



**NETZWERKE FRÜHE HILFEN  
SYSTEMISCH VERSTEHEN  
UND KOORDINIEREN**

EVALUATIONSBERICHT  
ZUM QUALIFIZIERUNGSMODUL

Dörte Schott/Melanie Niestroj



**NETZWERKE FRÜHE HILFEN  
SYSTEMISCH VERSTEHEN  
UND KOORDINIEREN**

EVALUATIONSBERICHT  
ZUM QUALIFIZIERUNGSMODUL

Dörte Schott/Melanie Niestroj



# INHALT

VORWORT DES NATIONALEN ZENTRUMS FRÜHE HILFEN (NZFH)	7
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>10</b>
<b>2 DAS SYSTEMISCHE QUALIFIZIERUNGSMODUL FÜR NETZWERKKOORDINIERENDE FRÜHE HILFEN UND SEINE EVALUATION</b>	<b>12</b>
2.1 Das Qualifizierungskonzept und seine Grundlagen	13
2.2 Die begleitende Evaluation der Qualifizierungserprobung	20
2.3 Ergebnisse zur Qualifizierungserprobung im Überblick	22
<b>3 AUSGANGSBEDINGUNGEN UND BEDARFE DER TEILNEHMENDEN NETZWERKKOORDINIERENDEN</b>	<b>24</b>
3.1 Ausgangsbedingungen für die Qualifizierung	25
3.2 Passung des Qualifizierungskonzepts zu den Aufgaben als Netzwerkkoordination	29
<b>4 ERGEBNISSE ZU LERNPROZESSEN DER TEILNEHMENDEN UND ZUM PRAXISTRANSFER</b>	<b>34</b>
4.1 Entwicklung von Sicht- und Handlungsweisen der Teilnehmenden insgesamt	36
4.2 Individuelle Entwicklungen und Lernprozesse	42
4.3 Zum Verhältnis zwischen Anspruch und „Wirklichkeit“	50
4.4 Theorie-Praxis-Transfer und Unterstützungswünsche	51
<b>5 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ANREGUNGEN</b>	<b>56</b>
5.1 Bedarfe der Teilnehmenden und Passung des Qualifizierungskonzepts	57
5.2 Entwicklungen der Teilnehmenden und Praxistransfer	58
5.3 Anregungen zum Weiterdenken und Weiterarbeiten	59
<b>6 FAZIT</b>	<b>63</b>
LITERATUR	64
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN	65
<b>ANHANG: METHODISCHES VORGEHEN DER EVALUATION</b>	<b>66</b>
IMPRESSUM	72

## ABKÜRZUNGEN

ABK	Systemische Auftrags- und Bedarfsklärung orientiert an den Familien
BIFH	Bundesinitiative Frühe Hilfen
DGSF	Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie
KMK	Systemische Kommunikations- und Managementkompetenzen
M	Multiprofessionalität würdigen und nutzen
NFH	Netzwerke Frühe Hilfen
NWK	Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen
NZFH	Nationales Zentrum Frühe Hilfen
QEK	Systemische Qualitätsentwicklungs- und Evaluationskompetenzen
S	Selbstfürsorge
SKK	Systemische Schnittstellen- und Kooperationskompetenzen
SSK	Systemische Selbstreflexions- und Selbstverortungskompetenzen
SSM	Stolpersteine und Spannungen systemisch managen
WN/AG	Wertschätzende Neugier/Allparteiliche Grundhaltung

## VORWORT DES NATIONALEN ZENTRUMS FRÜHE HILFEN (NZFH)

Mit dem Inkrafttreten des *Bundeskinderschutzgesetzes* (BKisSchG) wurde die sektorenübergreifende und multiprofessionelle Zusammenarbeit in Netzwerken Frühe Hilfen in ihrer Bedeutung gestärkt und auf eine neue, weil verbindlichere Basis gestellt. Der öffentliche Jugendhilfeträger steht demnach in der Verantwortung, vor Ort in den Kommunen die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure und Leistungsbereiche in den Netzwerken Frühe Hilfen zu organisieren.<sup>1</sup> Mithilfe der Förderung durch die *Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen* (BIFH) wurden inzwischen bundesweit flächendeckend in den Jugendamtsbezirken Koordinierungsstellen eingerichtet, deren Aufgabe es ist, den Auf- und Ausbau von Netzwerken Frühe Hilfen gezielt voranzubringen. Der fachlich qualifizierten Koordination wird dabei eine Schlüsselfunktion zugewiesen.

Die Ausgestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen sowie die Beschreibung von konkreten Aufgabenzuschnitten und Befugnissen der Koordinierungsstellen sind durch die gesetzlichen Grundlagen und die Förderkriterien der BIFH wenig normiert. Entsprechend unterschiedliche Formen und Modelle der Netzwerkkoordination sind in den Länderprogrammen und in den Kommunen vorzufinden (Küster u.a. 2015). Dies ermöglicht einerseits fachliche Freiräume bei der Entwicklung jeweils passgenauer Lösungen für das koordinierte Zusammenwirken der verschiedenen Akteure vor Ort. Andererseits erfordert es von der einzelnen Fachkraft, das eigene professionelle Handeln im Sinne „guter“ Koordination mit unterschiedlichen Netzwerkpartnern auszuhandeln und in unterschiedliche strukturelle Rahmenbedingungen einzupassen – und dabei ein fachliches Profil zu gewinnen.

Erste Orientierung bei der Beschreibung von entsprechenden Handlungsanforderungen leistet das *Kompetenzprofil für Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen*, das zusammen mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Fachpraxis vom NZFH erarbeitet wurde (NZFH 2013). Angesichts der Vielfalt von Netzwerk- und Koordinierungsformen ging es im Anschluss nun darum, einen Beitrag zur bundesweiten Qualitätsentwicklung zu leisten, der möglichst nutzbringend für die verschiedenen Modelle und Ausgangsbedingungen sein sollte. Das Mittel der Wahl zur Unterstützung der Fachpraxis war, ausgehend vom Kompetenzprofil ein *Qualifizierungsmodul* zu entwickeln, das sowohl der erwähnten Heterogenität als auch den komplexen Anforderungen an die Netzwerkkoordination konzeptionell Rechnung trägt. Zudem sollte es die bereits bestehenden Weiterbildungsangebote der Länder für Koordinierungskräfte Frühe Hilfen ergänzen.

In Zusammenarbeit des NZFH mit der *Deutschen Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie* (DGST), die bereits an der Erarbeitung des Kompetenzprofils beteiligt war, sowie dem *DGST-Institut für systemisches Forschen und Arbeiten Ochs&Orban* wurde das *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* entwickelt. Die Auswahl des systemischen Ansatzes zur ergänzenden Qualifizierung von Netzwerkkoordinierenden Frühe Hilfen erschien aus verschiedenen Gründen zielführend:

Zum einen sind Frühe Hilfen grundsätzlich sektorenübergreifend und multiprofessionell angelegt; unterschiedliche Sichtweisen und Logiken von Akteuren aus unterschiedlichen Systemen sind daher immanent. Der systemische Ansatz stellt hierfür eine Meta-Perspektive zur Verfügung, welche auf die Entwicklung gemeinsamer

<sup>1</sup> Vorbehaltlich anderslautender Regelungen durch die Länder (vgl. § 3 Abs. 4 KKG).

Verständnisse und Vorgehensweisen zielt, wobei jedoch Vielfalt und Verschiedenheit als Bereicherung erlebt werden können.<sup>2</sup>

Zum anderen treffen die grundlegenden Charakteristika von Netzwerkprozessen, wie Offenheit, Komplexität und Dynamik, auf die beschriebenen Unterschiede in der Ausgestaltung der örtlichen Koordinierungsstellen und in der konzeptionellen Ausrichtung der Netzwerke Frühe Hilfen (NZFH 2014). Von den Netzwerkkoordinierenden erfordert dies eine beständige Aushandlung und Selbstverortung innerhalb der jeweiligen konkreten Situation, was mit Anforderungen an die *Sozial- und Selbstkompetenzen* der Fachkräfte verbunden ist. In der bisherigen Weiterbildungspraxis besaß die Entwicklung solcher *Personalen Kompetenzen* jedoch eher einen nachrangigen Stellenwert hinter dem fachthematischen Wissen und den methodischen Fertigkeiten.<sup>3</sup>

Das systemische Qualifizierungsmodul soll nun Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen explizit dabei unterstützen, kommunikative Prozesse der Verständigung zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen initiieren und begleiten zu können. Es hilft dabei, verschiedene Sichtweisen von Akteuren einordnen und konstruktiv interpretieren zu können, indem es auf unterschiedliche Perspektiven und Begründungszusammenhänge beteiligter Akteure verweist und zugleich den Blick für konstruktiv (im Sinne des Netzwerkes) nutzbare Ressourcen schärft. Auch zielt es auf Kompetenzen zur Selbstorganisation in komplexen Auftragsgeflechten ab, wie sie bei der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen zu den täglichen Herausforderungen gehören.

Um überprüfen zu können, wie hoch die inhaltliche Passung der systemischen Qualifizierung zu den Bedarfen und Tätigkeiten von Koordi-

nierungskräften ist und – darüber hinaus – wie kompatibel zu deren unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, war es wichtig, das Qualifizierungsmodul zu erproben. Hierzu wurde allen Bundesländern eine Teilnahme an einem Modell-Durchgang der Qualifizierung angeboten. Letztendlich wurde das Modul an zwei Standorten in Zusammenarbeit mit drei Bundesländern durchgeführt, die jeweils sehr unterschiedliche Strukturbedingungen und Modelle der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen mitbringen.

Um gesicherte Erkenntnisse für die Bewertung und Optimierung aus dieser Erprobung ziehen zu können, wurde nach erfolgter öffentlicher Ausschreibung das *Institut für Evaluation Univation Dr. Beywl & Associates GmbH* mit der externen formativen Evaluation beauftragt. In mehreren Workshops wurden die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Erhebungen an die Beteiligten der Modulerprobung rückgekoppelt und für die abschließende Erstellung des Qualifizierungsmoduls nutzbar gemacht.

Sämtliche Entwicklungsschritte – die Konzepterstellung, die Erprobung und Evaluation sowie die Modifizierung der Qualifizierung – wurden dabei durch das NZFH fachlich begleitet und aus Mitteln der Bundesinitiative Frühe Hilfen des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Der hier vorliegende Bericht stellt eine Zusammenfassung der verschiedenen Erkenntnisse aus der Evaluation dar, von der Bewertung und Eignung der Qualifizierung insgesamt bis hin zu den differenzierten Lernprozessen auf der Ebene der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden.

Die Publikation dieses Berichts eröffnet zum einen die Möglichkeit, die ausgesprochen positiv verlaufene Erprobung des Qualifizierungsmo-

<sup>2</sup> Eine ausführliche Begründung der Passung des systemischen Ansatzes mit den Anforderungen an die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen findet sich im *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* (Ochs u.a. 2016).

<sup>3</sup> Dies ergaben Recherchen des NZFH im Vorfeld der Modulentwicklung, die durch Befunde der bundesweiten Kommunalbefragung bestätigt werden konnten (Küster u.a. 2015).



duls zu dokumentieren. So konnten die Qualität der Qualifizierung und die gute Passung des systemischen Ansatzes zu den Anforderungen an Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen im Rahmen der Evaluation belegt werden, ebenso die Bedeutung von *Sozial- und Selbstkompetenzen* für die Koordinierungstätigkeit. Gleichzeitig hat es sich als kompatibel zu unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Koordinierungskräften erwiesen, beispielsweise konnten sowohl neue als auch erfahrene Fachkräfte von der Qualifizierung profitieren. Entsprechend lässt sich das Modul als ergänzendes Angebot in bereits bestehende Weiterbildungsangebote für Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen integrieren.

## DANK

An dieser Stelle möchten wir uns bedanken für die Unterstützung der drei beteiligten Länder und für die engagierte Diskussion mit den für Frühe Hilfen zuständigen Landeskoordinierenden.

Ein großer Dank gilt den teilnehmenden Netz-

Zum anderen bietet die Darstellung der durchaus unterschiedlichen individuellen Entwicklungen vielfach Anregungen, die Frage des Lernerfolgs differenziert zu betrachten und daraus Anregungen für die Evaluation und Qualitätsentwicklung von Qualifizierungsangeboten allgemein zu ziehen. Denn: So einig sich die Teilnehmenden in ihrer hohen Zufriedenheit mit der Qualifizierung und bei deren positiver Nutzenbewertung auch sind, so unterschiedlich sind die Lernprozesse der einzelnen Koordinierungskräfte, die jeweils dahinterstehen. Dies für die Qualifizierung fachlich nutzbar zu machen, ist ein weiteres Anliegen dieses Berichts.

werkkoordinierenden, die sehr viel Zeit, Offenheit und Engagement nicht nur für die Qualifizierung mitbrachten, sondern auch für die vielfältigen Fragen der Evaluation; dadurch wurde eine solide Grundlage für die Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen befördert.

Nationales Zentrum Frühe Hilfen

# 1

## EINLEITUNG

Mit dem *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* wird den Akteuren der *Bundesinitiative Frühe Hilfen* (BIFH) ein als wirkföähig erprobtes Konzept vorgelegt, das zur Professionalisierung von Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen beitröagt.

Das Qualifizierungskonzept wurde durch die *Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie* (DGSF) und das *DGSF-Institut für systemisches Arbeiten und Forschen Ochs&Orban* in Zusammenarbeit mit dem *Nationalen Zentrum Frühe Hilfen* (NZFH) entwickelt sowie mit Netzwerkkoordinierenden aus drei Bundesländern von 2014 bis 2015 modellhaft erprobt. Diese Erprobung wurde durch eine formative Evaluation begleitet, welche die Passung und Wirkföähigkeit des Konzepts überprüfen sowie Möglichkeiten der Verbesserung und Weiterentwicklung aufzeigen sollte.

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen das erprobte Qualifizierungskonzept als passgerecht und wirkföähig. Während des gesamten Prozesses wurden Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Moduldurchführung mit den unterschiedlichen Beteiligten intensiv diskutiert sowie Hinweise zur Weiterentwicklung der Qualifizierung aufgenommen, die sich aus der Evaluation ergaben. Das Konzept der Qualifizierung ist ausführlich beschrieben im *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* (Ochs u.a. 2016).

Aus Sicht der Beteiligten bargen die Evaluationsergebnisse über ihren ursprünglichen Zweck hinaus weiteres Potenzial, um die Diskussion der Akteure der *Bundesinitiative Frühe Hilfen*

zur fachlich qualifizierten Koordination der Netzwerke Frühe Hilfen anzuregen. So ergaben sich unter anderem interessante Erkenntnisse zu den Ausgangsbedingungen, Bedarfen und individuellen Lernprozessen der teilnehmenden Koordinierungskräfte. Mit dem vorliegenden Evaluationsbericht sollen diese Erkenntnisse insbesondere den Ländern und den beauftragten Qualifizierungsanbietern zur Verfügung gestellt werden, damit diese sie für die Fortentwicklung und Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen nutzen können. Relevante Ergebnisse werden hier in zusammengefasster Form vorgestellt.

### **Aufbau des Evaluationsberichtes**

Nach dieser ersten Einleitung stellt das *zweite Kapitel* die erprobte Qualifizierung und die Grundlagen der Konzeptentwicklung sowie die durchgeführte Evaluation vor.

Das *dritte Kapitel* verdeutlicht, wie unterschiedlich die Ausgangsbedingungen der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden waren.

Das *vierte Kapitel* geht auf die Resultate der Qualifizierung ein, wie sie durch die Evaluation belegt werden konnten. Es zeigt auf, inwiefern die Qualifizierung die Teilnehmenden dabei unterstützen konnte, eine systemische Perspektive zu entwickeln und sich entsprechende systemische Handlungsweisen anzueignen. Dabei wird den unterschiedlichen Lernprozessen auf individueller Ebene besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Im *fünft*en und *sechsten Kapitel* werden die Schlussfolgerungen der Evaluation benannt sowie einzelne Aspekte, welche die Akteure der *Bundesinitiative Frühe Hilfen* gegebenenfalls zum Weiterdenken bzw. Weiterarbeiten anregen können.

# 2

**DAS SYSTEMISCHE QUALIFIZIERUNGSMODUL  
FÜR NETZWERKKOORDINIERENDE FRÜHE  
HILFEN UND SEINE EVALUATION**

Einleitend wird die systemische Qualifizierung, die erprobt und evaluiert wurde, in ihren Grundzügen vorgestellt. Des Weiteren wird aufgezeigt, auf welcher Basis ihr Konzept entwickelt wurde. Dabei werden auch die *systemischen Kompetenzbereiche* erläutert (Ochs u.a. 2016), die im Rah-

men der Qualifizierung adressiert werden. Es wird auf die Erprobung des Qualifizierungskonzepts ebenso eingegangen wie auf die begleitende Evaluation, die Grundlage für die vorgestellten Ergebnisse ist.

## 2.1. DAS QUALIFIZIERUNGSKONZEPT UND SEINE GRUNDLAGEN

Ausgangsbasis für die Entwicklung des systemischen Qualifizierungsmoduls war das vom NZFH herausgegebene *Kompetenzprofil Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen* (NZFH 2013), in dem für Koordinierungskräfte bedeutsame *Fachkompetenzen* sowie *Persönliche Kompetenzen* detailliert beschrieben werden. Dieses Profil in der Systematik des *Deutschen Qualifikationsrahmens* (DQR) stellt eine Orientierung für Weiterbildungsanbieter, Anstellungsträger sowie Netzwerkkoordinatorinnen dar, um zu vermittelnde oder zu erwerbende Kompetenzen einordnen zu können (ebd., S. 7).

Im Rahmen der Begleitforschung zur BIFH zeigte sich, dass die jeweiligen Kommunen die strukturellen und konzeptionellen Rahmenbedingungen, in denen die Koordinierungskräfte Frühe Hilfen tätig sind, unterschiedlich ausgestalten und mit komplexen Aufträgen sowie Anforderungen verbinden (NZFH 2015; NZFH 2014, S. 56ff.). Bisherige Qualifizierungsangebote für Netzwerkkoordinatorinnen richten sich dabei häufig im Schwerpunkt auf den Aufbau von *Fachkompetenzen*, also von Wissen sowie Fertigkeiten speziell über oder für den Bereich der Frühen Hilfen, und weniger von *Sozial- und Selbstkompetenzen*, die zur Bewältigung der zentralen Handlungsanforderungen ebenfalls als notwendig erachtet werden (vgl. das Vorwort des NZFH). Nach Einschätzung des NZFH entstand so Bedarf an einem Weiterbildungskonzept, das schwerpunktmäßig auf die Entwicklung der *Sozial- und Selbstkompetenzen* für die Netzwerkkoordination in den Frühen Hilfen zielt.

In der Folge wurde in Zusammenarbeit der

*Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie* (DGSF) und dem *DGSF-Institut für systemisches Arbeiten und Forschen Ochs&Orban* mit dem NZFH ein systemisches Qualifizierungsmodul entwickelt, das insbesondere die im Kompetenzprofil beschriebenen *Sozial- und Selbstkompetenzen* weiter ausbilden soll und sich in bestehende Curricula für Netzwerkkoordinatorinnen Frühe Hilfen integrieren lässt. Im Hinblick auf seine Passung und Wirkfähigkeit sollte das Qualifizierungsmodul praktisch erprobt und evaluiert werden.

### Die Konzeptentwicklung

In einem ersten Schritt der Modulentwicklung wurde durch das *DGSF-Institut für systemisches Arbeiten und Forschen Ochs&Orban* zunächst theoretisch hergeleitet, dass die im Kompetenzprofil beschriebenen Anforderungen an Netzwerkkoordinatorinnen deutliche Übereinstimmungen mit systemischen Kompetenzbereichen aufweisen. Dazu wurden die ausdifferenzierten *Sozial- und Selbstkompetenzen* aus dem Kompetenzprofil extrahiert und inhaltsanalytisch gruppiert, das heißt: Es wurden inhaltlich konsistente Kategorien gebildet, wobei einzelne Kompetenzen mehrfach zugeordnet wurden. Die so gewonnenen Kategorien wurden wiederum mit zentralen systemischen Grundorientierungen abgeglichen, wobei sich starke Parallelen zu Anforderungen zeigten, die sich den Netzwerkkoordinatorinnen aus einer systemischen Sicht stellen (Ochs u.a. 2016, S. 16). Somit wurde in einer ersten Überprüfung die Passung des systemischen Ansatzes zu den im Kompetenzprofil postulierten Bedarfen der Netzwerkkoordinatorinnen (im Sinne von Anforderungen an sie) bestätigt.

Anhand der beschriebenen Kategorisierung der *Sozial- und Selbstkompetenzen* aus dem Kompetenzprofil wurden schließlich die folgenden neun<sup>4</sup> **systemischen Kompetenzbereiche** gebildet, aus denen wiederum Lernziele für die Qualifizierung abgeleitet wurden. Auch die Evaluation orientierte sich bei der Überprüfung der Wirkfähigkeit und Passung der Qualifizierung an diesen Lernzielen, indem Items in Form von Aussagen zu bestimmten Handlungsweisen formuliert wurden, anhand derer die Teilnehmenden ihr aktuelles Handeln und die Bedeutung für ihre praktische Tätigkeit einschätzen sollten (vgl. Tabelle 1).

Eine weitere Überprüfung der Passung des systemischen Ansatzes zu den Anforderungen an Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen erfolgte demnach im Rahmen der Evaluation, indem die teilnehmenden Koordinierungskräfte die Passung der in der Qualifizierung auf- und auszubauenden systemischen Kompetenzbereiche zu ihren Bedarfen und Anliegen selbst einschätzten. Deren Relevanz für die Tätigkeit als Netzwerkkoordination Frühe Hilfen konnte dabei bestätigt werden (vgl. Kap. 3.2).

**Tabelle 1: Systemische Kompetenzbereiche des Qualifizierungskonzepts und Items zur Überprüfung der Zielerreichung in der Evaluation**

<b>ABKÜRZUNG</b>	<b>SYSTEMISCHE KOMPETENZBEREICHE</b> mit Erläuterung	<b>SYSTEMISCHE HANDLUNGSWEISEN</b> (Items zur Einschätzung des eigenen Handelns durch NWK)
KMK	<p><b>Systemische Kommunikations- und Managementkompetenzen</b></p> <p>Hierbei geht es darum, im Austausch mit den Netzwerkakteuren und den verschiedenen Umwelten des Netzwerks Verständnisse, Aufträge, Potenziale und Ressourcen sowie Grenzen Früher Hilfen und des Netzwerks Früher Hilfen lösungsorientiert zu entwickeln und zu klären – aber auch einzuwirken auf eine sinnvolle Allokation von (begrenzten) Ressourcen. Grundlage hierfür ist eine Haltung, welche die Eigendynamik und Selbstorganisation komplexer Systeme, wie Netzwerke, Organisationen sowie Personen, als komplexe biopsychosoziale Systeme würdigt, respektiert und auch die Ressourcenaspekte bezüglich dieser Eigendynamik in den Blick nehmen und benennen kann.</p>	<p>Ich wirke auf einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen in meinem Netzwerk hin.</p> <p>Ich mache Ressourcen für mein Netzwerk nutzbar.</p> <p>Ich kläre lösungsorientiert die Potenziale und Grenzen meines Netzwerkes.</p> <p>Ich plane Aktivitäten zur Aktivierung meines Netzwerkes.</p> <p>Ich lege regelmäßig Ziele gemeinsam mit meinem Netzwerk fest.</p>

<sup>4</sup> Der ebenfalls bei der inhaltlichen Gruppierung und Kategorisierung formulierte Kompetenzbereich der *Öffentlichkeitsarbeit* wurde im Rahmen der Qualifizierung nicht behandelt.

<b>ABKÜR- ZUNG</b>	<b>SYSTEMISCHE KOMPETENZBEREICHE</b> mit Erläuterung	<b>SYSTEMISCHE HANDLUNGSWEISEN</b> (Items zur Einschätzung des eigenen Handelns durch NWK)
<b>SSK</b>	<p><b>Systemische Selbstreflexions- und Selbstverortungskompetenzen</b></p> <p>Dies umfasst all die Fähigkeiten, die nötig sind, um die eigene Rolle, Funktion und Verortung als Netzwerkkoordination sowohl innerhalb des Netzwerks als auch bezüglich dessen Umwelten klären und weiterentwickeln zu können. Dazu gehört auch, ein realistisches Bild von der eigenen Rolle, Funktion und Verortung zu zeichnen. Grundlage dafür ist, viele der eigenen Ressourcen zu kennen, um sich stets aufs Neue der eigenen Rolle zu vergewissern.</p>	<p>Ich nutze Unterstützungsformate (z.B. kollegiale Beratung, Supervision), um meine eigene Perspektive zu erweitern.</p> <p>Ich verorte mich passend zu meinen eigenen Ressourcen im Netzwerk.</p> <p>Ich reflektiere meine Rolle, Funktion oder Verortung in meiner Herkunftsorganisation.</p> <p>Ich reflektiere meine eigene Rolle, Funktion oder Verortung im Netzwerk.</p>
<b>SKK</b>	<p><b>Systemische Schnittstellen- und Kooperationskompetenzen</b></p> <p>Darunter wird verstanden, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Netzwerk Frühe Hilfen mit relevanten professionellen sowie sozial- und gesundheitspolitischen Umwelten proaktiv gelingend gestaltet und weiterentwickelt wird. Dies umfasst sowohl methodische Kompetenzen als auch die Entwicklung grundlegender Sicherheit bei der Kooperation.</p>	<p>Ich gestalte die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure in den Frühen Hilfen (aus verschiedenen professionellen oder sozial- und gesundheitspolitischen Welten).</p> <p>Ich vermittele durch mein eigenes Auftreten Sicherheit bei den Netzwerkmitgliedern und Kooperationspartnern im Netzwerk.</p>
<b>QEK</b>	<p><b>Systemische Qualitätsentwicklungs- und Evaluationskompetenzen</b></p> <p>Dieser Kompetenzbereich bezieht sich darauf, die systemischen Grundsätze, wie Perspektivenvielfalt, Probleme und Fehler, als Ressource sowie kontinuierliche Selbst- und Fremdevaluation in Ideen zu überführen, wie die Qualität der Arbeit des Netzwerks evaluiert, gesichert und weiterentwickelt wird, und dies auch in konkretes Handeln umzusetzen.</p>	<p>Ich lade dazu ein, aus Fehlern zu lernen.</p> <p>Ich nehme kritische Rückmeldungen an.</p> <p>Ich vermittele kritische Rückmeldungen konstruktiv.</p> <p>Ich setze Methoden oder Instrumente zur Qualitätssicherung der gemeinsamen Netzwerkarbeit ein.</p>
<b>ABK</b>	<p><b>Systemische Auftrags- und Bedarfsklärung orientiert an den Familien</b></p> <p>Hier steht im Mittelpunkt, das Netzwerk an den Bedarfen und Aufträgen der Familien auszurichten und gleichzeitig die Eigenlogiken der beteiligten Leistungsbereiche und Professionen zu berücksichtigen.</p>	<p>Ich akzeptiere unterschiedliche Aufträge und Auftragsverständnisse im Netzwerk.</p> <p>Ich trage zur Klärung unterschiedlicher Aufträge und Auftragsverständnisse im Netzwerk bei.</p> <p>Ich suche, die gemeinsame Netzwerkarbeit stetig an den Bedarfen der Familien mit Kleinstkindern auszurichten.</p>

<b>ABKÜR- ZUNG</b>	<b>SYSTEMISCHE KOMPETENZBEREICHE mit Erläuterung</b>	<b>SYSTEMISCHE HANDLUNGSWEISEN</b> (Items zur Einschätzung des eigenen Handelns durch NWK)
<b>SSM</b>	<p><b>Stolpersteine und Spannungen systemisch managen</b></p> <p>Hierbei geht es darum, proaktiv Probleme, wie Kooperationshindernisse, Konkurrenzen, Konflikte oder Kommunikationsstörungen, in der Netzwerkarbeit in den Blick zu nehmen und lösungsorientiert im Sinne der beteiligten Akteure anzugehen.</p>	<p>Ich wirke auf Konflikte deeskalierend ein.</p> <p>Problemstellungen oder auftauchende Konflikte in der Netzwerkarbeit gehe ich lösungs- und ressourcenorientiert an.</p> <p>Ich begreife Krisen und Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung des Netzwerkes.</p>
<b>WN/AG</b>	<p><b>Wertschätzende Neugier und eine allparteiliche Grundhaltung</b></p> <p>Dies beinhaltet, die große Bedeutung informeller Aspekte einschätzen zu können und ganz konkret innerhalb des Netzwerks zu einer Kultur des dialogischen und positiv-wertschätzenden Miteinanders beizutragen. Dazu gehört, diese Haltung zu verinnerlichen und auch den Netzwerkakteuren gegenüber an den Tag zu legen.</p>	<p>Ich suche, gezielt zu einem wertschätzenden Miteinander im Netzwerk beizutragen.</p> <p>Ich nehme eine allparteiliche Grundhaltung gegenüber den Netzwerkpartnern ein.</p>
<b>M</b>	<p><b>Multiprofessionalität</b></p> <p>Dies bedeutet, den spezifischen Beitrag der verschiedenen Professionen als wesentliche Ressource des Netzwerks wertzuschätzen, Ideen zur Anerkennung derselben zu entwickeln und in konkretes Handeln umzusetzen.</p>	<p>Ich suche, die Multiprofessionalität meines Netzwerkes als Ressource nutzbar zu machen.</p> <p>Ich werbe für die Wertschätzung von Multiprofessionalität im Netzwerk.</p>
<b>S</b>	<p><b>Selbstfürsorge</b></p> <p>Hierbei geht es um Kompetenzen der Selbstfürsorge und Selbstunterstützung sowie der Psychohygiene. Dazu gehört, ein „Gefühl“ für persönliche Ressourcen und Grenzen zu entwickeln sowie Strategien zu kennen und anzuwenden, die es erleichtern, auf sich selbst gut zu achten.</p>	<p>Ich achte auf mich selbst (meine eigenen Ressourcen und Grenzen).</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

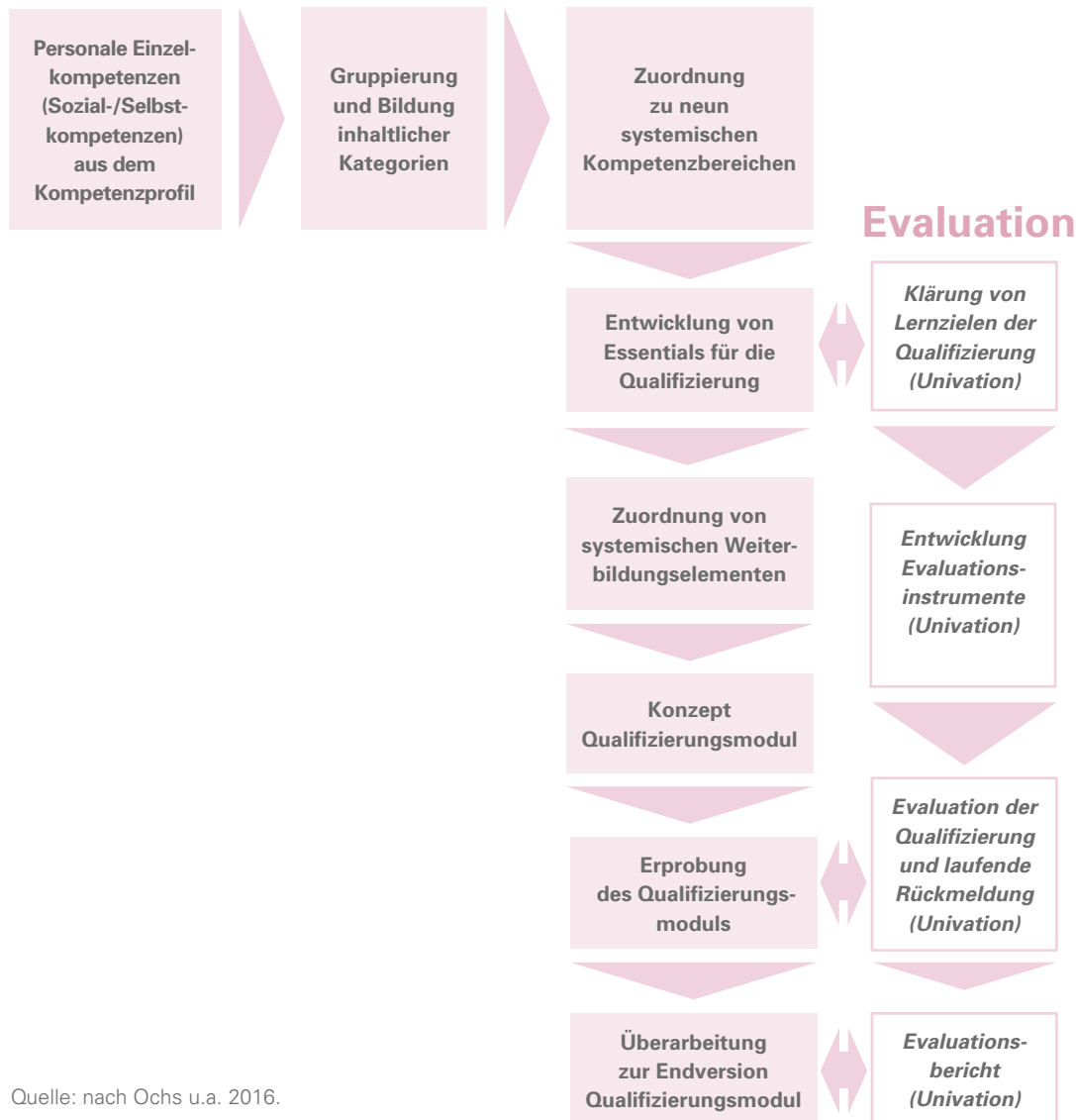
Auf Grundlage der Beschreibungen dieser Kompetenzbereiche wurde das Konzept für eine systemische Qualifizierung entwickelt, umgesetzt und evaluiert. Die Abbildung 1 zeigt die ver-

schiedenen Arbeitsschritte der Modulentwicklung und Modulerprobung im Zusammenspiel mit der Evaluation.



Abbildung 1: Vorgehen bei der Entwicklung des Qualifizierungsmoduls und Zusammenspiel mit der Evaluation

## Entwicklung des Qualifizierungsmoduls



Quelle: nach Ochs u.a. 2016.

### Das Qualifizierungsmodul

Das *Qualifizierungsmodul Netzwerke systemisch verstehen und koordinieren* besteht aus 100 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten, die sich auf vier zweieinhalb-tägige Modulbausteine verteilen. Ergänzend wurden sowohl Peergruppen-Arbeit (Interventionsgruppen, die sich zum Praxistransfer der erlernten Inhalte austauschen) als auch Einzelarbeit (E-Mail-Reflexionen zu vorgegebenen Fragen) für die Zeit zwischen den Präsenzveranstaltungen vorgesehen (Ochs u.a. 2016, S. 82f.).

Die **vier Modulbausteine** bauen inhaltlich aufeinander auf:

- Der *erste Modulbaustein* legt die theoretischen Grundlagen systemischen Arbeitens sowie für ein systemisches Verständnis für Netzwerke und bezieht dies auf die Praxis der Koordinierungstätigkeit in den Frühen Hilfen.
- Der *zweite Modulbaustein* adressiert grundlegende systemische Kompetenzbereiche für die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen, insbeson-

dere systemische *Kommunikations- und Managementkompetenzen*.

- Der *dritte Modulbaustein* fokussiert weiterführende systemische Kompetenzbereiche, insbesondere zur Arbeit an Schnittstellen sowie zur Auftrags- und Bedarfsklärung.
- Der *vierte Modulbaustein* widmet sich dem Thema Reflexion, Evaluation und Qualitätsentwicklung in Netzwerken aus systemischer Sicht.

Die im Qualifizierungsmodul verwendeten **Lehr- und Lernformen** sind vielfältig und beinhalten theoretische Inputs, Gruppen- und Einzelarbeit sowie Plenumseinheiten, Rollenspiele (teilweise mit Videofeedback) und Präsentationen der Teilnehmenden (vgl. Ochs u.a. 2016, S. 80f.). Dabei wird vorwiegend auf der Grundlage von Fragen bzw. Situationen aus der Praxis gearbeitet, die von den Teilnehmenden eingebracht werden. Auf diese Weise sollen die vermittelten theoretischen Inhalte veranschaulicht und mit einer systemischen Perspektive verbunden sowie mit konkreten systemischen Arbeitsweisen unterlegt werden (vgl. den *Exkurs: Was wird im Modul unter „systemischem Arbeiten“ verstanden* S. 19). Regelmäßige Reflexionen sind ebenso Bestandteil des Moduls wie das Einholen von Feedback zum Abschluss eines jeden Bausteines.

Einen relevanten Bestandteil des Modulkonzepts bilden darüber hinaus grundlegende und nicht unerhebliche **Anforderungen**, die **an die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner** der Qualifizierung zu stellen sind. Zentral sind hierbei Erfahrungen in systemischer Fort- und Weiterbildung sowie die Fähigkeit, aus einer systemischen Haltung (Ochs u.a. 2016, Kap. D.1.2) heraus zu agieren und so als Vorbild für die Teilnehmenden fungieren zu können. Dazu gehört unter anderem:

- bereit zu sein, das eigene Vorgehen an die geäußerten Bedarfe und Kontextbedingungen der Teilnehmenden anzupassen sowie eine entsprechend hohe Flexibilität,
- über ein vielfältiges Methodenrepertoire zu verfügen und auf dieses gezielt und sicher zurückgreifen zu können,
- zu einer wertschätzenden Atmosphäre in der Gruppe beizutragen und „auf Augenhöhe“ zu kommunizieren,
- eigene Sichtweisen und Hypothesen immer wieder transparent zu machen und alle Perspektiven in den Dialog einzuladen,
- den Praxisbezug der theoretischen Inhalte herzustellen,
- ressourcenorientiert vorzugehen und „Fehler“ als Ausgangspunkt für Entwicklungsmöglichkeiten zu vermitteln.

## EXKURS: WAS WIRD IM MODUL UNTER „SYSTEMISCHEM ARBEITEN“ VERSTANDEN?

Im Qualifizierungsmodul wird erläutert, was genau unter systemischem Arbeiten bei der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen verstanden wird und welche Kompetenzbereiche jeweils im Fokus der Modulbausteine stehen.<sup>5</sup> Der Theorieteil stellt eine Verbindung der systemtheoretischen Konzeptualisierung von Netzwerken mit der Praxis der Netzwerkarbeit her, indem in ihm die erkenntnistheoretischen Grundannahmen des systemischen Ansatzes ausgeführt und mit vier *Grundorientierungen* für die Praxis verbunden werden – einer Kombination aus einem systemischen Verständnis, einer systemischen Perspektive sowie der Nutzung entsprechender systemischer Arbeitsweisen (Ochs u.a. 2016, S. Kap. B.2.3):

- a) *Lösungs- und Ressourcenorientierung*: Konzentrieren auf und Nutzbarmachen von im Netzwerk vorhandenen Ressourcen sowie von Lösungsoptionen und Lösungspotenzialen
- b) *Kontext- und Musterorientierung*: Erforschen und Sichtbarmachen von Mustern und strukturellen Aspekten (wie Interaktions- und Kommunikationsmuster) bei gleichzeitigem Berücksichtigen der Dynamik und Zeitlichkeit des Netzwerks
- c) *Auftrags- und Kundenorientierung*: Ausrichten des Netzwerkhandelns an den Bedürfnissen, Wünschen, Zielen und Vorstellungen der Familien sowie weiterer Beteiligter; dazu Erforschen, Sichtbarmachen und Klären von Aufträgen inklusive möglicher Konflikte bei verschiedenartigen oder widersprüchlichen Aufträgen
- d) *Kooperations- und Beziehungsorientierung*: proaktives Praktizieren, Anregen und Stärken der Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks mit Dritten und Familien (in deren Umfeld) sowie systematische Beziehungsarbeit

Ergänzt werden diese Aspekte im Qualifizierungsmodul um die im Kompetenzprofil als zentral beschriebene Handlungsanforderung an Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen zur Evaluation und Qualitätsentwicklung.<sup>6</sup> Die Qualifizierungsteilnehmenden sollen in die Lage versetzt werden, ihre Arbeit systematisch und praxistauglich zu reflektieren und dafür ein systemisches Verständnis von Qualitätsentwicklung sowie systemische Arbeitsweisen zu nutzen.

Aus Sicht der Autorengruppe des Qualifizierungsmoduls erweist sich der systemische Ansatz für die Weiterbildung von Netzwerkkoordinierenden als gewinnbringend (Ochs u.a. 2016, S. 16):

- durch die hohe **Konvergenz der Handlungsfelder** – denn sowohl Unterstützungsbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten von Familien, multiprofessionelle Kooperationen und soziale Netzwerke als auch die dabei zentralen **Grundorientierungen** stellen in den Frühen Hilfen wie in den systemischen Arbeitsfeldern den Kerngegenstand dar;

<sup>5</sup> Im *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* wird dies ausführlich vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen der Systemtheorie begründet und anhand der praxeologischen Grundorientierungen aufgeschlüsselt (Ochs u.a. 2016).

<sup>6</sup> Vgl. hierzu die vierte Handlungsanforderung im *Kompetenzprofil Netzwerkkoordination Frühe Hilfen* (NZFH 2013, S. 48ff.).

- durch ein **systemisches Verständnis** von multiprofessionellen Netzwerken sowie dessen theoretische Rahmungen – insbesondere zur Bedeutung von Kommunikation, zum Umgang mit Komplexität und zur Konstruktion von Wirklichkeit, die den Blick auf das eigene Koordinierungsverständnis sowie auf Sichtweisen und Eigenlogiken der Netzwerkpartner weiten und die Handlungsfähigkeit unterstützen können;
- durch die spezifischen **systemischen Arbeitsweisen** mit einer Vielzahl von Methoden, Kommunikationsstrategien und Techniken, die sich gut auf die Praxis der Netzwerkkoordination beziehen lassen.

Weitergehende Begründungen sowie die vollständige Beschreibung des Qualifizierungskonzepts inklusive der einzelnen Inhalte der Modulbausteine und der eingesetzten Lehr- und Lernformen finden sich im *Qualifizierungsmodul Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren* (Ochs u.a. 2016).

## 2.2 DIE BEGLEITENDE EVALUATION DER QUALIFIZIERUNGSPROBUNG

Das *Institut für Evaluation Univation Dr. Beywl & Associates GmbH* in Köln wurde durch das NZFH ab Sommer 2014 mit der begleitenden, formativen Evaluation der Qualifizierung beauftragt – frühzeitig vor der Erprobung des ersten Qualifizierungsbausteins. Dadurch bestand die Möglichkeit, die Teilnehmenden bereits vor dem Start der Fortbildung ein erstes Mal zu befragen und eine Vergleichsbasis für die Messung der Resultate nach Abschluss der Qualifizierung zu legen.

Die Evaluation verfolgte den **Zweck**, den Verantwortlichen für die Modulentwicklung bei DGSF/ Institut Ochs&Orban und im NZFH fundierte Informationen zur Verfügung zu stellen, welche die Verbesserung, Weiterentwicklung und künftige Ausrichtung der Bildungsmaßnahme unterstützen. Dies schloss vor allem die Bewertung konzeptioneller und zielbezogener Aspekte der Qualifizierung, die Feststellung von Ausgangsbedingungen und Bedarfen sowie die Ableitung von Ansatzpunkten und Möglichkeiten zur Verbesserung ein. Dabei ergaben sich vier evaluationsleitende **Fragestellungen**:

1) Wie lassen sich die Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmenden anhand von soziodemografi-

schen und berufsbezogenen Angaben sowie von Vorkenntnissen beschreiben?

2) Inwiefern passen die Ziele der Qualifizierungsmaßnahme zu den Bedarfen der Zielgruppe der Netzwerkkoordinierenden, zu deren Aufgaben und Arbeitsbedingungen sowie zum Kompetenzprofil?

3) Inwiefern ist das Konzept samt Inhalten, Didaktik, Methodik, Rahmenbedingungen und Zugangsvoraussetzungen geeignet, die Ziele zu erreichen?

4) Inwiefern werden die Ziele der Qualifizierungsmaßnahme bezüglich Lernerfolg, Kompetenzerwerb und Transfer des Gelernten erreicht?

Alle Erhebungen wurden dementsprechend so angelegt, dass fortlaufend Ergebnismeldungen an die Verantwortlichen für die Modulentwicklung erfolgten, um auf ihrer Grundlage gemeinsam Schlussfolgerungen bezüglich der Umsetzung und möglichen Verbesserung der Qualifizierung ziehen zu können. Konkret wurden Zwischenberichte zu jedem Erhebungsschritt vorgelegt und es fanden regelmäßige Abstimmungen und Telefontermine zwischen Evaluation, Autorenteam

des Qualifizierungsmoduls und dem NZFH statt. In die Erhebungen wurden flexibel Fragen aufgenommen, mit denen Daten zu aktuellen Informationsbedarfen der Verantwortlichen für die Modulentwicklung gesammelt werden konnten.

Die insgesamt 30 an der Qualifizierung teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden wurden mehrfach und auf unterschiedliche Weise befragt. Sie unterstützten die Evaluation und die Qualitätssicherung des Qualifizierungsmoduls hiermit in besonderem Maße. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die im vorliegenden Bericht dargestellten Erkenntnisse und getroffenen Aussagen. Folgende **Leistungen und Erhebungen** wurden im Rahmen der Evaluation umgesetzt:

- *Beschreibung der Rahmenbedingungen* der Netzwerke Frühe Hilfen in den an der Qualifizierungserprobung teilnehmenden drei Bundesländern auf der Basis vorliegender Dokumente und Informationen sowie ergänzender telefonischer Befragung der jeweiligen Landeskoordinierenden

- *Zweimalige Online-Befragung* aller Qualifizierungsteilnehmenden (vor Beginn und nach Abschluss der Qualifizierung) vor allem zum Nachzeichnen der Entwicklung ihrer Kompetenzen und Haltungen sowie zur Einschätzung des Praxistransfers und dessen Rahmenbedingungen (anhand quantitativer und qualitativer Daten)

- *Feedback-Befragung* aller Teilnehmenden im Anschluss an jeden der vier Bausteine des Qualifizierungsmoduls zur Sammlung von Rückmeldungen, zur Qualifizierung und zu konzeptionellen Aspekten (mittels quantitativer und qualitativer Daten) via schriftlicher Feedback-Bogen

- *Teilstrukturierte qualitative Telefoninterviews* mit sechs ausgewählten Teilnehmenden zu individuellen Entwicklungsverläufen und Bedingungen des Praxistransfers nach dem zweiten Qualifizierungsbaustein (Auswahl von Teilnehmenden mit möglichst heterogenen Hintergründen und Eingangsvoraussetzungen)<sup>7</sup>

- *Reflexionsworkshop* mit den systemischen Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern zur Diskussion zentraler Evaluationsergebnisse (insbesondere zur Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden) und zur Ableitung von Schlussfolgerungen

- *Abschließende Ergebnisworkshops* mit dem NZFH, der DGSF und dem Institut Ochs&Orban sowie mit den jeweiligen für Frühe Hilfen zuständigen Landeskoordinierenden der einbezogenen Bundesländer zur Ergebnisdiskussion und Ableitung von Schlussfolgerungen für das Qualifizierungsmodul und den Transfer der Qualifizierung.

Die in den Erhebungen gesammelten quantitativen und qualitativen Daten wurden jeweils bezogen auf die Evaluationsfragestellungen analysiert und zu einem Gesamtbild integriert. Im vorliegenden Bericht werden ausgewählte Ergebnisse vorgestellt, die für Akteure der *Bundesinitiative Frühe Hilfen* (BIFH) sowie für die breitere interessierte Öffentlichkeit potenziell aufschluss- und erkenntnisreich sind.

---

<sup>7</sup> Dabei wurden Personen aus allen drei beteiligten Bundesländern ausgewählt, die hinsichtlich der Dauer ihrer Tätigkeit als Netzwerkkoordinierende, ihrer Professionen, dem Ort/der Region ihrer Tätigkeit (städtisch/ländlich) sowie ihrer systemischen Vorkenntnisse Unterschiede aufweisen.

## 2.3 ERGEBNISSE ZUR QUALIFIZIERUNGSPROBUNG IM ÜBERBLICK

Zwischen Oktober 2014 und April 2015 wurde das beschriebene Qualifizierungsmodul mit einer Gruppe von insgesamt 30 Netzwerkkoordinierenden (inklusive einer Landeskoordination)<sup>8</sup> aus drei Bundesländern in zwei Qualifizierungsgruppen erprobt. Durch die flexible Ausrichtung an den Bedarfen und Rückmeldungen der Teilnehmenden ergaben sich bei Inhalten und konkreten Übungen sowie in den Abläufen leichte Abweichungen zwischen den beiden Gruppen, die jedoch bei der Bewertung der Qualifizierung durch die Teilnehmenden kaum ins Gewicht fielen.

Insgesamt passt das Qualifizierungskonzept sehr gut zu den Bedarfen und Aufgaben der Netzwerkkoordinierenden in den Frühen Hilfen. Dies zeigt sich vor allem in

- der Einschätzung systemischer Handlungsweisen als durchweg (sehr) **wichtig für die Tätigkeit als Netzwerkkoordination** Frühe Hilfen (vgl. Kap. 3.2 und Kap. 4.1 sowie die Abbildung 4);
- einer durchgängig hohen **Zufriedenheit** der Teilnehmenden über die Qualifizierungsbausteine hinweg (vgl. Kap. 3.2 und Tabelle 2, S. 31);
- einer (sehr) hohen Zustimmung der Teilnehmenden bezüglich des persönlichen **Nutzens** der Qualifizierung **für die weitere Tätigkeit** in der Netzwerkkoordination (vgl. Kap. 4.4 und Abbildung 1).

Neben der generellen Passung des systemischen Moduls zu den Bedarfen und der praktischen Tätigkeit der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden wurde auch der **didaktisch-methodische Ansatz** der Qualifizierung durch die

Evaluationsergebnisse bestätigt. Als besonders hilfreich für den Lernprozess erweisen sich dabei folgende Angebote und Anregungen:

- praktische Übungen und Rollenspiele mit Nachbereitung in Balance mit einer Fundierung durch theoretischen Input und begleitendes Material;
- offener Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen;
- Aufgreifen von realen bzw. praxisnahen Beispielen;
- beispielhaftes Vorbild der Weiterbildnerinnen und Weiterbildner für das Wahrnehmen und Handeln aus einer systemischen Haltung heraus;
- Methodenvielfalt insgesamt.

Hervorzuheben ist, dass es den Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern gelang, die oben dargestellten Anforderungen wie die flexible Ausrichtung an den Bedarfen der Teilnehmenden, die aktive Suche nach Praxisbezug, den wertschätzenden Umgang miteinander, die Ressourcenorientierung und Fehlerfreundlichkeit in den Qualifizierungsbausteinen lebendig werden zu lassen (vgl. Abbildung 2).

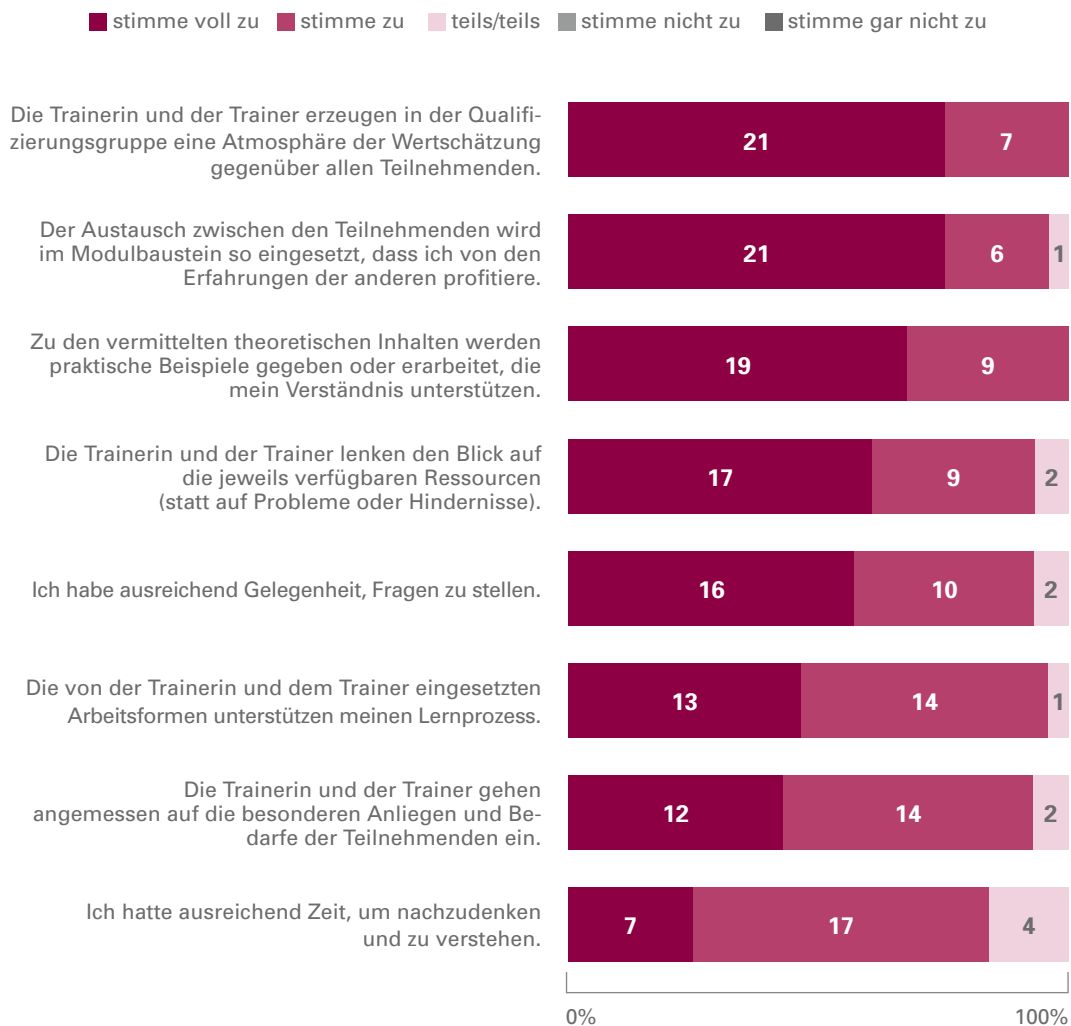
Verbesserungspotenzial wurde nur bezüglich einer verbindlicheren Einbindung der erstmalig verwendeten Methoden *Intervisionsgruppen* und *E-Mail-Reflexionen* in das Gesamtkonzept der Qualifizierung festgestellt. Entsprechende Optimierungsvorschläge wurden bei der Überarbeitung des Qualifizierungsmoduls einbezogen (Ochs u.a. 2016).

<sup>8</sup> In der Qualifizierungsgruppe eines Bundeslandes nahm eine Landeskoordination (auf eigenen Wunsch und mit ausdrücklicher Zustimmung der Netzwerkkoordinierenden) teil. In die Online-Befragungen der Teilnehmenden wurde diese Person nicht einbezogen, da hier der Lernzuwachs der Netzwerkkoordinierenden im Vordergrund stand; das Feedback zu den Modulen wurde jedoch von ihr eingeholt. Konkrete Hinweise zum möglichen Einbezug der Landeskoordination oder von Vorgesetzten in die Qualifizierung sind im Modulhandbuch enthalten (Ochs u.a. 2016, S. 84).

Jeder Modulbaustein wurde durch ein Team von zwei systemischen Weiterbildnerinnen bzw. Weiterbildnern geleitet, wobei eine Person davon bei

allen Einheiten präsent war. Somit wurden unterschiedliche Perspektiven eingebracht, was von den Teilnehmenden ausdrücklich begrüßt wurde und auch eine gewisse Kontinuität gewährleistete.

**Abbildung 2: Feedback der Teilnehmenden zum Qualifizierungsmodul**



Quelle: viertes Modulfeedback (n=28). Balkenbeschriftung: absolute Häufigkeiten. Eigene Berechnungen.

Mit Blick auf den Auf- und Ausbau einer systemischen Perspektive, eines systemischen Verständnisses sowie entsprechender systemischer Handlungsweisen in den neun oben beschriebenen Kompetenzbereichen zeigt sich in den Erhebungen, dass alle teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden etwas aus der Qualifizie-

rung mitnehmen und sie teils zum Abschluss der Qualifizierung bereits Aspekte in ihrer praktischen Tätigkeit nutzen konnten. Die Ergebnisse der Evaluation zu den festgestellten Lernprozessen und Entwicklungen bei den Teilnehmenden bilden ein Kernstück des vorliegenden Berichtes und werden im Kapitel 4 ausführlich vorgestellt.

# 3

**AUSGANGSBEDINGUNGEN UND  
BEDARFE DER TEILNEHMENDEN  
NETZWERKKOORDINIERENDEN**



Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen arbeiten unter sehr unterschiedlichen Bedingungen, wie es die Ergebnisse der Kommunalbefragung 2014 des *Nationalen Zentrums Frühe Hilfen* (NZFH) aufzeigen.<sup>9</sup>

Auch die Teilnehmenden an der Erprobung der systemischen Qualifizierung, die aus drei unterschiedlichen Bundesländern kamen, verwiesen auf eine große Bandbreite an Ausgangsbedingungen, welche die Weiterbildnerinnen und Weiterbildner bei der Umsetzung des Moduls zu

berücksichtigen hatten. Bei der Erprobung des Qualifizierungskonzepts war eine Heterogenität in der Zusammensetzung explizit erwünscht, um Aussagen über die Passung des Konzepts bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Bedarfen der Netzwerkkoordination treffen zu können. Die Evaluation beschrieb die Arbeits- und Ausgangsbedingungen der Netzwerkkoordinierenden auf der Grundlage von telefonischen Befragungen der jeweiligen Landeskoordinierenden sowie den Daten aus schriftlichen Befragungen der Teilnehmenden.

### 3.1 AUSGANGSBEDINGUNGEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNG

An der Qualifizierungserprobung beteiligten sich ein flächenmäßig großes und ein flächenmäßig kleines Bundesland sowie ein Stadtstaat. Bereits hieraus ergeben sich für die teilnehmenden Koordinierungskräfte deutliche Unterschiede in den Anforderungen und Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit – von verschiedenen inhaltlichen Aufgaben bis hin zu unterschiedlich langen Reisewegen, was unter anderem für die Abstimmung und den Austausch der Netzwerkkoordinierenden untereinander bedeutsam ist.

Die Netzwerke der verschiedenen Koordinierungskräfte mit ihren Strukturen und Bedingungen sind unter anderem stark davon beeinflusst, inwieweit und wie lange es in den Ländern bzw. in den einzelnen Kommunen oder Regionen bereits Vernetzung und Initiativen in den Frühen Hilfen gibt.<sup>10</sup> In einem beteiligten Bundesland lief bereits seit einigen Jahren ein Programm der Frühen Hilfen, die anderen starteten erst um 2012 systematisch mit der landesweiten Vernetzung, gefördert durch die *Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen*. Hier gab es auf lokaler Ebene bereits Strukturen, auf die man aufbauen konnte. Entsprechend war

auch die Tätigkeitsdauer der an der Qualifizierungserprobung teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden unterschiedlich; sie lag zwischen weniger als einem Jahr und sieben Jahren.

#### **Charakterisierung der durch die Teilnehmenden koordinierten Netzwerke**

Dazu passend wird das Ausmaß von Veränderungen in den Netzwerken der teilnehmenden Koordinierenden in den Monaten vor Qualifizierungsstart sehr unterschiedlich beurteilt (vgl. Abb. 3, S. 27). Ebenso sind in einigen Netzwerken bereits alle relevanten Akteure und viele unterschiedliche Professionen vertreten, während andere noch recht weit davon entfernt scheinen. Zwar werden die meisten Netzwerke zu Beginn der systemischen Qualifizierung von ihren Koordinierenden als sehr gut etabliert beschrieben, für manche standen zum Qualifizierungszeitpunkt jedoch weiterhin Auf- und Ausbau im Fokus. Auch im Hinblick auf die Netzwerkarbeit und deren Qualität werden die Netzwerke durchaus heterogen beschrieben. So gibt es jene Netzwerke, die langfristig auf klar definierte Ziele hinarbeiten, aber auch andere, die eher spontan von Aktivität zu Aktivität planen. Es gibt Netzwerke, welche die Qualität

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Küster u.a. 2015: Hier werden systematisch die vorliegenden Kenntnisse zur Ausgestaltung und Arbeit der Koordinierungsstellen präsentiert.

<sup>10</sup> Vgl. Küster u.a. 2015, S. 30.

ihres Netzwerkes systematisch weiterentwickeln. In anderen wird die Qualität der Netzwerkarbeit kaum thematisiert. Über alle Netzwerke hinweg zeichnet sich in den Befragungsergebnissen zur Netzwerkcharakterisierung vor dem Start der Modulerprobung jedoch Folgendes ab:

- Die Multiprofessionalität der Netzwerke wird vor allem als eine wertvolle Ressource wahrgenommen.
- Die Netzwerke haben häufig bereits deutlich erkennbare Strukturen.
- Die Netzwerke bestehen überwiegend aus sehr engagierten Partnern.
- Die Zusammenarbeit ist zumeist durch eine offene Kommunikationskultur und durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet (vgl. Abb. 3, S. 27).

Als Akteure, die bislang noch nicht zufriedenstellend in die Netzwerke einbezogen sind, werden vor allem die Fachkräfte aus dem medizinischen Bereich genannt, insbesondere niedergelassene Ärztinnen und Ärzte. Hierbei handelt es sich um eine Herausforderung, die sich den Netzwerken Frühe Hilfen offenbar bundesweit stellt (NZFH 2014, S. 58f.). Sie stellt sich interessanterweise auch dort, wo die Koordination mit einem Tandem aus Jugendamt und Gesundheitsamt besetzt

ist, was grundsätzlich eine gute Ausgangsbasis dafür bieten sollte, zwischen den unterschiedlichen „Logiken“ der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens zu vermitteln. Auch durch die teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden selbst wurde das Thema in die Qualifizierung eingebracht, um gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen (Ochs u.a. 2016, S. 30).

### **Eingangsvoraussetzungen der teilnehmenden Koordinierungskräfte**

Unter den Berufsabschlüssen der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden ist die Soziale Arbeit/ Sozialpädagogik am häufigsten vertreten. Ein Teil verfügt über Berufsabschlüsse aus der Pädagogik oder aus dem Gesundheitswesen.

Vor dem Start der Modulerprobung hatten 60% der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden keine oder lediglich bruchstückhafte Vorkenntnisse zum systemischen Ansatz. Die zehn Personen, die grundlegende oder umfangreiche Vorkenntnisse mitbrachten, hatten diese vor allem in ihrer Ausbildung/ihrem Studium und seltener in systemischen Fortbildungen erworben. Es oblag entsprechend den Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern, sowohl Grundlagenkenntnisse bzw. ein Basisverständnis zu vermitteln, als auch Personen mit vorhandenen Kenntnissen und Erfahrungen einzubinden.

Die Teilnehmenden wurden bei der Online-Befragung vor dem Qualifizierungsstart gebeten, ihr eigenes Netzwerk jeweils zwischen den beiden Polen (links und rechts) zu verorten.

Quelle: Online-Befragung der Teilnehmenden vor der Qualifizierung (n=25). Eigene Berechnungen.

**Abbildung 3: Charakterisierung der von den Teilnehmenden koordinierten Netzwerke zu Beginn der Qualifizierung**

	<b>HÄUFIGKEITEN</b> (absolute Werte, höchste Werte hell)	
Multiprofessionalität wird als wertvolle Ressource wahrgenommen	10 11 3 1	Multiprofessionalität wird als Hindernis wahrgenommen
hat deutlich erkennbare Strukturen	7 10 5 3	hat sehr vage Strukturen
besteht überwiegend aus sehr engagierten Partnern	5 12 7 1	besteht überwiegend aus desinteressierten/trägen Partnern
zeichnet sich durch eine offene Kommunikationskultur aus	7 9 8 1	zeichnet sich durch mangelnde Kommunikation aus
es sind sehr viele unterschiedliche Professionen vertreten	6 10 4 4 1	es sind sehr wenige unterschiedliche Professionen vertreten
ist bereits sehr gut etabliert	2 14 6 2 1	steht noch am Anfang
ist durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet	3 12 10	ist durch Misstrauen gekennzeichnet
hat sich in den letzten sechs Monaten sehr wenig verändert	6 7 8 3 1	hat sich in den letzten sechs Monaten sehr stark verändert
hat klare Vereinbarungen, wer über was informiert wird	4 7 12 2	hat undurchsichtige Informationswege
Konflikte werden schnell beigelegt	3 9 10 1	Konflikte eskalieren schnell
Aktivitäten der Partner richten sich an den Bedarfen der Familien aus	3 9 9 4	Aktivitäten der Partner sind von unterschiedlichen Interessen geprägt
arbeitet sehr produktiv zusammen	2 8 13 2	arbeitet wenig produktiv zusammen
hat ein gemeinsames Auftragsverständnis	1 9 13 2	hat kein gemeinsames Auftragsverständnis
Probleme werden konstruktiv gelöst	3 7 14 1	Probleme lähmen das Netzwerk
ist stark auf meine moderierenden Eingriffe angewiesen	2 7 12 3 1	würde auch ohne meine moderierenden Eingriffe weiterhin funktionieren
plant langfristig auf klar definierte Ziele hin	2 6 11 4 2	plant spontan von Aktivität zu Aktivität
Qualität der Netzwerkarbeit wird systematisch weiterentwickelt	2 6 13 1 3	Qualität der Netzwerkarbeit wird nicht thematisiert
Partner nehmen kritische Rückmeldungen an	2 6 14 2	Partner reagieren irritiert auf kritische Rückmeldungen
alle relevanten Akteure sind vertreten	2 5 14 3 1	es fehlen viele der relevanten Akteure

Im Rahmen der Onlinebefragung bei der Modulerprobung gaben 72% der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden an, dass sie ihre Tätigkeit in den vergangenen Monaten „sehr häufig“ bzw. „häufig“ als herausfordernd empfanden. Diejenigen Netzwerkkoordinierenden, welche ihre Tätigkeit in dieser Zeit lediglich „gelegentlich“ oder auch „selten/nie“ als herausfordernd empfanden, sind mindestens ein Jahr, meist jedoch bereits länger als vier Jahre in dieser Funktion tätig. Dies bringt für die noch dienstjüngeren Kolleginnen und Kollegen die Hoffnung auf eine gewisse Routine sowie mehr Sicherheit mit Anwachsen der Praxiserfahrung mit sich.

### **Institutionelle Verankerung der Netzwerkkoordinationen**

Die meisten an der Modulerprobung teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden sind organisatorisch beim Jugendamt angesiedelt, ein kleinerer Teil ist mit einem Stellenanteil im Gesundheitsamt verankert. Die Bandbreite bundesweit vorgefundener Verankerungsvarianten (Küster u.a. 2015, S. 25f.) widerspiegelnd hat ein Teil der Teilnehmenden eine Stabsstelle direkt unter der Amtsleitung, ein Teil ist in eine Organisationseinheit gemeinsam mit dem *Allgemeinen Sozialen Dienst* (ASD) eingebunden, ein weiterer Teil ist in einem eigenen Sachgebiet tätig. Die organisatorische Eingliederung der Koordinierungsstelle, aber auch die Bedeutsamkeit der Frühen Hilfen sowie der Rückhalt, den die Netzwerkkoordinierenden in ihrer Organisation erfahren, haben Auswirkungen darauf, wie sie ihre Tätigkeiten ausführen können bzw. auf welche Ressourcen sie zurückgreifen oder welchen Hindernissen sie begegnen.

Einige Teilnehmende thematisierten diese Aspekte im Zusammenhang mit der Frage, inwiefern es ihnen möglich ist, das bei der Qualifizierung Gelernte in die Praxis umzusetzen. Einzelne Koordinierungskräfte sehen sich in ihren Entscheidungsbefugnissen begrenzt und in ihrer Handlungsfähigkeit insgesamt beeinträchtigt. Offenbar gibt es vereinzelt unklare Abgrenzungen zwischen den Fachgebieten sowie ein Konkurrenzdenken und teils verhärtete Fronten im Umgang miteinander. Mitunter scheint auf

der Leitungsebene ein mangelndes Verständnis für die herausfordernde Aufgabe einer Netzwerkkoordination Frühe Hilfen zu bestehen, was sich unter anderem in einer unzureichenden Ressourcenausstattung – zeitlich und finanziell – äußern kann, welche vielfach als generelles Hindernis, über den Lerntransfer im Rahmen der Qualifizierung hinaus, beklagt wird.

### **Zeitliches Kontingent für die Netzwerkkoordination und organisatorische Anforderungen**

Den teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden stehen unterschiedliche Stellenanteile für die Ausübung ihrer Tätigkeit – zwischen einer halben und einer ganzen Stelle – zur Verfügung. Befragungsergebnisse der Evaluation zeigen jedoch, dass die real im Wochendurchschnitt geleistete Stundenzahl selten mit der vorgesehenen übereinstimmt. Netzwerkkoordinierende mit einer halben Stelle gaben in der Online-Befragung zu Beginn der Qualifizierung zur Hälfte an, im Durchschnitt der letzten sechs Monate tatsächlich lediglich zehn oder weniger Stunden wöchentlich für die Netzwerkkoordination verwendet zu haben. Bei anderen waren es dagegen regelmäßig mehr als die 20 Stunden ihrer halben Stelle. In freien Äußerungen wiesen die Netzwerkkoordinierenden auf die Schwierigkeit hin, unterschiedliche Stellenanteile und Aufgaben auszubalancieren.

So sind einige Teilnehmende (innerhalb der Tätigkeit als Netzwerkkoordinierende oder auch innerhalb von parallelen Stellenanteilen) mit Aufgaben betraut, die spontan eine hohe Dringlichkeit entwickeln können, beispielsweise die Einzelfallarbeit mit Familien. Diese Koordinierenden gehen zwangsläufig flexibel mit der ihnen offiziell zur Verfügung stehenden Stundenzahl um. Dabei übernehmen sie in einzelnen Fällen auch Aufgaben mit Fallverantwortung im intervenierenden Kinderschutz. Somit gibt es offenbar nicht selten Situationen, in denen die Koordination des Netzwerks gegenüber akutem Handlungsbedarf an anderer Stelle hintenanstehen muss. Zudem ergibt sich für Koordinierungskräfte die Anforderung, flexibel zwischen ihren verschiedenen Aufgaben und den gegebenenfalls damit verbundenen verschiedenen Tätigkeits-„Logiken“ zu wechseln.

Ein Teil der Koordinierungskräfte in der Qualifizierungserprobung nimmt seine Koordinierungsaufgaben gemeinsam mit einer zweiten Koordinierungskraft wahr. Die anderen arbeiten in der Netzwerkkoordination als „Einzelkämpferinnen“ (Küster u.a. 2015, S. 33).

Zwei Drittel der Teilnehmenden gaben an, in den letzten sechs Monaten bis zu vier Treffen mit mindestens drei Netzwerkpartnern aus unterschiedlichen Bereichen moderiert zu haben. Ein Viertel moderierte zwischen fünf und zehn Treffen, lediglich gut ein Zehntel mehr als zehn Treffen. Die Häufigkeit der Treffen ist tendenziell in jenen Netzwerken höher, die nicht bereits als sehr etabliert bezeichnet wurden, das heißt sich noch teilweise im Aufbau befinden.

### **Beratung und Unterstützung für die Netzwerkkoordinierenden**

In allen beteiligten Bundesländern gibt es Unterstützungsangebote für die Netzwerkkoordinierenden vonseiten der Landeskoordination, die

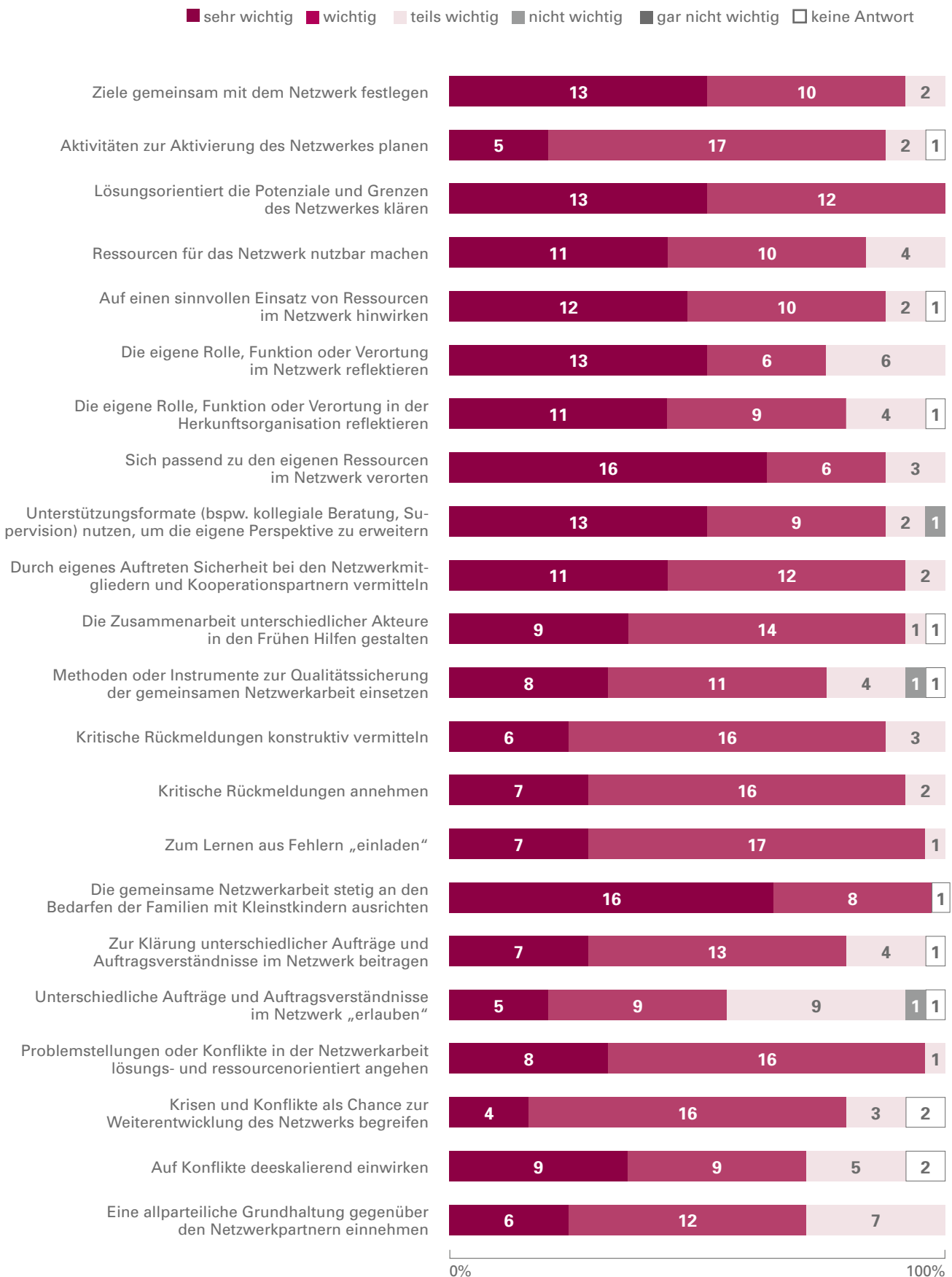
sich jedoch in ihrer Ausgestaltung unterscheiden. So gibt es überall – teils verpflichtende – Qualifizierungsangebote, mit denen unter anderem auf geäußerte Bedarfe der Netzwerkkoordinierenden eingegangen wird. In allen Bundesländern wird der Austausch untereinander formalisiert durch regelmäßige, von der Landeskoordination organisierte Treffen unterstützt, die auch der fachlichen Qualifizierung dienen.

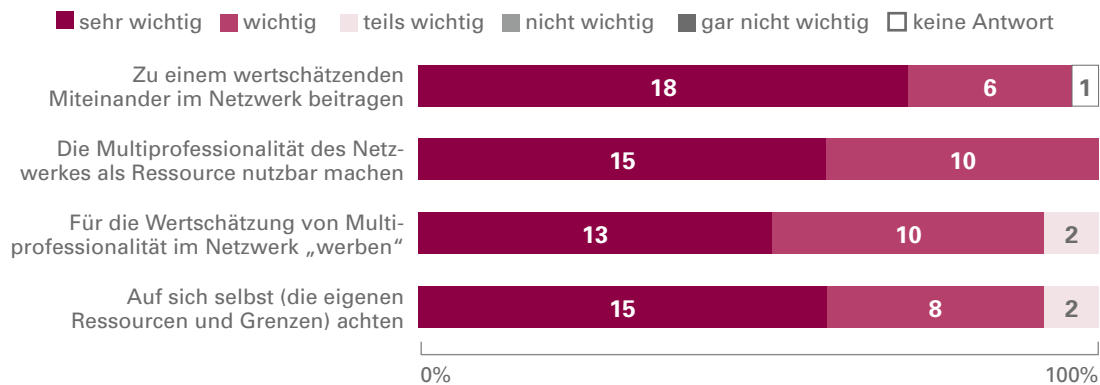
Darüber hinaus besteht überall ein Beratungsangebot der Landeskoordination für einzelne Koordinierungskräfte. Eines der einbezogenen Bundesländer verfügt über ein feststehendes Supervisionsangebot, das auch ohne gezieltes Nachsuchen zur Verfügung steht. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass die Netzwerkkoordinierenden niedrigschwellig und regelmäßig vom Supervisionsangebot profitieren können. In einem Bundesland wird Supervision auf individuelle Nachfrage hin bereitgestellt, im dritten ist den Landeskoordinierenden bisher kein Bedarf bekannt geworden.

## **3.2 PASSUNG DES QUALIFIZIERUNGSKONZEPTS ZU DEN AUFGABEN ALS NETZWERKKOORDINATION FRÜHE HILFEN**

Die Frage nach der Passung des Qualifizierungskonzepts zu den Bedarfen und Aufgaben von Netzwerkkoordinierenden wurde im Rahmen der Evaluation unter anderem mithilfe von Einschätzungen der Teilnehmenden bezüglich der Wichtigkeit bestimmter Handlungsweisen für

ihre Tätigkeit beantwortet. Diese Handlungsweisen beziehen sich auf Lernziele, die im Rahmen der Evaluation aus den systemischen Kompetenzbereichen abgeleitet wurden, welche durch die Qualifizierung auf- und ausgebaut werden sollen (vgl. Tabelle 1, S. 14).

**Abbildung 4: Subjektive Wichtigkeit von Handlungsweisen vor der Qualifizierung**



Quelle: Online-Befragung der Teilnehmenden vor der Qualifizierung (n=25). Balkenbeschriftung: absolute Häufigkeiten. Eigene Berechnungen.

Die Handlungsweisen – und damit indirekt die Lernziele der Qualifizierung – werden von den Netzwerkkoordinierenden sowohl vor als auch nach der Qualifizierung als durchweg wichtig für ihre Tätigkeit eingeschätzt. Während diese persönliche Bewertung vor Qualifizierungsstart am ehesten eine Aussage darüber erlaubt, inwiefern die Qualifizierung von den Netzwerkkoordinierenden selbst erkannte Herausforderungen adressiert, ist deren Bestätigung nach Qualifizierungsende ein wichtiges Indiz dafür, dass die Qualifizierungsinhalte von den Teilnehmenden als hilfreich und handlungsrelevant anerkannt werden.

Die Abbildung 4 zeigt, welche hohe Bedeutung die im Qualifizierungsmodul fokussierten Hand-

lungsweisen bereits vor Qualifizierungsstart für die Teilnehmenden haben. Im Kapitel 4.1 wird detailliert und auf einer individuellen Ebene aufgezeigt, wie sich die Bedeutungszuweisung bei den Teilnehmenden über den Verlauf der Qualifizierung hinweg verändert.

Darüber hinaus sprechen auch die durch die Teilnehmenden selbst eingeschätzte volle bzw. überwiegende Übereinstimmung der Qualifizierungsinhalte mit den eigenen Erwartungen (vgl. Tabelle 2) sowie das Fehlen wesentlicher Verbesserungswünsche (beispielsweise hinsichtlich fehlender Inhalte) für eine hohe Passung der Qualifizierung zu den Bedarfen und den Tätigkeiten der Netzwerkkoordinierenden.

**Tabelle 2: Einschätzungen der Teilnehmenden zur Übereinstimmung der Inhalte der Qualifizierung mit den eigenen Erwartungen**

Inhalte und Erwartungen stimmen ...	Feedback zum ...			
	1. Baustein	2. Baustein	3. Baustein	4. Baustein
voll überein	11 (39%)	7 (28%)	9 (39%)	15 (54%)
überwiegend überein	17 (61%)	17 (68%)	13 (57%)	12 (43%)
in geringem Umfang überein	---	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)
gar nicht überein	---	---	---	---

Quelle: schriftliche Feedback-Befragung der Teilnehmenden zu den Modulbausteinen (n<sub>1</sub>=28, n<sub>2</sub>=25, n<sub>3</sub>=23, n<sub>4</sub>=28). Eigene Berechnungen.

Schließlich weisen auch die Bewertungen und Schilderungen der Teilnehmenden, inwiefern die Qualifizierung für sie konkret nützlich ist, auf eine gute Passung hin (vgl. Kap. 4.4, Abbildung 14, S. 52).

Angesichts der oben geschilderten Heterogenität von Rahmenbedingungen der Netzwerkkoordinierenden und Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmenden erscheint es grundsätzlich wichtig, das systemische Qualifizierungsmodul mehr oder weniger flexibel entsprechend der Bedarfe der jeweiligen Teilnehmenden anzupassen. Im Qualifizierungsmodul ist dieser Aspekt explizit als Bestandteil des Konzeptes formuliert, indem beispielsweise stetig der Bezug zur täglichen Praxis der Koordinierungskräfte herzustellen ist und diese wiederholt angeregt werden sollen, eigene Themen, Perspektiven und Fragen einzubringen (Ochs u.a. 2016; vgl. Kap. 2.1).

In der Erprobung der Qualifizierung gelang die flexible Anpassung an die Bedarfe der Teilnehmenden und Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit offenbar auf angemessene und fruchtbare Weise. Während die Umsetzung des Qualifizierungsmoduls im Rahmen der Erprobung in den beiden Gruppen bei Abläufen und konkreten Übungen voneinander abwichen, ergaben sich in der Evaluation keine Hinweise darauf, dass die unterschiedlichen persönlichen Eingangsvoraussetzungen (wie die Dauer der Tätigkeit oder die systemischen Vorkenntnisse) und strukturellen Rahmenbedingungen (wie zeitliche Ressourcen oder institutionelle Verankerung) einen systematischen Einfluss auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden und deren Nutzenbewertungen hatten. Das Qualifizierungskonzept erweist sich demnach – bei angemessener Flexibilität in der Umsetzung – für eine Bandbreite von unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmenden und von Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit als hoch anschlussfähig.

### **EXKURS: WAS UNTERSTÜTZT NETZWERKKOORDINIERENDE GENERELL BEI DER WAHRNEHMUNG IHRER VIELSCHICHTIGEN AUFGABEN?**

In telefonischen Interviews wurden sechs Teilnehmende, die unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich ihrer praktischen Erfahrungen, Arbeitsbedingungen und Vorkenntnisse mitbrachten, unter anderem dazu befragt, was sie, unabhängig von der systemischen Qualifizierung, dabei unterstützt, ihre vielfältigen Aufgaben auszuführen, und was sie neuen Kolleginnen und Kollegen dementsprechend empfehlen würden. In den Antworten stellten sich folgende zentrale Aspekte heraus:

#### ■ Erfahrungsaustausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden:

Nicht nur im Zusammenhang mit der konkreten Nachfrage wird der kontinuierliche und möglichst niedrigschwellige Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden bzw. Kolleginnen und Kollegen, die in einer ähnlichen Funktion tätig sind, als eine wichtige Ressource benannt. So beschreiben mehrere Befragte, dass sie insbesondere zu Beginn ihrer Tätigkeit von einer Einführung durch Vorgängerinnen oder Vorgänger bzw. Kolleginnen oder Kollegen profitieren konnten, und werten im Verlauf ihrer Tätigkeit vor allem den Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden als hilfreich. Auch im Feedback zur Qualifizierung wurde immer wieder betont, dass gerade der Austausch mit den anderen Koordinierungskräften als besonders unterstützend empfunden wurde – in einer Qualifizierungsgruppe mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Bundesländern auch als positiv erlebter „Blick über den Tellerrand“.



- Persönliche Kontakte zu (potenziellen) Akteuren in den Frühen Hilfen:

Einige Teilnehmende berichten, dass sie bei ihrem Einstieg in die Tätigkeit bereits über verschiedene persönliche Kontakte zu relevanten Akteuren und (potenziellen) Netzwerkpartnern verfügten – sei es aufgrund von früheren Tätigkeiten oder weil sie selbst aus der betreffenden Region/Kommune/dem Bezirk kommen. Sollte dies bei Einstieg in die Koordination nicht der Fall sein, so empfehlen sie, diese Kontakte möglichst schnell aufzubauen, indem man sich persönlich bei den relevanten Institutionen und Personen vorstellt. Nach Möglichkeit sollte dabei auch die Vermittlung von Kolleginnen und Kollegen genutzt werden, die bereits entsprechende Kontakte haben. Trifft man auf unterstützende Schlüsselpersonen, sollten diese Allianzen nach Möglichkeit ausgebaut und als persönliche Ressource genutzt werden.

- Eine klare Vorstellung von der eigenen Rolle und Funktion:

Den Netzwerkkoordinierenden ist bewusst, dass ihre Rahmenbedingungen und die Art und Weise der organisatorischen Ansiedlung stark von ihrem Standort bzw. ihrem Anstellungsträger abhängen. So sind sie in ihren eigenen Organisationen ganz unterschiedlich eingebunden, arbeiten teils in Teams, teils alleine, finden in unterschiedlichem Ausmaß Rückhalt durch ihre Vorgesetzten vor und haben unterschiedliche Handlungsspielräume (vgl. Kap. 3.1). Mit dem *Kompetenzprofil für Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen* des NZFH wurde zwar eine erste Orientierung in Bezug auf Aufgaben und Anforderungen geschaffen; dies ersetzt jedoch keine klare Stellen- oder Aufgabenbeschreibung. Die Kommunen sind daher gefordert, vor dem Hintergrund der konkreten Bedingungen vor Ort solche Beschreibungen zu entwickeln und zu konkretisieren. Gleichwohl spüren die Qualifizierungsteilnehmenden teilweise für sich selbst die Herausforderung, eine Rollenklärung vorzunehmen und eigene Handlungsspielräume auszuloten. Mit dieser Herausforderung, die insbesondere beim Einstieg in die Tätigkeit, aber offenbar auch später immer wieder relevant wird, beschäftigen sich mehrere befragte Teilnehmende im Interview. Andere empfehlen neuen Kolleginnen und Kollegen, sich ihre Rolle und Handlungsspielräume bewusst zu erkämpfen, da sie davon ausgehen sollten, nicht von allen „mit offenen Armen empfangen“ zu werden.

Darüber hinaus wird von einzelnen Befragten Folgendes als unterstützend benannt:

- Erfahrungen aus vorhergehenden Tätigkeiten mit inhaltlichen Überschneidungen, ggf. auch in anderen Bereichen
- Zugang zu relevanten Fortbildungsveranstaltungen sowie zu Angeboten der Supervision oder Beratung durch externe Fachpersonen
- Nutzung von Fachliteratur
- insgesamt eine hohe Offenheit, Akzeptanz und Kontaktfreude im Zugehen auf (potenzielle) Netzwerkpartner

Mehrere Befragte äußerten in den Interviews – ohne dass dies durch die Frageformulierung angeregt wurde –, dass sie einer neuen Kollegin/einem neuen Kollegen empfehlen würden, an der systemischen Qualifizierung für Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen teilzunehmen.

# 4

**ERGEBNISSE ZU LERNPROZESSEN  
DER TEILNEHMENDEN UND ZUM  
PRAXISTRANSFER**

Dieses Kapitel fasst zusammen, was im Rahmen der Evaluation der systemischen Qualifizierung zur Erreichung der Lernziele einschließlich erster Transferansätze festgestellt wurde. Dabei wird von folgenden Fragen ausgegangen: Welche Entwicklungen und Lernprozesse sind bei den Teilnehmenden erkennbar? Inwiefern konnten sie ein systemisches Verständnis und systemische Perspektiven auf- und ausbauen sowie bereits systemische Handlungsweisen umsetzen? Konnten die Teilnehmenden das Gelernte in die Praxis ihrer Koordinationstätigkeit übertragen? Welchen Einfluss hat die Qualifizierungsteilnahme auf das Bewusstsein der Netzwerkkoordinierenden für die Bedeutung der *Sozial- und Selbstkompetenzen* bezüglich ihrer Tätigkeit?

Anhand einer strukturierten, teilstandardisierten Online-Befragung (Vorher-Nachher-Befragung) der Teilnehmenden vor dem Start der Qualifizierung sowie nach deren Beendigung wurden Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen gesammelt. Über teilstrukturierte Telefoninterviews mit sechs Teilnehmenden nach dem zweiten von vier Qualifizierungsbausteinen wurden zudem deren Vorstellungen von ihren persönlichen Entwicklungen und Lernprozessen sowie hinderlichen bzw. förderlichen Rahmenbedingungen für den Theorie-Praxis-Transfer erfasst. Zur Online-Befragung wurden alle an der Modulerprobung Teilnehmenden eingeladen; für die Telefoninterviews wurden Teilnehmende mit möglichst heterogenen Eingangsvoraussetzungen ausgewählt (vgl. Kap. 3).

Bevor die Ergebnisse dargestellt werden, ist anzumerken, dass **Lernen** hier nicht als geradliniger

Prozess verstanden wird, der in einer simplen Zunahme von Kenntnissen oder Verhaltensweisen dargestellt werden kann. Vielmehr wird Lernen als ein individueller durch Sprünge, Brüche oder möglicherweise gar Rückschläge gekennzeichnet dynamischer Prozess verstanden. Vor diesem Hintergrund sind auch die Analysen in diesem Kapitel zu betrachten. Im Rahmen der begleitend evaluierten sechsmonatigen Qualifizierung kann vor allem eine Einschätzung dazu gewonnen werden, ob Lernprozesse angestoßen wurden und Sicht- so wie Handlungsweisen „in Bewegung geraten“ sind. Aufgrund des engen Zeithorizontes sind die Ergebnisse nur begrenzt aussagefähig zu der Frage, inwiefern die Lernprozesse nachhaltig im Sinne der Lernziele und dem jeweiligen Handlungskontext angemessen sein werden.

Für die Teilnehmenden der Qualifizierungserprobung lässt sich zusammenfassen, dass Vieles und Vielfältiges im Sinne systemischer Sicht- und Handlungsweisen „in Bewegung geraten“ ist. Es konnten vielfältige Orientierungs- und Anpassungsbewegungen beobachtet werden.

Die beobachteten Entwicklungen werden nach einer ersten Annäherung auf der Ebene der Teilnehmenden insgesamt in den Kapiteln 4.1 und 4.2 genauer auf individueller Ebene zu betrachten sein. Das Kapitel 4.3 zeigt kurz das Verhältnis von subjektiver Wichtigkeit systemischer Handlungsweisen und entsprechendem Handeln bei den Teilnehmenden im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches auf, worauf das Kapitel 4.4 den Praxistransfer des in der Qualifizierung Gelernten beleuchtet.

## 4.1 ENTWICKLUNG VON SICHT- UND HANDLUNGSWEISEN DER TEILNEHMENDEN INSGESAMT

Im Vorher-Nachher-Vergleich sind bezüglich der Lernziele (systemische Sicht- und Handlungsweisen) vielfältige Entwicklungen bei den Teilnehmenden zu beobachten. Diese Entwicklungen betreffen alle Kompetenzbereiche und alle Qualifizierungsziele sowie alle Personen. Bei den einzelnen Personen finden die Entwicklungen jeweils in mehreren und unterschiedlichen Bereichen statt.

### Entwicklung der Sichtweisen entsprechend systemischer Kompetenzbereiche

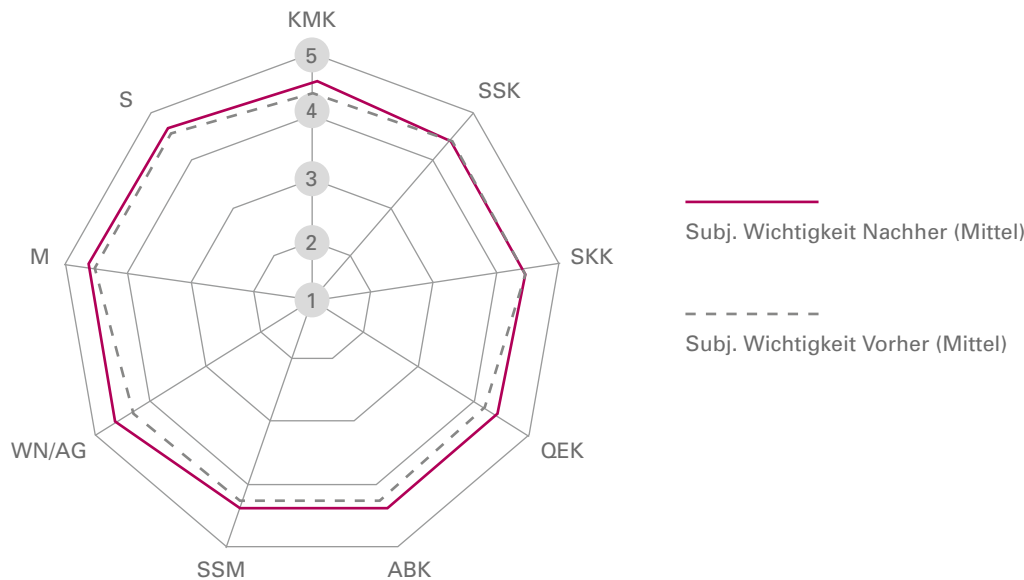
In der Online-Befragung wurden die Teilnehmenden unter anderem gebeten, ihre subjektiven Einschätzungen zur Wichtigkeit einzelner systemischer Handlungsweisen sowie zum eigenen Verhalten auf einer fünfstufigen Skala von „gar nicht wichtig“/„gar nicht zutreffend“ (1) bis „sehr wichtig“/„vollkommen zutreffend“ (5) vorzunehmen. Für den Fall, dass sie sich nicht zu einer Einschätzung in der Lage sehen, bestand die Möglichkeit „weiß nicht“ anzukreuzen. Zum Wichtigkeitsrating ist anzumerken, dass die Teilnehmenden gefragt wurden, für wie wichtig sie *persönlich* die aufgeführten Verhaltensweisen halten. Dies erlaubt eine Aussage zu persönlichen Einstellungen bzw. zur persönlichen Haltung der Teilnehmenden zu den in der Qualifizierung adressierten systemischen Handlungsweisen. Die Einschätzungen zum eigenen

Handeln stehen hierzu im Verhältnis und sind ebenfalls subjektiv.

Bereits vor Beginn der Qualifizierung werden die systemischen Kompetenzbereiche, so wie sie als Sicht- und Handlungsweisen operationalisiert worden sind, von den Qualifizierungsteilnehmenden im Mittel als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingeschätzt (vgl. Abbildung 4, S. 30f.). Dies ist ein Hinweis darauf, dass diese vonseiten der Netzwerkkoordinierenden (selbst) erkannte Herausforderungen adressieren.<sup>11</sup> Gleichwohl haben die systemischen Sicht- und Handlungsweisen für die Teilnehmenden nach der Qualifizierung tendenziell noch an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 5). Bei den Darstellungen von Ergebnissen mit Blick auf die Teilnehmenden insgesamt ist deshalb stets zu beachten, dass die Veränderungen auf der individuellen Ebene der Teilnehmenden sehr viel deutlicher ausfallen können (vgl. Kap. 4.2) als die Durchschnittswerte es vermuten lassen. Bei der Analyse der Lernprozesse wird daher im Folgenden viel Wert auf die Betrachtung individueller Entwicklungen gelegt. Zunächst werden jedoch die Entwicklungen (Nachher zu Vorher) bezogen auf die im Qualifizierungskonzept enthaltenen Kompetenzbereiche mit Blick auf die gesamte Gruppe der Teilnehmenden schlaglichtartig beleuchtet.

<sup>11</sup> Daneben mag eine Rolle spielen, dass die Teilnehmenden zu Recht vermuten, dass die genannten Handlungsweisen im Zentrum der anstehenden Qualifizierung stehen und sie diese zum Teil „sozial erwünscht“ als wichtig anerkennen.

**Abbildung 5: Subjektive Wichtigkeit der systemischen Kompetenzbereiche vor und nach der Qualifizierung\***



\* im Mittel über alle befragten Teilnehmenden und Handlungsweisen in den jeweiligen Kompetenzbereichen hinweg (Selbsteinschätzungen, n=18); Abkürzungen der Kompetenzbereiche wie in Tabelle 1

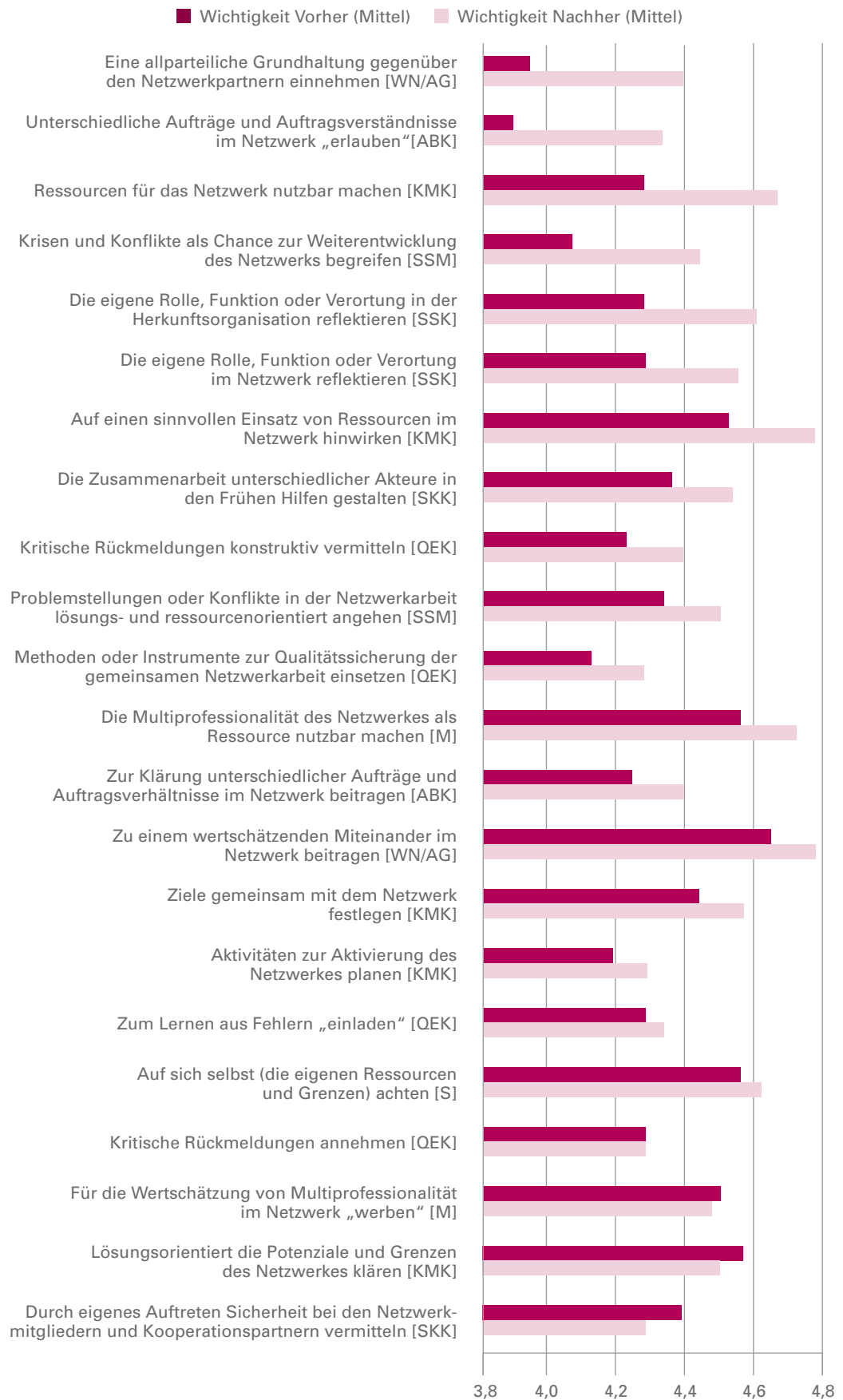
Quelle: Vorher- und Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5). Eigene Berechnungen.

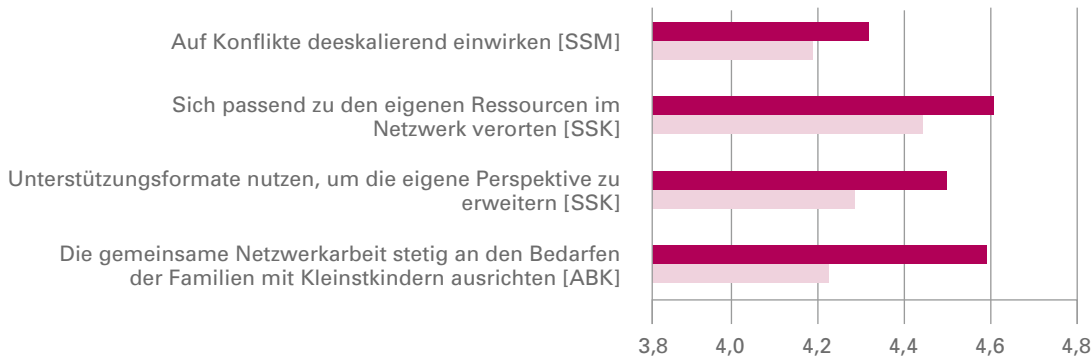
Auf der Ebene **einzelner Handlungsweisen** innerhalb der Kompetenzbereiche ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild, welches zeigt, dass die Handlungsweisen innerhalb eines Kompetenzbereiches durchaus unterschiedlich bewertet werden (vgl. Abbildung 5). Vorher wie nachher ist es den Befragten (mit) am wichtigsten, zu einem wertschätzenden Miteinander im Netzwerk beizutragen. Die Zustimmung verbleibt hier auf dem höchsten Niveau. Während es ihnen jedoch vor der Qualifizierung besonders wichtig war, sich passend zu den eigenen Ressourcen im Netzwerk zu verorten sowie die gemeinsame Netzwerkarbeit stetig an den Bedarfen der Familien auszurichten, finden sie es nach der Qualifizierung wichtiger, auf einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen im Netzwerk hinzuwirken und

die Multiprofessionalität des Netzwerkes als Ressource nutzbar zu machen (jeweils in Rangfolge). Dies weist darauf hin, dass die in der Qualifizierung vermittelte Ressourcenorientierung (vgl. Kap. 2.1) bei den Netzwerkkoordinierenden auf offene Ohren stößt. Bestätigt wird dieser Befund durch freie Äußerungen der Teilnehmenden, nach denen sie in der Qualifizierung gelernt haben, die Ressourcen von Netzwerkpartnern aufzuspüren und nutzbar zu machen.

In der Abschlussbefragung ebenfalls sehr hoch bewertet werden die Handlungsweisen „auf einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen im Netzwerk hinwirken“ [KMK] und „die Multiprofessionalität des Netzwerkes als Ressource nutzbar machen“ [M] (an zweiter und dritter Stelle der Rangfolge).

**Abbildung 6: Subjektive Wichtigkeit systemischer Handlungsweisen für die Teilnehmenden vor und nach der Qualifizierung (nach Rangfolge der Differenz Nachher-Vorher)**





Quelle: Vorher- und Nachher-Befragung der Teilnehmenden (n=18). Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5). Eigene Berechnungen.

Einigen Handlungsweisen wird nach der Qualifizierung (Vorher-Nachher-Vergleich) wesentlich mehr Wichtigkeit beigemessen als vorher (vgl. Abbildung 5). Dies gilt insbesondere für die Handlungsweisen

- eine allparteiliche Grundhaltung gegenüber den Netzwerkpartnern einzunehmen [WN/AG];
- unterschiedliche Aufträge und Auftragsverständnisse im Netzwerk zu „erlauben“ [ABK].

Neben der Fokussierung auf das Nutzbarmachen unterschiedlicher Ressourcen scheint sich demnach die Haltung der Befragten hin zu einer allparteilichen und für unterschiedliche Verständnisse offenen Haltung zu verändern.

Nach wie vor werden jedoch alle einzelnen Handlungsweisen im Mittel als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewertet. Neben einer erneuten Bestätigung der grundsätzlich hohen Wichtigkeit systemischer Sichtweisen für die Netzwerkkordinierenden kann dies auch als Hinweis darauf gewertet werden, dass die im *Kompetenzprofil* (NZFH 2013) festgehaltenen *Sozial- und Selbstkompetenzen* tatsächlich eine hohe Bedeutung für die Tätigkeit der Netzwerkkordinierenden Frühe Hilfen haben.

### Entwicklung des Handelns in der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden wurden in den Online-Befragungen neben der Einschätzung der Wichtigkeit der verschiedenen Handlungsweisen jeweils darum gebeten, anzugeben, inwieweit sie

im Rahmen ihrer Koordinierungstätigkeit entsprechend handeln. Im Vergleich der Angaben vorher und nachher zeigt sich, dass das eigene Handeln vonseiten der Teilnehmenden nach der Qualifizierung teilweise positiver und teilweise kritischer bewertet wird als vorher. In Bezug auf *Systemische Qualitätsentwicklungs- und Evaluationskompetenzen* [QEK] wird das eigene Verhalten im Schnitt tendenziell positiver bewertet als vor der Qualifizierung (vorher:  $M_{QEK}=3,58$ ; nachher:  $M_{QEK}=3,82$ ). Insbesondere stimmen die Koordinierungskräfte in der Nachher-Befragung viel eher zu, dass sie Methoden oder Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Evaluation der gemeinsamen Netzwerkarbeit einsetzen, aber auch dass sie dazu einladen, aus *Fehlern zu lernen* [QEK] (vgl. Abbildung 7, S. 40).

Demnach ist davon auszugehen, dass sie entsprechende Aktivitäten in ihrem Netzwerk nun bewusster und/oder sicherer umsetzen als vor der Qualifizierung – unabhängig davon, ob sie das in der Qualifizierung Gelernte bereits erfolgreich umsetzen konnten oder sich ihr Verständnis von Qualitätsentwicklung und Evaluation im Laufe der Qualifizierung so ausgebildet hat, dass sie zuvor bereits Ausgeführtes als qualitätsentwickelndes oder evaluierendes Handeln erkennen.

Wie bei den Einschätzungen zur Wichtigkeit von Handlungsweisen ergibt sich ein differenzierteres Bild, wenn man die Entwicklungen des selbsteingeschätzten Handelns auf der Ebene der **einzelnen Handlungsweisen** betrachtet (vgl. Abbildung 7, S. 40):

Die Handlungsweise, welche von den Netzwerkkoordinierenden als am wichtigsten eingeschätzt wird, ist zugleich diejenige, welche von ihnen am ehesten als zutreffend auf das eigene Handeln gesehen wird, nämlich zu *einem wertschätzenden Miteinander im Netzwerk beitragen* [WN/AG]. Diese Kongruenz zwischen Anspruch und „Wirklichkeit“ bzw. eigenem Handeln ist sowohl vor als auch nach der Qualifizierung zu beobachten; dabei bleibt die Einschätzung des eigenen Handelns diesbezüglich zugleich auf höchstem Niveau.

Ähnlich stark zutreffend auf das eigene Handeln werden zwei Handlungsweisen eingeschätzt, die sich auf Aspekte der *Multiprofessionalität* [M] beziehen: *Ich werbe für die Wertschätzung von Multiprofessionalität im Netzwerk* oder *Ich suche, die Multiprofessionalität meines Netzwerkes als Ressource nutzbar zu machen*.

Bezüglich einiger Handlungsweisen haben die Netzwerkkoordinierenden nach der Qualifizierung relativ stark an Handlungssicherheit gewonnen. Neben dem bereits erwähnten Einsatz von Methoden oder Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und Evaluation [QEK] stehen hier besonders folgende Handlungsweisen hervor:

- *Ich lege regelmäßig Ziele gemeinsam mit meinem Netzwerk fest.* [KMK]
- *Ich begreife Krisen und Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung des Netzwerkes.* [SSM]

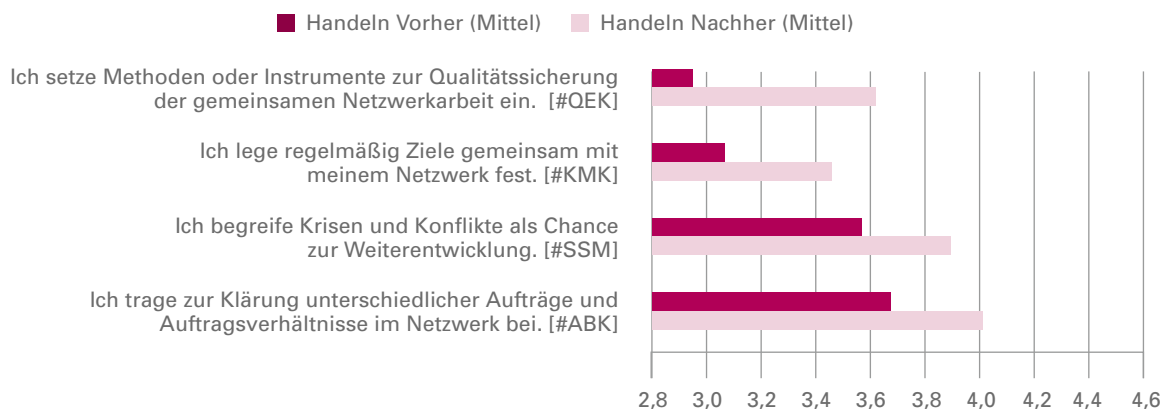
- *Ich trage zur Klärung unterschiedlicher Aufträge und Auftragsverhältnisse im Netzwerk bei.* [ABK]

Alle drei Handlungsweisen decken sich mit Lerneffekten, welche die Netzwerkkoordinierenden selbst in freier Antwort (auf offene Fragen) beschreiben: Sie sind eher geneigt, unterschiedliche Sichtweisen von Netzwerkpartnern zu akzeptieren und „Misserfolge“ als Chance zu begreifen (vgl. Kap. 4.4). Mehrere erwähnen, dass sie sich darin bestätigt sehen, Ziele gemeinsam mit den Netzwerkpartnern zu formulieren.

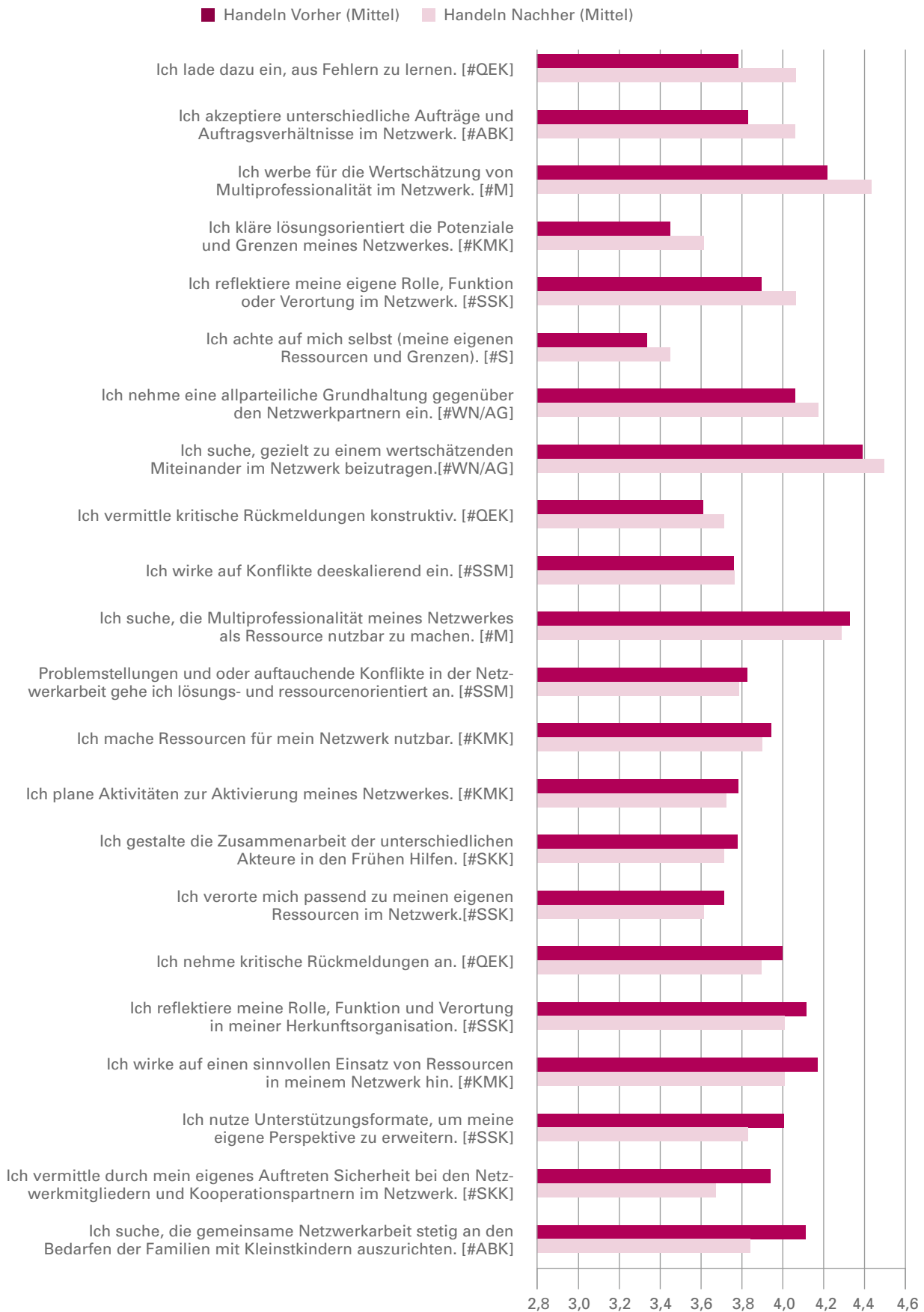
Der Abbildung 7 ist außerdem zu entnehmen, dass die Netzwerkkoordinierenden insgesamt an Handlungssicherheit gewinnen: Während vor der Qualifizierung noch vier der systemischen Handlungsweisen als lediglich „teilweise zutreffend“ auf das eigene Handeln (im Mittel) eingeschätzt werden, sind es nach der Qualifizierung nur noch zwei. Bezüglich der einen Handlungsweise gab es dennoch – wie eben erwähnt – eine starke Entwicklung: *Ich lege regelmäßig Ziele gemeinsam mit meinem Netzwerk fest* [KMK]. Auf die Herausforderungen der zweiten Handlungsweise wird im Kapitel 4.3 noch näher einzugehen sein; sie betrifft den Bereich der *Selbstfürsorge*: *Ich achte auf mich selbst (meine eigenen Ressourcen und Grenzen)* [S].

Insgesamt lässt sich zur Handlungssicherheit der Teilnehmenden nach der Qualifizierung eine positive Bilanz ziehen.

**Abbildung 7: Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden zum eigenen Handeln vor und nach der Qualifizierung (nach Rangfolge der Differenz Nachher-Vorher)**







Quelle: Vorher- und Nachher-Befragung der Teilnehmenden (n=18). Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5). Eigene Berechnungen.

In mehreren Fällen haben sich im Verlauf der Qualifizierung die Selbsteinschätzungen von einzelnen Teilnehmenden bezüglich des eigenen Handelns sehr stark verändert: um mindestens zwei von vier möglichen Stufen ( $d \geq |2|$  auf der fünfstufigen Skala). Dies betrifft mehr als die Hälfte der Items (16 von 26) zur Einschätzung des eigenen Handelns (und tritt damit zugleich doppelt so häufig auf wie bei der Einschätzung zur Wichtigkeit der Handlungsweisen). Diese starken Veränderungen sind insofern erwähnenswert, als derart starke Veränderungen ohne eine Intervention wie die Qualifizierung nicht

zu erwarten wären. Diese auffälligen Veränderungen betreffen zwar pro Kompetenzbereich nur wenige Teilnehmende (pro Handlungsweise maximal zwei der 18 Befragten). Gleichwohl treten sie besonders häufig im Bereich der *Systemischen Qualitätsentwicklungs- und Evaluationskompetenzen* [QEK] auf, wo für fünf von 18 Teilnehmenden diese radikale Entwicklung in Bezug auf den Einsatz von Methoden oder Instrumenten zur Qualitätssicherung bei der gemeinsamen Netzwerkarbeit zu verzeichnen ist. Dies korrespondiert mit dem bereits oben beschriebenen Zuwachs an diesbezüglicher Handlungssicherheit.

## 4.2 INDIVIDUELLE ENTWICKLUNG UND LERNPROZESSE

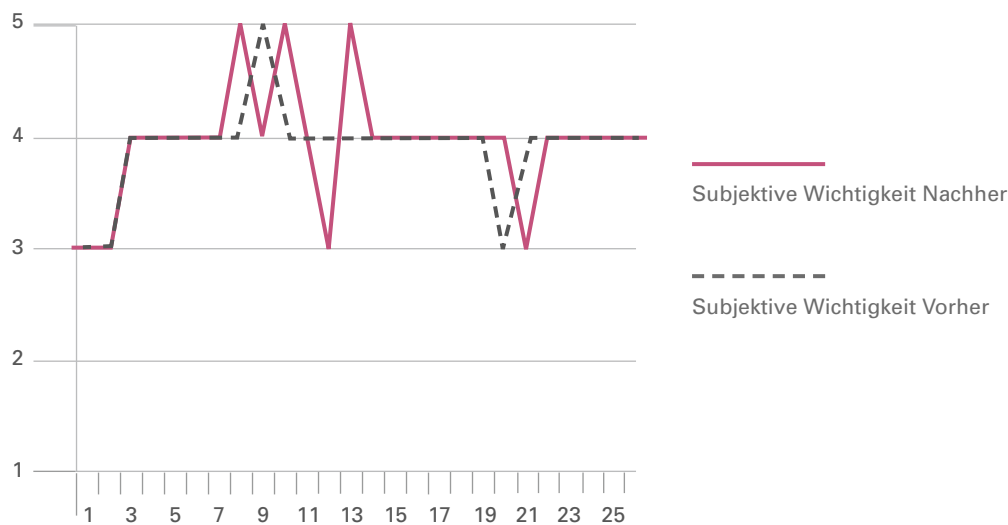
Die Entwicklungen, welche im Rahmen der Qualifizierung stattfinden, sind hochgradig individualisiert. Grundsätzlich zeichnen sich auf der Ebene einzelner Teilnehmender zahlreiche und deutliche Veränderungen ab, und dies sowohl bei der Einschätzung der subjektiven Wichtigkeit von systemischen Handlungsweisen als auch bei der Einschätzung des eigenen Handelns. Es gibt keine Person, bei der sich weder zugemessene Wichtigkeit noch wahrgenommenes Handeln verändert hat. Alle teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden haben demnach etwas für sich oder über sich gelernt.

Es ist anzunehmen, dass sich in der Heterogenität dieser Entwicklungen nicht nur die unterschiedlichen Vorkenntnisse und Erfahrungen der teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden, sondern auch die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen für deren Koordinierungstätigkeit in ihren jeweiligen Netzwerken widerspiegeln (vgl. Kap. 3). Das Anliegen der systemischen Qualifizierung ist, dass die Teilnehmenden je-

weils für sich und für ihr Netzwerk passende Erkenntnisse und Lernerfahrungen mitnehmen; dies steht aber einem messbaren einheitlichen Zuwachs an Kenntnissen und Verhaltensweisen grundsätzlich entgegen. Gewünscht sind gerade Lerneffekte, die sich am Kontext der Koordinierungstätigkeit, an den Netzwerkpartnern vor Ort und Beziehungsaspekten sowie an (individuellen) Ressourcen orientieren.

Die folgende Betrachtung individueller Entwicklungen zeigt sowohl umfassende als auch punktuelle Veränderungen bei einzelnen Personen, die sich in der Gesamtschau über alle Teilnehmenden und Kompetenzbereiche hinweg aufheben, d.h. *herausmitteln* (vgl. Kap. 4.1). Sie verdeutlicht, dass selbst dann, wenn die individuelle Summe der Differenzen zwischen Vorher und Nachher kaum Veränderungen vermuten lässt, sich stellenweise Anpassungen bezüglich einzelner Handlungsweisen finden lassen (vgl. die Fallbeschreibung in der Abbildung 8, Profil #27).

**Abbildung 8: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeiten vor und nach der Qualifizierung: Stellenweise Anpassungen der Wichtigkeit (Profil #27)**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5).  
x-Achse: Handlungsweisen entsprechend Tabelle 1 bzw. Abbildung 7. Eigene Berechnungen.

In den telefonischen Interviews mit ausgewählten Teilnehmenden zur Mitte der Qualifizierung wurde deutlich, dass einige Befragte inhaltlich Neuland betreten haben, beispielsweise jene mit geringer systemischer oder ohne (sozial-)pädagogische Vorbildung. Erwartungsgemäß würde sich dies unter anderem in umfangreichen **Neubewertungen** bezüglich systemischer Handlungsweisen widerspiegeln. Andere Teilnehmende fühlen sich in ihrer Herangehensweise oder in ihrem Vorwissen deutlich bestätigt, was sich zum Beispiel in einer Aufwertung systemischer Handlungsweisen oder in einer positiveren Einschätzung des eigenen Handelns niederschlagen kann. In beiden Gruppen ist davon auszugehen, dass nicht nur bei der Einschätzung systemischer Handlungsweisen ein neuer Referenzrahmen herangezogen, sondern dieser auch für die Einschätzung des eigenen Handelns angelegt wird.

Die im Rahmen der Qualifizierung beobachteten Lernprozesse auf der Ebene einzelner Teilnehmender lassen sich im Groben wie folgt charakterisieren:

(1) Am häufigsten zeichnet sich ein deutlicher **Zuwachs an Handlungssicherheit** ab. Fünf Personen bewerten ihr eigenes Handeln deutlich positiver als vor der Qualifizierung, wobei drei davon die systemischen Handlungsweisen zugleich stark aufwerten, d.h. als wichtiger einstufen. Dies könnte ein Hinweis auf erste erfolgreiche Versuche des Praxistransfers sein bzw. die Teilnehmenden fühlen sich in ihrem bisherigen Handeln einfach bestätigt.

(2) Drei Personen schätzen ihr eigenes Handeln deutlich kritischer ein, während sie die Handlungsweisen als ungefähr gleichbleibend wichtig ansehen. Bei diesen Teilnehmenden kann ein **verändertes Verständnis ihres Handelns** aus systemischer Perspektive angenommen werden, was den Einschätzungen des eigenen Verhaltens einen neuen Rahmen gegeben hat, und zunächst mit einer kritischeren Einschätzung des eigenen Handelns oder relativierter Handlungssicherheit einhergeht.

(3) Zwei Personen werten die systemischen Handlungsweisen stark auf, das heißt halten

sie für wichtiger, ohne ihr eigenes Handeln entsprechend positiver einzuschätzen. Hier können **neue oder gestiegene Ansprüche** an das (eigene) Handeln vorausgesetzt werden. Ansprüche an eigenes Handeln können sich durch ein neues Verständnis oder eine neu erkannte Sinnhaftigkeit einer bestimmten Handlungsweise erhöhen. Auf der anderen Seite kann auch die Bestätigung oder Anerkennung einer Handlungsweise als „erfolgreich“ oder „vorhanden“ zur Aufwertung und entsprechend angepassten Zielsetzung für die Zukunft führen, da subjektive Ansprüche an das eigene Handeln sich vor allem auf der Grundlage wahrgenommener Handlungsmöglichkeiten herausbilden (Schott 2013; Brandtstädter 2007).

(4) In einem Einzelfall ist **relativierte Handlungssicherheit** zum Teil verbunden mit einer **Neubewertung** systemischer Handlungsweisen anzunehmen. Diese Person (vgl. Abbildung 12, Profil #6,) sticht hervor, weil sie ihr Handeln auf breiter Linie kritischer bewertet als vor der Qualifizierung sowie gleichzeitig verschiedene Handlungsweisen abwertet, das heißt als weniger wichtig einschätzt. Allerdings zeigt die Fallanalyse, dass diese Person in der Vorher-Befragung alle Kompetenzen durchweg als „sehr wichtig“ bewertet hatte sowie fast alle Verhaltensweisen als auf sie „voll zutreffend“. Nach der Qualifizierung ergibt sich in ihrer Bewertung ein differenzierteres Bild, was vor allem auf ein verändertes Verständnis ihres Handelns aus systemischer Perspektive schließen lässt.

Im Hinblick auf eventuell notwendige Zugangsvoraussetzungen für die Qualifizierung oder den zu erwartenden Nutzen für die Teilnehmenden aus der Qualifizierung lassen sich aus den oben charakterisierten Lernprozessen keinerlei Hinweise ableiten. Alle beschriebenen Lernprozesse sind zunächst positiv zu bewerten, da diese grundsätzlich im Sinne einer erfahrungsbasierten Weiterentwicklung in den systemischen Kompetenzbereichen sind. Problematisch wäre dies lediglich dann, wenn die Lernerfahrungen eine Weiterentwicklung im Sinne der Lernziele blockieren würden, was sich beispielsweise in einer massiven Abwertung systemischer Handlungsweisen bei gleichzeitigem Zuwachs an

Handlungssicherheit zeigen könnte. Davon ist jedoch aufgrund der vorliegenden Daten in keinem Fall auszugehen.

### Beschreibung prototypischer Einzelfälle

Um einen Einblick in potenzielle individuelle Hintergründe zu den vier oben charakterisierten Lernprozessen zu geben, werden im Folgenden die Profile von prototypischen Einzelfällen vorgestellt, wobei jeweils die individuelle Ausgangssituation, die Entwicklungen in Bezug auf die Lernziele sowie die von der betreffenden Person individuell wahrgenommene Nützlichkeit der Qualifizierung beschrieben werden. Charakteristische Veränderungen in den individuellen Einschätzungen zur Wichtigkeit der systemischen Handlungsweisen oder zum eigenen Handeln werden in dazugehörigen Abbildungen dargestellt. Auf diese Weise wird die Vielfalt der Lernprozesse veranschaulicht und mit unterschiedlichen persönlichen Ausgangssituationen sowie individuell wahrgenommener Nützlichkeit der Qualifizierung in Beziehung gesetzt.

**(1) Erhöhte Handlungssicherheit** (vgl. Abbildung 9, Profil #11): Die Person ist seit mehr als vier Jahren als Netzwerkkoordination tätig und hatte vor der Qualifizierung nach eigener Angabe bruchstückhafte systemische Kenntnisse. Die Koordinationstätigkeit hat sie in den letzten sechs Monaten vor der Qualifizierung gelegentlich als herausfordernd empfunden. Sie charakterisiert ihr Netzwerk in differenzierter Weise als recht etabliert und homogen (kaum unterschiedliche Professionen) mit sehr engagierten Partnern, aber von unterschiedlichen Interessen geprägt.

Diese Person bewertet die systemischen Handlungsweisen und das eigene Handeln vor der Qualifizierung sehr differenziert: Wichtigkeitsratings gehen von „teils wichtig“ bis „sehr wichtig“ (einmal „nicht wichtig“), zur Einschätzung des eigenen Handelns wird die gesamte Bandbreite für die Bewertung genutzt („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“). Nach oder während der Qualifizierung erfolgt eine differenzierte Neubewertung des eigenen Handelns und der Wichtigkeit von Handlungsweisen (beides nun jeweils im Intervall „teils“ bis „sehr“ bzw. „voll“).

Die Neubewertung schließt folgende radikale Veränderungen ein: Die Person begreift laut eigener Aussage nun Krisen und Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung des Netzwerkes und wirkt deeskalierend auf Konflikte ein, was sie zuvor gar nicht getan hatte. Dies lässt auf eine erhöhte Handlungssicherheit durch erste erfolgreiche Umsetzungsversuche des Gelernten in die Praxis der Koordinationstätigkeit schließen. Des Weiteren findet sie den Einsatz von Methoden oder Instrumenten zur Qualitätssicherung mittlerweile „sehr wichtig“, während sie dies zuvor als „unwichtig“ wahrgenommen hatte.

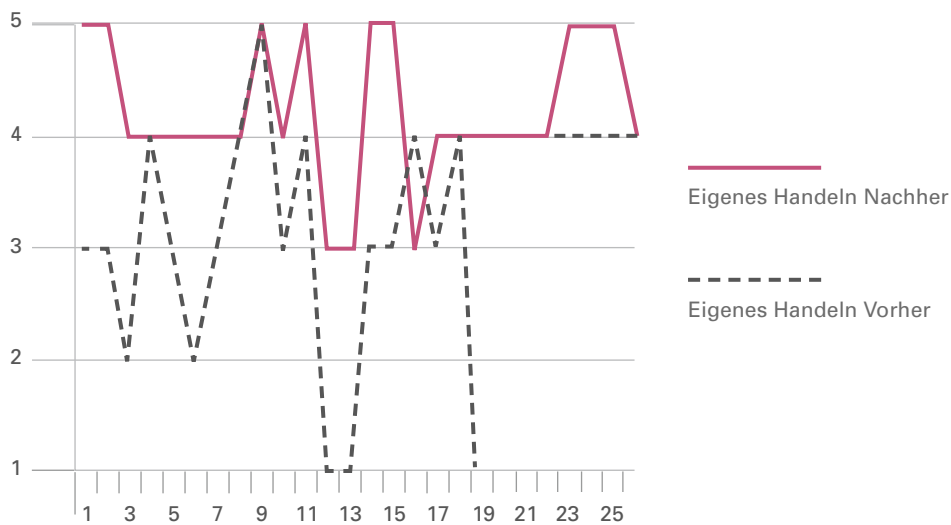
Die Nützlichkeit der systemischen Qualifizierung für sich ganz persönlich bewertet sie als

sehr hoch und beschreibt sie folgendermaßen:

*„Das Kennenlernen, Auseinandersetzen und Wiederholen der Theorieanteile in der Großgruppe wie in der Peergruppe war für mich als langjährige Praktikerin eine gute Gelegenheit zum Auffrischen bzw. zum Aktualisieren. Ich kann nun auf ein größeres Repertoire praktischer Übungen, Workshop-Modelle, Evaluationsoptionen und Gruppenmethoden zugreifen.“*

Von der Qualifizierung werden ihr in Erinnerung bleiben: *„viele theoretisch-wissenschaftliche Inhalte in sehr guter Verknüpfung mit konstruktiven Übungen; sehr dienlich für die Alltagspraxis“* (spontane freie Antwort).

**Abbildung 9: Individuelles Profil der Selbsteinschätzungen zum Handeln vor und nach der Qualifizierung: Erhöhte Handlungssicherheit (Profil #11)**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5).  
x-Achse: Handlungsweisen entsprechend Tabelle 1 bzw. Abbildung 7. Eigene Berechnungen.

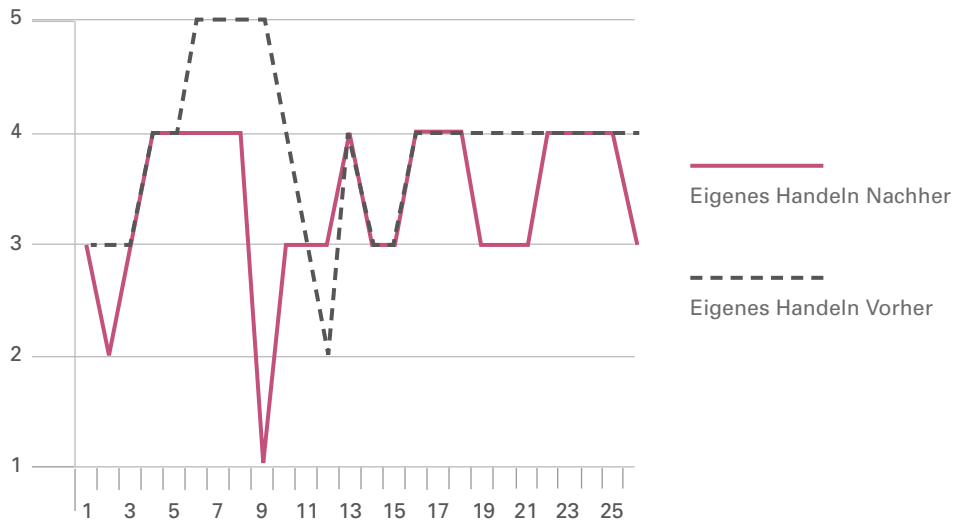
**(2) Verändertes Verständnis eigenen Handelns** (vgl. Abbildung 10, Profil #22): Die Person ist zwischen ein bis vier Jahren<sup>12</sup> als Netzwerkkordinatorin tätig und hatte vor der Qualifizierung nach eigener Angabe grundlegende systemische Kenntnisse (durch Ausbildung, Studium oder andere Fortbildungen). Ihre Tätigkeit hat sie in den letzten sechs Monaten vor der Qualifizierung häufig als herausfordernd empfunden. Sie charakterisiert ihr Netzwerk als etabliert mit erkennbaren Strukturen, vielen unterschiedlichen Professionen und mit mittlerer Produktivität sowie wenigen Konflikten.

Diese Person bewertet die systemischen Handlungsweisen und ihr eigenes Handeln vor der Qualifizierung differenziert: Wichtigkeitsratings gehen von „wichtig“ bis „sehr wichtig“ (einmal „teils wichtig“); zur Einschätzung des eigenen Handelns wird die Bandbreite zwischen „trifft teils zu“ und „trifft voll zu“ genutzt (ein-

mal „trifft nicht zu“). Nach oder während der Qualifizierung erfolgen verbreitete leichte Veränderungen, überwiegend leichte Abnahmen (sowie eine starke Abnahme: -4) sowohl bei den Selbsteinschätzungen zum Handeln als auch zur Wichtigkeit der Handlungsweisen, die auf ein verändertes Verständnis des eigenen Handelns vor dem Hintergrund systemischer Perspektiven hinweisen: Wichtigkeitsratings sind nun ausschließlich „wichtig“ oder „sehr wichtig“; für das eigene Handeln wird die gesamte Bandbreite zwischen „trifft gar nicht zu“ und „trifft voll zu“ genutzt (einmal „weiß nicht“).

Die Nützlichkeit der systemischen Qualifizierung schätzt sie für sich ganz persönlich als hoch ein, beschreibt dies aber nicht näher. Von der Qualifizierung werden ihr „das Voneinander- und Miteinander-Lernen und die Vielfalt an Methoden“ in Erinnerung bleiben (spontane freie Antwort).

**Abbildung 10: Individuelles Profil der Selbsteinschätzungen zum Handeln vor und nach der Qualifizierung: Verändertes Verständnis eigenen Handelns (Profil #22)**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5). x-Achse: Handlungsweisen entsprechend Tabelle 1 bzw. Abbildung 7. Eigene Berechnungen.

<sup>12</sup> In der Vorher-Nachher-Befragung wurde aus Gründen des Datenschutzes die Tätigkeitsdauer der Teilnehmenden in gestaffelten Zeiträumen abgefragt.

(3) **Neue oder gestiegene Ansprüche** (vgl. Abbildung 11, Profil #12): Die Person ist zwischen ein bis vier Jahren als Netzwerkkoordination tätig und hatte vor der Qualifizierung nach eigener Aussage keine Vorkenntnisse zum systemischen Ansatz. Ihre Tätigkeit hat sie in den letzten sechs Monaten gelegentlich als herausfordernd empfunden. Sie charakterisiert ihr Netzwerk als relativ etabliert und gut funktionierend, mit engagierten Partnern, offener Kommunikation und Vertrauen zwischen den Partnern, gleichwohl mit eher kurzfristigem Planungshorizont.

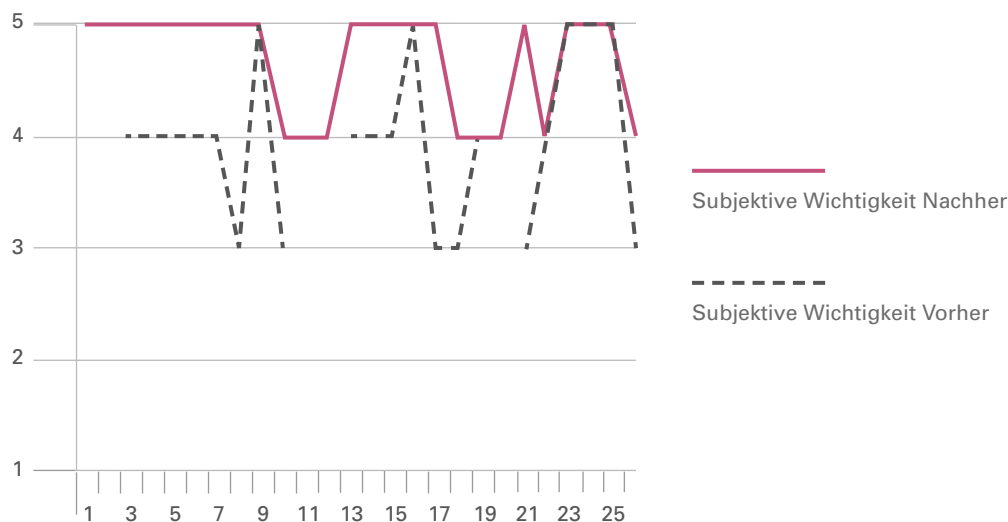
Diese Person schätzt die Wichtigkeit der systemischen Handlungsweisen und ihr eigenes Handeln vor der Qualifizierung sehr differenziert ein: Wichtigkeitsratings gehen von „teils wichtig“ bis „sehr wichtig“ (auch „weiß nicht“); zur Einschätzung des eigenen Handelns wird die gesamte Bandbreite für die Bewertung genutzt („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“; auch: „weiß nicht“). Nach der Qualifizierung sind ausschließlich leichte Zunahmen bei den Selbsteinschätzungen zum Handeln sowie bei der Wichtigkeit zu

verzeichnen (Wichtigkeiten neu im Intervall „wichtig“ bis „sehr wichtig“; eigenes Handeln im Intervall „trifft teils zu“ bis „trifft voll zu“). Dies lässt darauf schließen, dass die Person nach der Qualifizierung neue bzw. gestiegene Ansprüche an das eigene Handeln hat und sich zugleich in ihren bisherigen oder neu angeeigneten Handlungsweisen bestätigt sieht.

Die Nützlichkeit der systemischen Qualifizierung bewertet sie für sich ganz persönlich als sehr hoch und beschreibt sie mit „*Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Netzwerkpartnern sowie mit Familien*“. Als Situation aus ihrem Arbeitsalltag, in dem sie erworbenes Wissen oder erlangte Fähigkeiten einsetzen konnte, nennt sie die „*Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Frühförderungsstellen*“.

Von der Qualifizierung werden ihr „*theoretische Ansätze, Arbeitsmethoden und praktische Umsetzung, offener Austausch mit den anderen Teilnehmenden und gegenseitige Reflexion*“ in Erinnerung bleiben (spontane freie Antwort).

**Abbildung 11: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeit vor und nach der Qualifizierung: Neue oder gestiegene Ansprüche (Profil #12)**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5).  
x-Achse: Handlungsweisen entsprechend Tabelle 2 bzw. Abbildung 7. Eigene Berechnungen.

**(4) Relativierte Handlungssicherheit mit Neubewertung** (vgl. Abbildung 12, Profil #6). Die Person ist zwischen ein bis vier Jahren als Netzwerkkoordination tätig und hatte vor der Qualifizierung nach eigener Aussage bruchstückhafte systemische Kenntnisse. Ihre Tätigkeit hat sie in den letzten sechs Monaten häufig als herausfordernd empfunden. Sie charakterisiert ihr Netzwerk als etabliert, produktiv und durchweg vorbildlich.

Diese Person sticht hervor, weil sie ihr Handeln auf breiter Linie kritischer bewertet als vor der Qualifizierung, gleichzeitig aber verschiedene systemische Handlungsweisen abwertet (verringerte subjektive Wichtigkeit). Bezüglich fast aller Items sind bei ihr leichte Abnahmen festzustellen. Die Fallanalyse zeigt, dass diese Person in der Vorher-Befragung alle systemischen Handlungsweisen als „sehr wichtig“ bewertet hatte sowie fast alle Verhaltensweisen als auf sie „voll zutreffend“. Nach der Qualifizierung ergibt sich in ihrer Bewertung ein differenzierteres Bild, was in diesem Fall zwangsläufig zur Abwertung mehrerer Items führt; insbesondere die Einschätzung ihres eigenen Handelns korrigiert sie fast durchweg auf „trifft zu“ (zuvor „trifft voll zu“). Die Parallelität der Veränderungen auf beiden Ebenen lässt darauf schließen, dass ein Teil der Neubewertungen zum eigenen Handeln auf ein diesbezüglich verändertes Verständnis durch die systemische Qualifizierung zurückzuführen ist.

Die Nützlichkeit der systemischen Qualifizierung bewertet die Person für sich ganz persönlich als sehr hoch und beschreibt sie folgendermaßen:

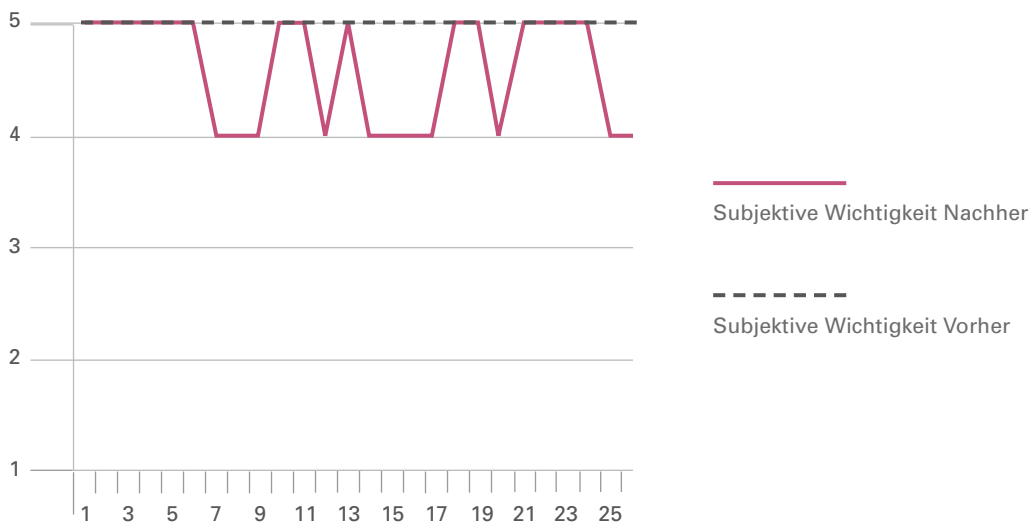
*„Durch die systemische Qualifizierung ist es mir mehr gelungen, [sich] entwickelnden Prozessen im Bereich der Vernetzung Früher Hilfen Zeit zu geben, ihnen Vielfalt zu ermöglichen, aber auch die Prozesse zu steuern und die Beteiligung aller Netzwerkakteure zu beachten. Die Ressourcen der Beteiligten zu nutzen, speziell in den regionalen Netzwerken Hilfsangebote zu installieren, gemeinsam Öffentlichkeitsmaterialien zu entwickeln, um die niedrighwelligen Angebote noch präsenter zu machen.“*

Die Situation aus ihrem Arbeitsalltag, in dem sie erworbenes Wissen oder erlangte Fähigkeiten einsetzen konnte, beschreibt sie folgendermaßen:

*„Die Gestaltung von Netzwerktreffen wurde durch mich im Fokus der systemischen Sichtweise besser verstanden. Mir wurde bewusster, warum die unterschiedlichen Professionen ihre beruflichen Positionen und Sichtweisen mehr vertreten. Durch bewusste Steuerung, Zielstellungen und Arbeitsaufträge kam ein Wir-Gefühl auf, beispielsweise bei der Erstellung eines regionalen Flyers mit den jeweiligen Kontaktdaten zum Thema 'Angebote im Bereich der Frühen Hilfen' oder bei der Erstellung einer gemeinsamen PowerPoint-Präsentation zu den letzten Aktivitäten in der Region bei der Vernetzung im Bereich der Frühen Hilfen.“*



**Abbildung 12: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeit vor und nach der Qualifizierung: Relativierte Handlungssicherheit mit Neubewertung (Profil #6)**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5).  
x-Achse: Handlungsweisen entsprechend Tabelle 2 bzw. Abbildung 7. Eigene Berechnungen.

Kurz, es sind sowohl die individuellen Veränderungen als auch die entstehenden Einstellungs- und Verhaltensprofile bei durchweg erkennbaren Lernprozessen unterschiedlicher Art. Es ist anzunehmen, dass die Entwicklungen sich jeweils – und zwar im Sinne des vermittelten systemischen Ansatzes – in Abhängigkeit von individu-

ellen Stärken und Ressourcen vollziehen (Was ist mir persönlich möglich?), aber auch von der Wahrnehmung des jeweiligen Netzwerkes (Was erscheint für mein Netzwerk zielführend und machbar?), in dem die Netzwerkkoordinierenden agieren, was somit ihrem individuellen Handeln jeweils einen Rahmen gibt.

### 4.3 ZUM VERHÄLTNIS ZWISCHEN ANSPRUCH UND „WIRKLICHKEIT“

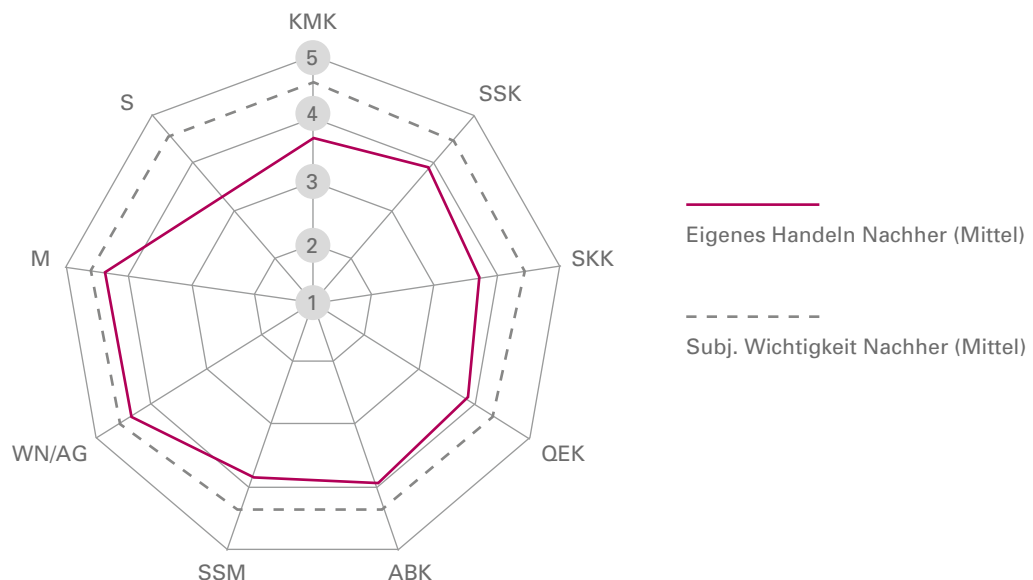
In allen Kompetenzbereichen lässt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen den Einschätzungen der Netzwerkkoordinierenden bezüglich der subjektiven Wichtigkeit von systemischen Handlungsweisen (interpretiert als individueller Anspruch) und dem selbst eingeschätzten eigenen Handeln (als Ist-Zustand bzw. subjektive „Wirklichkeit“) erkennen (vgl. Abbildung 13).

Eine solche Diskrepanz ist nicht nur bei Neulingen und Lernenden grundsätzlich zu begrüßen, da sie ihnen einen Horizont für die persönliche Weiterentwicklung eröffnet. Sie deutet auch darauf hin, dass die Teilnehmenden am Ende der Qualifizierung nicht dazu übergegangen sind, sich zufrieden zurückzulehnen, sondern im Gegenteil, sich diesen Zielen (weiterhin) annähern möchten. Bei Zufriedenheit wäre anzunehmen, dass die Wichtigkeit von systemischen Hand-

lungsweisen und diesbezüglichem eigenen Handeln eher deckungsgleich eingeschätzt werden.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und „Wirklichkeit“ ist im Mittel am größten im Kompetenzbereich *Selbstfürsorge* [S], gefolgt von *Systemischen Kommunikations- und Managementkompetenzen* [KMK] sowie *Systemischen Schnittstellen- und Kooperationskompetenzen* [SKK]. Das heißt, in diesen Bereichen sehen sich die Netzwerkkoordinierenden am weitesten vom Ziel entfernt, was vermuten lässt, dass sie hier bereit sind, mit besonderem Nachdruck an der Zielerreichung zu arbeiten – auch wenn sie dies voraussichtlich jeweils unterschiedlich intensiv und mit unterschiedlichem Erfolg tun werden (vgl. Abbildung 15, S. 53).

**Abbildung 13: Verhältnis von Selbsteinschätzungen zum Handeln und Sichtweisen nach der Qualifizierung\***



\* im Mittel über alle befragten Teilnehmenden und Handlungsweisen in den jeweiligen Kompetenzbereichen hinweg (Selbsteinschätzungen, n=18); Abkürzungen der Kompetenzbereiche wie in Tabelle 1  
Quelle: Vorher- und Nachher-Befragung der Teilnehmenden. Skala von „gar nicht wichtig“ (1) bis „sehr wichtig“ (5) bzw. bei Handeln: „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5). Eigene Berechnungen.

Da der Kompetenzbereich *Selbstfürsorge* nicht nur die größte Diskrepanz aufweist, sondern zugleich wesentlich durch strukturelle Rahmenbedingungen für Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen beeinflusst werden kann, ist an dieser Stelle ein Rückbezug auf die bereits beschriebenen Arbeitsbedingungen besonders interessant (vgl. Kap. 3.1). Tatsächlich lässt sich ein Unterschied im Antwortverhalten feststellen je nachdem, ob ein regelmäßiges Supervisionsangebot besteht *und* von den Netzwerkkoordinierenden genutzt wird oder (noch) kein derartiges Angebot systematisch etabliert ist bzw. standardmäßig genutzt wird. Während die Mehrheit der Befragten aus allen beteiligten Bundesländern *Selbstfürsorgekompetenzen* für „sehr wichtig“ erachtet (zwischen 56% und 75%), sind nur diejenigen mehrheitlich der Meinung, dass sie auch tatsächlich

auf sich selbst und ihre eigenen Ressourcen und Grenzen achten, die regelmäßig ein Supervisionsangebot in Anspruch nehmen (können). Die anderen geben mehrheitlich an, dass dies für sie nur teilweise zutrifft. Insofern scheint die regelmäßige Möglichkeit der Inanspruchnahme eines Supervisionsangebotes eine gute Voraussetzung für das Gelingen von *Selbstfürsorge* darzustellen.

Gleichwohl ist bei den teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden insgesamt eine erhöhte Diskrepanz zwischen Anspruch (Wichtigkeit) und „Wirklichkeit“ (Handeln) in Bezug auf *Selbstfürsorge* zu erkennen. Das wird dahingehend interpretiert, dass die Netzwerkkoordinierenden hier generell, unabhängig von ihren individuellen Arbeitsbedingungen, Spielraum für Verbesserungen sehen.

#### 4.4 THEORIE-PRAXIS-TRANSFER UND UNTERSTÜTZUNGSWÜNSCHE

Hinweise zum Theorie-Praxis-Transfer ergeben sich aus den Feedback-Befragungen nach jedem der vier Qualifizierungsbausteine ( $n_{\min} = 24 / n_{\max} = 28$ ), den telefonischen Interviews mit sechs ausgewählten Teilnehmenden sowie der online durchgeführten Nachher-Befragung aller Teilnehmenden ( $n=25$ ).

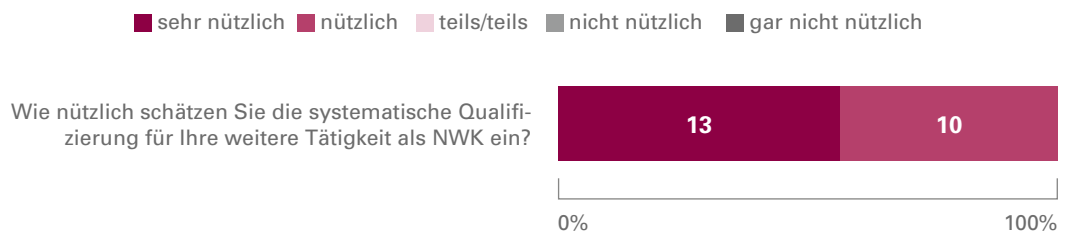
Die vermittelten Inhalte werden aus Sicht von knapp 85% der (per Feedback-Bogen nach dem vierten Modulbaustein) befragten 24 Teilnehmenden mit Sicherheit eine Auswirkung auf ihre praktische Tätigkeit als Netzwerkkoordinierende haben.

Die Teilnehmenden bei der Nachher-Befragung schätzen die Qualifizierung zudem durchweg als (sehr) nützlich für ihre weitere Tätigkeit als

Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen ein (vgl. Abbildung 14).

In einer offenen Frage im Rahmen der Nachher-Befragung wurden die Teilnehmenden zudem gebeten, zu konkretisieren, inwiefern die systemische Qualifizierung sich für sie bereits als nützlich erweist (Antworten von 19 Personen; 40 einzelne Nennungen). Der Nutzen, den die Befragten bezogen auf die gesamte Qualifizierung beschreiben, liegt zu etwa gleichen Teilen einerseits in einer Entwicklung in Richtung einer systemischen Perspektive bzw. Haltung oder deren Bestätigung, eng verwoben mit der Reflexion der eigenen Rolle als Netzwerkkoordinierende; andererseits scheint sich die Handlungsfähigkeit durch die in der Qualifizierung erlernten Arbeitsweisen zu erweitern.

**Abbildung 14: Einschätzung zum Nutzen der systemischen Qualifizierung für die weitere Tätigkeit der Netzwerkkoordination**



Quelle: Nachher-Befragung der Teilnehmenden (n= 23). Balkenbeschriftung: absolute Häufigkeiten. Eigene Berechnungen.

Zwölf Antworten beziehen sich auf eine Entwicklung in Richtung einer **systemischen Perspektive** bzw. **Haltung**. Die Teilnehmenden können nach eigenen Aussagen nun beispielsweise unterschiedliche Sichtweisen von Netzwerkpartnern eher akzeptieren und verstehen, Prozessen insgesamt mehr Zeit geben, „Fehler“ oder „Misserfolge“ als Chancen begreifen oder die Ressourcen von Netzwerkpartnern aufspüren und nutzbar machen. Fünf Personen beschreiben, dass sie sich in ihrer bereits vorhandenen Haltung bzw. in ihren Verhaltensweisen bestätigt sehen, beispielsweise Ziele gemeinsam mit Netzwerkpartnern zu formulieren. Weitere fünf Personen beschreiben, dass die Qualifizierungsteilnahme für sie zu einer Rollenklärung beigetragen hat, indem ihnen bewusst wurde, dass ihre Aufgabe nicht in einer direkten Steuerung des Netzwerks liegen kann. In zwei Fällen wird in diesem Zusammenhang auch explizit von Entlastung bzw. einer Erleichterung im Sinne der *Selbstfürsorge* gesprochen; diesen Personen wurde durch die neuen Einsichten „der Druck genommen“:

„Ich habe begriffen, dass ‘Steuern’ im Zusammenhang mit Netzwerken nicht geht, meine Aufgabe jedoch darin besteht, Impulse und Anregungen zur Entwicklung der jeweiligen Gruppe zu geben, damit die Ressourcen der verschiedenen Mitglieder die Gruppe weiterbringen.“

Zwölf Personen beschreiben, dass ein Nutzen der Qualifizierung für sie darin besteht, **neue Methoden und Techniken** (Arbeitsweisen) kennengelernt bzw. Ideen bekommen zu haben, die sie

bei ihrer Koordinierungstätigkeit unterstützen. Dies gilt auch – in einem Fall ganz explizit – für erfahrene Netzwerkkoordinierende. Die Teilnehmenden zeigen sich motiviert, das neu Gelernte in ihrer praktischen Arbeit auszuprobieren:

„Das Kennenlernen, Auseinandersetzen und Wiederholen der Theorieanteile in der Großgruppe wie in der Peergruppe war für mich als langjährige Praktikerin eine gute Gelegenheit zum Auffrischen bzw. zum Aktualisieren. Ich kann nun auf ein großes Repertoire praktischer Übungen, Workshop-Modelle, Evaluationsoptionen und Gruppenmethoden zugreifen.“

„Es lohnt sich in jedem Fall, die Methoden anzuwenden und in der Praxis auszuprobieren.“

Vier Personen sprechen darüber hinaus einen besonderen Nutzen durch den Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden an. Sie erhalten hierüber praxisnahe und erprobte Anregungen und erweitern ihr persönliches Netzwerk:

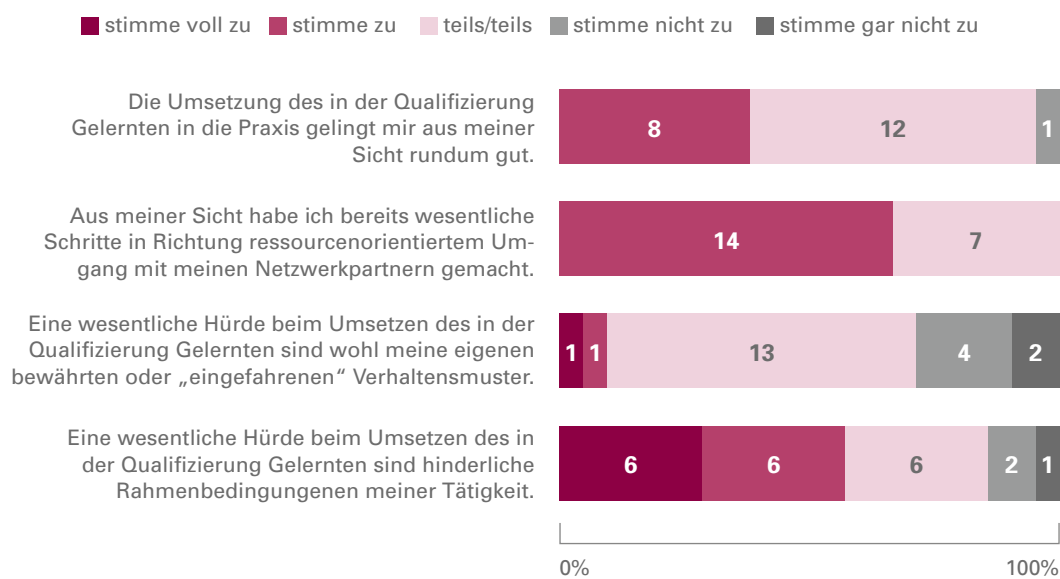
„Der Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden auch über Ländergrenzen hinweg war sehr sinnvoll angedacht und hat sehr bereichert und das eigene Tun bestärkt. Ich empfand es auch als unterstützend, weil wir alle bereits auf eigene Erfahrungen in der Umsetzung der Bundesinitiative zurückgreifen konnten. Das gestaltete den Lernprozess für mich persönlich noch intensiver.“

Das Gelingen der eigenen Umsetzung des Gelernten in die Praxis wird von den Teilnehmenden

den durchaus kritisch beurteilt (knapp 40% der Befragten), auch wenn sie sich „auf gutem Weg“ sehen (über 65% der Befragten) (vgl. Abbildung 15). Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Nachher-Befragung unmittelbar nach dem letzten Qualifizierungsbaustein stattgefunden hat. Zudem wurden alle vier Qualifizierungsbausteine

ne innerhalb von sechs Monaten durchgeführt, was den Teilnehmenden insgesamt nicht viel Zeit zur Erprobung des Gelernten ließ, bevor sie dazu befragt wurden. Um ein fundiertes Ergebnis zum Transfer zu erhalten, müsste in einigen Monaten eine Wiederholungsbefragung erfolgen.<sup>13</sup>

**Abbildung 15: Einschätzungen der Teilnehmenden zum Theorie-Praxis-Transfer**



Quelle: Nachher-Befragung der Teilnehmenden (n= 21). Balkenbeschriftung: absolute Häufigkeiten. Eigene Berechnungen.

Als **Hürden**, die bei der Umsetzung des Gelernten im Wege stehen, benennen die Befragten überwiegend die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit, teilweise auch ihre eigenen bewährten oder eingefahrenen Verhaltensmuster. Als hinderliche Rahmenbedingungen (offene Frage) für die Umsetzung des in der systemischen Qualifizierung Gelernten in die Praxis sehen die Befragten vor allem mangelnde Zeit und viele (Zusatz-) Aufgaben (9 Personen). Sie wünschen sich mehr Zeit für Netzwerkarbeit und weniger Aufwand für administrative Aufgaben (5 Personen).

In einigen Fällen werden Schwierigkeiten benannt, die sich auf strukturelle Rahmenbedingungen zurückführen lassen, beispielsweise eine beschränkte Handlungsfähigkeit durch finanzielle Rahmenbedingungen oder Vorgaben bezüglich der Mittelverwendung vonseiten des Bundeslandes (Nennungen von 3 Personen), unklare Abgrenzungen zwischen Fachgebieten und Konkurrenzdenken (2 Personen) oder ein mangelndes Verständnis für Aufgaben Früher Hilfen auf der Leitungsebene (2 Personen). Im Hinblick auf ihre Einbindung in die hierarchischen Behörden-

<sup>13</sup> Die Förderung des systemischen Qualifizierungskonzepts erfolgte im Rahmen der Bundesinitiative Frühe Hilfen (Ochs u.a. 2016). Das Förderphasenende zum Dezember 2015 begrenzte den Zeitraum für Erprobung und Evaluation nach hinten.

strukturen würden einzelne Teilnehmende sich eine Einbindung Früher Hilfen in die allgemeinen Zielstellungen des Amtes wünschen, ferner eine Mitsprache auf Leitungsebene oder mehr Offenheit für Neues in der Behörde (je eine Person).

Trotz aller Hürden schildert die Mehrheit der Befragten in der Nachher-Befragung auf Nachfrage **konkrete Situationen** aus ihrem Arbeitsalltag, in denen sie das in der systemischen Qualifizierung erworbene Wissen oder die erlangten Fähigkeiten einsetzen konnten (Antworten von 19 Personen; 29 einzelne Nennungen). Aus deren Schilderungen wird deutlich, dass sich ihre erworbenen Kenntnisse bzw. ihre neue Haltung vor allem in Kontakten mit anderen Personen zeigen. Sie berichten von Netzwerktreffen (8 Nennungen), die nun anders geplant und durchgeführt und bei denen verschiedene der erlernten Arbeitsweisen eingesetzt wurden, sowie von Gesprächen mit einzelnen Personen (8 Nennungen), bei denen beispielsweise Techniken der Gesprächsführung eingesetzt wurden. Insgesamt offenbart sich, dass die offenere, wertschätzende Haltung der Netzwerkkoordinierenden sowie ein verändertes Verständnis der Motive der Akteure zu einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit beitragen können:

*„Die Gestaltung von Netzwerktreffen wurde durch mich im Fokus der systemischen Sichtweise besser verstanden. Mir wurde bewusster, warum die unterschiedlichen Professionen ihre beruflichen Positionen und Sichtweisen mehr vertreten. Durch bewusste Steuerung, Zielstellungen und Arbeitsaufträge kam ein Wir-Gefühl auf (...).“*

*„(...) Umgang mit schwierigen Netzwerkpartnern, allein die durch die Fortbildung veränderte Haltung gegenüber der Netzwerkarbeit wird diese Arbeit erleichtern. Ich denke, die veränderte Haltung ist ein sehr wichtiges Ergebnis!“*

*„(Änderungen zeigen sich) in der Moderation der Steuerungsgruppe (...) mit der Haltung (...) Veränderungsprozesse wahrscheinlicher werden zu lassen, (ich) mehr eigenes Denken der Teilnehmerinnen zulasse und nicht immer gleich ein Ergebnis festhalten will.“*

Fünf Personen berichten von ihrer Absicht, verschiedene Methoden der Evaluation zu implementieren, um beispielsweise Resultate zu überprüfen oder gezielt Feedback einzuholen. Drei Personen berichten explizit, dass sie nun insgesamt mehr Gelassenheit gegenüber ihren mannigfaltigen Aufgaben verspüren.

Außerdem findet sich in fünf Einzelnennungen ein Hinweis auf Fortschritte im Hinblick auf die **Selbstfürsorge** (vgl. Kap. 4.3), beispielsweise die *Wahrnehmung, besser auf die eigenen Ressourcen achten zu können*. Einige nennen konkrete geplante Vorhaben, beispielsweise: sich gemeinsam mit dem direkten Vorgesetzten aktiv um eine Beschreibung der eigenen Rolle und Aufgaben zu bemühen; eine strategische Planungsgruppe zu initiieren; Kenntnisse zur Auftragsklärung zu vertiefen oder eine konkrete Bedarfsplanung vorzunehmen. Eine Person bemerkt, dass sich die systemische Haltung nun vermehrt durch ihren Alltag zieht.

In der Nachher-Befragung bestätigen die allermeisten antwortenden Koordinierungskräfte **Wünsche nach weiterer Unterstützung sowie nach Austausch** zum systemischen Arbeiten, was bereits zu einem früheren Zeitpunkt der Qualifizierung im Rahmen von Telefoninterviews und Feedback-Befragungen geäußert wurde. Beim Erwerb oder Festigen systemischer Kenntnisse und Fähigkeiten könnten sie weitergehende Unterstützung gebrauchen, beispielsweise in Form von Prozessbegleitung, Auffrischen von Wissen sowie Erfahrungsaustausch. Hierbei wird deutlich, dass viele von ihnen an allen drei Varianten ein Interesse haben – gegebenenfalls in sich ergänzender Weise. Zwölf Personen sprechen sich für eine regelmäßige Auffrischung der erworbenen systemischen Perspektiven und Arbeitsweisen bzw. für eine Weiterführung der Qualifizierung aus, beispielsweise für ein Follow-up-Treffen etwa zwei Monate nach Qualifizierungsende oder für regelmäßige Auffrischungen im jährlichen Abstand. Eine nicht näher umschriebene „Prozessbegleitung“ erscheint acht Personen wünschenswert; in manchen Antworten scheint sich dies stark mit der Weiterführung der Qualifizierung bzw. mit weiteren Treffen der Qualifizierungsgruppen

zu überschneiden. Ebenfalls acht Personen sehen einen deutlichen Nutzen in der Fortführung des Austausches mit anderen Teilnehmenden der Qualifizierung – einmal wird dieser speziell länderübergreifend gewünscht. Eine Person bemerkt in diesem Zusammenhang, dass dieser Austausch verbindlich festgelegt sein sollte.

In diesem Zuge werden allerdings auch bestehende Angebote als gute Unterstützung lobend erwähnt, darunter Fortbildungen und Austauschangebote vonseiten der Landeskoordinierungsstellen, Materialien des *Nationalen Zentrums Frühe Hilfen* sowie die von dort bereitgestellte

virtuelle „Kommunale Austauschplattform“ mit einer Sammlung von Werkzeugen aus der Praxis von Netzwerkkoordinierenden Frühe Hilfen.<sup>14</sup> Eine Teilnehmerin, die sich für weitere Treffen und einen anhaltenden Austausch der Koordinierungskräfte ausspricht, stellt das bestehende gute Angebot der Supervision als große Unterstützung für die Professionalisierung der eigenen Tätigkeit heraus. Eine andere Befragte setzt große Hoffnungen auf den weiteren Austausch mit anderen Netzwerkkoordinierenden in weiteren Treffen ihrer Interventionsgruppe, die im Rahmen der systemischen Qualifizierung ins Leben gerufen wurde.

---

<sup>14</sup> Vgl. [www.fruehehilfen.de/bundesinitiative-fruehe-hilfen/kommunale-austauschplattform/](http://www.fruehehilfen.de/bundesinitiative-fruehe-hilfen/kommunale-austauschplattform/)

# 5

## SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ANREGUNGEN



Im Folgenden werden die – teilweise in den vorangegangenen Kapiteln bereits formulierten – Schlussfolgerungen nochmals zusammenfassend dargestellt, insbesondere zur Passung des Qualifizierungskonzeptes, zur Zielerreichung sowie

zum weiteren Unterstützungsbedarf der Teilnehmenden. Ferner werden thematische Aspekte benannt, die weitergedacht werden könnten und an denen künftig weiter gearbeitet werden könnte.

## 5.1 BEDARFE DER TEILNEHMENDEN UND PASSUNG DES QUALIFIZIERUNGSKONZEPTS

Das erprobte systemische Qualifizierungsmodul erweist sich für Teilnehmende aus unterschiedlichen Arbeitskontexten und mit unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen als **anschlussfähig**. Das Gelernte erscheint grundsätzlich gut umsetzbar in die praktische Koordinierungstätigkeit. Das systemische Verständnis ihres Netzwerkes und die systemischen Arbeitsweisen unterstützen die Netzwerkkoordinierenden in ihrer Handlungsfähigkeit. Damit ist eine gute Grundlage für deren Integration in bestehende Qualifizierungsmaßnahmen und Curricula für Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen gegeben.

Die schriftlichen und mündlichen Befragungen ergeben einheitlich, dass das Qualifizierungskonzept sehr **gut zu den Bedarfen und Arbeitsbedingungen passt**. Die Teilnehmenden sprechen den in der Qualifizierung behandelten systemischen Perspektiven und Handlungsweisen durchweg eine hohe Bedeutung für ihre Tätigkeit zu. Diese Passung gibt darüber hinaus Hinweise auf die große Bedeutung der *Sozial- und Selbstkompetenzen* für die Tätigkeit der Netzwerkkoordinierenden insgesamt sowie auf deren Stellenwert im Kompetenzprofil, auf dem die Lernziele des Qualifizierungsmoduls basieren.

Im Rahmen der Erprobung ist es offenbar gut gelungen, auf unterschiedliche Bedarfe und Hintergründe der Teilnehmenden einzugehen. Die **Heterogenität** von Teilnehmenden in den Qualifizierungsgruppen hat unter anderem zu punktuell veränderten Schwerpunktsetzungen im Hinblick auf Inhalte und Durchführung der Qualifizierungsbausteine an den zwei Erprobungsstandorten geführt. Es ist anzunehmen,

dass die sehr gute Passung der Qualifizierung nicht zuletzt durch das Aufgreifen von Praxisbeispielen und die Responsivität der Weiterbildnerinnen und Weiterbildner bezüglich der geäußerten Bedarfe der Teilnehmenden erzielt werden konnte.

In der Nachher-Befragung wurden vereinzelt **Strukturbedingungen**, wie die organisatorische Ansiedlung von Netzwerkkoordinationsstellen, als hinderliche Rahmenbedingung für den Praxistransfer des in der Qualifizierung Gelernten erwähnt. Etwas häufiger noch wurden Strukturbedingungen insgesamt als hinderlich für die tägliche Arbeit der Netzwerkkoordinierenden benannt. Dabei werden wiederholt Rahmenbedingungen als herausfordernd beschrieben, die im Spannungsfeld von „Autonomie und Handlungsfreiheit“ im Gegensatz zu „institutioneller Einbindung und Kontakten“ liegen. So können Netzwerkkoordinierende, die weniger eng in Amtsstrukturen eingegliedert sind (z.B. Stabsstelle) zwar die damit verbundenen Handlungsfreiräume als Vorteil nutzen; ihnen mangelt es jedoch auf der anderen Seite mitunter an hilfreichen Kontakten zu anderen Amtsbereichen. Hingegen können Netzwerkkoordinierende, die eng in Amtsstrukturen eingebunden sind, von Kontakten profitieren, bemängeln jedoch mitunter unzureichende Spielräume bei der Ausgestaltung der Koordinierungstätigkeit. Mit beiden Konstellationen sind Anforderungen verbunden: sich eigenständig Ansprechpersonen sowie Kolleginnen und Kollegen für den notwendigen Austausch zu suchen oder die konkrete Zusammenarbeit im Team zu organisieren bzw. auszubalancieren. Im Sinne einer ressour-

cenorientierten systemischen Haltung kann die Qualifizierung dazu beitragen, die jeweiligen Vor- und Nachteile der organisatorischen Einbindung zu reflektieren und für sich nutzbar zu machen. Zum Beispiel erscheint es grundsätzlich hilfreich, im Rahmen des Qualifizierungsmoduls

auf mögliche Lösungsstrategien im Umgang mit begrenzten Ressourcen sowie strukturellen Hindernissen einzugehen (vgl. Ochs u.a. 2016 sowie die Hinweise zum Praxistransfer in Kap. 5.2). Entsprechende Anregungen wurden in das Qualifizierungsmodul aufgenommen.

## 5.2 ENTWICKLUNGEN DER TEILNEHMENDEN UND PRAXISTRANSFER

Was das Erreichen der Lernziele in der systemischen Qualifizierung betrifft, so sind bei allen Teilnehmenden Entwicklungen bezüglich systemischer Sicht- und Handlungsweisen festzustellen. Darüber hinaus ergeben sich erste Hinweise, dass die Netzwerkkoordinierenden das Gelernte tatsächlich im Rahmen ihrer Tätigkeit ein- und umsetzen.

Die **systemischen Handlungsweisen** werden von den Teilnehmenden zum einen insgesamt als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewertet, nach der Qualifizierung haben diese tendenziell noch etwas an Bedeutung hinzugewonnen. Das deutet darauf hin, dass die Teilnehmenden sich mit der systemischen Perspektive bzw. Haltung (zunehmend) identifizieren können. Insbesondere die in der Qualifizierung vermittelte Ressourcenorientierung findet bei den Netzwerkkoordinierenden Gehör: Nach der Qualifizierung ist es ihnen besonders wichtig, auf einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen im Netzwerk hinzuwirken und die Multiprofessionalität des Netzwerkes als Ressource nutzbar zu machen – dies ungeachtet ihres weiterhin höchstbewerteten Zieles, zu einem wertschätzenden Miteinander im Netzwerk beizutragen. Die Analyse der Entwicklungen (bezüglich der den systemischen Handlungsweisen beigemessenen Wichtigkeit im Vorher-Nachher-Vergleich) lässt vermuten, dass die Teilnehmenden sich, angeregt durch die Qualifizierung, auf die Suche nach weiteren Ressourcen in ihrem Netzwerk und deren effizienter Nutzung gegeben haben. Neben einer zunehmenden Ressourcenorientierung bewegt sich die Haltung der Netzwerkkoordinierenden besonders stark in Richtung Allparteilichkeit und Offenheit für un-

terschiedliche Aufträge und Auftragsverständnisse im Netzwerk.

Die mittlere Selbsteinschätzung der Teilnehmenden zu ihrem **eigenen Handeln** in den neun systemischen Kompetenzbereichen bleibt auch nach der Qualifizierung jeweils ein wenig hinter der jeweils zugemessenen hohen Wichtigkeit zurück. Dies eröffnet einen Horizont für die künftige persönliche Weiterentwicklung der Netzwerkkoordinatorinnen in Richtung systemischer Handlungsweisen (vgl. Kap. 4.3). Durch die Antworten der Teilnehmenden insgesamt, nicht zuletzt zu den weiteren gewünschten Unterstützungsformen, wird deutlich, dass die Koordinierungskräfte noch ein Stück des Weges zum Ziel der systemischen Gestaltung von Netzwerkarbeit vor sich sehen (vgl. Kap. 4.1).

Die **Diskrepanz** zwischen den Einschätzungen der Netzwerkkoordinierenden zur Wichtigkeit systemischer Handlungsweisen (interpretiert als persönlicher Anspruch) und zum eigenen Handeln (als Ist-Zustand bzw. wahrgenommene „Wirklichkeit“), die in allen Kompetenzbereichen erkennbar ist, deutet darauf hin, dass die Teilnehmenden sich diesen Zielen weiter annähern möchten. Am größten ist die Diskrepanz zwischen Anspruch und „Wirklichkeit“ im Kompetenzbereich der **Selbstfürsorge**. Die Qualifizierungsteilnehmenden sehen sich hier im Schnitt am weitesten vom Ziel entfernt. Dies lässt zum einen darauf schließen, dass sie bereit sind, an diesen Bereichen mit besonderem Nachdruck zu arbeiten, zum anderen, dass hierzu am ehesten Unterstützungsbedarfe bestehen. Bestätigt wird dieser Bedarf durch die Tatsa-

che, dass *Selbstfürsorge* der Mehrheit der Teilnehmenden sehr wichtig ist – jedoch nur jene Netzwerkkoordinierenden, denen vonseiten der Landeskoordination ein etabliertes und regelmäßiges Supervisionsangebot zur Verfügung steht, sind mehrheitlich der Meinung, dass es ihnen tatsächlich gelingt, auf sich selbst sowie auf ihre eigenen Ressourcen und Grenzen zu achten.

Die Analyse der Entwicklungen in den systemischen Kompetenzbereichen zeigt, dass Sicht- und Handlungsweisen der Qualifizierungsteilnehmenden spürbar „in Bewegung geraten“ und zum Zeitpunkt der Nachher-Befragung noch Gegenstand vielfältiger dynamischer Lernprozesse sind. Die im Kapitel 4.2 charakterisierten Lernprozesse sind allesamt im Sinne der Lernziele bzw. stehen diesen in keinem beobachtbaren Fall entgegen. Erkennbar ist darüber hinaus, dass sich durch das neu Gelernte der **Bezugsrahmen** für die Selbsteinschätzung der Netzwerkkoordinierenden verändert hat.

Es gibt keine Qualifizierungsteilnehmenden, bei denen sich weder Sicht- noch Handlungsweisen verändert haben. Alle Netzwerkkoordinierenden konnten etwas für sich hinzulernen. Die jeweiligen Entwicklungen bezüglich Sicht- und Handlungsweisen sind allerdings hochgradig individualisiert (vgl. Kap. 4.2). Es bilden sich **individuelle Lernprofile** heraus, von denen zu erwarten ist, dass sie – im Sinne des vermittelten systemischen

Ansatzes – durch individuelle Stärken und Ressourcen (Was ist mir persönlich möglich?), aber auch durch die Wahrnehmung des jeweiligen Netzwerkes (Was erscheint für mein Netzwerk zielführend und machbar?) beeinflusst werden.

Das Gelingen der **Umsetzung des Gelernten in die Praxis** wird von den Qualifizierungsteilnehmenden relativ vorsichtig eingeschätzt, auch wenn sie sich mehrheitlich „auf gutem Weg“ sehen (vgl. Kap. 4.4). Die Mehrheit der Befragten schildert auf Nachfrage konkrete Situationen aus Ihrem Arbeitsalltag, bei denen sie das in der systemischen Qualifizierung erworbene Wissen oder die erlangten Fähigkeiten einsetzen konnten. Eine fundierte Aussage zum erwarteten Praxistransfer ist unmittelbar nach dem letzten Qualifizierungsbaustein allerdings noch kaum möglich.

Vonseiten der Teilnehmenden besteht der **Wunsch**, die systemische Qualifizierung nach Abschluss der Modulerprobung fortführen zu können. In der Nachher-Befragung bestätigen die meisten Netzwerkkoordinierenden, dass sie weitergehende Unterstützung im Hinblick auf den Erwerb oder das Festigen systemischer Kompetenzen gebrauchen können, wie Prozessbegleitung, Auffrischen von Wissen oder Erfahrungsaustausch – wobei deutlich wird, dass viele von ihnen an allen drei Varianten, gegebenenfalls in ergänzender Weise, Interesse haben.

### 5.3 ANREGUNGEN ZUM WEITERDENKEN UND WEITERARBEITEN

Die Evaluationsergebnisse liefern Belege für die hohe Wichtigkeit, welche die teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden systemischen Handlungsweisen für ihre Koordinierungstätigkeit beimessen. Darüber hinaus bestätigen sie die Bedeutung damit zusammenhängender **Sozial- und Selbstkompetenzen** für die Tätigkeit als Netzwerkkoordination Frühe Hilfen (NZFH 2013), nicht zuletzt indem die Teilnehmenden der Qualifizierung systemische Perspektiven als (sehr) hilfreich für ihre Koordinationstätigkeit bewerten.

Die Diskrepanz zwischen persönlichem Anspruch der Netzwerkkoordinierenden (subjektive Wichtigkeit von Handlungsweisen) und „Wirklichkeit“ (Einschätzung des eigenen Handelns) ist im Mittel am größten im Bereich *Selbstfürsorge*, gefolgt von *Systemischen Kommunikations- und Managementkompetenzen* sowie *Systemischen Schnittstellen- und Kooperationskompetenzen*. Diese drei Kompetenzbereiche wären bei der weiteren Qualifizierung und fortlaufenden Unterstützung der Netzwerkkoordinierenden daher verstärkt zu

berücksichtigen und gegebenenfalls explizit zu stärken.

Konzept und Ansatz des erprobten systemischen Qualifizierungsmoduls haben sich für die teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden als passend und effektiv erwiesen. Bezüglich des **didaktischen Zugangs** erscheinen dabei folgende Aspekte relevant:

- Verbindung aus theoretischen Inputs und praktischen Übungen sowie Rollenspielen mit anschließender Reflexion
- Fördern eines offenen Austausches unter Kolleginnen und Kollegen aus der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen
- Wiederholt hergestellter Bezug zu Praxisbeispielen aus dem Alltag der Teilnehmenden sowie Eingehen auf aktuelle Bedarfe
- Rollenvorbild der Weiterbildnerinnen und Weiterbildner für eine systemische Haltung

Begleitend zwischen den Qualifizierungseinheiten dienen Materialien sowie Reflexionsaufgaben und Austausch in Interventionsgruppen dazu, den Praxistransfer gedanklich vorzubereiten, zu begleiten und zu reflektieren.

Um den Kompetenzbereich *Selbstfürsorge* der Netzwerkkoordinierenden zu unterstützen, erscheint es nutzbringend, systematisch **Supervision oder ein ähnliches Begleitangebot** für die Koordinierungskräfte (ergänzend zum bestehenden Weiterbildungsangebot) vorzuhalten und hierbei nicht auf individuelles Nachsuchen der Koordinierungskräfte zu warten. Zum einen gibt es erfahrungsgemäß hohe Hemmschwellen, Supervision selbst nachzusuchen (wie die Angst, als schwach und hilfsbedürftig zu erscheinen); zum anderen ist für die persönliche Initiative der Netzwerkkoordinierenden sowohl eine entsprechende Selbsterkenntnis bezüglich des Bedarfs als auch ein erhöhter Organisationsaufwand erforderlich, der ihnen wiederum zusätzlichen Ressourceneinsatz abfordert. Gerade in Zeiten und Situationen, in denen die eigenen Ressourcen ohnehin stark

beansprucht sind, wird Unterstützung in Form einer standardmäßig angebotenen Supervision o. Ä. besonders benötigt.

Eine Anregung für die vielfältigen Akteure in den Frühen Hilfen auf Bundes- und Landesebene sowie in den Kommunen und Regionen wäre daher, weitere Hinweise zusammenzutragen, unter welchen **Strukturbedingungen** die Netzwerkkoordinierenden ihre Aufgaben besonders gut ausführen können und welche weiteren Unterstützungsstrukturen geschaffen werden können, sodass sich daraus angemessene Belastungen für die Koordinierungskräfte ergeben und es ihnen dementsprechend eher ermöglicht wird, auf den effizienten Einsatz der eigenen Ressourcen und das eigene Wohlergehen zu achten. Die Ausgestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen erscheint hier deshalb wichtig, weil die inhaltlichen Anforderungen und Aufgaben in der Tätigkeit der Netzwerkkoordination voraussichtlich anspruchsvoll bleiben werden.

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse wurde von den Verantwortlichen für die Modulentwicklung bei DGSE/Institut Ochs&Orban und im NZFH diskutiert, welche **Rückschlüsse** sich auf das **Kompetenzprofil Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen** ergeben könnten. Hier stellte sich die Frage, inwiefern Aspekte wie *Selbstfürsorge* differenzierter beschrieben werden sollten. Bei der Erstellung des abschließenden Qualifizierungsmoduls wurde dieser Kompetenzbereich daraufhin verstärkt berücksichtigt (Ochs u.a. 2016).

Möglichkeiten zur weiteren **Unterstützung des Praxistransfers** von in der Qualifizierung Gelerntem wurden im Zusammenhang mit den vorliegenden Evaluationsergebnissen ebenfalls diskutiert. Gefördert wird der Transfer nach Einschätzung der Teilnehmenden wesentlich durch einen gezielten **Austausch** mit anderen Netzwerkkoordinierenden zu Ideen und Erfahrungen mit der Umsetzung der Qualifizierungsinhalte in die Praxis. Vor diesem Hintergrund ist es bedeutsam, dass für den allergrößten Teil der Netzwerkkoordinierenden bereits regelmäßig Anlässe zum Zusammentreffen mit anderen Koordinie-

rungskräften bestehen, sei es in Form von Fortbildungsangeboten oder expliziten Austauschformaten (Küster u.a. 2015, S. 22). Hierbei wäre vonseiten der jeweiligen Landeskoordination zu überlegen, Weiterbildungsangebote oder spezifische Austauschformate über die Grenzen des eigenen Bundeslandes hinweg zu öffnen bzw. diese in Kooperation mit anderen Bundesländern anzubieten, da die Teilnehmenden der länderübergreifenden Qualifizierungsgruppe gerade den „Blick über den eigenen Tellerrand“ als besonders wertvoll betrachteten.<sup>15</sup> Angesichts der Tatsache, dass viele Koordinierungsstellen lediglich mit einer Person besetzt sind, könnten diese zudem dabei unterstützt werden, sich regionale fachliche Austauschmöglichkeiten zu schaffen. Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung des praxisbezogenen Austausches wäre die Besetzung von Koordinierungsstellen mit jeweils mehr als einer Person.

Einige Teilnehmende beklagten, dass der Praxis-transfer vor allem an mangelnder Zeit bei umfangreichen Aufgaben scheitern würde. Diese Aussage deckt sich mit Einschätzungen im Rahmen der bundesweiten Kommunalbefragung des NZFH, wonach von einer personellen Unterausstattung

der Koordinierungsstellen in vielen Jugendamtsbezirken auszugehen ist (ebd., S. 28). Insofern ist zu überlegen, wie ein von allen Akteuren geteiltes Verständnis zur angemessenen Ausstattung der Koordinierungsstellen erreicht werden könnte.

Zu einem verbesserten Verständnis der Anforderungen und Aufgaben einer Netzwerkkoordination kann möglicherweise auch die **Verbreitung relevanter systemischer Kernbotschaften** an alle Akteure und Netzwerke in den Frühen Hilfen beitragen. Ein Schritt in diese Richtung wäre, die Teilnehmenden im Rahmen der systemischen Qualifizierung zu befähigen, systemische Perspektiven weiter zu vermitteln, diese zu verbreiten und dafür zu werben, beispielsweise gegenüber Netzwerkpartnern, aber auch gegenüber Vorgesetzten, Amtsleitungen und anderen strategisch Verantwortlichen. Ein weiterer Schritt wäre, Landeskoordinierenden oder Leitungskräften gezielt und in Abstimmung mit den teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden eine Beteiligung an ausgewählten Bereichen von systemischen Qualifizierungen zu ermöglichen, um auch ihnen hilfreiche Kenntnisse über den systemischen Ansatz zu vermitteln.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Mit der Konferenzreihe „Brücken bauen, Netze weben“ hat das NZFH eine bundesweite Konferenzreihe für Netzwerkkoordinierende Frühe Hilfen etabliert, zu der auch gezielt Leitungskräfte aus den örtlichen Jugend- und Gesundheitsämtern eingeladen werden. Ausführliche Informationen unter [www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

<sup>16</sup> Zu den Voraussetzungen siehe ausführlich Ochs u.a. 2016, S. 84.

# 6

---

**FAZIT**

Insgesamt passt der systemische Ansatz sehr gut zu den Weiterbildungsbedarfen von Netzwerkkoordinierenden und den vielfältigen Anforderungen an diese Tätigkeit. Das Qualifizierungskonzept hat sich für alle Teilnehmenden als bereichernd erwiesen sowie als anschlussfähig für unterschiedliche Arbeitskontexte und persönliche Voraussetzungen. Das Gelernte erscheint grundsätzlich umsetzbar und unterstützt die Handlungsfähigkeit der Netzwerkkoordinierenden.

Das *Qualifizierungsmodul Netzwerke systemisch verstehen und koordinieren* (Ochs u.a. 2016) wird in Herausgeberschaft des NZFH veröffentlicht und damit den Akteuren in den Frühen Hilfen zugänglich gemacht. Es bietet eine gute Ausgangsbasis für Angebote konkreter systemischer Qualifizierungen sowie zur Ergänzung bestehender Weiterbildungen.

Der vorliegende Evaluationsbericht stellt vertiefende Erkenntnisse zu den Bedarfen und erwarteten Lernprozessen von Netzwerkkoordinierenden zur Verfügung, welche für die Fortentwicklung und Evaluation von künftigen Qualifizierungsmaßnahmen wertvoll sein können.

Inwiefern die teilnehmenden Netzwerkkoordinierenden ihr professionelles Handeln tatsächlich nachhaltig auf der Grundlage des Gelernten verändern, müssten weitere Erhebungen zeigen. Eine Befragung der Teilnehmenden mit einigem Abstand zur Qualifizierung würde belastbarere Aussagen zu Art und Umfang des Praxistransfers sowie gegebenenfalls weitere Hinweise auf hinderliche bzw. unterstützende Rahmenbedingungen erbringen.

## LITERATUR

- Brandtstädter, Jochen (2007): Das flexible Selbst. München: Spektrum Akademie Verlag.
- NZFH (Hrsg.) [Hoffmann, Till/Mengel, Melanie/Sandner, Eva] (2013): Kompetenzprofil Netzwerkkordinatorinnen und Netzwerkkoodinatoren Frühe Hilfen. Köln. <http://www.fruehehilfen.de/kompetenzprofil-netzwerkkoodinatoreninnen-u-koodinatoren/>
- NZFH (Hrsg.) (2014): Bundesinitiative Frühe Hilfen. Zwischenbericht 2014. Köln. <http://www.fruehehilfen.de/bundesinitiative-fruehe-hilfen-zwischenbericht-2014/>
- Küster, Ernst-Uwe/Mengel, Melanie/Pabst, Christopher/Sann, Alexandra (2015): Im Profil: Die Koordination von Netzwerken im Bereich Frühe Hilfen. In: Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.): Datenreport Frühe Hilfen. Ausgabe 2015, S. 22–39. Köln. <http://www.fruehehilfen.de/datenreport-fruehe-hilfen-2015/>
- Ochs, Matthias/Orban, Rainer/Crone, ilke/Lingnau-Carduck, Anke/Mengel, Melanie, Herchenhan, Michaela (2016): Netzwerke Frühe Hilfen systemisch verstehen und koordinieren. Qualifizierungsmodul. Köln. [www.fruehehilfen.de/qualifizierungsmodul-netzwerke-fruehe-hilfen-systemisch-verstehen-und-koordinieren](http://www.fruehehilfen.de/qualifizierungsmodul-netzwerke-fruehe-hilfen-systemisch-verstehen-und-koordinieren)
- Schott, Dörte (2013): Wie Informationen aus einer Programmevaluation das individuelle Handeln beeinflussen – Zur Rolle adaptiver Prozesse für individuelle Veränderungen unter dem Einfluss einer Evaluation [Diss]. Uelvesbüll: Der Andere Verlag.

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

### ABBILDUNGEN

- Abbildung 1: Vorgehen bei der Entwicklung des Qualifizierungsmoduls und Zusammenspiel mit der Evaluation
- Abbildung 2: Feedback der Teilnehmenden zum Qualifizierungsmodul
- Abbildung 3: Charakterisierung der von den Teilnehmenden koordinierten Netzwerke zu Beginn der Qualifizierung
- Abbildung 4: Subjektive Wichtigkeit von Handlungsweisen vor der Qualifizierung
- Abbildung 5: Subjektive Wichtigkeit der systemischen Kompetenzbereiche vor und nach der Qualifizierung
- Abbildung 6: Subjektive Wichtigkeit systemischer Handlungsweisen für die Teilnehmenden vor und nach der Qualifizierung
- Abbildung 7: Selbsteinschätzung der Teilnehmenden zum eigenen Handeln vor und nach der Qualifizierung



- Abbildung 8: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeiten vor und nach der Qualifizierung: Stellenweise Anpassungen der Wichtigkeit (Profil #27)
- Abbildung 9: Individuelles Profil der Selbsteinschätzungen zum Handeln vor und nach der Qualifizierung: Erhöhte Handlungssicherheit (Profil #11)
- Abbildung 10: Individuelles Profil der Selbsteinschätzungen zum Handeln vor und nach der Qualifizierung: Verändertes Verständnis des eigenen Handelns (Profil #22)
- Abbildung 11: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeit vor und nach der Qualifizierung: Neue oder gestiegene Ansprüche (Profil #12)
- Abbildung 12: Individuelles Profil subjektiver Wichtigkeit vor und nach der Qualifizierung: Relativierte Handlungssicherheit mit Neubewertung (Profil #6)
- Abbildung 13: Verhältnis von Selbsteinschätzungen zum Handeln und Sichtweisen nach der Qualifizierung
- Abbildung 14: Einschätzung zum Nutzen der systemischen Qualifizierung für die weitere Tätigkeit der Netzwerkkoordination
- Abbildung 15: Einschätzungen der Teilnehmenden zum Theorie-Praxis-Transfer

## TABELLEN

- Tabelle 1: Systemische Kompetenzbereiche des Qualifizierungskonzepts und Items zur Überprüfung der Zielerreichung in der Evaluation
- Tabelle 2: Einschätzungen der Teilnehmenden zur Übereinstimmung der Inhalte der Qualifizierung mit den eigenen Erwartungen
- Tabelle 3: Zuordnung der Leistungs- und Erhebungsschritte zu den Fragestellungen der Evaluation

---

## **ANHANG: METHODISCHES VORGEHEN DER EVALUATION**

Im Rahmen eines Workshops zur Auftragsklärung mit dem NZFH sowie der *Deutschen Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie* (DGSF) mit dem *DGSF-Institut für systemisches Forschen und Arbeiten* Ochs&Orban wurden Zweck, Fragestellungen und das im Angebot vorgeschlagene methodische Vorgehen der Evaluation einer Prüfung unterzogen. Auf dieser Grundlage wurde der Evaluationsplan erstellt, welcher die Leistungs- und Erhebungsschritte im Einzelnen spezifiziert (zur Übersicht der Leistungs- und Erhebungsschritte vgl. Kap. 2.2).

Dieser Anhang informiert über den Zweck und die Fragestellungen der Evaluation und erläutert, welche Erhebungen und Analysen vorgenommen wurden, um die Fragestellungen zu beantworten. Dabei wird deutlich, auf welcher Datengrundlage die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen getroffen und wie die anonymisiert erhobenen Daten aus verschiedenen Erhebungen für die Auswertung miteinander verbunden wurden.

## ZWECK UND FRAGESTELLUNGEN DER EVALUATION

Primärer Zweck der formativen Evaluation des Qualifizierungsmoduls für Netzwerkkoordinierende in den Frühen Hilfen war es, den Verantwortlichen für die Modulentwicklung (DGSF/ Institut Ochs&Orban und NZFH) fundierte Informationen zur Verfügung zu stellen, welche die Verbesserung, Optimierung, Weiterentwicklung und künftige Ausrichtung der Bildungsmaßnahme unterstützen. Dies schloss vor allem die Bewertung konzeptioneller und zielbezogener Aspekte der systemischen Qualifizierung bei Teilnehmenden und den Verantwortlichen für die Modulentwicklung sowie das Ableiten von Ansatzpunkten und Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualifizierung und ihrer einzelnen Bausteine ein.

Eine entscheidende Grundlage für die Operationalisierung der zu messenden Variablen bilden die Lernziele des Qualifizierungsmoduls (vgl. Tabelle 1), die in Zusammenarbeit mit den Institut Ochs&Orban aus dem Qualifizierungskon-

zept abgeleitet wurden. Die Evaluationsergebnisse im Kapitel 4 beziehen sich im Wesentlichen auf diese Lernziele.

Um die Validität der Evaluationsergebnisse insgesamt abzusichern und ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, sind verschiedenartige Daten (quantitativ und qualitativ) und mit unterschiedlichen Methoden (schriftliche und Online-Befragung sowie telefonische Interviews) erhoben worden (Triangulation, Multi-Methoden-Mix). Sämtliche Erhebungsinstrumente wurden vor ihrem Einsatz mit den Verantwortlichen für die Modulentwicklung in (DGSF/Institut Ochs&Orban und NZFH) abgestimmt.

Die Matrix in Tabelle 3, S. 68, ordnet die Erhebungsschritte bzw. Leistungen den Fragestellungen der Evaluation (linke Spalte) zu. Die für den vorliegenden Bericht zentralen Erhebungsschritte werden im Folgenden ausführlicher beschrieben.

**Tabelle 3: Zuordnung der Leistungs- und Erhebungsschritte zu den Fragestellungen der Evaluation (Schwerpunkte dunkel)**

Fragestellungen	Leistungs-/ Erhebungsschritt	Beschreibung Modellregionen	TN-Checkliste	Vorher-Nachher- Befragung TN	Feedback-Befragung TN	Telefoninterviews TN	Kompetenzeinschätzung durch Trainerteam	Gruppendiskussion Trainerteam
		1) Wie lassen sich die Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmenden anhand soziodemografischer und berufsbezogener Angaben sowie von Vorkenntnissen etc. beschreiben?			●	●		●
2) Inwiefern passen die Ziele der Qualifizierungsmaßnahme zu den Bedarfen der Zielgruppe der Netzwerkkoordinierenden, zu deren Aufgaben und Arbeitsbedingungen und zum Kompetenzprofil?		●	●	●		●		●
3) Inwiefern ist das Konzept samt Inhalten, Didaktik, Methodik, Rahmenbedingungen, Zugangsvoraussetzungen etc. geeignet, die Ziele zu erreichen?				●	●	●	●	●
4) Inwiefern werden die Ziele der Qualifizierungsmaßnahme bezüglich Lernerfolg, Kompetenzerwerb und Transfer des Gelernten erreicht?			●	●	●	●	●	●

Quelle: Eigene Darstellung.

## ONLINE-BEFragung DER QUALIFIZIERUNGSTEILNEHMENDEN

Primärer Zweck der **Vorher-Befragung** der Teilnehmenden war es, eine Baseline für die Einschätzung des Kompetenzerwerbs der Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen, indem über deren Selbsteinschätzung der Stand der relevanten Kompetenzen vor der Qualifizierung erfasst wurde. Gleichzeitig wurden in der Vorher-Befragung Erwartungen an die Qualifizierung, Angaben zu Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit, ihrer Grundqualifizierung und Vorkenntnisse sowie zu den täglichen Herausforderungen in ihrer Tätigkeit erfragt.

Der Online-Fragebogen wurde in einem Pretest auf Verständlichkeit und Augenscheinvalidität sowie technische Durchführbarkeit geprüft.

Am 01.10.2014 wurden alle 30 zu diesem Zeit-

punkt bekannten angemeldeten Teilnehmenden der Qualifizierung per E-Mail eingeladen, den Online-Fragebogen zu bearbeiten. Eine weitere Person wurde erst nach diesem Termin bekannt und wurde am 13.10.2014 nachträglich zur Befragung eingeladen. Zwei Personen fielen während der Befragungsdauer aus der Gruppe der Teilnehmenden heraus (Rückzug der Anmeldung bzw. Wechsel der Stelle), sodass die Gesamtzahl der potenziellen Antwortenden zum Ende der Befragung 29 betrug. Insgesamt beteiligten sich an der Befragung 25 Personen, die den Fragebogen komplett bearbeitet haben.

Primärer Zweck der **Nachher-Befragung** der Qualifizierungsteilnehmenden war es, eine erneute Selbsteinschätzung der Koordinatorinnen zum Stand ihrer Kompetenzen und Einstellungen zu

erheben und sie mit der vor der Qualifizierung erhobenen Baseline zu vergleichen, um Hinweise auf einen Kompetenzzuwachs sowie Einstellungsänderungen zu erhalten. Zudem wurden Fragen zur rückblickenden Bewertung der Qualifizierung, zur Zielerreichung in einzelnen Bereichen sowie zum aktuellen Stand des Theorie-Praxis-Transfers und dessen Bedingungen gestellt.

Am 28.04.2015 wurden alle 30 Netzwerkkoordinierenden, die an den Qualifizierungsbausteinen teilgenommen haben, per E-Mail eingeladen, den Online-Fragebogen zu bearbeiten. Bis zum 25.05.2015 beteiligten sich 25 Personen. Während

der Befragungsdauer wurden die Befragten zweimal per E-Mail an die Teilnahme erinnert, davon einmal vonseiten des NZFH.

Die Auswertung der Daten, auch im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Vorher-Befragung, erfolgte mittels SPSS und Excel. Hierzu wurden die Datensätze über den durch die Teilnehmenden gebildeten persönlichen Code zusammengeführt. Es liegen 20 über den persönlichen Code der Teilnehmenden verbundene Datensätze mit Daten der Vorher- und der Nachher-Befragung sowie der Feedback-Befragung vor.

## FEEDBACK-BEFragung DER QUALIFIZIERUNGSTEILNEHMENDEN

Primärer Zweck der vier Feedback-Befragungen der (an den Qualifizierungsbausteinen) Teilnehmenden war es, jeweils eine unmittelbare Rückmeldung zur Passung der Qualifizierung, zu ihrer Akzeptanz, zu Lernerlebnissen sowie zu Verbesserungspotenzialen einzuholen.

In Abstimmung mit den Verantwortlichen für die Modulentwicklung wurde ein Basis-Feedback-Bogen entwickelt, der geschlossene und offene Fragen enthält und jeweils nach Bedarf und Absprache um einzelne bausteinspezifische Items ergänzt wurde.

Die Feedback-Bogen wurden durch die Weiterbildenden unmittelbar vor Ende der jeweiligen Qualifizierungsbausteine an alle anwesenden Teilnehmenden verteilt, die diese schriftlich bearbeiteten und in einem verschlossenen Umschlag an die Weiterbildenden zurückgaben. Die Weiterbildenden schickten die gesammelten Umschläge an *Univation*. Hier wurden die Daten in SPSS erfasst und ausgewertet.

Es beteiligten sich an der ersten Feedback-Befragung 28 Personen, an der zweiten 25 Personen, an der dritten 24 Personen und an der vierten 28 Personen.

## TELEFONINTERVIEWS MIT AUSGEWÄHLTEN QUALIFIZIERUNGSTEILNEHMENDEN

Primärer Zweck der telefonischen Befragung von sechs ausgewählten Teilnehmenden der systemischen Qualifizierung war es, vertiefende Informationen einzuholen, welche Entwicklungsverläufe der Teilnehmenden sich ergeben und ergeben können, welche Rolle dabei bereits vorhandene (systemische) Kenntnisse und Erfahrungen spielen und wie die Netzwerkkoordinierenden die Bedingungen für den Transfer des Erlernten in die Praxis einschätzen bzw. welche

Erfahrungen bereits damit vorliegen. Darüber hinaus wurde erneut nach der Passung zwischen Qualifizierungszielen und Bedarfen gefragt sowie nach persönlichen Unterstützungsbedarfen, aber auch nach Verbesserungspotenzialen der Qualifizierung und ihrer Elemente aus Sicht der Interviewten.

Die Auswahl der befragten Personen erfolgte in Abstimmung mit den Weiterbildenden des

Moduls. Vor dem Hintergrund der Hauptfragestellung wurde nach Personen gesucht, die im Hinblick auf systemische Kompetenzen und Vorerfahrungen möglichst heterogen sowie für Lerntransfer möglichst heterogenen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind. Dabei wurden unter anderem folgende Kriterien berücksichtigt: a) Koordinierende, die bereits länger und solche, die kürzer ihre Aufgabe wahrnehmen, b) Koordinierende mit und solche ohne erkennbare systemische Vorbildung, c) Koordinierende unterschiedlicher Professionen, d) Koordinierende aus städtischen und ländlichen Gebieten.

Nachdem alle Netzwerkkoordinierenden an zweier vier Qualifizierungsbausteine teilgenommen hatten, wurden (zwischen dem 06.01. und

29.01.2014) die telefonischen, leitfadengestützten und teilstrukturierten Interviews durchgeführt, die mindestens 20 und höchstens 50 Minuten dauerten. Die Personen wurden zuvor telefonisch bzw. per E-Mail kontaktiert. Ihnen wurden Zweck, Inhalt und Ablauf der Erhebung sowie der Umgang mit den gewonnenen Daten erläutert, bevor ein Termin zur Durchführung der Telefoninterviews vereinbart wurde.

Die Telefoninterviews wurden mit dem Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet. Zum jeweiligen Interview wurde ein zusammenfassendes Protokoll mit einzelnen wörtlichen Zitaten angefertigt. Diese Protokolle wurden anschließend mittels MAXQDA entlang der leitenden Fragestellungen ausgewertet.

## UMGANG MIT DATEN/DATENSCHUTZ IM RAHMEN DER ERHEBUNGEN

Die Befragungen der Qualifizierungsteilnehmenden wurden (mit Ausnahme der Telefoninterviews) anonymisiert durchgeführt. Die Feedbackbogen wurden in einem jeweils verschlossenen Umschlag eingesammelt und an *Univation* zurückgesendet. Online-Befragungen wurden als nichtpersonalisierte Befragungen durchgeführt. Es wurde dabei an keiner Stelle der Name der teilnehmenden Person erfragt, sondern durch die Teilnehmenden selbst ein persönlicher Code

gebildet, der in jedem Fragebogen anzugeben war. So war es möglich, die Ergebnisse aus den verschiedenen Anlässen und Zeitpunkten der Befragung (Vorher- und Nachher-Online-Befragung sowie Feedback-Befragungen) miteinander zu verbinden. Daten werden grundsätzlich nicht an Dritte weitergegeben. Die im Bericht enthaltenen Evaluationsergebnisse erlauben keinen Rückschluss auf einzelne Datengebende.







# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER:

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

## AUTORINNEN:

Dr. Dörte Schott, Melanie Niestroj

## REDAKTION:

Melanie Mengel, Till Hoffmann

## GESTALTUNG:

KLINKEBIEL GMBH, Kommunikationsdesign, Köln

Alle Rechte vorbehalten.

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

## BESTELLUNG:

BZgA  
50819 Köln  
Fax: 0221-8992-257  
E-Mail: [order@bzga.de](mailto:order@bzga.de)

Bestellnummer: 16000222

ISBN: 978-3-946692-19-5

Bestellnummer des dazugehörigen Qualifizierungsmoduls: 16000221

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Nationales Zentrum  
Frühe Hilfen 

Träger:



Bundeszentrale  
für  
gesundheitliche  
Aufklärung

In Kooperation mit:



Deutsches  
Jugendinstitut