

# 2

## IMPULSE ZUR NETZWERKARBEIT FRÜHE HILFEN

EIN AUTORENBEITRAG VON  
PROF. DR. DIRK NÜSKEN

Kultur und Leitbild in Netzwerken  
Frühe Hilfen

*In Netzwerken Frühe Hilfen sollen Fachkräfte aus unterschiedlichen Leistungsbereichen zusammenarbeiten, ihre Kompetenzen zusammenführen und Angebote aufeinander abstimmen. Trotz zumeist positiver Netzwerk-rhetorik zeigen sich in der Praxis jedoch oftmals Grenzen und Reibungsverluste in der Zusammenarbeit von Fachkräften aus unterschiedlichen Professionen. Diese können strukturell-konzeptionelle wie auch persönliche Hintergründe haben und sind durch eine verordnete Beteiligung an Netzwerken kaum auflösbar. Ein Schlüssel zu gelingender Netzwerkbildung und einem erfolgreichen Netzwerkmanagement liegt deshalb in der bewussten Wahrnehmung und Gestaltung der Kultur und des Leitbildes von Netzwerken. Diesbezügliche Hintergründe, einige theoretische Zugänge, vor allem aber Aspekte für die Praxis sollen in diesem Beitrag beleuchtet werden. Für praxisrelevante Beispiele bedanke ich mich bei Herrn Gordon Stelmaszyk (Jugendamt Witten) und Herrn Peter Lukaszyk (Jugendamt Düsseldorf).*

Die Regelungen zu Netzwerkstrukturen in Frühen Hilfen des § 3 KKG und die dort aufgeführten möglichen Akteure belegen die Vielfalt der hier in Betracht kommenden Organisationen und zugleich die deutlichen und zahlreichen Unterschiede der beteiligten

**Unterschiedliche rechtliche Grundlagen und Normebenen, Zugänge und Selbstverständnisse sowie Steuerungs- und Finanzierungsebenen stellen eine Herausforderung für die Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen dar.**

Professionen und Berufsgruppen (z.B. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Hebammen, Ärztinnen und Ärzte, Verwaltungsangestellte, Erzieherinnen und Erzieher, Psychologinnen und Psychologen etc.). Auch die Einrichtungen und Dienste (Ämter, freie Träger, Praxen, Kliniken etc.) und die rechtlichen Grundlagen bzw. Normebenen (u.a. SGB II; V; VIII; IX und Ländergesetze zum ÖGD und PsychKG) wie die Steuerungs- und Finanzierungsebenen (Bund, Land, Kommune, Versicherungen etc.) variieren erkennbar (vgl. hierzu auch die Systematisierung von Sann & Schäfer 2008).

Dementsprechend gestalten sich auch die Zugänge zu den jeweiligen Leistungen und die Hauptaufträge der Akteure sehr unterschiedlich. Es verwundert deshalb kaum, dass auch das berufliche Selbstverständnis, das Auftreten und die Deutungshoheiten, die Sprachcodes wie auch die Kooperationsgewohnheiten der Fachkräfte der jeweiligen Organisationen voneinander abweichen. Auch durch die oftmals mangelnde Verbindlichkeit der Kooperationsverpflichtung innerhalb der jeweiligen Leistungen bzw. Rechtskreise wird die Gewinnung von Kooperationsakteuren teilweise erschwert. So fehlt im SGB V ein Kooperationsgebot hinsichtlich der Frühen Hilfen nach wie vor gänzlich. Auch in den Landesgesetzgebungen sind die Regelungen nicht ausreichend. Beispielhaft wird dies am Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst des Landes Nordrhein-

Westfalen (ÖGDG NRW) verdeutlicht. In § 3 wird hinsichtlich der Zusammenarbeit und Koordination mit anderen Systemen lediglich ausgeführt: „Der Öffentliche Gesundheitsdienst arbeitet mit den anderen an der gesundheitlichen Versorgung Beteiligten, insbesondere mit den Trägern medizinisch-sozialer Einrichtungen, den Kostenträgern, den Trägern von Hilfeeinrichtungen einschließlich der Einrichtungen für Gewaltopfer, den Selbsthilfegruppen sowie den Einrichtungen der Gesundheitsvorsorge und des Patientenschutzes zusammen. Er wirkt auf eine bedarfsgerechte gegenseitige Information und Koordination ihrer gesundheitlichen Maßnahmen und Leistungen hin. Er regt Maßnahmen der vorrangig zur Leistung Verpflichteten an.“

Das Bundeskinderschutzgesetz mit dem KKG hat zwar zu einer Verbesserung der rechtlichen Grundlagen zur Vernetzung im Kinderschutz und in Netzwerken Frühe Hilfen beigetragen, strukturelle Fragen bleiben aber nach wie vor offen. Am Beispiel der Gesundheitsämter formulieren etwa Meysen und Schönecker pointiert: „Ob und ggf. wie die Gesundheitsämter ihrer gesetzlichen Aufgabe nachkommen mit anderen [...] Stellen im Kinderschutz zusammen zu wirken, hängt aufgrund der sehr offen gehaltenen an allgemeinen Zielvorgaben erinnernden Aufgabenkataloge weitestgehend an den politisch motivierten Entscheidungen eines jeden Landkreises bzw. einer jeden kreisfreien Stadt. Je nachdem, ob und wie viele Personalstellen und sonstige Finanzplanungen für die Wahrnehmung dieser Aufgabe/n vorgesehen sind, wird die Teilnahme an runden Tischen, fallübergreifenden Arbeitskreisen, aber auch die Übernahme von verantwortlichen Unterstützungs- und Steuerungsfunktionen gefördert, erschwert oder aber unmöglich gemacht“ (Meysen/Schönecker 2009, S. 107).

Die hier beispielhaft skizzierten schwach ausgeprägten und gesetzlich kaum weiter explizierten Kooperationsverpflichtungen sind der Grund, warum in der Organisation von Netzwerken Frühe Hilfen nicht auf klassische Organisationsmuster wie etwa

---

**Fehlende Kooperati-  
onsverpflichtungen  
bzw. Beteiligungs-  
pflicht der anderen  
Hilfesysteme...**

den Kaufvertrag und den Tausch von Ware gegen Geld im „Markt“ oder geregelte Ordnungen und die Durchsetzungsmacht von (bestimmten) Mitgliedern in „hierarchischen Organisationen“ zurückgegriffen werden kann. Koordinatorinnen und Koordinatoren von Netzwerken Frühe Hilfen stehen deshalb vor der Aufgabe, Netzwerke zu koordinieren, deren Akteure rechtlich nur sehr unbestimmt dazu verpflichtet sind, diese mit Ihnen zu gestalten. Monetäre Anreize dürften in den allermeisten Fällen ebenfalls nicht zur Verfügung stehen. Der Mangel an monetären und verfügungsrechtlichen Steuerungsmöglichkeiten stellt einerseits eine Herausforderung dar, andererseits lenkt er zugleich den Blick auf die Chancen von Netzwerken, in denen es keine konkretisierte Beteiligungspflicht und damit zumindest potentiell keine Pro-Forma-Teilnahme geben muss. Das leuchtet auch insofern ein, als für Fachkräfte Freude an der Zusammenarbeit, Freiwilligkeit, das Erleben von Sinn und ein konkreter Nutzen die Hauptgründe für positive Erfahrungen in der Netzwerkarbeit darstellen (vgl. BfU 2004).

Für Howaldt und Ellerkmann bieten sich zudem gerade in solchen Netzwerken Entwicklungsspielräume für Innovationen.

„Das Fundament der Netzwerke besteht [...] weder aus hierarchisch legitimierte Verfügungsrechten noch aus justiziablen Regelungen oder detaillierten Verhaltensvorschriften.

---

**... als Chance und  
Stärke der Netzwerke  
Frühe Hilfen begreifen.**

Die netzwerkförmige Organisation ist in der Regel ein auf Interessenausgleich zielendes, temporäres Aushandlungssystem, in dem vertrauensbasierte Beziehungen und persönliche Kommunikation eine zentrale Rolle spielen.

Gerade in diesen so entstehenden Entwicklungsspielräumen für Innovationen liegen die Stärken der Netzwerke“ (Howaldt/Ellerkmann 2007, S. 45 zitiert nach: Schubert 2008, S. 58).

Das Organisationsmuster von Netzwerken Frühe Hilfen besteht deshalb neben einigen gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen lokaler Planung und den jeweiligen Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die Kultur der Netzwerke nehmen und daher zu berücksichtigen sind, insbesondere aus eher „weichen“ Faktoren wie Vertrauen, Kommunikation und Aushandlung (vgl. Quilling u.a. 2013, 11). Zentrale Aufgabe von Netzwerkkoordinatorinnen und –koordinatoren ist deshalb die Moderation von kommunikativen Aushandlungsprozessen und den daraus resultierenden Ergebnissen (vgl. Baitsch/Müller 2001, 23 ff. zitiert nach Schubert 2008, S. 59). Nachfolgend sollen deshalb Aspekte der Kultur und Verbindlichkeit in Bezug auf die Moderation von Netzwerken Frühe Hilfen dargestellt werden.

---

## Kultur als die Art und Weise des Lebens und Zusammenwirkens im Netzwerk

Sozialwissenschaftlich betrachtet sind Netzwerke (wie einzelne Organisationen auch) zunächst Gebilde, die bewusst geschaffen wurden, die Gründer, ein Gründungsdatum und nicht zuletzt Mitglieder haben. Organisationstheoretisch zeichnen sich solche Gebilde u.a. durch kulturelle Wertmuster aus, die als Organisationskultur bezeichnet werden. Der Begriff der Organisationskultur geht insbesondere auf Edgar H. Schein zurück, der diesen seit den 1980er Jahren prägte und verbreitete. Er definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995, S. 25). Mittlerweile existieren zahlreiche Definitionen von Organisationskultur, die sich auch für die Kultur von Netzwerken fruchtbar machen lassen. Letztlich beziehen sich solche Bestimmungen fast immer auf die **Art und Weise des Lebens in Organisationen**, oder wie Bright und Parkin (1997, S. 13) es in einer Kurzformel ausdrücken: „**So machen wir das hier**“. In den Blick geraten damit soziale Mechanismen zur Koordination von Tätigkeiten in unterschiedlichen Gruppen sowie in Organisationen. Diese Mechanismen beruhen auf

---

## Netzwerke zeichnen sich u.a. durch eine Organisationskultur aus.

gemeinsamen Grundannahmen, Werten und Normen. Als wohl wichtigste Funktion einer Organisationskultur lässt sich die Vermittlung von Sinn und Zweck der Organisation sowie der Arbeit in der Organisation anführen (vgl. Richter 2004, S. 34).

Schein (2010) gliedert die Organisationskultur in drei Ebenen, die sich gegenseitig bedingen:

- öffentlich propagierte Werte (z.B. Strategien, Verbote, Ziele, Grundsätze, Philosophie, Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Klienten/Patienten)
- Artefakte, sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse (z.B. Organigramme, Arbeitsabläufe, Rituale, Zeremonien, Regeln, Raumgestaltung, Bekleidung)
- grundlegende, unausgesprochene Annahmen (z.B. zum Wesen des Menschen, zum Wert menschlicher Tätigkeit, zur Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehung und Kommunikation, zum Verhältnis von Wandel und Beständigkeit).

Alle drei Ebenen beeinflussen die Mitglieder einer Organisation (hier eines Netzwerkes) darin, wie sie ihre Umwelt wahrnehmen, wie sie Informationen bewerten und nutzen, wie sie sich verhalten und wie sie Entscheidungen treffen.

Ein Schlüssel zu gelingender Netzwerkbildung und einem erfolgreichen Netzwerkmanagement liegt deshalb in der bewussten Wahrnehmung und Gestaltung der Kultur eines Netzwerkes.

## CHECKLISTE ZUR SELBSTREFLEXION: AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN KULTUREN DER AM NETZWERK BETEILIGTEN ORGANISATIONEN

(bei schon länger bestehenden Netzwerken lassen sich die Fragen ebenso zur Auseinandersetzung mit der Netzwerkkultur nutzen)

Was ist der vermittelte Sinn und Zweck der Organisation?

Wann gilt eine Arbeit in der Organisation als richtig und wichtig?

Welche Bedeutung haben Regeln?

Welche Emotionen finden Platz im Arbeitsalltag?

In welchem Verhältnis stehen selbstbestimmte und fremdgesteuerte Tätigkeiten?

Wie werden Kontinuität und Wandel wahrgenommen?

**Hinsichtlich der Beteiligung in Netzwerken Frühe Hilfen sind ferner relevant:**

Welche Bedeutung hat Kommunikation?

Wie lässt sich die interne und externe Kommunikationskultur beschreiben?

Dimensionen: offen und kommunikationsfördernd vs. geschlossen und zurückhaltend

Welche Bedeutung hat Kooperation?

Wie lässt sich die interne und externe Kooperationskultur beschreiben?

Dimensionen: Kooperationsfördernd und -suchend vs. passiv und abgrenzend

Welche Bedeutung haben Vertrauen und Kontrolle?

Wie lässt sich die interne und externe Vertrauenskultur beschreiben?

Dimensionen: Vertrauensvorschuss vs. detailkontrollierend

Wie werden Entscheidungen getroffen?

Wie lässt sich die Entscheidungskultur beschreiben?

Dimensionen: Hierarchisch vs. diskursiv

Die Herausforderung für neue Netzwerke Frühe Hilfen besteht darin, dass die Mitglieder solcher Netzwerke i.d.R. bereits einer bestimmten Organisationskultur entstammen und diese „in sich tragen“ und damit nicht zuletzt für bestimmte Vernetzungsformen offen sind (z.B. Informationsaustausch), für andere jedoch (noch) nicht bereit oder in der Lage sind (z.B. zur Darstellung konkreter Einzelfallarbeit oder zum Einblick in Evaluationen als Ausgangspunkt zur strukturellen Weiterentwicklung der Netzwerke). Gleichsam hat sich zu Beginn eines Netzwerkes noch keine oder keine eigene stabile Kultur („So machen wir das hier!“) in einem Netzwerk gebildet. Damit stellt sich für Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren unmittelbar die Frage danach, wie die Kultur eines Netzwerkes gebildet bzw. beeinflusst werden kann. In diesem Zusammenhang erklärt Anwander: *„Wer die Kultur einer Organisation verändern will, muss den Organisationsmitgliedern neue Erfahrungen ermöglichen und einen langen Atem haben. Schließlich kann er nur den Input in Form von Impulsen steuern. Der Output, also welche Schlüsse die Beteiligten aus den gemachten Erfahrungen ziehen, wird durch ihre Identität und den kulturellen Kontext bestimmt“* (Anwander 2008, S. 5).

**Die Ermöglichung von Impulsen und von neuen Erfahrungen bilden damit die zentralen Aufgaben der Moderation mit Blick auf die Kultur von Netzwerken.** Diese Aufgaben sind für die Koordination von Netzwerken nicht zuletzt deshalb relevant, weil Kultur stets auch einen Teil der Steuerung (informell, indirekt) ausmacht, Sinn vermittelt und Zugehörigkeit schafft. Entfalten können sich positive Effekte einer Netzwerkkultur aber nur, wenn die Vernetzung unmittelbar durch die Hierarchien der beteiligten Organisationen gefördert wird. Ist dies nicht der Fall, bleibt Vernetzung auf persönliche Kontakte auf unteren Hierarchieebenen beschränkt.

**Kulturbildung bzw. -beeinflussung: Ermöglichung von Impulsen und neuen Erfahrungen als zentrale Aufgabe der Moderation**

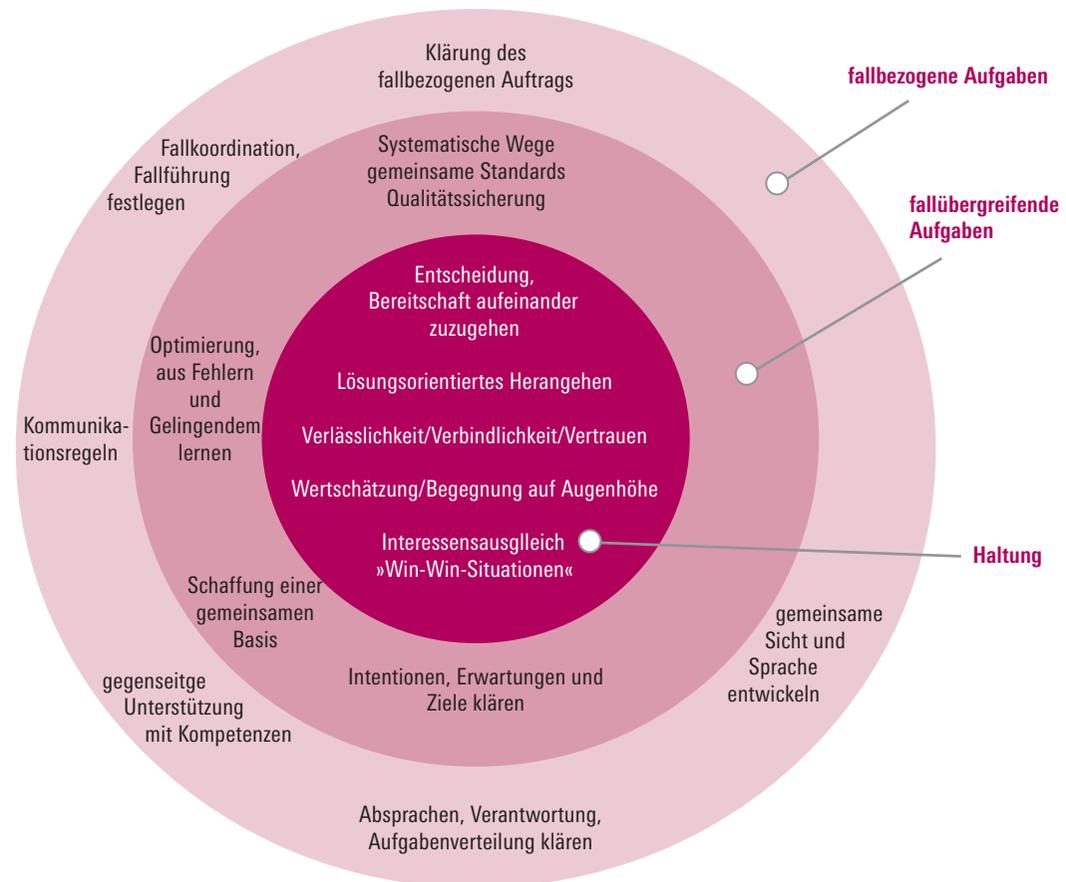
### Prüfung: Inwieweit wird das Netzwerk Frühe Hilfen durch die jeweiligen Leitungen der Organisationen gefördert?

Prüfsteine dazu sind z.B. gemeinsame Verlautbarungen der Leitungen von Jugendamt, Gesundheitsamt und Kliniken (Chefärztinnen und Chefarzte). Deren Aufgabe besteht darin, die Nachhaltigkeit von Vernetzung durch die Organisation zu sichern, sonst bleibt diese personenabhängig und tendenziell unsicher. Vernetzungsarbeit muss unmittelbar durch die Organisationsleitungen gefördert werden und darf nicht (dem Grunde nach) delegiert werden. Der „Erlaubniseffekt“ der Leitungsebene muss deutlich werden, d.h. Dritten muss klar sein, dass Fachkräfte, die Kooperation gestalten, dies auf Wunsch von Leitung und legitimiert durch diese tun. Hilfreich dazu sind z.B. auch entsprechende Beteiligungen der Organisationsleitungen etwa in Pressegesprächen, Beiräten oder übergeordneten Steuerungszirkeln und Lenkungsgruppen.

### Wodurch entwickelt oder verändert sich die Organisationskultur eines Netzwerkes?

Letztendlich durch Erfahrungen und Lernen und schlicht durch gemeinsame Arbeit. Wenn Koordinatorinnen und Koordinatoren von Netzwerken Frühe Hilfen die Kultur eines Netzwerkes entwickeln und verändern möchten, müssen sie den Teilnehmenden deshalb die Möglichkeit zu neuen und oft auch gemeinsamen Erfahrungen und zu entsprechenden Reflexionsmöglichkeiten geben, denn die Entwicklung bzw. Veränderung einer Organisationskultur zielt letztlich auf die Haltungsebene (vgl. Abbildung 10). Entsprechende Rückkoppelungsschleifen können dann Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse sichtbar machen.

ABBILDUNG 1: BEDINGUNGEN GELINGENDER KOOPERATION



Quelle: NZFH (2011): Werkbuch Vernetzung, 49

Auf dem konkreten Weg der kulturellen Entwicklung oder Veränderung für Netzwerke Frühe Hilfen braucht es viele und regelmäßige Impulse von Netzwerkkoordinierenden, den Leitungskräften in den Organisationen sowie aller Beteiligten im Netzwerk. Diese können sein (nach Anwander 2008, S. 6):

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung als Lernprozess:** Gemeint sind gemeinsames Arbeiten, gemeinsame Erfahrungen und Reflexionen, z.B. durch die Erarbeitung von Netzwerkkarten oder Fallanalysen.

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung als Diffusionsprozess:** Veränderung geschieht hier durch den Aufbau von Vorbildern und die Bestimmung guter Praxis. Die Kommunikation durch Innovatorinnen und Innovatoren sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren kann andere für das neue Wissen begeistern und Erfahrungen ermöglichen, die die neue Kultur vorteilhaft erscheinen lässt. Beispielsweise kann hier auf die Aufbereitung guter Evaluationsergebnisse oder/und die öffentlichkeitswirksame Präsentation von institutional pathways (Reaktionsketten Früher Hilfen) verwiesen werden.

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung durch Personalarbeit:** Personalarbeit meint hier nichts anderes als den Austausch von Personal an relevanten Stellen oder die bewusste Förderung von Mitarbeitenden, die keine Loyalität zu bisherigen Kulturen erwarten lassen. In Netzwerken Frühe Hilfen sind an dieser Stelle Organisationsleitungen gefragt.

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung als notwendige Reaktion:** Der Impuls zur Veränderung entsteht durch glaubwürdige Darstellung bedrohlicher Umweltszenarien. Dazu

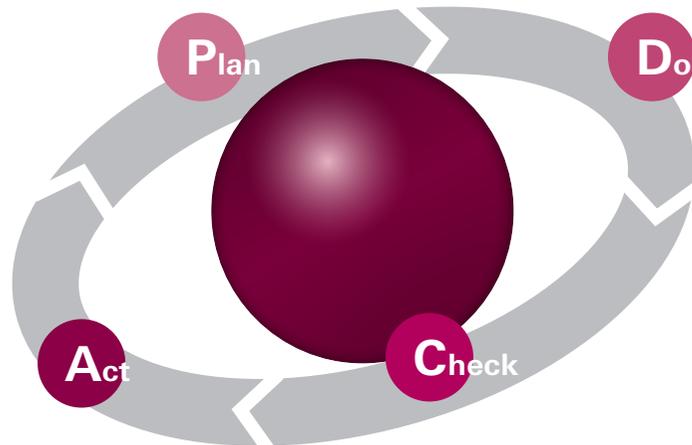
gehören eine einflussreiche Position des Senders und die Möglichkeit, die Darstellung an viele in der Organisation verbreiten zu können. Diesen Zweck erfüllen z.B. Szenarien ungu- ter Kommunikationsverläufe oder die Präsentation von Lücken im System Früher Hilfen.

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung durch Außen-Erfahrungen:** Führungskräfte und Mitarbeitende werden bewusst auf „Entdeckungstour“ z.B. zu anderen Netzwerken (in anderen Kommunen) oder in völlig anders geartete Organisationen geschickt. Sie bereiten ihre Erfahrungen auf und konfrontieren damit das eigene System.

**Kulturentwicklung bzw. Veränderung durch Kommunikation:** Was immer dazu gehört: Wer eine bestimmte Kulturveränderung will, muss für sie eintreten und werben und diese selbst leben. Dazu zählt nicht zuletzt auch das Erzeugen von positivem Feedback.

Als konkrete Methoden zur Entwicklung oder Veränderung einer Netzwerkkultur bieten sich grundsätzlich nahezu alle Methoden eines Management- oder Projektmanagementprozesses an. Grundlage ist jedoch zumeist der Edward W. Deming und Walter A. Shewhart zugeschriebene sogenannte PDCA-Zyklus, der einen sich kontinuierlich wiederholenden Problemlösungsprozess in vier Phasen beschreibt (vgl. Kostka/Kostka 2007). PDCA steht hierbei für die englischen Begriffe Plan – Do – Check – Act, die sich etwa mit ‚Planen – Tun – Überprüfen – Umsetzen‘ übersetzen lassen.

ABBILDUNG 2: PDCA-ZYKLUS



Grafik nach Edward W. Deming und Walter A. Shewhart (In: Kostka/Kostka 2007)

Die einzelnen Elemente umfassen bezogen auf Netzwerke Frühe Hilfen folgende Aspekte:

**Planen:** Nach Bestimmung und Gewinnung der Netzwerkpartnerinnen und -partner Frühe Hilfen muss der jeweilige Prozess, also z.B. das Erstellen einer Netzwerkkarte, das Verabreden von Fallanalysen oder die Schaffung von gemeinsamen Standards und Vorgehensweisen, möglichst konsensual bestimmt, hinsichtlich seiner Auswirkungen und der benötigten Ressourcen bedacht und bezogen auf die Umsetzung bzw. die Umsetzungsschritte geplant werden. Ein solcher Plan umfasst insbesondere auch die Analyse des derzeitigen Zustands, das Erkennen von Verbesserungspotentialen und die Entwicklung eines entsprechenden Lösungs- bzw. Verbesserungskonzeptes.

**Phasen eines Entwicklungs- und Veränderungsprozess als Grundlage für systematisches Qualitätsmanagement**

**Mögliche Methoden:** Moderationsmethode, Balanced-Scorecard, SWOT-Analyse<sup>1</sup>

**Tun:** Tun bedeutet die Erprobung des geplanten Konzeptes, also z.B. die Präsentation eines Entwurfes, die beispielhafte Durchführung einer Fallanalyse oder die Einführung eines Standards zwischen zwei Netzwerkpartnern oder hinsichtlich einer bestimmten Adressatengruppe. Eine solche Erprobung schließt auch erste Optimierungen mit ein.

**Mögliche Methoden:** Netzwerkanalyse, Fallanalyse, Präsentation, teilnehmende Beobachtung, Dokumentationsmethoden

1 Weiterführende Literatur zu den Moderationsmethoden siehe: BGW, Stoll, Seifert im Literatur-Verzeichnis



**Überprüfen:** Die Erprobung und die hier gewonnenen Erkenntnisse und Resultate werden analysiert, überprüft, und im Falle positiver Bewertung wird eine Entscheidung zur Umsetzung bzw. umfassenden Einführung getroffen. Diese Entscheidung muss auch die benötigten Ressourcen und relevanten Zeiträume berücksichtigen bzw. bestimmen. Je nach Tiefe und Weite der Konsequenzen dieser Entscheidung sind diese mit den Leitungsebenen der beteiligten Organisation rückzukoppeln.

**Mögliche Methoden:** Selbstevaluationsmethoden, Entscheidungsfindungsmethoden

**Umsetzen:** In dieser Phase wird die getroffene Entscheidung umgesetzt bzw. ein Konzept eingeführt. Je nach Komplexität des Vorhabens oder Konzeptes können damit umfangreiche Tätigkeiten (z.B. Änderung von Dokumentation und Arbeitsabläufen oder notwendige Fortbildungen) und entsprechende Ressourcenbindungen bzw. Investitionen einhergehen. Begleitet wird eine Umsetzung deshalb stets von einer Überprüfung bzw. Evaluation, so dass zu einer zu bestimmenden Zeit der nächste Zyklus wieder mit der Phase des Planens und der Analyse des (neuen) Zustands beginnen kann.

**Mögliche Methoden:** Controlling- und Evaluationsmethoden

Der PDCA-Zyklus beschreibt mit seinen Phasen einen kontinuierlichen Entwicklungs- bzw. Verbesserungsprozess und kann damit zugleich als Grundlage eines Qualitätsmanagement-Systems dienen.

Innerhalb eines PDCA-Zyklus wie auch im Zuge der Leitbildinitiierung und -entwicklung kommt der Moderation eines Netzwerkes Frühe Hilfen eine zentrale Bedeutung zu. Wie gezeigt, verfügt diese über eher „weiche“ Steuerungsmöglichkeiten. Eine gelingende Moderation zeichnet sich nach Quilling u.a. (2013) wie auch nach Seifert (2011) insbesondere aus durch:

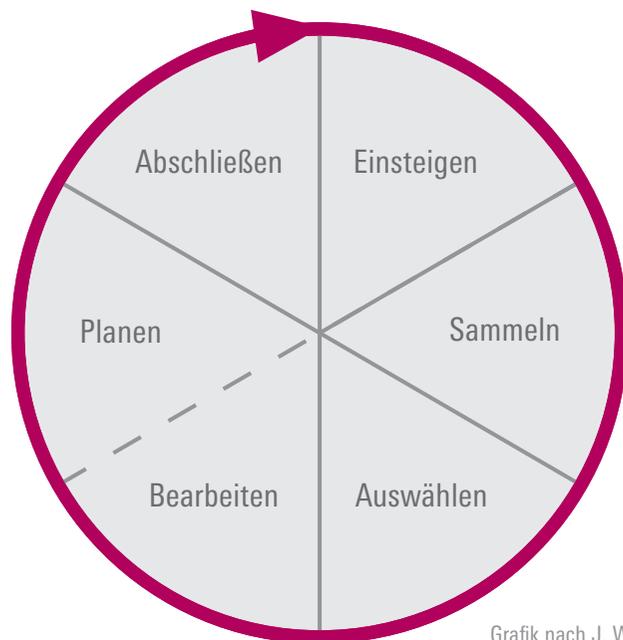
- eine offene und transparente Informations- und Kommunikationskultur
- ein gemeinsames Wissensmanagement
- die Partizipation aller Beteiligten
- Absprachen über die Arbeitsweisen und die Rollen innerhalb des Netzwerks
- eine konstruktive Streitkultur.

Dabei kommt der Haltung und der Ansprache gegenüber den Netzwerkpartnerinnen und -partnern aus unterschiedlichen Organisation und Systemen eine entscheidende Rolle zu. Moderationskompetenz zeigt sich vor allem in den zahlreichen Gesprächs- und Sitzungsleitungen die i.d.R. von den Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren übernommen werden sollten.

Die Moderationsmethode ist ein Vorgehen gemäß einem Moderationszyklus, das zur Strukturierung und Visualisierung von Arbeitsgruppen, Diskussionen oder Workshops beiträgt, zugleich ein hohes Maß an Beteiligung sichert und deshalb für Netzwerke

**Moderationsmethoden als Instrumente, um Meinungs- und Willensbildungsprozesse zu fördern** Frühe Hilfen sehr geeignet erscheint. Auch Meinungs- und Willensbildungsprozesse innerhalb einer Gruppe können hierdurch gefördert und vertrauensbildend gestärkt werden (die hier nachfolgend aufgenommenen Leitfragen finden sich unter: <http://moderation.com/moderation-zyklus/moderationszyklus.pdf>).

ABBILDUNG 3: DER MODERATIONSZYKLUS



Grafik nach J. W. Seifert (In: Seifert 2011)

**1. Phase – Einstieg:** In der Einstiegsphase einer Netzwerkkonferenz oder eines Netzwerktreffens geht es darum, diese Veranstaltung zu eröffnen, die Teilnehmenden zu begrüßen, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen und Transparenz über das geplante Vorgehen herzustellen. Die Einstiegsphase soll zudem zur Klärung organisatorischer und zeitlicher Rahmenbedingungen dienen sowie zur ersten Beteiligung der Teilnehmenden etwa durch Einholen des Einverständnisses mit den geplanten Moderationsphasen bzw. durch entsprechende Anpassungen. Mögliche Unsicherheiten werden so bereits frühzeitig verringert oder vermieden. Vor allem in der Anfangsphase darf die

Bedeutung des Kennenlernens der Teilnehmenden nicht unterschätzt werden. Persönliche Kontakte stellen schließlich eine wesentliche Gelingensbedingung von Netzwerken dar (vgl. Böttcher u.a. 2008, 130). Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich in solch einer Einstiegsphase oftmals Fragen wie: Wer nimmt an diesem Treffen teil? Wo gibt es Gemeinsamkeiten? Hat diese Veranstaltung meine „Kragenweite“? Von Interesse ist deshalb insbesondere auch die Teilnehmerliste. Neben einer solchen Liste geben Namensschilder oder Tischschilder eine erste Orientierung und Zuordnungshilfe. Bei kleineren Gruppengrößen (weniger als 15-20 Teilnehmende) können die Teilnehmenden auch um eine kurze Vorstellung und die Skizzierung des eigenen Arbeitsbereiches gebeten werden. Auch der bewussten Gestaltung von Pausen (z.B. mit Verpflegung, Pausenspaziergängen oder anregenden Gesprächsaufforderungen wie etwa: „Sprechen Sie in der Pause eine Ihnen unbekannte Person an!“) kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen sollten aus Sicht der Teilnehmenden neben organisatorischen Fragen auch folgende Aspekte behandelt und wenn möglich frühzeitig beantwortet werden: Was habe ich von einer Teilnahme, und was wird von mir erwartet? In welchem Maß soll bzw. kann ich aktiv gestaltend mitwirken, Informationen aufnehmen oder/und meine Organisation repräsentieren? Verpflichtete ich mich zu einer regelmäßigen Teilnahme/Mitarbeit? Wie lautet das Ziel, und wo liegen (vorläufige) Grenzen? Es ist wichtig, auch Begrenzungen der Kooperation in Netzwerken rechtzeitig zu klären, damit keine falschen Erwartungen entstehen, denn Irritationen und Enttäuschungen sind rasch deutliche Hindernisse für eine Kooperationsbereitschaft.

**Mögliche Methoden:** Orientierungsflipcharts, Einstiegsblitzlicht, Ein-Punkt-Abfrage, Skalierungsfragen

**Persönliche Kontakte  
als wesentliche  
Gelingensbedingung**

**Leitfragen:**

- Wie führe ich in ein Netzwerktreffen ein?
- Wie starte ich?

\_\_\_\_\_

**Moderationsmethoden dienen grundsätzlich keinem Selbstzweck und sind von der Persönlichkeit des Moderators und den vorherrschenden Rahmenbedingungen abhängig.**

- Wie gebe ich den Teilnehmenden Kontakt- und Orientierungsmöglichkeiten?
- Wie gehe ich mit Widerständen um?
- Wie schaffe ich Transparenz zum Vorhaben?
- Wie schaffe ich eine angenehme Arbeitsatmosphäre?

**2. Phase – Themen sammeln:** Hier gilt es herauszufinden, welche Inhalte aus Sicht der Teilnehmenden bearbeitet werden sollen oder zusätzlich bzw. abweichend von der Tagesordnung bearbeitet werden sollen. Der Auftakt zu einer solchen Themensammlung kann diskursiv oder vorstrukturiert erfolgen. Entsprechende Fragen können spezifisch sein und sich nach dem Arbeitsfeld der Person richten, z.B.: „Wie beurteilen Sie als Mitarbeiterin von Pro Familia die Erreichbarkeit von Eltern? Welche Zielgruppen werden erreicht/nicht erreicht? Ist das ein Thema, an dem das Netzwerk aus Ihrer Sicht arbeiten soll?“ Solche Fragen dienen nicht zuletzt gruppendynamisch als Eisbrecher und bieten eine erste Basis für eine lebendige Diskussion. Zu gegebenem Zeitpunkt (oder auch nach einer bestimmten Zeit von z.B. 30 Minuten) sollten die diskutierten Themen dann gesammelt und sichtbar notiert werden, z.B. auf Flipcharts oder mit Karten auf Metaplanwänden. Auch die Umkehrung der Reihenfolge des Themensammelns ist möglich,

also etwa der Beginn mit einer Kartenabfrage und die anschließende Diskussion der Themen. Bei der in beiden Fällen abschließenden Visualisierung der gesammelten Themen ist es wichtig, das Einverständnis der Teilnehmenden zu den jeweiligen Formulierungen einzuholen, d.h. sich der Eindeutigkeit und Passgenauigkeit der Formulierungen zu versichern, um Missverständnisse und Irritationen zu vermeiden.

**Mögliche Methoden:** Wie beschrieben kann eine solche Themensammlung je nach Größe und Vertrautheit der Gruppe auf Zuruf, mittels Brainstorming oder per Kartenabfrage und Clustern zusammengetragen werden. Zur Visualisierung bieten sich Pinnwand/Metaplanwand oder Flipchart an.

**Leitfragen:**

- Wie finde ich heraus, was bearbeitet werden muss?
- Wie komme ich an die relevanten Themen heran?

**3. Phase – Thema auswählen:** Hier geht es um das Setzen von Prioritäten und die Entscheidung über die Auswahl von Themen bzw. Inhalten sowie um die Reihenfolge der Bearbeitung. Die vorherige Visualisierung (2. Phase) bietet dazu eine gute Grundlage und sichert zugleich, dass auch bei kontroversen Diskussionen keine Themen verloren gehen.

**Mögliche Methoden:** Clustern mit Klebepunkten. Diese Methode sichert die Beteiligung aller Teilnehmenden und bietet zugleich den Impuls dazu, dass die Gruppe in Bewegung kommt und ein Austausch vor der Metaplanwand stattfindet. Zugleich bietet sie eine ausreichende Möglichkeit, um auch anonym Entscheidungen treffen zu können.

nen. Um den Austausch zu fördern, kann man die Klebphase mit einer kurzen Kaffeepause verbinden. Eine kommunikationsintensivere Alternative stellt die 2-4-8 Methode dar, bei der sich zunächst zwei Teilnehmende auf eine festgelegte Anzahl von z.B. zwei oder drei zu bearbeitenden Themen einigen müssen und diesen Prozess anschließend mit einer anderen Zweiergruppe, also zu viert, danach zu acht usw. wiederholen, bis am Ende alle Teilnehmenden an der Auswahl beteiligt waren. Kriterium zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der priorisierten Themen sollte insbesondere auch die Realisierbarkeit sein. Eine Priorisierung relevanter Themen wird nur dann ihre Kraft entfalten, wenn die so markierten Aufgaben auch ein Mindestmaß an Realisierungschance haben. Gegebenenfalls muss aus diesem Grund abschließend noch einmal umgesteuert werden. Nach der Priorisierung sollte eine Rückversicherung über die Themen mit den Teilnehmenden stattfinden, und die Themen sollten nochmals kurz erläutert werden. Vielleicht finden sich so bereits erste Themenpaten, übernimmt also z.B. Pro Familia die Federführung für das Thema Erreichbarkeit?

#### Leitfragen:

- Woran erkenne ich, welches Thema bei allen Netzwerkpartnerinnen und -partnern eine hohe Relevanz hat?
- Woran erkenne ich, bei welchem Thema ein hoher Handlungsbedarf besteht?
- Was bearbeite ich sinnvollerweise zuerst, und was stelle ich zurück?

**4. Phase – Thema bearbeiten:** Hier steht die inhaltliche Bearbeitung des ausgewählten Themas an. Die Wahl der Methode(n) hängt hier stark von der jeweiligen Zielsetzung ab. Ein Informationsaustausch beispielsweise erfordert eine andere Herangehensweise als eine Problemanalyse oder eine Entscheidungsfindung.

**Mögliche Methoden:** Kurzpräsentationen, Problem-Analyse-Schema, Zwei-Felder-Schema, Mind-Mapping, Gruppenarbeit etc. Ein Problem-Analyse-Schema (siehe Abbildung 4, S. 15) besteht z.B. aus einer Tabelle mit vier Spalten und widmet sich der Betrachtung von Problemen, der Identifizierung möglicher Ursachen, der Darstellung von Lösungsansätzen und dem Aufzeigen von möglichen Hindernissen. Pro (z.B. auf Zuruf) genanntem Thema werden die Antworten zu den Fragen in die entsprechende Tabellenspalte eingetragen.

Ein Zwei-Felder-Schema besteht hingegen aus einer Gegenüberstellung z.B. von Vor- und Nachteilen einer Vorgehensweise oder von Problemen und Lösungen auf zwei Feldern etwa auf einer Metaplan-Wand.

Wie bereits bei der dritten Phase erwähnt, kann es hilfreich sein, wenn Teilnehmende die Verantwortung für ein Thema übernehmen. Es ist auch möglich, Untergruppen zu bilden und sich in kleinen Einheiten einem Thema zu widmen. Dies ist sogar oft effektiver. Die Ergebnisse werden anschließend in der Gesamtgruppe vorgestellt.

#### Leitfragen:

- Wie bearbeite ich die einzelnen Themen?
- Welche Techniken stehen mir zur Verfügung? Welche Technik ist für welches Thema geeignet?
- Worauf muss ich bei deren Einsatz (ganz besonders) achten?
- Wann kann ich ein Thema als bearbeitet betrachten? Wie führe ich dann weiter?

ABBILDUNG 4: BEISPIEL PROBLEM-ANALYSE-SCHEMA

Problem	Ursachen(n)	Was kann getan werden?	Was spricht dagegen?
Mangelnde Kenntnis der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe bei Kinder- und Jugendmedizinerinnen und -medizinern	Kenntnisse sind nicht Teil des Studiums.	Initiierung einer Weiterbildung mit lokalen Beispielen	Zeit- und Ressourcenbedarf
Kein öffentlich zugänglicher Überblick zu Angeboten Früher Hilfen in den Stadtteilen	Daten liegen nicht systematisiert vor.	Angebots- und Zugangsrecherche, Erstellung einer Online-Datenbank	Zeitintensive Recherchearbeit, Aktualisierungsproblematik
Datenschutz bei Fallanalysen	Unsicherheit, Unerfahrenheit	Einholen von rechtlicher Expertise zum Thema Datenschutz und Anonymisierung	Kosten einer Expertise, Datenschutz ist nur vorgeschobener Grund
Nichtteilnahme von bestimmten Akteuren	Netzwerk müdigkeit, Konkurrenzdenken	Attraktive interdisziplinäre Weiterbildungen anbieten	Zeit- und Ressourcenbedarf
Schlechte Erreichbarkeit von jungen Familien mit Kleinkindern	Kein institutioneller Zugang zur Zielgruppe (Kita/Schule)	Einrichtung von attraktiven sozialräumlichen Angeboten	Zeit- und Ressourcenbedarf
Unterstützungsangebote werden von bestimmten Zielgruppen nicht wahrgenommen.	Stigmatisierung/Vorbehalte gegen Jugendamt	Öffentlichkeitsarbeit, Beziehungsarbeit im Sozialraum, Entwicklung einer positiven Marke	Zeit- und Ressourcenbedarf
Mangelnde interdisziplinäre Zusammenarbeit	Unsicherheit, Konkurrenzdenken	Einzelne Akteure gewinnen, Nutzen für alle Beteiligten verdeutlichen, Kindzentrierung verdeutlichen	Individuelle Interessen, hohe Arbeitsdichte, fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte

**5. Phase – Maßnahmen planen:** Hier geht es darum, konkrete Handlungsoptionen (das „Tun“ s. o.) für die Lösung der herausgearbeiteten Fragestellung bzw. des Problems zu finden. Bei unterschiedlichen Lösungsoptionen z.B. nach entsprechendem Brainstorming müssen wiederum konsensuale Einigungsprozesse wie bei der Themenauswahl in Phase 3 angewandt werden.

**Mögliche Methoden:** Kontrakt, Maßnahmeplan, Dokumentation von Zielen, Aufgaben, Zuständigkeiten, Fristen etc.

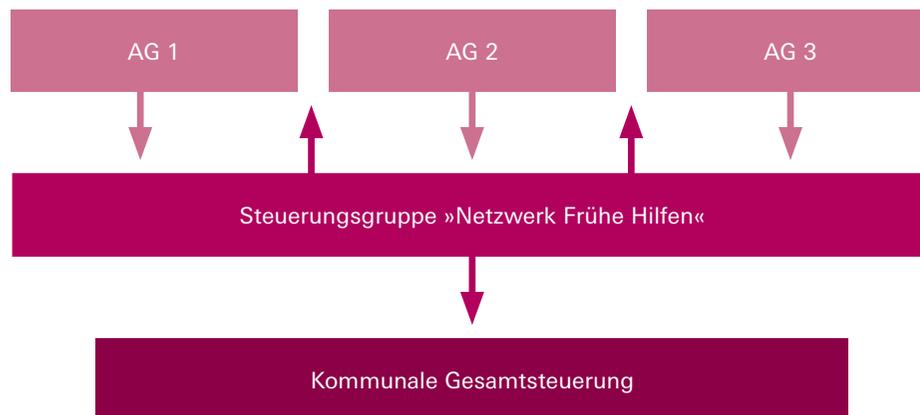
**Leitfragen:**

- Wie kläre ich, was nun ganz konkret passieren soll?
- Wie komme ich zu Vereinbarungen, Kontrakten, Maßnahmen?

- Wie unterscheide ich zwischen guten Vorsätzen und echten Maßnahmen?
- Wie sichere ich Verantwortlichkeiten?

Für die Phasen 2 bis 4 sind Netzwerkkonferenzen mit mehr als 15 oder 20 Teilnehmenden ggf. zu groß und zu unflexibel. Ergänzend oder auch alternativ sind hier Arbeitsgruppen als kleine, flexible und intensive Einheiten in diesen Phasen sinnvoll. Dies gilt auch, wenn Themen, die nur bestimmte Institutionen betreffen (z.B. Übergangsmodelle zwischen Geburtskliniken und bestimmten Beratungsstellen) bearbeitet werden sollen. Zu beachten sind in diesem Fall jedoch erhöhte Zeitressourcen für die Präsentation und Bündelung von Arbeitsergebnissen. Grundsätzlich gilt jedoch: Ist ein Thema abgearbeitet, löst sich die Kleingruppe wieder auf.

ABBILDUNG 5: BEZUG VON ARBEITSGRUPPEN ZUR STEUERUNGSGRUPPE INNERHALB DER KOMMUNALEN GESAMTSTEUERUNG



**6. Phase – Abschluss der Moderation:** Hier endet die inhaltliche Arbeit, vorausgesetzt, die Beteiligten sind zumindest grundsätzlich mit dem erzielten Ergebnis und der gewählten Vorgehensweise einverstanden. Aufgabe der Moderation ist an dieser Stelle die Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und Absprachen wie die Reflexion des Prozesses und die Kennzeichnung von Erfolgen und Erkenntnissen für die nächsten Veranstaltungen.

**Mögliche Methoden:** Blitzlicht, Visualisierungen, Skalierungsfragen

**Leitfragen:**

- Wie schließe ich das Netzwerktreffen oder die Netzwerkkonferenz sauber ab?
- Worauf kommt es am Schluss an?
- Worauf muss ich jetzt achten?
- Was muss noch gesagt werden?

Eine kurze Zusammenfassung des Verlaufes und der Ergebnisse ist wichtig. Ferner muss die weitere Vorgehensweise (neuer Termin?) geklärt werden.

Das Leitbild eines Netzwerkes Frühe Hilfen formuliert die angestrebte Identität dieses Netzwerkes. Es dient als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen und bietet als „Netzwerkphilosophie“ Orientierung und Handlungssicherheit. Ein Leitbild beschreibt „Das Wesen eines Netzwerkes“ und beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- Wer sind wir? (die Frage nach Identität und Zielen)
- Wem nutzen wir? (die Frage nach Adressatinnen und Adressaten sowie konkreten Zielgruppen)
- Wie wollen wir zusammenarbeiten? (die Frage nach Kooperationsgrundsätzen und der Art der Zusammenarbeit)

**Entscheidend für den Leitbildentwicklungsprozess ist der richtige Zeitpunkt!** Damit kann ein Leitbild ein wichtiges Element der Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung eines Netzwerkes sein. Der Zeitpunkt für einen Leitbildentwicklungsprozess will jedoch gut gewählt sein. Insbesondere ein zu früher Zeitpunkt birgt für Netzwerke Frühe Hilfen die Gefahr, dass Diskussionsprozesse losgelöst von Erfahrungen der Zusammenarbeit und notwendigen Analysen einer sinnvollen Vernetzung betrieben werden. Empfehlenswert ist deshalb die Einbindung eines Leitbildprozesses in einen Qualitätsentwicklungsprozess, denn die Leitbildentwicklung sollte immer im positiven Spannungsfeld von Altem und Neuem stehen. Für die erste Phase eines Netzwerkes reichen Formulierungen und Zielbestimmungen wie etwa die des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen (vgl. hierzu NZFH 2014: Leitbild Frühe Hilfen) aus.

Ein klassisches Leitbild in Organisationen steht ferner auch in einem Spannungsfeld von top-down und bottom-up:

Einerseits ist das Leitbild eine Vorgabe von „oben“, da die Organisationsleitungen die

zukünftige Kultur der Vernetzung strategisch entwickeln müssen. Andererseits ist das Leitbild nur erfolgreich, wenn es von „unten“ getragen wird. Es müssen daher möglichst viele relevante Fachkräfte an der Entwicklung beteiligt und der Bezug zu allen Teilen der vorhandenen Kultur gefunden werden (vgl. BGW 2005, S. 7).

Was ist ein Leitbild, und woraus besteht es? Ein Leitbild ist bildlich gesprochen eine Publikation, die die Qualitäten eines Netzwerkes beschreibt. Es hat einen kurzen Vorspann, der erklärt, um was es geht, und es beschreibt präzise und in wenigen Kapiteln die wichtigsten Kernaussagen eines Netzwerkes Frühe Hilfen.

Basis für die Identität ist jedoch die vorhandene Organisationskultur. Jedes Netzwerk wird im Laufe der Zeit eine einzigartige Kultur entwickeln. Diese muss – auch in ihrer Vielfalt und mit ihren Verflechtungen – wahrgenommen und berücksichtigt werden. Für die Entwicklung eines Leitbildes eignet sich ein induktives Vorgehen, d.h. vom Speziellen zum Allgemeinen, vom Konkreten zum Abstrakten: Beginnen Sie z.B. mit klaren Aussagen zu bestimmten Themen und ordnen Sie ihnen einen Leitsatz zu. Stellen Sie allen Leitsätzen dabei ein zentrales Motiv voran (z.B. „Voneinander lernen“), das schließlich in einem einzigen Slogan (z.B. „Gutes Aufwachsen in Musterstadt von Anfang an“) zusammengefasst wird.

**Leitbildentwicklungsprozess: Vom Speziellen zum Allgemeinen**

**Tipp: Beschreiben Sie das Motto Ihres Netzwerkes mit einem einzigen griffigen Satz oder Halbsatz.**

Der Slogan ...

... bringt das Leitbild auf den Punkt: Er ist kurz, prägnant und leicht zu merken.

... gibt wieder, was sich einprägen soll bei den Interessengruppen.

... ist aussagekräftig und unterscheidet sich von anderen (vgl. BGW 2005, S. 9).

... spiegelt die Kultur und die Haltung wider.

## LEITBILDENTWICKLUNG

Auch an dieser Stelle bieten sich zahlreiche Methoden an. Die Methode der Großgruppenmoderation „Open Space“ kennzeichnet sich beispielsweise dadurch, dass auf die Vorgabe von bestimmten Themen weitestgehend verzichtet werden kann. Die Beteiligten werden lediglich eingeladen, die für sie relevanten Themen oder Fragestellungen zu formulieren. Der- oder diejenige, der/die ein Thema anbietet, ist dann für die Bearbeitung in der Gruppe verantwortlich, fertigt ein Protokoll und stellt die Ergebnisse im Plenum vor.

Methoden der Großgruppenmoderation (Zukunftskonferenz, Open Space, World Cafe) bieten sich an bei einer direkten Beteiligung der operativ tätigen Fachkräfte an der Leitbildentstehung. Es empfiehlt sich jedoch, eine erfahrene Moderation hinzuzuziehen, zumindest um die Veranstaltung gut vorzubereiten. Haben die Organisationsleitungen bereits klare Vorstellungen zu Themen oder sogar zu bestimmten Inhalten, sollten sie

diese von vornherein benennen. Sonst besteht die Gefahr, dass engagierte Fachkräfte enttäuscht werden (vgl. ebd., S. 14).

Vor allem zum Auftakt des Leitbildprozesses bietet sich eine Veranstaltung mit möglichst vielen Beteiligten an. Hier werden mit oder ohne Themenvorgabe die Anregungen der Beteiligten gesammelt und anschließend in kleinen Gruppen aufgearbeitet. Wenn dieses Vorgehen in die Netzwerkkultur passt, gewinnt der Prozess gleich am Start eine starke Dynamik, macht allen Beteiligten viel Freude und ist identitätsbildend. Das Ergebnis ist i.d.R. ein reichhaltiger Fundus an mehr oder weniger konkreten Zieldefinitionen. Aufgabe einer eingesetzten Arbeitsgruppe ist es dann, diese in einem nächsten Schritt zu sichten und weiterzuverarbeiten. Der Entwurf wird dann in einer zweiten Versammlung zur Diskussion gestellt (vgl. ebd., S. 16).

**Die Leitbildentwicklung ist keine Einzelaufgabe. Notwendigkeit bzw. Pflicht der Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren des Netzwerkes Frühe Hilfen am Entwicklungsprozess.**

### Projektgruppenarbeit und repräsentative Beteiligung

Eine alternative Vorgehensweise zur Leitbildentwicklung ist die Beauftragung einer Projektgruppe. Hat die Netzwerkkoordination das Votum der Leitungen der beteiligten Organisationen (vgl. Abschnitt 4.2), so kann sie selbst eine solche Projektgruppe einsetzen. Hat sie das Votum dazu nicht, so ist die Besetzung einer solchen Projektgruppe mit den Organisationsleitungen abzustimmen bzw. durch diese vorzunehmen. Zumeist unter neutraler Moderation treffen sich die Beteiligten der Projektgruppe aus allen teilnehmenden Organisationen und Berufsgruppen, um gemeinsam mit der Netzwerkkoordination sowie relevanten Fachkräften ein Leitbild zu formulieren. Ist das Hinzuziehen einer neutralen Moderation nicht möglich oder nicht gewünscht, so ist es Aufgabe der Netzwerkkoordination, diese Projektgruppe zu moderieren. In jedem Fall ist es jedoch

Aufgabe der Netzwerkkoordination, entsprechende Arbeitsergebnisse zu dokumentieren und für eine weitere Nutzung aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen.

Eine empfehlenswerte Methode ist an dieser Stelle die so genannte SWOT-Analyse. Hier wird das Netzwerk – bezogen auf die Leitbildentwicklung – systematisch untersucht und eingeschätzt:

In Kombination mit einer Kartenabfrage bietet sich an, jedes Feld einzeln zu bearbeiten. Dabei kann in einem weiteren Schritt eine Gewichtung vorgenommen werden, indem

die einzelnen Aspekte z.B. mit einem Punktsystem bewertet werden. Je mehr Punkte ein Aspekt bekommt, umso mehr fällt er ins Gewicht.

Neben dem Sinn und Zweck eines Netzwerkes Frühe Hilfen sollten in einem Leitbild auch Fragen nach der Kultur eines Netzwerkes beantwortet werden, also z.B.: „Welche Bedeutung und Verbindlichkeit haben die von uns getroffenen Vereinbarungen?“ oder: „In welchem Verhältnis stehen selbstbestimmtes Handeln und kontrollierte Tätigkeiten in unserem Netzwerk?“

**Ein Leitbild sollte auch die Frage der Netzwerkkultur beantworten.**

ABBILDUNG 6: BEISPIEL SWOT-ANALYSE

S Stärken (Strengths)	W Schwächen (Weakness)
<p>Was sind Stärken des Netzwerkes im Hinblick auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern mit Neugeborenen und Kleinkindern?</li> <li>• beteiligte Fachkräfte?</li> <li>• beteiligte Organisationen?</li> <li>• Netzwerkstrukturen?</li> <li>• Frühe Hilfen und die Qualität Früher Hilfen?</li> <li>• Wissen und Kompetenzen?</li> <li>• die öffentliche Wahrnehmung Früher Hilfen?</li> </ul>	<p>Was sind Schwächen des Netzwerkes im Hinblick auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern mit Neugeborenen und Kleinkindern?</li> <li>• beteiligte Fachkräfte?</li> <li>• beteiligte Organisationen?</li> <li>• Netzwerkstrukturen?</li> <li>• Frühe Hilfen und die Qualität Früher Hilfen?</li> <li>• Wissen und Kompetenzen?</li> <li>• die öffentliche Wahrnehmung Früher Hilfen?</li> </ul>
O Chancen (Opportunities)	T Risiken (Threats)
<p>Welche Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen von Frühen Hilfen erwarten wir in den nächsten fünf Jahren?</p> <p>Welche Veränderungen der Bedarfe von Eltern mit Neugeborenen und Kleinkindern erwarten wir in den nächsten fünf Jahren?</p> <p>Welche Entwicklungsmöglichkeiten haben wir als Netzwerk?</p> <p>Welche Visionen haben wir für die Entwicklung unseres Netzwerkes?</p>	<p>Werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen weiter bereitgestellt?</p> <p>Was sind Risiken/kritische Faktoren für die Entwicklung/Weiterentwicklung des Netzwerkes?</p> <p>Welche strukturellen Veränderungen können das Ziel des Netzwerkes/der Frühen Hilfen beeinflussen? (Gesetzliche Regelungen für Kindertageseinrichtungen, Elterngeld?)</p> <p>Welche organisatorischen Veränderungen können das Ziel des Netzwerkes/der Frühen Hilfen beeinflussen? (Bundtagswahlen? Kommunalwahlen?)</p>

## DIE FALLSTRICKE DER LEITBILDARBEIT

Auch die Entwicklung von Leitbildern ist nicht frei von Risiken. Nachfolgend sei deshalb auf einige der häufigsten Fallstricke und Stolpersteine hingewiesen:

So ist ein Leitbild zwar auch ein gutes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und sollte allen internen und externen Zielgruppen bekannt sein. Das ist aber nicht der eigentliche Sinn und Zweck. Ein Leitbild allein als öffentlichkeitswirksame Hochglanzbroschüre oder Slogan für eine Internetseite anzusehen funktioniert nicht. Denn die Wirkung nach außen ist

stets eine Folge der Wirkung nach innen. Erst wenn ein Netzwerk Frühe Hilfen auf den Weg zur im Leitbild beschriebenen Vision gebracht wird, tritt eine Außenwirkung ein.

**Leitbilder müssen Visionen enthalten!**

Ein Leitbild ist zudem immer auch ein Stück Vision. Sobald es vollständig oder größtenteils umgesetzt ist, verliert es seine Dynamik für Veränderungen. Mit dieser Spannung – ein formuliertes Leitbild zu haben, das aber (noch) nicht in allen Punkten praktiziert wird – müssen Fach- und Führungskräfte leben. Trotzdem oder gerade deshalb sollte dieser Aspekt unbedingt kommuniziert werden, um Frustrationen durch überzogene Erwartungen zu vermeiden.

Problematisch und weitestgehend nutzlos ist es, wenn das Leitbild eines Netzwerkes stellvertretend von einer oder nur von sehr wenigen Personen erstellt wird. Ein solcher Prozess geht zwar schneller, bewirkt aber wenig. Übernimmt dagegen eine gut ausgewählte Projektgruppe zusammengesetzt aus unterschiedlichen Berufen, Abteilungen oder Hierarchien die Leitbildentwicklung, ist der Weg einerseits zwar oft konfliktreich und mühsam, der Prozess erhält jedoch andererseits mehr Energie und Dynamik, und die anschließende Akzeptanz ist um ein Vielfaches höher. Deshalb ist die Anbindung des Leitbildprozesses an die Entscheidungsgremien der beteiligten Organisationen eines

Netzwerkes Frühe Hilfen sehr wichtig. Leitbildentwicklung ist keine Spielwiese einzelner engagierter Mitarbeiter oder Interessengruppen, sie ist Teil des strategischen Managements des Netzwerkes (vgl. BGW 2005, 19f). Konkret bedeutet dies, dass im Prozess der Leitbildentwicklung die (direkte oder repräsentative) Beteiligung der Akteurinnen und Akteure des Netzwerkes verpflichtend ist. Nur so kann dieses auch von allen mitgetragen und „mit Leben gefüllt“ werden. Anders formuliert: Ein Leitbild kann nicht von einer Person oder von sehr wenigen Beteiligten entwickelt werden.

**Anbindung an Entscheidungsgremien**

## IN KÜRZE:

Ein Schlüssel zu gelingender Netzwerkbildung und einem erfolgreichen Netzwerkmanagement liegt in der bewussten Wahrnehmung und Gestaltung der Kultur und des Leitbildes von Netzwerken. Das Organisationsmuster von Netzwerken Frühe Hilfen besteht neben einigen rechtlichen und fachpolitischen Rahmungen eher aus „weichen“ Faktoren wie Vertrauen, Kommunikation und Aushandlung. Zentrale Aufgabe von Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren ist deshalb die Moderation von kommunikativen Aushandlungsprozessen und den daraus resultierenden Ergebnissen. Entfalten können sich positive Effekte einer Netzwerkkultur aber nur, wenn die Vernetzung unmittelbar durch die Hierarchien der beteiligten Organisationen gefördert wird. Ist dies nicht der Fall, bleibt Vernetzung auf persönliche Kontakte auf unteren Hierarchieebenen beschränkt.

Wer die Kultur eines Netzwerkes entwickeln und verändern möchte, muss den Teilnehmenden insbesondere die Möglichkeit zu neuen und oft auch gemeinsamen Erfahrungen und zu entsprechenden Reflexionsmöglichkeiten geben. Als konkrete Methoden zur Entwicklung oder Veränderung einer Netzwerkkultur bieten sich zahlreiche Methoden eines Management- oder Projektmanagementprozesses an. Grundlage ist jedoch zumeist der PDCA-Zyklus, der einen sich kontinuierlich wiederholenden Problemlösungsprozess in den vier Phasen Plan – Do – Check – Act beschreibt. Innerhalb eines PDCA-Zyklus bietet die Moderationsmethode ein Vorgehen gemäß eines Moderationszyklus, das zur Strukturierung und Visualisierung von Arbeitsgruppen, Diskussionen oder Workshops beiträgt, zugleich ein hohes Maß an Beteiligung sichert und deshalb für Netzwerke Frühe Hilfen sehr geeignet ist. Das Leitbild eines Netzwerkes Frühe Hilfen formuliert die angestrebte Identität dieses Netzwerkes. Es dient als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen und bietet als „Netzwerkphilosophie“ Orientierung und Handlungssicherheit. Ein Leitbild beschreibt „Das Wesen eines Netzwerkes“ und beantwortet unter anderem die Fragen nach

der Identität, den Zielen und nach den Kooperationsgrundsätzen eines Netzwerkes Frühe Hilfen. Damit kann ein Leitbild ein wichtiges Element der Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung eines Netzwerkes sein.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Anwander, A.** (2008): Organisationskultur – Was Organisationen zusammenhält und bewegt. Gütersloh: Bertelsmann Verlag.
- Baitsch, C./Müller, B.** (Hrsg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München, Mering: Hampp Verlag
- BfU (Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung)** (2004): Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit. Abrufbar unter: [http://www.nwi-rn.de/fileadmin/documents/Erfolgsfaktoren\\_in\\_der\\_Netzwerkarbeit.pdf](http://www.nwi-rn.de/fileadmin/documents/Erfolgsfaktoren_in_der_Netzwerkarbeit.pdf) (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)
- BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege)** (2005): Ratgeber Leitbildentwicklung, Hamburg. Abrufbar unter: [http://hartmut-genz.de/Downloads/Beratung/2005\\_Ratgeber%20Leitbildentwicklung.pdf](http://hartmut-genz.de/Downloads/Beratung/2005_Ratgeber%20Leitbildentwicklung.pdf) (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)
- Böttcher, W./Bastian, P./Lenzmann, V.** (2008): Soziale Frühwarnsysteme. Evaluation des Modellprojekts in Nordrhein-Westfalen. Münster/New York/Berlin/München: Waxmann Verlag
- Bright, D./Parkin, B.** (1997): Human Resource Management – Concepts and Practices. Business Education Publishers Ltd.
- Howaldt, J./Ellerkmann, F.** (2007): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, S. 35-48
- Kostka, C./Kostka S.** (2007): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP. München/Wien: Hanser Verlag
- Meysen, T./Schönecker, L./Kindler, H.** (2009): Frühe Hilfen im Kinderschutz. Rechtliche Rahmenbedingungen und Risikodiagnostik in der Kooperation von Gesundheits- und Jugendhilfe. Weinheim: Juventa Verlag
- Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.)** (2011): Werkbuch Vernetzung – Modellprojekt Guter Start in Kinderleben – Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz. Köln. Abrufbar unter: [http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user\\_upload/fruehehilfen.de/pdf/Werkbuch\\_Vernetzung\\_4\\_Aufl\\_2011.pdf](http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Werkbuch_Vernetzung_4_Aufl_2011.pdf) (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)
- Quilling, E./Nicolini, H. J./Graf, C./Starke, D.** (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit – Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer-Verlag
- Richter, A.** (2004): Organisationskultur in virtuellen Unternehmen. Abrufbar unter: <http://www.econstor.eu/obitstream/10419/58208/1/556345835.pdf> (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)
- Sann, A./Schäfer, R.** (2008): Das Nationale Zentrum Frühe Hilfen – eine Plattform zur Unterstützung der Praxis. In: Bastian, P./Diepholz, A./Lindner, E. (Hrsg.): Frühe Hilfen für Familien – Soziale Frühwarnsysteme. Münster: Waxmann, S. 103-122
- Schein, E.-H.** (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M., New York: Campus
- Schein, E.-H.** (2010): Organisationskultur, Bergisch-Gladbach: EHP
- Schubert, H.** (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement – Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden. VS-Verlag
- Seifert, J. W.** (2011): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Offenbach: Gabal Verlag

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR/LITERATUREMPFEHLUNGEN

**Fischer, F./Kosellek, T.** (Hrsg.) (2013): Netzwerke und Soziale Arbeit – Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim/Basel: Beltz-Juventa-Verlag

**Helmke, M.** (2008): Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Bielefeld: Kleine-Verlag

inforo online. Abrufbar unter: [www.inforo-online.de](http://www.inforo-online.de) (Datum des Zugriffs: 19.05.2014)

**K.O.S. GmbH:** Instrumente und Arbeitshilfen zur Leitbildentwicklung. Abrufbar unter: [http://www.kos-qualitaet.de/Instrumente\\_und\\_Arbeitshilfen.html](http://www.kos-qualitaet.de/Instrumente_und_Arbeitshilfen.html) (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)

**Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheinland-Pfalz – Landesjugendamt** (2008): Aufbau lokaler Netzwerke zur Förderung von Kindeswohl und Kindergesundheit (Verf. Elisabeth Schmutz). Mainz. Abrufbar unter: [http://mifkjf.rlp.de/fileadmin/mifkjf/service/publikationen/Familie/Arbeitshilfe\\_Netzwerkaufbau.pdf](http://mifkjf.rlp.de/fileadmin/mifkjf/service/publikationen/Familie/Arbeitshilfe_Netzwerkaufbau.pdf) (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)

**Landschaftverband Westfalen Lippe (LWL):** Verbindungen schaffen. Aufbau und Koordination von Netzwerken. Materialliste. Abrufbar unter: <http://zzz.lwl.org/lja-download/fobionline/tagungsdokumentation.php?urlID=1003806&PHPSESSID=a606c486241db24c1e055b1a5d4ec332> (Datum des Zugriffs: 04.05.2015)

**Stoll, B.** (2003): Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung. Berlin: Walhalla Verlag

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)  
in der Bundeszentrale für  
gesundheitliche Aufklärung (BZgA)  
Leiterin: Dr. med. Heidrun M. Thaiss  
Maarweg 149-161  
50825 Köln  
Telefon: 0221 8992 0  
[www.bzga.de](http://www.bzga.de)  
[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

### Autor:

Prof. Dr. Dirk Nüsken  
Evangelische Fachhochschule RWL Bochum  
Fachbereich Soziale Arbeit

Alle Rechte vorbehalten.

Die Beiträge in dieser Reihe geben die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, die von dem Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss. Die Beiträge sind als Impulse für die Diskussion in der Fachpraxis gedacht.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben. Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder Empfänger an Dritte bestimmt.

Online abrufbar unter:

<http://www.fruehehilfen.de/impulse-netzwerk-nuesken/>

ISBN: 978-3-942816-64-9

Gefördert vom:



Träger:

