

Management

Netzwerke sind „in“

Wie Kindertagesstätten und ihre Träger erfolgreich Netzwerke knüpfen

Die Aufforderung sich zu vernetzen ist brandaktuell und wir finden sie in fast allen gesellschaftlichen Bereichen. Es ist damit die Hoffnung verbunden, dass in Zeiten knapper Ressourcen die Zusammenarbeit Synergien schafft und die Ziele, die allein zu erreichen unmöglich erscheinen, dennoch greifbar sind.

von Andreas Schulte Hemming

Nicht dass Netzwerke etwas Neues wären, denken wir nur an die zahlreichen politisch motivierten Initiativen seit den 60er Jahren. Kleine Netzwerke, vereinzelte Kooperationen, Mitarbeit in Stadtteilinitiativen hat es auch im Kita-Bereich immer schon gegeben, meist waren sie inhaltlich begründet oder im Rahmen der Selbstdarstellungen von Kindertagesstätten entstanden. Neu allerdings sind Gründe, die in der ökonomischen Notwendigkeit von kleinen Trägern und Einrichtungen liegen. Die Aufforderung zu kooperieren, um als Unternehmen, Verein, Einrichtung ökonomisch überleben zu können, nimmt zu. Den Anlass geben die demographischen Entwicklungen hin zu weniger Kindern, neue Finanzierungs- und Steuerungsmodelle, wie sie in einigen Bundesländern schon umgesetzt wurden und die damit verbundene Einsparungswelle in den öffentlichen Finanzen.

Was sind Kooperationen und Netzwerke?

„Alle reden über Kooperation, in der festen Überzeugung genau zu wissen, was damit zum Ausdruck gebracht wird, aber jeder meint etwas anderes und manchmal bedeutet die Rede über Kooperation auch gar nichts.“ So die Autoren einer empirischen Untersuchung über interinstitutionelle Zusammenarbeit, Eric van Santen und Mike Seckinger. Was ist nun Kooperation? Eine *Kooperation* ist der gemeinsame und freiwillige Versuch von mindestens zwei Institutionen, Einrichtungen, Verbänden oder Unternehmen aus einer Zusammenarbeit einen Vorteil zu ziehen, den es allein nicht so effektiv erzielen kann.

Von *Netzwerken* spricht man, wenn die Anzahl der Kooperationspartner über fünf hinausgeht und die Steuerung dieser Kooperation an Komplexität zunimmt, das heißt beispielsweise, dass reine Absprachen nicht mehr ausreichen. Typische Formen wären Quartiersentwicklungsprojekte, Stadtteilinitiativen, Interessensverbände usw. Idealtypische Merkmale von Netzwerken, die Stärken und Schwächen gleichermaßen bedeuten können, sind:

- Horizontale Struktur (keine Zentren, sondern Knotenpunkte).
- Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Akteure (auch partielle Teilnahme).
- Hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement.
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen.
- Partizipation, Einbeziehung unterschiedlicher Partner.
- Transparenz und hohe (informelle) Informationsdurchlässigkeit.
- Flexibilität, Veränderbarkeit.
- Zweckbestimmung durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung.
- Dezentrale Risikostreuung.

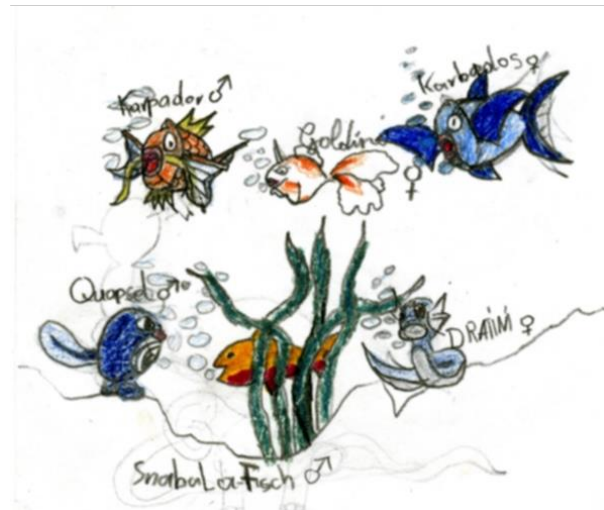


Schulte Hemming, A. (2004). Netzwerke sind „in“. Wie Kindertagesstätten und ihre Träger erfolgreich Netzwerke knüpfen. In: *klein&gross*, H. 07.

Bei dieser neuen Struktur der Zusammenarbeit handelt es sich um mehr oder weniger enge, auf Dauer oder für eine Projektlänge angelegte Beziehungsverträge. Im Idealfall werden Standards, Regeln für Kommunikation, Entscheidungsfindung, Erfolg und Selbstevaluation festgelegt und angewendet.

Netzwerke lassen sich nur schwer definieren oder strategisch programmieren. Es gibt kein Netzwerk-Modell, in dem sich die Optionen zur Zukunftssicherung mit festen Merkmalen bündeln lassen. Die Netzwerk-Kategorie repräsentiert eine Art Organisations-Metapher, die bestimmte Potenziale eröffnet, aber leider nicht garantieren kann und auch viele Risiken und Schwächen in sich birgt. Dementsprechend finden sich auch in folgenden Aussagen auf die Frage, ob Kooperationen oder Netzwerke für gut, brauchbar empfunden oder bewertet werden diese zwei Seiten wieder. Sie geben einen Einblick in die durchaus typischen Sichtweisen von Führungskräften aus Kindertagesstätten aufgrund gemachter Erfahrungen und entsprechender Vorbehalte:

- Sie sind gut, wenn sie die Arbeit erleichtern - dort ein Austausch stattfindet - kein Konkurrenzdruck vorherrscht - man neue Denkanstöße, Infos und Ideen bekommt - sie fruchtbar sind - es ein gegenseitiges Nehmen und Geben ist.
- Sie sind schlecht, wenn sie mehr Arbeit machen - man sich verzettelt - sie von Anfang an negativ sind - es ein einseitiges Geschehen ist - wenn es mehr um Konkurrenz als um Zusammenarbeit geht.



Netzwerke sind fragil. Das was sie zusammenhält ist äußerlich selten sichtbar. Die Fäden sind oftmals nur dünn gesponnen.

Merkmale für gute Zusammenarbeit: keine Garantie, aber eine Basis

Netzwerke, komplexere Formen der Zusammenarbeit sind aufgrund ihres Charakters anfällig für *Krisen und Konflikte*:

- Das größte Krisenpotenzial liegt im Wechsel der Ansprechpartner bei den beteiligten Partnern.
- Konkurrierendes Handeln und Denken verdrängt die Haltung zur Zusammenarbeit, das kann geschehen, wenn zum Beispiel der Gewinn der Zusammenarbeit hauptsächlich von den immergleichen Partnern abgeschöpft wird.
- Der notwendige Aufwand überwiegt den Nutzen der Kooperation. Das Verhältnis von Geben und Nehmen stimmt nicht mehr.
- Die Erwartungen der Partner und ihr Engagement sind zu unterschiedlich.
- Unklarheiten bezüglich des Aufwandes (Geld-/Sachmittel, Personeller Einsatz) führen ebenfalls zu Konflikten.
- Die Zielformulierung stellt hohe Ansprüche an die Beteiligten. Teilweise können Partner eigene Ziele nicht artikulieren, teilweise sol-



So manches Netzwerk ist schon gescheitert, weil kein Kurs gehalten wurde! Manchmal kann die Fahrt aber fortgesetzt werden

len die wirklichen Ziele nicht offenbart werden. Vielfach hoffen die beteiligten Partner, dass die eigenen Vorstellungen schon irgendwie mit denen des Partners übereinstimmen werden.

Interessant ist dagegen, dass der hohe Aufwand der Zusammenarbeit, insbesondere in der Anfangsphase und die damit verbundene Ineffizienz kein so großer Hinderungsgrund beziehungsweise Krisen- und Konfliktherd ist wie vielfach zunächst angenommen, da er als Investition in die Zukunft gesehen wird. Erst wenn die angestrebten Ziele der Zusammenarbeit nicht erreicht werden, gerät der Aufwand wieder in den Blick, was nicht unbedingt heißen muss, dass dann die Zusammenarbeit aufgekündigt wird. Vielfach ist zu beobachten, dass über Jahre hinweg Netzwerke vor sich hindümpeln, obwohl die Unzufriedenheit damit recht groß ist.

Große Chancen auf eine *erfolgreiche Zusammenarbeit* bestehen hingegen, wenn folgende Merkmale gegeben sind:

- Sogenannte Promotoren sind erforderlich, sie treiben die Kooperation voran und halten, insbesondere im Anfangsstadium, die noch losen Partner zusammen.
- Die Zusammenarbeit muss kompetent und professionell erfolgen, um die Effektivität sicherzustellen.
- Je größer der Kreis der Kooperationspartner ist, umso eher bedarf es einen harten Kerns, der die Fäden zusammen hält, auf den Verlass ist.
- Die Kooperation muss vertrauensvoll und auf Kontinuität ausgelegt sein, damit sich der Einsatz lohnt.
- Es bedarf eines Regelwerks, wie die Zusammenarbeit zu erfolgen hat, wer welche Verantwortung trägt. Diese Regelwerke können von mündlichen Absprachen bis hin zu umfangreichen Vertragswerken gehen. Sie müssen aber flexibel bleiben, damit die Arbeit nicht durch zu viel Regeln, Vereinbarungen erschwert werden.
- Es muss Entwicklungsspielraum für Innovation, Veränderungen da sein, damit auf neue Herausforderungen, Änderungen im Kreis der Partner reagiert werden kann.
- Identitätsbildende Maßnahmen sind wichtig, damit ein Wir-Gefühl und gegenseitiges Vertrauen entstehen kann.
- Praxiswissen und Erfahrungsaustausch müssen ihren wichtigen Platz haben.
- Zusammen mit den Partner ist es wichtig, die grundlegenden Erfolgsfaktoren der Kooperationen anfänglich klar zu formulieren und diese immer wieder zu überprüfen.



Wie baue ich ein neues Netzwerk auf?

Zunächst einmal stellt sich die Frage nach dem *Anlass* für eine Zusammenarbeit. Folgende Fragen sind zu berücksichtigen:

- Welche Gründe, Anlässe gibt es für die Idee eines Netzwerks?
- Wer soll mit wem zusammenarbeiten?
- Warum sollten diese Partner zusammenarbeiten? Was soll mit der Kooperation erreicht werden? Was versprechen wir uns davon? Was soll dort geschehen? Wer soll was tun?
- Welchen Platz wollen wir darin einnehmen?
- Können die Ziele und erwarteten Ergebnisse auch auf anderem Wege genauso gut oder sogar besser erreicht werden?

Schulte Hemming, A. (2004). Netzwerke sind „in“. Wie Kindertagesstätten und ihre Träger erfolgreich Netzwerke knüpfen. In: *klein&gross*, H. 07.

- Welchen Charakter hätte diese Kooperation? (Zusammenarbeit von Konkurrenten, von sich ergänzenden Einrichtungen, eines Stadtteils o.a.)
- Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Personen, Kompetenzen ...) sind notwendig und welche können eingebracht werden?
- Welche Anforderungen haben wir an unsere Partner? Was müssen diese mitbringen, können?
- Was spricht als erste Abschlussbeurteilung für eine mögliche Kooperation, was dagegen? Reichen die positiven Gründe für eine tragfähige Entscheidung?



Am Anfang steht die Frage: Machen wir's allein oder ist es mit mehreren besser? Warum sollten so unterschiedliche Organisationen mit unterschiedlichen Absichten plötzlich in eine Richtung fahren?

Die gründliche, nicht exzessive, und ehrliche Vorarbeit ist die erste gute Grundlage für die folgende arbeitsintensive Gründungsphase!

Ebenso bedeutend sind Fragen nach der *Auswahl der Partner* und Gestaltung der *Gründungsphase*:

- Wie kommen wir an die richtigen Partner? Wie werben wir für das Kooperationsvorhaben?
- Haben wir und die anderen die richtigen Leute im Boot? Haben wir Vertrauen zu diesem Kreis, das es schon klappen wird?
- Welche Ziele und Aufgaben wollen wir gemeinsam tragen? Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Was sind für uns Erfolgsfaktoren? Woran merken wir, dass wir erfolgreich waren?
- Was haben wir konkret davon? Wie groß ist der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand (Geld, Personal ...)?
- Was (glauben wir) haben die anderen davon?
- Was sind unsere Befürchtungen oder Schwächen dieser Kooperation?
- Wie können wir sie mildern?
- Wie soll die Kooperationsbeziehung besiegelt werden? (Vertrag, Vereinbarung, Handschlag, mündliche Absprache, Vertrauen ...)
- Was soll/muss für uns geregelt, vereinbart werden? (Art der Zusammenarbeit, Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege, Ressourceneinsatz, Beendigung der Kooperation u.a.)
- Wer wacht darüber, dass auch alles eingehalten wird?
- Wer soll für uns diese Kooperation aktiv betreiben? Wer schiebt sie anfangs an? Wer macht dann später die Arbeit?
- Ist diese Person die richtige dafür? Kann sie selbst entscheiden?
- Wird die Kooperation von den MitarbeiterInnen getragen? Werden sie mit eingebunden?



Die manchmal langwierige Suche und Auswahl der ‚richtigen‘ Partner ist für die Gründungsphase zentral!

In dieser Phase haben sich externe Moderatoren sehr bewährt!

In der folgenden *Arbeitsphase* sind wiederum feste Vereinbarungen zu treffen. Dazu zählen:

- Was sind für uns die ersten Schritte, die getan werden müssen? Wer macht sie?
- Haben wir eine Testphase eingeplant, um frühzeitig Korrekturen vornehmen zu können?

Schulte Hemming, A. (2004). Netzwerke sind „in“. Wie Kindertagesstätten und ihre Träger erfolgreich Netzwerke knüpfen. In: *klein&gross*, H. 07.

- Welche effektiven (bezogen auf die Ziele, Aufgaben, Zeit und Geld) und geeigneten Arbeitsformen (bezogen auf den Kreis der Beteiligten, der Größe des Netzwerkes...) werden wie eingeführt?
- Ist das Handeln im Netzwerk konsequent danach ausgerichtet, die Ziele zu erreichen? Spiegelt das sich auch in den einzelnen Vorhaben wieder? Gibt es ein gemeinsames Ergebnis, Produkt, welches das Netzwerk entwickelt hat und erfolgreich umsetzt?
- Werden identitätsstiftende Maßnahmen wie gemeinsame Broschüren, Selbstdarstellungen oder öffentliche Auftritte geplant und umgesetzt, damit sich ein Wir-Gefühl entwickeln kann?
- Steht die Finanzierung auf sicheren Füßen?
- Wird die interne Arbeit der Kooperation durch Maßnahmen der öffentlichen Anerkennung und Aufmerksamkeit, zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit, Ehrungen usw. unterstützt?

Diese Phase muss zu Beginn zunächst die Arbeitsfähigkeit herstellen. Vertrauen ist dabei die zentrale Voraussetzung, die immer wieder neu belebt werden muss!

Gerade in Netzwerken, die schon über mehrere Jahre bestehen, haben sich häufig Abnutzungerscheinungen eingeschlichen, d.h. das Netzwerk muss sich mit den Veränderungen der Beteiligten und deren Interessen entwickeln können. Und es muss möglich sein, ineffektive Formen der Zusammenarbeit neu zu überdenken und ggfs. zu korrigieren oder ganz zu beenden.



Wirkungsvolle Verknüpfungen der unterschiedlichen Jugendhilfeangebote

Einige Beispiele für Netzwerkvorhaben werden hier kurz vorgestellt:

Kinder- und Familienhilfezentren

Das Netzwerk der Kinder- und Familienhilfezentren vereint unter einem Dach verschiedene Elemente der Jugend-, Familien- und Gesundheitsförderung, der Arbeitsbeschaffung und Qualifizierung für die Bewohnerinnen und Bewohner des jeweiligen Quartiers. Sie unterstützen Selbsthilfegruppen aus dem Stadtteil und initiieren beziehungsweise fördern Initiativen, die zur Verbesserung der Lebenssituation im Stadtteil beitragen. Sie sind Mitglied in den Stadtteilgremien und erfüllen somit infrastrukturelle Aufgaben.

Modellprojekte zur flexiblen familiären Krisenintervention

Ziel der durch die öffentliche Hand initiierten Projekte ist es, durch frühzeitige gezielte Hilfen für Kinder, Jugendliche und ihre Familien akute Konflikte innerhalb der Familien beizulegen und Krisen zu bewältigen, die anderenfalls unter Umständen zu längerfristigen Hilfen zur Erziehung geführt hätten. Voraussetzungen für eine Förderung waren:

- die vorhandene Verankerung im Bezirk durch Kooperation mit verschiedenen Einrichtungen und Diensten,
- die Bereitschaft zu einer engen Kooperation mit den regionalen Abteilungen der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD),
- Schnittstellenerfahrungen zwischen dem Bereich Hilfen zur Erziehung und mindestens einem offenen Jugendhilfebereich (Förderung der Erziehung in der Familie, Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit, Kindertagesbetreuung), die Erprobung neuer niedrigschwelliger Zugänge zu Familien,
- die Einbeziehung von Selbsthilfepotenzialen der betroffenen Familien und des sozialen Umfeldes.

Schulte Hemming, A. (2004). Netzwerke sind „in“. Wie Kindertagesstätten und ihre Träger erfolgreich Netzwerke knüpfen. In: *klein&gross*, H. 07.

Die Kooperationspartner im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit beziehungsweise Familienförderung und in den Allgemeinen Sozialen Diensten schreiben der Arbeit der Projekte ein hohes fachliches Profil zu. Das gilt auch für diejenigen, die vor Beginn der Maßnahme Vorbehalte gegen die Träger hegten. Die Befragung der Familien ergab eine hohe Zufriedenheit; insbesondere die zeitliche und methodische Flexibilität der Modellprojekte im Umgang mit vorhandenen Krisensituationen wurde hervorgehoben.

Projekt „Integrative Tagesgruppen“

Es handelt sich um ein Angebot für Schulkinder mit Anspruch auf Hilfen zur Erziehung (HzE) in Schulkinderclubs beziehungsweise Hortgruppen von Kindertageseinrichtungen.

Ziel des Angebots, das Leistungen nach § 22 Sozialgesetzbuch - Achtes Buch (SGB VIII, Kindertagesbetreuung) und nach § 32 SGB VIII (Tagesgruppen als HzE) miteinander verzahnt, ist die Förderung der Integration von Kindern mit intensivem Hilfebedarf in Regeleinrichtungen. Damit soll auch die „Versäulung“ der Hilfestruktur vermieden werden. Der Zugang der Kinder, die auf der Grundlage des § 32 in die integrativen Tagesgruppen aufgenommen werden, erfolgt immer über den ASD und setzt ein Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII voraus. Die bisherige Arbeit macht deutlich, dass die Hilfen geeignet sein können, stationäre HzE abzuwenden. Die integrative Tagesgruppenarbeit mit individuell gestalteten Betreuungsarrangements kann für Kinder mit einer Vielzahl von Problemlagen eine geeignete Hilfeform sein.

Text: Andreas Schulte Hemming: Berater, Coach, Autor aus Hamburg

Bilder: Dominik Looser (gemalt im Alter zwischen 6-10 Jahre)

Lesetipp

Eric van Santen/Mike Seckinger

Kooperation - Mythos und Realität einer Praxis

Empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe

Leske+Budrich, Wiesbaden 2003

452 S., Preis: € 26,-