

Institutionelle Kooperation und Vernetzung im Alltag der Kita¹

Willy Klawe

Einleitung

1. Motive institutioneller Kooperation und Vernetzung
2. Von der situativen Kooperation zum stabilen Netzwerk
3. Schritte und Methoden der Netzwerkanalyse und institutionellen Vernetzung
 - 3.1 Analyse bestehender Kooperationsbeziehungen
 - 3.2 Netzwerkanalyse und Netzwerkaufbau
4. Bedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit
5. Fazit
6. Literatur
7. Anhang: Methodenglossar

¹ Erschienen In: Armin Krenz (Hrsg.), Handbuch für Erzieherinnen, München 1995, 58. Lieferung

Einleitung

Die Zeiten, in denen sich die Kita als Insel verstehen und sich darauf konzentrieren konnte, Kindern einen Schonraum vor den Herausforderungen des Alltags und den Gefährdungen der Erwachsenenwelt zu bieten, sind endgültig vorbei. Nicht nur, dass diese Herausforderungen heute von den Kindern und ihren Eltern in die Einrichtung getragen werden, hat zu einer grundlegenden Veränderung des Selbstverständnisses von Kitas geführt (vgl. Klawe 1999a, 1999b). Darüber hinaus erweisen sich diese Anforderungen teilweise als so komplex, dass eine Einrichtung mit den eigenen Unterstützungsressourcen und Beratungskompetenzen schnell an Grenzen stößt, die die Kooperation mit anderen Einrichtungen sinnvoll und notwendig erscheinen lassen. Zudem haben Kostendruck und Konkurrenz vielerorts zur Stagnation oder gar dem Rückbau personeller und finanzieller Ressourcen geführt, so dass auch aus diesem Grunde ein „Zusammenrücken“ von Einrichtungen unterschiedlicher Art zum Gebot der Stunde wird.

Wie dieses Zusammenrücken systematisch und gut strukturiert unterstützt werden kann, wie aus situativer Kooperation ein tragfähiges und leistungsstarkes Netzwerk pädagogischer und sozialer Einrichtungen entstehen kann, soll im folgenden Beitrag vorgestellt werden.

1. Motive institutioneller Kooperation und Vernetzung

Für viele Erzieherinnen und Erzieher in Kitas (und nicht nur dort!) erscheinen Kooperation und institutionelle Vernetzung mit anderen Einrichtungen zunächst als Zumutung. Sie sehen sich unfreiwillig in neue Arbeitsstrukturen gezwungen, die – zumindest am Anfang dieses Prozesses – zusätzliche und neue Aktivitäten und Anstrengungen erfordern. Wie viel bequemer - weil steuer- und überschaubarer - erscheint dem gegenüber doch die „Allzuständigkeit“ früherer Tage, in denen die Einrichtung sich ausschließlich an den eigenen Stärken und ihrem spezifischen konzeptionellen Profil orientieren konnte, ohne sich mühsam mit anderen abstimmen zu müssen.

Trotzdem haben sich viele Kitas auf den Weg gemacht und sich auf einen Prozess zunehmender Kooperation und Vernetzung eingelassen. Dabei spielen neben vielen anderen folgende Motive eine Rolle:

- *Öffnung der Einrichtung* in den Stadtteil und die Lebenswelt der Kinder hinein. In der Einsicht, dass pädagogische Arbeit und soziale Unterstützung nur dann nachhaltig wirksam werden, wenn sie sich an der Lebenswelt der AdressatInnen

orientieren, werden niedrigschwellige Zugänge und neue Formen der Kooperation mit den AdressatInnen einerseits und wichtigen sozialen Institutionen andererseits geschaffen.

- *Verstärkung einer sozialpolitischen Lobby.* In dem Maße, wie sich der soziale und ökonomische Druck auf Familien wie Einrichtungen gleichermaßen erhöht, wird es umso wichtiger eine sozialpolitische Lobby zu organisieren, die die berechtigten Anliegen der AdressatInnen und die der Einrichtungen in der Öffentlichkeit artikuliert und an Politik und Verwaltung heran trägt. Dies ist besser und nachhaltiger möglich, wenn sich betroffene Einrichtungen zusammenschließen und die Eltern bei der Organisation ihrer Interessen unterstützt werden. Stabile Netzwerke und eine virtuose Nutzung bestehender Kooperationsstrukturen spielen dafür eine zentrale Rolle.
- *Verstetigung bereits bestehender Kooperationsbeziehungen.* Positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einer anderen Einrichtung verstärken den Wunsch nach weiterer Kooperation. Statt sich immer wieder neue Kooperationspartner suchen zu müssen, besteht das Bestreben, an erfolgreiche Arbeitszusammenhänge anzuknüpfen und die bislang situative Zusammenarbeit „auf Dauer zu stellen.“
- *Organisatorische und ökonomische Synergieeffekte.* Der Kostendruck auf die sozialen Einrichtungen zwingt dazu, sich der eigenen Stärken und Ressourcen bewusst zu werden und vor diesem Hintergrund Prioritäten zu setzen. Das bedeutet aber auch, über die im Stadtteil, bei dem eigenen Träger oder bei kooperierenden Einrichtungen vorhandenen Ressourcen und deren Verfügbarkeit gut informiert zu sein. Nicht alles kann und muss ich selbst haben oder machen, wenn dies für eine andere Einrichtung problemloser und eventuell sogar professioneller leistbar ist. Solche Synergieeffekte, die durch Bündelung von Ressourcen oder eine klar abgestimmte Arbeitsteilung entstehen, tragen dazu bei, jede der beteiligten Einrichtungen zu entlasten und gleichzeitig ein breites Unterstützungsangebot für Kinder und Eltern zu sichern, ja u.U. dieses sogar noch „maßgeschneiderter“ umzusetzen.

Neben diesen Hauptmotiven für eine institutionelle Kooperation und Vernetzung spielen immer auch mehr oder weniger verborgene, aber dennoch wirkmächtige und legitime Motive eine Rolle. Diese können sich aus eigenen Überlegungen ergeben, wie

etwa der Wunsch im Stadtteil bekannter zu werden, das eigene konzeptionelle Profil zu schärfen und öffentlich zu machen oder einen besseren Zugang zu Finanzierungsquellen und –modi zu haben. Hinzu kommen können aber auch von außen an die Einrichtung herangetragene Motive, wie etwa die Aufforderung des (Kosten-)Trägers, spezielle Tätigkeiten aus dem Alltagsgeschäft auszugliedern und an dafür vorgesehene Institutionen (z.B. Beratungsstellen) abzugeben oder die deutliche Aufforderung des Jugendhilfeausschusses zu Kooperation im Stadtteil. In manchen Kommunen ist es auch mittlerweile üblich, die institutionelle Kooperation und Vernetzung zum Bestandteil der Leistungsvereinbarung zu machen.

Angesichts dieser ganz unterschiedlichen Motive ist daher auch der erste Schritt im Prozess einer Vernetzung mit anderen Einrichtungen, sich selbst über die eigene Motivation Rechenschaft abzulegen und im Team in der Diskussion mit den ErzieherInnen gemeinsam tragfähige Motive zu vereinbaren. Ehrlichkeit und Offenheit sich selbst und den KollegInnen gegenüber aber auch gegenüber künftigen Vernetzungspartner ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des gesamten Prozesses und die Stabilität der erreichten Vernetzungsstrukturen. Dabei sollte beachtet werden, dass diese Motivlagen nicht statisch sind, sondern sich i.d.R. während des Prozesses verändern.

2. Von der situativen Kooperation zum stabilen Netzwerk

Dass die Kita mit anderen Einrichtungen zusammenarbeitet, ist natürlich nicht Neues. Die Kita war nie die „Insel“ in der Lebenswelt ihrer AdressatInnen, für die sie sich manchmal gern gehalten hat. Die Anlässe zur Kooperation mit anderen professionellen Akteuren waren dabei unterschiedlich. Sie ergaben sich

- *fallbezogen*, etwa wenn die in der Kita deutlich werdenden Schulprobleme und Schulstress ein Gespräch mit dem Klassenlehrer der benachbarten Schule notwendig machte;
- *prozessabhängig*, etwa wenn die Hortkinder auf ihre Ablösung aus der Kita vorbereitet und mit den Freizeitmöglichkeiten in der Umgebung vertraut gemacht werden sollten, und aus diesem Grunde Kontakt zum benachbarten Sportverein oder der offenen Jugendeinrichtung Kontakt aufgenommen wurde, um einen Besuch gemeinsam mit den Hortkindern zu vereinbaren;

- *professionsabhängig*, etwa wenn zu einem Elternabend zum Thema „Kinderkrankheiten“ die in der Nachbarschaft ansässige Kinderärztin eingeladen wurde;
- *ereignisabhängig*, etwa wenn für das Sommerfest der Kita aus dem Kulturcafé nebenan die Musikanlage ausgeliehen wurde und in den Geschäften des Stadtteils Plakate dafür aufgehängt werden konnten.

Diesen Anlässen ist gemeinsam, dass Zusammenarbeit an bestimmte Situationen gebunden ist. Es handelt sich also um eine *situative Kooperation*, die häufig sinnvoll und notwendig ist und selbstverständlich auch weiterhin ein wichtiges Bestimmungsmoment der Arbeit einer Kita bleiben wird.

In Ergänzung situativer Kooperationsbeziehungen sind *institutionelle Netzwerke* relativ dauerhafte Strukturen einer Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einrichtungen und professionellen Akteuren. Solche Netzwerke beruhen auf sozialem Tausch (Informationen, Deutungen, konkrete Unterstützungsleistungen etc.) und haben einen hohen Grad von Informalität. Sie lassen sich nicht regelhaft organisieren, sondern nur durch persönliche Ansprache und Kontakt kommunikativ knüpfen. Wenn Tausch und Informalität nicht mehr tragen, lösen sich soziale Netzwerke entweder auf oder gehen in eine organisierte und formalisierte Arbeitsteilung und Kooperation über (vgl. Institut des Rauhen Hauses 1999: 35). Vernetzung meint dabei nicht nur die verbindenden Strukturen zwischen den Organisationen, sondern auch gemeinsame Inhalte und eine gemeinsame Sicht. „Sie zielt auf eine Orientierung der Handelnden an gemeinsamen Werten und Zielen. „Vernetzen bedeutet nicht nur ein äußerliches Kontakt-Halten zwischen den Mitarbeitern verschiedener Dienste und Einrichtungen oder das Schaffen eines äußerlichen Organisationszusammenhanges ohne eine (häufig spannungsreiche) inhaltlich-fachliche Zusammenarbeit. „Vernetzen“ bedeutet ein Ineinandergreifen verschiedener Arbeitsformen, ein Herstellen gegenseitiger, auf gemeinsamen Problemverständnissen aufbauender Verbindlichkeit.“ (Merchel 1989: 18) Dagegen beschreibt der Begriff Kooperation eine Form der Zusammenarbeit zwischen Institutionen, die nicht unbedingt ein „Handeln in gemeinsamem Geist“ oder ein gemeinsames Drittes („Vernetzungsthema“) voraussetzen.

Soziale Netzwerke lassen sich unter verschiedenen Dimensionen beschreiben. Zu den *strukturellen Dimensionen* zählen:

- *Reichweite und Dichte* (Anzahl der vorhandenen Personen und Institutionen und der Verbindungen zwischen ihnen)
- *Erreichbarkeit* (Wie sind Kontakte kurz- oder langfristig herstellbar?)
- *Zentralität* (Gibt es Personen oder Institutionen, bei denen eine Vielzahl von Kontakten zusammenläuft?).

Die *Interaktionen* zwischen den einzelnen Institutionen oder professionellen Akteuren lassen sich beschreiben durch die Dimensionen

- *Inhalt* (Welche Inhalte verbinden die Elemente des Netzwerkes miteinander?),
- *Wechselseitigkeit* (fragt nach der Richtung und dem Nutzen von Austauschprozessen und nach der Symmetrie der Beziehungen),
- *Dauer* (fragt nach der zeitlichen Dimension der Beziehungen im Netzwerk),
- *Intensität* (fragt nach der emotionalen Bedeutung der Beziehungen),
- *Häufigkeit* (fragt nach der Regelmäßigkeit/Frequenz der Kontakte im Netzwerk),
- *Haltbarkeit* (beschreibt die Belastbarkeit des Netzwerkes oder einzelner Teile)

In der Netzwerkanalyse werden die charakteristischen Merkmale eines Netzwerkes seine potentiellen Ressourcen und Veränderungswünsche der Beteiligten abgebildet. Netzwerkstrategien und Vernetzung zielen darauf, diese Unterstützungspotentiale für das institutionelle Alltagshandeln gezielt und reflektiert nutzbar zu machen.

3. Schritte und Methoden der Netzwerkanalyse und institutionellen Vernetzung

3.1. Analyse bestehender Kooperationsbeziehungen

Wir hatten bereits darauf hingewiesen, dass der erste Schritt auf dem Weg zu einer institutionellen Vernetzung darin besteht, sich über die eigenen Motive dabei klar zu werden. Ebenso wichtig ist es im zweiten Schritt, genau zu überlegen, wer denn sinnvoller Weise Partner in einem künftigen institutionellen Netzwerk sein sollten. Dazu kann es hilfreich sein, sich mit dem Instrument des **institutionellen Atoms**² einen Überblick über bisherige Kooperationen zu verschaffen und diese genauer zu analysieren. Listen Sie dazu alle relevanten Institutionen und professionellen Akteure auf, mit denen die Kita bislang zusammengearbeitet hat und sortieren Sie diese nach ihrer Bedeutung (sehr wichtig – wichtig – weniger wichtig) für Ihr „Vernetzungsthema“, also den möglichen gemeinsamen Gegenstand des geplanten Netzwerkes. Stellen Sie Ihre Ergebnisse dann als institutionelles Atom dar, indem Sie in die Mitte einer großen Wandzeitung den Namen Ihrer Kita schreiben und darum herum je

² Die im Text fett markierten Methoden werden im Methodenglossar im Anhang dieses Beitrags ausführlich erläutert

nach Bedeutung (sehr wichtig = sehr nah an Ihrer Einrichtung, eher unwichtig= weiter weg davon) die Partner zuordnen. Aus dieser Darstellung können Sie bereits einen ersten Eindruck davon bekommen, auf welche bisherigen (situativen) Kooperationsbeziehungen sie möglicherweise Ihr künftiges Netzwerk aufbauen können. Versetzen Sie sich dazu in die Rolle jedes einzelnen Partners und versuchen Sie aus seiner institutionellen Perspektive Ihr Vernetzungsanliegen zu betrachten: Welche Interessen könnte er an einer Vernetzung haben? Decken sich einige davon mit Ihren?

Grundsätzlich lassen sich die Zugänge zu institutionellen Vernetzungsprozessen, also gewissermaßen deren Auslöser grob in drei Gruppen zusammenfassen :

- subjektive Vernetzungswünsche entweder aufgrund vorangegangener positiver Erfahrungen miteinander, persönlicher Sympathie oder professionell geteilter Sichtweisen (*alltagstheoretischer Zugang*);
- Vernetzungswünsche von Institutionen mit ähnlichen Angeboten und vergleichbaren Zielen mit dem Ziel, Angebote und Arbeitsstrukturen enger und regelmäßig miteinander abzustimmen (*institutionsbezogener Zugang*)
- Vernetzungsimpulse aufgrund einer vorangegangenen Bedarfs- oder Sozialraumanalyse, die Bedarfe und lebensweltliche Problemlagen deutlich gemacht hat, welche nur in neuen kooperativen und vernetzten Arbeitsstrukturen aufgegriffen und bearbeitet werden können (*lebensweltbezogener Zugang*).

Jeder dieser Zugänge ist selbstverständlich legitim und nützlich, allerdings wird mit Problemen zu rechnen sein, wenn die Beteiligten mit unterschiedlichen Zugängen und damit auch unterschiedlichen Zielen in einen Prozess institutioneller Vernetzung eintreten. Daher kann es im Vorwege sinnvoll sein, nach einer systematischen Bestandsaufnahme der relevanten Institutionen ergänzend eine **Beteiligtenanalyse** anzuschließen, um sich über Interessen und mögliche Motive künftiger Netzwerkpartner sowie daraus möglicherweise entstehende Konflikte oder Widerstände im Klaren zu werden und sich auf diese einstellen zu können.

Am Ende dieses ersten Arbeitsschrittes sollte für die Kita feststehen, welche Einrichtungen und Personen erwünschte und erfolgversprechende Netzwerkpartner sein könnten.

3.2. Netzwerkanalyse und Netzwerkaufbau

Der eigentliche Aufbau eines institutionellen Netzwerkes beginnt mit der systematischen Erfassung aller Institutionen, die für das Vernetzungsthema relevant sein können. In der Netzwerkanalyse werden die potentiellen Ressourcen und Gelegenheitsstrukturen abgebildet. Besondere Dimensionen dieser Analyse sind

- die *Struktur* des Netzwerkes
- die *Art und Qualität* der Verbindungen
- sein *normativer Kontext*
- seine *Funktionen*.

Methodisch hilfreich ist hierbei die systematische Arbeit mit einer **Netzwerkkarte**, die eine Möglichkeit bietet, potenzielle Kooperationspartner nicht nur zu benennen, sondern die Intensität des Kontaktes zur Kita und ggf. zu anderen Netzwerkpartnern abzubilden. Mit dem von Ihnen erstellten institutionellen Atom haben Sie hierfür eine gute Vorarbeit geleistet. Allerdings geht es bei der Erstellung dieser Netzwerkkarte nicht um die Reflexion inhaltlicher Positionen potentieller Netzwerkpartner, sondern um die Darstellung der *sozialen Beziehungen* zwischen diesen und der Kita und untereinander.

Betrachten Sie das gegenwärtige institutionelle Netzwerk Ihrer Einrichtung nun unter den weiter oben genannten strukturellen Gesichtspunkten und im Hinblick auf die sozialen Beziehungen (Interaktionen). Behalten Sie dabei die Aufgaben und Themen im Auge, die dieses Netzwerk (oder Teile daraus) aus Ihrer Sicht künftig gemeinsam bearbeiten soll. Ist die bestehende Struktur (Zusammensetzung, Größe, Erreichbarkeit usw.) für diese Aufgaben optimal? Sind die Kontakte und sozialen Beziehungen der Netzwerkpartner untereinander und zur Kita so beschaffen, dass Kontinuität, Wechselseitigkeit und Belastbarkeit gewährleistet sind? Analysieren und diskutieren Sie diese und ähnliche Fragen intensiv im Team und markieren Sie Schwachstellen, Strukturmängel und Kooperationsstörungen, die einer Veränderung bedürfen, in der Netzwerkkarte.

Erstellen Sie vor dem Hintergrund dieser Netzwerkanalyse eine Liste der Einrichtungen oder Personen, zu denen Sie neue Netzwerkbeziehungen aufbauen möchten, oder bei denen aus Ihrer Sicht die bestehenden Kooperationszusammenhänge verändert oder verbessert werden könnten. Entwickeln Sie für jeden dieser Netzwerkpartner eine Strategie, wie dies geschehen kann (Themen, Anlässe, Personen, Ein-

stiege). Erkunden Sie dafür auch die in Ihrem Mitarbeiterkreis vorhandenen Netzwerkpotenziale. Zu welchen dieser Institutionen gibt es bereits formelle und/oder informelle Kontakte? Oder gibt es vielleicht Personen, die einen Kontakt vermitteln können? Möglicherweise kennt die Freundin einer Mitarbeiterin wiederum eine engagierte Lehrerin an der benachbarten Schule und kann einen ersten Kontakt herstellen. Solche Kontakte können manchmal Zugänge schneller und reibungsloser erschließen. Deshalb sollten sie auch genutzt werden. Eine formelle Kontaktaufnahme über die Leitungsebene wird damit aber keinesfalls überflüssig, denn im Organisationskontext ist es besonders wichtig, die jeweils üblichen Kommunikationsstrukturen zu berücksichtigen und die für eine unbürokratische, schnelle Hilfe unter Umständen erforderliche Umgehung von „Dienstwegen“ institutionell abzusichern.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass es grundsätzlich zwei wichtige Strategien bei dem Auf- und Ausbau institutioneller Netzwerke gibt. Zunächst gibt es einmal die Möglichkeit aus bestehenden Kooperationsbeziehungen einer Kita heraus ein Netzwerk zu einem konkreten Vernetzungsthema zu initiieren. Ausgangspunkt und „Kern“ des zukünftigen Netzwerkes sind dann einzelne (bisherige) Kooperationspartner der Kita, die auch die Initiative ergreift und – zumindest anfänglich - koordinierende Funktionen im Prozess des Netzwerkaufbaus übernimmt.

Beispiel: Eine Kita wird in zunehmendem Maße mit den Alltagsanforderungen junger, alleinerziehender Mütter konfrontiert. Weil sie diese Beobachtung nicht als Häufung von Einzelfällen, sondern als einen neuen strukturellen Bedarf im Stadtteil deutet, wird der Aufbau eines Netzwerkes relevanter Einrichtungen erwogen, das sich gemeinsam um diese Zielgruppe kümmert. In Kenntnis des eigenen institutionellen Netzwerkes, zu dem auch die Elternschule, das Mütterzentrum und die Erziehungsberatungsstelle gehören, lädt die Kita diese sowie eine engagierte Mitarbeiterin des ASD ein, um hierzu ein themenbezogenes institutionelles Netzwerk zu etablieren. Nach einer Findungsphase, in der sich die beteiligten Institutionen über ihre Problemsicht, ihre damit verbundenen Ziele und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen verständigt haben, und ggf. weitere Einrichtungen angesprochen worden sind, gelingt es so, ein einrichtungsübergreifendes Angebot für alleinerziehende Mütter im Stadtteil aufzubauen.

Eine andere Strategie für den Auf- und Ausbau eines institutionellen Netzwerkes wäre demgegenüber die Anknüpfung an bestehende Gremien (z.B. Stadtteilkonferenz)

und Arbeitskreise (Kita-Treff, AK nach § 78 KJHG o.ä). In diesem Fall würde die Kita nicht – wie im genannten Beispiel – das eigene institutionelle Netzwerk nutzen, sondern ihre Problemwahrnehmung zur Alltagssituation junger alleinerziehender Mütter in eines dieser Gremien einbringen, um dort „Partner“ für die Bearbeitung des Themas zu finden. Auf den ersten Blick scheint diese Strategie attraktiv: sie ist weniger zeitraubend und entlässt die Kita schnell aus der Verantwortung für den Netzaufbau. Allerdings sind die Beziehungen in solchen Gremien häufig eher formal geprägt und die Beteiligten schaffen es nur schwer, im Rahmen der gemeinsamen Arbeit am Thema neue Rollendefinitionen, Umgangsformen und Strukturen zu finden. Zudem bleiben Motivation und Ziele der Beteiligten weitgehend unklar, stattdessen geht es um die „Abarbeitung“ eines Arbeitsauftrages.

Ob und in welcher Richtung die beteiligten Einrichtungen an einem Auf- und Ausbau eines verbindenden institutionellen Netzwerkes interessiert sind, lässt sich mit Hilfe einer **Netzwerkmatrix** gut sichtbar machen. Sie zeigt, wie intensiv die bestehenden Strukturen der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen ist, und welche Veränderungswünsche gegenüber den anderen Beteiligten sie jeweils haben. Dieses Instrument ist auch ein direkter Einstieg in eine Diskussion darüber, welche Strukturen sich die Beteiligten für eine Zusammenarbeit wünschen.

Die beteiligten Institutionen werden die folgenden Leitfragen klären müssen:

- Was sind unsere gemeinsamen Ziele?
- Welche Strukturen brauchen wir, um ergebnisorientiert zu arbeiten?
- Wer vertritt mit welcher Kompetenz, aus welchen Motiven und mit welchem Auftrag die jeweilige Institution?
- Wie werden Erfolge festgestellt und gesichert?
- Welche Netzwerk- und Kooperationsstrukturen (auch über den eigenen professionellen Bereich hinaus) gibt es bereits, wie werden diese genutzt oder ggf, neue geschaffen?

Auf der Basis diesbezüglicher Vereinbarungen wird das neu entstandene Netzwerk erfolgreich das gemeinsame „Netzwerkthema“ bearbeiten können. Zugleich wird die hier erfahrene gelungene Kooperation und die gemeinsam ausgehandelte und beständig weiter entwickelte Diskurs- und Entscheidungskultur Grundlage für weitere, daran anschließende Kontakte und Gelegenheiten der Zusammenarbeit sein.

4. Bedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit

Praktische Erfahrungen mit Prozessen institutionellen Netzwerkaufbaus haben gezeigt, dass der Erfolg institutioneller Vernetzung an Rahmenbedingungen geknüpft ist. Folgende Faktoren haben sich dabei als besonders förderlich für eine gelingende Netzwerkarbeit herausgestellt (vgl. Eimmermacher 2004, Kern/Kunstreich 2004, Institut des Rauhen Hauses 1999).

Transparenz der Motive und Einigkeit über die Ziele

Die Motive der einzelnen Institutionen oder professionellen Akteure zur Kooperation im Netzwerk werden offen gelegt und sind allen bekannt. Die Ziele werden vor dem Hintergrund unterschiedlicher Erwartungen und Interessen gemeinsam ausgehandelt und klar und eindeutig formuliert. Die Zielerreichung wird in regelmäßigen Abständen mit vereinbarten Instrumenten überprüft.

Verbindlichkeit und Verantwortung

Die Arbeitsteilung, Rollen und Aufgaben der einzelnen Netzwerkpartner werden untereinander abgestimmt und werden verbindlich wahrgenommen. Diese tragen die Verantwortung für die von ihnen übernommenen Aufgabenbereiche. Grundlage dafür sind eine akzeptierende, wertschätzende Haltung, die Verlässlichkeit der Partner, gleichberechtigte Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie der gegenseitige Nutzen aller Beteiligten.

Offene Diskurskultur und akzeptierte Regeln

Entscheidungen werden – unter Berücksichtigung von Minderheitsvoten – gemeinsam getroffen. Dabei wird das eigene Interesse „an der Sache“ offen gelegt. Die unterschiedlichen Kompetenzen der beteiligten Akteure werden anerkannt und genutzt, wie auch die unterschiedliche (institutionelle) Einbindung und der jeweilige Organisationskontext berücksichtigt werden.

Die beteiligten Netzwerkpartner treffen Vereinbarungen über notwendige Regeln für die Kooperation (Entscheidungsregeln, Berichts- und Protokollierungsregeln, Absprachen über gegenseitige Vertretung oder die Repräsentanz „nach außen“ usw.) sowie über die äußeren Formen ihrer Zusammenarbeit (Häufigkeit der Treffen, Arbeitsformen etc.)

Vertrauen und Konfliktfähigkeit

Vertrauen als wichtige Grundlage für ein funktionierendes Netzwerk entsteht durch persönlichen Kontakt und die Erfahrung gelungener Zusammenarbeit, die durch Wertschätzung, Offenheit und Verbindlichkeit geprägt ist. Dem stehen anfangs häufig institutionelles Konkurrenzdenken, Angst vor Profilverlust oder Instrumentalisierung entgegen. Daraus werden sich immer wieder Konflikte in der Zusammenarbeit ergeben. Die Netzwerkpartner müssen deshalb eine „Konfliktlösungskompetenz“ entwickeln, die sie in die Lage versetzt, die Arbeit regelmäßig auf der Sach- und der Beziehungsebene zu reflektieren und so Konflikte rechtzeitig erkennen und bearbeiten zu können.

Zeit und Kontinuität

„Netzwerkarbeit erfordert die Bereitschaft aller Akteure, Zeit – auch außerhalb der normalen Dienstzeit und bisweilen über die eigentliche Regelarbeitszeit hinaus – in die gemeinsame Arbeit zu investieren. Netzwerke sind in der Regel auf längere Dauer angelegt zugleich können aber die Regeln und eine Kommunikationskultur nicht ständig neu ausgehandelt werden. Aus diesem Grunde ist eine möglichst hohe Kontinuität in der personellen Zusammensetzung des Netzwerkes immer hilfreich und für die Effizienz der Arbeit förderlich. Dennoch sollten einmal gefundene Netzwerkstrukturen „grundsätzlich offen sein für neue Mitglieder. Netzwerke sollten für die Integration neuer Mitglieder einen „Plan“ haben.“ (Eimmermacher 2004 S. 76)

5. Fazit

Der zielstrebige Auf- und Ausbau eines institutionellen Netzwerkes erhöht die Handlungsoptionen und die Unterstützungsressourcen einer Kita in hohem Maße. Sich der bestehenden Kooperationsbeziehungen zu vergegenwärtigen, diese gezielt und systematisch weiter zu entwickeln und entweder allgemein oder für bestimmte Themen- oder Aufgabenstellungen zu nutzen, erhöht die Autonomie der eigenen Einrichtung und führt auf mittlere Sicht zu Synergieeffekten und einer spürbaren Entlastung der Kita. Kurzfristig allerdings sind der Aufbau und die Pflege eines solchen Netzwerkes mit zusätzlichem Aufwand verbunden, der sich allerdings mittel- und langfristig in größerer Durchsetzungskraft, höherer Stabilität und insgesamt – wegen der damit verbundenen positiven Sozialkontakte – befriedigenderen Arbeitsbedingungen auszahlt. Erforderlich dafür sind allerdings eine Öffnung der Einrichtung nach außen, partizipa-

tive Formen der Zusammenarbeit nach innen sowie eine Abkehr von Allmachts- und Allzuständigkeitsansprüchen der Kita.

6.Literatur:

Bourdieu, Pierre 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, Reinhard: Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderband 2, S. 183-198

Bullinger, Herrmann; Nowak, Jürgen, 1998: Soziale Netzwerkarbeit, Eine Einführung. Freiburg i.Br.

Eimmerbacher, Hanna 2004: Netzwerkarbeit, in: Radice von Wogau (Hg.): Therapie und Beratung von Migranten, Weinheim und Basel, S. 65 - 79

Heiner, Maja 1994: Aufbau und Nutzung politischer Netzwerke in der Gemeinwesenarbeit, in: Bitzan, Maria; Klöck, Tilo (Hrsg.): Jahrbuch der Gemeinwesenarbeit, München, S. 80-116

Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) 1999: Realisierung und Qualifizierung sozialräumlicher und lebensweltorientierter offener Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg, Amt für Jugend, Hamburg

Kern, Erich und Kunstreich, Timm 2004: KVARTIER – Empfehlungen und Handlungsvorschläge zur Entwicklung sozialraumorientierter Projekte der Jugendhilfe, www.educationalnetwork.de

Keupp, Heiner und Bernd Röhrle, (Hg.) 1987: Soziale Netzwerke, Frankfurt/Main

Klawe, Willy 1999a: Ein sozialräumlicher Blick in der Arbeit von Kindertagesstätten, in: K. SCHÜTTLER-JANIKULLA (Hrsg.), Handbuch für Erzieherinnen, München 1995, 17. Lieferung

Klawe, Willy 1999b: Veränderte Anforderungen im ErzieherInnenalltag, in: K. SCHÜTTLER-JANIKULLA (Hrsg.), Handbuch für Erzieherinnen, München 1995, 31. Lieferung

Merchel, Joachim 1989: Vernetzung der Sozialen Dienste. Probleme der Kooperation zwischen behördlichen Trägern, verbandlichen Trägern, Initiativ- und Selbsthilfegruppen, in: Soziale Arbeit 1/1989, S. 17 – 22

Möbius, Thomas, Klawe, Willy (Hrsg.) 2003: AIB – Ambulante Intensive Begleitung – Handbuch für eine innovative Praxis in der Jugendhilfe, Weinheim und Basel

Oelschlegel, Dieter 1997: Vernetzung im Gemeinwesen, in: Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit, Qs 10, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, hrsg. vom BMFSFJ, Bonn, S. 21- 27

Röhrle, Bernd; Sommer, Gerhard; Nestmann, Frank (Hrsg.) 1998: Netzwerkintervention, Tübingen

7. Methodenglossar

Institutionelles Atom

Das institutionelle Atom ist eine einfache Methode, sich bestehende Kooperationsbeziehungen zu vergegenwärtigen und die Kooperationspartner im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Arbeit der Einrichtung oder ihrer Bedeutung für ein Thema zu bewerten. Dazu werden alle relevanten Institutionen und professionellen Akteure gesammelt, mit denen die Einrichtung bislang zusammengearbeitet hat. Anschließend werden diese nach ihrer Bedeutung (sehr wichtig – wichtig – weniger wichtig) für Ihr „Vernetzungsthema“, also den möglichen gemeinsamen Gegenstand des geplanten Netzwerkes sortiert. Die Ergebnisse werden dann als institutionelles Atom dargestellt, indem um die Einrichtung herum je nach Bedeutung (sehr wichtig = sehr nah an Ihrer Einrichtung, eher unwichtig = weiter weg davon) die Partner zugeordnet.

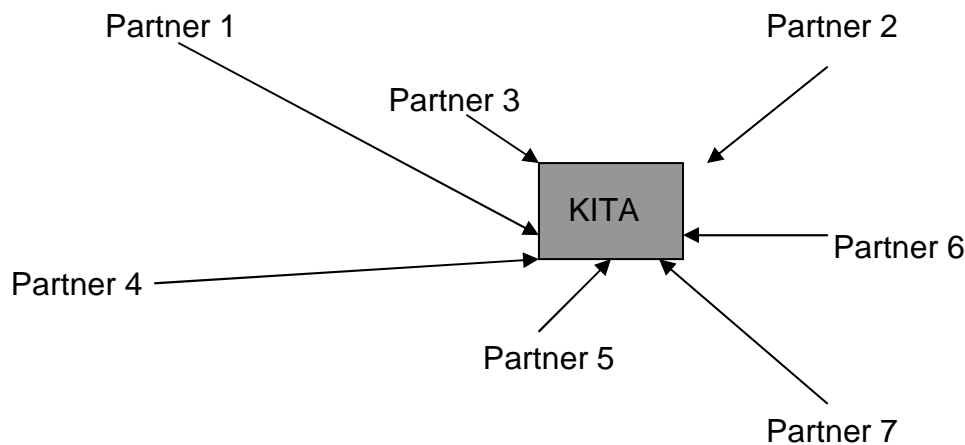


Abb.1: Institutionelles Atom

Aus dieser Darstellung können Sie bereits einen ersten Eindruck davon bekommen, auf welche bisherigen (situativen) Kooperationsbeziehungen sie möglicherweise Ihr künftiges Netzwerk aufbauen können.

Beteiligtenanalyse

Die Beteiligtenanalyse ist ein Verfahren das helfen soll, sich über die Motive und Interessen an einem Projekt oder einer Kooperation beteiligter Personen und Institutionen klarer zu werden, deren Ressourcen für die gemeinsame Arbeit einzuschätzen, aber auch mögliche (Interessen-)Konflikte vorab zu reflektieren. Eine Beteiligtenanalyse liefert die Grundlage für eine strategische Planung bei Aufbau eines Projektes oder Beginn einer Kooperation oder Vernetzung.

Zunächst werden wichtige Gruppen, Personen oder Institutionen benannt, die von der eigenen Aktivität, dem Vorhaben oder der Vernetzungsabsicht jetzt oder später betroffen sind oder sein könnten.. In einem zweiten Schritt werden diese hinsichtlich ihrer politischen, fachlichen, administrativen, ökonomischen und sozialen Bedeutung genauer charakterisiert.

Gemeinsam werden im Team Vermutungen über die Interessen, Motive, Erwartungen und Einstellungen dieser einzelnen konkreten Akteure zur geplanten Aktivität oder Vernetzung angestellt. Unter der Fragestellung, was jeder dieser konkreten Be-

teiligten zur Problemlösung beitragen kann, werden anschließend deren Stärken, organisatorischen, personellen, finanziellen und fachlichen Ressourcen aber auch mögliche Schwachstellen und Unzulänglichkeiten zusammengetragen und bewertet. Schließlich werden vor dem Hintergrund dieser Analyse Schlussfolgerungen für den weiteren (strategischen) Umgang mit den einzelnen (potentiellen) Beteiligten gezogen: In welcher Weise soll der jeweilige Akteur einbezogen werden, welche Kontakte müssen dafür hergestellt, welche Aktivitäten unternommen werden?

Netzwerkkarte (*institutionell*)

Mit diesem einfachen Instrument, das ursprünglich aus der Netzwerkarbeit mit Klienten stammt, kann das bestehende Netzwerk einer Einrichtung erschlossen, abgebildet und analysiert werden. Schon das Erstellen der Netzwerkkarte löst in den Teams der Einrichtungen häufig erstmalig eine gezielte Reflexion über bestehende Kontakte und die Einbettung der Einrichtung in relevante Netzwerke aus. So werden Stärken und Schwachstellen des bestehenden Netzwerkes deutlich, aus denen sich der Bedarf an verändernden Netzwerkstrategien ablesen lässt.

Im ersten Schritt werden alle Personen und/oder Institutionen aufgelistet, mit denen die eigene Einrichtung/das Team im Sozialraum (und – falls dies bedeutsam ist – auch darüber hinaus) verbunden ist. Anschließend wird gemeinsam überlegt, zu welchen Bereichen (Sektoren) sich diese Personen und Partnerinstitutionen sinnvoll zusammenfassen lassen. Beispiele für solche Sektoren wären etwa: Kinder- und Jugendeinrichtungen, Soziale Dienste und Beratungseinrichtungen, Kirchengemeinden und Jugendverbände, Schule und Ausbildung, Administration und Kommunalpolitik usw. Die aufgelisteten Personen und Institutionen werden diesen Sektoren zugeordnet. Wenn Personen oder Einrichtungen zu mehreren Sektoren gehören, werden sie entweder in dem Sektor aufgeführt, in den sich am ehesten passen, oder aber in beiden Sektoren genannt.

Die so erstellte differenzierte Liste wird nun auf die eigentliche Netzwerkkarte übertragen. Die Netzwerkkarte besteht aus konzentrischen Kreisen. Das Team setzt sich selbst in den Mittelpunkt dieser Kreise und teilt diese je nach Anzahl der Sektoren in Abschnitte (Tortenstücke), die am Rand des äußersten Kreises mit ihrem Namen

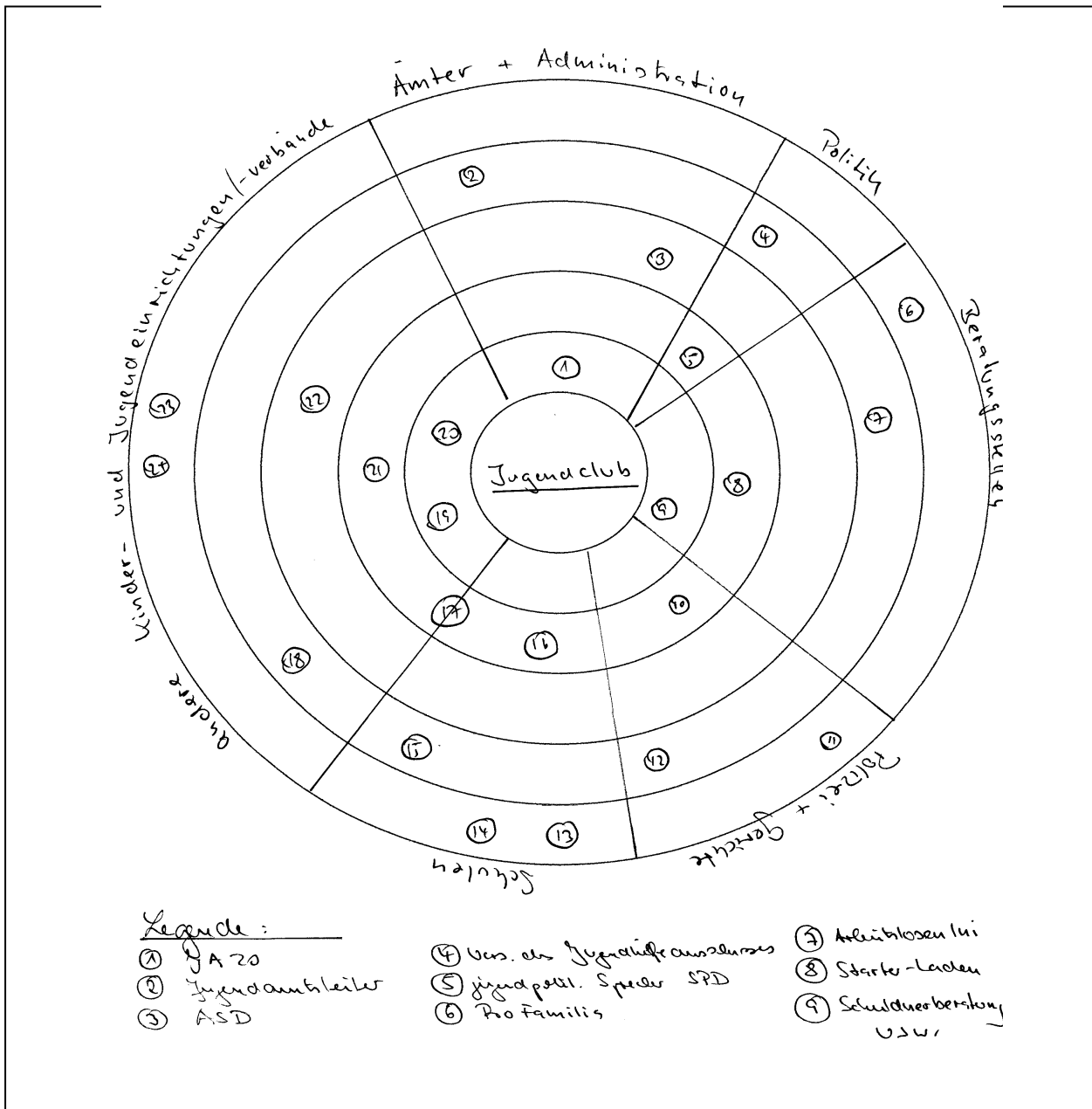


Abb. 2: Beispiel für eine ausgefüllte Netzwerkkarte

gekennzeichnet werden. Es ist sinnvoll, solche Sektoren nebeneinander zu platzieren, aus denen sich Personen wechselseitig kennen. Anschließend zeichnet man in jeden Sektor die Personen und Institutionen so ein, dass die, zu denen man losere und distanziertere Beziehungen unterhält, weiter außen eingetragen werden, während jene, zu denen man engen Kontakt hat, weiter innen eingetragen werden. Diese „Grundkarte“ sollte für weitere Auswertungen mehrfach kopiert werden. In weiteren Schritten könnte ausgehend von dieser Bestandsaufnahme in unterschiedlichen Karten etwa

- die Beziehungen der aufgeführten Partner untereinander
- besonders wichtige oder besonders kritisch zu bewertende Partner
- gewünschte und angestrebte Netzwerkentwicklungen

gekennzeichnet werden. Auch die Überprüfung von (angestrebten) Netzwerkveränderungen ist mit diesem Instrument möglich, indem in zeitlichen Abständen erneut das soziale Netz abgebildet und mit dem Ausgangsbild verglichen wird.

⇒ **Literatur:** Bullinger, Herrmann; Nowak, Jürgen, 1998: *Soziale Netzwerkarbeit. Freiburg i.B.*

Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) 1999: Realisierung und Qualifizierung sozialräumlicher und lebensweltorientierter offener Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg, Amt für Jugend, Hamburg

Netzwerkmatrix

Die Netzwerkmatrix ist eine andere Form, die in einem Sozialraum vorhandenen Vernetzungen abzubilden. Sie bietet darüber hinaus die Möglichkeit, durch eine grobe Bewertung die vorhandenen Netzwerkbeziehungen qualitativ einzuschätzen und daraus Veränderungswünsche abzuleiten. Da sich die Erstellung der Netzwerkmatrix auf alle anwesenden Einrichtungen bezieht, wird zwar nur ein Ausschnitt des Gesamtnetzwerkes dargestellt, für die anwesenden Einrichtungen kann dafür aber zugleich die Wechselseitigkeit der Beziehungen geprüft werden.

Die Einrichtungen werden aufgefordert, den Ist-Stand ihrer Vernetzung und ihre Vernetzungswünsche zu qualifizieren. In einer vorbereiteten Matrix sollen die Einrichtungen zunächst den Grad der Vernetzung und in einem zweiten Schritt den Bedarf an Vernetzung darstellen. Der Grad der Vernetzung wird in einer Werteskala von 1-3 ausgedrückt. Dabei bedeutet

- 1 situativer gelegentlicher Kontakt
- 2 systematisch, ritualisierter regelmäßiger Kontakt (statisch)
- 3 prozesshafter, sich verdichtender, kontinuierlicher Kontakt

Zur Markierung des Bedarfs werden grüne und rote Punkte verwendet.

- Grün bedeutet Intensivierung des Kontaktes ist erwünscht
- Rot bedeutet Reduktion des Kontaktes ist erwünscht

Netzwerkmatrix

Von/An	JuZ	DD	St.Raph.	1000 St.	BSP	Straso	HdJ
Juz		1 +	(1) +	0	3	3	2 +
DD	(1) +		0 +	0 +	0 +	3	1
St.Raph.	(1) +	(1) +		1	0 +	0 +	2 +/-
1000 St.	0	0	(1)		0	0	3
BSP	3	0 +	0 +	0		3	0
Straso	3	2.5	(1) +	0 +	3		1.5 +
HdJ	2 +	2 +	2 +	3	0 +	1.5 +	

Legende: „+“ entspricht dem grünen Punkt = mehr Zusammenarbeit
 „-“ entspricht dem roten Punkt = weniger Zusammenarbeit

Abb.2: Beispiel für eine erstellte Netzwerkmatrix

⇒ **Literatur:** *Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) 1999: Realisierung und Qualifizierung sozialräumlicher und lebensweltorientierter offener Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg, Amt für Jugend, Hamburg*

Reflexion: Strategien gegenüber den übrigen Netzwerkpartnern

In der Netzwerkkarte einer Einrichtung können über die AnsprechpartnerInnen im Sozialraum hinaus Personen, Gremien oder Einrichtungen auftauchen, die außerhalb des Sozialraumes angesiedelt sind, gleichwohl aber für die eigene Alltagsarbeit bedeutsam sind. Das können etwa stadtteil- und bezirksübergreifende Arbeitsgruppen, Dach- oder Berufsverbände oder politische Gremien sein. Auch ihren Stellenwert im Unterstützungsnetz der Einrichtung gilt es realistisch einzuschätzen, allerdings wird dies nicht immer so ausführlich möglich sein, wie in den vorangegangenen Arbeitsschritten beschrieben. Anhand eines einfachen Reflexionsbogens ist dies relativ schnell und unkompliziert möglich. Für jeden dieser Netzwerkpartner werden die positiven Erfahrungen und Effekte gemeinsam im Team gesammelt und erörtert. Ihnen werden kritische Aspekte gegenübergestellt. Aus dieser Gegenüberstellung werden im Team diskursiv Netzwerkstrategien ermittelt und vereinbart, nach denen zukünftig verfahren werden soll.

Individuelle Reflexion: Unser professionelles Netzwerk

WIR

Bewertung	NW-Partner	NW-Partner	NW-Partner	NW-Partner	NW-Partner
positiv					
negativ					
NW-Strategie					

⇒ **Literatur:** *Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) 1999: Realisierung und Qualifizierung sozialräumlicher und lebensweltorientierter offener Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg, Amt für Jugend, Hamburg*