Konkretionsgrad ergänzen.

---

28 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008, S. 5

29 Vgl. ebd.

30 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008, S. 6

31 Vgl. Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 26

32 Grunwald, W. (1981) in Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 26

33 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 27

34 Ebd., S. 28

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Ein Netzwerk wird im Folgenden begriffen als eine Struktur:

- » die sich bildet, die gepflegt und (von Netzwerkpartnern (institutionell und persönlich), Initiatoren und Umfeld) unterstützt wird
- » die eine Plattform und Grundlage für Kooperation bildet
- » die das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abzustimmender Angebote zum Ziel hat und dies durch Aushandlungsprozesse im Sinne der zum Netzwerk führenden Gesamthematik zu erreichen versucht.
- » deren inhaltliche Arbeit möglich wird durch einer Sicherstellung und Steuerung des Netzwerkprozesses durch Koordination (in Person oder vereinbartem System)

### ***1.2 Netzwerktypisierungen – Unterschiede, die einen Unterschied machen.***

#### **1.2.1 Netzwerke unterschiedlicher Beziehungsformen**

Grundsätzlich unterscheidet Schubert<sup>35</sup> zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken. In natürliche Netzwerke bündelt sich v.a. das primäre Beziehungssystem, das nicht organisierte und eher informelle Gefüge von Familie, Freunden und Vertrauten. Auch die sekundären Netzwerke werden zu den natürlichen Verflechtungen gezählt. Die Grundlage für diese Vernetzungen bildet eine Mitgliedschaft bzw. eine Zugehörigkeit zu Nachbarschaften, Selbsthilfegruppen, Initiativen, Vereinen mit unterschiedlich starkem Organisationsgrad. Der Verbindlichkeitsgrad nimmt von primären zu sekundären Netzwerken ab, die Beziehungsflexibilität steigt. So entsteht Sozialkapital<sup>36</sup>, das für den Einzelnen themenspezifisch mobilisierbar ist.

Den natürlichen Netzwerken des Alltags stehen konstruierte künstliche Netzwerke gegenüber, in denen zur Bildung von Koalitionen und zur Koordination von Aktivitäten überwiegend professionelle Akteure und deren Ressourcen gebündelt werden.

Auch hier entsteht eine spezifische Form von Sozialkapital: Ergebnisse und Vereinbarungen, auf die Träger und Einrichtungen interinstitutionell zur Unterstützung ihrer eigenen Tätigkeiten zugreifen können. Diese künstlichen Netzwerke werden als tertiäre Netzwerke bezeichnet und sind in zwei Ausprägungen vorhanden: Einerseits geht es um marktbasierende Kooperationen im Profit-Bereich, andererseits um Netzwerke von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Non-Profit-Bereich

---

<sup>35</sup> vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 37ff.

<sup>36</sup> Sozialkapital erhält im Unterschied zu physischem bzw. Humankapital seinen Wert aus den Beziehungen zwischen Akteuren und ist dadurch nicht an eine Person gebunden. ( vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 39)

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

(Governance-Netzwerke). Tertiäre Netzwerke sind soziale Infrastruktur, wenn sie den Stabilitätsgrad erreicht haben, dass sie dem Kollektiv permanent zur Verfügung stehen.

*Tabelle 1: Natürliche und künstliche Netzwerke im Überblick (vgl. Schubert 2008,38)*

Natürliche Netzwerke Soziale Ressourcen	Künstliche Netzwerke Professionelle Ressourcen

Mit Konzepten von Gemeinwesenarbeit, Empowerment und Selbsthilfe hat besonders die Soziale Arbeit Interventionen und Arbeitsformen für natürliche Netzwerke entwickelt. Konzepte der Netzwerkkintervention in tertiären Netzwerken stammen v.a. aus dem Profit-Sektor.

Schubert<sup>37</sup> schreibt in dazu:

*„Besonders in der Sozialen Arbeit wird oft von der Fehleinschätzung ausgegangen, tertiäre Netzwerke im professionellen Bereich würden nach denselben „Solidaritätsregeln“ funktionieren wie natürlich Netzwerke. Nach den Erfahrungen von „Koopkurrenz“ als typisches Merkmal von tertiären Netzwerken sind Enttäuschungen und Verstörungen über den „Mythos der Kooperation“ entsprechend vorprogrammiert.“*

Die besondere Herausforderung für die tertiären Netzwerke des dritten Sektors liegt im Vergleich zu den marktbasieren Netzen in der Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit an die natürlichen Netzwerke, die auch in den Steuerungen mitberücksichtigt werden muss.<sup>38</sup>

#### **1.2.2 Grundorientierungen der Steuerung in tertiären Non-Profit-Netzwerken**

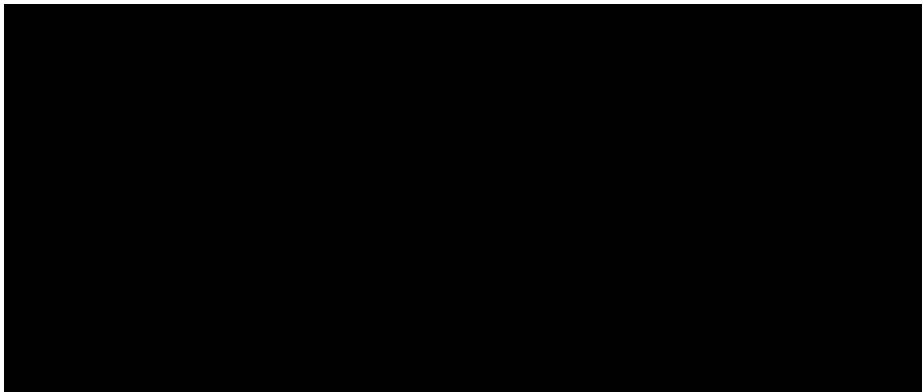
Aus der Netzwerkperspektive sind die verschiedenen Leistungen der Netzwerkpartner als Teile eines gesamten Leistungsprozesses für die Zielgruppe zu betrachten. Im Bereich der Frühen Hilfen bedeutet dies, dass Gynäkologen, Hebammen, Geburtskliniken, Kinderärzte, Eltern-Cafés, Jugendämter, Kinderschutz-Zentren etc. ihre Leistungen in eine für die Familien logische und fachlich fundierte Folge zusammenschließen, deren Übergänge

37 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008 S. 11

38 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008 S. 11

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

reibungslos und transparent sind.



*Abbildung 1: Beispiel einer integrierten Prozesskette (Schubert 2008,23)*

Daraus lassen sich zwei Netzwerkaktivitätsebenen ableiten, die hierarchisch zueinander stehen und sich bedingen:

Im Zentrum steht das Netzwerk zum direkten Leistungserbringungsprozess (Primärprozess), das die Herstellung der Dienstleistung, die Verfügbarkeit für die Adressaten und die Gestaltung der Übergänge in den Blick nimmt. Flankiert wird dieses Netzwerk durch das an den strategisch an Sekundärprozessen orientierte Netzwerk, in dem Kooperations- und Informationsprozesse, Einigung über fachliche Standards, Interessenbündelung und Koalitionsbildung zentralen Stellenwert haben.<sup>39</sup>

Interinstitutionelle Kooperation, die zur Erstellung einer Leistung als Primärprozess dient („fallbezogen“), ist somit zu unterscheiden von Kooperation von Organisationen, die keine verwertbaren Leistungen erstellt, sondern Interessen bündelt und Absprachen für eine koordinierte Leistungserstellung trifft („Netzwerke“). Strategische Netzwerke sind laut Schubert<sup>40</sup> nur dann von Bedeutung, wenn ihre Aufgabe als Unterstützung und Entwicklung des primären Prozesses deutlich wird. Nur dann ist Ressourcenaufwand gerechtfertigt und das „Wozu“ geklärt.

#### **1.2.3 Idealtypische Grundmuster der Netzwerksteuerung**

Netzwerksteuerung „verfolgt das Ziel, die zu Grunde liegenden Austauschbeziehungen zu gestalten“.<sup>41</sup>

---

39 Ebd. S. 13

40 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008 S. 12

41 Rößl (1996) in Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 43



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Drei Steuerungsmodi werden im Allgemeinen voneinander abgegrenzt:<sup>42</sup>

- » Marktmechanische Steuerung
- » Vertikal mit netzhierarchischer Koordinationsagentur
- » Modus der Selbstorganisation: Horizontales Netzwerk mit polyzentral-hierarchischer Vernetzungsstruktur

Bei im Marktmechanismus gesteuerten Netzwerken kooperieren die Organisationen allein über den „Austausch marktgängiger Leistungen“<sup>43</sup>. Im Marktgefüge von Angebot und Nachfrage koppeln Unternehmen ihre Leistungen so, dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Die Partner bleiben in hohem Maße autonom.

#### „Vertikal mit netzhierarchischer Koordinationsagentur“

Hierarchisch gesteuerte Netzwerke charakterisieren sich durch die Unterordnung der einzelnen Kooperationspartner unter eine zentrale Instanz. Diese Koordinationsagentur ist nicht weisungsberechtigt innerhalb der Führungsmuster der Organisationen, nimmt aber eine Schlüsselstellung ein. Sie koordiniert den Prozess der Zusammenarbeit im Rahmen von vereinbarten Handlungsvorgaben, die die beteiligten Organisationen anerkennen. Gesteuert wird auf zwei Ebenen: Zum einen werden vertikal Vorgaben gemacht und die Handlungsträger an den Schnittstellen der Kooperation in deren Umsetzung unterstützt, zum anderen wird im Netzwerk selbst horizontal abgestimmt und Vorgehen durch gemeinsame Zielvorgaben geplant und umgesetzt.

Über die Herstellbarkeit von Verbindlichkeit und Klarheit über schriftliche Vereinbarungen wird als besonderes Merkmal dieser Steuerung die Möglichkeit deutlich, die in Beziehung gesetzten Leistungen in ein Prozesskettengefüge setzen zu können und dieses Gefüge unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten organisierbar zu machen.

Sydow<sup>44</sup> bezeichnet diese Netzwerke als „strategische Netzwerke“, weil strategische Führungsrollen in einer definierten Anzahl von Organisationen und Personen aus demselben Dienstleistungsfeld ausgemacht werden können.

Je abhängiger die Leistungen der Partner und je verflochtener die Akteure des Netzwerkes sind, desto weniger greifen vertikale Gestaltungsmöglichkeiten und desto größer wird die Notwendigkeit, sich auf horizontaler Ebene selbst zu organisieren.

#### „Horizontal mit polyzentral-hierarchischer Vernetzungsstruktur“

In Netzwerken, in denen hochkomplexe Leistungen und Abhängigkeiten zusammengeführt werden sollen, ist eine Steuerung im Selbstorganisationsmodus sinnvoll. Durch die

---

<sup>42</sup>Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 43

<sup>43</sup> Ebd.

<sup>44</sup> Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 37

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Interdependenzen wird tendenziell die Bindung der Akteure in die Netzwerkstruktur höher, die gemeinsamen Themen und Schnittstellen sind deutlich. Personen bzw. Organisationen legen selbst fest, wie die Zusammenarbeit aussehen soll, welchen Regeln sie folgt und wie die Einhaltung gesichert wird. In diesem Steuerungsmodus ist eine Verknüpfung der Leistungen im Sinne einer Prozesskette nur bedingt möglich: die „kommunikative Herstellung eines Konsens“<sup>45</sup> ist nur mit hohem Zeit- und damit Ressourcenaufwand möglich.

Hier entsteht meist ein Netz mit vielen Akteuren in einem eher unübersichtlichen Feld mit mehreren Knotenpunkten und Verflechtungszonen. Steuerungsimpulse werden parallel bzw. nebeneinander gesetzt, Eindeutigkeit ist keine explizite Zielsetzung.

#### **1.2.4 Kaskade tertiärer Netzwerke**

Wirken öffentliche, (sozial-)wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure zusammen, ergibt sich ein Kaskadenmodell von vier Netzwerkebenen<sup>46</sup>:

» (Lokales) Politiknetzwerk

Verflechtungen zwischen staatlichen Instanzen, öffentlichen Einrichtungen und Interessengruppen, die oft um Machtpromotoren herum entstehen. Diese sind thematisch fokussiert und bestehen aus schwachen personengebundenen Brücken. Die Beteiligten stimmen sich ohne feste Orte und Zentren ab, Verhalten wird so vorhersehbar und stabil.

» Strategische Allianz von Dienstleistern

Zwei oder mehr Organisationen bündeln ihre Kompetenzen und bilden Koalitionen, die wenig formalisiert sind. Ziel sind strategische Vorteile auf dem Markt „durch eine Kompensation der Schwächen und Kombination der Stärken.“<sup>47</sup>

» Kontraktnetzwerk einer Wertschöpfungspartnerschaft

Die Zusammenarbeit von kommunalen Ämtern und Fachbereichen auf strategischer Ebene und den Trägern Sozialer Arbeit als „operative Zulieferer“ ist meist auf dieser Ebene angesiedelt. Jugendhilfeplanung oder besondere Moderationsagenturen wie Quartiersmanagements etc. haben die Aufgabe des Vertrauensaufbaus, um interinstitutionell abgestimmtes Handeln (teilweise unter Konkurrenten) in einer klaren Prozesskette zu erreichen.

» Projektnetzwerk

Die zeitlich befristete Realisierung eines komplexen Vorhabens steht im Mittelpunkt dieser Ebene, die Steuerung folgt den Regeln des Projektmanagements.

---

45 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008, S.7

46 Ebd. , S.11

47 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008 S.14

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***



Abbildung 2: Netzwerkkaskade (Landschaftsverband Rheinland 2009, 44)

In der Sozialen Arbeit bewegen sich Netzwerke oft auf allen Ebenen der Kaskade, was eine Herausforderung für die jeweilige Anschlussfähigkeit bedeutet. Die normativen Entscheidungen werden in Abstimmungs- und Verhandlungsprozessen getroffen, die innerhalb eines auf lose gekoppelten Beziehungen basierenden Netzes zu Schlüsselpersonen vorbereitet wurden. Kontraktnetzwerke funktionieren dagegen meist hochformalisiert mit verbindlichen Vereinbarungen und überprüfbaren Zielen.

Der Steuerungsspagat zwischen Vorgaben und Formalisierung im organisierten politisch-administrativen Bereich und Vertrauensbeziehungen und losen Koppelungen zwischen Organisationen im Marktgefüge braucht besondere Rahmenbedingungen, um zu gelingen.

### ***1.3 Analyse von und Steuerung in Netzwerken – Modelle und ihre Instrumente***

#### **1.3.1 Dynamisches 4x4Dimensionen-Modell nach van Santen/Seckinger<sup>48</sup>**

Unter der Fragestellung, wie und unter welchen Bedingungen in der Jugendhilfe kooperiert wird und wie und mit welcher erkennbaren Logik Kooperation in der Praxis funktioniert, stand das 1996 bis 2002 von van Santen und Seckinger<sup>49</sup> durchgeführte Forschungsprojekt „Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis – empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe“.

Anhand der gewonnenen quantitativen und qualitativen Daten entwickelten van Santen/Seckinger<sup>50</sup> ein dynamisches 4x4-Konfigurationsmodell, auf dessen Grundlage sich

---

48 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003

49 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003

50 Ebd. S. 416 ff

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Dynamiken in Kooperationsverbänden als Momentaufnahmen beschreiben lassen und Kriterien für gelingende interinstitutionelle Kooperation<sup>51</sup> abgeleitet werden können.

Van Santen/Seckinger<sup>52</sup> stellen im ersten Schritt fest, dass es in interinstitutionellen Kooperationen folgende vier gleichzeitig wirkende Ebenen zu berücksichtigen gibt:

- die Ebene der Organisationen, die als Akteure auftreten
- die Ebene der einzelnen Personen, die die Organisationen vertreten und die tatsächlich zusammenarbeiten
- die Ebene der Gesellschaft/Makroebene, in der gesellschaftliche Entwicklungen und Schwerpunkte abgebildet sind
- die Ebene des Kooperationszusammenhangs selbst als quasi zu schaffende neu-organisatorische Ebene

Auf jeder dieser Ebenen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, damit Kooperation gelingen kann.

*„Die Zusammenarbeit zwischen mehreren Organisationen enthält transinstitutionelle Komponenten. Dadurch kommt es zu einer Vervielfachung der Anforderungen, weil sich viele Probleme in mehrfacher Hinsicht stellen.“<sup>53</sup>*



Abbildung 3: Ebenen der Kooperation (vgl. Seckinger, M. (2003), in Die Kinderschutz-Zentren 2008,16)

---

51 An dieser Stelle soll auf folgende begriffliche Unschärfe aufmerksam gemacht werden: Van Santen/Seckinger sprechen von „inter-institutioneller Kooperation“ und nicht von „Netzwerk“. Sowohl die befragten Einheiten als auch die abgeleiteten Kriterien zum Gelingen beziehen sich aber eindeutig auf die der Kooperation zugrunde liegenden Strukturen. In der Analyse schreiben die Autoren: „Innerhalb dieser (einzelfallbezogenen, Anm. der Verf.) Kooperationen sind die gleichen Faktoren(...) von Bedeutung wie bei gremienbezogener Kooperation.“ (Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 412)

52 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003, S. 416

53 Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003 S. 407

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die Gleichzeitigkeit verschiedener Beziehungsebenen in interinstitutioneller Kooperation impliziert laut van Santen/Seckinger<sup>54</sup> zwei Grundarten von Herausforderungen:

» *Multiple Adhärenz*

Die Vertretungen der Organisationen müssen sich immer wieder bei ihrer Herkunftsorganisation rückversichern, um einen Abgleich der Interessen und Ziele der Organisation auf der einen und des Kooperationszusammenhangs auf der anderen Seite zu erreichen. Da Kooperationszusammenhänge einer hohen Eigendynamik unterliegen, ist dieser Zielabgleich schwer kalkulierbar oder gar kontrollierbar.

» *Doppelte Zielkongruenz*

Institutionsvertreter und Herkunftsorganisation haben nicht immer dieselbe Perspektive. Beide verfügen über einen eigenen Handlungskontext und eigene Motive, auch wenn der Kontext des Individuums in den der Herkunftsorganisation eingebettet ist. Dennoch existieren beide relativ unabhängig voneinander, wodurch die Bewertung eines Kooperationszusammenhangs unterschiedlich sein kann.

*„Eine gelingende Kooperation erfordert aber eine doppelte Zielkongruenz.“<sup>55</sup>*

Parallel zu den Doppelebenen der interinstitutionellen Kooperation entwickelten van Santen/Seckinger<sup>56</sup> aus den empirischen Befunden vier für Kooperationen analytische Dimensionen, die sich auf jeder Ebene konkretisieren:

- » Dimension „Status“
- » Dimension „Verbindlichkeit“
- » Dimension „Ressourcen“
- » Dimension „Referenzsystem“

Die Status-Dimension bezieht sich v.a. auf die Gewinn- und Verlustannahmen der Beteiligten im Rahmen des Kooperationsverbundes.

Auf individueller Ebene ergeben sich Statusunterschiede in Bezug auf verschiedene Berufsausbildungen und damit verbundenem beruflichen Ansehen. Ebenso bilden sich Statusunterschiede in der Involviertheit in Entscheidungen und „inner circles“ oder in Arbeitsplatzsicherheiten ab.

---

54, Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003 S. 359

55 Ebd., S. 359

56 Ebd., S. 406ff

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Auf Ebene der Organisationen spielen Statusfragen eine Rolle, wenn Kooperationsverbünde aufgrund ihrer Zusammensetzungen attraktiv für die Teilnahme werden – oder genau diese die Teilnahme verhindern („wenn X da ist, kommen wir nicht“.) Zugänge zu weiteren Netzwerken sind hier strategisch relevant. In die Dimension Status gehört des Weiteren die Wahrnehmung finanzieller Abhängigkeiten zwischen Organisationen. Das Jugendamt als öffentlicher Träger der Jugendhilfe und Verhandlungspartner in Leistungsvereinbarungen ist hier beispielhaft zu nennen.

Im Kooperationsverbund selbst geht es in dieser Dimension v.a. um die Anerkennung der Arbeit im Feld. Wird die Thematik, Zusammensetzung und das Vorgehen als wichtig eingestuft? In die gleiche Richtung bewegt sich die Dimension Status auf Ebene der Gesellschaft. Wie stehen hier kollektive und individuelle Problemlösungen im Verhältnis? Ist eine Gruppe ein akzeptiertes und anerkanntes Mittel zur Bearbeitung dieses Themas?

Die Dimension Verbindlichkeit beschreibt den Verpflichtungsgrad innerhalb der Kooperation. Auf Ebene der Einzelnen gilt das Ausmaß der Selbstverpflichtung gegenüber den anderen Beteiligten, der eigenen Organisation, den Zielen des Verbundes. Hier liegen Motivation und persönliches Engagement des Einzelnen. Auf Organisationsebene zielt die Dimension auf alle Formen der institutionellen Absicherung des Kooperationsverbundes. Wer nimmt regelmäßig teil? Wo liegt die Kooperation in Stellenbeschreibungen vor? Welchen Stellenwert hat die Mitarbeit in Netzwerken? Wie groß ist das Ausmaß an Entscheidungs- und Handlungsautonomie für den einzelnen Entsandten?

Im Kooperationszusammenhang selbst werden in dieser Dimension Fragen der internen Strukturierung aufgegriffen. Sie bildet ab, welche Maßnahmen geschaffen werden konnten, um aus einem freiwilligen oder gesetzlichen Verbund ein Netzwerk verlässlicher Partner zu machen. Dazu gehören Kooperationsvereinbarungen, Geschäftsordnungen etc.

Auf Makroebene sind der Umgang mit den Kooperationsergebnissen und die Verankerung der Rahmenbedingungen für Kooperationen relevant.

Die Ressourcendimension umfasst neben einer Notwendigkeit der Ressource „Zeit“ v.a. drei Ressourcen für die Kooperationsaktivitäten (auf allen Ebenen, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen) <sup>57</sup>:

- a) verfügbare oder erschließbare Informationen und damit mobilisierbare Einflussmöglichkeiten
- b) Stellenwert der Kooperation als Verfahren zur Lösung von Herausforderungen und den Willen, dafür den eigenen Einfluss geltend zu machen

---

57 Van Santen, E., Seckinger M., München 2003, S.419

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

- c) Die Kompetenz zur Kooperation, kooperationsrelevante Fähigkeiten

Die vierte Dimension Referenzsystem beschreibt den Werteüberbau, der die Ebenen prägt. Auf Ebene des Individuums stehen das Selbstverständnis der Person und deren persönliche Erfahrungshorizonte und Wertsysteme. Fachliche Standards der Berufsgruppen (implizite und explizite) spielen sowohl auf individueller als auf Organisationsebene eine wichtige Rolle, ebenso persönliche und institutionelle Handlungslogiken.

In der Organisation bestimmen außerdem festgeschriebene oder definierte Zuständigkeiten und kulturelle Traditionen diese Dimension. Im Kooperationsverbund selbst sind Erfahrungswerte mit Kooperationen und deren Arbeitsweisen relevant.

Van Santen/Seckinger<sup>58</sup> betonen, dass den Dimensionen keine innere Unabhängigkeit voneinander zuzuschreiben ist und sie keiner validen inneren Wertigkeit unterliegen.

Jede Dimension in jeder Ebene macht laut van Santen/Seckinger<sup>59</sup> eine ausreichend genaue Momentanbeschreibung von Kooperationszusammenhängen möglich. Im Modell lassen sich dynamische Prozesse bzw. verschiedene Phasen abbilden sowie spezifische Entwicklungsbedarfe und Steuerungsnotwendigkeiten ableiten. Die Dynamik der Kooperationsverbünde bewegt sich dabei auf zwei Achsen: Altersdynamik und Eigendynamik<sup>60</sup>.

Interinstitutionelle Kooperationen haben nach van Santen/Seckinger<sup>61</sup> idealtypische Entwicklungsstadien, die sich dynamisch verändern. Außerdem zeigt sich eine sich aus dem Wesen als intermediäre Instanz ergebende eigene Bewegung aus Einflussnahme der Beteiligten und Schaffung eigener Regeln und Verfolgen eines eigenen Ziels. Auf einem Kontinuum zwischen perfekter Rückkopplung und rückkopplungsfreiem Raum zwischen Individuum, Organisation, Kooperationsverbund und Makroebene findet permanent Bewegung statt.

*„Für erfolgreiche Kooperation gilt es nun, die richtige Beziehung zwischen den Dimensionen auf den vier genannten Ebenen (in jedem Moment der Dynamik neu austarierend) festzustellen.“<sup>62</sup>*

---

58 Ebd., S. 422

59 Ebd.

60 vgl Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003 S. 420

61 van Santen/Seckinger sprechen hier von „Gründungsphase, Etablierungsphase, Konsolidierungsphase und Endphase“ (Van Santen, E./Seckinger, M., München 2003 S. 420)

62 ebd.S. 421

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Folgende Grafik fasst das dynamische 4x4-Dimensionen-Modell zusammen:

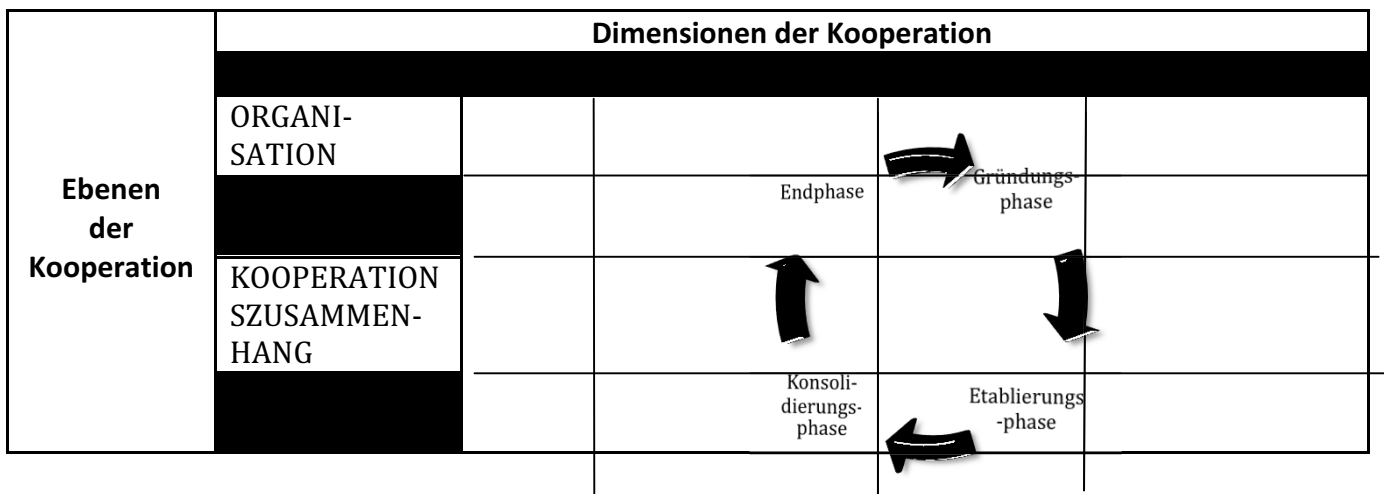


Abbildung 4: 4x4-Dimensionen-Modell (vgl. van Santen, E., Seckinger, M., 2003, S.416, Abbildung nach Verfasserin)

**1.3.2 Managementmodell für die Koordination der Interinstitutionellen Kooperation nach Schubert**

Schubert<sup>63</sup> fokussiert in seinem Modell die Steuerung von „planerisch initiierten und entwickelten künstlichen Netzwerken“. Er definiert:

*„Diese sind a) operativ auf einen Primärprozess ausgerichtet, haben b) durch die Vernetzung der Fachleute rein tertiären Charakter und werden c) in der Regel vertikal hierarchisch gesteuert und über Ressortgrenzen hinweg organisiert, um das Zusammenwirken der Akteure zu koordinieren.“<sup>64</sup>*

Wesentliches Erfolgskriterium einer Netzwerkkooperation<sup>65</sup> ist nach Schubert

*„die Einbettung der Kooperation in ein zielführendes Management.“<sup>66</sup>*

Von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis zur Umsetzung einer Netzwerkkooperation gestaltet das Management einen Gesamtprozess, der nach Schubert folgendermaßen zusammengefasst werden kann:<sup>67</sup>

- *Initiierung einer Kooperation als Ausgangspunkt (mit einer internen Absichtserklärung der Promotoren, die den Anstoß geben)*
- *Erhebung der potentiellen Kooperationspartner und Bewertung der Beziehungsoptionen*
- *Kooperationsverhandlungen zwischen ausgewählten potentiellen Partnern mit Willensbekundungen (Letters of intent)*
- *Kooperationsentscheidung und –einrichtung durch Kooperationsverträge*
- *Implementierung und Realisierung*

63 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 27

64 Ebd. S. 87

65 Schubert, H. in Prof. Dr. Döring, D. (Hrsg).Berlin, 39.Jahrgang, Nr. 3/2008S.5

66 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 53

67 Ebd. S. 53



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

- Weiterentwicklung oder Auflösung der Netzwerkkoooperation (durch Vertragsauflösung oder durch neue Vereinbarungen)

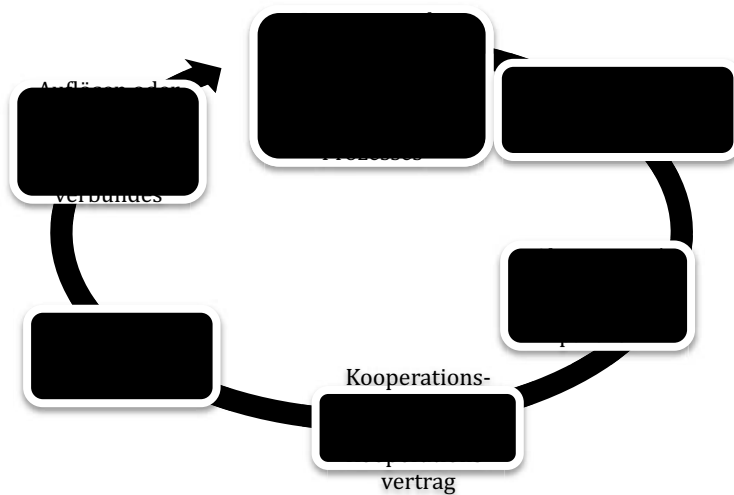


Abbildung 5: Gesamtprozess des Netzwerkmanagements (Schubert 2008, S. 54)

In der Phase der Initiierung (a) soll die Aufgabenstellung analysiert werden und eine Vorstrukturierung des Ablaufes erfolgen. Die systematische Vorplanung des Kooperationsprozesses steht hier an.

Die Suche und Bewertung der Kooperationspartner (b-d) ist einer der wesentlichen Meilensteine für den Erfolg – und die Phase enormer Unsicherheiten. Die Vielzahl von potentiellen Partnern muss auf Grundlage unvollständiger und diffuser Informationen reduziert werden, nur wenige Erfahrungswerte stehen zur Verfügung. Daher hält Schubert einen Kriterienkatalog, der aus der Analyse der Aufgabenstellung erstellt wird, für unerlässlich, um eine Mindestkompatibilität und eine maximal mögliche Ergänzung der Partner zu erreichen.

Auf dieser Grundlage können unter den Partnern Absichtserklärungen („Letter of Intent“) ausgetauscht werden, die die Realisierung einleiten.

In der Realisierungsphase (e) sieht Schubert in erster Linie eine Lernphase für die Partner, die durch das Management unterstützt werden muss: interaktive Zusammenarbeit und die Akzeptanz einer Koordination (mit Aufgabenverteilungen, Festlegung von Meilensteinen, Ressourcenzuordnungen und der Schaffung von Krisenmechanismen) sind unter dem Aspekt der bedingten und teilweisen Aufgabe der eigenen Handlungsautonomie neu.

Die Phase der Perspektivklärung des Netzwerks ist inhaltlich an ein System der Qualitätssicherung und des Controllings gebunden, das für Schubert den Gesamtprozess des Netzwerkmanagements rahmen muss.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Für die konkrete Steuerung der Netzwerke ordnet Schubert diese Phasen in Teilprozesse in drei Säulen an, die sich am funktionalen Management-Modell<sup>68</sup> orientieren:

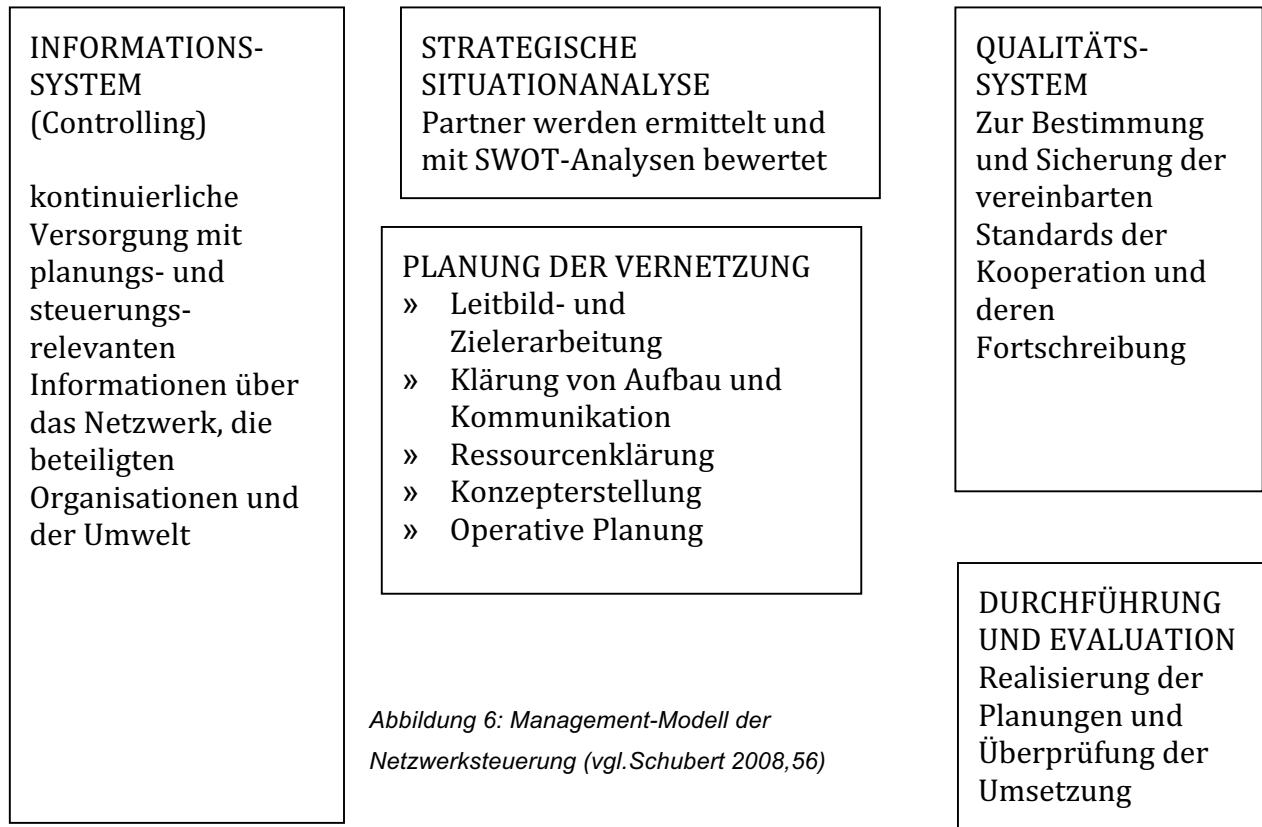


Abbildung 6: Management-Modell der Netzwerksteuerung (vgl. Schubert 2008, 56)

Im Informationssystem werden alle relevanten Informationen über das Netzwerk, die Organisationen und die Umwelt erhoben, ausgewertet und in die Netzwerksteuerung eingespeist. In Netzwerken, die über wenig hierarchische Ebenen verfügen und mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung der einzelnen operativen Einheiten funktionieren, ist ein durchdachtes Informationsmanagement Voraussetzung für die Arbeit in der zweiten Säule, die Schubert<sup>69</sup> „die zentrale Managementsäule der Steuerung“ nennt.

Strategische Vorbereitung durch eine möglichst genaue Analyse der beteiligten Partner und den sich daraus ergebenden Handlungsmöglichkeiten und Ergänzungspotentialen stellen den Beginn der eigentlichen Vernetzung dar. Die konzeptionelle Arbeit wird darauf aufgebaut: Alle Vereinbarungen zum Netzwerkgeschehen von Leitbildentwicklung zur operativen Budgetplanung stehen im Zentrum des Modells und bereiten die anschließende Steuerungsaufgabe der Realisierung und Evaluation vor.

68 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 55

69 Ebd., S. 57

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Im Querschnitt dazu verläuft die dritte Säule des Qualitätssystems, in der die Erstellung, Überprüfung und Fortschreibung von Standards der Kooperation stehen.

Die Steuerung wird im Modell nach Schubert dadurch erschwert, dass die Netzwerkgrenzen sehr undeutlich sind und ein relativ schwacher Formalisierungsgrad besteht.

*„Netzwerke beruhen stärker auf Aushandlung und Vertrauen, die Fundamente bestehen weder aus hierarchisch legitimierten Verfügungsrechten noch aus justiziablen Regelungen oder detaillierten Verhaltensvorschriften.“<sup>70</sup>*

Baitsch und Müller<sup>71</sup> wählen aus diesem Grund für die Steuerungsaufgaben den Begriff der „Moderation“ und beschreiben folgende Leitlinien der Steuerung:

- a) *Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit halten*
- b) *gemeinsame Erfahrungen und Erfolge ermöglichen*
- c) *Ordnung herstellen und gleichzeitig Unordnung zulassen*
- d) *Konflikte bearbeiten und eingrenzen*
- e) *gegenseitige Erwartungen transparent machen*
- f) *Anschlüsse nach außen öffnen und offenhalten*

Schubert<sup>72</sup> betont, dass

*„es neben solchen moderationsgestützten Methoden zur Vertrauensbildung und Kommunikation den Einsatz von „harten“ Instrumenten der Steuerung braucht“,*

um den Netzwerken in ihrem Aufbau gerecht zu werden.

*„Ohne Vorstellung, was ein Netzwerkmanagement auf methodischer Ebene der Realisierung leisten muss, wird nur einem unpräzisen Gebrauch der Netzwerkretorik Vorschub geleistet.“<sup>73</sup>*

Als „Harte Instrumente“ sind folgende Instrumentarien für ihn zentral:<sup>74</sup>

- SWOT-Analysen in der vorbereitenden Orientierungsphase
- Stakeholder-/Netzwerkanalyse zur Identifizierung der geeigneten Partner der Kooperation in der Initiierung des Netzwerks
- Formelle und informelle Vereinbarungen, Festhalten der Aufbauorganisation/Infrastruktur und Einhalten eines Projektmanagements in der Phase der Planung und des Aufbaus
- Zielvereinbarungen nach dem SMART-Prinzip

---

70 Schubert, H., Wiesbaden 2008 S. 58

71 Vgl. Baitsch/Müller (2001) in: Schubert, H., Wiesbaden 2008 S. 58

72 Ebd., S.59

73 Ebd., S. 58

74 Vgl. ebd., S.59

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

- Controlling- und Evaluationsinstrumente in der zentralen Phase der Realisierung, Institutionalisierung eines indikatorenbasierten Berichtswesens

Als Zusammenfassung aller Bausteine erweitert Schubert seinen ersten Phasenaufbau und das Säulenmodell zu einem „Instrumentellen Kreislauf der Planung von Netzwerken als Infrastruktur“ von sechs auf neun Schritte:<sup>75</sup>

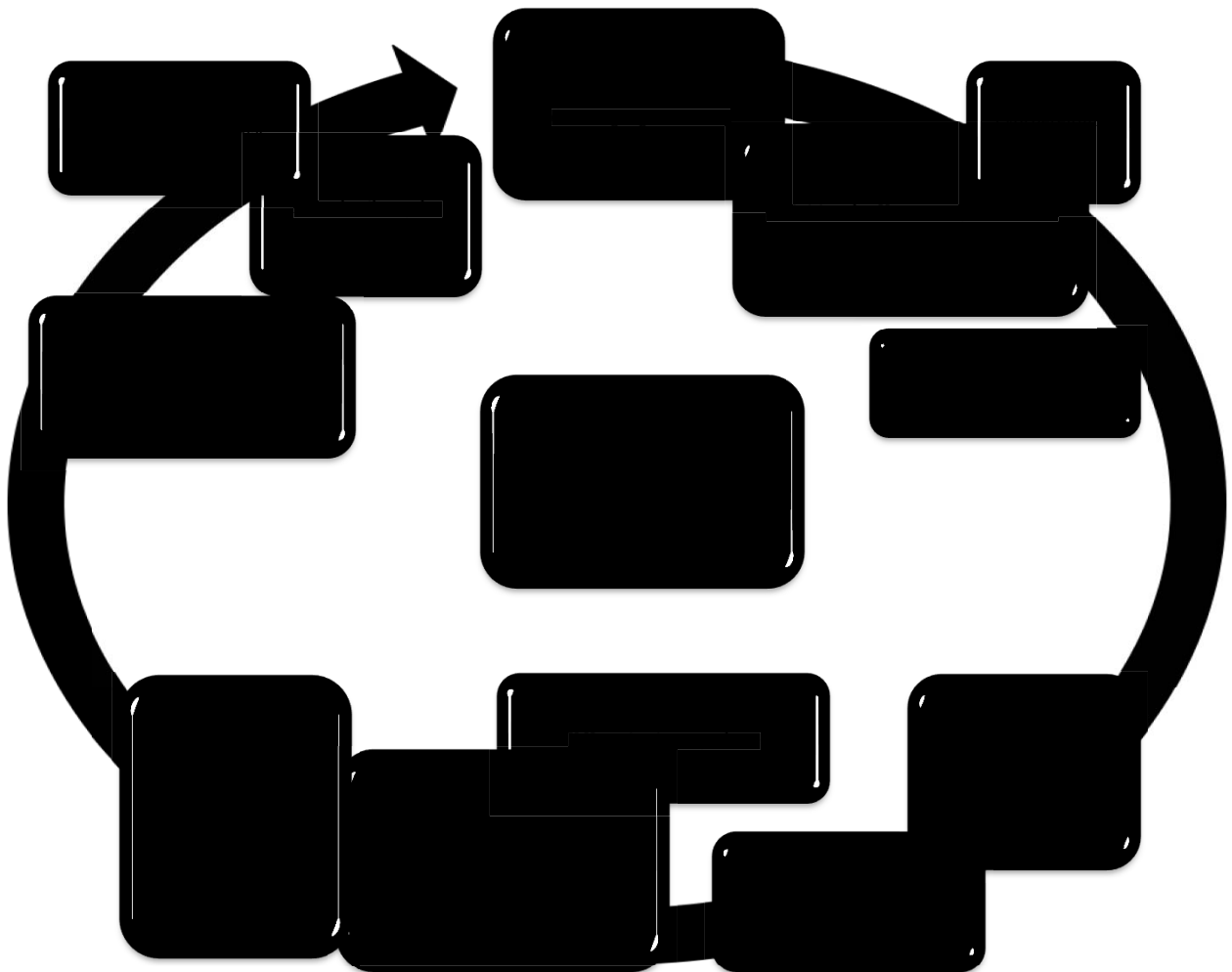


Abbildung 7: Instrumenteller Kreislauf der Planung von Netzwerken als Infrastruktur (vgl. Schubert 2008, 88)

#### **1.3.3 Netzwerkmanagement als Changemanagement-Prozess**

Nach Ansicht von Schubert<sup>76</sup>, Spieckermann<sup>77</sup>, Nüß<sup>78</sup> u.a. ist die Steuerung von Netzwerken in engem Zusammenhang mit dem Vorgehen in Projekten zu sehen und greift ebenfalls auf die Abläufe und Instrumente des Projektmanagements zurück.

<sup>75</sup> Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 88

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die DIN-Norm 69901 definiert ein Projekt

*„als zeitlich begrenztes Vorhaben mit klar formuliertem Ziel und einem festgelegten Anfangs- und Endzeitpunkt sowie begrenzten Ressourcen. Es ist gekennzeichnet durch Einmaligkeit, Komplexität und einen innovativen Charakter – d.h. es handelt sich um keine Routineangelegenheit und grenzt sich gegenüber dem „Alltagsgeschäft“ ab.“<sup>79</sup>*

Nüß<sup>80</sup> betont, dass Projekte stets einen Veränderungsaspekt enthalten: neue Produkte, neue Konzepte, neue Organisationsstrukturen stehen im Mittelpunkt eines Projektes.

Neue Konzepte, neue Themen und neue Zusammensetzungen der Mitarbeitenden, die neue Arbeitsstrukturen erforderlich machen, führen Nüß<sup>81</sup> dahin, dass

*„Ziel und Intention von Projektarbeit immer ist, Innovationsprozesse in Gang zu setzen und zu gestalten, interne Lernprozesse anzuregen und damit Organisationsentwicklung voranzutreiben und zu steuern.“*

Die Nutzung dieser innovativen Potentiale von Projekten ist laut Nüß<sup>82</sup> in der Sozialen Arbeit noch weitgehend ungenutzt – und bedarf einer systematischen und strukturierten Methodik der Steuerung, die in den Zyklen und Instrumenten des Projektmanagements zur Verfügung stehen<sup>83</sup>.

Auf zwei Aspekte soll an dieser Stelle ergänzend zu den Modellen nach van Santen/Seckinger<sup>84</sup> und Schubert<sup>85</sup> in diesem Zusammenhang eingegangen werden:

A) „Die fachliche und überfachliche Seite der Veränderung<sup>86</sup> im Netzwerkmanagement sowie

B) Netzwerkmanagement als Steuerung eines Teamentwicklungsprozesses<sup>87</sup>

#### ***1.3.3.1 Die fachliche und überfachliche Seite der Veränderung im Netzwerkmanagement***

Jede Veränderung lässt sich auf drei Ebenen nachverfolgen und kann in unterschiedlicher Ausprägung Auswirkungen haben.<sup>88</sup>

---

76 Vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S.7ff

77 Landschaftsverband Rheinland, Köln 2008, S. 51ff

78 Nüß, S.in Schubert H., Wiesbaden 2005

79 Ebd. S. 169

80 Vgl. ebd. S. 182

81 Ebd.

82 Ebd.

83 Vgl. ebd. S. 184 ff

84 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 416 ff

85 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S.68

86 Vgl. Stolzenberg, K., Heberle, K., Heidelberg 2006, S. 4

87 Vgl. Mayershofer, D., Kröger, H., Hamburg 2008, S. 68ff

88 Stolzenberg, K./Heberle, K. Heidelberg 2006, S. 2

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Tabelle 2: Ebenen von Veränderung (vgl. Stolzenberg/Heberle 2008, 2)

Veränderungen in der Aufbauorganisation <ul style="list-style-type: none"><li>- Strukturneuaufbau</li><li>- Reorganisationen</li></ul>
Veränderungen in der Ablauforganisation <ul style="list-style-type: none"><li>- neue Prozesse</li><li>- andere Rollen- und Zuständigkeiten</li><li>- Aufgabenveränderungen</li></ul>
Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten <ul style="list-style-type: none"><li>- Wertgefüge der Zusammenarbeit</li><li>- Führungsinstrumente</li><li>- Aufgabenzuschreibungen</li></ul>

In der Steuerung der Veränderungs-/Innovationsprozesse stellt sich jeweils die Frage, auf welchen Ebenen wann Schwerpunkte gesetzt werden und welche aus dem Fokus rücken können.

Meist werden die strukturellen Fragen gründlich erörtert und daraus neue Abläufe abgeleitet. In ihren Auswirkungen werden die Strukturveränderungen kaum in den Fokus genommen. Die Konsequenzen für das soziale Gefüge und dem zu erwartenden Konfliktpotential finden oft wenig Beachtung – v.a. auch hinsichtlich der unterschiedlichen Logiken und Gesetzmäßigkeiten der Veränderungsebenen.

Die fachliche Seite der Veränderung unterliegt einem sehr klaren Ablauf und steht dadurch auch meist im Fokus. Sowohl Aufbau, als auch Ablauf und Verhalten werden auf fachlicher Ebene geplant, umgesetzt und evaluiert, in für alle Beteiligten nachvollziehbare Sequenzen und mit bekannten Instrumenten.

Die überfachliche Seite bildet die „weichen Faktoren“ ab. Individuelle Reaktionen hinsichtlich der Akzeptanz der fachlichen Veränderung, der Überzeugung von deren Richtigkeit, die Bereitschaft, diese mitzutragen und sie bei der konkreten Umsetzung zu unterstützen brauchen Berücksichtigung. Sie müssen gesteuert werden durch eine intensive Beschäftigung und Begleitung der Bedürfnissen und Stimmungen jenseits des analytisch-fachlichen Bereichs.<sup>89</sup>

Im Modell der Ebenen der Kooperation nach van Santen/Seckinger<sup>90</sup> wird eine besondere Schwierigkeit im Netzwerk deutlich: Auf allen Ebenen (Individuum,

<sup>89</sup> Stolzenberg, K./Heberle, K. Heidelberg 2006, S.4

<sup>90</sup> Vgl. Abb. 3 dieser Arbeit, S.15

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Kooperationszusammenhang, Organisation und Gesellschaft) können alle Ebenen der Veränderung wirken und sich bedingen: Abläufe werden sowohl auf Organisationsebene als auch im Netzwerk selbst abgestimmt, persönliche Stimmungen sind sowohl in der eigenen Herkunftsorganisation als auch in der Kooperationsbeziehung relevant. Veränderung findet im interorganisationalen Raum statt und bekommt dadurch eine Vielzahl an neuen Ebenen, die Steuerung notwendig machen.

Sowohl die fachliche Ebene als auch die überfachliche Ebene im Veränderungsprozess berücksichtigt Witte<sup>91</sup> in seinem Promotoren-Modell. Auf jeder Ebene sehen er und die Weiterentwickler des Modells „Promotoren“ für hilfreich an, die mit hohem Aktivitätslevel und ohne formelle Rollenzuschreibung – meist als Mitglied der Steuerungseinheit – überdurchschnittlich für die Veränderung engagiert sind.

Um Innovationsprozesse voranzutreiben hat sich eine Troika aus Macht-, Fach- und Prozesspromotor am effektivsten erwiesen<sup>92</sup>:

Der „Machtpromotor“ setzt seine vorhandene hierarchische Stellung ein, um Ziele, Personalentscheidungen, Umstrukturierungen, Termine etc., die auf fachlicher Ebene sinnvoll sind, zu schützen und durchzusetzen.

Über fachbezogenes Wissen und Erfahrungen manifestiert sich die Stellung des „Fachpromotors“, der neue Chancen erkennt, Visionen hat, Vorschläge beurteilen kann und Konzepte entwickelt. Der Machtpromotor überwindet dabei Widerstände im Prozess auf der Wollensebene, der Fachpromotor befähigt die Akteure zu Innovationen.

Hauschildt<sup>93</sup> fügt als Bindeglied zwischen diesen beiden Promotoren den „Prozesspromotor“ ein, der seine Stellung über Organisations- und Kommunikationsfähigkeit erhält.

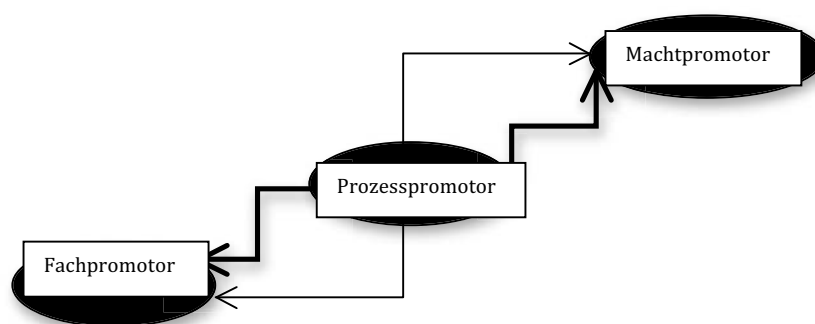


Abbildung 8: Informationsbeziehungen der Promotoren (vgl. Hauschildt, 1999,48)

91 Folkerts, L., Wiesbaden 2001, S. 33

92 Ebd. S.132

93 Hauschildt, J., Wiesbaden 1999, S. 32ff

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Hierarchisches Gefüge, fachliches Wissen und ein Bindeglied zwischen beiden Ebenen müssen zum Gelingen des komplexen Geschehens in Veränderungsprozessen zusammenarbeiten und ein Gefüge bilden. Eine gelingende Steuerung auf allen Ebenen der Veränderung braucht Vertreter aller Ebenen, die die jeweilige Relevanz im Gesamtprozess sowohl betonen als auch ausgleichen.

#### ***1.3.3.2 Netzwerkmanagement als Steuerung eines Teamentwicklungsprozesses***

Netzwerke sollen Zusammenarbeit ermöglichen, „eine Plattform für kooperative Arrangements“<sup>94</sup> sein. Die besonderen Rahmenbedingungen der fach- und systemübergreifenden Zusammensetzung, der klaren Beheimatung in einer Organisation (und nicht im Netzwerk) und einer oft nicht konstanten Besetzung machen auch die besonderen Entwicklungsbedingungen deutlich, um vom Zusammenkommen zum Zusammenarbeiten zu kommen.

Hilfreich für die Steuerung ist hierbei das Heranziehen der Phasen der Teamentwicklungsprozesse<sup>95</sup>:

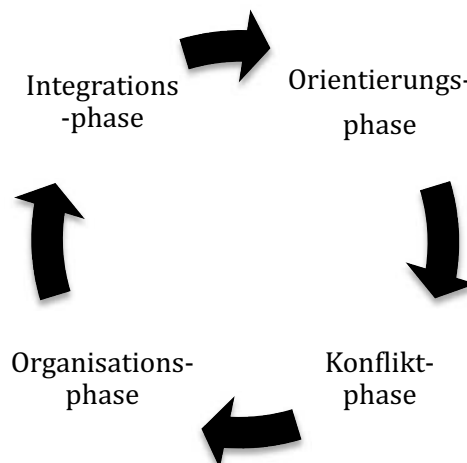


Abbildung 9: Gruppenphasen (vgl. Mayershofer, D./Kröger, H., 2008,68)

Die Orientierungsphase ist die Phase des Kennenlernens. Hier wird erste Sicherheit gewonnen. Ein gemeinsames Ziel oder übereinstimmende Arbeitsmethoden existieren noch nicht. In Netzwerken ist dies die Phase des gegenseitigen Vorstellens, des gemeinsamen Sich-Fortbildens.

In der Konfliktphase werden unterschiedliche Standpunkte, Handlungsweisen, Auffassungen und Sichtweisen deutlich. Macht- und Entscheidungsstrukturen sind unklar, die Frage nach der Sinnhaftigkeit kommt auf, Schuldige werden gesucht. Oft brechen Gruppen an diesem Punkt auseinander.

Erst in der Phase der Organisation kommt die Gruppe zu einer klaren Struktur und

94 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 27

95 vgl. Mayershofer, D., Kröger, H., Hamburg 2008, S. 68



***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

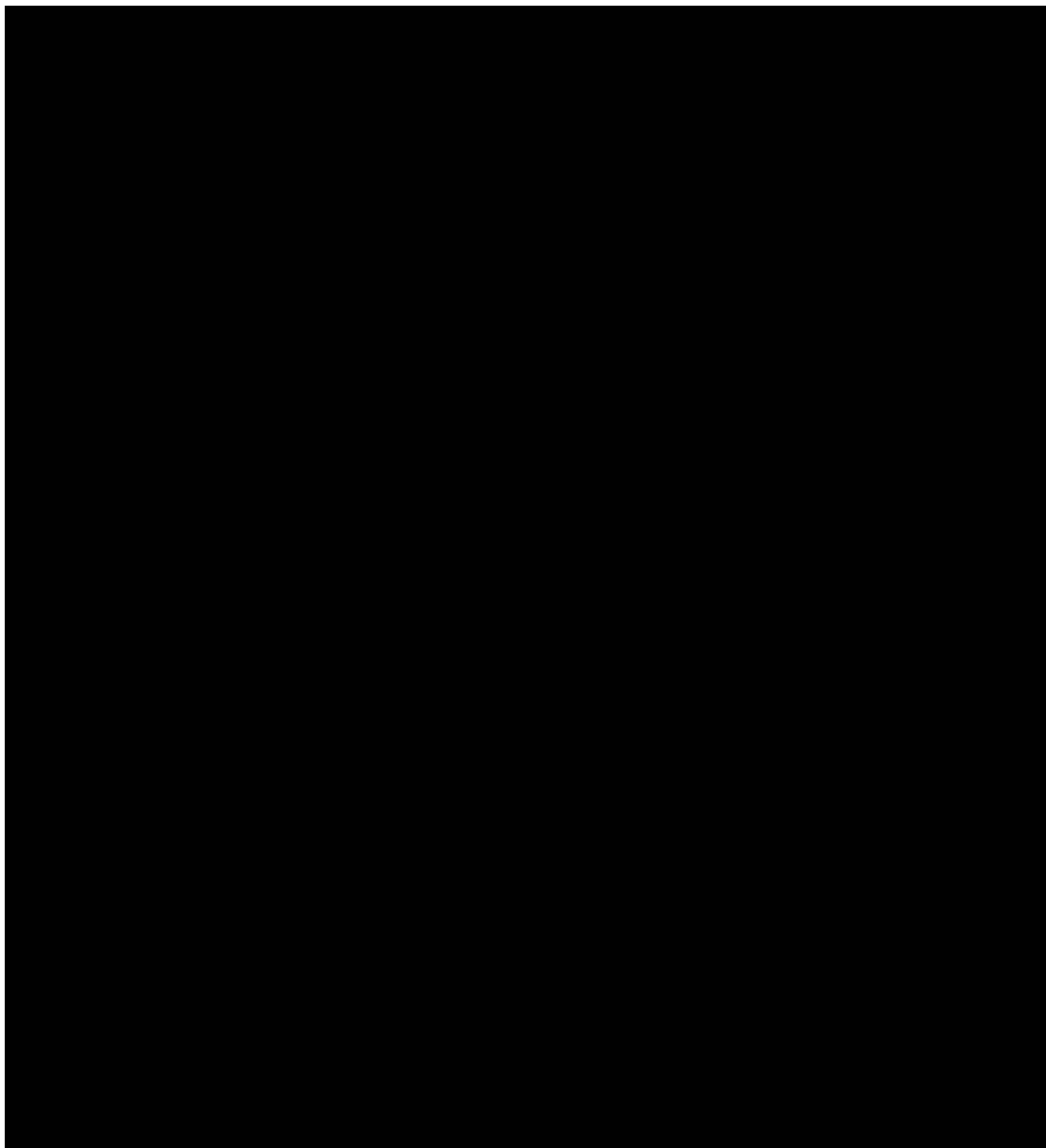
Vereinbarungen. Die Gruppe wird von klaren Regeln getragen, an die sich die Mitglieder halten.

Die letzte Phase des Zyklus ist die Phase der Konsolidierung und Selbstorganisation. Die Gruppe kann jetzt mit Anforderungen kreativ umgehen.

Aufgabe der Steuerung ist es, die Phasen zu begleiten und v.a. die Konfliktphase mit der Gruppe gemeinsam zu halten.

Mayershofer/Kröger<sup>96</sup> haben dazu typische Verhaltensweisen der Gruppe und Möglichkeiten der Unterstützung/Steuerung durch die Leitung im Überblick zusammengetragen, die auch für die Steuerung von Netzwerken Relevanz haben:

*Tabelle 3: Steuerungsmöglichkeiten in den Gruppenphasen (Mayershofer, D./Kröger, H., 2008, 70)*



---

96 Mayershofer, D., Kröger, H., Hamburg 2008, S.70

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die Phasen der Teamentwicklung haben in Gruppen, deren Mitglieder verschiedene Systeme und damit verschiedene Systemkulturen repräsentieren, besondere Bedeutung.

Mayershofer/Kröger<sup>97</sup> beschreiben im Zusammenhang interkultureller Gruppen (die im Zusammenhang dieser Arbeit in den Systemkulturen begründet liegen) folgende Herausforderungen:

- *sprachliche Barrieren (auch auf Ebene von Fachsprachen, Fachworten, Logiken der Sprache im Berufsfeld)*
- *gegenseitiges unverständliches Verhalten der Mitglieder (Nichterscheinen bestimmter Berufsgruppen, Blockieren von Themenfeldern, Gesprächskulturen)*
- *nicht erfüllte gegenseitige Erwartungen*
- *unterschiedliche Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen*
- *Lösungen aus dem anderen System werden als unangemessen, sogar falsch bewertet.*

Die Phase der Orientierung wird in diesen Gruppen länger andauern, die Konfliktphase u.U. heftiger verlaufen und die Organisationsphase von klaren Verschriftlichungen der Vereinbarungen profitieren.

*„Wirklich bedeutend für die Qualität der Zusammenarbeit ist, dass Unterschiede gegenseitig akzeptiert und geschätzt werden.(...) Erst in der Auseinandersetzung um die verschiedenen Sichtweisen kann die wirkliche Qualität und Synergie entstehen, die eine Gruppe braucht, um den Sinn und Zweck der Teamarbeit zu erfüllen.“<sup>98</sup>*

Diese so allgemeine Aussage in Netzwerken mit Leben zu füllen, Orientierung ohne Zeitdruck zu ermöglichen und notwendige Konflikte konstruktiv auszuhalten, liegt in der Aufgabe der Steuerung.

#### ***1.4 Eine Zusammenfassung: Kriterien, Phasen und Instrumente gelingender Netzwerkarbeit***

Was Netzwerke ausmacht und was sie unterscheidet wird in drei Punkten zusammengefasst:

A) *Was ein „Netzwerk“ „ist“, ist nicht mit einer eindeutigen Definition zu klären.*

Die Schnittmenge der Begriffen „Kooperation“ und „Koordination“ ist groß; das in der Praxis erlebte Kontinuum zwischen Nicht-Kooperation und Integration von Organisationen nur bedingt einteilbar. Für die Fragestellung dieser Arbeit wurde folgende Definition erarbeitet und als hilfreich angesehen:

*Ein Netzwerk wird begriffen als eine Struktur:*

» *die sich bildet, die gepflegt und (von Netzwerkpartnern (institutionell und persönlich), Initiatoren und Umfeld) unterstützt wird*

---

97 Vgl. Mayershofer, D., Kröger, H., Hamburg 2008, S. 99

98 ebd. S. 71

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

- » *die eine Plattform und Grundlage für „kooperative Arrangements“ bildet*
- » *die das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abzustimmender Angebote zum Ziel hat und dies durch Aushandlungsprozesse im Sinne der zum Netzwerk führenden Gesamthematik zu erreichen versucht.*
- » *deren inhaltliche Arbeit möglich wird durch einer Sicherstellung und Steuerung des Netzwerkprozesses durch Koordination (in Person oder vereinbartem System)*

**B) Die Form und Art des Netzwerkes bestimmen die Art der Steuerung.**

Eine Unterscheidung von Netzwerktypen und Netzwerkebenen ist notwendig, um Steuerungsmöglichkeiten und Steuerungsgrenzen zu erkennen und umzusetzen.

Im Zusammenhang der Fragestellung handelt es sich um künstliche tertiäre strategisch an Sekundärprozessen orientierte Netzwerke, die einen Primärprozess flankieren. Sie sind vorrangig vertikal mit netzhierarchischer Koordinationsagentur gesteuert.

**C) Um Netzwerke in ihrer Komplexität zu analysieren und zu steuern sind die drei vorgestellten theoretischen Konstrukte als aufeinander aufbauende Elemente zu verstehen, die jeweils einen wichtigen Aspekt der Steuerung in den Blick nehmen. Eine Synthese der drei dargestellten theoretischen Konstrukte bietet die Voraussetzungen für eine gelingende Steuerung von Netzwerken.**

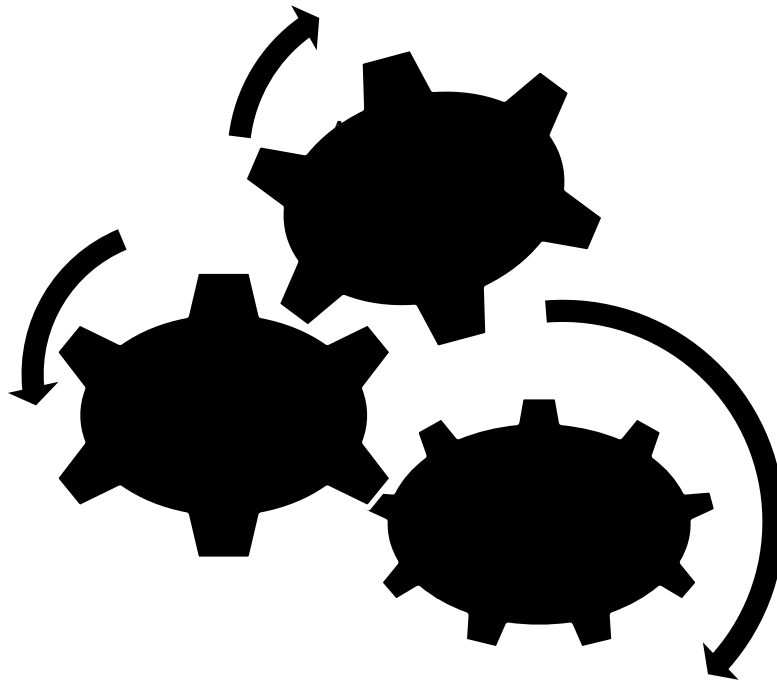


Abbildung 10: Synthese der theoretischen Modelle als Ausgangspunkt (Grafik der Verfasserin)

Van Santen/Seckinger<sup>99</sup> stellen in ihrem dynamischen 4x4 Dimensionen-Modell

---

99 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 416 ff

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Analysekriterien zur Verfügung, die Aussagen über den Verlauf von Netzwerkprozessen ermöglichen. „Darauf ist bei Netzwerkarbeit zu achten“ – so die Aussage ihres Modells. Die Kriterien lassen sich auf beinahe alle Netzwerke übertragen und zur Analyse verwenden.

In der Betrachtung des Aufbaus tertiärer Netzwerke als Managementprozess mit definierten Phasen und Instrumentarien liegt der Kern des infrastrukturellen Kreislaufes gelingender Netzwerkarbeit nach Schubert<sup>100</sup>. „So werden künstliche tertiäre Netzwerke aufgebaut, so funktioniert eine ideale Steuerung“; Schubert verengt seinen Fokus im Vergleich zu van Santen/Seckinger auf eine Form von Netzwerken und schlägt konkrete Vorgehensweisen und zu verwendende Instrumente vor.

Im dritten theoretischen Konstrukt des Netzwerkmanagements als Change-Management-Prozess wurden zwei - in beiden vorhergehenden Modellen angerissene - Aspekte vertieft. Sowohl die fachliche und überfachliche Seite der Veränderungen als auch die Entwicklungsphasen in Gruppen stellen beide besondere Anforderungen an die Steuerung von Netzwerken. In beiden Aspekten stecken große Konfliktpotentiale, für deren Bewältigung die Kenntnis der Dynamiken und das Wissen um Steuerungsmöglichkeiten unerlässlich sind.

## **2. Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein**

### ***2.1 Besonderheiten der Netzwerke der frühen Hilfen<sup>101</sup>***

Konstituierend für Netzwerke der Frühen Hilfen ist die Verzahnung von Jugendhilfe und Gesundheitswesen, außerdem sind die Frühförderung und Schwangerschaftskonfliktberatungsstellen mit ihrer nicht eindeutigen Zuordnung miteinzubeziehen. Sowohl strukturell als auch fachlich-inhaltlich unterscheiden sich diese Säulen allerdings in enormem Maße; die Zahnräder sind objektiv also nicht von Beginn an kompatibel.

Jeder Bereich agiert im Rahmen seines Sozialgesetzbuches<sup>102</sup>, das jeweils Leistungen im anderen Bereich begründet. Die Finanzierung und Erbringung der Leistungen erfolgt in einem Dschungel von kommunaler Jugendhilfe, Krankenkassen, örtlichen Trägern, Sozialleistungsträgern, freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe, freien Praxen, Trägern des öffentlichen Gesundheitswesens und Honorarkräften, deren Aufgabenstellung, inhaltliche Definition, Abrechnungsmodalitäten, wirtschaftliche Notwendigkeiten und

---

100 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 68 ff

101 Vgl. Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Ulm/Köln 2010, S. 38ff

102 Relevant sind hierbei: Fünftes (gesetzliche Krankenversicherung) und neuntes Sozialgesetzbuch (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) für das Gesundheitswesen und das Achte Sozialgesetzbuch (Kinder- und Jugendhilfegesetz) für die Kinder- und Jugendhilfe.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Selbstverständnis kaum zu vergleichen sind. Hilfen für Familien werden auf diesem Hintergrund entweder vom einen oder anderen System vergeben und geleistet, auf der Folie der eigenen Zuständigkeit und des eigenen Leistungsrepertoires. Hilfen laufen nicht selten parallel, ohne dass die Helfer im selben Familiensystem voneinander wissen oder Familien fallen an den Übergängen vom einen ins andere System in eine Zuständigkeitslücke und erhalten weder im einen noch im anderen System die notwendige Hilfe.

Innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe kommt hinzu, dass Vielfalt und Qualität der bestehenden Angebote von den Angebotspaletten der bestehenden Träger abhängig ist – und allenfalls teilweise aufeinander abgestimmt ist.

Als Berufsgruppen sind Sozialpädagogen, Ärzte, Mitarbeiter der Verwaltung, freie Hebammen, Psychologen, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten etc. angesprochen mit all ihren unterschiedlichen Ausbildungswegen, Status, Wissenschaften, Selbstverständnissen und ineliegender Konkurrenz und Abgrenzungen. Unterschiedliche hierarchische bzw. teambezogene Arbeitsstrukturen in Jugendhilfe und Gesundheitswesen, verschiedene Denkmodelle, theoretische Grundlagen und verschiedene Sprachen erschweren die Zusammenarbeit und führen zu Missverständnissen. Was Diagnostik, klare Rangfolgen und hierarchische Einzelentscheidungen im Gesundheitssystem bedeutet, liegt in der Jugendhilfe auf der Interpretationsfolie von Prozessorientierung, Teamentscheidungen und Gespräch.<sup>103</sup>

Auf diesem Hintergrund ist es kaum verwunderlich, dass das Wissen der beteiligten Systeme übereinander rudimentär und von hohen Erwartungen aneinander geprägt ist – und die eigene Kernkompetenz, Aufgabengebiete, Grenzen und Stärken im Gesamtbereich Kinderschutz und Frühe Hilfen nur in Ansätzen beschreibbar sind. Was der jeweils Andere tun soll (unabhängig von dessen realen Möglichkeiten) ist für die Einzelnen besser zu beschreiben als das, was im eigenen Tun verlässlich zu antizipieren ist.

Besonders zu erwähnen in Bezug auf Netzwerken der Frühen Hilfen ist die hohe emotionale Belastung, die mit der Kinderschutzarbeit einhergeht. Der Versuch, über Zuständigkeits- und Datenschutzdiskussionen und dem Hinweis auf eine „Verantwortungsgemeinschaft“ die eigene Sorge vor einem Nicht-Erkennen von gefährlichen Kinderschutzverläufen zu mindern, ist in einem Feld der medial hochaufbereiteten Kinderschutzdramen ebenso verständlich wie eine Gefahr in den Vernetzungsprozessen.

Auf die Vernetzung bezogen ergibt sich daraus eine paradoxe Anforderung an die Netzwerke

---

103 Vgl. Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Ulm/Köln 2010, S. 40

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

und deren Mitglieder.

Einerseits ist es von entscheidender Bedeutung, dass die starren Rollenmuster, Aufgabenzuschreibungen und Erwartungen in den Systemen gelöst werden. Für die Bildung eines Netzwerks Frühe Hilfen und Kinderschutz ist zu erwarten, dass sich die Akteure dynamisch und flexibel auf der Grundlage ihrer Motivation zusammenfinden, aneinander anpassen und Vorgehensweisen absprechen und aufbauen.

Andererseits müssen die Aufgaben und Rollen im Netz personenunabhängig festgeschrieben werden, um eine verlässliche Struktur und antizipierbares Verhalten zu ermöglichen. Vereinbarungen und Rollenübernahmen müssen auch über die Teilnehmer am Netzwerk hinaus in den Berufsgruppen und Organisationen gelten.

Diese Balance muss in den Netzwerken Früher Hilfen unter deren komplexen Bedingungen und Akteursgefügen gehalten werden.<sup>104</sup>

### ***2.2 Schutzengel in Schleswig-Holstein***

Seit 2006 fördert das Land Projekte und Vorhaben im Bereich Frühe Hilfen, insbesondere im Rahmen des Landesprogramms „Schutzengel für Schleswig Holstein“, das ein Baustein im Kinder- und Jugendaktionsplan des Landes Schleswig-Holstein darstellt. „Schutzengel für Schleswig-Holstein“ ist hierbei im Handlungsfeld drei „Kinder- und Jugendliche schützen“ das Leitprojekt des Landes. Grundlage hierfür war das Aktionsprogramm des Bundesfamilienministeriums "Frühe Hilfen für Eltern und Kinder und soziale Frühwarnsysteme"<sup>105</sup>, das 2010 abgeschlossen wurde.

Ausgehend von den Erfahrungen eines von 2001 bis 2004 modellhaft in Flensburg umgesetzten Projektes der stadtteilbezogenen Vernetzung in einem sozial stark belasteten Stadtteil und der Schaffung eines konkreten Hilfeangebotes für besonders benachteiligte Familien erhält seit 2006 jeder Kreis und jede kreisfreie Stadt eine Zuwendung des Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren des Landes Schleswig-Holstein mit dem Ziel, „Netzwerke gesundheitlicher und sozialer Hilfen für Familien mit Neugeborenen und kleinen Kindern in belastenden Lebenssituationen anzuregen“.<sup>106</sup>

Soziale und gesundheitliche Risiken für Mutter und Kind sollen durch niedrigschwellige Angebote lebenspraktischer Begleitung und Hilfe in ihrem Lebensumfeld abgebaut und eine gute Beziehung zwischen Mutter und Kind unterstützt werden.

---

104 Vgl. Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Ulm/Köln 2010. S. 50

105 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2006

106 [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprograme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprograme), Abruf am 17.7.2011

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Als Rahmenkonzept dienen die Erfahrungen aus dem modellhaften Schutzengel-Projekt in Flensburg, ausdrücklich wird den Kreisen und kreisfreien Städten aber eingeräumt, „mit individuelle Maßnahmen die vor Ort gegebene Situation zu berücksichtigen.“<sup>107</sup>

An den Netzwerken beteiligt sind in der Regel Hebammen, niedergelassene Kinderärzte, Entbindungs- und Kinderkliniken, Jugend- und Gesundheitsämter, die Frühförderung und familienunterstützende Dienste und Einrichtungen.

Besonders angesprochen werden die schwangeren Frauen und Mütter mit ihren Partnern, die eine hohe Hemmschwelle haben, Gesundheits- und Sozialdienste zu nutzen wie z.B. Mütter mit Suchtproblemen oder sehr junge schwangere Frauen und Mütter, die kein familiäres Netzwerk haben.

Die Indikatoren zur Zielerreichung werden in jedem Kreis und jeder kreisfreien Stadt entwickelt; auch hier sollen sich die individuellen Gegebenheiten vor Ort widerspiegeln können.

Folgende Indikatoren werden durch das Land Schleswig-Holstein als normativ angesehen:<sup>108</sup>

- *(werdende) Mütter in schwierigen Lebenslagen rechtzeitig, möglichst schon in der Schwangerschaft, erreichen.*
- *Lebenssituation der Familie mit Blick auf das (erwartete) Kind stabilisieren - Abbau sozialer und gesundheitlicher Risiken von Familien*
- *Verbesserung der Mutter-Kind-Beziehung*
- *Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Mutter und Säugling*
- *Verbesserung des Kinderschutzes*
- *Stärkung von gesundheitlicher und sozialer Eltern- und Familienkompetenz*
- *Empowerment durch Hilfe zur Selbsthilfe*
- *Überwindung der Isolation und der Vereinzelung durch die Stärkung des Gemeinwesens*

Fokus des Projektes „Schutzengel für Schleswig-Holstein“ liegt auf der Schaffung von Angeboten für Familien in belastenden Lebenssituationen im Lebensumfeld. Netzerkennung für die Familien selbst im Sinne von „Wer hilft mir weiter?“ steht im Vordergrund – die Unterstützung primärer Netzwerke mit struktureller Unterstützung über erreichbare Knotenpunkte im Sozialraum<sup>109</sup>. Die Unterscheidung zu den tertiären

---

107 [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 1.8.2011

108 [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 1.8.2011

109 Vgl. diese Arbeit, Kapitel 1.2.1, S.16

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Netzwerken von professionellen Akteuren wird nicht getroffen.

Parallel dazu lässt die Einordnung des Leitprojektes in das Handlungsfeld 3 des Kinder- und Jugendaktionsplans „Kinder- und Jugendliche schützen“ einen weiten Interpretationsspielraum zum Begriff der „Frühen Hilfen“ zu. Der doppelte Sinn von „Frühe Hilfen“ im Sinne von „früh im Lebensalter“ (Säuglinge) bzw. „bevor eine schwierige Situation für Eltern und Kinder entsteht oder chronifiziert wird“ (primäre bzw. sekundäre Prävention) wird an die Kreise und kreisfreie Städte und deren Netzwerke weitergegeben und dort an den jeweiligen Bedingungen orientiert umgesetzt.

Alle 15 Kreise und kreisfreien Städte beantragten die Förderung über das Schutzengelprojekt. Eine flächendeckende Umsetzung des Schutzengelprojektes wurde damit erreicht – was unter den Projekt- und den formalen Förderungsbedingungen nicht vorauszusehen war.

### ***2.3 Lokale Netzwerke nach Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen in Schleswig-Holstein<sup>110</sup>***

Als bundesweit erstes Kinderschutzgesetz trat am 1.4.2008 das Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen in Schleswig-Holstein in Kraft. Das Gesetz umfasst das gesamte System aus Prävention, frühen Hilfen für Familien, einem verbindlichen Einladungswesen zu den Früherkennungsuntersuchungen sowie Interventionsmaßnahmen und wurde aus dem Parlament heraus entwickelt und verabschiedet<sup>111</sup>.

Das Gesetz richtet sich verpflichtend an die Gebietskörperschaften, die die Realisierung des Gesetzes zu verantworten haben. Da die Kreise und kreisfreien Städte Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe sind und der Bereich Kinderschutz hier angesiedelt ist, geht die Blickrichtung des Gesetzes von der Jugendhilfe aus zu den anderen beteiligten Bereichen Gesundheitswesen und Eingliederungshilfe, die nicht direkt zu verpflichten sind. Ausschließlich über die Gesundheitsämter als öffentlicher Träger des Gesundheitswesens ist ein Zugang zum Gesundheitswesen möglich, während über die Leistungsvereinbarungen und der Steuerungsverantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers nach achtem

---

110 im Folgenden Landeskinderschutzgesetz (LKISchG)

111Das Recht, Gesetzentwürfe in das Parlament einzubringen, hat neben diesem selbst auch die Verwaltung. In der Praxis der Gesetzgebung überwiegen in der Regel die Verwaltungsinitiativen, da diese auf der Arbeitsebene aktiv ist und Kontakt zu den Kommunen hält. Das Parlament versteht sich also häufig nicht als Hauptinitiant der Gesetzgebung, sondern in erster Linie als Entscheider über von der Regierung vorgetragene Initiativen. In der Verabschiedung des Landeskinderschutzgesetzes wurde dieser übliche Fall nicht eingehalten.



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Sozialgesetzbuch auch die freien Träger der Jugendhilfe eingebunden werden können.

Schon im Vorwort des Gesetzestextes betonte die damals amtierende Ministerpräsidentin Gitta Trauernich<sup>112</sup>:

*„Dies (Erkennen von besonderen Belastungssituationen und zugeschnittene Hilfsangebote, Anm. der Verfasserin) ist effektiv nur in einem vernetzten System möglich. Für die Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen und Institutionen zum Wohle der Kinder und Jugendlichen wird ein verpflichtender Rahmen geschaffen.“*

An zwei Stellen schreibt das Kinderschutzgesetz verbindlich die interdisziplinäre Vernetzung und Kooperation verschiedener Akteure und Institutionen vor. In § 8 LKiSchG ist der Aufbau lokaler Netzwerke und in § 12 LKiSchG die Einrichtung von Kooperationskreisen geregelt. Beide Formen der Zusammenarbeit unterscheiden sich primär dadurch, dass lokale Netzwerke im präventiven Bereich<sup>113</sup> angesiedelt sind, während Kooperationskreise das erforderliche kriseninterventionistische Handeln unterstützen können. Dabei unterliegt die Initiative und Steuerung gemäß KiSchG dem örtlichen Träger der Jugendhilfe.

Das Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein bringt die Lokalen Netzwerke nach §8 LKiSchG mit den Schutzengel-Netzwerken in Verbindung und beschreibt im Ausblick der Konzeption der „Schutzengel für Schleswig-Holstein“, dass

*„in den Kreisen und kreisfreien Städten ein Teil der Zuwendung (max. in der Höhe der Erhöhung) (in Rahmen des Schutzengel-Projektes, Anm. der Verfasserin) für den Aufbau der in § 8 KSchG normierten Lokalen Netzwerke Kinder- und Jugendschutz verwendet werden kann. Gemeinsam mit den Kooperationspartnern in den Kreisen und kreisfreien Städten sollen entsprechende Qualitätsmerkmale und Standards zur Umsetzung des § 8 KSchG erarbeitet werden.“<sup>114</sup>*

„Frühe Hilfen“ werden im Gesetz (im Gegensatz zum Schutzengelprojekt) nur indirekt als Hilfen für Eltern mit Kindern zwischen 0-3 Jahren definiert. Das Gesetz spricht von „frühen und rechtzeitigen Hilfen“<sup>115</sup>, beschreibt damit aber eher einen Zeitpunkt als ein bestimmtes Lebensalter. Zielgruppe sind „Kinder, Jugendliche und Eltern“<sup>116</sup>. Eine indirekte Fokussierung des frühkindlichen Alters lässt sich an den Teilnehmern in den lokalen Netzwerken ablesen

---

<sup>112</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel 2008, S. 3

<sup>113</sup> [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 31.7.2011

<sup>114</sup> [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 31.7.2011

<sup>115</sup> Vgl. § 1LKischG

<sup>116</sup> Ebd.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

(Entbindungskliniken, Familienhebammen, Gynäkologen und Gemeindeschwestern sind ausdrücklich erwähnt) und findet sich in den dem Kinderschutzgesetz angehängten Bestimmungen zum verbindlichen Einladewesen (§7a Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst) zu den Vorsorgeuntersuchungen wieder.

In §8 LKiSchG werden konkrete Aufgabenstellungen für die Lokalen Netzwerke formuliert, die in der Begründung folgendermaßen zusammengefasst werden:

*„Neben den persönlichen Kontakten innerhalb der Netzwerke liegen die Aufgaben schwerpunktmäßig in der Sicherstellung tragfähiger Kooperations- und Informationsbeziehungen, um dadurch frühe und rechtzeitige Hilfen und Leistungen realisieren zu können.“<sup>117</sup>*

Schwerpunkt liegt auf der auf „*Verständigung auf Grundsätze der Kooperation und der Verfahrensabläufe*“<sup>118</sup> und auf „*Verbesserungen der Kooperationsvereinbarungen über Stärke- und Schwächeanalysen von Fallverläufen*“<sup>119</sup>, die in ihren Ergebnissen über Fortbildungen und Öffentlichkeitsarbeit in die Fläche multipliziert werden sollen.

Die Struktur der zu vernetzenden Landschaft wird in den Blick genommen und soll im gemeinsamen Prozess diskutiert und verändert werden.

Die Initiative und Steuerung der Lokalen Netzwerke liegt beim öffentlichen Träger, wer und in welcher Organisationsstruktur die Koordinationsaufgaben wahrnimmt, sollen die Teilnehmer – so §8(4) KSchG – im Verbund treffen und regeln.<sup>120</sup> Die Unterscheidung zwischen Steuerung und Koordination wird hier auch in der Begründung und Kommentierung offen gelassen.

Als mögliche Teilnehmer am Lokalen Netzwerk benennt der Gesetzestext in Absatz 3 insbesondere all diejenigen,

*„die in besonderer Weise unkompliziert Zugang zu Eltern in schwierigen Lebenslagen haben (Familienhebammen, Gemeindeschwestern, aber auch niedergelassene Gynäkologen, Kinderärzte, Entbindungskliniken usw.)“<sup>121</sup>.*

Benannt sind hier ausschließlich Akteure des Gesundheitswesens, die

*„mit Behörden vernetzt sein müssen, die verschiedene Arten von Leistungen gewähren sowie mit Trägern der freien Jugend- und Behindertenhilfe und Frauenunterstützungseinrichtungen kooperieren.“<sup>122</sup>*

Besonders herausgehoben in der Kommentierung zu §8KSchG ist also die (notwendige und zu erarbeitende) Einbeziehung des Gesundheitswesens und deren nicht problembezogener

---

<sup>117</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, 2008, S.20

<sup>118</sup> Ebd. S.21

<sup>119</sup> Ebd.S.22

<sup>120</sup> §8(4) LKiSchG

<sup>121</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, 2008, S.21

<sup>122</sup> Ebd.

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Zugang zu Eltern.<sup>123</sup>

In der Kommentierung wird auch die Polizei als wichtiger Partner genannt, „*deren besondere Funktion als Strafverfolgungsbehörde zu berücksichtigen sei*“.<sup>124</sup>

Wenn beispielsweise im Rahmen von anonymen Fallbesprechungen Informationen bekannt werden, die den Verdacht einer Straftat begründen, wird bei der Polizei ein Ermittlungszwang ausgelöst – was im Netzwerk nicht primäres Ziel ist.

Die Entscheidung, welche Akteure die Netzwerke tatsächlich umfassen, ist in den Kreisen und kreisfreien Städten vor dem Hintergrund der vor Ort gegebenen Problemlagen, vorhandenen Ressourcen und Kooperationsformen zu treffen.

Der erste Landeskinderschutzbericht, wie er in § 14 KSchG zu erstellen ist, wurde am 9.3.2010 im Landtag des Landes Schleswig-Holstein vorgestellt und mit besonderem Fokus auf die Netzwerkentwicklung in den Kommunen diskutiert.

### ***2.4 Netzwerk ist Netzwerk? Konstrukte im Vergleich***

#### ***2.4.1 Landeskinderschutzgesetz und Schutzengelprojekt im Überblick und Vergleich***

Sowohl im Landesprojekt „Schutzengel für Schleswig-Holstein“ als auch im April 2008 in Kraft getretenen Landeskinderschutzgesetz Schleswig-Holstein liegt der Schwerpunkt auf der Bildung von Netzwerken. Das Landeskinderschutzgesetz ist in diesem Zusammenhang als eine Verdichtung der Erfahrungen des Schutzengelprojektes und der in allen Bundesländern entstandenen Projekte im Bereich Frühe Hilfen zu verstehen.

Im schleswig-holsteinischen Landtag wurde unter der verantwortlichen Ministerin Gitta Trauernich das Gesetz initiiert, um die Projektebene zu verlassen und landesweit verlässliche Vorgaben zu schaffen: „Aus Projekt wird Programm.“<sup>125</sup>

Vorgesehen ist ein Übergang aus dem Projekt in das Programm. 2008 ist im Kinder- und Jugendaktionsplan des Landes Schleswig-Holstein im Handlungsfeld drei formuliert:

*„Mit der Mittelerhöhung wurde den Kreisen und kreisfreien Städten das Angebot unterbreitet, einen Teil der Zuwendung (max. in der Höhe der Erhöhung) für den Aufbau der in § 8 KSchG normierten Lokalen Netzwerke Kinder- und Jugendschutz zu verwenden. (...) Gemeinsam mit den Kooperationspartnern in den Kreisen und kreisfreien Städten sollen entsprechende Qualitätsmerkmale und Standards zur Umsetzung des § 8 KSchG erarbeitet werden.“*<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, 2008, S.21

<sup>124</sup> Ebd.

<sup>125</sup> Ebd.

<sup>126</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, 2008, S.21

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Im der folgenden Tabelle sollen die beiden Netzwerkstrukturen verglichen werden, um Gemeinsamkeiten und Spannungsfelder im Überleitungsprozess zu verdeutlichen:

Tabelle 4: Vergleich der Netzwerkvorgaben in Schleswig-Holstein

<ul style="list-style-type: none"> <li>» Auf Grundlage des Bundesmodellprojektes „Frühe Hilfen für Eltern und Kinder und sozialen Frühwarnsystemen“ und dem Vorbildprojekt in Flensburg entstanden.</li> <li>» Kreise und kreisfreie Städte können auf eigene Initiative und mit eigenen Konzepten finanzielle Förderung beantragen.</li> <li>» Projektstatus (zeitliche Begrenzung, modellhafte Umsetzung, begrenzte Ressourcen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Als erstes bundesweites Kinderschutzgesetz entstanden.</li> <li>» aus dem Parlament heraus initiiert</li> <li>» Kreise und kreisfreie Städte sind seit April 2008 mit der Umsetzung verpflichtend betraut.</li> <li>» Keine finanziellen Mittel damit verbunden</li> <li>» Dauerhaft wirksam (Vorbildhaft für die Erarbeitung einer Bundeskinderschutzgesetzgebung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» „Ziel ist es, soziale und gesundheitliche Risiken für Mutter und Kind durch die Verknüpfung ehrenamtlichen Engagements mit professioneller Hilfe abzubauen und eine gute Beziehung zwischen Mutter und Kind zu unterstützen. Familien sollen zur Selbsthilfe ermutigt werden“</li> <li>» Die Bildung von Netzwerken (sowohl sekundäre als auch tertiäre) „wird angeregt“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Schaffung von verbindlichen landesweiten Vorgaben im Kinderschutz, sowohl im präventiven als auch im Interventionsbereich.</li> <li>» Netzwerke bekommen verbindlichen Rahmen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Zuwendungsempfänger sind die Kreise und Kreisfreien Städte.</li> <li>» Im Rahmen der Bedarfsplanung entscheidet der Kreis über die Konzeption zur Verwendung der Zuwendung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Initiative und Steuerung der Netzwerke liegt beim örtlichen Jugendhilfeträger. (LKSchG §8 (1))</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Im Rahmen von Empfehlungen sind genannt: in der Regel Hebammen, niedergelassene Kinderärzte, Entbindungs- und Kinderkliniken, Jugend- und Gesundheitsämter, die Frühförderung, Familien unterstützende Dienste und Einrichtungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Partner im Netzwerk werden erweitert und konkretisiert.</li> <li>» Neben die im Schutzengelprojekt Beteiligten treten:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. das Sozialamt, 2. Einrichtungen und Dienste, die Leistungen der Jugendhilfe, Gesundheitshilfe und Rehabilitation erbringen, 3. Träger der freien Wohlfahrtspflege, 4. Kinderschutzorganisationen und -zentren, (...)</li> <li>8. Schwangerschaftsberatungsstellen, 9. Frauenunterstützungseinrichtungen, 10. Träger der Behindertenhilfe und Verbände für Menschen mit Behinderung und 11. die Polizei.</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» „Mit dem Programm wird der Aufbau von Netzwerken gesundheitlicher und sozialer Hilfen für Familien mit Neugeborenen und kleinen Kindern in belastenden Lebenssituationen „angeregt“.</li> <li>» Es gibt keine weiteren Vorgaben zum Netzwerk.</li> <li>» Im Vordergrund stehen konkrete Hilfeleistungen und Maßnahmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Über §8 und §12 LKSchG werden konkrete Vorgaben zu entstehenden Netzwerken gemacht.</li> <li>» Ziele, Aufgaben und Vorgehensweisen sind verbindlich festgeschrieben.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Angesprochen sind gezielt Familien mit Kindern von 0-3 Jahren in schwierigen Lebenssituationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Das Gesetz spricht durchgängig von „frühen und rechtzeitigen sozialen und gesundheitlichen Hilfen und Leistungen für Schwangere, Kinder, Jugendliche, Mütter und Väter“</li> </ul>

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

### **2.4.2 Bewertung des Vergleichs**

Das Projekt „Schutzengel für Schleswig-Holstein“ und die Vorgaben des Landeskinderschutzgesetzes sind als aufeinander aufbauende Konstrukte zu betrachten. Das Fazit des Abschlussberichtes der Kurzevaluation aller Projekte im Rahmen des Bundesmodellprojektes durch das Deutsche Jugendinstitut<sup>127</sup> wird weiter konkretisiert und verbindlicher strukturiert:

*„Es gibt in Deutschland ein weit verzweigtes Netz von vielfältigen Hilfen und Unterstützungsmöglichkeiten für Familien. Einzelne Modelle können aber für sich allein keine gute Versorgung gewährleisten. Dies gelingt nur in einem umfassenden und differenzierten Netzwerk Frühe Hilfen.“*

Der Vergleich der beiden Konstrukte zeigt, dass der Übergang „von Projekt zu Programm“<sup>128</sup> Spannungsfelder aufweist. Die Grundstrukturen von Projekt und Gesetz unterscheiden sich für die Kreise und kreisfreien Städte im enormen Maße, nicht zuletzt in der Form der finanziellen Projektförderung und dem Verpflichtungsgrad der Vorgaben. Dem steht die Möglichkeit gegenüber, die gesetzliche Vorgabe für die Verstetigung der Projektnetzwerke zu nutzen, was in der momentanen Finanzlage der Kommunen allerdings schwer sein wird. Von den Netzwerken selbst verlangt das Gesetz einen Entwicklungsschritt: neben Maßnahmen und konkreten Unterstützungen für Familien rücken die Netzwerke selbst in den Fokus: Verbindliche Kooperationsstrukturen sollen entstehen, andere Partner miteinbezogen werden, die Zielgruppe u.U. erweitert werden. Dies steht unter einer deutlicheren Steuerung des öffentlichen Jugendhilfeträgers – Steuerung und Koordination der Netzwerke, evtl. eine Differenzierung in strategische und operative Steuerung muss neu kommuniziert und transparent gemacht werden.

§ 8 Landeskinderschutzgesetz „ist“ also nicht Schutzengelprojekt, sondern ist eine weitere Stufe eines zu steuernden Netzwerkprozesses – idealerweise auf Grundlage und unter Nutzung der entstandenen Arbeit in den Schutzengelprojekten.

## **3. Zusammenfassung: Was festzuhalten ist**

Im Landesprogramm „Schutzengel für Schleswig-Holstein“ und im Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen wurden

---

<sup>127</sup> Deutsches Jugendinstitut, München 2009, S.20

<sup>128</sup> [http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme), Abruf am 31.7.2011

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Soll-Vorgaben erarbeitet, die den Aufbau von Netzwerken der Frühen Hilfen als einen maßgeblichen Baustein der Unterstützung von Familien mit Kindern zwischen 0 und 3 Jahren sehen.

Die betrachteten begrifflichen Unschärfen, die theoretischen Grundannahmen zu Netzwerkarten und Netzwerksteuerung und die vorgestellten und aufeinander aufbauenden Modelle zur Analyse und Steuerung von Netzwerken geben Aufschluss über die Komplexität der hiermit gestellten Aufgabe.

Netzwerkaufbau erfordert sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ein hohes Maß an Reflektion der in einem Netzwerk zu steuernden Prozesse. Sowohl weiche Faktoren wie Vertrauen und Verlässlichkeit, persönliche Beziehungen und Wertschätzung spielen eine Rolle ebenso wie harte Faktoren im Sinne der Schaffung von systematischen gemeinsamen Standards, der Klärung von gemeinsamen Zielen und Aufgaben und deutlicher Festlegung von Verbindlichkeit und Ressourcenverfügbarkeit. Kooperationen auf Fallebene und themenbezogene Treffen laufen parallel zu Strukturdiskussionen.

Diesen Spagat gilt es zu leisten in einem Geflecht von Referenzebenen als Individuen, Organisationen und Verbänden mit grundsätzlich unterschiedlichen System- und Einrichtungskulturen, Statusannahmen und Wertevorstellungen auf horizontaler Ebene und einem Gerüst auf vertikaler Ebene zwischen Entscheidungsträgern in Politik und öffentlicher Verwaltung, Leitungspersonen in Institutionen und den Familien vor Ort, deren Situation Primärprozess der Netzwerke sein sollten. Netzwerkaufbau findet nicht nur in den Treffen des Kooperationsverbundes statt, sondern ebenso zentral in den einzelnen Institutionen und Berufsgruppen und deren Anstrengungen, die Vernetzung im Eigenen zu verorten.

Diese Herausforderungen sind in den Soll-Vorgaben nicht benannt, was die Verantwortung für die Bewältigung dieses Spagates auf die Ebene vor Ort verlagert.

Für die dort Steuernden – sofern die Steuerungsfunktion tatsächlich definiert vergeben sein sollte – bieten die vorgestellten theoretischen Modelle und Annahmen die Möglichkeit, ihre Funktion zu klären:

Welches Netzwerk soll aufgebaut werden? Wer soll steuern? Welcher Primärprozess liegt im Fokus?

Die Vorstellung, dass Netzwerke keine systematische und organisierte Steuerung benötigen, „sondern vielmehr in der Lage wären, sich gleichsam aus sich heraus und „naturwüchsig“ zu steuern“<sup>129</sup>, ist durch die Kommunikation der Komplexität der Fragestellungen in der Steuerung eines Netzwerks nicht länger zu halten.

---

129 Helmcke, M, Bielefeld 2008, S. 79

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Netzwerkmanagement ist mehr als Einladewesen und Ergebnissicherung, sondern erfordert auf allen Ebenen Wissen um Netzwerkgeschehen, Kommunikation der Herausforderungen, strategische Ableitungen aus diesem Wissen und auf allen Ebenen Kompetenzen, dieses Geschehen zwischen den Polen „hierarchisches Management“ und „beliebiges Zusammenkommen“ zu steuern.

### **4. Netzwerksteuerung in der Praxis – Qualitative Befragung**

#### ***4.1 Entstehungszusammenhang und Fragestellung der empirischen Untersuchung***

An verschiedenen Fachtagen des Landes Schleswig-Holstein wurden die Modelle der Kreise und kreisfreien Städte zur Umsetzung des Schutzengelprojektes und der Netzwerkvorgaben vorgestellt. Die Unterschiedlichkeit und Vielfalt der geschaffenen Rahmenbedingungen und Steuerungseinheiten wurde hier v.a. im Bereich der Netzwerke deutlich: Wie Netzwerke funktionieren, welche Bedingungen für gelingende Netzwerkarbeit erfüllt sein müssen und wie Netzwerke gesteuert werden, bleibt in der Praxis weitgehend unbenannt.

Es entstand das Bild eines „Durchlauferhitzers“ ,bei dem der Input über gesetzliche Rahmenbedingungen und Projektvorgaben („diese Beteiligten sind zu vernetzen, Aufgaben der Netzwerke sind...“) deutlich ist und ein gewünschter Output formuliert wird („frühe Unterstützung von Familien mit Kindern zwischen 0 und 3 Jahren in schwierigen Lebenssituationen“). Die Frage, was zwischen Input und Output geschehen muss, um mit den Vorgaben das gewünschte Ergebnis zu erzielen, wie „Vernetzung“ geschieht und welches Vorgehen dies braucht, wurde bisher noch kaum diskutiert.

Auf dem Hintergrund der Veränderung durch das Landeskinderschutzgesetz 2008, in dem die Netzwerke gesetzlich verankert und deren Aufgaben verbindlich festgelegt wurden, wurde der Fokus mehr und mehr auf die Netzwerke selbst gelegt. Welche Netzwerke waren im Schutzengelprojekt entstanden? Wie kompatibel sind diese mit den neuen gesetzlichen Vorgaben? Wie gelingt Netzwerkarbeit in diesem Übergang?

Die Verfasserin dieser Arbeit koordiniert und steuert im Auftrag des Kreises Plön seit 2007 das im Rahmen der Schutzengelprojekte 2006 entstandene „Kindernetz Kreis Plön“.

Die Fragestellungen, wie Netzwerkgeschehen gesteuert werden kann und welche Faktoren zum Gelingen der Netzwerke notwendig sind, entstanden so parallel im konkreten Arbeitsalltag der Verfasserin.

Auch in aktuellen Forschungen treten Netzwerke in den Fokus.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die Kinderschutz-Zentren<sup>130</sup> erhoben 2008 in einer Befragung von Fachleuten Hindernisse und Notwendigkeiten für gelingende Kooperation. Bundesweit wurden Projekte der Frühen Hilfen in Bezug auf Vernetzung evaluiert, einzelne Kreise ließen ihr Netzwerkgeschehen im Hinblick auf quantitative Daten evaluieren.<sup>131</sup> Das Land Schleswig-Holstein ließ im Rahmen des Bundesaktionsprogramms „Frühe Hilfen für Eltern und Kinder und soziale Frühwarnsysteme“ fünf ausgewählte Projektstandorte durch die Universität Münster bis Ende 2010 auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Die erste Ergebnispräsentation wurde durchgeführt, die schriftliche Ausarbeitung zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit erwartet.

Über Steuerung und Koordination der Netzwerke der frühen Hilfen ergeben sich in diesen Arbeiten wenig Aussagen, weder über die momentanen Formen der Steuerung, noch über notwendige Bedingungen gelingender Steuerung und Koordination. Die Fragestellungen der Arbeiten bezogen sich auf die (Schutzengel-)Projekte als Gesamtkonstrukte und deren Wirkungen auf die Familien oder auf den grundsätzlichen Aufbau der Netzwerke nach Teilnehmenden, Kontakthäufigkeiten etc.

Diese Entwicklungen auf Landesebene Schleswig-Holstein, im persönlichen Arbeitsfeld der Verfasserin und im momentanen Forschungsstand führten zur Fragestellung dieser empirischen Untersuchung:

*Wie (mit welchen Netzwerksteuerungsmechanismen, durch welche Konstrukte vor Ort) steuern (implizit und explizit) die Netzwerkkoordinatoren in den Kreisen und Kommunen vor Ort die Netzwerke der frühen Hilfen in der momentanen Situationen zweier handlungsleitender Landesvorgaben? Wie verhält sich diese Steuerung zu den theoretischen Kriterien gelingender Netzwerkarbeit, und welche Empfehlungen zur Weiterentwicklung lassen sich ableiten?*

Als Ausgangspunkte sollen folgende Annahmen handlungsleitend sein:

- » Die benannten Netzwerkkoordinatoren haben eine steuernde Rolle in den Netzwerken.
- » In den zu untersuchenden Netzwerken Früher Hilfen sind explizite Steuerungsmechanismen nur in geringem Maße benennbar.
- » Implizit werden die Netzwerke innerhalb eines strukturellen Steuerungskorridors durch benannte Koordinatoren gesteuert, der Korridor ist bestimmt durch die Rolle und Position der Koordinatoren.
- » Die implizite Steuerung hat Einfluss auf die Art der Entwicklung des Netzwerk

---

130 Die Kinderschutz-Zentren, Köln 2009

131 Deutsches Jugendinstitut, München 2006



## *Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*

### **4.2 Theoretischer Bezugsrahmen: Kriterien gelingender Netzwerkarbeit**

Als theoretischer Bezugsrahmen zur Bearbeitung der Fragestellung wird das dynamische 4x4-Dimensionen Modell nach van Santen/Seckinger<sup>132</sup> und der infrastrukturelle Kreislauf gelingender Netzwerkarbeit nach Schubert<sup>133</sup> verwendet. Ergänzend werden Aspekte des Change Managements herangezogen. Diese theoretischen Modelle sind in Kapitel 2 ausführlich dargestellt.

Sie sind in ihrer Kombination für die Beantwortung der Fragestellung hilfreich, da die Modelle verschiedene Facetten der Steuerung von Netzwerken betonen.

Das 4x4-Dimensionen Modell nach van Santen/Seckinger<sup>134</sup> stellt die Grundlage mit dem von den Autoren entwickelten Analysemodell und den formulierten Einflussfaktoren gelingender Kooperation dar. Sie bilden den Rahmen zur Bearbeitung der Fragestellung.

Schubert legt sein Phasenmodell<sup>135</sup> quasi darüber: Er beschreibt konkrete Steuerungsabläufe und –instrumente, die in der Steuerung, im Management tertiärer Netzwerke verwendet werden sollen.

Darüber setzen zwei ausgewählte Aspekte des Change Managements<sup>136</sup> den Fokus auf Konfliktstellen des Netzwerkprozesses: Die Betrachtung der fachlichen und überfachlichen Seite von Veränderungsprozessen ergänzt das Modell Schuberts um die weichen Faktoren; die Gruppenphasen betonen den Entwicklungsaspekt von Netzwerken über einen Zeitraum hinweg genauer als im Modell nach van Santen/Seckinger. Die Grundabläufe des Change Managements mit Auftragsklärung, Zielklärung, Projektstrukturaufbau etc.<sup>137</sup> werden im Modell nach Schubert in für die Fragestellung genügendem Maße aufgegriffen.

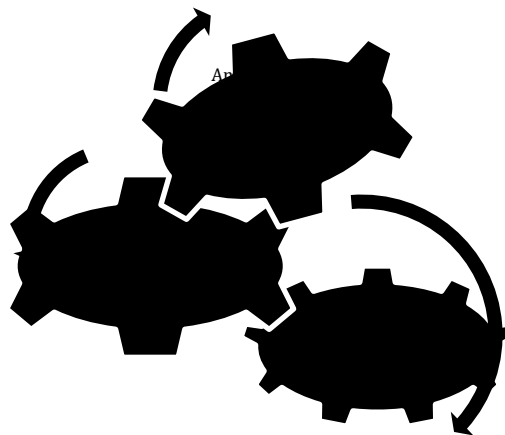


Abbildung 11: Synthese der theoretischen Modelle als Ausgangspunkt (vgl. Kap.1.4 dieser Arbeit)

---

132 van Santen, E./Seckinger M., München 2003, S.416 ff

133 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 88 ff

134 van Santen, E./Seckinger M., München 2003, S.416 ff

135 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 88 ff

136 Mayrshofer, D./Kröger, H., Hamburg 2008/ Stolzenberg, K.,Heberle, K.,Heidelberg 2006

137 Mayrshofer, D./Kröger, H., Hamburg 2008, S.126 ff.

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

### **4.3 Untersuchungsmethode**

Im Untersuchungszeitraum wurden die Akteure aus fünf ausgewählten Standorten durch die Universität Münster im Rahmen einer quantitativen Untersuchung zu Wirkungen Früher Hilfen mit ausführlichen Fragebogen befragt. Gekoppelt mit in einigen Kreisen durchgeführten selbst Netzwerkevaluationen über Fragebögen bedeutete dies zum Beginn dieser Untersuchung eine von den Koordinatoren formulierte Müdigkeit der eigenen Einordnung über verschriftlichte Fragestellungen. Ein ausreichender Rücklauf bei der Versendung eines fragebogengestützten Instrumentariums war unter diesen Umständen nicht zu erwarten.

Dies und die Gelegenheit, die in anderen Untersuchungen erhobenen quantitativen Daten mit qualitativen Ergebnissen ausbauen und fokussieren zu können, führten zu einem dreigliedrigen qualitativen Untersuchungsdesign:

#### A) Hauptuntersuchung:

5-10 leitfadengestützte Interviews mit Netzwerkkoordinatoren vor Ort mit maximaler Dauer von einer Stunde, um den Arbeitsaufwand für die Koordinatoren zu minimieren. Eine Abbildung der möglichen Rahmenbedingungen und Koordinationskonstrukte in Schleswig-Holstein wurde angestrebt (Kreis vs. kreisfreie Stadt, Koordination bei geschaffener Stelle bei der Verwaltung/bei Jugendhilfeplanung/an freien Träger vergeben, Schutzengelprojekt und Lokale Netzwerke in verschiedener Konstellation zueinander)

#### B) Vertiefte Informationsgewinnung:

B.1) Analyse der die Vernetzung stützenden Dokumente (Konzepte, Geschäftsordnungen, Präsentationen etc.) in den Kreisen der befragten Koordinatoren mit dem Fokus auf Steuerung der Netzwerke

B.2) Interview mit der für die kommunale Vernetzung zuständige Koordinatorin der Vernetzungsprozesse im Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein zur Rahmung der aus den Hauptinterviews und den Dokumenten erhaltenen Ergebnisse

Die Rolle der Verfasserin als Kollegin der zu interviewenden Personen war im Rahmen der Interviews zu berücksichtigen. Sowohl dem Aspekt einer zu schnell hergestellten Nähe („Kollegenklatsch“) als auch dem Aspekt der Konkurrenz zwischen den Kreisen/Koordinatoren/Trägern („sich nicht in die Karten sehen lassen“) war in den Interviews Rechnung zu tragen. Dies galt auch für die angeforderten Dokumente: inwiefern diese als „interne“ Dokumente galten und nicht verwendet werden sollten und an welchen

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Stellen ausschließlich Präsentationsdokumente weitergegeben werden, war in den Auswertungen zu berücksichtigen.

Zu klären war außerdem die Rolle des Landes Schleswig-Holstein, das sein Interesse an den Ergebnissen dieser Arbeit bekundete und Unterstützung anbot. Im nicht spannungsfreien Verhältnis der Kreise und kreisfreien Städte zum Land Schleswig-Holstein war es wichtig, die Unabhängigkeit dieser Arbeit zu gewährleisten.

Die Fragestellung bezieht sich nicht auf das Verhältnis zwischen Land und kommunalen Gebietskörperschaften, sondern auf die Netzwerksteuerung vor Ort – eine zentrale zu klärende Botschaft für alle Beteiligten im Forschungszusammenhang.<sup>138</sup>

#### ***4.4 Auswahl der Untersuchungsgruppe***

Die Untersuchungsgruppe bestand aus den von den Kreisen und kreisfreien Städten benannten „Netzwerkkoordinatoren“. Der Verteiler dazu wurde über den Einladungsverteiler zum „Fachaustausch Vernetzung“ des Landes Schleswig-Holstein zur Verfügung gestellt. Dabei waren sowohl die Koordinatoren der Schutzengelprojekte als auch der lokalen Netzwerke als auch die Koordinatoren in Personalunion angesprochen.

33 Menschen aus 15 Kreisen waren benannt.

Im Verlauf der Untersuchung stellte sich heraus, dass in der Verwendung des Verteilers eine erste Problematik der Steuerung herausgearbeitet werden konnte: Die Frage, wer als „Netzwerkkoordinator“ benannt wird, wird in den einzelnen Kreisen unterschiedlich beantwortet. Dies hat zur Folge, dass sowohl in den einzelnen Schutzengelmaßnahmen beschäftigte Personen im Verteiler vertreten sind, als auch Jugendhilfeplaner, Leitungen des Jugendamtes und die mit der verwaltungstechnischen Abwicklung der Fördergelder des Schutzengelprojektes betrauten Personen. Der Grad an koordinierenden Aufgaben für das Netzwerk variierte in enormen Maße.

Außerdem gab es Unterschiede in der Anzahl der von Kreisen und kreisfreien Städten benannten Personen: Sowohl die Benennung einer koordinierenden Stelle, als auch die ganzer Teams oder die Aufteilung der Kreise in Regionen (meist Bezirke der Allgemeinen Sozialen Dienste im Kreis) mit je einer Ansprechperson tauchte auf.

Über eine E-Mail-Ansprache wurden alle im Verteiler Benannten durch die Verfasserin angeschrieben. Aus 15 Kreisen erklärten sich nach der ersten Ansprache sieben Netzwerkkoordinatoren bereit für ein Interview. Die angestrebte Verteilung wurde erreicht:

---

<sup>138</sup> „Generell sollte als methodologische Anforderung im Gesamtprozess Berücksichtigung finden: (...) b) Maximierung der Forschungsfreiraumes bei Minimierung des Handlungsdrucks: (...) sich nicht unter Zugzwänge setzen lassen, die den Forschungsprozess tendenziell gefährden.“ (Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S.220)

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Zwei Jugendhilfeplanungen, drei beim Kreis angegliederte Kinderschutzfachstellen, zwei freie Träger und in einem Fall Mitarbeiterinnen des beim Kreis angesiedelten Schutzengelprojektes wurden befragt.

#### ***4.5 Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums***

Die Interviews wurden nach Leitfaden durchgeführt, um die Fokussierung auf die Steuerung und Koordination in den Netzwerken halten zu können. In der komplexen Thematik und den komplexen theoretischen Modellen war diese Vorstrukturierung notwendig und hilfreich, um den Gesprächsrahmen offen zu halten und dennoch eine Vergleichbarkeit der Interviews durch einen deutlichen Gesprächsfaden zu gewährleisten<sup>139</sup>. Auch der Gefahr der oben benannten möglichen Rollenvermischung zwischen interviewender Wissenschaftlerin mit empirischer Fragestellung und Kollegin ließ sich durch eine Leitfadenstützung minimieren.

Der Leitfaden<sup>140</sup> der Hauptinterviews orientiert sich im Wesentlichen an den Strukturfragen, die van Santen/Seckinger<sup>141</sup> für ihre Netzwerkbefragungen entwickelten.

Van Santen/Seckinger beschreiben

*„Kooperation<sup>142</sup> als ein voraussetzungsvolles und unter bestimmten Bedingungen wirkungsvolles Verfahren, komplexe Aufgaben zu bearbeiten.“<sup>143</sup>*

Sie entwickeln aus ihrem theoretischen Modell der vier Ebenen Individuum, Organisation, Kooperationsverbund und Makroebene und den vier Dimensionen Status, Verbindlichkeit, Ressourcen und Referenz-/Wertesystem heraus systematisierte und den dynamischen Phasen der Kooperation angepasste „wichtige Faktoren für eine gelingende Kooperation“<sup>144</sup>. Diese wiederum sind in einem Fragenkatalog zum Strukturmodell zusammengefasst, der in sieben Kategorien aufgeteilt ist, die jeweils eine eigene Analysekatgorie darstellen<sup>145</sup>:

---

139 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 61 ff.

140 Vgl. Anhang 1

141 Van Santen, E., Seckinger M., München 2003, Anhang

142 Zur Klärung der begrifflichen Unschärfen Vgl. hierzu Anmerkung 44

143 Van Santen, E., Seckinger M., München 2003, S. 424

144 Ebd. S. 426

145 Ebd., Anhang

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Tabelle 5: Kategorien des Modells nach van Santen/Seckinger (2003, Anhang)

KATEGORIE	FRAGESTELLUNGEN
<b>1. Kodifizierung</b>	» Wie wird im Netzwerk tatsächlich gearbeitet? (u.A. Verfahren/Art der Ergebnissicherung, Intensität und Häufigkeit der Treffen, Metakommunikation, Rollen und Hierarchien im Gremium)
<b>2. Konstellation</b>	» Medien zur Kommunikation und Fragen zu Handlungslogiken des Verbundes
<b>3. Geschichte</b>	» Anlass der Kooperation und gelebte Traditionen
<b>4. Inhalt</b>	» Gegenstand des Kooperationsverbundes
<b>5. Rahmenbedingungen</b>	» Steuerungskompetenzen, Initiativrituale » Ressourcen für den Kooperationsverbund » Rückfluss aus den Organisationen, institutionelle Kooperationsstrategien
<b>6. Folge</b>	» Wirkungen des Verbundes nach außen und nach innen Ergebnisumsetzungen
<b>7. Zweck</b>	» Aufgaben- und Zieldefinition » Auswahl der Kooperationspartner

Diese Analysekategorien sind Grundlage des Leitfadens zu den Interviews.

Die Aspekte des Modells nach Schubert und die Aspekte des Change Managements wurden in die Kategorien eingepasst, sodass ein Interviewrahmen entstand, der die theoretischen Grundannahmen füllen konnte.

Zur Strukturierung und Verständlichkeit für die Interviewpartner wurden die Fragenkomplexe sprachlich angepasst, sodass sich folgende Kategorien ergaben:

- A) Aufgaben und Ziele, Funktion
- B) Mitglieder
- C) Arbeitsweise
- D) Konstellation
- E) Rahmenbedingungen
- F) Folgen
- G) Ausblick

Als Einstieg wurde die Frage nach der eigenen Rolle und Position und dem momentanen Stand des Netzwerkgeschehens vorangestellt. Die Einstiegsfrage soll

*„innerhalb der Lebenswelt der befragten Personen Relevanz haben, auf das Thema hinweisen und eine Erzählung auslösen.“<sup>146</sup>,*

was damit zu erreichen war.

Die Fragen zu den weiteren Komplexen wurden offen formuliert, um einen Erzählfluss zu

146 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 62

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

generieren und ein „Abhaken“ der Fragen zu vermeiden. Ebenso wurden die Fragen handlungsorientiert formuliert. Einschätzungen ohne Referenzpunkte sollten vermieden werden.

Zusätzlich zum Leitfaden wurde ein Zusatzprotokoll<sup>147</sup> entwickelt, das im Vorfeld und im direkten Anschluss zur Dokumentation des Interviewkontextes<sup>148</sup> von der Interviewführenden ausgefüllt wurde.

Für das Interview mit der für die kommunalen Netzwerke zuständigen Koordinatorin im Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit wurde der Erhebungsbogen<sup>149</sup> leicht modifiziert, in seiner Grundstruktur aber belassen. Ein Zusatzprotokoll wurde ebenfalls erstellt.

Für die Dokumentenanalyse wurden die zur Verfügung stehenden Dokumente nach Schlagworten durchgearbeitet. Aussagen zu „Netzwerk“, „Kooperation“, „Vernetzung“ und „Steuerung“ wurden auf ihren Konkretionsgrad und Gehalt überprüft und mit den Interviewaussagen in Verbindung gesetzt. Ziel war es, einen Soll-Ist-Abgleich von formalen Konzepten und gelebter Netzwerkrealität zu erreichen.

#### ***4.6 Planung und Ablauf der Untersuchung***

Die Untersuchung folgte in ihrem Ablauf den Phasen eines Forschungsprozesses nach Froschauer/Lueger<sup>150</sup>:

- a) Planungs- und Orientierungsphase
- b) Forschungszyklen/ Hauptforschungsphase
- c) Auswertungs- und Ergebnisdarstellungsphase

---

147 Vgl. Anhang 2

148 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 74

149 Vgl. Anhang 3

150 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 32

*Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*

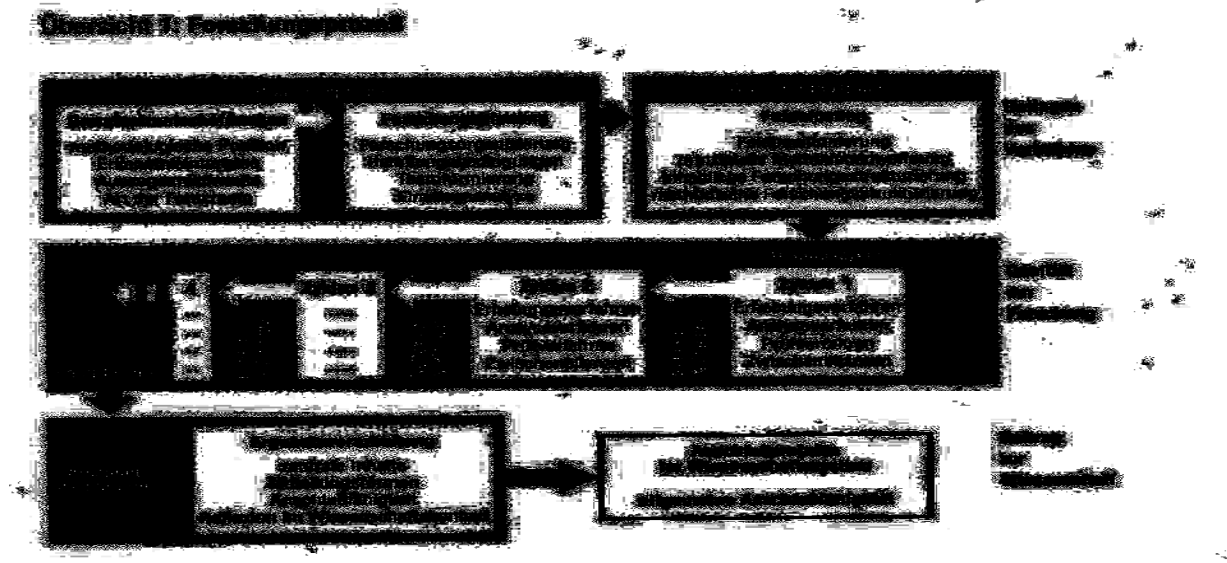


Abbildung 12: Phasen des Forschungsprozesses (Froschauer/Lueger 2003,32)

Die Fragestellung wurde in einer ersten Planungs- und Orientierungsphase von Januar bis März 2010 in Gesprächen mit dem Ministerium, im eigenen Arbeitskontext und in informellen kollegialen Gesprächen mit Netzwerkkoordinatoren konkretisiert und die „organisatorischen Voraussetzungen für die Realisierung des Vorhabens“<sup>151</sup> geschaffen. Aufgrund einer längerfristigen Erkrankung wurde der Zeitplan danach nicht weitergeführt.

Die zweite Planungs- und Orientierungsphase wurde im Januar 2011 eingeleitet. Die Fragestellung wurde modifiziert und den neuen Handlungsbedingungen im Feld angepasst.

Die Neuaufnahme des Forschungsprozesses 2011 fiel mit der Präsentation der Ergebnisse der Evaluation der Universität Münster und der Diskussion zum ersten Landeskinderschutzbericht nach §13 LKiSchG zusammen, was das Erkenntnisinteresse der Beteiligten erhöhte. Die Frage der Netzwerksteuerung war sowohl für das Land Schleswig-Holstein als auch für die Netzwerkkoordinatoren vor Ort in der direkten Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Schutzengelprojekt und Landeskinderschutzgesetz in den Fokus gerückt.

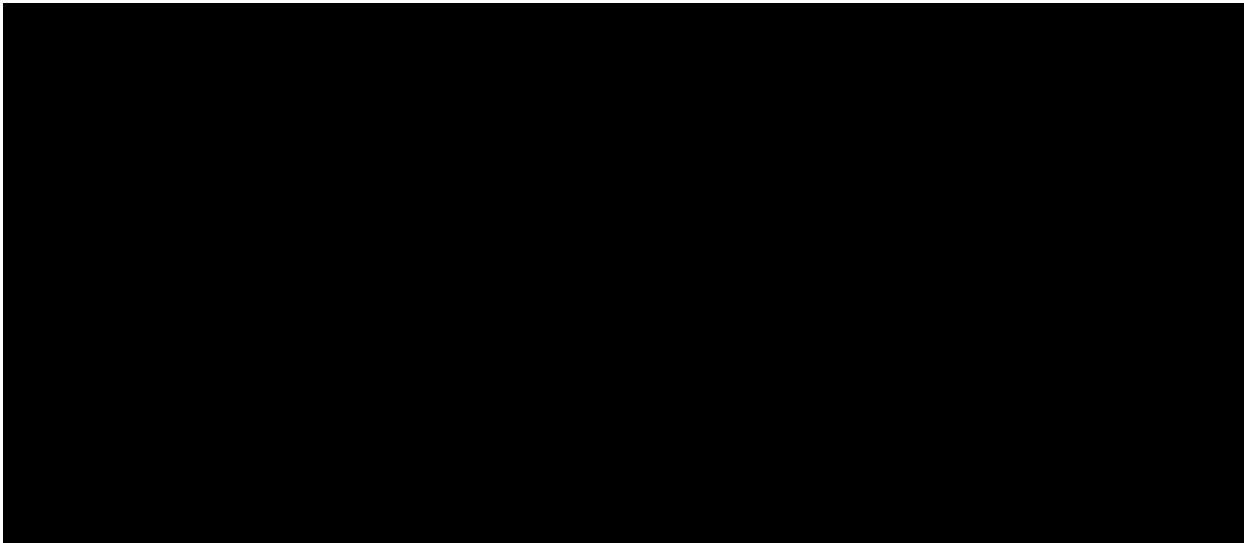
Folgende Planung des Forschungsablaufes wurde erstellt:

Tabelle 6: Planung des Forschungsablaufes

Phase	Aufgaben	Zeitplanung

<sup>151</sup> vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 22

*Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*



In der ersten Phase nahm neben der Erstellung des Leitfadens die Vorbereitung der Interviews mehr Raum als geplant ein. Neben die Erstellung des Leitfadens rückte die Vorbereitung der Interviews selbst: Welche Konstellationen sind zu erwarten? Welche handlungsleitenden Grundsätze der Gesprächsführung sind zu beachten? Wie ist ein Gesprächsfluss zu erreichen?

Im Zusammenhang mit den Terminabsprachen mit den Koordinationen vor Ort musste die Frage, wer an den Interviews teilnehmen sollte, beantwortet werden. Hintergrund war sowohl die Unsicherheit der Interviewpartner ob des offiziellen Grades des Interviews als auch die Vielfalt der Koordinationskonstrukte. Wer wirklich „steuert“, war vor Ort nicht immer einfach zu beantworten. Um möglichst viele Kommunikationsbeziehungen zu aktivieren und keine unzulässige Vorstrukturierung des Interviews vorzunehmen<sup>152</sup>, wurde diese Frage unter dem Fokus, wer hilfreich bei der Beantwortung von Fragen zum Netzwerk sei, mit den Ansprechpartnern besprochen. Dies führte in zwei Fällen zu Mehrpersonengesprächen.

Der Leitfaden wurde im Vorfeld nicht an die Interviewpartner gegeben, um eine formalisierte Beantwortung zu vermeiden. Dies wurde von allen Partnern akzeptiert.

Ein Pretest des Leitfadens war nicht möglich. Eine Rückmeldung zur Verständlichkeit wurde aber durch eine Selbsttestung der Verfasserin in ihrer Rolle als Koordination eines Netzwerks und einer Vorbesprechung des Leitfadens im Koordinierungskreis des KinderNetzes Kreis Plön möglich.

Die Kontaktaufnahme zu den Netzwerkkoordinatoren gelang 2010 über eine E-Mail mit Vorstellung des Vorhabens und der Bitte um Rückmeldung bei Interesse. Rückmeldungen aus allen Kreisen und kreisfreien Städten zeigten ein hohes Maß an Zustimmung zum

---

152 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 22



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Forschungsvorhaben. Sieben Netzwerkkoordinatoren stellten sich für das Interview zur Verfügung, was über einem Drittel der Kreise entspricht und in der Anzahl den Möglichkeiten dieser Arbeit entsprach.

Ein Anknüpfen an diese Interviewpartner, die sich 2010 schon bereit erklärt hatten, war 2011 über eine persönliche Ansprache möglich.

Die Hauptforschungsphase wurde plangemäß durchgeführt. Vor dem Interview füllte die Interviewende ein Zusatzprotokoll aus und analysierte die erhaltenen Dokumente. Die Interviews fanden immer vor Ort, meist in den Büroräumen der Netzwerkkoordinatoren oder angrenzenden Besprechungsräumen statt. Die technische Aufnahme der Interviews über eine Software funktionierte in allen Fällen ohne Probleme. Die Dauer der Interviews betrug jeweils ca. eine Stunde, wobei die gesamte Gesprächssituation erheblich länger dauerte. Die Situation des Ankommens und das Gespräch nach dem Interview wurden in allen Fällen zum Austausch genutzt. Jedes Gespräch nahm dadurch für die Interviewende inklusive Fahrtzeit einen halben Arbeitstag in Anspruch, was die Zeitkapazitäten ausreizte.

Eine Dokumentenanalyse war in fünf Fällen begleitend möglich. Es handelte sich dabei hauptsächlich um öffentliche Präsentationen, in zwei Fällen waren Leistungsbeschreibungen aus dem Verhältnis zwischen freien und öffentlichen Jugendhilfeträger vorhanden und nutzbar. Die weiteren Interviewpartner konnten keine aus ihrer Sicht geeigneten Dokumente zur Verfügung stellen bzw. scheinen keine relevanten und aktuellen Dokumente zum Netzwerkgeschehen als solche erstellt zu sein.

Zum Zeitpunkt der Interviews standen die Dokumente nur in einem Fall zur Verfügung, was eine Bezugnahme auf die Aussagen verhinderte. Erst auf weitere Nachfrage wurden Dokumente (in allen Fällen digital) zugesendet. Die Fragestellung nach explizit das Netzwerk (und nicht die Angebote) betreffenden Unterlagen schien zum einen sehr außergewöhnlich, zum anderen konnten nicht alle bestehenden Dokumente zu Auswertungszwecken weitergegeben werden.

#### ***4.7 Ablauf und Form der Auswertung***

Alle Interviews wurden technisch aufgezeichnet<sup>153</sup> und stehen als MP3-Datei zur Verfügung. Auf eine wörtliche Abschrift wurde verzichtet, da der Leitfaden der Interviews eine Strukturierung des Gesprächs vorgab und das gesprochene Wort sequenziert gehört werden konnte<sup>154</sup>.

---

153 Software „Garage Band“, Apple inc.

154 vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S.52 ff

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

In der Planung sollte die Auswertung den formalen Kategorien der theoretischen Modelle folgen. In der ersten Analyse der Interviews wurde jedoch deutlich, dass der reine Bezug auf die formalen Bedingungen gelingender Netzwerke und gelingender Steuerung den Inhalt der Gespräche nicht abbilden konnte. Die impliziten Steuerungsmechanismen hätten nicht gewürdigt werden können, „weiße Flecken“ in der Steuerung wären nicht erkennbar gewesen.

Der Auswertungsmodus wurde aus diesem Grund verändert und ein Auswertungsschart<sup>155</sup> entwickelt, in dem die Themenkomplexe des Leitfadens als interpretationsleitende Einheiten verstanden werden. Diese wurden durch Zitate aus dem jeweiligen Interview gefüllt und die latenten Bedeutungen und die daraus abzuleitenden Fragestellungen eingefügt.<sup>156</sup> Folgende Matrix entstand für jedes Interview:

*Tabelle 7: Matrix des Auswertungsscharts*

<b>Themenkomplex Leitfaden</b>	<b>nach</b>	<b>Zitate aus den Interviews</b>	<b>Latente Bedeutung</b>	<b>Weitere Fragestellung</b>
1. Aufgaben und Ziele, Funktion				
2. Mitglieder				
3. Arbeitsweise				
4. Konstellation				
5. Rahmenbedingungen				
6. Folgen				

Die Interpretation folgte den Basisannahmen der Gesprächsanalyse nach Froschauer/Lueger.<sup>157</sup>

Alle Interviews wurden in mehreren Etappen, teils durch zwei Hörer, gehört. Sowohl ein strukturiertes Hören nach Themenblöcken bzw. Kategorien wurde durchgeführt, als auch komplette Durchläufe zum Erfassen der impliziten Steuerungsaspekte.

Zur weitest gehenden Anonymisierung der Aussagen wurden die Interviews per Nummerierung codiert. Die Nachverfolgbarkeit von Aussagen war aufgrund der begrenzten Interviewanzahl und den zu nennenden Rahmenbedingungen nicht vollständig auszuschließen. Auf Kreis- bzw. Namensnennungen wurde verzichtet und die Frage nach dem Geschlecht der Interviewten durch die Verwendung des Begriffs „Koordination“

<sup>155</sup> Vgl. Anhang 4

<sup>156</sup> vgl. Froschauer, U., Lueger, M., Wien 2003, S.113 ff

<sup>157</sup> Vgl. ebd. S. 100 ff

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

umgangen.

### **4.8 Ergebnisse der Untersuchung**

#### **4.8.1 Form der Darstellung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden nach den Fragekomplexen des Leitfadens dargestellt. Die Auswertung der leitfadengestützten Interviews mit den Netzwerkkoordinatoren, die Analyse der Dokumente und die Auswertung des Interviews mit der für die kommunalen Netzwerke zuständigen Koordinatorin im Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein werden dabei nicht gesondert dargestellt, sondern den thematischen Aspekten zugeordnet. Die Ergebnisse werden direkt mit Elementen der zugrundeliegenden theoretischen Modelle in Verbindung gebracht.

Zentrale Annahme ist dabei, dass

*„in allen Äußerungen eine objektive Bedeutung unabhängig vom sprechenden Subjekt zum Tragen kommt“<sup>158</sup>,*

dass also aus einzelnen Beiträgen und in Verbindung einzelner Aussagen ein schemenhaftes Bild der Gesamtstruktur enthalten ist und ermittelt werden kann.

#### **4.8.2 Steuerungskonstrukte: Netzwerk-(Projekt-) Organisation in den Kommunen**

In der Untersuchungsgruppe sind drei formal verschiedene Steuerungskonstrukte vertreten:

- A) Netzwerkkoordination wird von der Jugendhilfeplanung des Landkreises übernommen.
- B) Netzwerkkoordination wird durch bei der Kreisverwaltung angesiedelten und unterschiedlich ausgestaltete Fachstellen für Kinderschutz durchgeführt.
- C) Netzwerkkoordination liegt bei einem freien Träger, der diese Aufgabe im Vertragsverhältnis mit den Kreisen übernommen hat.

In allen Fällen liegt die Andockung der Koordination formal im System der Jugendhilfe, was z.T. durch die räumliche Ansiedlung ausgeglichen wird: Büroräume im Bereich der öffentlichen Gesundheitshilfe (I.1)<sup>159</sup> bzw. eine externe Unterbringung in Räumen von Kliniken (I. 2) sollen den Vernetzungsaspekt beider Systeme betonen.

Der Übergang von Schutzengelnetzwerk zum Netzwerk nach LKiSchG fand in allen Kreisen eine andere Umsetzung. Eine Systematisierung bietet folgende Tabelle:

---

<sup>158</sup> vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S. 101

<sup>159</sup> Die Aussagen aus den Interviews werden im Folgenden dargestellt durch die Nummer des jeweiligen Interviews und der des jeweiligen Fragekomplexes: (I.x, F.x), um die Lesbarkeit zu gewährleisten.

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Tabelle 8: Systematisierung der Konstrukte zum Übergang Schutzengel – Lokale Netzwerke

Netzwerk aus dem Schutzengelprojekt wird zum Lokalen Netzwerk nach LKiSchG	Parallel zum Schutzengelnetzwerk wird ein lokales Netzwerk aufgebaut	Netzwerk des Schutzengelprojektes wird (in Teilen) zum Aufbau des Lokalen Netzwerkes genutzt.

Die Mehrzahl der Kreise baute die Lokalen Netzwerke weitgehend unabhängig vom bestehenden Schutzengelprojekt auf. Ein Netzwerkkoordinator begründete dies damit, dass es

*„den Schutzengel nicht zuzutrauen gewesen wäre, da dies für manche Positionen zu niedrig angesiedelt sei, so an der Basis“ (I.2, F.1).*

In einem anderen Interview formulierte die Koordination,

*„dass der Schutzengel ja so gut laufe, wie er sei und ein Konzept habe.“ (I.6, F.1)*

bzw. wurde in Interview 3 angemerkt,

*„dass die Schutzengel auf einer ganz anderen Ebene sind und schon gut arbeiten. Da will man sich nicht einmischen.“ (I.3, F.1)*

Zwei Aspekte werden in den Interviews deutlich:

Die Lokalen Netzwerke werden in ihrer Relevanz für den originären Aufgabenbereich der Kommunen von diesen tendenziell eher höher als diejenige der Schutzengelprojekte eingeschätzt. Die Erwartungen (auch politisch) sind höher, der offizielle Grad der Netzwerke ist nicht identisch.

Die Schutzengelprojekte vor Ort sind auf Angebote für die Familien fokussiert. Familienzentren, Projektangebote und Beratungsstellen sind entstanden. Deren Fokus und deren zentrale Aufgabe liegen nicht auf der Netzwerkbildung im Sinne von Aufbau von Strukturen zwischen Institutionen bzw. Professionellen, sondern auf fallbezogenen Vernetzungen für die Familien.

Diese Aspekte werden auch in der Analyse der Dokumente betont. Die Präsentationen und Konzeptionen zum Schutzengelprojekt betonen die Schaffung von Angeboten und deren konzeptionelle Ausgestaltung. Vernetzung mit den Zielrichtungen und der Aufgabenstellung

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

nach §8 LKSchG findet in diesen Darstellungen kaum Erwähnung, außer in Form eines Verweises.

Beispielhaft dazu soll ein Auszug aus einer Konzeption der im Rahmen des Schutzengelprojektes entstandenen Familienzentren sein, in deren Vorwort steht:

*„Nach § 8 KiSchG sind lokale Netzwerke für die Präventionsarbeit (...) mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zwischen den sozialen und medizinischen Diensten, Polizei und Gerichten so zu optimieren, dass im Fall einer tatsächlichen oder drohenden Kindeswohlgefährdung die Systeme schnell und aufeinander abgestimmt handeln. In diesem Verfahren schreibt das Kinderschutzgesetz dem Jugendamt die zentrale Verantwortung zu und hebt damit die Steuerungsfunktion des Jugendamtes als öffentlicher Träger der Jugendhilfe hervor. (...) Diese Aufgaben können nur gemeinschaftlich, d.h. mit der Unterstützung familienrelevanter Dienste und Einrichtungen, nachkommen kann.“<sup>160</sup>*

Alle befragten Personen koordinieren die Netzwerke nur mit einem Teil ihres Stellenumfanges. Verschiedenste Aufgaben (Organisation der Kooperationskreises nach §12 LKiSchG, Qualitätsmanagement Kinderschutz, förderliche Abwicklung des Schutzengelprojektes, Begleitung des Prozesses nach §8a KICK, Jugendhilfeplanung des Kreises u.A.) sind ebenfalls diesen Personen zugeordnet.

Nur bei der Ausübung durch einen freien Träger ist der Anteil der Netzwerkkoordination klar bezifferbar, in den anderen Fällen schätzen die Koordinatoren diesen zwischen 20 und 50% ihrer Gesamtarbeitszeit ein. Im landesweiten Durchschnitt liegt die eingebrachte Wochenarbeitszeit zwischen fünf und zehn Wochenstunden <sup>161</sup>.

*„Ganz schön viel zu betreuen, aber mehr Stunden sind einfach gerade nicht drin“ (I.1, F.1), so formulierte eine Koordinatorin ihre Steuerungsaufgabe bei sechs regional aufgeteilten lokalen Netzwerken in ihrem Kreisgebiet und geschätzter Netzwerkkoordinationszeit von 10-15 Stunden.*

Auf politischer Ebene lässt sich aus den Ergebnissen die Formel aufstellen, dass je angebundener die Stelle der Netzwerkkoordination an die Kreisverwaltung ist, desto deutlicher wird die politische Ebene (in Form des Jugendhilfeausschusses) miteinbezogen bzw. vice versa scheint der Jugendhilfeausschuss umso weniger eine Rolle spielen, je deutlicher die Netzwerkkoordination bei einem freien Träger liegt.

In den Interviews wird dies über den Formalisierungsgrad deutlich:

*„Ich steuere Planungsprozesse für bedarfsgerechte Angebote. Wenn wir (der Kreis, Anm. der Verfasserin) der Meinung sind, dass wir die Bedarfe aufgreifen, dann bringen wir sie in geeigneter Weise in die politischen Beratungen ein.“ (I.6, F.1)*

---

160 Dokument zum Interview 5

161 Land Schleswig-Holstein, Aufbereitung des Fachaustausches am 20.01.2011

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Diese Beschreibung aus der Jugendhilfeplanung steht neben dem Hinweis, dass die Netzwerkkoordination bei einem freien Träger

*„eigentlich nicht so genau weiß, was der Allgemeine Soziale Dienst an Netzwerkarbeit macht. Ich halte die Drähte zu den Leuten warm und bleibe in Kommunikation.“(I.4, F.2)*

In der Netzwerkkaskade bedeutet dies, dass die Zuordnung der Netzwerkkoordination eine Rolle für die Sollbruchstellen nach oben in die strategische Steuerung bzw. nach unten in die Primärprozesse zu spielen scheint. Als freier Träger – oft mit eigenem Frühe Hilfen-Projekt und mit zentralen Fachpromotoren – ist anscheinend der Bezug zu den Familien und deren Lebenswelten gesicherter, was die Relevanz des Bezuges zum Primärprozess stärkt. Als Jugendhilfeplanung ist dagegen der Bezug zu den wichtigen politischen Unterstützern deutlich, der Bezug zur Zielgruppe ist nur mittelbar herzustellen.

Für keine Netzwerkkoordination gibt es eine Stellenbeschreibung, die den Teil der Koordination konkretisiert. In der Folge gibt es je nach Ansiedlung und Grundprofession der Koordinatoren auch verschiedene Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Koordinationen. Die Grundfolie, was „Netzwerkkoordination“ ausmacht, ist nicht einheitlich und reicht in den Interviews von einer Beschreibung als „Controller des Prozesses“ (I.5, F.3) bis zu einer latenten Bedeutung als klassisches „Back Office“ in der Formulierung

*„ich nehme die Angst, dass es zu viel Arbeit wird.“ (I. 2, F. 2)*

#### **4.8.3 Wozu dient das Netzwerk? Aufgaben-, Ziel- und Funktionsklärung**

Die Aufgabenstellung und Zielsetzung – der in allen theoretischen Modellen eine hohe Bedeutung zum Gelingen von Netzwerkarbeit zukommt– wurde in keinem der Netzwerke der Untersuchung in expliziter Form näher bearbeitet.

*„Aufgabe ist, was im Gesetz steht.“ (I. 1, F. 1 )*

– so die eindeutige Aussage einer Netzwerkkoordination.

In weiteren Aussagen ergibt sich eine gewisse Redundanz in den Formulierungen zur Aufgabenstellung:

*„Aufgabe des Netzwerkes ist es, Informations- und Kennlernplattform zu sein und darüber Netzbildung zu betreiben, in dem alle voneinander wissen.“(I.3,F.1)*

*„Letztendlich geht es um Verbesserung der Zusammenarbeit: Alle kennen Strukturen, Verfahren, Rollen und Kompetenzen voneinander, um die Zusammenarbeit zu verbessern.“(I.6,F.1)*

Ziel und Aufgabe (was in den Interviews von den Koordinationen nicht differenziert wurde)

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

scheinen also klar zu sein:

Vernetzung ist Ziel des Netzwerks, es geht um Kennenlernen und Austausch.

Eine Konkretisierung – auch im Sinne der gesetzlichen Grundlage, deren Aufgabenbeschreibung weit über das „Kennenlernen“ hinausgeht – ist scheinbar noch nicht beschrieben; ebenso wenig scheint geklärt zu sein, was im Netzwerk Aufgabe ist, wenn sich alle kennen.

Weitgehende Einigkeit scheint darüber zu bestehen, dass es um Prävention geht – auch wenn die Themen der Netzwerke dies nicht nahelegen und diese stark differieren in Zielgruppe und Grundausrichtung:

*„Das Grundthema Gewalt und Missbrauch steht fest.“ (I.4,F.5)*

*„§8a KICK war lange Thema, das musste besprochen werden.“ (I.6, F.2)*

*„Im Netzwerk sollen alle sein, die etwas mit Kindern zu tun haben.“ (I.3,F.2)*

*„Im Moment haben wir die Frauen in der Schwangerschaft im Blick.“ (I.6, F.3)*

An dieser Stelle ist zu vermuten, dass die scheinbar sehr unkonkrete und nicht im Netzwerk differenzierte Aufgabenstellung und Zielsetzung sehr wohl gesteuert wird. Die Hypothese, dass die Netzwerke einem „heimlichen Curriculum“<sup>162</sup> unterliegen, ist naheliegend und wird in kleinen Aussagen bestätigt:

*„Wir sollen Bedarfe erkennen und Zugänge schaffen – wie im Gesetz gesagt, und darüber ASD-Fälle verringern“ (I.5, F.1).*

*„So was wie in Bremen darf nicht passieren.“ (I.7, F.5)*

*„Netzwerke sollen keine eigenen Angebote schaffen, Professionelle sollen sich einfach kennenlernen.“ (I.2, F.5)*

*„Bei den Frühen Hilfen haben wir alle Blut geleckt.“ (I.7,F.6)*

Ein Koordinator beschrieb die Aufgabenstellung der Vernetzung aus der Perspektive des Kreises:

*„Wir sind möglicherweise nicht so gut informiert, wie die Welt außerhalb des Kreishauses so aussieht, deswegen brauchten wir externe Experten aus dem Feld.“ (I.2, F.2)*

Inwieweit aktuelle Debatten um medial hochaufbereitete dramatische Kinderschutzfälle, die

---

162 „Der Begriff „heimlicher Lehrplan“ kommt aus der Bildungssoziologie und „weist auf unausgesprochene Lernziele und ungewollte Lerneffekte in der Erziehung hin, die im offiziellen Lehrplan nicht erwähnt sind und diesem evtl. teilweise widersprechen.“ Böhm, W., Stuttgart, 2000; S. 235

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Finanznot der Kommunen im Verhältnis zu steigenden Jugendhilfezahlen, die ebenfalls hochöffentliche Fokussierung auf Kinder zwischen 0 und 3 Jahren und die erlebte Trennung zwischen Verwaltung und „Basis“ tatsächlich das Netzwerkgeschehen in Zielsetzungen und Aufgabenstellungen bestimmen, ist an dieser Stelle nur zu vermuten und an anderer Stelle weiterzuverfolgen.

Ebenso weiterzuverfolgen wäre die Hypothese, dass die Themen und Ausrichtungen der Netzwerke eng mit den Berufsbildern, Berufssozialisierungen und Positionen der Koordinationen korrelieren. Erfahrungen in einem offenen Bereich der Jugendhilfe könnten eher zu einer Fokussierung der niederschweligen Zugänge führen, während die eigene organisatorische Einordnung in den Bereich „Kindeswohlgefährdung“ (beispielsweise im Jugendamt oder einer Kinderschutzorganisation) eher eine Fokussierung der Risikosituationen nahelegt.

Im Sinne eines Leitbildes oder einer Geschäftsordnung existieren kaum Verschriftlichungen in den Netzwerken. Die Haltung der Koordinationen dazu ist ambivalent. Zwar beschreibt eine Koordination,

*„dass es ohne Strukturen wohl nicht geht“ (I.4, F.7), dennoch sei „eine Geschäftsordnung eine Ecke, mit der ich mich noch nicht habe beschäftigen konnte.“(ebd.)*

Die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Regelungen (*„was kann eine Geschäftsordnung schon bringen, was man nicht auch so erreicht hätte.“ I.3, F.1*) und nach dem notwendigen Regelungsgrad (*„Ich müsste diese ja auch unterschreiben und auf finanzielle Zusagen würde ich mich nicht festnageln lassen.“I.5,F.1*) scheint nicht ausreichend beantwortet für die Koordinationen.

Der Hinweis darauf, *„dass die Partner verbindliche Versprechen gegeben haben“* und *„nichtgeschriebene Standards manchmal verbindlicher und flexibler sind“ (I.5, F.1)* könnte Schuberts<sup>163</sup> Annahme stärken, die Netzwerke in der Sozialen Arbeit immer in der Gefahr sieht, die Regeln der Solidarität und des Geben und Nehmens der primären und sekundären Netzwerke auf die tertiären zu übertragen, ohne deren Andersartigkeit zu beachten. Außerdem weist diese Aussage auf die latente Sorge der Koordination hin, durch zu viele Verschriftlichungen und verbindliche Vereinbarungen quasi handlungsunfähig zu werden. Verschriftlichungen werden mehr Einschränkung des Handlungskorridors empfunden als als Unterstützung der Verbindlichkeit und Eindeutigkeit im Netzwerkgeschehen.

---

163 Vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S.44



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

#### **4.8.4 Wer ist Teil des Netzwerks? Steuerung der Zusammensetzung der Partner**

In der Zusammenstellung der Netzwerke – im Modell Schuberts<sup>164</sup> als die Phase der Identifizierung der Stakeholder und Akquirieren der Kooperationspartner benannt und mit dem höchsten Stellenwert versehen - sind in den Interviews folgende Steuerungsmechanismen zu identifizieren:

- Gewinnung über persönliche Bekanntheit („Die kannte ich aus früheren Kontakten, von denen wusste ich.“ I.5, F.2)
- Großflächige Einladung („Die Auswahl steht ja im Gesetz. Die Adressensammlung war dann ziemliche Fummelarbeit.“ I.1, F.2, „Alle, von denen ich und wir meinten, dass sie etwas mit dem Thema zu tun hätten.“ I.5, F.2)
- Nutzung bestehender Strukturen („Die AG Frühe Hilfen gab es schon.“ I.3, F.2)

Formale bzw. erarbeitete Kriterien waren im Vorfeld nicht benannt, scheinen sich aber im Prozess teilweise entwickelt zu haben.

Abhängigkeiten könnten zu einem strategischen (in keinem der untersuchten Fälle vorher verschriftlichten) strategischen Gesamtkonzept bestehen:

Sollte eine Arbeitsgruppenstruktur entstehen? Ist Öffentlichkeitswirksamkeit Ziel? Sollen neue Partner gewonnen werden oder auf bewährte Kontakte zurückgegriffen werden? Wie wird mit Hierarchien in Organisationen umgegangen?

Diese Entscheidungen trafen die Koordinatoren meist nicht selbständig, sondern „in enger Abstimmung mit der Leitung“(I.2, F.2) bei den beim Kreis verorteten Koordinatoren bzw. „gemeinsam mit dem ASD entschieden“ (I.4, F.2) bei einer Anbindung der Koordination bei einem freien Träger.

Eine Koordination benennt folgende persönliche Kriterien für die Auswahl der Mitglieder des Netzwerks:

*„Erfahrungen im Bereich Kinderschutz/Beschäftigung mit dem Thema, praktische Arbeit im Bereich, muss etwas beitragen können und von der Persönlichkeit her Multiplikator sein und strategisch denken können.“ (I.6, F.2).*

In der Betrachtung der Mitglieder der Netzwerke zeigt sich in den Dokumenten zur Darstellung der Beteiligten eine Mischung aus Berufsgruppen (Kinderärzte, Hebammen), Einrichtungsarten (Kindertagesstätten, Frühförderstellen) und konkreten Institutionen bzw. Trägern (Arbeiterwohlfahrt, Kinderschutz-Zentrum). Diese Darstellung scheint sich eher an den Soll-Vorgaben (sowohl durch Gesetz, als auch implizit über fachliche Einschätzungen zu „diese müssen dabei sein“) zu orientieren als an den tatsächlichen Teilnehmern. Meist werden die Netzwerkteilnehmer in Sternschaubildern dargestellt, in deren Zentrum der

---

164 Vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 68

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

übergeordnete Begriff oder Netzwerkname steht. Ein nominelles Zentrum (was die Koordinatoren in der Realität zu sein scheinen) wird nicht explizit gesetzt.

In den Interviews mischen sich die Ebenen weiter: Personen, Institutionen und Berufsgruppen werden in den Auflistungen genannt.

Die von van Santen/Seckinger<sup>165</sup> getroffene Unterscheidung der Ebenen der Kooperation in Organisation und Individuum wird nicht getroffen. Die Frage, welche Auswirkungen dies für die Arbeit der Netzwerke hat, lässt sich nur durch vorsichtige Interpretationen vermuten. So beschreibt eine Koordination, *„dass manche vom Träger geschickt werden, dass sie den Termin wahrnehmen sollen“* (I.3, F.2). An anderer Stelle berichtet ein Koordinator, dass *„das persönliche Engagement einer Person zu hoch gewesen ist“* bzw. *„dass es eine irre Geschichte ist, dass eine Frau jetzt mitarbeitet, die eigentlich gar nicht berücksichtigt worden ist, jetzt aber ganz wichtige Impulse gibt.“* (I.2, F.2).

Die Unterscheidung zwischen den Netzwerkpartnern als Organisationsmitglieder einer Herkunftsorganisation und als Individuen wird aber nicht als Thema aufgegriffen, was einen expliziten Umgang mit Phänomenen der multiplen Adhärenz und doppelter Zielkongruenz<sup>166</sup> unmöglich macht.

In nur einem der untersuchten Netzwerke (I.7, F.1) wurde auf das Steuerungsinstrument der Kooperationsvereinbarungen mit den Netzwerkmitgliedern zurückgegriffen. Eine weitere Netzwerkkoordination berichtet von eben solchen, die sich in der Dokumentenanalyse als fachbezogene Einschätzungsbögen ohne Netzwerkbezug herauskristallisierten (I.4,F.2) – Vereinbarungen zu Rahmenbedingungen der Mitarbeit im Netzwerk gab es auch in diesem Fall nicht.

Die Notwendigkeit wird konsequenterweise nicht gesehen: Die Motivation liegt aus Sicht der Koordinationen zum einen in der gesetzlichen Vorgabe (*„Die Träger müssen jemand schicken“* I.1, F.2) und zum anderen in einer erkannten *„ethisch-moralischen Verpflichtung“* (I.6, F.2).

Die anzunehmende besondere Rolle des öffentlichen Trägers als Netzwerkmitglied Geldgeber, Controller und im Gesetz benannt als strategisch verantwortlich wird in den untersuchten Netzwerkstrukturen wenig kommuniziert. In allen untersuchten Netzwerken nimmt eine strategisch wichtige oder eine leitende Person an den Netzwerktreffen teil.

*„Außer der Moderation hat der öffentliche Träger keine besondere Rolle, glaube ich.“* (I.1, F.2), so die Einschätzung einer Koordination – mit der Ergänzung an anderer Stelle, *„dass ich wohl nach außen jetzt „das Jugendamt“ bin.“* (I.1, F.5).

An dieser Stelle sollen mögliche Vertretungsmodelle des öffentlichen Trägers im

---

<sup>165</sup> Vgl. Kapitel 1.3.1, S.14

<sup>166</sup> Vgl. ebd. S.16

### **Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

Netzwerkgeschehen unterschieden werden:

Tabelle 9: Der öffentliche Träger im Netzwerk

<b>Öffentlicher Träger im Netzwerk</b>
1. Netzwerkkoordination ist beim öffentlichen Träger direkt angestellt (Jugendhilfeplanung, Fachstellen).
2. Leitender Mitarbeiter des öffentlichen Trägers ist Mitglied des Netzwerks. (Leiter des Jugendamtes).
3. Mitarbeitende der Bezirkssozialarbeit o.Ä. sind Mitglied des Netzwerks.

Eine Koordination, in deren Netzwerk das erste Vertretungsmodell besteht, formuliert ihre Schwierigkeit, in den Netzwerktreffen die Fokussierung auf das Thema zu halten: *„Ich muss versuchen, dass die Träger nichts reinbringen, was da nicht reingehört.“* (I.6, F.2), womit die Frage nach Grundfinanzierungen, Leistungsvereinbarungen nach §§78ff SGB VIII, Umstrukturierungen im Feld der Jugendhilfe etc. gemeint sind. Auch eine weitere Koordination merkt an, *„dass die Budgetverhandlungen wohl manchmal nicht zu unterschätzen seien.“* (I.1, F.2)

Deutlicher wird eine Koordination, wenn es um die Steuerung der Angebote vor Ort geht: *„Die Koordinatoren vor Ort sind gegenüber dem Kreis in der Verantwortung, es darf kein Wasser durchs Sieb geschüttet werden* (I.5, F.3)

Die Frage nach der eigenen Rollenzuordnung, v.a. wenn die Position im Kreis den gesamten Jugendhilfeprozess steuert, muss hier sehr deutlich auch in den Netzwerken kommuniziert werden, um Verwirrungen zu vermeiden. Wer agiert wann mit welchem Hut, welcher Loyalität und welcher Aufgabe?

Positiv merkt eine Koordination an, dass *„wenn die Fachstelle einlädt, mehr Rückmeldungen und mehr Teilnehmer kommen“* (I.1, F.2); was in Interview 2 zusammengefasst wird mit *„wenn „Landrat“ drüber steht, hat das eine andere Wirkung.“*(I.2, F.2)

Im zweiten Modell (ein leitender Mitarbeiter des öffentlichen Trägers ist Teil des Netzwerks) berichtet eine Koordination, dass *„es eigentlich gut sei, dass der Leiter dabei ist, weil er immer sofort Stellung beziehen kann und an den Allgemeinen Sozialen Dienst alles weiter geben kann“*. Andererseits *„verhindere es aber, dass Schwächen und Defizite in den Strukturen diskutiert werden und dadurch Dinge offen blieben.“* (I.3, F.2)

Der dritte Fall wird nicht gesondert erwähnt, da in diesem Fall die benannten (tatsächlich bestehenden oder aus einer Funktion heraus begründeten) Hierarchien nicht existieren.

Die Fragestellung nach der Rolle des öffentlichen Trägers war in allen Interviews erst auf

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Nachfrage zu beantworten und für die Koordinationen eher unverständlich. Auch in den Dokumenten tauchen diesbezüglich keinerlei Anmerkungen auf. Ausnahmen sind hierbei Dokumente wie Leistungsvereinbarungen, in denen der öffentliche Träger die Auftragsvergabe- und Kontrollstelle einnimmt.

Eine zu überprüfende Hypothese dazu ist, dass die besondere Rolle des öffentlichen Trägers – und damit auch die eigene organisatorische Zuordnung und Einordnung, also die eigene organisatorische Identität wenig wahrgenommen wird. Weiter wäre zu verfolgen, ob eine deutliche Diskussion der Thematik im Netzwerk für verschiedene Einschätzungen und damit Konflikte sorgt, die in der Steuerung im Moment nicht gewollt sind.

#### **4.8.5 Wie arbeitet das Netzwerk? Steuerung des Geschehens**

Die Häufigkeit der Netzwerktreffen und deren Intensität unterscheidet sich in hohem Maße: Das Spektrum bewegt sich zwischen zweistündigen Treffen im 6-wöchigen Rhythmus mit 15 stabilen Mitgliedern und zwei Mal jährlich stattfindenden Netzwerkveranstaltungen mit über 50 Teilnehmern mit Fortbildungscharakter.

Für die Steuerung lassen sich in den Ergebnissen der Untersuchung folgende Faktoren identifizieren, die die Treffhäufigkeit und –intensität beeinflussen:

- Zeitkapazitäten der Netzwerkkoordinatoren /Anzahl der lokalen Netzwerke im Kreis  
*„Mehr als Akzente setzen kann ich einfach nicht“ (I.1, F.3)*, so der bedauernde Hinweis einer Koordination, die sechs lokale Netzwerke im Kreisgebiet inhaltlich und organisatorisch mit einem Stellenumfang von geschätzten 10-15 Wochenstunden betreut. Perspektive hier soll eine (durch den Jugendhilfeausschuss zu beschließende) Reduzierung auf vier lokale Netzwerke sein, die sich in thematischen Fachtagen gemeinsam fortbilden und vor Ort ohne Koordination arbeiten.
- Ressourcen, die Mitglieder der Netzwerke einbringen können und wollen  
*„Ich habe eine Abfrage gemacht, wie oft sie kommen würden, und so haben wir es gemacht“.*(I.1, F.3) Die Sorge vor thematischer und zeitlicher Überforderung der Netzwerkmitglieder war in den Interviews immer wieder Thema. Die *„Abstimmung mit den Füßen“* (I.3, F.4) wird befürchtet, wenn der Zeitaufwand zu groß und die Themen nicht „interessant“ sind. *„Die Frage ist immer, wie interessant ist es für die, die da sitzen(...) und Strukturen sind es nicht“* (I.1,F.3)
- Aufgabenstellung und Zielsetzung der Netzwerke (inkl. der nicht formulierten Vorgaben)

Je intensiver die Treffen und je kleiner die Gruppe sind, desto größer ist der Ausfluss an erarbeiteten Ergebnissen, Forderungen und Ideen und gemeinsam entwickelten Konzepten. Eine Koordinatorin beschreibt als Aufgabe des Netzwerkes sehr konkret die inhaltliche und

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

organisatorische Vorbereitung von kreisweiten Fachgesprächen (I.6,F.4). Dieses Netzwerk muss sich in Zeitaufwand und Treffintensität enorm von einem Netzwerk mit Fortbildungsanspruch, d.h. halbjährliche Treffen mit externen Referenten, unterscheiden.

Die Themen der Netzwerktreffen werden in den untersuchten Netzwerken hauptsächlich von den Koordinatoren eingebracht. Eine Abfrage der Themeninteressen zu Beginn der Netzwerkarbeit mit anschließender Priorisierung und Jahresplanung wird von allen Koordinatoren als Instrument der Themenplanung eingesetzt.

Die Erfahrungen damit beschreiben Koordinationen in den Interviews wie folgt:

*„Wir sollen einfach etwas Interessantes bringen, bei der Abfrage kam nicht viel raus.“ (I.3, F.4)*

*„Themen ergeben sich dann halt: einer kommt und hat ein neues Projekt, dann stellt er es vor.“(I.3,F.3)*

*„Eigentlich bin ich der Vorturner. Kommen ja, Einbringen nein. Eigentlich will ich aber nichts vorgeben.“(I.4, F.4)*

*„Die Vorliebe der Teilnehmer ist wohl: „Ich komme und lasse mich bedienen“, ein bisschen wie Wunschzettel manchmal“ (I.1,F.4)*

Eine Begründung gibt eine Koordination damit, *„dass alle sehr in ihrem Alltag und dem, was ihr Arbeitsfeld ausmacht, beschäftigt sind. Ich musste erst mal Lust auf das Thema Netzwerk machen, es war schwer, alle dafür zu erwärmen.“ (I.4,F.3)* Sowohl die Ressourcenfrage bei den Mitgliedern als auch die Einschätzung der Relevanz der Netzwerke werden hier implizit angesprochen: Zum einen wird Netzwerkzeit zumindest in der Jugendhilfe zwar als Arbeitszeit gesehen, nicht geklärt wird die Frage der Arbeitsbelastung im jeweiligen Arbeitsbereich. Zum anderen ist die politisch geforderte Netzwerkarbeit und die Notwendigkeit systemübergreifenden Handelns noch nicht mit der damit verbundenen Forderung nach Öffnung der eigenen Institution und der eigenen Berufsgruppe in Verbindung gebracht und damit der Netzwerkarbeit keinen eigenen Stellenwert eingeräumt.

Gegenseitige Vorstellungen der Netzwerkpartner sind in allen Netzwerken durchgeführt worden und werden immer wieder eingefordert. Eine Koordination kommentiert dies: *„Da hab ich mir zu Beginn an den Kopf gefasst: man muss doch mal wissen, was Einrichtung X macht. Aber das ist wohl nicht so.“ (I.1, F.4)* Eine Müdigkeit der Vorstellungsrunden ist in dieser Aussage herauszuhören – und ebenso eine scheinbare Diskrepanz in den Einschätzungen, welche Informationen wer von wem hat und haben muss.

Die Frage, was nach den Vorstellungen, nach dem Sich-Kennenlernen geschehen soll, ist nicht geklärt; die Klärung, wie aus dem Kennenlernen zum Beispiel gemeinsame

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Fallbearbeitungen im Netzwerk nach Landeskinderschutzgesetz werden, steht noch aus. „Man kennt sich nun zwar, aber halt noch nicht so gut. An die heißen Themen trauen wir uns noch nicht ran.“ (I.1, F.3), so umschreibt eine Koordination die Situation. Als Beispiele für vertrauensbildende Maßnahmen in der Steuerung sind die Ansätze wie Ankommezeiten vor den Treffen zu werten, die dem Bedürfnis nach Austausch der Teilnehmer ohne Tagesordnung Raum geben und darauf fachliche Themen aufbauen.

Als Instrument der Ergebnissicherung werden in allen Netzwerken Protokolle verfasst, in allen Fällen durch die Koordinatoren. Bedeutung wird den Protokollen allerdings wenig beigemessen. Die Einschätzung einer Koordination lautet diesbezüglich: „Im Moment ist das wohl eher eine Infoversendung, die keiner so richtig liest. So richtige Ergebnisse gibt es noch nicht. Deswegen halte ich es auch eher knapp.“ (I.3, F.3)

Eine weitere Erfahrung mit Protokollen machte diese Koordination: „Alle Ergebnisse habe ich verschriftlicht in Protokollen und trotzdem sind die Ergebnisse nicht im Kopf. Immer wieder gibt es Grundsatzdiskussionen.“ (I.2, F.3)

An dieser Stelle wird in den Interviews und Dokumenten deutlich, dass die Frage, was denn an Ergebnissen möglich und zu erwarten sei bzw. was überhaupt als Definition von „Ergebnis“ gilt, nicht geklärt ist.

Einerseits wird die Relevanz von konkreten Ergebnissen von den Koordinatoren hoch eingeschätzt und nimmt in den Präsentationen und Verschriftlichungen der Netzwerke breiten Raum ein. So wird beispielsweise die Planung eines gemeinsamen Flyers als „Impuls für Aufbruchsstimmung“ (I.4, F.3) gewertet. Andererseits geht eine Koordination sogar so weit, dass sie Ergebnisse im Sinne von konkreten Aktionen quasi ausschließt: „Ergebnisse im großen Netzwerk sind Informationen und Kontakte und die muss jeder für sich sichern. Alles andere wäre nur in Adhoc-Gruppen zu bestimmten Themen denkbar, zusammen sind wir zu verschieden.“ (I.7, F.3) In einem anderen Interview wird die Frage nach der Ergebnissicherung mit der Gegenfrage „Was ist denn ein Ergebnis? Wir erarbeiten nichts Konkretes.“ (I.3, F.3) beantwortet.

Inwiefern Kontakte, Informationen und Kennenlernen zu wichtigen Ergebnissen von Netzwerkarbeit in einer bestimmten Phase gehören und wie diese für das Netzwerk gesichert werden können, bleibt auf Steuerungsebene weitgehend unbeantwortet.

Van Santen/Seckinger<sup>167</sup> beschreiben in ihrem 4x4-Dimensionen-Modell die Mitglieder eines Netzwerks als Brückenpersonen, die sowohl für den Informationstransport aus dem Kooperationszusammenhang in die Herkunftsorganisation als auch für den Transfer von Informationen in das Netzwerk hinein zuständig sind. Die Koordinationen beschreiben

---

167 Vgl. Kapitel 1.3.1, S.14

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

übereinstimmend diesen Transfer als nicht nachverfolgbar. *„Manchmal erzählt jemand über Berichte in der eigenen Dienstbesprechung, ansonsten habe ich keine Kontrolle über das, was da passiert.“ (I.1, F.3).*

Die Eindrücke, *„es klappt teilweise gar nicht“ (I.4, F.3)* und *„je größer die Organisation ist, desto schwerer ist der Transfer“ (I.6, F.3)* stützen sich auf die Erfahrungen in punktuellen Kontakten, nicht auf methodisch erhobene Informationen.

Implizit werden in den Interviews Steuerungsmomente in den Koordinationen genannt, die aber scheinbar nicht als solche aktiv wahrgenommen werden:

- Als Tagesordnungspunkt wird in jedem Treffen *„Neuigkeit aus den Einrichtungen“* behandelt.
- Alle wichtigen Informationen aus dem Netzwerk werden noch einmal zentral zusammengefasst und an alle Einrichtungen versendet (per Newsletter, Rundschreiben etc.)
- Der Brückenfunktion wird keine hohe Bedeutung zugemessen. *„Es reicht, wenn alle strategisch ausgerichteten Positionen informiert sind, nicht jede einzelne Erzieherin.“ (I.6, F.3)*
- Die Brückenfunktion der einzelnen Mitglieder wird durch zentrale Veranstaltungen für die gesamte Fachwelt (Fortbildungen, Fachtage) quasi ersetzt.

Ein Interviewpartner beschreibt, dass der Informationsfluss in die Organisationen von den Teilnehmern des Netzwerks selbst kritisiert wird bzw. Personen, die nicht Mitglied sind, aber sich im Umfeld des Netzwerks befinden, sich über mangelnde Information beschweren. Die Einschätzung der Koordination dazu ist, *„dass dies aber genug thematisiert wird im Netzwerk und es damit auch reichen muss.“ (I.7, F.3)* Dies lässt den Schluss zu, dass die Funktion als Brückenpersonen für die Mitglieder nicht ausreichend deutlich ist bzw. in den Organisationen selbst ein Anschlussglied fehlt – sei es durch die zur Verfügung von Raum in Teambesprechungen, regelmäßigen Gesprächen mit Leitungen etc. In wie weit die notwendigen Verortungen der Netzwerkarbeit in den Organisationen bestehen, wäre in einer anschließenden Untersuchung zu verfolgen.

#### **4.8.6 Wie zeigt sich das Netzwerk? Darstellung des Geschehens nach außen und innen**

Die Frage nach einer öffentlichkeitswirksamen Außendarstellung des Netzwerks, wie van Santen/Seckinger<sup>168</sup> sie als notwendig zur Herstellung einer Netzwerkidentität erachten, spielt in den untersuchten Netzwerken kaum eine Rolle. *„Das Netzwerk ist so verschieden – was soll man da als Gemeinsames darstellen?“*, lautet eine Begründung (I.3, F.4), die auf die

---

168 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 420

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Schwierigkeit hinweist, dass verschiedene Organisationen und Systeme mit jeweils eigenen Öffentlichkeitsarbeiten als Netzwerkkonstrukt eine Einigung in der Darstellung erzielen müssten. Statusproblematiken<sup>169</sup> sind hierbei sicher als relevant einzuschätzen, was aber weiter untersucht werden müsste.

Die Darstellung und der Bekanntheitsgrad der Netzwerke scheinen vor allem auf politischer und fachpolitischer Ebene gesteuert zu sein: beispielsweise durch Vorstellungen im Jugendhilfeausschuss und bei relevanten Trägern. Die öffentlichkeitswirksame Publikation der Angebote und Maßnahmen funktioniert auf Trägerebene bzw. Ebene des Kreises.

Die gemeinsame Bezeichnung des Netzwerks als Kooperationsverbund beschreibt eine Koordination als schwierig, *„da die Leute sich hier ganz schwer umpolen lassen und alle sehr autark sein wollen. Die lassen sich nicht „Lokales Netzwerk“ einfach aufstülpen.“ (I.1, F.4)* In diesem Fall sprechen die Mitglieder von *„Team, Arbeitsgruppe, Runder Tisch, Schutzengeltreffen, Lokales Netzwerk...“*, was jeweils *„wohl auch einen anderen Gehalt mit sich bringt: Lokales Netzwerk ist formal, Team fast familiär...“ (I.1, F.4)*

Einen gemeinsam entwickelten Titel der Treffen, ein gemeinsames Logo etc. existierte in den untersuchten Netzwerken nicht – was von zwei Koordinationen explizit als wichtig, aber als nicht in den Kapazitäten liegend, bedauert wurde.

#### **4.8.7 Wer steuert was? Handlungsrahmen und Rolle der Netzwerkkoordinatoren**

Der eigene Handlungsrahmen - und damit der Freiheitsgrad in Entscheidungen - wird im ersten Schritt von den Koordinatoren als hoch eingeschätzt:

*„Aufbau und Entwicklung der Netzwerke ist weitgehend mir überlassen.“ (I.2, F.5)*

*„Inhaltlich bin ich sehr flexibel.“ (I.3, F.5)*

*„Inhaltlich redet mir keiner rein.“ (I.1, F.5)*

Im zweiten Schritt beschreiben Koordinationen, dass

*„so lange alles gut läuft und Rückmeldungen und Ergebnisse stimmen, habe ich freien Rahmen.“ (I.4, F.5). „Grundsatzentscheidungen darf ich natürlich keine treffen, und Geld und Präsentation nach außen liegt auch nicht bei mir.“ (I.1, F.5)*

*„Ich entscheide inhaltlich alles, außer Geld und Struktur.“ (I.3, F.5)*

Über ein eigenes finanzielles Budget verfügt keine der befragten Koordinationen, was von diesen unterschiedlich eingeschätzt wird. *„Für Vernetzung brauche ich kein Budget.“ (I.6, F.5)* steht dem Bedauern gegenüber, *„dass ich nicht einmal die Bewirtung des Netzwerktreffens oder ein Referentengeschenk finanzieren kann, ohne mit dem Chef zu diskutieren, der möglichst Null will.“ (I.1, F.5)*. Die Ressource Geld scheint in keinem Netzwerk eine große Rolle zu spielen, wenn

---

169 Vgl. Kapitel 1.3.1, S.16



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

die zur Bewirtung etc. geforderten Kleinstbeträge vernachlässigt werden. Die Finanzierung wird in den Interviews erst auf der Ebene der kommunalen Haushalte und damit im Übergang von Projektfinanzierung zu programmatischer Geldvergabe als relevant angesehen – und damit aber auch außerhalb des eigenen Handlungsfeldes.

In den Interviews wird in diesem Fragekomplex die Frage der eigenen organisatorischen Einordnung thematisiert, v.a. auf Ebene der Fachstellen und freien Träger in Netzwerkkoordinationen. Zwar wird der große inhaltliche Handlungsrahmen als Freiheit wahrgenommen, die allerdings auch aus einem wahrgenommenen Nichtinteresse oder einer Überlastung der Leitungsebenen resultiert. (*„Mein Chef hat so viel zu tun, da halte ich ihm den Rücken frei und er mir“ (I.1, F.4) „Keine Einmischung kann man ja auch immer anders deuten...“ (I.2, F.4)*)

Eine Koordination beschreibt dazu ein *„komisches Gefühl“*.

*„Die Führungskräfte machen sich jetzt Gedanken, weil es zu gut klappt und die Außenwirkung der Netzwerke da ist. Die müssen sich jetzt die Frage stellen, wie sie mich in die Prozesse einbeziehen oder mich bremsen.“ (I.1, F.5)*

Mit der Aussage *„Die Freiheit von Vorgaben bedeutet auch Alleinsein und Überraschungen, wenn doch eine Vorgabe kommt.“ (I.4, F.5)* bringt eine Koordination ihre Ambivalenz auf den Punkt.

Auch in den Dokumenten wird hierzu an keiner Stelle eine Klärung versucht.

In den Funktionen der Netzwerkkoordination scheint ein Vakuum der Vorgaben zu entstehen. Inwiefern dieses gewollt und nützlich ist, um in den Netzwerken tatsächliche Entwicklungen zu ermöglichen und diese nicht durch zu viele strikte Vorgaben zu bremsen und ab welchem Punkt es für die Koordinatoren selbst zu einer Einschränkung der Handlungssicherheit und damit zu einem Handlungsvakuum werden kann, bleibt eine offene Frage. Ein Phänomen der Sprachlosigkeit und „Freiheit im unbekanntem Korridor“ ist zu benennen und in weiteren Fragestellungen zu untersuchen.

Im Netzwerk selbst beschreiben die Netzwerkkoordinatoren ihre Rolle in folgenden Sätzen:

- *„Wir haben die Motorrolle. Wir halten alles zusammen.“*
- *„Von uns erwartet man Vorgaben.“*
- *„Ich soll etwas Interessantes bringen.“*
- *„Ich Sorge dafür, dass alle nicht in Arbeit untergehen, ich übernehme Arbeit.“*
- *„Ich erfülle den gesetzlichen Auftrag.“*
- *„Ich bin Vorturner.“*
- *„Meine Aufgabe ist es, Knotenpunkt zu sein und gute Laune zu verbreiten.“*

### **Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen**

- „Chefin oder Geschäftsführerin bin ich nicht – ich moderiere die Treffen.“
- „Ich bin Antreiber und Impulsgeber.“

Verschiedene Aspekte der Rolle der Koordinatoren lassen sich daraus benennen:

- A) Koordination als die treibende Kraft
- B) Koordination als der fachliche Inputgeber
- C) Koordination als die entlastende Instanz für alle Beteiligten, als Supportstelle.
- D) Koordination als *primae inter pares*, als die nicht hierarchisch auftretende aber doch steuernde Stelle.
- E) Koordination als motivierende Instanz

Diese Vielfalt an Zuschreibungen von Erwartungen ist in der Realität der Netzwerke kaum zu erfüllen und braucht u.U. eine genauere Betrachtung der Quellen. Eine Differenzierung versucht folgende Grafik:



Abbildung 13: Quellen der Erwartungen (nach der Verfasserin)

Die erlebte Allzuständigkeit (und damit fast Allmacht im Netzwerk) und die daraus resultierende Unsicherheit beschreibt eine Koordination hier: „Alle politisch relevanten Themen laufen hier bei mir auf, ich bin dann nicht zuständig aber irgendwie ja doch.“ (I.1, F.5)

Welche Zuschreibungen welche Grundlage haben, welche real umzusetzen sind und welche abgegeben werden müssen, braucht Kommunikation der Ebenen der Netzwerkkaskade und einen Austausch der Koordinatoren untereinander.

## ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

### **4.8.8 Wie entwickelt sich das Netzwerk? Steuerung der Dynamik**

Die dynamische Entwicklung von Netzwerke beschreiben die theoretischen Modelle auf zwei Ebenen:

- A) Zeitliche Phasen der Entwicklung des Netzwerks<sup>170</sup>
- B) Gruppendynamische Phasen im Netzwerk<sup>171</sup>

#### **A) Zeitliche Phasen der Entwicklung des Netzwerks**

Auf der ersten Entwicklungsachse sind nach dem instrumentellen Kreislaufes der Planung von Netzwerken nach Schubert<sup>172</sup> im Groben drei Phasen handlungsleitend:

1. Vorbereitungsphase
  - a. Darstellung der Ausgangssituation
  - b. Festlegung der Vernetzungsstrategie über die Netzwerkkaskade hinweg
  - c. Identifizierung der relevanten Stakeholder
2. Konstituierungsphase
  - a. Akquisition der Partner
  - b. Zielformulierung
  - c. Festlegung der Netzwerkkoordination
  - d. Vereinbarungen der Kooperationsweise
3. Evaluierungsphase
  - a. indikatorenbasierte Berichterstattung
  - b. Fortschreibung oder Auflösung des Netzwerks

*„Wir als Kreis haben uns Gedanken gemacht, eine Bedarfsanalyse erstellt und parallel die Bewegungen auf Landesebene gesichtet. Dann haben wir geeignete Träger ausgesucht und Konkretes entwickelt.“ (I.5, F.1)* Diese Beschreibung bildet exakt die erste Phase des Kreislaufes ab und gibt einen Hinweis auf die Ebene der Planungen: die Vorbereitungsphase spielt sich auf (Führungs-)Ebene der Kreise ab. Für die Koordinationen ist diese scheinbar aber nur beschreibbar, sofern sie sich auf dieser Ebene bewegen oder bewegten und zu diesem Zeitpunkt schon in Funktion waren. Dies trifft nicht auf die Netzwerkkoordinatoren bei freien Trägern oder den im Prozess neu geschaffenen und neu besetzten Fachstellen zu, die keinen Zugriff auf diese Phase des Netzwerks zu haben scheinen. Eine Koordination aus diesem Feld formuliert: *„Vieles war gemachte Sache, über die Geschichte weiß ich nichts. Ich nehme die Dinge erst mal hin.“ (I.4, F.1)* Eine Verschriftlichung in Dokumenten bzw.

---

170 Vgl. Kapitel 1.3.2, S. 19

171 vgl. Kapitel 1.3.3.2, S. 27

172 Vgl. Kapitel 1.3.2 S. 19

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

strategischen Festlegungen aus dieser Phase gibt es in den untersuchten Netzwerken nicht.

Folgende Aussage beschreibt eine weitere Entwicklungsschiene: *„Die Leitung schob mir das Thema Kinderschutzgesetz zu, ich hatte mich damit zu beschäftigen. Quasi zwangsläufig landeten die Netzwerke bei mir. Dadurch konnte ich wie auf einem weißen Blatt die Netzwerkkonzepte aufziehen.“* (I.2, F.1) Über die Umsetzung berichtet die Koordination weiter, dass *„die Fachdienstleitung dann die Teilnehmer mit aussuchte und die ersten Treffen moderierte. Das durfte ich zu Beginn noch nicht eigenständig.“* (I.2, F.1)

Ein Wechselspiel zwischen „Machen Sie!“ und „Hier beginnt Leitung!“ kennzeichnet diese Vorbereitungsphase, die eine Koordination folgendermaßen für sich zusammenfasst: *„Sie haben eine Stelle geschaffen, ohne über deren Außenwirkung und deren inhaltliche Ausgestaltung genauer nachzudenken, das kommt erst jetzt.“* (I.1, F.1)

Die Konstituierungsphase beschreiben die Koordinatoren v.a. mit der Einladung der relevanten Partner und Organisation der ersten Treffen. Ebenfalls dazu gehört die Schaffung der Netzwerkkordinatoren an sich: die Vergabe der Aufgabe an freie Träger oder die Schaffung neuer Stellen in der Kreisverwaltung. Auch in dieser Phase wird kaum auf Verschriftlichungen oder explizite Steuerungsinstrumente zurückgegriffen. Die von Schubert<sup>173</sup> vorgeschlagenen Analysen zu potentiellen Stakeholdern, SWOT-Analysen und Kooperationsvereinbarungen werden in den Netzwerken durch implizite Steuerungen nach Erfahrungswerten, nach Organisationskulturen und eigenen Zielsetzungen ersetzt.

Die dritte Phase der Evaluierung des Netzwerkgeschehens ist in den untersuchten Netzwerken noch kaum erkennbar. Zwei Koordinationen nehmen an landesweiten bzw. kreisinternen Evaluationen teil, die die Netzwerkstruktur erfassen und die Wirkungen der Angebote untersuchen. Das Netzwerkgeschehen selbst wird dabei nicht in den Fokus genommen. Bedauernd stimmen zwei Koordinationen überein, dass eine Fragebogenevaluation über Erwartungen und Ziele der Netzwerkpartner zwar wünschenswert ist, aber aus Kapazitätsgründen nicht durchgeführt werden kann. (I.1, I.4)

Die Frage nach Fortführung der Netzwerke wird in den Netzwerken selbst nicht strukturiert gestellt. Eine Koordination berichtet über die Zeit der Gründung des Lokalen Netzwerkes, *„dass wir in der bestehenden AG Frühe Hilfen keine Themen mehr gehabt haben und deswegen daraus das Lokale Netzwerk entstanden ist.“*(I.3, F.2) Der Frage, ob eine Auflösung der Arbeitsgruppe sinnvoll sei, wurde an dieser Stelle durch die Neueinberufung des Lokalen

---

173 vgl. Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 55

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Netzwerkes aus dem Weg gegangen.

In der Phase der Gründung rief eine Koordination ein Gremium zusammen, dessen Aufgabe in der Konzeptionierung der Netzwerke bestand. Mit einer Auftaktveranstaltung zu den Lokalen Netzwerken sollte diese Gruppe ihrer Aufgaben enthoben werden. In diesem Beispiel wurde ein Ende festgelegt – was in der Praxis nicht durchgeführt wurde. Die Koordination berichtete, dass *„die Gruppe sich doch weiter treffen will, um zu sehen „wie es läuft“ (I.2, F.4).*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass alle Phasen in den Netzwerken durchlaufen werden, dass die Steuerung der Abläufe meist aber ohne Instrumente oder Formalisierungen funktioniert. Gerade an den Übergängen von strategischer zur operativen Ebene und von Kreisebene zur Ebene der Partner birgt dies das Risiko von Steuerungsschleifen, Informationsverlust und daraus entstehender Handlungsunsicherheit.

#### **B) Gruppendynamische Phasen im Netzwerk**

In den Aussagen der Koordinationen und den konzeptionellen Aussagen steht die Orientierungsphase im Zentrum. Die gesamte Zielsetzung in manchen Netzwerken bezieht sich auf die Phase des Kennenlernens, Sich Vorstellens, voneinander Wissens, des Austauschs. Die Idee, dass sich daraus ein „Mehr“ entwickeln werde, dass aus genügend Kennenlernen auch eine verbesserte Zusammenarbeit wachsen werde, liegt in den Interviews als Folie aus.

Den Schritt in die gruppendynamisch notwendigerweise folgende Storming- bzw. Konfliktphase spricht keine der Koordinationen aktiv an, unterschiedliche Sichtweisen und Auseinandersetzungen scheinen im Netzwerkgeschehen kaum zu existieren bzw. aktiv thematisiert zu werden.

In den Interviews sind kleine Hinweise auf die Relevanz von Konflikten in folgenden Aussagen gegeben:

*„Unserem Reizthema X gehen wir im Moment aus dem Weg, da sind Fronten entstanden.“  
(I.4, F.3)*

*„Wir haben zu Fallverläufen unterschiedliche Meinungen, deswegen bleibt es bei der Info stecken.“ (I.3, F.3)*

*„Wir entscheiden immer alles im Konsens, wir verständigen uns immer irgendwie.“ (I.6,F.3.)*

*„Ich bin damit beschäftigt, eigene Interessen der Träger herauszuhalten.“ (I.6, F.3)*

Deutlicher berichtet eine Koordination, dass vor ihrem Stellenantritt

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

*„tierisch gestritten wurde.“ „Die Stimmung war auf dem Nullpunkt, keiner hatte mehr Lust, alle waren genervt.“ (I.4, F.1)*

Im Bereich der Steuerung lässt sich die Hypothese aufstellen, dass es in Netzwerken quasi um eine „Konfliktvermeidungssteuerung“ geht. Konsens, Austausch und Kennenlernen scheinen durch das bewusste Ansprechen von Unterschieden und konkretes Behandeln von konflikthaftern Themen in Gefahr zu sein – und damit nicht zuletzt die politische Meinung zu Netzwerkarbeit und damit zur Ressourcenfrage gefährdet.

Wenn in Netzwerken gestritten wird, scheint dies der Netzwerkidee, dem Ansatz der Zusammenarbeit und des An-einem-Strang-Ziehens im Sinne der Familien, entgegen zu laufen. In wie weit hier auch die Frage nach Streitbarkeit im Feld der Sozialen Arbeit und deren hohen Verständnispotentials und die Abhängigkeitsstrukturen zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe eine Rolle spielen, ist an dieser Stelle nur zu vermuten.

Um aus dem Bereich des Kennenlernens (Orientierung) in die Phase der gemeinsamen Arbeitsfähigkeit (Integration) zu kommen, ist aus gruppensdynamischer Perspektive die Phase des Konfliktes unumgänglich. Hier liegt die entscheidende Verständigung über Verschiedenheit und einer Einigung über konsensfähige Aufträge. Nach Lage der Untersuchungsergebnisse ist in keinem Netzwerk diese Phase schon erreicht oder durchgesteuert- und es scheint auch nicht angestrebt zu sein.

#### ***4.9 Die Ergebnisse in Thesen***

**A) „Netzwerkkoordination“ ist nicht definiert, sondern wird vor Ort über angrenzende und rahmende Gegebenheiten erschlossen.**

Die fokussierte Fragestellung nach der Steuerung der Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein war für die interviewten Koordinationen eine neue und ungewohnte Fragestellung. Eine Klärung, welche Aufgaben eine „Netzwerkkoordination“ hat und in welchem organisatorischen Zusammenhang sich diese bewegt und bewegen darf, wird in den befragten Kommunen über die Konstrukte der Netzwerkkoordinationen (freier Träger, Jugendhilfeplanungen, Kinderschutzfachstellen), die Berufsbilder der benannten Koordinatoren und deren zusätzliche Funktionen (z.B. Qualitätsmanagement, Beratung von Familien, Controlling der gesamten Jugendhilfelandschaft) erreicht. Sie ist also eher über die Definition der Ränder zu bestimmen als über eine eigenständige Definition dessen, was unter „Netzwerkkoordination“ zu verstehen ist. Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich die steuernden Anteile der Koordinationen und deren Zuordnung auf strategischer oder operativer Ebene enorm.

In der Betrachtung des Netzwerkgeschehens wird deutlich, dass die Koordinationen über

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

ein hohes Maß an impliziten Steuerungsmechanismen verfügen. Vorgehensweisen aus der organisatorischen Kultur der Stellen und der beruflichen Funktion und Sozialisation werden eingesetzt, um den Netzwerken Richtung zu geben. Inwieweit diese geeignet sind, das Ziel des Netzwerks zu erreichen, wurde im Vorfeld nicht überprüft oder methodisch validiert – gewohnte Vorgehensweisen werden als richtig und hilfreich angenommen.

#### **B) Netzwerksteuerung unterliegt nicht kommunizierten Zielen und Annahmen:**

##### **Heimliche Curricula**

Handlungsleitend in den Netzwerken und damit für die Koordinationen scheinen Annahmen und Ziele der Beteiligten zu sein, die nicht kommuniziert oder verschriftlicht sind. Der Netzwerkaufbau scheint quasi einer inneren Logik zu folgen, deren Botschaft von den Koordinationen verstanden werden muss: „Das geht – und das geht nicht.“ Individuen, Organisationen (und hier im Besonderen der steuerungsverantwortliche öffentliche Träger) und das Netzwerk selbst bringen implizite Vorgaben mit, die sich in der Form der Mitgliedschaft, in Verhalten im Netzwerk, in zu besprechenden bzw. ausgeklammerten Themen ausdrücken. Die Illusion, in Netzwerken werde quasi qua Thema Einigkeit hergestellt, muss hier aufgelöst werden. „Kinderschutz“ und „Vernetzung“ sind nicht mehr als Überschriften, die auf jeder Ebene Konkretion brauchen, um als Netzwerk handlungsfähig zu werden.

Die immanente Hierarchie, die durch die Doppelrolle des öffentlichen Trägers als Mitglied und Steuerer ebenfalls oftmals unklar bleibt, braucht an dieser Stelle besondere Beachtung. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld für die Steuerung: Ohne Zielvorgaben (außer das Gesetz) bzw. mit vielen Zielvorgaben und mit deutlich wahrnehmbaren, aber nicht eindeutigen Korridoren, ohne Hierarchien und doch mit klaren Machtunterschieden soll die Koordinierung navigieren, ohne zu thematisieren.

#### **C) Netzwerksteuerung hält die Balance: gewolltes Vakuum**

Die Steuerung der Netzwerke durch die Koordinatoren scheint in einem gewollten Vakuum zwischen strategisch-politischer Einheit und der operativ tätigen Basis der Netzwerkmitglieder stattzufinden. Die Grundannahme, dass zu viele Vorgaben (wie sie außerhalb des Netzwerkgeschehens im Verwaltungshandeln getätigt werden müssen) das Netzwerk und seine Mitglieder in der Entwicklung hemmen und dieses einen „eigenen Weg“ mit „eigenen Zielen“ finden müsse, muss in vor Ort in Balance gebracht werden mit den Vorgaben des Landeskinderschutzgesetzes und den Förderbedingungen des Schutzengelprojektes. Die Koordinationen bewegen sich qua Funktion in diesem

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

intermediären Bereich – mit doppelter Aufgabenstellung: Zum einen sollen die Vorgaben von Politik und Führungskräften in den Netzwerken und zu den Netzwerken umgesetzt werden („damit es gut läuft“), zum anderen, sollen eigene Entwicklungen und Bewegungen in Gang gebracht werden („die Netzwerke sollen arbeiten“). Das Gleichgewicht soll gewahrt werden, da nicht geklärt ist, was geschieht, wenn Netzwerke wirklich über die Orientierungsphase hinweg sind und Einbeziehung fordern bzw. Netzwerkmitglieder aufgrund zu vieler Vorgaben „mit den Füßen“ über dessen Fortbestand abstimmen oder dies zu anderen Zwecken nutzen. Auch hier kann ein heimliches Curriculum liegen: Genau in der Balance zu bleiben heißt Weiterbestand ohne Entwicklungsdruck in den Organisationen.

#### **D) In Netzwerken wird nicht gestritten: Konfliktvermeidungssteuerung**

Die Steuerung aus der Orientierungsphase der Netzwerke in die Konfliktphase, in der die Basis der Zusammenarbeit ausgehandelt werden muss, um in der Integrationsphase handlungsfähig zu sein, ist in den untersuchten Netzwerken (noch) nicht erreicht. Die Annahme, dass Netzwerke doch gerade dazu da seien, eben nicht zu streiten, sondern gemeinsame Lösungen zu finden und sich besser zu verstehen, scheint in der Netzwerkdebatte so tief verankert, dass sie in der Praxis zu einer Vermeidung der Konfliktphase führen kann. Gekoppelt mit der Unmöglichkeit, ein Netzwerk in der Auseinandersetzung in Politik und Öffentlichkeit als Fortschritt im Kinderschutz zu kommunizieren, was wiederum mit notwendigen Ressourcen in Zusammenhang steht, entsteht eine redundante Schleife des „Sich-Vorstellens“. Der wahrgenommene Auftrag für die Netzwerkkoordinationen im Korridor von „Netzwerk ja, aber nur bis zu einem bestimmten Punkt“ verhindert außerdem die Auseinandersetzung: Konflikt braucht Rückhalt aus dem eigenen System.

#### **E) Wird in Netzwerken wirklich kommuniziert? Sprachlosigkeit als Phänomen**

Dimensionen, Ebenen und Rollen scheinen in den Netzwerken kaum diskutiert zu werden. Die Fragen, ob Individuen oder Organisationen am Tisch sitzen, ob Führungskräfte oder Mitarbeiter aus dem Kontakt mit Familien, ob Ehrenamtliche oder Mediziner ohne Ressourcen für Netzwerkarbeit oder Mitarbeiter der Jugendhilfe bleiben dadurch unbeantwortet – und Lösungen für die Problematiken der multiplen Adhärenz oder der notwendigen doppelten Zielkongruenz bleiben aus. Klärungen von Abhängigkeiten voneinander oder Konkurrenzen zueinander sind im Anspruch, „zusammenzuarbeiten für die Familien über die Systemgrenzen hinweg“ schwer vorzunehmen.



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

#### **F) Netzwerksteuerung braucht eine eigene Fachlichkeit: Kompetenzaufbau**

Die Koordinationen der befragten Netzwerke sind ohne Ausnahme Fachkräfte aus dem pädagogischen Bereich, im Schwerpunkt diplomierte Sozialpädagogen. Die Erfahrungen kommen aus dem Feld der Sozialpädagogischen Familienhilfe, aus Kinderschutzorganisationen, aus der offenen und stationären Jugendarbeit u.A.. Die fachliche Kompetenz im Bereich Kinderschutz, Beratung von Familien und Umgang mit Risikokonstellationen kann als gegeben vorausgesetzt werden.

In der Netzwerkkoordination ist dieses Wissen hilfreich, muss aber ergänzt sein durch Wissen der am Netzwerk zu beteiligenden Fachbereiche<sup>174</sup> und durch Managementkompetenzen. Die Rolle als Prozesspromotor, dessen Hauptaufgabenfeld in der Kommunikation und der Steuerung des Informationsflusses zwischen der Macht- und Fachebene liegt, erfordert Moderationsfähigkeiten, Instrumentarien zur Erarbeitung gemeinsamer Ergebnisse und Verschriftlichungen etc.

Dieses Kompetenzfeld aufzubauen und die Rolle als fachlicher Experte im Prozess in das Netzwerk auszufüllen ist eine Herausforderung für die Koordinationsstellen vor Ort – und ein zu findender Blickwinkel für die beteiligten Personalentwicklungsprozesse.

#### **G) Netzwerksteuerung durch Jugendhilfeplanung als besondere Rollenherausforderung**

Die Netzwerkkoordination wird in einigen Kreisen durch die Jugendhilfeplanungen wahrgenommen. Deren daraus entstehende „Doppelsteuerungsrolle“ braucht eine genaue Reflektion, Aufgabenverteilung und Kommunikation: Zum einen steuert die Jugendhilfeplanung über Bedarfsanalyse und Beteiligung an Trägervereinbarungen und Budgetverhandlungen die gesamte Jugendhilfe des Kreises, zum anderen ist sie steuernd in den Netzwerken vor Ort, in denen die Zusammenarbeit mit denselben Organisationen und Trägern unter anderen Vorzeichen und anderen Gelingenskriterien geschehen soll. Schubert schreibt dazu:<sup>175</sup>

*„Die Verantwortung für die Vernetzung der Leistungskette darf nicht auf kreiseigene Planungsagenturen wie die Jugendhilfeplanung „abgeschoben“ werden. (...) Hier liegt die strategische Planungs- und der Ergebnisverantwortung und damit die prädestinierte Stelle der Netzwerkplanung. (...) In der Arbeitsphase muss die Jugendhilfeplanung über Akteursbrücken dynamisch verknüpft sein mit den Lokalen Netzwerken – sie sollte die Lokalen operativen Vernetzungsagenturen aber keinesfalls ersetzen.“*

---

174 vgl. van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S.

175 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S. 89

### *Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*

#### **4.10 Entwicklung eines Netzwerkstufenmodells**

Aus den Ergebnissen zu den untersuchten Netzwerken soll an dieser Stelle ein Modell vorgestellt werden, das sich an den dem Netzwerk eigenen Arbeitsdefinitionen orientiert und zur Klärung der Steuerungsanforderungen im Netzwerk ein Baustein darstellen kann. Die Netzwerkstrukturen, die durch die jeweiligen Koordinatoren vorgestellt wurden, zeigen drei inhaltliche Schwerpunkte und primäre Zielsetzungen:

- A) Kennenlernen und persönliche Kontakte knüpfen
- B) Wissen und Informationen weitergeben und erhalten
- C) Ideen zusammentragen und an die umsetzenden Stellen weitergeben

Gerahmt werden diese Schwerpunkte von zwei Polen:

Ausgangspunkt ist eine für die Kommunen verbindlich zu erfüllende gesetzliche Aufgabe nach Landeskinderschutzgesetz unter eventueller Nutzung vorhandener Schutzengelprojektstrukturen.

Als grundsätzliche Zielsetzung sind die Soll-Vorgaben des Landeskinderschutzgesetzes zur Aufgabenstellung der Lokalen Netzwerke eines Netzwerkentwicklungsprozesses zu verstehen: Am Primärprozess „Unterstützung von Familien für eine gesunde Kindesentwicklung zwischen 0 und 3 Jahren“ orientiert sollen verschiedene Träger und Berufsgruppen aus verschiedenen Systemen ihre Angebote aufeinander abstimmen, verbindliche Kooperationsstrukturen entwickeln, Fallkonstellationen übergreifend bearbeiten und präventive Angebote gemeinsam lancieren.

Diese Schwerpunkte und Zielsetzungen werden in folgendem Modell als in allen Variationen der zeitlichen Abfolge aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte von Netzwerken begriffen:

### *Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen*

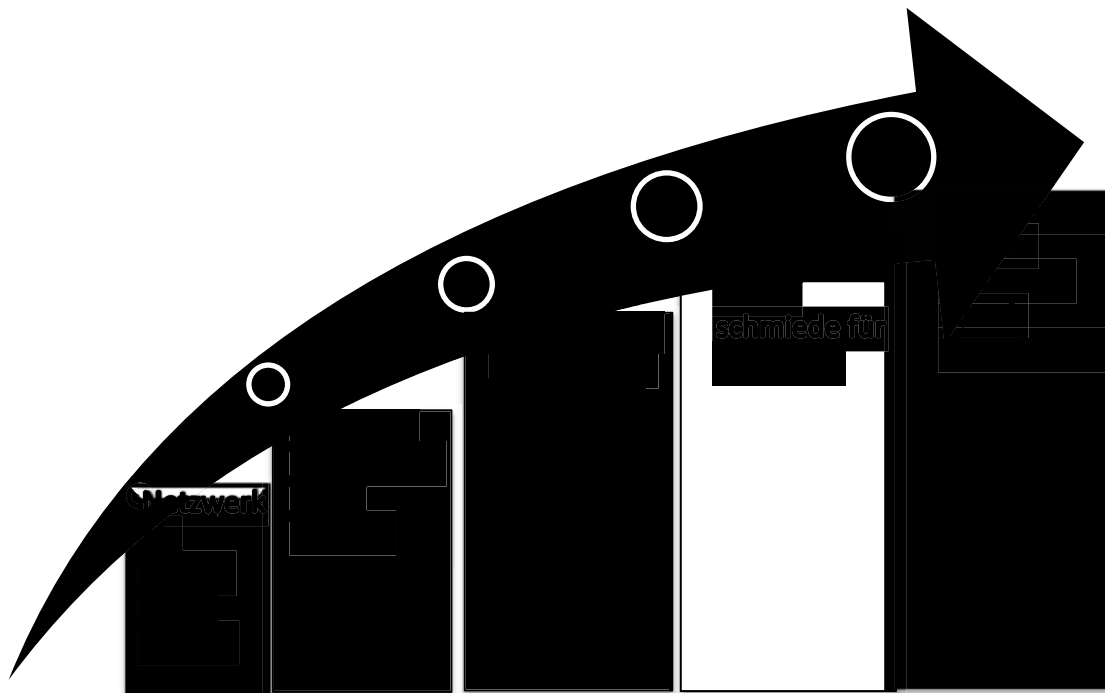


Abbildung 14: Entwicklungsstufen in Netzwerken

Ausgangspunkt und Zielsetzung sind dabei für alle Kommunen identisch und in diesen reinen Polen wohl nirgends und nie vorkommend. Die drei Schritte dazwischen bauen nicht zwingend in dieser Reihenfolge aufeinander auf, sondern sind hier in ihrer theoretisch logischen Anordnung nach den zeitlichen und gruppendynamischen Entwicklungsstufen dargestellt.

Jede Stufe bildet eine Aufgabenstellung und Definition eines Netzwerkes ab und hat einen natürlichen Endpunkt: Kontakte sind gefestigt, die thematischen Inputs gegeben und die Projektideen an die zuständigen Stellen weitergeben. Hinter jeder Stufe gibt es somit die Möglichkeit der Beendigung des Netzwerkprozesses, entweder bewusst oder durch „Totlaufen“ der Treffen. Um auf die nächste Stufe zu kommen braucht es jeweils einen neuen Zielentwicklungsprozess im Netzwerk. Die untersuchten Netzwerke lassen sich jeweils in eine Stufe einordnen, wobei hier nur der Schwerpunkt der Netzwerkarbeit relevant ist. Auch in Treffen mit Fortbildungscharakter werden Kontakte geknüpft, auch während des Austausches werden Ideen entwickelt, die weitergegeben werden.

Für die Steuerung kann die Einordnung erstens hilfreich sein, um eine Fokussierung der Steuerungstätigkeiten zu erreichen und zweitens darin unterstützen, den Zeitpunkt zum nächsten Schritt einzuläuten.

„Um was geht es jetzt im Moment und welche Instrumente machen jetzt Sinn?“ so lautet die relevante Fragestellung für die Koordinationen, die sich aus diesem Modell ergibt. Geht es z.B. um Kontaktgewinnung und –nutzung im Netzwerk, wird es um die Schaffung von

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Möglichkeiten für Austausch und um eine Systematisierung der Kontakte gehen. Stehen Fortbildungsimpulse im Vordergrund geht es um methodisch-didaktische Möglichkeiten und deren Initiierung bzw. um die Identifizierung von Themen, die die Netzwerkpartner teilen.

Des Weiteren lässt sich für jede Stufe eine zu präferierende Einordnung der Koordination benennen:

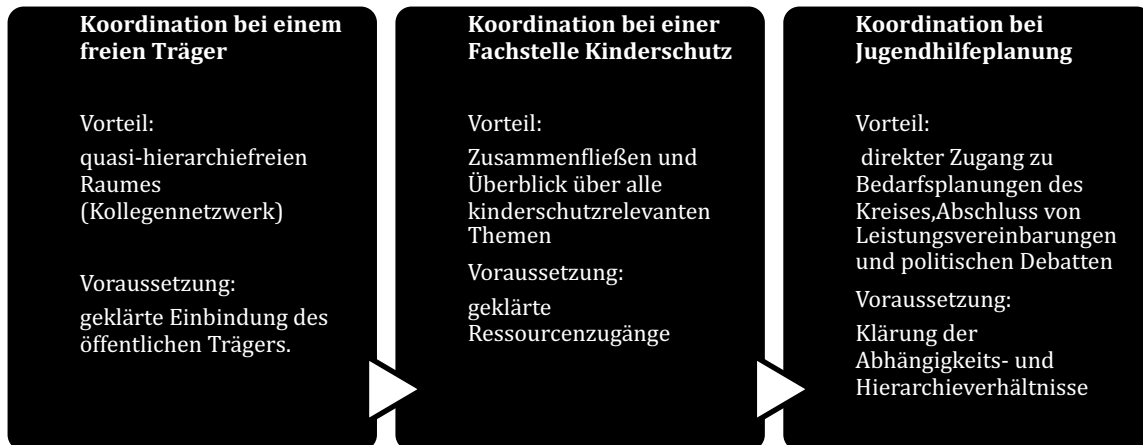


Abbildung 15: Netzwerkentwicklung und Koordinationspräferenzen

Auch dies könnte als Klärungsinstrument der eigenen Rolle mit Stärken und Schwächen als Netzwerkkoordination eingesetzt werden: „Was gibt es zu klären, welchen Vorteil bietet meine Position und welchen Vorteil bietet dies für den Prozess der Netzwerkentwicklung? Für welchen nächsten Schritt nutze ich welchen Vorteil, beziehe ich wen mit ein?“

Vor dem Hintergrund des hohen Anteils an impliziten Steuerungsimpulsen durch die Koordinationen und den aus genannten Gründen schwierigen Gratwanderungen zwischen Entwicklung und Formalisierung in Netzwerken sind für die Koordinationen vor Ort inhaltliche Schwerpunkte möglicherweise leichter in Steuerungsimpulse für das Netzwerk umzusetzen als es über eine Orientierung an strukturellen Phasenmodellen möglich ist.

#### **4.11 Bewertung der Untersuchung**

In der Reflektion war das qualitative dreigliedrige Design der Untersuchung dazu geeignet, die Fragestellung dieser Arbeit zu beantworten.

Das Thema der Steuerung in den Netzwerken vor Ort schien den Koordinatoren in dieser fokussierten Weise unvertraut, was sich in den Interviews in Nachfragen und Nachdenkpausen zeigte. Gleichzeitig formulierten die Koordinationen, dass das Angebot, das Netzwerk selbst in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken, ohne mögliche Ergebnisse, Projekte und Angebote mitzubetrachten, eine Möglichkeit der eigenen

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Rollenklärung gewesen sei. „Solche Fragen hat noch keiner gestellt, so ein Gespräch hatte ich noch nie.“ (I.4/I.1), das Interesse an weiteren Austauschmöglichkeiten zu diesem Thema wurde an vielen Stellen in den Interviews deutlich.

Es ist anzunehmen, dass die Hürde, sich mit Strukturfragen auseinanderzusetzen und diese zu beantworten, in einem Design ohne persönliches Gespräch nicht übersprungen worden wäre.

Die Rolle der Interviewerin als Kollegin der Interviewten war in dieser Hinsicht sicher als hilfreich anzusehen. Gleiche Rahmenbedingungen, ähnliche Problematiken und ein Grundverständnis für die Situation und Rolle der Koordinationen war gegeben und vertiefte die Gespräche.<sup>176</sup>

Dennoch konnte die Interviewsituation in einem wissenschaftlichen Rahmen gehalten werden, was v.a. als Ergebnis des strukturierten Leitfadens zu werten ist. Durch die immer wieder mögliche Fokussierung auf vorgegebene Fragekomplexe blieb die thematische Steuerung für die Interviewführende möglich.

Die Frage nach möglichen Konkurrenzen zwischen den Kommunen und damit auch auf Ebene der Netzwerkkoordinationen spielte in zwei Interviews eine Rolle, was sich in der Sorge nach Bewertung des eigenen Tuns bzw. in einer starken Präsentationshaltung der Koordinationen ausdrückte. Im Verlauf der Gespräche konnte dies aber in beiden Fällen thematisiert werden, wobei die nicht bei einer Kommune liegenden organisatorische Einbettung der Verfasserin als Netzwerkkoordination eine hilfreiche Rolle spielte.

Obwohl die Interviewende selbst im Netzwerkmanagement tätig ist, war es dennoch in den Interviews immer wieder notwendig, den Gesprächsverlauf zu verlangsamen. Scheinbare Selbstverständlichkeiten, wie die Frage, wer sich unter einem „Wir“ im speziellen Fall verberge oder welches Netzwerk konkret gemeint sei, mussten hinterfragt werden<sup>177</sup> – was den Reflektionsgrad in den Interviews erhöhte und „unklare Klarheiten“ deutlich machte. Diese Art der Verlangsamung führte auch in einzelnen Interviews zu Irritationen der Interviewpartner; die Fragestellungen brauchten immer wieder Erklärungen und Hinweise.

In der Auswertung der Ergebnisse ist die persönliche Involviertheit der Verfasserin kritisch zu bewerten. Die Nähe zum Thema führt unweigerlich zu einer eigenen Interpretationsfolie, deren vollständiges Ablegen im Interpretationsprozess nicht gewährleistet werden kann. Durch ein strukturiertes Auswertungsverfahren und dem Mithören durch andere Personen sollten selektive Hörmechanismen, ein höherer Verständnisgrad für der eigenen Situation

---

176 Vgl. Froschauer, U./Lueger, M., Wien 2003, S.66

177 Vgl. ebd. S.60

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

ähnlichen Aussagen und ein Nicht-Verstehen von sehr fremden Interpretationen minimiert werden. Eine personelle Trennung von Auswertung und Informationserhebung bzw. eine Interpretation in einer Gruppe, wie Froschauer und Lueger<sup>178</sup> sie fordern, war in dieser Arbeit nicht möglich.

Sowohl der rein zeitliche Aufwand für das Führen der Interviews als auch die Menge der erhaltenen Daten war sehr viel größer als im Vorfeld erwartet, was zu einem hohen Ressourceneinsatz der Verfasserin führte.

Auch hier scheint eine Korrelation mit der Rolle der Interviewenden als Kollegin gegeben: Die Interviews blieben nie auf einem rein beantwortenden Niveau, sondern bekamen schnell einen Erzählfluss und vertrauensvollen Gehalt. Dies führte zu ausführlichen Nachgesprächen, deren Informationsgehalt die Ergebnisse der Untersuchung weiter anreicherten. Diese in den Zusatzprotokollen vermerkten Informationen wurden in den Fällen genutzt, in denen die Koordinationen dafür eine Autorisierung gaben.

Die Dokumentenanalyse und das Interview mit der für die kommunalen Netzwerke zuständigen Koordinatorin im Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein wurden nicht wie erwartet zu eigenen Informationsquellen, sondern dienten zur Rahmung der Informationen aus den Interviews mit den Koordinationen vor Ort. Dies lag zum einen in den zeitlichen Abläufen begründet, (die erwarteten die Vernetzung stützenden Dokumente existierten in den Kommunen zum größten Teil nicht oder wurden erst im Anschluss an das Gespräch versendet), zum anderen aber auch in der sich verändernden Vorgehensweise der Auswertung.

Die ursprünglich geplante Auswertung nach Kriterien gelingender Kooperation nach van Santen /Seckinger<sup>179</sup> wurde ersetzt durch die Auswertung nach den Fragekomplexen des Leitfadens, um so die impliziten Steuerungsmechanismen besser erfassen zu können. Deutlich wurde im Auswertungsprozess außerdem, dass es reale „weiße Flecken“ in der Steuerung der Netzwerke gab. Aspekte der Steuerung, die in den Interviews nicht benannt wurden oder ausgeklammert wurden, konnten im veränderten Auswertungsschema ebenfalls erfasst werden.

Um die Fokussierung der Steuerungsebene vor Ort zu halten und die Ebenen der Soll-Vorgaben und der tatsächlichen Steuerung in den Kommunen nicht unzulässig zu vermischen, wurden Informationen aus dem Interview mit der landesweiten Koordinatorin

---

178 Froschauer, U., Lueger, M., Ulm, 2003, S. 104 ff

179 van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 424ff.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

kommunaler Vernetzung als vertiefte Informationsgewinnung zum handlungsleitenden Schutzengelprojekt und zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen des Landeskinderschutzgesetzes interpretiert und nicht direkt in Korrelation mit den Interviews vor Ort gesetzt.

Insgesamt sind die Erfahrungen aus der Untersuchung aus Sicht der Durchführenden äußerst positiv zu betrachten. Die Kooperationsbereitschaft und das Interesse am Thema, der entstandene Gesprächsfluss in den Interviews und die Ergebnisfülle und –qualität gingen über das erwartete Maß hinaus.

## **5. Zusammenfassung und Ausblick: Steuerung der Netzwerke der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein**

In Schleswig-Holstein sind seit 2006 mit dem Schutzengelprojekt und seit 2008 durch die Vorgaben des Landeskinderschutzgesetzes in allen 15 Kommunen flächendeckend Netzwerke entstanden, deren Ziel es ist, Familien mit Kindern in Risikosituationen durch bessere Kooperation und Vernetzung zu unterstützen. In allen Kreisen und kreisfreien Städten sind hierzu Netzwerkkoordinatoren benannt und zum Teil über Fördermittel oder kommunale Haushalte finanziert. Kein System und keine Berufsgruppe stellt die grundsätzliche Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Vernetzung mehr in Frage, Netzwerkarbeit ist sowohl gesetzlich verpflichtend als auch als fachlicher Standard gesetzt. Netzwerkgeschehen geschieht vor Ort im organisierten Zusammenkommen der verschiedenen Akteure über die jeweiligen Koordinationen und deren Verständnis der Aufgabe. Vor Ort ist es diesen gelungen, Akteure aus den verschiedenen Systemen in Netzwerktreffen zusammenzubringen. Persönliche Kontakte wurden geknüpft und die fallbezogenen Kooperation durch gegenseitige Vorstellung in vielen Fällen beschleunigt. Implizite und intuitive Steuerung auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen, der eigenen organisatorischen Zugehörigkeit und der eigenen beruflichen Sozialisation sind Ausgangspunkt für die begonnene Netzwerkarbeit vor Ort.

Der Begriff der „Steuerung“ wird in den Netzwerken der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein kaum benutzt. „Netzwerkkoordinatoren“ übernehmen je nach organisatorischem Konstrukt in sehr verschiedener Form und Ausprägung steuernde Aufgaben – eine Definition, wer in welcher Form welche Prozesse steuert und wie strategische, koordinierende und operative Steuerung abgegrenzt ist, scheint zwischen den Zeilen zu existieren, ohne kommuniziert zu sein.

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die Komplexität der Netzwerke, in der individuelle Motiven, inter-institutionellen Abhängigkeiten und Konkurrenzen, politischen Vorgaben und Zielsetzungen und grundsätzlich verschiedene Ideen zu dem, was ein „Netzwerk“ sei und leisten könne, ineinandergreifen, bleibt dabei im Moment noch weitgehend unberücksichtigt.

Auch die dynamische Entwicklung eines Netzwerkverbundes findet noch kaum Benennung: Die Frage, was nach dem Kennenlernen und dem ersten Austausch geschehen soll (und wann die Phase des Kennenlernens abgeschlossen ist), bleibt momentan noch entweder unbeantwortet oder wird in die Netzwerkprozesse selbst verschoben. Die Idee, dass Netzwerke sich alleine entwickeln, dass sie sich selbst steuern, steuert das Geschehen maßgeblich mit.

Die Steuerung der Netzwerke im Sinne eines Netzwerkmanagements nicht als einen hierarchischen Akt und damit als Zerstörung der netzwerkeigenen Dynamik zu verstehen („Vorgaben machen“), sondern Steuerung als notwendigen Gelingensfaktor zu begreifen, um die Netzwerkkomplexität für alle handhabbar zu machen, wird die zukünftige Herausforderung sein.

Der objektive Gewinn der Netzwerkteilnehmer durch eine Erleichterung in Fallkontakten und die Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens bzw. der persönlichen Kontaktaufnahme wird in eine Balance gebracht werden müssen mit den Gelingensbedingungen eines Netzwerks: die Entwicklung von Kompetenzen der Netzwerkarbeit, die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und systematisierter und formalisierter Standards und die formalisierte Vorgehen zur gemeinsamen Fallbearbeitung auf Ebene der Individuen, der Organisationen, des Netzwerkes selbst und auf Ebene der Öffentlichkeit.

Steuerung wird damit mehr als die Anwendung einzelner Steuerungsmechanismen wie Ergebnissicherung oder Geschäftsordnungen. Vielmehr impliziert Steuerung eine Herausforderung in der Kommunikation des bisher noch nicht Kommunizierten, eine aktive Entwicklung hin zur Profilierung der Netzwerke.

Im Zentrum stehen drei Steuerungsherausforderungen:

- A) Das Wissen um, die Formulierung von und die Diskussion im Netzwerk über Standpunkte, Interessenslagen und Zielen sowohl auf individueller Ebene als auch auf der der Organisationen ist notwendige Voraussetzung für ein Gelingen der Netzwerkarbeit. Wer ist von wem abhängig? Wer steht mit wem in Konkurrenz? Welche fachlichen Standards und Organisationskulturen sind wie kompatibel? Welche Ziele bringt jeder mit? Welches Ziel schließt ein anderes aus?



### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Die Erwartung, dass sich diese Fragen nach einem Prozess des Kennenlernens und dadurch gewachsenem Vertrauen quasi „naturwüchsig“ ergeben könnten, erweist sich unter Berücksichtigung der komplexen Prozesse in Netzwerken und der allgemeinen Annahme der Selbstverständlichkeit von Netzwerkarbeit als überhöht. Auch die Hoffnung auf Netzwerkmitglieder, die diese Aspekte im Sinne des angenommenen gemeinsamen Ziels „Kinderschutz“, außen vor lassen, erweist sich in der Praxis als zu ideal. Kinderschutz ist in Netzwerken nicht als gesamtgesellschaftliche Zielsetzung zu sehen, sondern als in Vorgaben, Standards und Profilen verortete Aufgabe verschiedener bisher nicht aufeinander bezogene Systeme und Organisationen, deren Zusammenhänge und Einbindungen eine Rolle spielen müssen.

Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe der Steuerung, diese Diskussion anzuleiten. Unterschiede statt Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, Rahmenbedingungen zu thematisieren und jeden erreichten Konsens verbindlich zu vereinbaren ist die zentrale Aufgabe der Koordinatoren vor Ort, ohne die Elemente des persönlichen Austauschs und der inhaltlichen Fortbildung zu vernachlässigen.

Die scheinbare Selbstverständlichkeit der Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit braucht steuernde Fragen, Hinweise und Methodik, um im Netzwerk die entscheidenden Unterschiede nicht zu übersehen oder zu nivellieren – und dies, ohne die Netzwerkmitglieder durch die Komplexität zu überfordern.

Die Analyse der Ist-Situation, die Einschätzung der Stärken und Schwächen der Mitglieder, die Identifikation von Gruppenentwicklungsphasen, die Vermittlung von Netzwerkkompetenzen und die kontinuierliche Reflektion des eigenen Tuns und der eigenen Rolle sind hilfreiche Instrumente der Steuerung.

- B) Konflikte in Netzwerken und die konstruktive Bearbeitung derselben brauchen eine Kultur im Netzwerkgeschehen. Ziel muss es sein, Auseinandersetzungen zu führen, um Unterschiede sichtbar und damit klärbar zu machen.

In der Netzwerkarbeit in den Frühen Hilfen stellen sich mehrere Herausforderungen: Zum einen basieren Netzwerke in der Außenwirkung auf der Einigkeit und des „An-einem-Strang-ziehens“. Die Sorge vor neuen Fällen der Kindeswohlgefährdung mit evtl. sogar tödlichen Ausgang blockiert die Frage nach Verschiedenheit und Konflikt in einem nicht zu unterschätzenden Maße. Dass Gemeinsamkeit erst über die Klärung von konflikthaften Punkten geschehen kann, muss in Gesellschaft, Politik und dem Netzwerk selbst immer wieder kommuniziert sein: ein Netzwerk, in dem

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

keine Kultur des Konfliktes entwickelt wurde, ist noch nicht arbeitsfähig. Zum anderen ist die Soziale Landschaft erst jüngst dabei, eine eigene Fehler- und Konfliktkultur zu entwickeln. Verständnis und Respekt für die Position des Anderen mit konstruktiver Auseinandersetzung mit einer komplexen Kompromissuche zusammenbringen, ist das Ziel.

Neben den zu führenden fachlichen Auseinandersetzungen werden außerdem Diskussionen um die Funktion und Aufgabe eines Netzwerks zu führen sein: die beteiligten Systeme haben fast gegensätzliche Kulturen der systeminternen Zusammenarbeit, deren gemeinsamer Nenner auszuhandeln sein wird.

In der Steuerung durch die Koordinatoren bedeutet dies, nicht nur auftretende Konflikte gemeinsam bearbeiten zu können und zu wollen, sondern aktiv in eine Storming-Phase des Netzwerkes hineinzusteuern. Wissen um die verschiedenen Kulturen und Positionen zu erwerben und damit die Konfliktstellen analysieren zu können, ist entscheidender methodischer Faktor. Konfliktmoderationmethoden sind ebenfalls vorauszusetzen. Außerdem braucht es eine methodisch strukturierte und geleitete Phase der Kennenlernens und der Orientierung, deren Ziel die nächste Phase des Konfliktes ist. Austausch und Kennenlernen ist nicht Selbstzweck von Netzwerken, sondern Ausgangspunkt auf dem Weg zur Phase der Integration und es gemeinsamen Arbeitens.

- C) Um die bisher genannten Aspekte auf der operativen Ebene der Koordinatoren umsetzen zu können, ist eine Klarheit der Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Planungen auf übergeordneter Ebene notwendig. Die Auseinandersetzung mit Unterschiedlichkeit und Konflikten braucht einen eigenen sicheren Standpunkt der Koordinatoren, eine klare organisatorische Einbindung und einen deutlich definierten Handlungsspielraum.

Dazu sind Klärungen in der Netzwerkkaskade notwendig, um die Schnittstellen zwischen strategischer, koordinierender und operativer Steuerung festzuhalten. Wo liegen die strategischen Ziele? Wer setzt welche Vorgaben? Welche Handlungsspielräume braucht wer, um welche Ziele erreichen zu können?

Diese Klärungen tragen der Tatsache Rechnung, „dass Netzwerke nie im kontextfreien, enthierarchisierten Raum stattfinden.“<sup>180</sup> Strategische Vorgaben zu machen ist daher nicht eine Einschränkung der Möglichkeiten eines Netzwerks, sondern ein Baustein zur Klarheit eines Netzwerkkonstrukts.

---

180 Van Santen, E., Seckinger, M., München 2003, S. 30

### ***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Maßstab dazu muss eine strategische Planung der Federführenden sein, die alle anschließenden Vorgehensweisen zu einer Gesamtsteuerung verbindet. In den Soll-Vorgaben des Landes Schleswig-Holstein zum Schutzengel-Projekt und im Landeskinderschutzgesetz sind hier die Kommunen als verantwortlich Steuernde genannt.

Eine Verbindung zwischen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Ausgestaltung bzw. Zielsetzung des Netzwerks ist dabei ebenso vorauszusetzen wie eine anschließende konkrete Beschreibung der Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten der Netzwerkkoordination.

Die Schaffung einer Vernetzungsebene für die operativ steuernden Koordinatoren vor Ort, ein Qualifikations- und Fortbildungsangebot zum Thema Netzwerkmanagement und Überlegungen zur Einbindung von Netzwerkkoordinatoren in Teams und Supervisionen sind weitere Bausteine, um den Boden für die Koordinatoren sicher genug zu machen, um in der Netzwerkkomplexität handlungsfähig zu sein.

Steuerung gewinnt insgesamt die Funktion einer komplexitätsreduzierenden Infrastrukturinstanz, die Strukturen und Rahmen bereitstellt, um in den Ebenen und Dimensionen der Netzwerke den Primärprozess nicht aus dem Blick zu verlieren.

Für die Koordinatoren vor Ort bieten sich mit dem Modell der Netzwerkstufen erste Möglichkeiten, eine Sortierung der Zielsetzung und damit eine Fokussierung der Steuerung vorzunehmen. Die Analyse des momentanen Netzwerkgeschehens vor Ort und dessen Kommunikation auf Leitungsebene ist der Grundstein in eine Steuerung aus dem gelungenen Zusammenkommen in ein erfolgreiches Zusammenarbeiten.

Auf Steuerungs- und Koordinationsebene sowohl in den Kommunen als in den operativen Netzwerken selbst ist die Netzwerkkomplexität im Idealfall bewusst und bearbeitet, mit in den strategischen Planungsprozess einbezogen und in der Realisierung mit Instrumenten und Methodik unterlegt. Netzwerkarbeit wird auch Chefsache und Sache der eigenen Organisationentwicklung und -steuerung.

„Ohne Vorstellung, was ein Netzwerkmanagement auf methodischer Ebene der Realisierung leisten muss, wird nur einem unpräzisen Gebrauch der Netzwerkrhetorik Vorschub geleistet.“<sup>181</sup>

---

181 Schubert, H., Wiesbaden 2008, S.58

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

Netzwerksteuerung fängt nicht mit den Einladungen zu den ersten Treffen an und hört nicht mit der Frage nach knappen Ressourcen auf. Eine selbst-bewusste und klare Steuerung bildet den Rahmen in den Netzwerken, die Komplexität des Netzwerkgeschehens für die Beteiligten zu reduzieren und die Balance zwischen formalen Managementinstrumenten und weichen Moderationsfaktoren zu halten.

Im operativ steuernden Zentrum stehen dabei die Netzwerkkoordinatoren vor Ort, die eine herausfordernde Aufgabe innehaben. Diese in Zukunft vor dem Hintergrund der Steuerungsherausforderungen inhaltlich zu profilieren, fachlich aufzubauen und organisatorisch zu stützen, wird einer der zentralen Punkte der Netzwerkarbeit der Zukunft darstellen.

## Literaturverzeichnis

**Amt für Soziale Dienste Bremen, Fachabteilung Junge Menschen**

„BQZ – Der Bremer Qualitätsstandard:Zusammenarbeit im Kinderschutz“  
Bremen 2009

**Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe**

„Gesundes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen – Kooperation von Gesundheitswesen und Jugendhilfe“  
Berlin 2006

**Böhm, Winfried**

„Wörterbuch der Pädagogik“  
15. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2000, Alfred Kröner Verlag

**Bundesministerium Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Ref. 511, Arbeitsgruppe frühe Hilfen/Frühwarnsysteme**

„Frühe Hilfen für Eltern und Kinder und soziale Frühwarnsysteme – Aktionsprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend –  
Berlin 2006

**Deutsches Institut für Urbanistik, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe**

„Frühe Hilfen interdisziplinär gestalten – Zum Stand des Aufbaus Früher Hilfen in Deutschland“  
Berlin 2009

**Deutsches Jugendinstitut e.V.**

Abschlussbericht Kurzevaluation von Programmen zu Frühen Hilfen für Eltern und Kinder und Soziale Frühwarnsysteme in den Bundesländern  
München 2006

**Die Kinderschutz-Zentren**

„Systemübergreifende Kooperationen sind Schwachstellen des Kinderschutzes  
Eine Untersuchung zu interinstitutionellen und insbesondere systemübergreifenden Kooperationen im Kinderschutz– Ergebnisse einer Befragung von Fachkongressteilnehmer(inne)n im Jahr 2009 - “  
Köln 2009

**Die Kinderschutz-Zentren**

„Frühe Hilfen – Zugänge schaffen, Hilfen gemeinsam gestalten, Resilienz-Faktoren nutzen“  
Köln, 2009

**Die Kinderschutz-Zentren**

„In Beziehung kommen – Kindeswohlgefährdung als Herausforderung zur Gemeinsamkeit“  
Köln 2008

**Fegert, J.M.**

Vorschläge zur Entwicklung eines Diagnoseinventars sowie zur verbesserten Koordinierung und Vernetzung im Kinderschutz

In: Ziegenhain, Ute und Fegert, J.M.  
„Kindeswohlgefährdung und Vernachlässigung“  
München 2007, Reinhardt-Verlag, S. 195-206

**Folkerts, Liesa**

„Promotoren in Innovationsprozessen“  
Wiesbaden 2001  
DUV

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

**Froschauer, Ulrike und Lueger, Manfred**

„Das qualitative Interview“  
Wien 2003, facultas wuv UTB

**Hauschildt, Jürgen u.a.**

„Promotoren: Champions der Innovation“  
Wiesbaden 1999, Gabler-Verlag

**Helmcke, Martina**

„Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement“  
Bielefeld 2008, Kleine-Verlag

**Jansen, Dorothea**

„Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele“  
Wiesbaden 2006, 3. Auflage, VS-Verlag für Sozialwissenschaften

**Kommission Kinderschutz von Diakonie und Caritas in Hessen**

Abschlussbericht (Kurzfassung) der Konferenz „Kein Kind darf verloren gehen“  
Wiesbaden 2009

**Kreikebaum, Hartmut u.A.**

„Organisationsmanagement internationaler Unternehmen – Grundlagen und moderne  
Netzwerkstrukturen“  
Wiesbaden 2002, 2. Auflage, Gabler-Verlag

**Land Schleswig-Holstein**

„Lokale Netzwerke nach §8 des Gesetzes zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von  
Kindern und Jugendlichen in Schleswig-Holstein“  
Aufbereitung des Fachaustausches am 20.01.2011

**Landespräventionsrat Niedersachsen**

„NetzwerkeN – Ein Handbuch für interdisziplinäre Kooperation und Vernetzung“  
Hannover 2004

**Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt Rheinland, Fachhochschule Köln**

**Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften**

„Evaluation des Modellvorhabens Netzwerk Frühe Förderung – NeFF  
Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung von Netzwerken Früher Förderung“  
Köln 2009

**Mayrshofer, Daniela und Kröger, Hubertus A.**

„Prozesskompetenz in der Projektarbeit“  
Hamburg 2006, 3. Auflage 2008, Windmühle-Verlag

**Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren des Landes Schleswig-Holstein**

Gesetz zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen in  
Schleswig-Holstein – Kinderschutzgesetz  
Kiel, 2008 (2. Auflage)

**Nationales Zentrum Frühe Hilfen**

Nationales Zentrum Frühe Hilfen  
Köln 2010

**Nationales Zentrum Frühe Hilfen**

„Vernetzung als Grundbaustein für das Gelingen Früher Hilfen....und der Datenschutz? Aus Sicht der  
Gesundheitshilfe“  
Präsentation im Rahmen der Fachtagung „Kooperation bei Frühen Hilfen im Spannungsfeld zwischen  
Informationsbedarf und Datenschutz am 16./17.3.2009 in Bad Godesberg

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

**Nationales Zentrum Frühe Hilfen**

Frühe Hilfen - Modellprojekte in den Ländern  
Köln 2008

**Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.)**

„Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben, Werkbuch Vernetzung: Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und Kinderschutz“  
Ulm 2010, Süddeutsche Verlagsgesellschaft

**Prof. Dr. Döring, Diether (Hrsg.)**

„Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit: Kooperation und Vernetzung in der Jugendhilfe“

Berlin, 39. Jahrgang, Nr. 3/2008

**Schleswig-Holsteinischer Landtag 16. Wahlperiode**

Bericht der Landesregierung: Kinder- und Jugendaktionsplan Schleswig-Holstein  
Drucksache 16/416, 3.11.2005

**Schleswig-Holsteinischer Landtag 17. Wahlperiode**

Bericht zur Situation von Kindern und Jugendlichen bei Gefahren für ihr körperliches, geistiges oder seelisches Wohl, erster Landeskinderschutzbericht

Drucksache 17/382, 09.03.2010

**Schubert, Herbert (Hrsg.)**

„Sozialmanagement – zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen“

Wiesbaden 2005, 2. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Schubert, Herbert (Hrsg.)**

„Netzwerkmanagement – Koordination von professionellen Vernetzungen, Grundlagen und Beispiele“  
Wiesbaden 2008, VS-Verlag für Sozialwissenschaften

**Schubert, Herbert u.A.**

„Netzwerke und ihre Koordination“

Präsentation im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Modellvorhabens NeFF Landesjugendamt im Landschaftsverbund Rheinland

Gehalten am 24.6.2009

**Seckinger, Mike (2007)**

„Was zeichnet eine funktionale Kooperation zwischen dem ASD und den verschiedenen pädagogischen Institutionen und Einrichtungen aus?“

In: Kindler, Heinz et al.: „Das Handbuch „Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)“. München 2006 Text 111, S. 4.

Deutsches Jugendinstitut e.V.

**Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung Berlin-Mitte**

„Konzept für ein Netzwerk Kinderschutz – Kinderschutz verbessern – Gewalt gegen Kinder entgegen wirken“

Berlin 2007

**Stolzenberg, Kerstin und Heberle, Krischan**

„Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter mobilisieren“

Heidelberg 2006, Springer-Verlag

**Sydow, Jörg und Windeler, Arnold (Hrsg)**

„Steuerung von Netzwerken“

Berlin 2000, Westdeutscher Verlag

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen***

**Van Santen, Eric und Seckinger, Mike**

„Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis“  
München 2003, Verlag Deutsches Jugendinstitut

## **Internetquellen**

[http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH\\_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme\\_node.html](http://www.schleswig-holstein.de/MASG/DE/KinderJugendFamilie/KinderschutzSH_NEU/Landesprogramme/Landesprogramme_node.html),  
letzter Abruf am 1.8.2011

<http://www.schleswig-holstein.de/cae/servlet/contentblob/606558/publicationFile/kinderschutzgesetz.pdf>, letzter Abruf am 13.8.2011

[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de),  
letzter Abruf am 3.8.2011



## *Netzwerkmanagement in Netzwerken Früher Hilfen*

### ANHÄNGE

#### **Anhang 1: Leitfaden zum Interview mit Netzwerkkoordinatoren in Schleswig-Holstein**

##### EINSTIEG

1. Rolle der Koordinatoren (Stellenträger, Stellenanteil, organisatorische Einbettung, , Qualifikation)
  2. Was ist der momentane Stand der Schutzengelnetzwerke und Lokalen Netzwerke?  
Wie sind sie verknüpft?
    - a. *Spaltung zur Analyse:*
      - i. *„Nahtloser Übergang“:*  
*Schutzengelprojekt ist lokales Netzwerk*
      - ii. *„Neuaufbau“:*  
*Schutzengelprojekt läuft völlig unabhängig vom lokalen Netzwerk.*
      - iii. *„Erweiterung, Umstrukturierung“:*  
*Schutzengelprojekt wird in Teilen zum Aufbau des Lokalen Netzwerkes eingebunden.*
      - iv. *Sonstiges*
- 1) *Aufgaben und Ziele, Funktion*
- a. **Was ist aus Ihrer Sicht die Aufgabenstellung des Netzwerks?**  
Wie haben Sie eine gemeinsame Aufgabendefinition (Inhaltliche Ausrichtung, Zielgruppe...)im Netzwerk neu erreicht?  
Wie bewerten Sie deren Konkretionsgrad?
  - b. Wo wurde diese Definition **festgeschrieben?** (Geschäftsordnung, Konzeption, Leitbild...)? (*Bezug zur Dokumentenanalyse*)
  - c. Welche Rolle spielt dabei die neue gesetzliche Aufgabenstellung im praktischen Netzwerkalltag?  
Wie gehen Sie mit Veränderungen um?
  - d. Gibt es neben der Aufgabenstellung **eine gemeinsame Zielsetzung** zur Kooperation/zum Netzwerk? Welche?  
Wie wurde diese erarbeitet?  
Wurde diese verändert im Zuge des Lokalen Netzwerkes/ist dies geplant/diskutiert?
- 2) *Mitglieder*
- a. **Welche Mitglieder hat das Netzwerk?**  
Wer hat ausgewählt?  
Wie wurden die Netzwerkpartner ausgewählt?(Bestandsaufnahme)  
Was waren Kriterien für die Auswahl?  
Wie Möglichkeiten haben Sie/nutzen Sie, um die ausgewählten Partner zur Mitarbeit gewinnen/sie zu halten?
  - b. Ist der **öffentliche Träger** eingebunden in das Netzwerk?  
Auf welche Art und Weise?  
Wie bewerten Sie diese Einbindung?
  - c. Wie gehen Sie als Koordination mit der **Erweiterung der Partner durch Gesetz** um?
  - d. **Wie stabil ist die Zusammensetzung des Netzwerks aus Ihrer Sicht (Personell/Institutionell)?** Wie hoch schätzen sie den gefühlten

**Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühe Hilfen**  
**Anhang**

Verbindlichkeitsgrad zur Teilnahme ein? Wie bewerten Sie dies? Welche Strategien wenden Sie an, dies zu halten/zu verändern?

- e. **Wie bewerten Sie den Kenntnisstand der Partner übereinander?** Gab es Maßnahmen dazu?
- 3) Arbeitsweise (Kodifizierung)
- a. **Wie arbeitet das Netzwerk?**
- Wie häufig trifft sich das Netzwerk?
  - Wie lange trifft es sich?
  - Was geschieht zwischen den Treffen?
  - Wer bringt Themen ein?
  - Welche Themen werden eingebracht?
  - Wie werden Ergebnisse gesichert?  
Ergebnissicherung (Art, Zielgruppe, Wer?, Wie verteilt?),  
Ergebnisverfügbarkeit
- b. **Welche Kommunikationskanäle, -instrumente und -formen nutzen Sie im Netzwerk?**  
Kommunikationsformen, -häufigkeit, -verteilung („Inner circle“?)  
Hauptkommunikationsmittel
- c. Gibt es für Sie als Koordination **„Knotenpersonen“ bzw. andere Rollenzuweisungen** im Netzwerk?  
Was bedeutet diese für Ihr Handeln?
- d. Auf welche Weise werden **Ergebnisse des Netzwerks umgesetzt?**  
**Welche?**  
Durch wen?
- 4) Konstellation
- a. **Wie stellt sich das Netzwerk nach außen (Öffentlichkeit) dar?**  
Wer steuert diese Außendarstellung?  
Wodurch?  
Wie schätzen Sie diese Außendarstellung ein?  
Wie wird das lokale Netzwerk kommuniziert?
- b. **Wie wird von und in „Ihrem Netzwerk“ geredet?**  
Wie wird es genannt, welche Eigenheiten können Sie feststellen?
- c. Im Rahmen vom lokalen Netzwerk kommt es zu neuen Aufgaben und Partnern.  
Auf welche Weise reagiert das Netzwerk darauf?  
Welche Möglichkeiten der Steuerung haben Sie/nutzen Sie?  
Wie werden diese Veränderungen kommuniziert?  
Durch wen?  
Was bedeutet dies für Sie?
- d. **Welchen Handlungsspielraum nutzen Sie als Koordination im Netzwerk?**  
Welchen Bewegungsfreiraum haben Sie?  
Wodurch/Durch wen wird er begrenzt?
- 5) Rahmenbedingungen
- a. Welche **Rahmenbedingungen sind für Ihre Steuerungstätigkeit** zentral?  
Welche sind förderlich?  
Welche schwierig?  
Was wird von anderen gesteuert?  
Ist für Sie eine zugrundeliegende Netzwerkstrategie verfügbar/erarbeitet?

***Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühe Hilfen***  
***Anhang***

- b. **Nutzen Sie eine Form von schriftliche Verankerungen des Kooperationsprozesses? (Mit einzelnen Partnern)?** Wie kamen diese zustande?
  - c. Welche **Ressourcen** sind für Sie nutzbar für die Kooperation  
Wie verfügen Sie darüber?  
Wie wird darüber verfügt?  
Worüber verfügen Andere?
  - d. Auf welche Weise gelingt aus Ihrer Sicht der **Rückfluss aus dem Netzwerk in die verschiedenen Institutionen?** Welchen Nutzen haben die Institutionen/Träger aus dem Netzwerk?
  - e. Welche Motivationen haben aus Ihrer Sicht die Mitglieder des Netzwerks zur Teilnahme? Verändern sich die Motive durch das Lokale Netzwerk?
- 6) Folgen
- a. Welche **positiven/negativen Folgen** erwarten/erkennen Sie vom lokalen Netzwerk im Netzwerk?
    - i. Welche aus Ihrer Sicht in den Teilnehmersystemen?
  - b. Wie gehen Sie damit um?
  - c. Gibt es Rückwirkungen auf die Netzwerkarbeit?
- 7) Ausblick
- a. **Veränderungen zum Projektende** des Schutzengels, Wie gehen Sie mit den Mittelkürzungen um im Netzwerk?
  - b. **Welche Aufgaben sehen Sie für sich als Koordination?**
    - i. Welche Erwartungen werden an Sie als Koordination gestellt?
  - c. Wie sieht das Netzwerk in drei Jahren aus?

*Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühe Hilfen*  
*Anhang*

**Anhang 2: Zusatzprotokoll**

**Datum:**

**Gespräch wurden geführt mit: (Name, Kreis, Position)**

Dauer des Gesprächs:

Technische Aufzeichnung:

Dokumente vorhanden:

Abspracheweg der Interviews (Sekretariat, Terminfindung, Zuständigkeiten..)

Vorannahmen zum Interview:

Besonderheiten:

Rahmenbedingungen des Interviews (Zeit, Dauer, Raum, Anwesende, Umfeld..):

Gesprächsverlauf (Dynamik, Auffälligkeiten, Emotionen):

Rolle der Interviewerin:

Gesprächsatmosphäre

Besonderheiten vor und nach dem Interview:

Kurzthesen( direkt nach dem Gespräch notiert):

(Einordnung in Netzwerktyp, Elemente der Theorien., Offene Fragen)

*Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühe Hilfen*  
*Anhang*

**Anhang 3: Leitfaden zum Interview mit der für die kommunale Vernetzung zuständigen Koordinatorin des Landes Schleswig-Holstein**

RAHMEN

1. Klärung von Rolle und Position

Wie lautet der offizielle Titel Ihrer Stelle? Wie ist diese organisatorisch eingebettet? Was ist Ihre Grundqualifikation? Welchen Anteil an Ihrer Arbeit ist dem Netzwerkgeschehen gewidmet?

2. Beschreiben Sie Geschichte, Begründung und Entwicklung des Schutzengelprojektes und des Landeskinderschutzgesetzes

A) Aufgabe und Ziel der Stelle in Bezug auf das Netzwerkgeschehen

a. Welche **Aufgaben** übernehmen Sie?

b. Welches **Ziel** verfolgen Sie damit?

c. Was sind Ihre **konkreten Unterstützungsangebote** für die Kommunen im Netzwerkaufbau?

d. Wie nehmen Sie Ihre **Rolle gegenüber den Kommunen** wahr?

(Kommunikationswege, Kommunikationsmittel, Steuerungsmöglichkeiten)

e. Welche **Erwartungen** haben die Kommunen an Sie in Ihrer Funktion?

B) Veränderungsmanagement durch das Kinderschutzgesetz

a. **Im Rahmen vom lokalen Netzwerk kommt es zu neuen Aufgaben und Partnern.**

Wie wurde die Veränderung kommuniziert? Durch wen?

Welche Möglichkeiten der Steuerung hatten Sie/nutzten Sie?

Was bedeutete diese Veränderung für Sie?

b. Welchen **Handlungsspielraum/Bewegungsfreiraum** nutzen Sie als Koordination auf Landesebene in diesem Veränderungsprozess?

Wodurch/Durch wen wird er begrenzt?

C) Rahmenbedingungen

a. Welche **Rahmenbedingungen** sind für Ihre **Steuerungstätigkeit** zentral?

Was wird von anderen gesteuert?

Ist für Sie eine zugrundeliegende Strategie der Begleitung der Netzwerke verfügbar/erarbeitet/verschriftlicht?

b. **Welche Form von (schriftlichen) Verankerungen der Kooperationsprozesse in den Kommunen gibt es/ nutzen Sie?** Wie kamen diese zustande?

c. Welche **Ressourcen** sind für Sie nutzbar für die Begleitung der Kommunen?

Wie verfügen Sie darüber?

Wie wird darüber verfügt?

Worüber verfügen Andere?

d. Auf welche Weise gelingt aus Ihrer Sicht der **Rückfluss aus den Netzwerken zu Ihnen auf Landesebene?**

e. Welche Motivationen hatten aus Ihrer Sicht die Kommunen für den Schutzengel? Wie veränderten sich die Motive durch das Lokale Netzwerk?

D) Folgen

a. Welche **positiven/negativen Folgen** erwarten/erkennen Sie vom lokalen Netzwerk in den Kommunen?

Welche aus Ihrer Sicht in den Teilnehmersystemen?

b. Was bedeutet das für Sie in Ihrer Begleitung?

E) Ausblick

**Veränderungen in der Finanzierung des Schutzengelprojekts**

a. **Welche Aufgaben/Veränderungen** sehen Sie für sich als Koordination?

**Wo liegen Steuerungsschwerpunkte?**

b. Welche (neuen/anderen) Erwartungen werden an Sie als Koordination gestellt?

c. Wie sieht das Netzwerkgeschehen in drei Jahren aus?

*Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühe Hilfen*  
**Anhang**

**Anhang 4: Auswertungsschart der Interviews**

Position/Rolle des interviewten Koordinators	
Einordnungsversuch in einen Netzwerktyp	

<b>Themenkomplex nach leitfaden</b>	<b>Zitate aus den Interviews</b>	<b>Latente Bedeutung</b>	<b>Weitere Fragestellung</b>
1. Aufgaben, Ziele, Funktion			
2. Mitglieder			
3. Arbeitsweise			
4. Konstellation			
5. Rahmenbedingungen			
6. Folgen			
7. Sonstiges			

***Netzwerkmanagement in Netzwerken Früher Hilfen***

**Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich diese Masterthesis mit dem Thema:

„Netzwerkmanagement in Netzwerken der Frühen Hilfen in Schleswig-Holstein –  
Steuerung zwischen Schutzengelprojekt und Landeskinderschutzgesetz“

selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und  
Hilfsmittel benutzt wurden, sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Kiel, den 15.8.2011

Johanna Nolte