

Netzwerke in der Kinder- und Jugendarbeit

Bachelorarbeit

vorgelegt von

Anna-Catharina Bircher

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2016-0324-3

Studiengang Soziale Arbeit
im Sommersemester 2016

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. phil. Joachim Burmeister, der mich mit sehr viel Engagement durch die verschiedenen Phasen meiner Bachelorarbeit begleitet hat. Dafür herzlichen Dank!

Ein sehr großer Dank geht ebenfalls an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung der Kinder- und Jugendförderung des Jugendamtes der Stadt Monheim am Rhein. Ohne eure Hilfe wäre vieles nicht möglich gewesen und ihr habt mich inspiriert. Für eure aufmunternden Worte, wenn mich die Zweifel plagten und die aufbauenden Worte, wenn es mal nicht so funktionierte, wie ich mir das gewünscht hätte, Danke!

Doch der mit Abstand größte Dank gilt meinen Eltern, Ingrid Wüst-Bircher (geb. Wüst) und Gerhard Bircher sowie meinem Bruder Stefano Bircher, die mich in den vergangenen drei Jahren meines Studiums bedingungslos unterstützt, gefördert und gefordert haben und das trotz 730 km Entfernung. Vielen Dank dafür!

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Kooperation und Vernetzung – neue Methoden der Sozialen Arbeit?	4
1.1 Was sind Netzwerke?	4
1.2 Was sind soziale Netzwerke?	5
2 Faktoren der Entwicklung sozialer Netzwerke	7
2.1 Bedingungen einer gelingenden Netzwerkarbeit	9
2.1.1 Schlüsselfaktoren einer gelingenden Netzwerkarbeit	12
2.1.2 Mögliche Netzwerkfallen erkennen	17
2.1.3 Öffentlichkeitsarbeit in der Netzwerkarbeit – ein wichtiger Bestandteil	21
2.2 Soziale Netzwerkarbeit als Handlungsmodell und Methode Sozialer Arbeit	24
3 Projekt „Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit“	27
3.1 Auswahlkriterien und Projektdurchführung	28
3.2 Zwischenbilanz	29
3.3 Fazit	30
4 Praktisches Beispiel für Vernetzung und Kooperation in der Kinder- und Jugendarbeit	31
4.1 Einrichtung Frühwarnsystem für Kinder in Notlagen	34
4.2 Weiterentwicklung Mo.Ki 0	35
4.2.1 Mo.Ki II – Frühes Fördern in der Grundschule	36
4.2.2 Bisherige Ziele von Mo.Ki II	37
4.3 Besonderheit Präventionskonzept Mo.Ki	38
5 Fazit	38
6 Literaturverzeichnis	40

Einleitung

Dass uns allen in der heutigen Zeit das Wort „Netzwerk“ ein Begriff ist, sollte mittlerweile klar sein. Doch was bedeutet „Netzwerk“ eigentlich und was hat ein Netzwerk mit sozialer Arbeit zu tun?

Im Rahmen meiner nachfolgenden Bachelorarbeit werde ich mich zu Beginn mit der geschichtlichen Entstehung neuer Methoden Sozialer Arbeit, in diesem Falle was Netzwerke im Rahmen dessen eigentlich darstellen, beschäftigen. Was sind eigentlich Netzwerke? Was ist der Unterschied zu sozialen Netzwerken? Wie sind sie entstanden? Wann sind sie das erste Mal in Deutschland aufgetaucht? Welche Bedeutung haben sie in welchem Arbeitsfeld?

Der Fokus zu Beginn liegt auf der Feststellung der Unterschiede zwischen den primären beziehungsweise persönlichen Netzwerken (mikrosozial), den sekundären beziehungsweise den gesellschaftlichen Netzwerken (makrosozial beziehungsweise global-gesellschaftlich) und den tertiären Netzwerken (mesosozial).

Doch welche Faktoren spielen eine Rolle bei der Entwicklung sozialer Netzwerke? Bei den damit einhergehenden Prozessen, gehe ich auf die unterschiedlichsten Ursachen beziehungsweise Anregungen ein. Es gibt verschiedene Ebenen, die in der sozialen Netzwerkarbeit von besonderer Bedeutung sind. Dies wären die Zielgruppenebene, die institutionelle Trägerebene, die administrative Ebene, die nationale Politikebene sowie die transnationale Ebene. Sie sind wichtige Faktoren der Entwicklung von sozialer Netzwerkarbeit.

Beispielsweise wird in der institutionellen Trägerebene die Netzwerkarbeit durch die Einführung neuer Methoden und die Selbstlernprozesse der unterschiedlichen Träger, die Soziale Arbeit gefördert. Auf der nationalen Politikebene wird die Verpflichtung zur Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen und den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe durch die Gesetzgebung in den verschiedensten Gesetzen festgelegt und vorgeschrieben.

Im Anschluss beschäftige ich mich mit den Bedingungen gelingender Netzwerkarbeit. Hierbei stelle ich dar, dass von der Planungsebene über die

Trägerebene, bis hin zur operativen Ebene ein kompletter Prozess in Gang gesetzt wird, dessen Ziel die erfolgreiche und effiziente Aufgabenumsetzung ist. Im Einzelnen führe ich die Schlüsselfaktoren einer gelingenden Netzwerkarbeit auf. In diesem Zusammenhang beschäftige ich mich sowohl mit dem Thema der Projektvorbereitung als auch mit der Netzwerksteuerungsgruppe beziehungsweise einer Projektsteuerungsgruppe.

Auch Ausführungen einer regelmäßigen Evaluation und Qualitätssicherung der Netzwerke finden Berücksichtigung in meiner Bachelorarbeit. Netzwerkarbeit kann nur dann gelingen, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten funktioniert. Ich gehe darauf ein, wie mit dem Thema Fluktuation umgegangen werden kann.

Zur erfolgreichen Netzwerkarbeit sind klare und eindeutige Netzwerkziele zu formulieren. Im Folgenden erläutere ich die Unterscheidung von eindeutigen und unabdingbaren Voraussetzungen. Hierzu ist in drei Zielkategorien unterschieden werden: Zum einen wären da die Systemziele, sie sind Ziele des Netzwerkes. Auch die Strukturziele finden Beachtung. Sie sind die Ziele, die für die Gestaltung des Netzwerkes mit den potentiellen Netzwerkakteuren festgelegt werden. Die Ziele, die Bezug auf die einzelnen Vorhaben des Netzwerkes nehmen, sind die Leistungsziele.

Nicht unerwähnt lassen möchte ich den Bereich, um mögliche Netzwerkfallen zu erkennen. Es gibt auch hier verschiedene Dilemma die während der Arbeit in einem Netzwerk geschehen können. Beim Besitzdilemma geht es um die Frage, wer genau wofür im Netzwerk zuständig ist. Das Vertrauensdilemma und auch das Selbstorganisationsdilemma finden hier Beachtung. Beispielsweise kommt es bei dem Legitimationsdilemma zu einem Konflikt, in dem sich der Netzwerkakteur befindet. Einerseits vertritt er die Standpunkte seiner Organisation, andererseits vertritt er aber auch die Interessen des Netzwerkes. Des Weiteren kann es zum Kommunikationsdilemma oder auch zum Abschlusssdilemma kommen.

Über eine gute Öffentlichkeitsarbeit können Netzwerke ihre Attraktivität für neue Mitglieder erhöhen. Auch mit diesem wichtigen Bestandteil möchte ich mich

beschäftigen. Nicht unerwähnt sollten hierbei Konflikte sein, die in der Öffentlichkeitsarbeit von sozialen Netzwerken auftauchen können. Fragen, die hier im Vordergrund stehen, können folgende sein: Was genau ist der Mehrwert, welcher durch die Vernetzung beziehungsweise Kooperation der Akteurinnen und Akteure entsteht? Gibt es überhaupt einen beschreibbaren Mehrwert über den Nutzen für die vernetzten Organisationen und auch darüber hinaus? Welchem Klientel bietet das Netzwerk oder die Organisation welche Leistungen mit welchem Nutzen? Diese Fragen gilt es zu klären.

Im weiteren Verlauf werde ich mich mit der Sozialen Netzwerkarbeit als Handlungsmodell und Methode Sozialer Arbeit auseinandersetzen. Eine der Möglichkeiten, Menschen in schwierigen Lebenssituationen Unterstützung und Hilfe zukommen zu lassen, ist beispielsweise die soziale Unterstützung. Hier sollte allerdings beachtet werden, dass soziale Netzwerke für uns Menschen nicht nur eine Stütze und Bereicherung sein können, sondern sie können auch belastend sein, somit wird das Individuum enttäuscht und erhält durch das soziale Netzwerk keinerlei soziale Unterstützung.

Um die oben genannten Prozesse zu verdeutlichen, möchte ich zwei Projekte lokaler Netzwerkarbeit vorstellen. Zum einen gehe ich auf das Projekt „Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit“ ein, welches im Auftrag der Arbeiterwohlfahrt vom Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Frankfurt am Main (ISS) durchgeführt wurde. Im Fokus dieses Projektes stehen die Schlüsselbegriffe Kooperation und Vernetzung, welche für einen modernen Methodeneinsatz in der Projektorganisation in der Sozialen Arbeit stehen. Hier wird aufgezeigt, dass Netzwerkarbeit eine auf Grundlage lokaler Faktoren beförderte Einsicht in die Notwendigkeit zur überverbandlichen Zusammenarbeit und Kooperation ist.

Ein weiteres Projekt, welches ich im Rahmen meiner Bachelorarbeit vorstellen möchte, ist das Präventionskonzept „Mo.Ki“ der Stadt Monheim am Rhein. Hier geht es um die Überwindung und Vermeidung von Armutsfolgen bei Kindern und ihren Familien, durch Vernetzung. Ein wichtiger Punkt dieses Projektes ist die

Realisierung eines Frühwarnsystems, um die Notlagen von Kindern frühzeitig zu erkennen und ein rechtzeitiges Einschreiten des Jugendamtes zu ermöglichen.

Ist die Kooperation und Vernetzung in der Kinder- und Jugendarbeit heutzutage von Nöten, oder können die unterschiedlichen freien und öffentlichen Träger die Problemlagen des Klientels ohne den Zusammenschluss in Netzwerken lösen beziehungsweise klären?

1 Kooperation und Vernetzung – neue Methoden der Sozialen Arbeit?

Bereits in den 1930er Jahren wurde in den USA die Gemeinwesenarbeit (community organisation) als Methode des sozialarbeiterischen Handelns für die Sozialraumorientierung entwickelt und gelangte zu Beginn der 1970er Jahre über die Niederlande auch nach Deutschland. Die sozioökonomischen und politischen Rahmenbedingungen in dem sozialen Nahfeld des Klienten (Individuum) werden in der sozialpolitischen bzw. der sozialarbeiterischen Bearbeitung unterworfen, so bleibt aber der Klient, also das Individuum, im Blickpunkt des Handelns und die klassische Einzelfallorientierung wird überwunden.

Im Laufe der Jahre wurde diese Konzeptfixierung durch die aktuellen sozialpolitischen Debatten weiter so modifiziert, dass ein spezieller lokalorientierter und definierter Sozialraum zu einer Ressource und gleichermaßen zum Gegenstand der Netzwerkarbeit gemacht wird. Hier steht die Ressourcen- und Lebensweltorientierung im Vordergrund des sozialarbeiterischen Handelns.

1.1 Was sind Netzwerke?

Wenn man sich die Frage stellt, was genau Netzwerke eigentlich sind, so zeigt sich sowohl in der Fachliteratur als auch in der Auswertung von Praxisbegleitungen zu Netzwerkprozessen, dass es hier zu einer deutlichen Begriffsverwirrung durch die übermäßige Verwendung des Begriffes „Netzwerk“ kommt. Die Abgrenzung von Kooperation und Netzwerkarbeit wird dabei meist nicht beachtet.

Einerseits wird von Kooperation als Instrument von zweiseitiger Zusammenarbeit für die Lösung einer individuellen Sachaufgabe und Netzwerke als eine

vorgegebene strukturelle Voraussetzung von Kooperation gesprochen, andererseits wird Kooperation, Koordination und Vernetzung als notwendiges Fundament von Kooperationen durch die Herausbildung, Unterstützung und Aufrechterhaltung einer bestimmten Struktur bezeichnet.

Die Bundesregierung erklärt im Rahmen der Programmplattform „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ die Vernetzung von öffentlichen und freien Trägern sowie die Netzwerkarbeit als Handlungsziel. So können lokale Aktionspläne durch vernetzte Gemeinschaftsinitiativen lokaler Träger bzw. Akteure formuliert, umgesetzt und weiterentwickelt werden. In diesem Zusammenhang wird die Kooperation und Zusammenarbeit in der Sozialen Arbeit als eine Grundvoraussetzung, beziehungsweise ein fester Bestandteil von gelingender Netzwerkarbeit verstanden.

Durch die Lebensweltorientierung, welche sich in der Sozialen Arbeit in den 1990er Jahren in der Entwicklung von Hilfekonzepten entwickelt hat, steht damit das Individuum, also der Klient beziehungsweise das Klientel, in seinen sozialen, räumlichen und persönlichen Ressourcen im Mittelpunkt des sozialarbeiterischen Handelns. Hier wird Netzwerkforschung betrieben, wo die Analyse sozialer Netzwerke des Klienten im Vordergrund steht. Hier muss allerdings beachtet werden, dass je nach Ortsunabhängigkeit des Individuums die Lebenswelten in unterschiedlichen räumlichen Dimensionen stattfinden kann. Daraus resultiert die Tatsache, dass eine der Bezugsgrößen der sozialen Netzwerke, die Qualität sozialer Beziehungen darstellt und nicht das Verhaltensspektrum einer einzelnen Person. Somit zielen die sozialen Netzwerke nicht auf die individuellen Verhaltensänderungen des Klientel ab, sondern ihr Potential wird vielmehr im Ausgleich von Belastungen durch problembehaftete Lebenssituationen gesehen. Doch allein die individuellen Lösungskompetenzen würden allerdings dadurch überschritten werden. Betrachtet man hier die Netzwerkforschung, so ergibt sich die Fragestellung nach der Zusammensetzung, der Qualität und der Struktur der sozialen Netze (vgl. Wendt 2015, S. 155ff).

1.2 Was sind soziale Netzwerke?

Soziale Netzwerke sind ein Beziehungsgeflecht, welches Menschen mit Institutionen oder Menschen mit Menschen, aber auch Institutionen mit Institutionen miteinander verbindet. Die Vernetzungen bei Menschen sind zum

Beispiel die Beziehungen in der Familie und der Verwandtschaft. Doch auch die Beziehungen zur Nachbarschaft oder in der Arbeitswelt gelten als soziale Netzwerke.

Der Mensch, das Individuum, der Klient ist immer mit anderen Menschen beziehungsweise Individuen sozial verbunden. Durch die unterschiedliche Intensität der sozialen Beziehungen, kommt es auch zu differenzierten individuellen Kompensationspotentialen, wodurch sich unterschiedliche soziale Problemstellungen ergeben können. Somit geht es bei den sozialen Netzwerken nicht um das Verhaltensspektrum einer Person sondern um die Qualität der sozialen Beziehung.

In der sozialen Arbeit haben sich durch die verschiedenen Möglichkeiten der Vernetzung und der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Institutionen weitere Begriffe entwickelt: Netzwerkansatz, Netzwerkarbeit, Netzwerkförderung oder auch Netzwerkanalyse. Auch für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter entstand so ein neuer Begriff, wenn diese soziale Netze stützen und fördern: Netzwerker.

Die sozialen Netzwerke lassen sich in die folgenden sozialökologischen Netzwerktypen unterteilen:

- primäre bzw. persönliche Netzwerke (mikrosozial)
- sekundäre bzw. gesellschaftliche Netzwerke (makrosozial bzw. global-gesellschaftlich)
- tertiäre Netzwerke (mesosozial)

Die primären Netzwerke sind jene, die durch Kontakte und soziale Beziehungen im Wohnumfeld, freundschaftlich, altersspezifisch, frauenspezifisch oder auch arbeitsplatzspezifisch entstehen. Sie sind selbst gewählt und nicht vorgegeben.

Die Sekundären sind marktwirtschaftliche bzw. institutionelle Netzwerke. Zu ihnen gehören zum Beispiel Handwerksbetriebe, Kaufhäuser und

Versicherungsunternehmen und Industriebetriebe, aber auch öffentliche Einrichtungen der Infrastruktur, wie z.B. Soziale Dienste, Hochschulen, Kindergärten und Verkehrssysteme.

Zwischen den primären und sekundären Netzwerktypen liegen die Tertiären. Sie verfügen über einen unterschiedlichen Organisationsgrad und haben eine vermittelnde Funktion. Hierzu gehören unter anderem Freizeitgruppen,

Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen aber auch professionelle Dienstleister wie Krankenpflegedienste, Gesundheitsberatung oder auch Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

Die genannten Netzwerktypen können auch dann zu sozialen Netzwerken werden, wenn sie zur Bewältigung eines Anliegens oder einer Notlage dienlich sind. Sie bieten praktische, emotionale und kognitive Unterstützung in Krisen- und Belastungssituationen. So bemühen sich beispielsweise Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter um die Einflussnahme auf die Netzwerke, damit diese für alle Menschen zugänglich gemacht werden können, entweder weil dies aus eigener Kraft noch nicht bzw. nicht zu schaffen ist. Somit kann das Dienstleistungsangebot durch die Vernetzung der Sozialen Dienste mit Verbänden, unterschiedlichen Fachleuten auf regionaler und überregionaler Ebene und Selbsthilfegruppen deutlich erhöht und effektiver für jedermann zugänglich gemacht werden (vgl. Textor, Martin R. 2016 (Internetquelle)).

2 Faktoren der Entwicklung sozialer Netzwerke

Unter Berücksichtigung der wachsenden fachlichen Implikationen und den eingeschränkten personellen Ressourcen, werden Vernetzungsstrategien in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit unverzichtbar.

Netzwerkarbeit soll nicht als Mittel für eine Kostenreduzierung gesehen werden, sondern eher eine Handlungsweise auf die komplexer werdenden Problemlagen des Klientels oder der Klientengruppen, sie ist als Folge der politisch gesetzten Rahmendaten zu sehen, die für die Erstellung sozialer Dienstleistungen anwachsend integrierte Angebote einfordern, Stichpunkt: „Fördern und Fordern“. Somit stellt sich für die Professionalisierung der beteiligungsorientierten und wirkungsorientierten Sozialen Arbeit in einem auf sozialen Leistungsabbau orientierten sozialpolitischen Umfeld, ein Instrument dar. Für diese Prozesse können unterschiedlichste Ursachen aber auch Anregungen betitelt werden.

1. Die Zielgruppenebene

Aus der Sozial- und Armutsberichterstattung geht hervor, dass eine zunehmende Vielschichtigkeit der individuellen Bedarfslagen von Personen und Zielgruppen vorliegt. Somit ist die individuelle soziale Ausgrenzung ein

multidimensional persönlicher und gesellschaftlicher Prozess, in dem die einzelnen Hilfsangebote und Träger immer weniger im Stande sind, ein angemessenes Angebot sozialer Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten.

2. Die institutionelle Trägerebene

Die Netzwerkarbeit wird durch die Einführung neuer Methoden und die Selbstlernprozesse der unterschiedlichen Träger Sozialer Arbeit gefördert. Beispielsweise im Case Management (Fallmanagement, ein bestimmtes Ablaufschema in der Sozialen Arbeit), welches in der Hilfeplanung zwar auf den individuellen Hilfebedarf einer einzelnen Person, also des Klienten, bezogen sind, haben diese Prozesse gleichzeitig die Integration von Netzwerkdenken unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Aspekte zur Folge. Durch die Arbeit in multiprofessionellen Teams oder auch Arbeitsgemeinschaften, können so neue Fallbearbeitungsmöglichkeiten komplexer Problem- und Lebenslagen geschaffen werden da die Zusammenarbeit über den einzelnen Träger hinausgeht.

3. Die administrative Ebene

Auswirkungen auf die Erstellung sozialer Dienstleistungen hat das neue Steuerungsmodell (Anfang der 1990er Jahre von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) vorgestelltes Modell, Inhalte sind folgende: strategische Steuerung der Verwaltung durch Politik und Verwaltungsführung, Einführung moderner Instrumente des Personalmanagements, Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, outputorientierte Steuerung auf Grundlage von Produktbeschreibungen, Berichtswesen und Controlling, technikunterstützte Informationsverarbeitung sowie Wettbewerb zur Erhöhung von Wirtschaftlichkeit, Produkt- und Dienstleistungsqualität (vgl. KGST 2016 (Internetquelle)) hat der Umstrukturierungsprozess in den kommunalen Sozialverwaltungen. Die Umstellung auf eine outputorientierte Steuerung mittels Sozialraumbudgetierung und Sozialraumorientierung soll zwar zur Mobilisierung der Wirtschaftlichkeitsreserven der kommunalen Verwaltungsstrukturen führen, doch die fachliche Weiterentwicklung von sozialen Dienstleistungsanbietern wird durch die für fachlich orientierte

Soziale Arbeit mit den bestimmten Budgetvorhaben der Sozialverwaltungen erheblich erschwert.

4. Die nationale Politikebene

Verpflichtungen zur Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe wurden schon durch den Gesetzgeber in den verschiedensten Gesetzen festgelegt und vorgeschrieben. Die Schaffung eines adäquaten, bedarfsgerechten Angebotes auf lokaler Ebene, wird beispielsweise in unterschiedlichsten Formen im Kinder- und Jugendhilfegesetz in der Wahrnehmung seines generalpräventiven Auftrages bestimmt und festgeschrieben. Hierbei verändert sich nicht nur das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern, sondern eine Reform der lokalen Infrastrukturgestaltung in Bezug auf eine verstärkte Sozialraumorientierung und nicht wie bisher, eine Klienten- oder Zielgruppenorientierung, wird so angetrieben.

5. Die transnationale Ebene

Die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen nationalen und lokalen sozialen Handels werden durch die politisch-ökonomischen Rückwirkungen im Sozialraum Europa mitbestimmt. Auf Ebene der Festlegung von Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit, löst sich der Raum ihrer zunehmend von dem lokalen Gemeinwesen ab und wird in ein europäisches Mehrebenensystem verlagert. Die Steuerungsmöglichkeiten lokaler Ausgrenzungsprozesse durch öffentliche und freie Träger, welche auf kommunaler Ebene stattfinden, werden so nachhaltig verbessert. (vgl. Schröder / Schweppe 2010, S. 193ff)

2.1 Bedingungen einer gelingenden Netzwerkarbeit

Auf verschiedenen Ebenen müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen für eine gelingende Netzwerkarbeit geschaffen werden, damit diese erfolgreich gestaltet werden kann. Es gibt folgende Akteure bzw. Handlungsebenen: Funktionierende Netzwerkarbeit ist das Zusammenwirken unterschiedlicher Handlungsebenen, welche in einem horizontalen und vertikalen Verhältnis zueinander stehen. Um in einem lokaldefinierten Sozialraum koproductive soziale Dienstleistungen herstellen zu können, muss zu Beginn auf der **Planungsebene** ein klar formulierter Netzwerkauftrag erstellt werden. Der einzelne Träger ist als

Akteur im Sozialraum nicht ausreichend überzeugend, um seine Angebote trägerübergreifend als allgemeinverbindliche Standards in der koproduktiven Sozialen Arbeit zu etablieren. Um Anreizstrukturen für eine weitreichende Verbands- und Trägerentwicklung einzurichten, müssen die Kommunen, aber auch die Gebietskörperschaften gefordert werden und eine deutliche Rahmensetzung vornehmen.

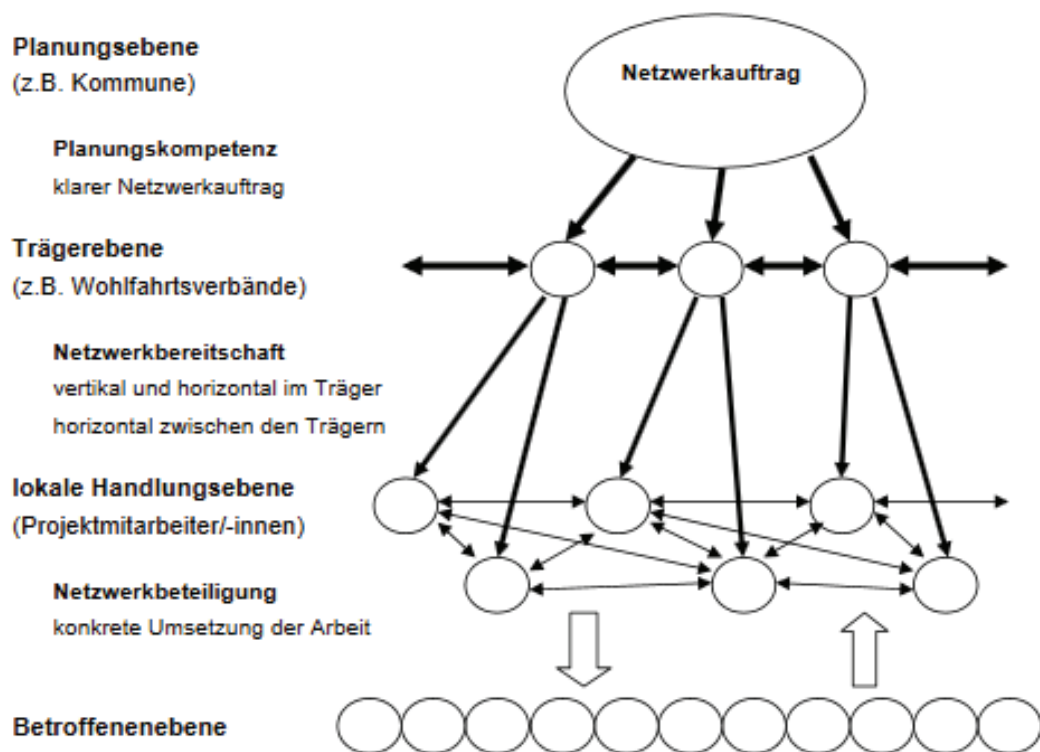
Soziale Ko-Produktion benötigt auf der **Trägerebene** eine vorhandene Netzwerkbereitschaft. Voraussetzung hierfür ist es, die eigenen Fachabteilungen und Einrichtungen auf eine fachgebietsübergreifende Netzwerkphilosophie vorzubereiten, da die Vernetzung im Sozialraum auf der operativen Ebene dies voraussetzt. Dieser Prozess geschieht beim Verband auf seiner horizontalen Ebene, gleichzeitig auch vertikal zwischen der Trägerebene und auf der operativen Ebene, also den Projekten des Trägers. Somit beginnt Netzwerkarbeit immer in der eigenen Struktur des Anbieters für soziale Dienstleistungen. Doch Grundvoraussetzung für all dies ist die vorhandene Bereitschaft, gemeinsame Arbeitsbeziehungen mit anderen Anbietern beziehungsweise Akteuren im Sozialraum. Es können so eigene Ressourcen der Akteure in die Netzwerkarbeit einfließen.

Schaut man auf die **operative Ebene**, so fällt schnell auf, dass die Akteure die konkreten Netzwerketeiligungen auch wirklich ausführen wollen. Voraussetzung hierfür ist, die Formulierung von operationalisierbaren Zielvorgaben durch die Management-Ebene, ebenfalls muss der Nutzen dessen, für die konkrete Arbeit deutlich erkennbar sein. So kann es geschehen, dass das beste Konzept mit den ausdifferenzierten Zielformulierungen der gelingenden Netzwerkarbeit nicht umsetzbar ist, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht die Möglichkeit erhalten, die Konzeptvorarbeit in ihren Arbeitsalltag aufnehmen dürfen oder können; also scheitert es hier auf der Management-Ebene. Somit zählt die Netzwerkarbeit zur verbandsinternen Führungsebene, welche ohne administratives Planungsgeschick und kommunikative Motivationsarbeit als Hauptaufgabe, vernetzungstechnisch gesehen, nicht arbeiten und funktionieren kann. Es müssen, um eine gelingende Netzwerkarbeit zu erzielen, die Beschreibung der jeweiligen Arbeitsfelder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitsplatzbeschreibungen an die Voraussetzungen der Netzwerkarbeit angeglichen werden.

Für eine gelingende Netzwerkarbeit ist der **Netzwerkdialog** unumgänglich, welcher auf der Betroffenenenebene handlungsfeldabhängig ist, denn nicht unbedingt alle Zielgruppen Sozialer Arbeit sind in derselben Weise aktivierbar für die Netzwerkmitarbeit. Verschiedene Gründe können hier aufgezählt werden: die Art der zu erbringenden sozialen Dienstleistung ist nicht kompatibel mit denen, der anderen Akteure bzw. Anbieter oder aber es hängt von den unterschiedlichen Ressourcen, die einzelne Klientengruppen mitbringen, ab.

Abschließend kann gesagt werden, dass für die Funktionsfähigkeit des gesamten Netzwerkes von der Einbindung aller einzelnen Knotenpunkte abhängt. Arbeitet ein Teil des Netzwerkes nicht mit, kann die Wirksamkeit erheblich beeinträchtigt werden und somit das ganze Netzwerk geschwächt werden. Jeder der Beteiligten muss sich auf allen Ebenen miteingebunden fühlen und muss das Gefühl haben, dass auch seine Interessen von den anderen Netzwerklern berücksichtigt werden. Dementsprechend sind gelingende Netzwerke von der Qualität ihrer **Kommunikations- und Informationskultur** abhängig und können bei Problemen nicht funktionieren.

Abbildung 1: Ebenen der Netzwerkarbeit



Quelle: Groß 2005, S.6 (Internetquelle)

2.1.1 Schlüsselfaktoren einer gelingenden Netzwerkarbeit

Für unterschiedliche Phasen der Netzwerkarbeit lassen sich verschiedene Schlüsselfaktoren unabhängig von den Startbedingungen, sei es die Neuschaffung einer Netzwerkstruktur oder auch die Erweiterung eines bestehenden Netzwerkes, benennen:

Der Aufbau, die Gestaltung aber auch die Pflege von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen sind immer der Beginn von Netzwerkarbeit. Wegweisende Faktoren für eine gelingende Zusammenarbeit sind in der **internen Netzwerkvorbereitung** angelegt. Hier kommt es zum einen auf die Klärung der trägerinternen Motivation an, welche eine eigenständige Aufgabe der Netzwerkarbeit darstellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so wie der Träger selbst müssen vom Ziel und vom Auftrag der Netzwerkarbeit überzeugt sein, sonst könnte es zum Scheitern kommen. Zum anderen kommt es auf die Klärung der Notwendigkeit von Netzwerkarbeit an. Inwiefern ist für den vorgesehenen Einsatzbereich die Erarbeitung eines Netzwerkes und die daraus resultierende Netzwerkarbeit erforderlich oder dienlich und welche Vorteile aber auch Nachteile die Kooperation und Vernetzung zur Lösung der vorhanden Problematik bietet. Dies muss trägerintern vorab geprüft werden.

Kommt man trägerintern zu dem Schluss, dass Netzwerkarbeit für sinnvoll erachtet wird, so kommt als nächstes die **Projektvorbereitung**. Sie macht nur dann einen Sinn, wenn eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten entsteht und zur Erreichung des Handlungszieles ein wichtiger Beitrag geleistet werden kann. Somit müssen die Netzwerkziele formuliert und die Aufgaben und Ressourcen festgelegt werden. Für die Formulierung der Netzwerkziele sei erwähnenswert: Träger arbeiten in sozialräumlichen Netzwerken zusammen. Sie haben unterschiedliche Leitbilder und unterschiedliche Werthaltungen, sei es politisch oder religiös gesehen. Aufgrund dessen muss eine gemeinsam erarbeitete und als allgemeinverbindliche Zielsetzung des Netzwerkes durch die Netzwerkpartner festgehalten werden. Schaut man auf die Festlegung von Aufgaben und Ressourcen, so sind intensive und umfangreiche Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerkpartnern von allergrößter Wichtigkeit. Eine hohe Klarheit der beteiligten Partner im Netzwerk muss deshalb über die eigenen Ressourcen herrschen und die gewünschten Anteile am Netzwerk bzw. an der Netzwerkarbeit von Beginn an klar definiert werden.

Geschieht dies nicht, kann es zu Zielkonflikten führen und Interessenskämpfe in der Zusammenarbeit können die Folge sein.

Von zentraler Bedeutung bei der Durchführung von Netzwerkarbeit vor Ort, ist die **Netzwerksteuerungsgruppe** beziehungsweise einer **Projektsteuerungsgruppe**.

Zu ihren Aufgaben gehört die Koordination, Steuerung und Kontrolle, aber auch die Gewährleistung eines fachlichen und vor allem ökonomischen

Netzwerkcontrollings, welches auf mehreren Ebenen die Sicherung der

Netzwerkoffenheit zur Folge haben soll. Gegenüber den Zuwendungsgebern muss

die Legitimation nach außen, also der Mitteleinsatz bezogen auf die Netzwerkziele effizient und effektiv sein. Doch auch die Legitimation nach innen ist von enormer

Wichtigkeit. Hier geht es um folgende Fragen: Entspricht die Netzwerkqualität dem

Anspruch der Offenheit? Ist die Integration von neuen Partnern ins Netzwerk

derzeit möglich? Wird die Arbeit vor Ort wieder erstarren, wenn es zu keiner Form

der Versäulung der unterschiedlichen Partner beziehungsweise Akteure kommt?

Zu guter Letzt ist eine **regelmäßige Evaluation** unumgänglich. Es werden

Arbeitsmethoden, die der Evaluation und Qualitätssicherung der Netzwerke

dienen, gebraucht. Die Festlegung von überprüfbaren Zielen ist also eine

Grundvoraussetzung für die Evaluation einer gelingenden Netzwerkarbeit und

somit ein wichtiger Schlüsselfaktor. Nur dadurch kann es zum aufbauenden

Lernen und zur Weiterentwicklung im Netzwerk führen. Teilweise werden den

Akteuren in der Sozialen Arbeit, aber auch aus anderen Bereichen,

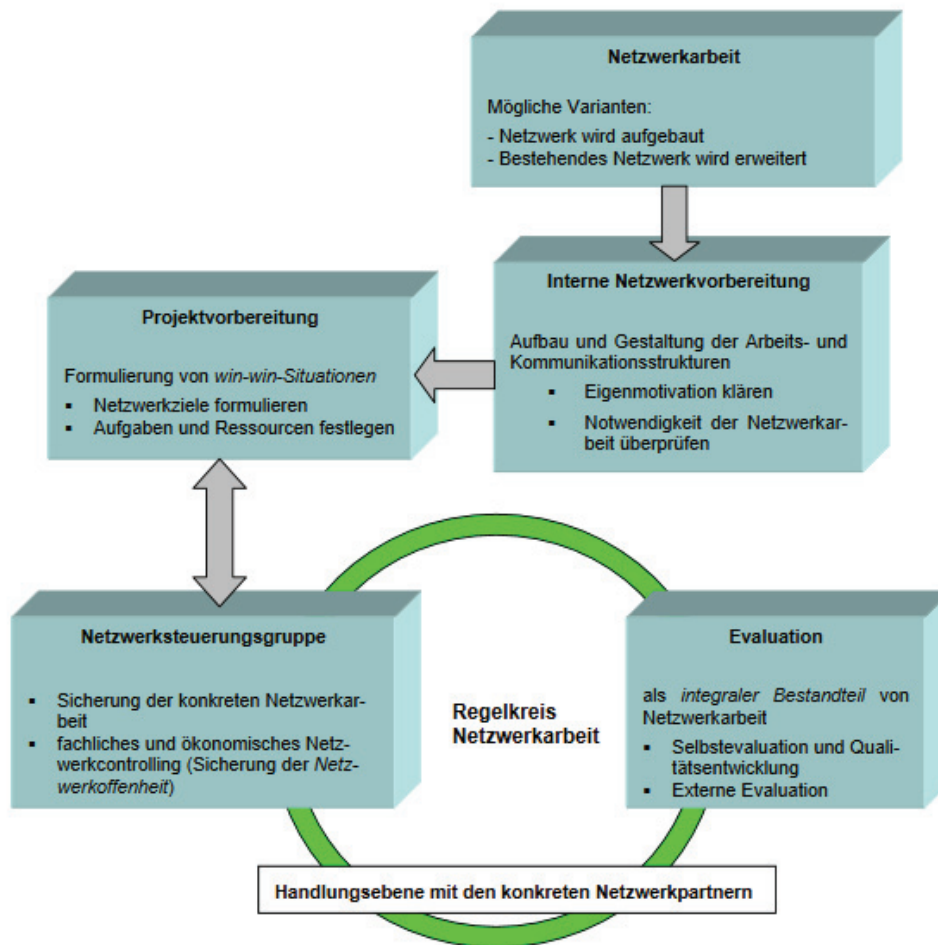
wirkungsorientierte Evaluationen nahegelegt. So können ihre Konzepte und

Leistungen wirkungsfähiger gemacht werden, das Erlangen von fundierten

Entscheidungen im Netzwerk angestrebt und auch die Rechenschaft gegenüber

der Geldgeber und Gesellschaft abgelegt werden.

Abbildung 2: Determinanten gelingender Netzwerkarbeit



Quelle: Groß 2005, S.6 (Internetquelle)

Doch Netzwerkarbeit kann nur dann gelingen, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten funktioniert und von Beginn an gut organisiert ist. Von enormer Wichtigkeit ist dieser vor allem dann, wenn das Netzwerk sehr groß ist und weniger Informationen über den direkten Austausch vorgenommen werden können, da sonst bei den Treffen der Netzwerkpartner der zeitliche Rahmen gesprengt werden würde. Somit muss eine dauerhafte und vor allem tragfähige Informations- und Kommunikationsstruktur gegeben sein, um die Gewährleistung von Transparenz garantieren zu können. Für diese Gewährleistung sind Protokolle und Rundbriefe, die in regelmäßigen Abständen versandt werden, aber auch ein netzwerkübergreifendes Intranet oder auch Mailing-Listen eine passende Möglichkeit. In den meisten Fällen werden hierfür zu Beginn bestimmte Mitarbeiter mit den Aufgaben der Informationsverarbeitung und vor allem mit der Informationsweitergabe beauftragt.

Auch mit einer Fluktuation muss umgegangen werden können. Aufgrund dessen, dass die Teilnahme beziehungsweise Mitwirkung in einem Netzwerk freiwillig ist, kann es immer wieder zu einem Austritt von Akteuren kommen. Es ist also eine Aufgabe der Kontinuität, neue Mitglieder (Dienstleistungsanbieter), die ins Netzwerk passen könnten, zu finden und zur Mitwirkung zu bekommen. Worauf auf jeden Fall bei der Errichtung eines Netzwerkes geachtet werden sollte, ist eine möglichst kontinuierliche personelle Beteiligung aller Mitglieder (Netzwerker oder auch Akteure).

Was innerhalb eines Netzwerkes ebenfalls zu Problemen führen kann, sind Konflikte, denn die unterschiedlichen Herausforderungen an ein gelingendes Netzwerk können ein Konfliktpotential bergen, wie zum Beispiel die Eigeninteressen der Akteure, die manchmal in Konkurrenz zu den Netzwerkzielen oder auch Netzwerkzwecken stehen. Somit können die Konkurrenz und der Wettbewerb der beteiligten Akteure außerhalb des Netzwerkes das Netzwerk innen behindern. Deshalb ist eine gekonnte und erfolgreiche Konfliktlösung und Problemlösung das A und O der Arbeit von Netzwerken. Hierfür sollte erwähnt werden, dass die Einrichtung einer Konfliktlösungsstelle schon vorab geschehen sollte und nicht erst dann, wenn ein Konflikt bereits aufgetreten ist, sondern präventiv angelegt sein. Es sollte angestrebt werden, den Prozess der gemeinsamen Arbeit nicht nur auf der Sachebene sondern auch auf der Beziehungsebene regelmäßig in gemeinsamen Gesprächen zu reflektieren. In diesem Falle können Konflikte frühzeitig erkannt werden und an einer dauerhaften Aufrechterhaltung eines guten emotionalen Klimas im Netzwerk gearbeitet werden.

Für ein gelingendes Netzwerk ist es unumgänglich, einen oder mehrere Netzwerkmanagerinnen und der Netzwerkmanager zu haben. Auch an sie werden bestimmte Anforderungen gestellt. Grundvoraussetzung sind vielfältige Fähigkeiten um Netzwerke und Kooperationsverbände ergebnisorientiert und vor Allem erfolgreich managen zu können. Das Wissen über die spezifische Dynamik von Netzwerken und den Kenntnissen über die typischen Erschwernisse muss bei der Netzwerkmanagerin beziehungsweise dem Netzwerkmanager vorhanden sein.

Weitere personelle Schlüsselkompetenzen sind Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Beharrlichkeit aber auch Kritikfähigkeit. Doch auch methodisches Wissen und Können sind unerlässlich. Hierzu gehören unter anderem moderieren, verhandeln, präsentieren, die Fähigkeit, Konferenzen gestalten zu können, eine internetgestützte Kommunikation zu initiieren und zu moderieren aber auch Prozesse zu strukturieren und zu reflektieren. Zu den organisatorischen Anforderungen gehören ein gutes Zeitmanagement, die Bereitschaft zur Öffentlichkeitsarbeit und ein vorhandenes Akquisitionsvermögen. Auch Branchenkenntnisse, Kenntnisse der regionalen Strukturen sowie die Umsetzung von Gender Mainstreaming sollten gegeben sein und sind Bestandteile des Kompetenzprofils von Netzwerkmanagerinnen und Netzwerkmanagern (vgl. Groß 2005 (Internetquelle)).

2.1.1.1 Unterscheidung von eindeutigen Zielen und unabdingbaren Voraussetzungen

Um eine erfolgreiche Netzwerkarbeit gewährleisten zu können, müssen klare und eindeutige Netzwerkziele formuliert werden. Nur nach der Festlegung der Ziele ist es möglich, die Modalitäten der Zusammenarbeit, Vernetzung und Kooperation, die Aufgabenstellungen oder auch der inhaltliche Umfang von Einzelprojekten beziehungsweise die Kosten exakter bestimmen zu können.

Aufgabe der Netzwerksteuerung ist es, dafür Sorge zu tragen, dass die Ziele definiert und während des Prozesses konkretisiert werden. Hierzu sollte in drei Zielkategorien unterschieden werden und folgende Fragen gestellt werden:

- Systemziele (Ziele des Netzwerkes)
Durch den Aufbau des Netzwerkes soll was genau erreicht werden? Was wollen die Kooperationspartner bzw. Netzwerker? Was wollen die eventuell vorhandenen Geldgeber beziehungsweise die auftraggebende Instanz? Wer soll von der Netzwerkarbeit beziehungsweise der Einrichtung des Netzwerkes profitieren (Was ist mit dem Klientel?)?
- Strukturziele (Ziele für die Gestaltung des Netzwerkes)
Welche Akteure sollen im Netzwerk mitarbeiten? Wie soll die Gestaltung der räumlichen und zeitlichen Modalitäten für die Zusammenarbeit aussehen? Welcher der Akteure sollte Leitungsaufgaben übernehmen? Wie

sollen die Informationsrechte aber auch Informationspflichten wem gegenüber aussehen?

- Leistungsziele (Ziele in Bezug auf einzelne Vorhaben)

In welcher Zeit soll was erreicht werden? Wer übernimmt welche Aufgaben zusammen und mit wem und bis wann?

Innerhalb dieser Unterscheidung der Ziele in den drei Hauptkategorien, sollte eine weitere Unterteilung vorgenommen werden. Hier sollte man unter anderem auf die **Mussziele** eingehen. Sie sind konkrete Anforderungen, welche zum Erreichen der Netzwerkziele unumgänglicher Weise erfüllt werden müssen. Diese sind in der Regel quantifizierbar und damit ist es klar überprüfbar, ob sie tatsächlich erreicht worden sind, besonders im Bereich der Leistungsziele. Beispiele für die Mussziele sind Terminvorgaben, die Durchführung einer Maßnahme, eine Kostenübernahme oder ähnliches. Die **Wunschziele** sollten auch formuliert werden. Sie können sowohl quantifizierbare als auch qualifizierbare Ziele sein, welche für den Erfolg des Netzwerkes keine zwingendnotwendige Voraussetzung darstellen. Hierzu gehören unter anderem die Verbesserung des Kommunikationsklimas oder auch politische Ziele.

2.1.2 Mögliche Netzwerkfallen erkennen

In der Netzwerkarbeit kann es zu verschiedenen Dilemmata kommen. Im Folgenden werden diese und ihre Bedeutung benannt. Das Kennen dieser sechs Netzwerkfallen ist in der Steuerung von Netzwerken von besonderer Wichtigkeit. Der offene Umgang mit diesen Netzwerkfallen sollte eine Grundvoraussetzung sein.

Es kann zu einem **Besitzdilemma** (Falle eins) kommen. Hierbei geht es um die Frage, wer für was verantwortlich ist. Aufgrund dessen, dass es sich bei der Initiierung eines Netzwerkes meistens auf die Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten einzelner Personen oder Organisationen handelt, welche sich selbst als verantwortliche Akteure des Netzwerkes sehen, kommt es in manchen Fällen dazu, dass die einzelnen verantwortlichen Akteure auch von außen als die entscheidenden Initiatoren des Netzwerkes wahrgenommen werden. Das passiert meist aus dem Grunde, dass sie sich auch nach außen mit dem Netzwerk identifizieren. Unproblematisch und erfolgreich ist es nur dann, wenn die Gruppe der Akteure auf diesen Kreis beschränkt bleibt. Kommen nun neue Mitglieder

hinzu, so muss die eigene Identifikation mit den anderen Akteuren geteilt werden. Je höher der Identifikationsgrad ist, umso schwieriger ist es. Das kann zur Folge haben, dass den neuen Mitgliedern meistens die Möglichkeit auf Gestaltung und Aktionen vorenthalten bleibt, da die Gründerinnen und Gründer manchmal nicht bereit dafür sind, die Verantwortung zu teilen. Im Endeffekt sind damit die Altmitglieder wegen der wachsenden Komplexität des Netzwerkes und der daraus resultierenden Zunahme an neuen aber auch bereits vorhandenen zu bewältigenden Aufgaben überfordert. Die neuen Mitglieder sind als Folge dessen (der Besitzstandswahrung) oftmals nicht dazu bereit, Verantwortung zu übernehmen. Auf der anderen Seite führt allerdings eine zu schwache Identifikation mit den Zielen der Altakteure zu einer verminderten Leistungsbereitschaft und Erfolgsorientierung, wodurch die Folge sein kann, dass die Netzwerkentwicklung enden könnte, noch bevor sie begonnen hat. Um eine Balance zwischen der Zuständigkeit und der Verantwortlichkeit zu erreichen, sollte eine Diagnose der Verteilung der Verantwortung, eine Eröffnung von Aktionsfeldern und Verantwortungsfeldern veranlasst werden sowie eine Entlastung anstatt eine Entmachtung.

Des Weiteren kann es zu einem **Vertrauensdilemma** (Falle zwei) kommen, oder anders formuliert, zum Umgang mit Informationen, sollen es so viele wie möglich oder so wenig wie möglich sein. Leider kommt es in Netzwerken vor, dass bisherige Konkurrenten zu Kooperationspartnern werden. Noch unklar und wenig greifbar sind somit zu Beginn die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit. Dadurch wird das Engagement gebremst und die Akteure verunsichert. Damit steht eine „nebelhafte Kooperationsbereitschaft“ einer Art „Scheu im Konkreten“ gegenüber. Zwar möchte man eigentlich zusammen arbeiten, jedoch keine eigenen Vorleistungen in die Arbeit im Netzwerk einbringen. Weder kann durch die Einzelnen das individuelle Verhalten ihrer Partner, noch die Reaktion des Netzwerkes als System einschätzen, denn beide Bezugsgrößen sind bis zu diesem Zeitpunkt noch unberechenbar, hier fehlt das Vertrauen. Kommt es zum Vertrauensaufbau, so werden Verhaltenserwartungen in Richtung der Partnerinnen und Partner entwickelt. Dadurch können die Einzelnen eher einschätzen, ob und in welcher Weise sensible Informationen eingebracht werden können und was gewollt ist. Doch das verbleibende und nicht zu unterschätzende Restrisiko bleibt dennoch bestehen.

Scheitern kann es dennoch dann, wenn die Teilnehmenden das Risiko vermeiden beziehungsweise vermeiden möchten, so kann kein Vertrauensaufbau erfolgen und somit sind die Funktionsweisen und letzten Endes auch die Existenz des Netzwerkes gefährdet. Um dem vorzubeugen, sollten gemeinsame Erfolge und Erfahrungen ermöglicht werden. Eine Einschätzung der bestehenden Vertrauensverhältnisse, eine klare Definition von gemeinsamen Aufgaben und entsprechender Experimentierphasen sowie die Auswertung von gemeinsamen Kooperationserfahrungen können hier behilflich sein.

Falle drei ist das **Selbstorganisationsdilemma** beziehungsweise die Frage des Netzwerkes zwischen Formalisierung und informeller Kooperation. In der Anfangsphase eines Netzwerkes ist es durch ein hohes Maß an Selbststeuerung gekennzeichnet. Unbürokratisch, unkompliziert, schnell und unsystematisch erfolgt zunächst die Zusammenarbeit im Netzwerk. Jedoch kommen mit wachsender Komplexität das Netzwerk und die Selbstregulationskapazitäten an ihre Grenzen. Eine mehr oder weniger strukturierte Managementebene muss eingerichtet und auf langfristige Sicht gestaltet werden. Die Banalisierung führt dazu, dass die Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe einerseits effektiver werden, was bedeutet, dass die Abstimmungsdichte und die Stressrate sinken und Missverständnisse so reduziert werden können. Nach innen und außen erscheint das Netzwerk in den meisten Fällen stärker profiliert wodurch transparentere Arbeitsbezüge und routinierte Abläufe ermöglicht werden. Andererseits sinkt jedoch die Innovationsfreude, das Kreativitätspotential der Akteure wird beschränkt und das System Netzwerk verliert seine wichtige Flexibilität. Ziel der Problemlösung ist es, eine stabilisierende Ordnung und eine dynamische Unordnung gleichermaßen zu ermöglichen. Dies kann durch die Zuschreibung einer befristeten Verantwortlichkeit, das Aufbauen von stabilen Strukturen für das Management geschehen, oder aber durch das Raum geben von Kreativpotenzialen.

Das **Kommunikationsdilemma** (Falle vier) oder auch wann sind die Konflikte an der Reihe? Gegenüber stabilen Organisationsformen mit klar definierten Hierarchie- und Autoritätsebenen, bei denen in der Regel auch Partizipationsformen klar definiert sind, sind Netzwerke Konflikten gegenüber um einiges sensibler. Gerade in der Heterarchie (Gegenteil zu Hierarchie; Partner sind gleichberechtigt) eines Netzwerkes kann die Beeinträchtigung persönlicher Beziehungen massiv auf die Sachebene durchschlagen, wenn man auf die

spezifischen Zieldiversitäten und Interessendiversitäten schaut. Die Netzwerkleitung kann jedoch im Umgang mit den entsprechenden Konflikten dem Dilemma der Kommunikation nicht entgehen. Wird das Problem durch die Netzwerkleitung ignoriert, besteht die Gefahr einer Vertiefung der Gräben und des Abbruchs der Kommunikation, auch wenn die Konfliktparteien sich möglicherweise beruhigen und zum Alltagsgeschäft zurückkehren. Durch die offene Bearbeitung kann es also entweder zur Klärung und Bewältigung des Problems kommen, oder aber zu einer Überhitzung der Konfliktparteien und zu einer Verkomplizierung. Hier kann es hilfreich sein, sich für eine bestimmte Weise des Umgangs mit Konflikten bewusst zu entscheiden, sei es begrenzen, bearbeiten oder unter Umständen initiieren. Handlungen dafür können eine Konfliktdiagnose, die Moderation oder Mediation, die Provokation oder aber das Ignorieren sein.

Mit der Frage, wessen Interessen vertreten werden müssen, beschäftigt sich das **Legitimationsdilemma**. Als Vertreterinnen und Vertreter ihrer Organisationen gelten die Netzwerkakteure. Doch sie sind als Mitglieder im Netzwerk auch Vertreter des Systems. Aus Sicht der Organisation ist das Netzwerk die Außenwelt, doch für die Netzwerkakteure ist es gleichermaßen Innenwelt. Aufgrund dessen, dass sich der Netzwerkakteur sowohl innen als auch außen befindet, ist er in einer komplizierten, nicht aufzulösenden und widersprüchlichen Situation. An den eigenen Zielen, denen der Organisation, werden die Akteure gemessen, die mit Erwartungen und Ansprüchen als Vertreter in das Netzwerk geschickt werden. Doch innerhalb des Netzes gelten andere Erwartungen und Rollenzuschreibungen, hier wird im Gegensatz zur Organisation der Erfolg des Akteurs an den Netzwerkzielen gemessen. Somit befindet sich das einzelne Mitglied in der prekären Situation, sich in den unterschiedlichen Systemen beweisen und etablieren zu müssen, egal welche Interessen der Akteur vertritt, er wird tendenziell gegen das Interesse entweder des Netzwerkes oder der Organisation verstoßen. Wichtig für die Konfliktlösung kann eine möglichst hohe Transparenz der jeweiligen Erwartungen sein. Sie kann in Form von der Bewusstmachung prinzipieller Widersprüchlichkeiten, im Netzwerk in Form von Erwartungen, welche organisationale und individuelle Ziele nach Möglichkeit offenlegen, geschehen, aber auch durch das Voranbringen des Zielfindungsprozesses im Netzwerk.

Das letzte zu erwähnende Dilemma ist das **Abschlussdilemma** beziehungsweise die Kunst von Abgrenzung und Zusammenarbeit. Mit der Zeit entwickelt jedes Netzwerk eine spezifische Netzwerklogik mit eigenen effektiven Handlungsmustern und auch eigenen Lösungsstrategien. Häufig führt es dazu, dass sich das Netzwerk von den bekannten Organisationsmustern im regionalen Umfeld abkoppelt und verselbstständigt. Einerseits wird seine innere Stabilität und Effizienz durch die entwickelten routinierten Abläufe erhöht, andererseits treffen die netzwerkinternen Arbeitsmuster oft im Umfeld auf Ablehnung und Unverständnis. Das Netzwerk kapselt sich ab, die Anschlussfähigkeit vermindert sich. Dies kann verhindert oder vermieden werden, indem die Anschlussfähigkeit des Netzwerkes nach außen hin erhalten wird, ohne dabei die Entwicklung von stabilisierenden, netzwerkspezifischen Mustern zu hemmen. Eine Fixierung bewährter Abläufe und die Reflexion von Arbeitsroutinen innerhalb des Netzwerkes, die gezielte Aufrechterhaltung und Pflege der Kommunikation nach außen sowie der aktive und konstruktive Umgang mit Störungen des Kontaktes zum Umfeld, können dabei ebenfalls unterstützend wirken.

2.1.3 Öffentlichkeitsarbeit in der Netzwerkarbeit – ein wichtiger Bestandteil

Über eine gute Öffentlichkeitsarbeit können Netzwerke ihre Attraktivität für eventuelle neue Mitglieder erhöhen. Das Hauptaugenmerk liegt hier in der Erhöhung der Präsenz, der Identifizierbarkeit und der Unterscheidbarkeit. Gemeinsame Kompetenzen der Akteure werden so über die gemeinsame öffentliche Besetzung von relevanten Themenfeldern demonstriert. Der Bekanntheitsgrad der Netzwerkakteure kann auch durch die gemeinsame Vermarktung von kooperativen Leistungen geschehen und erhöht werden. Somit kann es den einzelnen Organisationen ermöglicht werden, neue Angebote, für die sie bisher nicht das passende Auftreten haben, zu platzieren. Eine von außen erkennbare Identität wird somit von Netzwerken und Kooperationsverbünden durch den gemeinsamen öffentlichen Auftritt geschaffen. Dies ist besonders wichtig, da es bei Netzwerken meist keine Möglichkeit gibt, das Erkennen von außen, wie zum Beispiel durch ein Gebäude, zu gewährleisten. Dies ist ausschließlich über erlebte und kommunizierte Leistungen möglich. Doch nicht nur das Außen ist in einem Netzwerk wichtig. Auch die Öffentlichkeitsarbeit nach innen ist von enormer Wichtigkeit, desto größer das Netzwerk ist. Es werden auch

die weniger beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Organisationen in ihrer Verbindung zwischen dem Netzwerk und der Organisation gestärkt.

2.1.3.1 Konflikte, die in der Öffentlichkeitsarbeit von sozialen Netzwerken auftauchen können

Die Akteure beziehungsweise die Organisationen, welche sich in einem Netzwerk zusammenschließen, gehen teilweise unterschiedlich in ihrer Öffentlichkeitsarbeit vor. Einige von ihnen gehen offen und selbstbewusst an die Öffentlichkeit, für andere wiederum ist die Öffentlichkeitsarbeit eher eine der kleineren Aufgaben am Rande ihrer Tätigkeit beziehungsweise gar nicht im Fokus. Das gemeinsame Herantreten an die Öffentlichkeit verbindet gleich mehrere Herausforderungen des Netzwerkes miteinander. So können auch hier viele Konfliktpotentiale liegen. Sie beispielsweise darüber entstehen, dass zentrale Arbeitsschritte, wie etwa die Klarheit und Leitbildentwicklung im Netzwerk nicht ausreichend bearbeitet worden sind, die erst im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit deutlich werden. Des Weiteren kann es zu Problemen und Konflikten durch den Willen von allen Beteiligten, ständig über alles im Voraus informiert zu werden, welche Informationen genau an die Öffentlichkeit gelangen sollen und welche Möglichkeiten existieren, um intervenieren zu können. Dadurch wird die Öffentlichkeitsarbeit zu einem äußerst komplizierten Thema der Kooperation. Doch auch die Vorstellung der Akteure davon, was der Einsatz von Öffentlichkeitsarbeit die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner kosten darf und in welcher Qualität sie betrieben werden soll. Sie können durchaus weit auseinander gehen. Auch aufgrund der zeitlichen Belastung ist es in den meisten Fällen schwierig, die Zuordnung der Sprecherin oder des Sprechers in der Öffentlichkeit festzulegen, da sie ungern übernommen wird und diese Aufgabe nicht unbedingt problemlos delegiert werden kann. Teilweise spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass die Sprecherin beziehungsweise der Sprecher häufig mit dem Netzwerk nach außen identifiziert wird und sie oder er somit den größten Teil des Imagegewinns haben. Was ebenfalls in Hinsicht auf die Öffentlichkeitsarbeit zu Problemen beziehungsweise zu Konflikten führen kann, ist das in der eigenen Außendarstellung der einzelnen Akteurinnen und Akteure die Zugehörigkeit zum Netzwerk nicht hinweisen und die zum Netzwerk

dazugehörigen Netzwerker nur in den seltensten Fällen namentlich benannt werden. So steigt die Wahrscheinlichkeit des Eindrucks bei den Mitgliedern des Netzwerks, dass die einzelne Akteurin oder der einzelne Akteur die Erfolge, auch auf das Image gesehen, nicht teilen will, sondern die Kooperation nur für Gewinne nutzen will. Was ebenfalls zu Konflikten im Netzwerk führen kann, sind Aussagen in der Öffentlichkeit über Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner der einzelnen Akteure, mit denen die Partnerinnen und Partner nicht übereinstimmen. Auch die Festlegung von Themen, Inhalten und Aussagen der Öffentlichkeitsarbeit können eine Herausforderung für die Netzwerker darstellen.

Es sollte in einem Netzwerk also festgelegt werden, wer welche Äußerungen zu welchem Thema machen darf und soll, welche gemeinsamen Arbeitsinhalte nach außen getragen werden und was nur intern besprochen wird und keines Falls nach außen gelangen darf. Dies kann dazu beitragen, dass ein vertrauensvolles Arbeitsklima im Netzwerk und unter den Akteurinnen und Akteuren entsteht und sich entwickeln kann. Jeder Kooperationspartner kann hier seine Befürchtungen äußern, ohne Angst zu haben, nicht wahrgenommen zu werden.

An die Öffentlichkeit sollte sich erst dann gewandt werden, wenn interne Ziele formuliert und vereinbart, die Etablierung von funktionierenden Strukturen geschehen eine gemeinsame Identität geschaffen worden ist. Beachtung sollte folgenden Fragen geschenkt werden: Was genau ist der Mehrwert, welcher durch die Vernetzung beziehungsweise Kooperation der Akteurinnen und Akteure entsteht? Gibt es überhaupt einen beschreibbaren Mehrwert über den Nutzen für die vernetzten Organisationen und auch darüber hinaus? Welchem Klientel bietet das Netzwerk oder die Organisation welche Leistungen und mit welchem Nutzen?

2.1.3.1.1 Wichtige Hinweise für die interne Öffentlichkeitsarbeit

Zwischen den verschiedenen Kooperationspartnern, den Organisatoren oder den Netzwerkern sollte klar sein, welchen Nutzen oder welche Leistungen die Vernetzung den einzelnen Organisationen und den dazugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat. Auch von enormer Wichtigkeit ist das Informieren derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche nicht im direkten Netzwerkgeschehen stehen. Somit werden Netzwerke und Kooperationen nicht so schnell zu einem ausgrenzendem Sondergeschehen der Mitwirkenden der Organisationen.

Eine Wertschätzung für die geleistete Arbeit der Netzwerker stellt auch eine gut gestaltete interne Öffentlichkeitsarbeit dar. Die Prozesse der Identitätsbildung werden so unterstützt. Zu guter Letzt sei noch erwähnenswert, dass die interne Öffentlichkeitsarbeit auch die Abwesenden mit Informationen bedient, Erfolge der Kooperation dokumentiert und Informationen verbreitet, damit keine falschen Informationen in den Büros landen (vgl. Bornhoff / Frenzer 2006, S. 43ff).

2.2 Soziale Netzwerkarbeit als Handlungsmodell und Methode Sozialer Arbeit

Dass die Soziale Arbeit über verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung und Hilfe von Menschen in schwierigen Lebenssituationen verfügt, dürfte klar sein. Eine dieser Möglichkeiten ist die soziale Unterstützung. Von bedeutender Rolle sind dabei die sozialen Netzwerke. Inwieweit ein Klient in soziale Netzwerke eingewickelt ist, ob und welche Unterstützung ihm dort zuteilwird und vor allem welche Potentiale die sozialen Netzwerke noch beinhalten oder auch noch erschlossen werden können, stellt sich die Sozialarbeiterin beziehungsweise der Sozialarbeiter diese Fragen. Denn: soziale Netzwerke können für den Klienten zum Teil auch belastend sein. Erfährt der Mensch eine tatsächliche soziale Unterstützung, so ist er positiv überrascht. Erfährt ein Mensch keinerlei soziale Unterstützung, so wird er enttäuscht sein.

Doch welches Potential hat soziale Unterstützung als Form der Sozialen Arbeit? Soziale Unterstützung ist ein Austauschprozess, bei dem es nicht um das einseitige Annehmen und fordern von Hilfe geht, sondern um die gegenseitige Unterstützung, hier wirken verschiedene Akteure und Beziehungskomponenten vor allem situationsspezifisch zusammen.

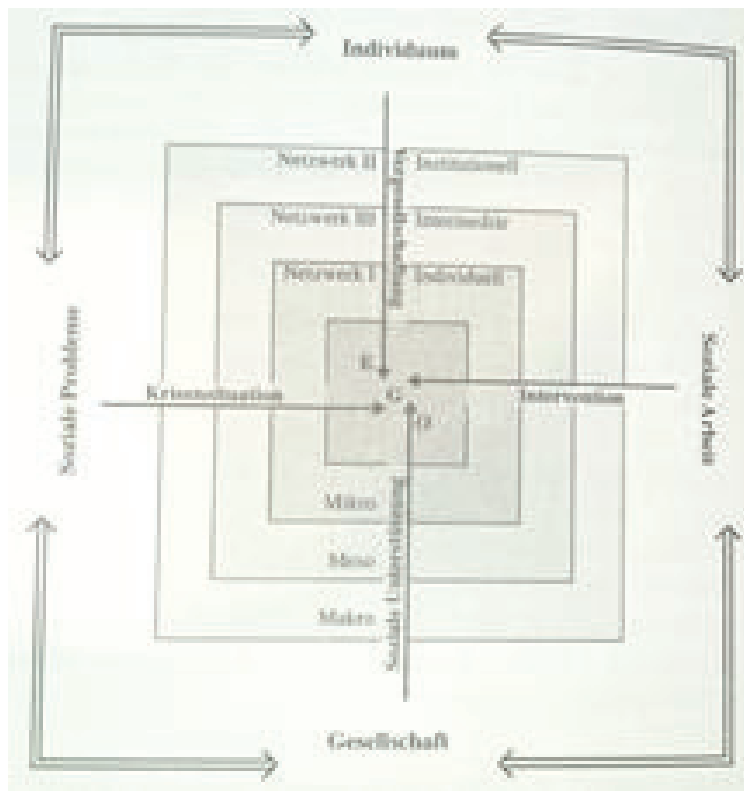
Es gibt verschiedene Varianten der sozialen Unterstützung. Zum einen wäre da die personenbezogene oder auch güterbezogene Leistung (wie zum Beispiel die Hilfe im Haushalt oder auch die Hilfe in der Kinder- oder Altenbetreuung). Es gibt das Handeln des Interaktionspartners, was teilweise in der Pflege vorkommt. Des Weiteren ist die materielle Unterstützung zu erwähnen, sei es in Sachleistungen oder auch Geldleistungen, die soziale Unterstützung in Form von Ratschlägen oder Beratung oder auch das Durchführen von gemeinsamen sozialen gegenseitigen Aktivitäten im Freizeitbereich. Doch auch Dinge, wie die Vermittlung von Gewissheit, tatsächlich Hilfe erwarten zu können oder die Vermittlung von

Liebe und Zuneigung sind nicht weniger erwähnenswert. Etwas kürzer gefasst, gibt es das Erleben von emotionaler Unterstützung, die Unterstützung bei der Problemlösung, das Erleben von praktischer und materieller Unterstützung, das Erleben von sozialer Integration und das Erleben von Beziehungssicherheit. Doch die soziale Unterstützung kann nur dann Wirkung zeigen, wenn sie situativ in die jeweiligen Lebensumstände des Klienten integriert werden kann. Es kann also nur zu sozialer Unterstützung kommen, wenn sich der Mensch mit seinen Problemen anderen offenbart.

Soziale Unterstützungsnetzwerke für Hilfe im Haushalt oder in der Familie, Unterstützungsnetzwerke für Ehepaare, soziale Unterstützung für junge Eltern, Unterstützungsnetzwerke für Frauen, Unterstützungsnetzwerke für Männer, Unterstützungsnetzwerke für Alleinerziehende oder auch Unterstützungsnetzwerke für Peergroups, sind eine gute Möglichkeit und ein guter Anfang, die Soziale Arbeit dort ansetzen zu lassen.

Will man als Institution beziehungsweise Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter soziale Unterstützung leisten, so wird Soziale Unterstützung und Soziale Netzwerkarbeit als Handlungsmodell zusammengeführt. Das Soziale Netzwerk ist in diesem Fall als Brückenkonzept zur Analyse der interdependenten Beziehungen des Individuums in seiner Makro- und Mikrowelt beziehungsweise seiner Lebenswelt und Systemwelt, die Soziale Unterstützung ist als empirisch nachweisbares Potential gegenseitiger Austauschbeziehungen in der Gesellschaft und die Soziale Arbeit als Konzept für Interventionen in den sozialen Problemfeldern der Betroffenen zu sehen (siehe Abbildung)

Abbildung 3: Integration soziales Netzwerk, soziale Unterstützung und Soziale Arbeit



Quelle: Bullinger / Nowak 1998, S. 124

Der äußere Rahmen wird von der Gesellschaft der Individuen mit den Polen „Individuum“ und „Gesellschaft“ gebildet. Hier entstehen „soziale Probleme“ und „Soziale Arbeit“. Als Wechselwirkung zum Individuum und zur Gesellschaft kommt im Inneren das „individuelle Netzwerk I“, das „intermediäre Netzwerk II“ und das „institutionelle Netzwerk III“.

Auf das Ego, welches bei dieser Grafik in der Mitte steht, wirken die Prozesse Vergesellschaftung, soziale Unterstützung, Krisensituation und auch die Interventionen ein. Somit ist ein Kreislauf entstanden und kann so als Methode der Sozialen Arbeit für die soziale Unterstützung eingesetzt werden (vgl. Bullinger / Nowak 1998, S. 99ff.).

3 Projekt „Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit“

Ein Projekt der ISS (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik) – Frankfurt am Main, finanziert, unterstützt und in Auftrag gegeben vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2002-2004

Schlüsselbegriffe für einen modernen Methodeneinsatz in der Projektorganisation in der Sozialen Arbeit, sind Kooperation und Vernetzung. Vom Grundsatz her heben sie sich in erster Linie deutlich vom Grundsatz gegen die in der sozialen Dienstleistungs- und Trägerlandschaft der Bundesrepublik Deutschland dominierenden versäulten Angebotsstrukturen ab. Soziale Dienstleistungen und Soziale Arbeit werden hier aufgrund von Verbindung erbracht. Auf das auf den Klienten beziehungsweise auf die Zielgruppen definierte Eingliederungsziel und die damit kooperativen Leistungserbringungen zielt das Konzept der Vernetzung auf Kooperation erst in zweiter Linie ab. Immerhin versuchen die Träger sozialer Dienstleistungsangebote über ihre eigene formale Zuständigkeit hinweg, anhand von unterschiedlichen Varianten der Zusammenarbeit in einem umfassenden Verständnis auf die verschiedenen Problemlagen sowie die Lebenslagen ihres Klientels und die sozialen Problemursachen einzuwirken und ihnen zu helfen, doch dies sind meist nur situationsbedingt generierte und regional beziehungsweise projektbezogene Kooperationen. Somit wird dem allgemein anerkannten und etablierten Ideal von Netzwerkarbeit als Methode der Sozialen Arbeit nicht gefolgt, sondern es ist eher eine auf Grundlage lokaler Faktoren beförderte Einsicht in die Notwendigkeit zur überverbandlichen Zusammenarbeit und Kooperation.

Von diesen Veränderungsprozessen sind vor allem die Wohlfahrtsverbände direkt betroffen. Einerseits müssen die Wohlfahrtsverbände als Partner in lokalen Netzwerken agieren, andererseits müssen sie aufgrund eines sich wandelnden Verständnisses von der Erstellung sozialer Dienstleistungen ihre eigene Struktur neu einstellen.

Fragestellungen der wissenschaftlichen Erhebung waren deshalb folgende:

- Unter welchen Rahmenbedingungen und mit Hilfe welcher Strategien und Konzepte werden an den 4 Projektstandorten, die innerhalb dieses

Projektes untersucht wurden, Netzwerkvorhaben aber auch Kooperationsvorhaben umgesetzt?

- Für gemeinsame regionsübergreifende Qualitätsstandards und Weiterentwicklungen müssen sich welche Anregungen ergeben in Bezug auf die Zusammenführung der Ergebnisse aus den einzelnen Standorten?

3.1 Auswahlkriterien und Projektdurchführung

Ein immer wichtiger werdendes Werkzeug sozialer Dienstleistungen, ist nach Ansicht der Arbeiterwohlfahrt die Auseinandersetzung mit der Netzwerkarbeit. Eigene Verbandsstandards sollen weiterentwickelt und die Konkurrenz anderen Wohlfahrtsverbänden gegenüber aufrechterhalten werden. Mit der Veröffentlichung des Projektes „Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit“ sollen festgelegte Strukturen und Verfahrensweisen evaluiert werden, damit eine sozialräumliche Vernetzung gegeben ist.

In diesem Projekt wird Netzwerkarbeit als Methode für festgelegte Eingliederungsziele genutzt, welche aus vorhandenen Ressourcen resultieren. Dies gilt sowohl als Methode der Sozialen Arbeit sowie auch als Steuerungsinstrument sozialer Infrastruktur.

Das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik wurde für dieses Projekt mit der Initiierung von Netzwerken, der Entwicklung eines Qualifizierungsangebotes sowie der Entwicklung eines Qualitätssicherungskonzeptes betraut. Folgende Standorte wurden dafür ausgewählt: Bremen, Halle, Hannover und Nürnberg. Durch die gewählten Kreisverbände wird somit die Vielseitigkeit der Trägerlandschaft des Arbeiterwohlfahrtsverbandes repräsentiert. Die Kriterien für die Auswahl der Standorte waren: eine kurzfristig oder langfristig angelegte Vernetzung (der Zeitraum), die losen oder formalisierten Netzwerke (der Formalisierungsgrad), die themenbezogene oder auch grundsätzliche Vernetzung (der Umfang), der lokale, regionale oder bundesweite Raum sowie die vertikale, die horizontale oder auch diagonale Vernetzung (die Hierarchie).

Durch die wechselseitige Qualifizierung und Unterstützung vorhandener sozialarbeiterischer Kompetenzen sollte so dazu beigetragen werden, eine neue Methode Sozialer Arbeit in Form von wirkungsorientierter, auf den Sozialraum bezogene Netzwerkarbeit zu integrieren. Die verschiedenen Kreisverbände legten ihre Erfahrungen offen, so dass der Bundesverband diese für Workshops analysieren und strukturieren konnte. Das ist der Mittelpunkt von vernetzter Arbeit.

Hierbei ist das Ziel die Zusammenlegung verschiedener Kompetenzen und Ressourcen. Aus dieser Zusammenführung können so neue Ideen entwickelt und neue Projekte ins Leben gerufen werden. Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist somit die interne Zusammenarbeit der verschiedenen Verbände, damit ein gegenseitiges Nutzen sichtbar gemacht werden kann und um gemeinsame Projektziele und Projektverläufe aushandeln zu können.

Während der intensiven Projektvorbereitung mussten die Erwartungen aller Projektbeteiligten, des Bundesverbandes und der beteiligten Kreisverbände geklärt werden. Da sich abgesprochenen Erwartungen in der Praxis schnell ändern können, wurden Projektstellentreffen der Projektbeteiligten organisiert und regelmäßig durchgeführt. Ein Fortschritt im Projektmanagement konnte vor allem durch die Abgabe der verschiedenen Aufgaben an die Netzwerk Beteiligten erzielt und durch die intensive Kommunikation konnten noch unklare Erwartungen in klare Strukturen verwandelt werden.

3.2 Zwischenbilanz

Um mit der Verbindung der E&C-Philosophie (E&C = Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten) verbundener Netzwerkarbeit in ausgesuchten Projekten sollten die Projekte vertieft werden und die ursprüngliche Projektidee professionalisiert werden. Eine Grundvoraussetzung war also für die Auswahl der Beteiligung an diesem Projekt für den Standort, dass dieser bereits Erfahrungen in der Netzwerkarbeit sammeln konnte, die Kreisverbände in E&C-Gebieten tätig sind und vor allem einen eigenen Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe haben. Im Laufe des Auswahlverfahrens konnte allerdings festgestellt werden, dass die Idee der sozialraumorientierten Netzwerkarbeit nicht nur auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe angewendet werden, sondern durchaus ausgeweitet werden kann.

Um die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten der einzelnen Standorte zu erkennen und ihnen diese aufzeigen zu können, waren die durchgeführten Workshops wichtige Instrumente. Somit konnte der Schwerpunkt zunächst auf die interne Organisationsentwicklung gelegt werden. Die Arbeitshilfe und das Analyseraster der Arbeiterwohlfahrt konnten so, dank der verschiedenen Ausgangslagen der unterschiedlichen Standorte, als Produkte des Projektes stärker handlungsfeldübergreifend formuliert werden.

Bei den gemeinsamen Treffen aller Netzwerketeiligten wurden die gemeinsamen Ziele formuliert und festgehalten. Ziele des Netzwerkes waren: die Erstellung eines Sozialatlas, in dem die Aufstellung und Bewertung aller im Stadtteil angebotenen Angebote vorgelegt sind, die Entwicklung von individuellen und gezielten Angeboten speziell für Sozialhilfeempfänger, damit diese in Maßnahmen und auf den Arbeitsmarkt integriert werden können, in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Integrationsvereinbarungen mit Aussiedlern“ sollte die Vermeidung von Sozialhilfebezug durch gezielte Integrationshilfen unmittelbar nach der Einreise erreicht werden (das vor allem in Bremen), die Erreichung einer interkulturellen Öffnung der Regeldienste, die Aktivierung des Selbsthilfepotentials der Aussiedler sowie die gezielte Netzwerkarbeit im Stadtteil, bei der eine Zahl der Netzwerktreffen, die Zahl der vom Projekt initiierten themenorientierten Treffen innerhalb des Stadtteils, die Zahl der Kooperationen laut der durchgeführten Statistik festgelegt wurden und eines der wichtigsten Themen: die regelmäßige Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit.

3.3 Fazit

Dass sich die Methodenentwicklung Sozialer Arbeit steigend am Leitbild der wirkungsorientierten und sozialraumorientierten Netzwerkarbeit orientiert, zeigt die Auswertung des Projektes „Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit“. Von dieser Entwicklung ist ein Verband, wie die Arbeiterwohlfahrt gleich mehrfach betroffen. Dies ist aufgrund der Tatsachen, dass sie zum Einen der Akteur vor Ort ist und sich nicht passiv, sondern aktiv in die Gestaltung von lokaler Sozialraumarbeit beteiligen muss und zum anderen müssen sie die Ausrichtung ihrer verbandlichen Strukturen und Kommunikationsprozesse stärker an die sozialen Dienstleistungserstellungen ausrichten.

In ein Folgeprojekt müssen dann auch die unterschiedlichen verbandseigenen aber auch die verbandsfremden Ebenen miteinbezogen werden (vgl. Groß / Holz / Boeckh 2005 (Internetquelle)).

4 Praktisches Beispiel für Vernetzung und Kooperation in der Kinder- und Jugendarbeit

Bekämpfung der Kinderarmut durch Vernetzung – Das Modellprojekt Mo.Ki – Monheim für Kinder

Die Stadt Monheim am Rhein hat in Zusammenarbeit mit dem Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Niederrhein von Oktober 2002 bis September 2004 ein Modell- und Gemeinschaftsprojekt speziell für die Überwindung und Vermeidung von Armutsfolgen bei Kindern und Familien entwickelt. Während der Projektphase wurde das Vorhaben „Mo.Ki – Monheim für Kinder – Zur Förderung von Kindern und Familien“ vom Landschaftsverband Rheinland gefördert und vom ISS Frankfurt (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Seit 2005 ist Mo.Ki ein festverankerter Bestandteil der Jugendhilfe unter alleiniger Trägerschaft der Stadt Monheim am Rhein. Es sollen speziell im Berliner Viertel (60% aller Sozialhilfeempfänger und Migrantenfamilien aus Monheim leben in diesem Stadtteil) Angebote zur Vermeidung von Armutsfolgen bei Kindern ab der frühesten Kindheit entwickelt werden. Diese Altersklasse der Kinder ist der erste und besonders prägende Bereich der kindlichen Entwicklung und hier werden zunächst die institutionelle Betreuung des Kindes sowie die Familie in den Focus gerückt. Eine besondere Bedeutung erhalten die Familien- und Elternbildung aber vor allem der Kinderschutz. Durch die Einführung von Mo.Ki wurden bereits verschiedene Möglichkeiten zur Sicherung des Kindeswohles bereitgestellt. Im Jahr 2003 wurde in Zusammenarbeit mit dem ISA Münster ein Konzept für die Qualitätssicherung zur Optimierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes entwickelt, die Einschätzung von Kindeswohlgefährdung wurde standardisiert, gemäß § 8a KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz) wurden Infoveranstaltungen zum Thema des Kindeswohls mit den freien Trägern durchgeführt. Die Fachkräfte wurden und werden beraten, mit der Frühförderstelle des Kreises Mettmann und dem Gesundheitsamt wurde eine Kooperation hergestellt und durch Mo.Ki II wurde der Aufbau von Angeboten der Frühförderung und der Familienbildung im Berliner Viertel verbessert.

Es gibt vier Geltungsbereiche, die sich in der entwickelnden Infrastruktur der Stadt Monheim am Rhein bisher gegenwärtig etabliert haben:

- Mo.Ki 0 soll als erste Kontaktstelle zu Neu Eltern fungieren, es soll gleichzeitig ein zentraler Treffpunkt für Familien mit Kleinstkindern aber

auch Kleinkindern geschaffen werden und Mo.Ki 0 soll zum Vermittler zu anderen Anbietern sozialer Dienstleistungen werden

- Es soll zu einer wachsenden Zahl von Dienstleistern für kinderbezogene und elternbezogene Förderangebote kommen (angefangen bei der Arbeiterwohlfahrt bis hin zur Volkshochschule)
- Das Jugendamt greift durch seine Angebote an erzieherischen Hilfen, aber auch durch die kontrollierenden Maßnahmen im Rahmen des präventiven und intervenierenden Kinderschutzes ein
- Das Regelangebot zur Betreuung von Kindern hat bereits einen hohen Standard durch die vielen Krippen, Tagespflegeeinrichtungen und Kindergärten sowie Kindertagesstätten in Monheim am Rhein (vgl. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Frankfurt am Main 2010 (Internetquelle))

In der Bildungsoffensive 2020 (Kinderschutz, Bildungsplan und Bildungsförderung der Stadt Monheim am Rhein – Mo.Ki – Monheim für Kinder) wurde der zusätzliche Aufbau von folgenden Strukturen von Mo.Ki 0 (0-3 Jahre) festgelegt: Der Allgemeine Soziale Dienst soll mit einer Koordinationsstelle „Prävention“ neuorganisiert und spezialisiert werden, diese soll insbesondere in Abstimmung mit den lokalen Kinderärzten und Gynäkologen die Beratungsfunktion des Jugendamtes für werdende oder auch junge Eltern aufbauen und die Fachkräfte der öffentlichen und freien Trägern in Fragen des Kindeswohles bei U3 beraten; mit den Geburtskliniken im Umkreis wird der Aufbau eines Netzwerkes angestrebt, damit eine möglichst frühe Kontaktaufnahme zu Risikofamilien gewährleistet werden kann. Die Kontaktaufnahme geschieht allerdings nur in Absprache mit den zuständigen lokalen Fachärzten und dem Kreisgesundheitsamt Mettmann. Des Weiteren wurde angestrebt, eine durch das Jugendamt der Stadt Monheim am Rhein angestellte Familienhebamme einzustellen, damit ein niedrigschwelliger Zugang zu den Risikofamilien aufgebaut werden kann und so ein längerer Betreuungsrahmen sicher stellen zu können und damit Gefährdungen abzustellen. Hierzu wurde eine Zusammenarbeit mit der AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. vorgesehen. Auch der Ausbau an Betreuungsangeboten für Kinder unter drei Jahren sollte verbessert werden und besondere Angebote zur Förderung und Bildung junger Eltern und Familien ausgebaut werden. Seit einigen Jahren stand

die Überlegung im Raum, Mo.Ki nicht nur auf die Kindergärten und Kindertagesstätten zu beziehen, sondern das Angebot auch auf die offenen Ganztagschulen zu erweitern. So kommt der Baustein Grundschule mit hinzu. Es werden auch hier Methoden zum Abbau von Benachteiligung des einzelnen Kindes in Form von einer neuen Bildungsförderung angeboten, des Weiteren werden den Lehrkräften kompetente Partner für die Förderung von Kindern in der Schule an die Seite gestellt. Hauptziel soll es sein, unter Beteiligung unterschiedlichster Akteure ein Präventionsnetzwerk zur Entwicklung familiärer Eigenkompetenzen aufzubauen.

Ausgezeichnet wurde Mo.Ki 2004 durch den ersten deutschen Präventionspreis der Bertelsmann Stiftung, dem Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung sowie der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung; in der OECD Studie 2004 „Die Politik der frühkindlichen Betreuung, Bildung und Erziehung (FBBE) in der Bundesrepublik Deutschland“ als „Beispielhaftes Projekt“ ausgezeichnet. 2005 belegte Mo.Ki den ersten Preis im Wettbewerb „Alle Talente fördern“ von McKinsey.

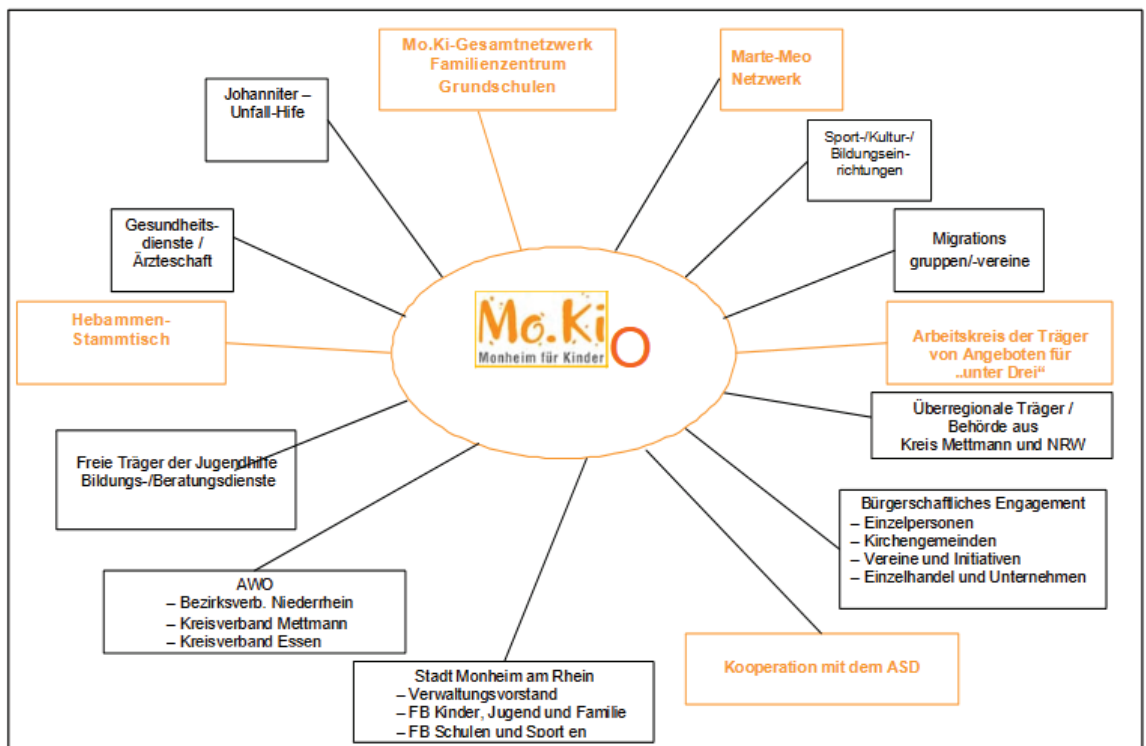
Ein kurzer Einblick in die Situation von Monheim am Rhein: Einwohnerzahl 45.000, 5.200 Menschen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit, etwa 2.000 Menschen, die in Monheim am Rhein eingebürgert wurden, rund 3.000 Doppelstaatler und viele Zuwanderer mit deutscher Staatsangehörigkeit (Richtlinien zur Verleihung des Integrationspreises). Somit leben in Monheim am Rhein knapp 10.500 Menschen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit haben. Von ihnen leben knapp 60% aller Sozialhilfeempfänger und Migrantenfamilien im Berliner Viertel. 100 Prozent der Wohnungen in diesem Viertel sind im sozialen Wohnungsbau. Jedes vierte Kind bezieht Hilfe zum Lebensunterhalt, jedes zweite Kind hat Auffälligkeiten in der Sprache und es kommt zur starken Ausgrenzung des Quartiers und seiner Bewohnerinnen und Bewohner. Durch Mo.Ki sollen in einem ganzheitlichen Ansatz mit Hilfe des kommunalen Gesamtkonzeptes negative Auswirkungen von familiärer Armut auf die Lebenslage und Entwicklungschancen von Kindern minimiert werden. Der Aufbau einer Präventionskette zur Verhinderung von Armutsfolgen bei Kindern von der Geburt bis zur Berufsausbildung wird speziell angepasst an die neuen gesellschaftlichen Realitäten von Familien und über die verschiedenen institutionellen Übergänge hinweg. Die Kindertagesstätte wird zu einem Knotenpunkt der Kinder- und

Jugendhilfe: wichtig ist hier die komplexe kind-, eltern-, familien- und umweltbezogene Betrachtung der kindlichen Lebenssituation.

4.1 Einrichtung Frühwarnsystem für Kinder in Notlagen

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Realisierung eines Frühwarnsystems, um die Notlagen von Kindern frühzeitig zu erkennen und ein rechtzeitiges Einschreiten des Jugendamtes zu ermöglichen. Dementsprechend soll der Leitfaden des Kinderschutzes und der frühen Bildungsförderung in eine integrierte Strategie gebündelt und umgesetzt werden.

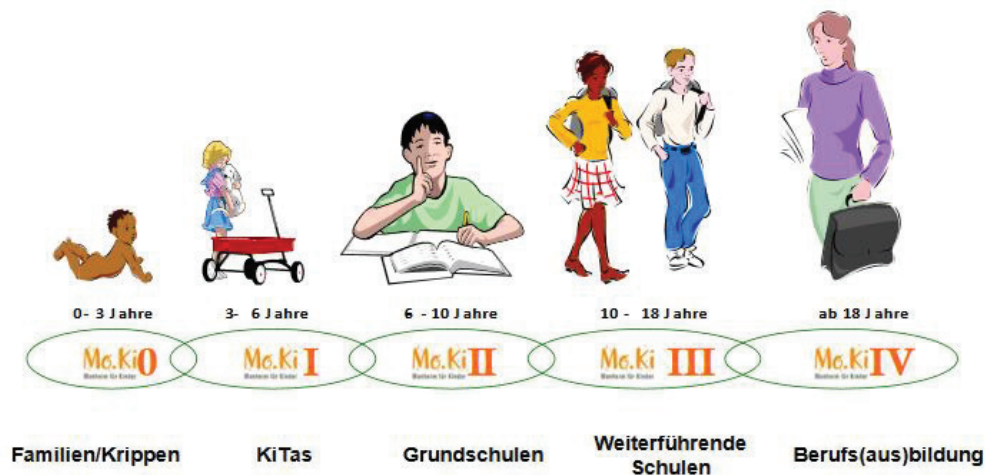
Abbildung 4: Darstellung Netzwerk Mo.Ki 0



Quelle: Stadt Monheim am Rhein – Kinder & Familien fördern durch konsequent präventive Kinder- und Jugendhilfe

Neben Mo.Ki 0 gibt es noch weitere Präventionskonzepte, wie Mo.Ki I, Mo.Ki II, Mo.Ki III und Mo.Ki IV (Altersunterteilung siehe Abbildung).

Abbildung 5: Altersspanne Präventionskonzept Mo.Ki



Quelle: ISS – Mo.Ki 0 – „Frühes Fördern von Anfang an“

4.2 Weiterentwicklung Mo.Ki 0

Doch es wurde weiter analysiert und geschaut welche Verbesserungen man an diesem mehrfach ausgezeichneten Projekt und Leitfaden der Stadt Monheim am Rhein vornehmen kann. So kam es im Sommer 2005 zur Entwicklung von Mo.Ki II. Hier geht es um das „frühe Fördern in der Grundschule“. Dies ist ein Projekt der Arbeiterwohlfahrt Niederrhein in Kooperation mit der Stadt Monheim am Rhein, welches durch die Stiftung NRW zur Wohlfahrtspflege gefördert wurde.

Im Projektverlauf stellten sich zwei besonders geeignete Handlungsfelder heraus: Der Aufbau einer Präventionskette für Kinder sowie die systematische Entwicklung eines breit angelegten Trägernetzwerkes. Es wurde ein Bausteinsystem entwickelt, welches präventionsorientierte Aktivitäten für Kinder, Eltern, Fachkräfte sowie Aktivitäten im Sozialraum beinhaltet. Die Bausteine „Sprach-, Bewegungs- und Gesundheitsförderung“ wurden speziell für die Arbeit mit Kindern entwickelt. Weiterhin gibt es die Bausteine „Rucksack“ welcher eine Sprach- und Lernförderung von Kindern unter Einbezug ihrer Eltern darstellt sowie „Lott John“, der Bewegung im Kindesalter als ein elementares Bedürfnis darstellt und den „Gänseliesellauf“, welcher für Kinder vom Kindergarten bis zur weiterführenden Schule eine verpflichtende Veranstaltung jedes Jahr im Mai darstellt. Hier wird je nach Altersgruppe eine bestimmte Strecke gelaufen. Diese gehen von 900m, 2km, 5km und 10km.

„Familienberatung und Familienbildung“, „MarteMeo – Videoarbeit mit Familien“ (Entwicklungs- und Kommunikationsmethode, bei der mit Hilfe des Mediums Video Beratung und Unterstützung in den unterschiedlichsten Kontexten möglich wird), „Familie und Nachbarschaft – FuN“ gehören zu dem Bausteinsystem für die Arbeit mit Eltern bzw. mit Familien und sind besonders hervorzuheben. Aber auch die Bausteine „Frühe Chancen für Familien fördern“, „Elternberatung und Elterninformation“ sowie „Multikulturelle Mutter-Kind-Gruppe“ sind Bestandteil in der Arbeit mit Eltern bzw. Familien.

Des Weiteren wurden speziell für Fachkräfte Angebote zur Qualifizierung errichtet. Hierzu gehören zum Beispiel die Bausteine „Erzieherinnen- und Erzieherfortbildung“ und die „KiTa-Leitungsrunde“, aber auch das „internationale Mo.Ki-Kochbuch“ und das „MarteMeo – Videotraining für pädagogische Fachkräfte“. Durch den Ausbau von trägerübergreifenden Qualifizierungsmöglichkeiten ist so die Nachhaltigkeit gesichert.

Auf den Sozialraum und seine Ressourcen zielen die Bausteine „Kommunale Kinder- und Jugendhilfeplanung“ und die „Interkulturelle Öffnung des Stadtteils“ ab. Hier geht es um die Bereitstellung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen für Kinder und Eltern sowie um die Förderung der sozialen Integration und Partizipation insbesondere von Migrantinnen und Migranten.

4.2.1 Mo.Ki II – Frühes Fördern in der Grundschule

„Frühes Fördern in der Grundschule – Mo.Ki II“ hat es sich vor allem zur Aufgabe gemacht, das Projekt vom Monheimer Bezirk, Berliner Viertel, auf die Schulen in dem Stadtteil zu verstärken, da sich durch die Aufhebung der Schulbezirksgrenzen die Lage an den Grundschulen vor Ort nach Einschätzungen noch verschärfen würde. So soll den Schulen unter die Arme gegriffen werden, damit sozial bedingte Defizite von Kindern aus armen beziehungsweise sozial benachteiligten Familien und aus Familien mit Migrationsgrund konsequenter angegangen werden können, sei es mit Hilfe von Differenzierungsmaßnahmen im Unterricht, durch Einzelförderung oder alternativen Unterrichtsmethoden. Die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch die Strukturen des Bildungs- und Gesundheitssystems sollen in die Arbeit der Grundschulen einbezogen werden. Hier werden Kinder im Alter von fünf bis zehn Jahren sowie deren Familien angesprochen. Das bisher entwickelte Mo.Ki-Netzwerk soll so weiter

entwickelt werden. Dies wurde von 2005 bis 2008 als Modellprojekt an der offenen Ganztagschule am Lerchenweg in Monheim am Rhein durchgeführt. Ziel dieses Modellprojektes ist es, in Koproduktion mit der Schule und der Kinder- und Jugendhilfe einen besseren Schulerfolg des einzelnen Kindes zu erzielen und die Bildungschancen zu erhöhen. Die Schule und die Jugendhilfe sollen Mo.Ki II als Schnittstelle sehen und somit zu einer wirklichen Zusammenarbeit führen. Hier steht das Thema Kinderschutz sowie die Ermöglichung eines frühzeitigen Eingreifens in familiären Krisen als gemeinsame Aufgabe im Vordergrund, wie auch schon bei Mo.Ki O (Kindergartenalter). Auch an der Herrmann-Gmeiner-Grundschule wurde diese Modellphase eingeführt. An beiden Projektstandorten werden gemeinsame Förderprogramme im Vormittags- und Nachmittagsbereich umgesetzt, Kindern mit Bildungsdefiziten kommt eine intensive Begleitung beim Übergang von der Kindertagesstätte zur Grundschule zu Gute, Lehrer werden für die speziellen Förderbedürfnisse benachteiligter und besonders begabter Kinder qualifiziert aber vor allem sensibilisiert. Auch die Eltern werden aktiv unterstützt in Bezug auf ihre Erziehungs- und Mitwirkungspflicht, die Verbesserung der Bildungschancen von armen und benachteiligten Kindern steht ebenfalls im Fokus. Ferner wird eine Veränderung der Lehrerrolle angestrebt und die Strukturen des Vor- und Nachmittagsbereiches sollen miteinander verknüpft werden.

4.2.2 Bisherige Ziele von Mo.Ki II

Die bisherigen Ziele, die durch Mo.Ki II erzielt werden konnten, sind nicht weniger erwähnenswert. Der Anteil an übergewichtigen Kindern im Berliner Viertel konnte von 18 Prozent auf 11,8 Prozent gesenkt werden (von Anfang 2005 bis Ende 2006), Sprachauffälligkeiten beziehungsweise Sprachdefizite konnten frühzeitig diagnostiziert und behandelt werden und die Teilnahme an den Vorsorgeuntersuchungen im Berliner Viertel stieg von 74 Prozent auf 94,4 Prozent an. Auch bei den Schuleingangsuntersuchungen zeigte sich im Bereich der Sprachfähigkeit der Kinder eine deutliche Verbesserung. Dies kann auch darauf zurückzuführen sein, dass die Notwendigkeit des Kindergartenbesuches für die Bildung der Kinder gerade in Familien mit Migrationshintergrund als Notwendigkeit angesehen wird und die Kinder meist im Alter von drei Jahren in einer Kindertagesstätte angemeldet werden. In über tausend Fällen konnte der erste so

wichtige Kontakt zu Familien mit erhöhtem Förderungsbedarf hergestellt werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen und freien Trägern wurden und werden von den Eltern als kompetente Unterstützung in Fragen der Erziehung und der Gesundheitsförderung ihres Kindes beziehungsweise ihrer Kinder angesehen. Doch auch die Kindertagesstätte ist zum neuen Mittelpunkt der Sozialen Arbeit geworden, was durch die Bildung eines Netzwerkes der Prävention in den Einrichtungen unterschiedlichster Trägerschaften verstärkt wurde. Der gemeinsame Nenner ist die Prävention, dies trotz der unterschiedlichen Trägerinteressen.

Doch auch hier gab es einen Verbesserungsbedarf: Damit die Bildungsprozesse in den Kindertagesstätten gefördert werden können, wurde die Entwicklung von Qualitätsstandards und die Erarbeitung eines vereinfachten Übergangskonzeptes von der Kindertagesstätte zur Grundschule angestrebt. Des Weiteren wurde der Ausbau in verschiedenen Bildungsbereichen der Kinder für die interne Mitarbeiterqualifizierung in Angriff genommen sowie der Aufbau eines Qualitätssicherungssystems und die Dokumentation der Wirkung.

4.3 Besonderheit Präventionskonzept Mo.Ki

An diesem Konzept ist das Besondere, dass die Kindertageseinrichtung zum Dreh- und Angelpunkt gemacht wird. Dadurch, dass es sich hier um ein allgemeines öffentliches Angebot der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern handelt, bietet sich die Chance einer möglichst frühen Förderung der Kinder aber auch gleichzeitig die frühe Unterstützung der Eltern. Aufgrund der Tatsache, dass so gut wie alle Kinder eine Kindertageseinrichtung besuchen, ist sie ein perfekter Ort für armutspräventive Maßnahmen. Somit können sowohl Sozialschwächere als auch Migrantinnen und Migranten integriert und Elternkompetenzen unterstützt und gefördert werden.

5 Fazit

Grundsätzlich kann man sagen, dass Kooperation und Vernetzung nur dann funktioniert, wenn alle Netzwerkakteure an einem Strang ziehen.

Durch das Errichten von Netzwerken in der Kinder- und Jugendarbeit, können auf den Klienten und auf seine Bedürfnisse abgestimmte Hilfen in Problemlagen

geschaffen werden. Wo in der Vergangenheit die Kommunikation zwischen den öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe nur nach und nach funktionierte, so ist es nun möglich, sich bei den Netzwerktreffen auszutauschen und über die weitere Vorgehensweise zu beraten.

Eines der Paradebeispiele für gelingende Netzwerkarbeit, ist in meinen Augen das Präventionskonzept Mo.Ki des Jugendamtes der Stadt Monheim am Rhein. Hier wird klar aufgezeigt, dass die verschiedenen Träger, die im Netzwerk mitarbeiten, zwar unterschiedliche Interessen haben, jedoch die Prävention der gemeinsame Nenner ist und dies seit Jahren erfolgreich durchgeführt und stets weiterentwickelt wird.

Um Kinderarmut vor der Entstehung zu bekämpfen, erweist sich ein Netzwerk als sehr sinnvoll. Somit kann die eigene Effizienz durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen in Netzwerken gesteigert werden. Es können durch eine verbesserte Kooperation in der Kinder- und Jugendarbeit Kosten gespart werden und zusätzliche Mittel und Möglichkeiten aktiviert werden. Doch ohne die Beziehungen und die soziale Identität der Einrichtungen zu pflegen und zu erhalten, kann gegenseitiges Vertrauen in der Netzwerkarbeit nicht entstehen. Der Informationsfluss und die Kommunikation zwischen den Einrichtungen muss also optimiert werden, damit das Netzwerk auch seinen Sinn und Zweck erfüllen kann und das Klientel mit seinen Problemlagen kompetent unterstützen kann.

Beispielsweise wird in dem Netzwerk rund um den Kindergarten klar, dass dem Jugendamt eine herausragende Bedeutung zukommt, denn dort werden viele der vorgenannten Dienste vermittelt, koordiniert und die notwendigen finanziellen Ressourcen für sie zur Verfügung gestellt. Damit dürfte klar sein, dass ohne Vernetzung und Kooperation, eine fachgerechte Soziale Arbeit in unserer heutigen Zeit unumgänglich und unerlässlich ist.

6 Literaturverzeichnis

Bornhoff, Joachim / Frenzer, Stephanie: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten – Orientierungsrahmen und Impulse. Hagen 2006, S. 43-163.

Bullinger, Herrmann / Nowak, Jürgen: Soziale Netzwerkarbeit – Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau 1998. S.99-128

Groß, Dirk: Netzwerkarbeit: Ein Schlüsselbegriff moderner Sozialer Arbeit!. URL: http://www.good-practice.de/Vernetzung_als_Schluesselelbeff.pdf [Stand 07.06.2016]

Groß, Dirk / Holz, Gerda / Boeckh, Jürgen: Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit – Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung. URL: https://www.ostfalia.de/export/sites/default/de/pws/boeckh/downloads/Pontifex_1-2005.pdf [Stand 07.06.2016]

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Frankfurt am Main – „Mo.Ki 0 – frühes Fördern von Anfang an“. URL: https://www.monheim.de/fileadmin/user_upload/Media/Dokumente/Kinder_Familie/Moki/sachstandbericht_druck.pdf [Stand 07.06.2016]

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. URL: <https://www.kgst.de/> [Stand 07.06.2016]

Richtlinien zur Verleihung des Integrationspreises. URL: https://www.monheim.de/fileadmin/user_upload/Media/Dokumente/Stadtprofil/Gesellschaft_Soziales/Migration/integrationspreis_richtlinien.pdf [Stand 07.06.2016]

Schröer, Wolfgang / Schweppe, Cornelia: Transnationale Soziale Unterstützung. In: Bock, Karin / Miethe, Ingrid (Hrsg.): Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen & Farmington Hills, MI 2010, S.193-202.

Stadt Monheim am Rhein – Kinder & Familien fördern durch konsequent präventive Kinder- und Jugendhilfe. URL:

https://www.monheim.de/fileadmin/user_upload/Media/Dokumente/Kinder_Familie/Moki/flyer_moki_aktuell06.pdf [Stand 07.06.2016]

Textor, Martin R.: Vernetzung und Integration – Prinzipien moderner Jugendhilfe.

URL:

<http://sgbviii.de/s29.html> [Stand 07.06.2016]

Wendt, Peter-Ulrich: Lehrbuch Methode Sozialer Arbeit. Weinheim und Basel 2015, S. 155-172