

# Netzwerke Frühe Hilfen

## Multiprofessionelle Kooperation als Grenzarbeit

Ergebnisse einer Studie der Stiftung Universität Hildesheim (2013–2015)

**KOMPAKT**

---

**ZITIERWEISE:**

Volk, Sabrina / Warnecke, Anna-Victoria / Haude, Christin / Pieper, Stefanie / Cloos, Peter / Schröer, Wolfgang (2020):  
Netzwerke Frühe Hilfen. Multiprofessionelle Kooperation als Grenzarbeit.  
Ergebnisse einer Studie der Stiftung Universität Hildesheim (2013–2015). Kompakt.  
Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln  
<https://doi.org/10.17623/NZFH:K-NwFHMpKoop>

---

# Netzwerke Frühe Hilfen

## Multiprofessionelle Kooperation als Grenzarbeit

Ergebnisse einer Studie der Stiftung Universität Hildesheim (2013–2015)

Autorinnen und Autoren:  
Sabrina Volk, Anna-Victoria Warnecke, Christin Haude,  
Stefanie Pieper, Peter Cloos, Wolfgang Schröer

---

# INHALT

- 3 Einleitung
- 5 Grenzarbeit in Netzwerken Frühe Hilfen
- 9 Die Studie
- 11 Wie lassen sich die Netzwerke charakterisieren?
- 20 Multiprofessionelle Zusammenarbeit
- 23 Netzwerke ohne Familien
- 25 Handeln im Netzwerk Frühe Hilfen  
als multidimensionale Grenzarbeit
- 30 Reflexivität in der Netzwerkarbeit erhöhen – Vorschläge
- 35 Literatur

## Einleitung

Netzwerke Frühe Hilfen sollen neue Kooperationsformen schaffen, bestehende Grenzen zwischen sozialen Dienstleistungen überwinden und eine gemeinsam abgestimmte regionale Angebots- und Interventionsstruktur ermöglichen. Doch wie Netzwerke Frühe Hilfen diese Grenzen bearbeiten, ist bisher kaum differenziert beschrieben. Im Rahmen der Studie „Multiperspektivische Analyse von kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen“, die Teil der wissenschaftlichen Begleitung der Bundesinitiative Frühe Hilfen war, hatten wir die Gelegenheit, uns in vier Kommunen in Deutschland die Netzwerkarbeit Frühe Hilfen genauer anzusehen. Die nachfolgende Darstellung ist eine kompakte Fassung der Studienergebnisse.

Die Studie wurde vom 16.12.2013 bis zum 15.12.2015 an der Stiftung Universität Hildesheim<sup>1</sup> im Auftrag des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen (NZFH) im Deutschen Jugendinstitut e.V. (DJI), durchgeführt und aus Mitteln der Bundesinitiative Frühe Hilfen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

→ *In erster Linie danken wir mit dieser Broschüre den teilnehmenden Kommunen, die unseren forschenden Blick zugelassen, sich Zeit für uns genommen und uns vielfältige Einblicke in ihre Arbeit gewährt haben. Ohne sie wäre das Projekt nicht möglich gewesen.*

Bei der Beschäftigung mit dem Thema wurde schnell deutlich, dass in den Netzwerken Frühe Hilfen nicht nur bestehende Abgrenzungen zwischen sozialen Dienstleistungen, Professionen und Zuständigkeiten überwunden werden, sondern mit Grenzen gearbeitet wird, die geöffnet, geschaffen, verschoben und manifestiert werden. Es ist ein ständiges grenzbezogenes Aushandeln von neuen produktiven Räumen, Zuständigkeiten, Abgrenzungen und Hierarchien, um die regionale Angebotsstruktur Früher Hilfen zu verbessern. Hierüber werden Grenzen bearbeitet. Diese Arbeit erfordert durchaus viel Kraft der Beteiligten in den untersuchten Netzwerken und charakterisiert die dortigen Kooperationsbeziehungen.

---

<sup>1</sup> Besonderer Dank sei an dieser Stelle an Kaja Kesselhut gerichtet, die bis September 2014 Erhebungen in zwei Kommunen durchgeführt hat.

Die Grenzarbeit der Netzwerke drückt sich in den Projekten, Praktiken, Methoden und Strategien der Netzwerkarbeit aus. Durch die Grenzarbeit werden das Innen und das Außen der Netzwerke „gemacht“, die Offenheit und Geschlossenheit ausgehandelt und die Kooperationsbeziehungen hergestellt. Alle Netzwerke leisten Grenzarbeit, denn sie sind strukturell immer offen angelegt. Der Unterschied zwischen Gruppen und Netzwerken besteht gerade darin, dass Netzwerke über keine „natürlichen“ Grenzen verfügen. Es werden Akteure verflochten und neu ins Verhältnis zueinander gesetzt oder voneinander abgegrenzt.

## Grenzarbeit in Netzwerken Frühe Hilfen

Wie werden Kooperationsbeziehungen in den Netzwerken Frühe Hilfen gestaltet? Kooperation ist eine grundsätzliche Forderung, die in den vergangenen Jahren immer wieder zu hören war, um beispielsweise die Versäulung von Hilfen zu überwinden und aus einem Nebeneinander von Zuständigkeiten zum Beispiel in den Sozialen Diensten eine Infrastruktur passgenauer Hilfen zu schaffen, indem durch eine bessere Abstimmung der Beteiligten Handlungsabläufe optimiert werden (vgl. van Santen/Seckinger 2005, S. 208). Demgegenüber wird „mit dem Eingehen einer Kooperation [...] die Hoffnung verbunden, dass die soziale Beziehung die Akteure befähigt, für das eigene Handeln erforderliche zusätzliche Ressourcen, z.B. besondere Informationen und neues fachliches Wissen, zu erschließen. Auch können sich die Akteure gegenseitig organisationale Zugänge verschaffen, die vorher nicht oder nur schwer erreichbar waren. Dementsprechend würden sich neue Handlungschancen für die Kooperierenden ergeben“ (Lohmann u. a. 2012 mit Verweis auf Holzer 2006, S. 189).

### **Begriffsklärung: „Netzwerke“**

Der Begriff „Netzwerk“ wird hier auf unterschiedliche Weise verwendet. Erstens wird sich auf einen sozialwissenschaftlichen Netzwerkbegriff bezogen. Hier werden Netzwerke als offene Beziehungsgeflechte verstanden. Im Gegensatz z. B. zur klar zu umreisenden Gruppe, die eindeutig Mitglieder und Außenstehende benennen kann und feste soziale Bindungen zwischen den Mitgliedern aufweist, ist ein Netzwerk eine offene Beziehungsstruktur: „Soziale Strukturen bestehen aus dyadischen Beziehungen. [...] Diese [verknüpfen] sich nicht zu Gruppen, sondern zu interrelationalen und kaum abgrenzbaren Netzwerkstrukturen“ (Fuhse 2006, S. 252). In der Studie wurden zweitens als ein wesentlicher Baustein der Frühen Hilfen organisationale Netzwerke in den Blick genommen. Diese entstehen im Vergleich zur ersten Betrachtungsweise durch Strategien der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und sind weniger offen gestaltet als soziale Netzwerke im sozialwissenschaftlichen Sinne (vgl. Fuhse 2006, S. 245 ff.). Drittens wird ein empirischer Netzwerkbegriff verwendet. Hiermit ist die von uns im Rahmen dieser Studie ermittelte Form der Kooperationsbeziehungen in den von uns untersuchten Netzwerken Früher Hilfen gemeint.

### **Primäre, sekundäre, tertiäre Netzwerke**

Trojan u. a. (1987, S. 303 ff.) unterscheiden zwischen primären, sekundären und tertiären Netzwerken. Sie nennen Netzwerke primär, wenn es sich um persönliche Familien- und Freundschaftsbeziehungen handelt, in die Einzelne eingebettet sind. Sekundäre Netzwerke

beschreiben ehrenamtliche Organisationen oder Vereine, die für ihre Mitglieder die Möglichkeit eröffnen, Teil eines Netzwerks zu sein. Es sind „geringgradig organisierte Formen, u. a. Selbsthilfe-, Nachbarschafts- und Freizeitgruppen“ und „höhergradig organisiert[e] [...] nicht-professionelle sekundäre Netzwerke (wie Vereine und Vereinigungen)“ (Straus 2001, S. 281). Tertiäre Netzwerke schließlich bestehen aus Akteuren, die professionell in einzelnen Feldern aktiv sind (vgl. Bauer 2005, S. 15 ff.). Diese Akteure werden teilweise auch als gemeinnützig bezeichnet (ebd.), und die Netzwerke umfassen Vernetzungen von beispielsweise Wohlfahrtsverbänden und dem marktwirtschaftlichen Sektor sowie Vernetzungen bspw. von Ärzteschaft und anderen Heilberufen (vgl. Straus 2001, S. 281).

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Netzwerke Frühe Hilfen, so kann einerseits eine multiprofessionelle Grundstruktur herausgestellt werden. Andererseits wird mit dem Netzwerkbegriff auch eine strukturelle Offenheit proklamiert. Es soll nicht nur die versäulte professionelle Bearbeitung spezifischer Bedarfe von Familien überwunden werden, sondern diese multiprofessionelle Kooperation ebenfalls gegenüber nicht-professionellen Unterstützungsstrukturen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und den Betroffenen selbst geöffnet werden. Auffällig ist aber gleichzeitig, dass diese strukturelle Offenheit des Netzwerkbegriffes zwar proklamiert wird, aber bei genauer Betrachtung vor allem die multiprofessionellen Kooperationsbeziehungen im Vordergrund stehen.

→ *Das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) formuliert in der 2009 vom Beirat verabschiedeten Begriffsbestimmung als zentral für die praktische Umsetzung von Frühen Hilfen „eine enge Vernetzung und Kooperation von Institutionen und Angeboten aus den Bereichen der Schwangerschaftsberatung, des Gesundheitswesens, der interdisziplinären Frühförderung, der Kinder- und Jugendhilfe und weiterer sozialer Dienste“ (NZFH 2014, S. 13).*

Gerade die Konstellation in den Kooperationsbeziehungen, die bedeutet, dass professionelle Akteure „ihre spezifischen Aufgabenstellungen, Zuständigkeiten und Befähigungen kontinuierlich bestimmen, miteinander und zum Teil auch gegeneinander immer wieder neu verhandeln und legitimieren müssen“ (Bauer 2014, S. 274), erfordert von den Akteuren nicht nur ein einmaliges Schnittstellenmanagement zwischen abgegrenzten professionellen Profilen, sondern eine permanente Grenzarbeit.

→ *Die Akteure befinden sich in der Situation, dass fortlaufend die eigene Position verhandelt, hergestellt und gegenüber anderen Akteuren behauptet werden muss. So bewegen sie sich nicht innerhalb von Grenzen, sondern erarbeiten sich durch ihre Positionierungen professionelle Abgrenzungen und Zugehörigkeiten.*

Dieses Tun geht weit über die Konzepte von sogenannten Schnittstellen oder Versorgungsketten hinaus und rückt den Aspekt der grenzbezogenen Kommunikation als Modus einer professionellen Positionierung in den Vordergrund.

#### **Begriffsklärung: „Grenzarbeit“ in der Organisationsforschung**

Eine Schnittstelle liegt demnach immer dann vor, „wenn zwischen zwei organisatorischen Einheiten ein potentieller Koordinationsbedarf besteht“ (Frese 1998, S. 371, vgl. auch Roman 2014). Eine Abstimmung bezieht sich dabei primär auf die Integration bzw. Angleichung von Differenzen. Schnittstellen markieren somit Punkte in Arbeitsprozessen, an denen die Zusammenarbeit zu regeln und die Handlungen der Aufgabenträger zu koordinieren sind. Der Begriff der Grenzarbeit rückt die symbolischen Abgrenzungsbemühungen zwischen Wissensfeldern und ihren professionellen Ordnungen in den Vordergrund. Dabei weisen Lamont und Molnár (2002) darauf hin, dass Grenzarbeit nicht nur Identitäts- und Distinktionsgewinne durch Abgrenzung generiert, sondern generell auf grenzbezogene und grenzüberschreitende soziale Kommunikation bezogen werden kann, sei es jene zwischen Professionen (vgl. Abbott 1988), Disziplinen (vgl. Gieryn 1999) oder zwischen Organisationen (vgl. Bowker/Star 1999; Llewellyn 1998).

In der aktuellen Forschung wird immer wieder auf die positiven Effekte von multiprofessionellen Kooperationsbeziehungen in entsprechend konstituierten Arbeitsfeldern hingewiesen (vgl. u. a. Heimlich/Behr 2005; Fröhlich-Gildhoff u. a. 2014). Welche Formen der Grenzarbeit aber hervorgerufen werden, wird selten betrachtet (vgl. Cloos/Göbel/Lemke 2015; Urban u. a. 2015), da immer wieder implizit oder explizit von den bestehenden Grenzsetzungen ausgegangen wird.

Dies verwundert auch nicht, da die professionellen Profile in Berufssysteme eingebunden sind, die nach innen und nach außen über die Akteure Einflussräume in mehr oder weniger machtvollen Auseinandersetzungen durchzusetzen versuchen und dabei distinktiv Differenzen erzeugen. Letztlich wird deutlich, dass Grenzarbeit immer auch von Mikropolitiken und Machtprozessen durchzogen ist (vgl. Cloos 2008). Grenzarbeit in multiprofessionellen Kooperationsbeziehungen kann entsprechend nicht nur als Herausforderung der Akteure gesehen werden, sondern dient

auch der Stabilisierung von Ordnungen und Hierarchien. Dabei sind in der alltäglichen Arbeit z. B. Kooperationsvereinbarungen ein häufig verwendetes Mittel, mit dem versucht wird, diese Politiken einzurahmen.

→ *Es kann davon ausgegangen werden, dass multiprofessionelle Kooperationsbeziehungen – pointiert formuliert – darin „gefangen“ sind, immer wieder professionelle Abgrenzungen und Zugehörigkeiten herzustellen (vgl. Bauer 2014).*

Unter der Bedingung machtvoller Aushandlungen professioneller Einflüsse lässt sich – so zeigen vorliegende Studien im Gegensatz zu normativen Entwürfen von Multiprofessionalität – eine zumindest partiell anzustrebende transprofessionelle Kommunikation kaum finden. Unter transprofessionellen Kooperationsbeziehungen kann eine grenzbezogene Kommunikation verstanden werden, die sich reflexiv der professionellen Abgrenzungen bewusst ist und diese in ihrer Arbeit überwindet, indem die Verflechtung in den Kooperationsbeziehungen gegenüber der Abgrenzung herausgestellt und betont wird.

Auf Grundlage des empirischen Materials, das in der Studie „Multiperspektivische Analyse von kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen“ erhoben wurde, konnten drei Ebenen der Grenzarbeit herausgearbeitet werden, die nachfolgend für die weitere Ergebnisdarstellung leitend sind:

- Die Akteure der Netzwerke Frühe Hilfen vollziehen Grenzarbeit unter anderem im Bereich der **Zielsetzung**. Einzelne grenzen den eigenen Arbeitsbereich zum Teil sehr bewusst von inhaltlich nahen Feldern wie zum Beispiel den Netzwerken Kinderschutz ab, andere wiederum bleiben in ihren diesbezüglichen Äußerungen diffus.
- Konkrete **Zuständigkeiten** als weitere Ebene der Grenzarbeit sind in den verschiedenen kommunalen Netzwerken äußerst unterschiedlich verteilt.
- Die verschiedenen **Positionierungen** der Akteure in den Netzwerken Frühe Hilfen können als weitere Betrachtungsebene der Grenzarbeit beschrieben werden. Dabei lassen sich unterschiedliche Formen der Aktivität im Netzwerk beobachten, aber auch Selbst- und Fremdbild bezüglich der eigenen Positionierung unterscheiden sich an einzelnen Stellen deutlich.

## Die Studie

Folgende Fragen standen im Mittelpunkt der Studie „Multiperspektivische Analyse von kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen“, die in vier Kommunen durchgeführt wurde:

- Wie gelingt die Grenzarbeit zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und der biopsychosozialen Beratung und Betreuung in den kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen?
- Welche Bedeutung hat die Herausforderung der multiprofessionellen Kooperation für die Beziehungen im Netzwerk Frühe Hilfen vor Ort? Lassen sich Modelle „positiver“ transprofessioneller Fallarbeit zwischen den Professionen und unterschiedlichen Beteiligten innerhalb der Netzwerke herausarbeiten?
- Können Bedingungen für das Gelingen von Grenzarbeit, Fallarbeit, Kooperation und Netzwerkarbeit in den Netzwerken Frühe Hilfen ausgemacht werden?

Der Studie lag ein sogenannter Mixed-Methods-Ansatz zugrunde. Es wurden zunächst Dokumente und Internetauftritte zu den Netzwerken angeschaut und zwölf intensiver analysiert und Sekundärauswertungen durchgeführt, z. B. von amtlichen und kommunalen Statistiken zu Frühen Hilfen, der Kinder- und Jugendhilfe, Kindeswohlgefährdungsmeldungen und Sozialplanungsdaten.<sup>2</sup> Auf dieser Grundlage wurden vier kommunale Netzwerke für die Erhebung ausgewählt, die sich maximal in Bezug auf Bündel an strukturellen und konzeptionellen Merkmalen unterschieden (z. B. kommunale Raumgröße, Ost- und Westdeutschland, Ausbaustand Frühe Hilfen, konzeptionelle Verortung zwischen Netzwerk Kinderschutz und Frühe Hilfen). Im nächsten Schritt wurde eigenes Material erhoben und ausgewertet. Im Mittelpunkt standen insgesamt 26 leitfadengestützte Experteninterviews, bei denen ego-zentrierte Netzwerkkarten eingesetzt wurden. Zudem wurden fünf Gruppendiskussionen erhoben. Gerahmt wurden diese Erhebungen durch zehn teilnehmende Beobachtungen bei Aktivitäten der untersuchten Netzwerke.

---

<sup>2</sup> Hier ist Sandra Fendrich und Jens Pothmann von der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik im Forschungsverbund DJI/TU Dortmund für die kommunalen Datenprofile zu danken.

Der gewählte Ansatz erlaubte einen methodisch abgesicherten multiperspektivischen empirischen Blick auf die vier untersuchten kommunalen Netzwerke Frühe Hilfen. Mit ihm konnten die Prozesse der Zusammenarbeit in den Netzwerken in ihrer Komplexität erfasst und die Beziehungsstrukturen nachgezeichnet werden. Bei der Auswahl der Interviewten wurden Fachkräfte aus unterschiedlichen Professionen, Personen mit unterschiedlichen Funktionen und Positionen im Netzwerk sowie mit unterschiedlichem Grad der Involviertheit in das Netzwerk berücksichtigt.

Im Rahmen der Auswertung wurde nachgezeichnet und analysiert, wie sich die jeweiligen Netzwerke entwickelt haben, wie das einzelne Netzwerk zum Zeitpunkt der Erhebung aufgebaut ist und welches Verständnis von Frühen Hilfen dem Netzwerk, auch in der Positionierung gegenüber den adressierten Familien, zugrunde gelegt wird. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden im Gesamtmaterial verdichtet im Hinblick auf die forschungsleitenden Aspekte „Grenzarbeit in Netzwerken Frühe Hilfen“, „multiprofessionelle Zusammenarbeit“, „Eltern als Umwelt der Netzwerke“ und „Fallarbeit in der Netzwerkarbeit“. Abschließend wurden Typen von Netzwerken und ihren Akteuren gebildet, entlang derer sich Netzwerke und ihre Akteure beschreiben lassen. Daraus wurden Empfehlungen für die weitere Ausgestaltung der Netzwerkarbeit abgeleitet.

## Wie lassen sich die Netzwerke charakterisieren?

Bei der Analyse des Gesamtmaterials konnten unterschiedliche Typen von Netzwerken und von Akteuren im Netzwerk herausgearbeitet werden.<sup>3</sup>

### Typen von Netzwerkakteuren

Zunächst ließen sich unterschiedliche Typen herausarbeiten, wie einzelne Akteure sich und ihre Arbeit im Netzwerk Frühe Hilfen sehen und entsprechend agieren. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die identifizierten Typen sich je nach der örtlich vorhandenen Struktur in unterschiedlicher Mischung finden lassen und Einzelakteure durchaus auch mehreren der hier beschriebenen Idealtypen zugeordnet werden können.

#### Die Netzwerkaktivierenden

Diese Netzwerkpartner identifizieren sich außergewöhnlich stark mit dem Netzwerk und dessen Zielen. Die Familien in der Kommune und deren Bedarfe stehen für sie im Mittelpunkt. Sie wollen diesen Familien helfen. Es zeigt sich hier eine starke Identifizierung mit der Programmatik von Frühen Hilfen. Diese Akteure sind bemüht, aktiv Kontakte zu pflegen und sich im Sinne des Selbstverständnisses des Netzwerks mit anderen Partnern mit Blick auf das gemeinsame Ziel hin auszutauschen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Sie sind sehr stark daran interessiert, ihre Position im Netzwerk abzusichern.

---

<sup>3</sup> Aufgrund des kleinen Samples können die hier dargestellten Typenbildungen sicherlich nicht alle Netzwerke Frühe Hilfen abbilden. Sie liefern jedoch einen ersten Ausgangspunkt, an den weitere Netzwerkanalysen anknüpfen können.

### **Die Netzwerkmitarbeitenden**

Dieser Typus von Netzwerkpartnern identifiziert sich zwar weniger programmatisch mit dem Netzwerk, arbeitet jedoch gerne in dieser Form zusammen und ist gewillt, sich für die Bedarfe und Interessen der Familien einzusetzen. Im Vordergrund steht der eigene Arbeitsbereich, der vom Netzwerk Frühe Hilfen im Sinne eines weiteren Projekts bzw. Vorhabens erweitert oder gerahmt wird. Die Form der Zusammenarbeit hängt mit dem Aufbau und dem Grad der Etablierung des Netzwerkes zusammen, da vor allem innerhalb der gegebenen Strukturen entlang von Vorgaben zusammengearbeitet wird. Eigenes Engagement zur Entwicklung innovativer Kooperationsstrukturen oder neue inhaltliche Anstöße sind kaum zu erwarten.

### **Die Netzwerknutzenden**

Ein dritter Typus lässt wenig bis gar keine Identifikation mit dem Netzwerk Frühe Hilfen erkennen. Kontakte und materielle Ressourcen, die sich im Rahmen des Netzwerkes bieten, werden genutzt, um in erster Linie die Ziele der eigenen Organisation zu verfolgen. Diese sind zumeist familienbezogen, bewegen sich aber häufig nicht im Kontext der Frühen Hilfen. Entsprechend ist die Zusammenarbeit nicht auf die gemeinsamen konkreten Ziele des Netzwerkes ausgerichtet.

→ *Es zeigte sich, dass für ein funktionierendes Netzwerk Motivation und Identifikation mit den Programmzielen keineswegs ausreichend sind, wenn Räume zur Entfaltung fehlen bzw. die strukturellen Möglichkeiten nicht gegeben sind.*

Ein Netzwerk muss entsprechend tragfähig sein. Akteure mit „Standing“ können den Netzwerken eine Orientierung geben, damit den Netzwerkpartnern der Sinn und Nutzen sowie die gemeinsame Zielsetzung des Netzwerkes deutlich werden. Auf diese Weise wird nicht nur die Wahrscheinlichkeit einer Identifikation mit dem Netzwerk und einer aktiveren Mitarbeit der Netzwerkpartner erhöht, sondern das Netzwerk bietet auch weniger Fläche für die Abschöpfung von Ressourcen für nicht dem Netzwerkziel dienliche Zwecke.

## Typen von Netzwerken

Im Folgenden werden vier unterschiedliche Netzwerktypen vorgestellt. Für die Typenbildung ist die Unterscheidung von Zielen, Zuständigkeiten und Positionierungen im Netzwerk zentral. Ein weiteres Merkmal ist das Verhältnis von Offenheit und Geschlossenheit im Netzwerk. Dabei sind Offenheit und Geschlossenheit nicht als sich ausschließende Kategorien aufzufassen, vielmehr stellen sie zwei Seiten einer Medaille dar. Beispielsweise kann eine Öffnung der Zieldefinition im Netzwerk im gemeinsamen Verständigungsprozess zu Innovationen führen, allerdings kann eine Öffnung auch neue Konfliktfelder zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen im Netzwerk erzeugen und zu neuen Schließungen führen.

### **Die Profilnetzwerke**

Ziele, Zuständigkeit und Positionierung sind eindeutig festgelegt

Die Akteure in den Netzwerken beschreiben jeweils genau, welche Ziele sie in ihrer Arbeit verfolgen, und sind sich über ihre fachliche Passung im Klaren. Eine permanente intensive Abgrenzung gegenüber anderen, inhaltsnahen Feldern ist nicht notwendig. Die Netzwerkakteure haben innerhalb des Netzwerks eine oder mehrere zugewiesene oder selbst definierte Aufgaben, sind mit für sie eindeutig definierten Arbeitsaufträgen betraut und können daher sehr genau beschreiben, was sie oder zum Teil auch andere Akteure innerhalb des Netzwerks Frühe Hilfen leisten. Die Eindeutigkeit der eigenen Ziele und Zuständigkeiten führt zudem zu einer klaren Positionierung gegenüber anderen Netzwerken in der Region, die sich mit ähnlichen Themen befassen.

Eine besondere Situation ergibt sich, wenn sich nahezu alle Akteure eines Netzwerkes über ihre Ziele, Aufgaben und Rollenverteilung verständigt haben, auch weil die Beziehungen im Netzwerk formal geregelt und alle denkbaren Partner integriert sind. In diesem Fall folgt das Netzwerk der Vorstellung, es wäre fertig gestaltet. Es kann nach außen hin öffentlichkeitswirksam Themen und auch Grenzen der Zuständigkeit in Szene setzen. Im Sinne spezifischer Netzwerkkonzepte könnte man

sagen, dass das Netzwerk damit auch die Idee aufgibt, ein Netzwerk zu sein. Da die Notwendigkeit der Integration weiterer Akteure entfällt, fehlen „ungeregelte“ Beziehungen zu neuen Netzwerkpartnern, die mit neuen Ideen das Netzwerk produktiv stören könnten.

### **Die bilateralen Netzwerke**

Bilateral abgesteckte Ziele mit eindeutigen Zuständigkeitszuschreibungen sowie Positionierungen als eigenständige Akteure im Netzwerk

In bilateralen Netzwerken werden die Ziele des Netzwerkes nicht gemeinsam entwickelt, sondern zwischen einzelnen Akteuren bilateral ausgehandelt. Komplexität in den bilateralen Netzwerken wird dadurch reduziert, dass spezifische Aufgaben auf unterschiedliche Personen verteilt werden, um zum Beispiel Finanz- und Informationsflüsse zu garantieren. Die Abhängigkeit von diesen zentralen Personen wird dadurch eingegrenzt, dass ihnen nur spezifische Aufgaben zugeschrieben werden, nicht aber z. B. die Definitionsmacht über die Gesamtziele des Netzwerkes. Damit können sich die anderen Netzwerkakteure für ihre Arbeit im Netzwerk eine relativ hohe Autonomie sichern. Bilaterale Netzwerke begrenzen ihre Offenheit, indem besonders präzise Akteure das Netzwerk thematisch in eine bestimmte Richtung lenken und die Mitgliedschaft im Netzwerk bilateral steuern.

Die Beteiligten definieren jeweils für sich eine Passung zum Netzwerk und eine eindeutige Positionierung innerhalb des Gefüges. Dieses Bild von sich muss nicht unbedingt mit dem Bild übereinstimmen, das die anderen Netzwerkpartner von den jeweiligen Akteuren haben. Es besteht die Gefahr, dass einzelne Akteure das Netzwerk für ihre Zwecke nutzen und Ziele verfolgen, die nicht zwingend mit denen des Netzwerkes in Einklang stehen. Kontakte oder finanzielle Möglichkeiten, die sich über das Netzwerk ergeben, werden für den Fortbestand, die öffentliche Darstellung und/oder die Weiterentwicklung der eigenen Institution genutzt, ohne zwingend einen Bezug zu der jeweiligen Zielsetzung oder Programmatik der anderen Akteure zu haben.

## **Die Multiplayer-Netzwerke**

Differenzierte Ziele, Zuständigkeiten und Positionen auf unterschiedlichen Ebenen

Diese Netzwerke schaffen ein Netzwerk der Netzwerke und verteilen damit Ziele, Zuständigkeiten und Positionen auf unterschiedlichen Ebenen des Netzwerkes. Bei diesen Netzwerken koordiniert eine aus wenigen Personen bestehende Steuerungsgruppe ein relativ offenes Netzwerkforum und die lokalen, mit spezifischen Aufgaben betrauten Netzwerke vor Ort. So finden sich auch auf diesen Ebenen unterschiedliche Grade der Offenheit und Geschlossenheit sowie der Beständigkeit und Innovation. Auch die Steuerung des Netzwerkes und die Arbeit mit den Familien wird auf unterschiedliche Ebenen verteilt. Lokale und zentrale Netzwerkstrukturen werden zusammengeführt. Dabei knüpfen die Netzwerke an bestehende (lokale) Netzwerkstrukturen an und gestehen diesen weiterhin vielfältige autonome Handlungsspielräume und eine eigene Steuerung zu.

Gleichzeitig werden auf der Steuerungsebene des Netzwerkes starke Impulse gesetzt, indem am Anfang des Prozesses die Netzwerkpartner gezielt ausgesucht werden. Diese erste Auswahl schließt jedoch nicht aus, dass in der weiteren Netzwerkkarriere neue Netzwerkpartner hinzukommen. Auf der Steuerungsebene wird durch den Einbezug vielfältiger Netzwerkpartner ein Forum geschaffen, das die Ideen und Ziele des Netzwerkes in einem Aushandlungsprozess vorantreibt. So wird es auch möglich, dass auf der Steuerungsebene neue Impulse von außen organisiert oder dass die ehemals gesetzten Ziele im weiteren Prozess der Netzwerkkarriere überschritten werden. Multiplayer-Netzwerke sind ständig herausgefordert, aus dem bunten Strauß an bestehenden und möglichen Angeboten und Maßnahmen der vielfältigen Akteure eine lokale Passung herzustellen. Einerseits verbindet diese Aktivität die unterschiedlichen Akteure und Versorgungsbereiche, andererseits laufen diese Netzwerke Gefahr, in der steten Passungsarbeit „den Überblick zu verlieren“.

### **Die offenen Netzwerke**

Ziele, Zuständigkeiten und Positionierungen sind uneindeutig

In offenen Netzwerken agieren die Akteure nur lose und unverbindlich miteinander. Alle werden eingeladen, sich am Netzwerk und an einem ergebnisoffenen Prozess zu beteiligen. Das Netzwerk soll dabei insgesamt hierarchisch flach sein, ohne dass dabei berücksichtigt wird, dass einzelne Mitglieder des Netzwerkes aufgrund ihrer Position im Organisationsgefüge der Kommune und der beteiligten Institutionen mit mehr oder weniger Macht und unterschiedlichen Funktionszuschreibungen ausgestattet sind. Im Prozess der Netzwerkbildung findet keine eindeutige Aufgabenverteilung im Netzwerk statt. Niemand übernimmt bspw. die Aufgabe, die Netzwerkarbeit mit einem Ziel zu unterlegen. Dies führt im Netzwerk zur Zieldiffusion.

Die Offenheit führt auch dazu, dass die Beteiligten auf allen Ebenen stets an Klärungen arbeiten, ohne dass etwas geklärt werden kann. Sie suchen danach, welchen Zweck das Netzwerk Frühe Hilfen erfüllen soll, welche Aufgabe oder Position sie konkret innerhalb dieser Kooperationsstruktur haben oder übernehmen sollen. In dieser Konstellation ist Netzwerkarbeit eine permanente Überforderung, und das Netzwerk findet keine gemeinsam festgelegten Grenzen. Zudem ist ein solch offen gestaltetes Netzwerk in hohem Grad „verletzlich“ gegenüber Interventionen aus der kommunalen Politik und Verwaltung. Es fehlen Personen, die als Sprecherinnen und Sprecher diese Form der Grenzarbeit leisten könnten, und gemeinsame Zieldefinitionen, auf die sie sich berufen könnten.

## Netzwerkarbeit als gemeinsame Geschichte

Kooperationsbeziehungen entstehen nicht kontextlos, sondern sind eingebunden in gesellschaftliche Funktionen und soziale Strukturen. Netzwerkarbeit ist stets verknüpft mit der Geschichte der vor Ort etablierten Kooperationsbeziehungen bspw. in einer Region, Kommune oder einem Sozialraum. Daher entwickeln sich Netzwerke vor allem entlang bzw. ausgehend von bereits bestehenden Kooperationsbeziehungen. Kooperationen im Bereich Kinderschutz oder in der medizinischen Versorgung von Kindern sowie in der Arbeit mit Kindern in der Kinder- und Jugendhilfe wurden so zu Herkunftskontexten oder fachlichen Rahmungen für die untersuchten kommunalen Netzwerke Frühe Hilfen.

In keiner der untersuchten Kommunen erfolgte die Einrichtung und Etablierung der Netzwerke Frühe Hilfen im Sinne einer komplett neuen Architektur. Vielmehr orientierten sich die Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren und – sofern diese involviert waren – weitere Akteure vor Ort an bestehenden und vertrauten Kooperationsformen. Nicht in allen Kommunen entwickeln sich die Netzwerke im Sinne der bundesweiten Qualitätsanforderungen zu Netzwerken mit verbindlichen Strukturen (vgl. NZFH 2014b, S. 97).

→ *So sehen etablierte Kooperationsnetzwerke in verwandten Feldern durchaus die Chance, sich mit der Erweiterung um Frühe Hilfen weiter zu stärken, indem sie ihre Positionen durch einen personellen Ausbau erweitern oder auch Imagepflege betreiben. Ob sich etablierte Kooperationsnetzwerke öffnen oder in Netzwerke Frühe Hilfen überführt werden wollen, zeigt sich erst im Verlauf der Aushandlungen mit den etablierten Netzwerken.*

Zudem lassen sich häufig parallele Kooperationsstrukturen beschreiben, die sich zum Teil sehr gut in einer Art Symbiose in das Netzwerk einfügen, zum Teil aber auch parallel weiterbestehen. Mitunter hat es dabei die neue Perspektive der Frühen Hilfen, die deutlich multiprofessionell angelegt ist, schwer, sich in den Herkunftskontexten durchzusetzen und sich im neuen Netzwerk als eine gemeinsame Perspektive zu etablieren.

Insgesamt zeigt sich in der Studie die Tendenz, dass Auswahl und Integration der unterschiedlichen Akteure in die vier untersuchten kommunalen Netzwerke Frühe Hilfen von der Struktur des Netzwerkes und dessen Historie abhängen. Zu beobachten war, dass in den Fällen, in denen sich das Netzwerk eher am Kinderschutz orientiert, in den Netzwerkkarten professionelle Organisationen aus dem Bereich des Kinderschutzes dominierten. In dem Teil des Samples, in dem vor allem präventive (Förder-)Angebote für Familien mit Kindern im Alter von bis zu drei Jahren bereitgehalten werden, sind tendenziell zusätzliche Akteure oder Einrichtungen vor Ort, wie Stiftungen, Initiativen und Ähnliches, in die Netzwerkarbeit einbezogen.

## Die Bedeutung von Beziehungsarbeit

In den untersuchten Kommunen zeigt sich, dass die kommunalen Netzwerke Frühe Hilfen vor allem durch das Engagement und den Gestaltungswillen einzelner Personen getragen werden. Diese Gründerinnen und Gründer haben die Netzwerke vielfach erst ins Leben gerufen, gaben den Kooperationen mitunter erst eine Struktur, halten die Kooperationspartner zusammen und prägen das Kooperationsklima. Zudem geben sie in einigen Regionen dem Netzwerk Gesicht und Perspektive. Ihre Leistung ist in diesem Kontext häufig nicht hoch genug anzuerkennen. Gleichzeitig können sie die Struktur schwächen und einschränken. Nicht immer gelingt es, die Kooperationspartner zusammenzubringen, es können sich Konflikte an den Personen „entzünden“ oder personifiziert werden. Zudem erschaffen die Gründerinnen und Gründer häufig eine Kooperationsstruktur, die auf ihren eigenen professionellen Vernetzungsradius beschränkt bleibt.

→ *Die Gründerinnen und Gründer prägen – ob sie es wollen oder nicht – das professionelle Gesicht der Netzwerke.*

In der Studie zeigte sich, dass es sich bei den zentralen Akteuren bzw. den Netzwerkgründerinnen und -gründern nicht zwingend um die Netzwerkkoordinierenden handeln muss. Das häufig noch unscharfe Profil der Frühen Hilfen zu angrenzenden Handlungsfeldern sowie der Mangel an verbindlichen Vorgaben für Netzwerke Frühe Hilfen (vgl. NZFH 2014b, S. 96 f.; NZFH 2016, S. 12–16) schaffen für einzelne Akteu-

re, die vor Ort bereits sehr präsent sind, einen Gestaltungsspielraum, um Kooperationsstrukturen in ihrem Sinne zu entwickeln und die eigenen Fachthemen zu setzen.

Dennoch: Die jeweilige Koordinatorin oder der jeweilige Koordinator ist sehr prägend für das Netzwerk Frühe Hilfen. Je nachdem, wie diese Person ihre Stelle und die damit verbundenen Aufgaben sieht und welches Verständnis sie von einem funktionierenden Netzwerk hat, nimmt dies Einfluss auf den Aufbau und die Zusammenarbeit im Netzwerk. Ob sie beispielsweise als „Spinne“ im Netzwerk fungiert, über die sämtliche bedeutsamen Prozesse gesteuert werden und die auf diese Weise nahezu unabhömmlich ist, oder ob sie im Hintergrund bleibt und sich hauptsächlich um die strukturelle, finanzielle und politische Absicherung kümmert, hat prägenden Einfluss auf das Netzwerk.

## Multiprofessionelle Zusammenarbeit

Kooperationsbeziehungen verlangen von den Akteuren nicht nur ein Schnittstellenmanagement zwischen unterschiedlichen professionellen Profilen, sondern erfordern eine permanente Grenzarbeit. In der Kooperation wird fortlaufend auch die eigene Position verhandelt, interaktiv hergestellt und gegenüber anderen Akteuren behauptet. Dies findet entlang der jeweiligen Zielbestimmung und Zuständigkeit statt. Insbesondere Anerkennung wird hier zu einem Grenzbearbeitungsfall, wenn es um die (nicht ausreichende) Wertschätzung von Akteuren geht.

In der Studie konnte auf Basis der Auswertung der Interviews und im Rahmen der Teilnehmenden Beobachtungen ein Mangel an Wertschätzung häufig für folgende Felder beschrieben werden:

- zwischen den unterschiedlichen Ebenen (wie z. B. Steuerungsgruppe, Netzwerkforum, lokales Teilnetzwerk, vgl. Schubert 2005) innerhalb der jeweiligen Netzwerkstruktur,
- in der Zusammenarbeit mit der Lokalpolitik, wenn es um den Mangel an materiellen Ressourcen oder um die als zu gering erachtete Wahrnehmung des Netzwerks geht,
- an der Grenze zu kommunaler Verwaltung und Politik, wenn es um den anhaltenden Unsicherheitsstatus von Projekten und Projektstellen geht,
- im Handeln zwischen den Professionen.

Insbesondere in Bezug auf die Verständigung zwischen den Professionen ist die Forderung nach mehr Wertschätzung mitunter eine zweischneidige Angelegenheit, denn sie markiert deutlich die Grenze zwischen den Kooperationspartnern und kann ausdrücken, dass eine gemeinsame Arbeit nicht gewollt wird. Da in das Verhältnis der Professionen bzw. Berufsgruppen, die in den Netzwerken zu finden sind, auch traditionell gewachsene Statusunterschiede eingelagert sind, stellt die Forderung nach mehr Wertschätzung ein grundlegendes Problem dar. Wenn mehr Wertschätzung eine Voraussetzung für die Zusammenarbeit ist, müssten zuerst die Statusunterschiede zwischen Professionen und ihre Bedeutung „bearbeitet“ werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Forderung nach mehr Wertschätzung mit fehlendem Wissen über die Rahmenbedingungen der jeweils anderen Profession einhergehen kann. Dann wird ein intensiver Prozess der gegenseitigen Information über die organisationalen Prozessabläufe, Zeitstrukturen und Aufgaben notwendig: „Also ich glaube, das war so der Anfang [...] und da auch so wichtig zu erfahren, was machen denn die Einzelnen tatsächlich jetzt in der Realität, im Arbeitsalltag.“<sup>4</sup>

Gemeinsamkeiten und Unterschiede professioneller Identitäten erscheinen insgesamt fortdauernd bearbeitungsbedürftig in den Netzwerken. Die Notwendigkeit der Grenzarbeit zeigt, wie wichtig der aktive Einbezug der Akteure vor Ort ist, um eine tragfähige Vernetzung zu schaffen.

Grundsätzlich ist das Feld der Frühen Hilfen konzeptionell multiprofessionell angelegt. Der Alltag erscheint trotz aller positiven Bemühungen in den Kooperationsbeziehungen zum Teil konflikthaft, einzelne Aktionen und Bearbeitungsformen sind häufig dominant monoprofessionell. Von einer transprofessionellen Perspektive, bei der sich die Beteiligten ihrer professionellen Unterschiede und Abgrenzungen bewusst sind und sie in der gemeinsamen Arbeit darüber hinausgehen, ist die Entwicklung mehrheitlich weit entfernt.

Dabei zeigt sich in der Studie, dass die Positionierung und Beziehungsgestaltung zu verschiedenen Gruppen sehr unterschiedlich ausfällt. Besonders deutlich wird der nicht mögliche oder nur schwer herzustellende Kontakt zu niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten immer wieder und ausführlich problematisiert. Dies findet sich auch in den Berichten zur Bundesinitiative Frühe Hilfen wieder (vgl. NZFH 2014a, S. 83–93; NZFH 2016, S. 24 f.). Auch wenn Verbesserungen in den Kooperationsbeziehungen mit dem Gesundheitswesen generell festgestellt werden, bleibt die niedergelassene Ärzteschaft davon ausgenommen.

Insgesamt kann man – dafür gibt es im untersuchten Material viele Belege – nicht per se von einem vorhandenen Desinteresse ausgehen. Dennoch werden die nieder-

---

4 Dieses und die folgenden Zitate stammen aus dem anonymisierten Gesamtmaterial der Studie.

gelassenen Ärztinnen und Ärzte zu einer besonderen Problemgruppe gemacht und als „die Anderen“ dargestellt, weshalb von einem „Othering“ in den Kooperationsbeziehungen gesprochen werden kann.

Diese Besonderheit wird allerdings auch von den befragten Ärztinnen und Ärzten selbst hergestellt: „Und ich muss sagen, ich bin ja Klinikerin, ich bin Praktikerin (lacht) und mir ist das alles etwas zu langsam gegangen. Also ich habe mich da dann unter den ganzen Sozialpädagogen (lacht) und Sozialarbeitern etwas, ja, ich habe immer gedacht, das ist mir zu viel Gerede und nichts kommt bei raus.“ Solche Prozesse der Abgrenzung finden sich zum Teil auch in den Positionierungen von Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe, wenn sie Handlungsweisen als (sozial-)pädagogisch „richtig“ deuten und normativ setzen. Dass dies möglich ist, liegt auch daran, dass die Bringschuld zur gelingenden Kooperation vor allem im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gesehen wird. Sie wird als die Seite angesehen, die die Barrieren abzubauen und sich zu öffnen habe. Das Gesundheitswesen müsse nur in seiner strukturellen Form und in seinen Besonderheiten und Bedürfnissen verstanden werden. Die Zusammenarbeit mit dem bzw. der Einbezug des Gesundheitswesens wird somit immer als kooperationsbedürftig dargestellt. Dies meint, dass ständig die Erwartung an eine qualitative Verbesserung entlang dieser Differenzlinie betont wird.

→ *Die stets betonte „Kooperationsbedürftigkeit“ an der Differenzlinie zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen kann Formen transprofessioneller Offenheit in den Netzwerken verhindern.*

## Netzwerke ohne Familien

In der Analyse von zwölf Internetauftritten zu Netzwerken Frühe Hilfen zeigte sich ein Selbstverständnis (bspw. in Leitbildern), das grundsätzlich am Nutzen für Kinder und ihre Familien orientiert ist. Jedoch werden die Familien durchaus unterschiedlich stark persönlich, anerkennend und niedrigschwellig angesprochen. Je stärker das Netzwerk primärpräventiv ausgerichtet ist, desto eher finden eine direkte Ansprache der Familien und eine thematische Ausrichtung an den Familien statt.

Insgesamt beschäftigt die Netzwerke die Frage, wie sie Eltern in den Hilfeprozess einbeziehen und diesen an den Bedürfnissen der Eltern ausrichten können; Fragen, die auch in den Materialien und Dokumenten der Bundesinitiative und dem Nationalen Zentrum Frühe Hilfen immer wieder aufgeworfen werden, beispielsweise im Film „Guter Start in die Familien – Frühe Hilfen verstehen und verwirklichen“ (NZFH 2014c).

Es lassen sich zwei Pole ausmachen, zwischen denen Bezugnahmen auf Familien in den von uns betrachteten kommunalen Netzwerken anzusiedeln sind:

- Zum einen werden Eltern lediglich als Ziel der Arbeit des Netzwerkes, aber nicht als Kooperationspartner wahrgenommen. Entsprechend werden sie und ihre Kinder in der Regel als die Adressaten der Frühen Hilfen gesehen, denen Bedarfe und entsprechende Hilfen zugeordnet werden.
- Zum anderen werden sie als Ko-Produzenten der Hilfen angesehen. So können die Maßnahmen der Frühen Hilfen auch als Angebot mit Eltern wahrgenommen werden, bei dem weniger die Feststellung „Ihr braucht!“ als vielmehr die Fragen „Wie können wir helfen?“ und „Was braucht ihr?“ im Mittelpunkt stehen. So können Eltern selbst eine mehr oder weniger aktive Rolle in den Beratungs- und Hilfsprozessen der Netzwerke Frühe Hilfen spielen.

In der konkreten Fallarbeit vor Ort sind die Netzwerkakteure sehr wohl damit beschäftigt, ihr gegenseitiges Verhältnis im Hilfeprozess zu reflektieren. Ergebnis unserer Analysen ist allerdings, dass diese Reflexion kaum Thema auf der Ebene der Steuerung des Netzwerkes ist. So konnte insbesondere die Analyse der Netzwerkkarten aufzeigen, dass die Familien und die primären Netzwerke, in denen sich die Familien bewegen, als Akteure des Netzwerkes kaum thematisiert werden.

Auf diese Weise vollziehen Netzwerke Frühe Hilfen eine strikte Trennung zwischen tertiären und primären Netzwerken. Sie sehen auch keine Verfahren der Partizipation von Familien vor, wie sie in der Kinder- und Jugendhilfe breit etabliert sind (vgl. Schnurr 2011). Dies kann damit zusammenhängen, dass die Netzwerke Frühe Hilfen sich vorwiegend als Tertiärnetzwerke ansehen, die vor allen Dingen den Auftrag definieren, professionelle Akteure an einem Tisch zusammen zu bringen. Primärnetzwerke spielen in den Überlegungen der Steuerungsgruppen und Netzwerkkzentren als beteiligte Netzwerkakteure keine Rolle.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit die Steuerungsebenen der Netzwerke Frühe Hilfen in der Lage sein können, Angebote für Familien zu gestalten, die diese freiwillig annehmen sollen, wenn jenseits der konkreten Hilfe kaum direkter Austausch mit den Familien besteht. Grundsätzlicher ist zu fragen, wie Schnittstellen zu den primären Netzwerken hergestellt und Beteiligungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Netzwerke sichergestellt werden können (vgl. NZFH 2016, S. 29f.).

→ *Die Familien werden eher als Bezugsumwelt der professionellen Netzwerke angesehen, sie und ihre primären Netzwerke werden in unseren empirischen Beispielen nicht in die Netzwerkarbeit Frühe Hilfen einbezogen.*

## Handeln im Netzwerk Frühe Hilfen als multidimensionale Grenzarbeit

Der Anspruch in den Netzwerken Frühe Hilfen besteht darin, koordinierte Kooperationsbeziehungen zu schaffen, sodass vielfältige Maßnahmen integriert, aufeinander bezogen und eine flächendeckende Versorgung garantiert werden können (vgl. NZFH 2016, S. 5 f.). Nichtsdestotrotz dürfte klar sein, dass die Veränderung der Kooperationsbeziehungen von Organisationen und Fachkräften einen hohen Einsatz erfordert.

In den vorausgegangenen Kapiteln haben wir beschrieben, dass Handeln in den Kooperationsbeziehungen der Netzwerke Frühe Hilfen Grenzarbeit bedeutet. Dies heißt erstens, Passungen zu den Zielsetzungen der jeweiligen Netzwerkprogrammatisik immer wieder neu herzustellen. Dabei setzen sich die Akteure zweitens in den kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen auch mit der Frage der eigenen Zuständigkeiten auseinander. Drittens haben wir Grenzarbeit als Positionierung der Akteure im Geflecht anderer Akteure beschrieben.

Insgesamt interpretieren wir das Handeln in Netzwerken Frühe Hilfen als multidimensionale Grenzarbeit. Grenzarbeit – so zeigen die Auswertungen der Interviews – geschieht dabei in einem Handlungsfeld, das durch seine junge Geschichte noch weitgehend offen in Hinblick auf Zielbeschreibungen, Zuständigkeiten und Positionierungen zu verstehen ist, die Projektförmigkeit als Stärke ansieht und hierüber auch sein innovatives Potenzial begründet. Diese Offenheit schafft gerade für viele Akteure, die zur Mitarbeit an den Netzwerken aktiviert werden sollen, Möglichkeiten, sich mit ähnlichen oder abweichenden Zielvorstellungen, Zuständigkeiten und Positionierungen anzudocken.

Allerdings trifft diese funktionale Diffusität der Netzwerke Frühe Hilfen auf Felder, in denen unterschiedliche Zielvorstellungen, Zuständigkeiten und Positionen mehr oder weniger „versäult“ schon existieren.

- *Die Akteure haben bereits in existierenden Kooperationsbeziehungen alternative Positionen gefunden, Beziehungen müssen nicht gänzlich neu hergestellt werden (Tradition vs. Innovation).*

Hinzu kommt das Bedürfnis der Akteure, den Status des Netzwerkes und die Position im Netzwerk abzusichern und den Geldgebern und Nutzern des Netzwerkes ein spezifisches Profil anzubieten. Als Netzwerk implementiert, reflektieren sie die Anforderung, gegenüber neuen Ideen, Zielen und Akteuren offen zu sein. An Organisationen angekoppelt, haben sie gleichzeitig der „Anarchie“ eines Netzwerkes organisationale Ordnung, d. h. Verlässlichkeit und Sicherheit, gegenüberzustellen (vgl. u. a. Küpper/Ortmann 1992).

- *Totale Offenheit gefährdet die Herstellung von Gemeinsamkeit im Netzwerk, und organisationale Geschlossenheit gefährdet die Offenheit gegenüber neuen Ideen (Netzwerk-Offenheit vs. organisationale Geschlossenheit).*

Das Dilemma von Offenheit und Geschlossenheit zeigt sich insbesondere auch im Verhältnis zwischen Netzwerk und kommunaler Verwaltung. Auch wenn die Beziehungen zwischen Kommunalverwaltung und Netzwerkakteuren insbesondere im Bereich des SGB VIII und auch im Zusammenhang mit dem Bundeskinder-schutzgesetz nicht vollkommen regelungsoffen sind, sind die Beziehungen in der systemübergreifenden Arbeit zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren in den Netzwerken Frühe Hilfen untereinander und zu der Kommunalverwaltung noch relativ unregelt.

Hinzu kommt, dass Netzwerkarbeit eher auf „weak ties“ setzt (vgl. Granovetter 1973) und die Mitglieder dazu aufgefordert sind, gemeinsam autonome Entscheidungen zu treffen, gleichzeitig jedoch nicht vollkommen unabhängig von der Kommunalverwaltung agieren können, da diese durch Anerkennung der Leitidee des Netzwerkes und durch finanzielle Absicherung sowie durch die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Netzwerkaufgaben das Handeln des Netzwerkes absichern muss.

- *Zu „schwache“ Verbindungen zur Kommunalverwaltung können den Erfolg des Netzwerkes ebenso verringern wie zu starke Steuerung durch diese (Netzwerkautonomie vs. Abhängigkeit von der kommunalen Verwaltung).*

Netzwerke Frühe Hilfen sind vor allen Dingen tertiäre Netzwerke, die mit professionellen Akteuren aus Organisationen unterschiedlicher Professionen zusammengesetzt werden.

- *Ein Einbezug von sekundären und primären Netzwerken bzw. ihrer Vertreterinnen und Vertreter auf der Steuerungsebene würde zwar die Partizipation von Familien stärken, aber gleichzeitig die Herausforderungen der Zusammenarbeit erhöhen, zumal die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Professionen für sich genommen bereits eine große Herausforderung darstellt (Ordnung der tertiären, sekundären und primären Netzwerke).*

Gleichzeitig bezieht sich die Netzwerkarbeit nicht allein auf eine singuläre, leicht überschaubare Lokalität, sondern ist in Regionen, großen Kommunen, Kreisen oder in der Kombination von Kreisen und Kommunen angesiedelt.

- *Netzwerke Frühe Hilfen sind somit aufgefordert, die je unterschiedlich historisch gewachsenen Strukturen vor Ort mit je eigenen Zielbestimmungen, Aufgaben und Positionen ins Verhältnis zu setzen (regionale vs. kommunale Entwicklung).*

Netzwerke Frühe Hilfen führen keine insulare Existenz in den kommunalen Hilfs- und Versorgungslandschaften. Sie sind auf der Basis bestehender anderer Netzwerke gegründet und mit ihnen verflochten; Akteure sind Mitglieder in mehreren Netzwerken, weitere Kooperationsbeziehungen stehen bisweilen in Konkurrenz zum Netzwerk Frühe Hilfen. Netzwerke können die Aufgabenbereiche Kinderschutz und Frühe Hilfen auch in einem Netzwerk integrieren.

- *Netzwerke Frühe Hilfen sind auf unterschiedliche Weise überregional vernetzt. Dies erzeugt die Anforderung, Grenzarbeit in einer Struktur von Beziehungsgeflechten zu betreiben (Grenzarbeit der Netzwerke).*

Ebenso kann die multiprofessionelle Zusammenarbeit als Arbeit zwischen der Herstellung professioneller Identität und transprofessioneller Zusammenarbeit gesehen werden. Wir konnten aufzeigen, dass die Anforderung der multiprofessionellen Zusammenarbeit zunächst einmal die Professionsangehörigen dazu auffordert, sich ihrer eigenen professionellen Positionierung zu vergewissern, sie sogar erst zu beschreiben und zu erzeugen. Dies konnte herausgearbeitet werden, obwohl professionelle Identitäten aus unserer Perspektive immer fluide und in gewisser Weise entgrenzt sind, weil in den Segmenten der jeweiligen Professionen sehr unterschiedliche Vorstellungen über den eigenen Auftrag eine ständige Transformation der professionellen Identitäten erzeugen.

- *Multiprofessionelle Zusammenarbeit führt somit zu dem Reflex, professionelle Grenzen zu erzeugen (Professionelle Identität vs. Transprofessionalität).*
- *Eine Folge ist, dass in den Netzwerken Frühe Hilfen Aufgaben auf die einzelnen Professionen verteilt und kaum Räume einer transprofessionellen Verständigung geschaffen werden (Aufgaben aufteilen vs. gemeinsames Handeln).*

In Bezug auf die Aufgabenverteilung im Netzwerk Frühe Hilfen ist herauszustellen, dass den Akteuren aus der Kinder- und Jugendhilfe auf der einen Seite und des Gesundheitswesens auf der anderen Seite deutlich unterschiedliche Aufgaben zugeschrieben werden.

- *Akteure aus der Kinder- und Jugendhilfe haben in der Regel die Verantwortung, Kooperationsbeziehungen anzustoßen, und sind zur Kooperation gesetzlich verpflichtet, während das Gesundheitswesen von dieser Pflicht weitgehend befreit ist (Partnerschaft mit Kooperationsverantwortlichen und -verpflichteten vs. Partnerschaft mit Kooperationswilligen).*

Hinzu kommt aber auch, dass innerhalb der Netzwerke sehr unterschiedliche, mit jeweils unterschiedlicher Macht ausgestattete Statusgruppen (wie beispielsweise Jugendamtsleitungen, Ärztinnen und Ärzte, Familienhebammen und Ehrenamtliche) vertreten sind, die auch nicht über die gleichen Rechte der Mitsprache im Netzwerk verfügen.

Diese widersprüchlichen, ungewissen und zum Teil paradoxalen Handlungsaufforderungen sind mit erhöhten Fehlerpotenzialen (vgl. Schütze 2000) verbunden. In unseren Analysen wurden diese Fehlerpotenziale immer wieder deutlich, wenn z. B.

- das relativ geschlossene Netzwerkzentrum Intransparenz an den Netzwerkrändern erzeugt,
- eine Offenheit bei der Netzwerkgründung bestehende Beziehungen nicht berücksichtigt,
- die Steuerungsebene der Netzwerke nicht das Fallwissen reflektiert, welches in den Handlungsnetzwerken erzeugt wird,
- die Familien am Netzwerk nicht beteiligt werden,
- die Netzwerkgründerinnen und -gründer zwar das Netzwerk in hohem Maße beleben, aber gleichzeitig eine hohe Abhängigkeit der weiteren Netzwerkmitglieder von deren Perspektiven erzeugen.

Wir haben dies „funktionale Diffusität der Netzwerke Frühe Hilfen“ genannt und die damit verbundenen Ambivalenzen als Aufforderung gelesen, das Maß an reflexiver Grenzarbeit in der Netzwerkarbeit zu erhöhen.

## Reflexivität in der Netzwerkarbeit erhöhen – Vorschläge

Aus unserer Studie lassen sich folgende Vorschläge zur Weiterentwicklung der Netzwerke Frühe Hilfen ableiten.

In unserer Studie ließen sich Wertschätzung, Rückhalt und Unterstützung durch die kommunale Infrastruktur und Politik als sehr förderlicher Faktor für das Voranbringen und die Etablierung der Netzwerke Frühe Hilfen feststellen. In diesem Zusammenhang erweist sich ein gutes „politisches Standing“ der Netzwerkgründerinnen und -gründer als sehr vorteilhaft, um auf politischer Ebene für das Netzwerk zu werben und Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen.

Die Wertschätzung des Tuns von Anderen zeigt sich als ein wesentlicher Gelingensfaktor in wohl jeder Form der Zusammenarbeit auf unterschiedlichsten Ebenen. Sowohl in der direkten zwischenmenschlichen Zusammenarbeit einzelner Akteure als auch im Handeln von übergeordneter Ebene oder von einer eventuell vorhandenen zentralen Steuerung aus erschien dies als ein wesentlicher Faktor für ein zufriedenes Miteinander und ein wichtiger Bestandteil der Motivation der Mitwirkenden.

Ein Grundstein für gute und aktive Zusammenarbeit der Akteure ist die Berücksichtigung der sozialpolitischen Entwicklungsgeschichte der jeweiligen Kommune, ihre Gesamtsituation sowie die Positionierung des Bereichs Frühe Hilfen und inhaltlich naher Themenfelder. So sollte bei vorhandenen Potenzialen angesetzt und je nach Entwicklungsphase und Bedarf zwischen Prozessen von Top-Down, Bottom-Up bzw. Middle-Up gewechselt werden. Das heißt: Steuerung in komplexen Netzwerken mit unterschiedlichen Netzwerkebenen, wie Netzwerkforum, Steuerungsgruppe, Lokalnetzwerke (vgl. Schubert 2005), bedarf der steten Reflexion, zu welchem Zeitpunkt auf welcher Ebene in welcher Form gesteuert wird.

Als weiterer wichtiger Aspekt der Netzwerkarbeit kann anhand der Ergebnisse unserer Studie ein für alle Akteure zugänglicher und eindeutig strukturierter Prozess zur Definition von Frühen Hilfen dafür sorgen, dass das Netzwerk an gemeinsamen Fällen arbeiten kann. „Fallarbeit“ kann sich sowohl auf Einzelfälle im Sinne der Unterstützung von Familien beziehen als auch auf die einzelfallübergreifende Zusam-

menarbeit, indem die Akteure selbst ein übergeordnetes Thema als Fall definieren, bspw. wie sie in einem konkreten Sozialraum gemeinsam zusammenarbeiten können. Reflexive Fallarbeit bedeutet, einzelfall- und feldbezogene Fallarbeit aufeinander zu beziehen.<sup>5</sup>

→ *Nicht alle Akteure müssen die mit der Arbeit im Netzwerk verbundenen Aufgaben in gleicher Weise definieren können. Vielmehr scheint es wichtig zu sein, dass die Netzwerke sich auf zu bearbeitende Aufgaben einigen, die einerseits auch erreicht werden können, andererseits aber Spielräume für die transprofessionelle Arbeit eröffnen.*

Die Netzwerkkoordination muss nicht die „Spinne im Netz“ sein, die zu jeder Zeit alle Fäden „in der Hand hat“. Sie agiert je nach Situation mal im Vorder- oder im Hintergrund und hat dabei vielfältige Aufgaben zu erfüllen, die alle gleichermaßen bedeutsam sind, bspw. Öffentlichkeitsarbeit, die Schaffung von Gelegenheitsstrukturen für Kooperationen oder die Initiierung von kleinen Erfolgsgeschichten.

→ *Die Netzwerkkoordination sollte in verschiedene Richtungen agieren: Sie sollte sowohl Arbeit im Vordergrund leisten, um das Netzwerk öffentlich darzustellen, als auch die Arbeit im Hintergrund gestalten, um bestimmte Räume und Bedingungen zu schaffen, die das Tun der Akteure im Feld der Frühen Hilfen und im Netzwerk erleichtern. Zu einem solchen offenen und mehrdimensionalen Bild von Netzwerk gehört es auch, sich von der Vorstellung des Netzwerks als einer Gruppe mit gemeinsamen Treffen zu lösen und das Netzwerk in seiner Vieltätigkeit zu betrachten.*

Aus der Perspektive des sozialwissenschaftlichen Netzwerkbegriffs erscheint es wie die Quadratur des Kreises, Netzwerkmanagement betreiben zu wollen. Netzwerke sind Beziehungsgeflechte mit unterschiedlicher Dichte und Größe sowie strukturell offen. Nur selten verdichten sie sich in ihrer Kommunikationsstruktur um einen einzelnen Akteur herum. Die Kooperationsbeziehungen, die im Rahmen der Studie analysiert wurden, sind häufig an eine Koordinierung gebunden und von einer

---

5 Dieses sozialpädagogische Verständnis von Fallarbeit findet sich insbesondere bei Burkhard Müller (2009).

Gründerperson initiiert worden. Es sind gelingende Kooperationsbeziehungen, aber nur selten Netzwerke im Sinne offener Beziehungsgeflechte mit unterschiedlichen Verdichtungen etc. Grundlegend wichtig erscheint es für die Zukunft, bestehende örtliche Arbeitsbeziehungen mit dem „offiziellen“ Netzwerk Frühe Hilfen stärker zu verknüpfen. Im Endeffekt geht es darum, die vielfältigen unterschiedlichen Vernetzungen vor Ort wahrzunehmen, bevor organisational gerahmte professionelle Kooperationsbeziehungen diese verdecken.

→ *Bestehende Verflechtungen zu irritieren und zu öffnen, scheint ein grundlegender Schlüssel zu sein, um sie und offizielle Netzwerke zu verknüpfen. Dabei sind auch die Beziehungen zu ganz unterschiedlichen Akteuren zu würdigen und nicht nur Trennendes – wie der „Graben“ zwischen Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen – zu thematisieren.*

Die vier untersuchten Netzwerke Frühe Hilfen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in einem sich neu etablierenden Feld neue Formen der Zusammenarbeit hervorbringen und einen Projektstatus innehaben, der aber in der Regel schon lange Jahre anhält. Dies ermöglicht den Netzwerken, offen für Veränderungen zu sein. Gleichzeitig kann dieser Projektstatus für die Identifikation, das Engagement und die Konstanz der Akteure äußerst nachteilig sein. Aber auch ein ständiger Wechsel in Zielsetzung und Aufbau eines Vorhabens, weil eine Idee sich nun doch nicht in der angedachten Weise umsetzen lässt, kann ähnlich nachteilig wirken.

Erst wenn bei den Akteuren der Netzwerke Frühe Hilfen Reflexionskompetenzen in Bezug auf Netzwerkarbeit vorhanden sind, kann Stück für Stück ein reflexiver Auf- und Ausbau hin zu einem komplexeren Netzwerk stattfinden. Auf dem derartigen Fundament einer zunächst zwar kleineren, aber tragfähigen und Schritt für Schritt erweiterten Struktur scheint eine multiprofessionelle Zusammenarbeit besonders gut zu gelingen, die sich immer wieder selbst hinterfragt, frühzeitig und präventiv auf Stolpersteine in der Zusammenarbeit reagiert und ein verlässliches Angebot für Familien bieten kann. Ohne ein entsprechend stabiles Fundament, das auch den Akteuren einen sicheren Rahmen gibt, wird eine Überforderungsstruktur permanent mittransportiert, und es kann immer wieder zu neuen Enttäuschungen kommen.

Kommunale Netzwerke Frühe Hilfen orientieren sich zwar am Nutzen für Kinder und ihre Familien, allerdings werden Familien und ihre Netzwerke organisational nicht in die Netzwerkarbeit einbezogen. Sie sind eine Bezugsumwelt der professionellen Netzwerke. So vollziehen Netzwerke Frühe Hilfen organisational eine strikte Trennung zwischen tertiären und primären Netzwerken. Sie sehen auch keine Verfahren der Partizipation von Familien vor, wie sie beispielsweise in der Kinder- und Jugendhilfe in Hilfeplanverfahren breit etabliert sind, z. B. durch die Zusammenarbeit mit solchen Netzwerken, die die Belange und Interessen der Familien vertreten. Soll dieses Prinzip der Kinder- und Jugendhilfe in der Netzwerkarbeit nicht verloren gehen, stellt sich die Frage, wie Schnittstellen zu den primären und sekundären Netzwerken wie zum Beispiel Nachbarschaftstreffs oder Selbsthilfegruppen hergestellt und Beteiligungsmöglichkeiten sichergestellt werden können.

Angesichts strukturell bedingter Konkurrenzverhältnisse (vgl. Bauer 2014, S. 276) sind kommunale Netzwerke Frühe Hilfen zur permanenten Grenzarbeit aufgefordert. Wie können Verfahren der achtsamen Reflexion von Konkurrenzverhältnissen und professionsspezifischer Differenzen etabliert und transprofessionelle Räume aushaltbar werden?

Folgende Maßnahmen zur Erhöhung der Reflexivität in der Netzwerkarbeit schlagen wir vor:

- 1 Die Absicherung der weiteren Aus- und Weiterbildung von Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren
- 2 Die Implementation von Maßnahmen zur Verbesserung des Erfahrungsaustausches zwischen den verschiedenen kommunalen Netzwerken Frühe Hilfen
- 3 Die Erhöhung der Anteile der transprofessionellen Zusammenarbeit in den Netzwerken
- 4 Die Implementation von Verfahren zur reflexiven Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Netzwerkarbeit in den Frühen Hilfen

- 5 Die Implementation von Verfahren der reflexiven Fallarbeit im Sinne einer Zirkulation von Fallwissen zwischen den Netzwerkebenen
- 6 Die Implementation von Instrumenten und Arbeitshilfen (zum Beispiel: Göbel/Groß/Schlipphak) zur produktiven Irritation von fachlichen und organisatorischen Selbstverständlichkeiten bei den Netzwerketeiligten sowie zur Irritation der etablierten Kooperationsbeziehungen zwischen ihnen
- 7 Den Berufsgruppen, die einen eher geringeren Anerkennungsstatus im Netzwerk haben, eine Stimme in der Netzwerksteuerung zu geben, indem sie z. B. einen selbstverständlichen Platz in den zentralen Steuerungsgremien des Netzwerkes erhalten
- 8 Die Partizipation von Ehrenamtlichen und Familien bei der Steuerung von Netzwerken zu garantieren und dafür umsetzbare Formate zu entwickeln.

Ein Weg, die Perspektive der Akteure sukzessive zu öffnen, könnte die Etablierung einer konsequent multiprofessionell angelegten Fortbildungskultur Frühe Hilfen sein. Dies erscheint als ein anspruchsvolles Unterfangen, ist aber möglicherweise ein Kern für die weitere Entwicklung der kommunalen Netzwerke Frühe Hilfen. Nur wenn Modelle multiprofessioneller Praxis beispielhaft angeeignet werden können und sie als Praxis einer professionspolitisch anerkannten Struktur gesehen werden, können sie sich durchsetzen. Dies bedeutet aber, eine Fortbildungskultur zu entwickeln, die sich aus monoprofessionellen Zugängen herauslöst und multiprofessionelle Formen nicht nur der Fallbearbeitung, sondern auch der Supervision und kollegialen Beratung entwickelt.

## Literatur

- Abbott, A. (1988):** The system of professions. An essay on the division of expert labor. Chicago
- Bauer, P. (2005):** Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen. In: Bauer, P. / Otto, U. (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen, S. 11–22 und 26–40 und 47–52
- Bauer, P. (2014):** Kooperation als Herausforderung in multiprofessionellen Handlungsfeldern. In: Faas, S. / Zipperle, M. (Hrsg.): Sozialer Wandel. Herausforderungen für kulturelle Bildung und Soziale Arbeit. Tübingen, S. 273–286
- Bowker, G. C. / Starr, S. L. (1999):** Sorting things out. Classification and its consequences. Cambridge, Massachusetts
- Cloos, P. (2008):** Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zu Biografie, Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim und München
- Cloos, P. / Göbel, A. / Lemke, I. (2015):** Frühpädagogische Reflexivität und Fallarbeit. Reflexive Praktiken der Inferenzbearbeitung in Teamgesprächen. In: König, A. / Leu, H. R. / Viernickel, S. (Hrsg.): Frühpädagogik im Aufbruch. Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Weinheim / Basel, S. 232–247
- Frese, E. (1998):** Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen. 7. Aufl. Wiesbaden
- Fröhlich-Gildhoff, K. / Weltzien, D. / Kirstein, N. / Pietsch, S. / Rauh, K. / Reutter, A. / Tinius, C. (2014):** Aufgabendifferenzierung in multiprofessionellen Teams in Kindertageseinrichtungen. In: Fröhlich-Gildhoff, K. / Nentwig-Gesemann, I. / Neuß, N. (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik VII. Schwerpunkt Profession und Professionalisierung. Freiburg, S. 101–133
- Fuhse, J. (2006):** Gruppe und Netzwerk – eine begriffsgeschichtliche Rekonstruktion. In: Berliner Journal für Soziologie, 16. Jg., H. 2, S. 245–264
- Gieryn, T. F. (1999):** Cultural boundaries of science. Credibility on the line. Chicago
- Göbel, A. / Groß, L. M. / Schlipphak, K. (in Vorbereitung):** Multiprofessionelle Kooperation in den Frühen Hilfen reflektieren. Eine Arbeitshilfe zum Einsatz von Gesundheitsfachkräften. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen. Köln
- Granovetter, M. (1973):** The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, S. 1360–1380
- Heimlich, U. / Behr, I. (2005):** Integrative Qualität im Dialog entwickeln. Auf dem Weg zu inklusiven Kindertageseinrichtungen. Münster
- Holzer, B. (2006):** Netzwerke. 2. Aufl. Bielefeld
- Küpper, W. / Ortman, G. (Hrsg.) (1992):** Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Aufl. Opladen
- Lamont, M. / Molnár, V. (2002):** The Study of Boundaries Across the Social Sciences. In: Annual Review of Sociology, Vol. 28, S. 167–195

- Llewellyn, S. (1998):** Boundary work. Costing and caring in the social services. In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, I. 1, S. 23–47
- Lohmann, A. / Hentschke, A.-K. / Dellbrügge, V. / Bastian, P. / Böttcher, W. / Ziegler, H. (2012):** Kooperationen in Frühen Hilfen und Sozialen Frühwarnsystemen. In: Thole, W. / Retkowski, A. / Schäuble, B. (Hrsg.): *Sorgende Arrangements. Kinderschutz zwischen Organisation und Familie*. Wiesbaden, S. 187–199
- Müller, B. (2009):** Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. 6. Aufl. Freiburg im Breisgau
- (NZFH) Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2014a):** Leitbild Frühe Hilfen. Beitrag des NZFH-Beirats 1. Kompakt. Köln
- (NZFH) Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2014b):** Bundesinitiative Frühe Hilfen. Zwischenbericht 2014. Köln
- (NZFH) Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2014c):** Guter Start in die Familien. Frühe Hilfen verstehen und verwirklichen. DVD und Begleitbroschüre zum Film. Köln
- (NZFH) Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2016):** Bundesinitiative Frühe Hilfen. Bericht 2016. Köln
- Roman, N. (2014):** Die eindimensionale Organisation. Gelebte Praxis in der Arbeitsverwaltung als Perspektive der Personalentwicklung. Wiesbaden
- Santen, E. van / Seckinger, M. (2005):** Fallstricke im Beziehungsgeflecht. Die Doppelsebenen institutioneller Netzwerke. In: Bauer, P. / Otto, U. (Hrsg.): *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*. Bd. 2, Tübingen, S. 201–219
- Schnurr, S. (2011):** Partizipation. In: Otto, H.-U. / Thiersch, H. (Hrsg.): *Handbuch Soziale Arbeit*. 4. Aufl., München, S. 1069–1078
- Schubert, H. (2005):** Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, P. / Otto, U. (Hrsg.): *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*. Tübingen, S. 73–103
- Schütze, F. (2000):** Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. In: *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 1. Jg., H. 1, S. 49–96
- Straus, F. (2001):** Netzwerkanalyse. In: Keupp, H. / Weber, K. (Hrsg.): *Grundkurs Psychologie*. Reinbek, S. 276–302
- Trojan, A. / Hildebrandt, H. / Faltis, M. / Deneke, C. (1987):** Selbsthilfe, Netzwerkforschung und Gesundheitsförderung. Grundlagen „gemeindebezogener Netzwerkförderung“ als Präventionsstrategie. In: Keupp, H. / Röhrle, B. (Hrsg.): *Soziale Netzwerke*. Frankfurt am Main, S. 294–317
- Urban, M. / Cloos, P. / Meser, K. / Objartel, V. / Richter, A. / Schulz, M. / Thoms, S. / Velten, J. / Werning, R. (2015):** Prozessorientierte Verfahren der Bildungsdokumentation in inklusiven Settings. Opladen / Berlin / Toronto

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)  
in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)  
in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut e. V. (DJI)  
Maarweg 149–161  
50825 Köln  
Telefon: 0221 8992-0  
[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

**Verantwortlich für den Inhalt:**

Prof. Dr. Sabine Walper (DJI)

**Autorinnen und Autoren:**

Dr. Sabrina Volk, Anna-Victoria Warnecke, Christin Haude,  
Stefanie Pieper, Prof. Dr. Peter Cloos, Prof. Dr. Wolfgang Schröer  
Stiftung Universität Hildesheim

**Redaktion:**

Ernst-Uwe Küster, NZFH, DJI

**Gestaltungskonzept:**

Designbüro Lübbeke Naumann Thoben, Köln

**Gestaltung:**

grafik schultz, Köln

Alle Rechte vorbehalten.

Der Inhalt dieser Publikation gibt die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, die von dem Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss.

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

**Online abrufbar unter:**

[www.fruehehilfen.de/kompakt-multiprofessionelle-kooperation](http://www.fruehehilfen.de/kompakt-multiprofessionelle-kooperation)

**ISBN:** 978-3-96896-012-8



Gefördert vom:



Träger:



In Kooperation mit:

