



Methodenkoffer zur Regelung der Zusammen- arbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Methodenkoffer zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhalt

METHODENKOFFER ZUR REGELUNG DER ZUSAMMENARBEIT IM NETZWERK FRÜHE HILFEN	7
1. Ziele und Aufgaben mit der „Konzentrischen Methode“ definieren	7
2. Zusammenarbeit mit der Methode „Sozialer Nobelpreis in der Kategorie Zusammenarbeit“ definieren	10
3. Werte und Haltungen bzgl. der Zusammenarbeit mittels Methode „Werteliste“ definieren	13
4. Einigungen mittels Methode „Systemisches Konsensieren“ finden	18
5. Erhebung, Bündelung und Bearbeitung von Erwartungen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen	20
6. Aufbereitung und beteiligungsorientierte Bearbeitung der schriftlichen Rückmeldungen	23
7. Bearbeitung und Vorbeugung von Interessensgegensätzen/ Konflikten – Checkliste	26
8. Gründung von Arbeitsgruppen	27
9. Qualitätsstandards erarbeiten	27
10. Überprüfung und Fortschreibung der Netzwerkarbeit	29
LITERATURVERZEICHNIS	32
IMPRESSUM	36

Methodenkoffer zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Dieser Methodenkoffer enthält beispielhafte Methoden und Hinweise, die insbesondere die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen dabei unterstützen soll, den Erarbeitungsprozess von Vereinbarungen und Regelungen für eine verbindliche Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen konstruktiv, beteiligungs- und zielorientiert zu gestalten.

1. Ziele und Aufgaben mit der „Konzentrischen Methode“ definieren

Andreas Rauchfuß

KONTEXT DES EINSATZES

Die Methode ist dann sinnvoll einzusetzen, wenn die grobe Richtung der Arbeit des Netzwerks (Identität, Leitbild) bestimmt ist und nun Ziele und Aufgaben entwickelt werden, die relativ konkret sind. Zwei, drei oder auch vier Jahre bieten sich als Zeithorizont für die Umsetzung der Ziele und Aufgaben an. Eine reine Zielabfrage könnte auch schriftlich erfolgen – mit dem Einsatz dieser Methode wird die Grundlage für Verstehen, Verständnis und Konsens gelegt.

KURZBESCHREIBUNG

Charakteristik

Von der Einzelarbeit und Zweierarbeit kommt man über Zwischenschritte zur Arbeit im Plenum. Der Dialog steht im Vordergrund. So wird das Verstehen der organisationalen und individuellen Interessen, Hintergründe, Grenzen und Möglichkeiten erleichtert. Die Methode gibt den Menschen Sicherheit, eigene Ziele in einem geschützten Rahmen vorzustellen und die Möglichkeit, einander zuzuhören und Verstehen zu

üben. Das Vorgehen in kleinen Schritten erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine gemeinsame und von allen getragene Lösung zu finden.

Ziel

- Erarbeitung von Zielen, die von allen getragen werden, auch wenn sie nicht von allen gemeinsam oder in gleicher Weise umgesetzt werden
- Verstehen von (und eventuell auch Verständnis für) Positionen, Interessen und Grenzen beteiligter Individuen und Organisationen
- Betonung der Gemeinsamkeiten und Transparenz über Unterschiede

Gruppengröße

8 bis 48

Zeit

ca. 2,5 – 4 Stunden, je nach Gruppengröße

Materialien, Rahmenbedingungen

Ein Raum ohne Tische, damit Bewegung möglich ist. 4 m² pro Person sind eine gute Orientierung.
Pro 8er-Gruppe eine Pinnwand, Flipcharts und Flipchartpapier in ausreichender Menge, Tesarepp und Schreibmaterial, Scheren, Klebestifte. Für die einzelnen Arbeitsschritte Anleitungen auf DIN A4 anfertigen.

EINFÜHRUNG

Die Moderation erläutert Thema und Aufgabenstellung/Fragestellung, zum Beispiel:

- Thema: Ziele und Aufgaben des Netzwerkes

- Beispielhafte Fragestellungen:
 - Welche Ziele und Aufgaben soll das Netzwerk verfolgen?
 - Woran erkennen wir in zwei (oder vier?) Jahren, dass das Netzwerk erfolgreich gearbeitet hat?
 - Welche Erfolge und Ergebnisse haben wir erarbeitet, welchen Aufgaben haben wir uns gewidmet?

Die Moderation stellt das Vorgehen vor und stellt als Vorteil der Methode heraus, dass alle Beteiligten in angenehmer und ruhiger Atmosphäre ihren Beitrag leisten können und dass ein transparenter und nachvollziehbarer Einigungsprozess stattfindet.

Thema, Fragestellung und Ablauf sind auf einem Flipchart visualisiert. Die Moderation kündigt an, dass die Teilnehmenden zu jedem Schritt eine genaue Anleitung erhalten.

DURCHFÜHRUNG

Einzelarbeit (ca. 10 Minuten)

Die Teilnehmenden werden zunächst aufgefordert, zu der formulierten Frage eigene Antworten zu finden. Sind im Netzwerk zwei oder mehrere Vertretungen einer Organisation anwesend, sollten diese den ersten Schritt gemeinsam tun. (Dann können aus 10 Minuten auch 15 Minuten werden.)

1 + 1 (ca. 20 Minuten)

Im nächsten Schritt arbeiten immer zwei Netzwerkpartner zweier Organisationen zusammen, stellen sich gegenseitig ihre Antworten (Ziele und Aufgaben) vor und erläutern ihre Beweggründe und Vorstellungen. Ziel ist es herauszuarbeiten, wozu beide Seiten „JA“ sagen können, was beide mittragen können, welche Gemeinsamkeiten vorhanden sind. Diese Aussagen werden nun in Sätzen groß auf ein Flipchart geschrieben.

Worauf sich diese beiden Netzwerkpartner nicht verständigen konnten, was ihnen aber wichtig ist, wird auf ein zweites Flipchartpapier geschrieben.

2 + 2 (ca. 30 Minuten)

Im dritten Schritt finden sich zwei Zweier-Gruppen zusammen und stellen sich gegenseitig zunächst ihre „Konsensaussagen“ vor. Auch hier geht es wiederum um das Verstehen, Ausloten von Interessen, Beweggründen, Möglichkeiten und Grenzen sowie Befürchtungen. Ergebnis dieser Phase ist ebenfalls wieder ein Flipchartpapier mit den (ggf. modifizierten) Aussagen, zu denen alle vier Personen JA sagen können. Dazu können die Flipcharts der ersten Runde in die einzelnen Aussagen zerschnitten werden und auf ein gemeinsames Flipchartpapier geklebt werden. Die Aussagen, die nicht den Konsens finden, können wiederum den nicht konsensualen Aussagen zugeordnet werden, wenn sie sehr wichtig für einzelne Netzwerkpartner sind.

4 + 4 (ca. 30 Minuten)

Der letzte Schritt in Kleingruppen findet in zwei Vierer-Gruppen statt. Je eine Person aus der Vierer-Gruppe stellt das eigene Konsenspapier vor und erläutert, wie der Prozess gelaufen ist. Dabei werden Verständnisfragen geklärt. Im Anschluss ist es wieder Ziel, die Gemeinsamkeiten zu finden bzw. Unterschiede zu verstehen. Es können modifizierte Varianten erarbeitet werden, zu denen alle acht Personen „JA“ sagen können. Die gemeinsam getragenen Aussagen werden auf Streifen aus Flipchartpapier notiert und an einer Pinnwand befestigt.

Plenum (ca. 30 – 60 Minuten)

Der letzte Schritt findet im Plenum statt. Die Moderation weist zu Beginn darauf hin, dass für diesen letzten und sehr wichtigen Schritt noch einmal volle Konzentration notwendig ist. Gleich welches Ergebnis erzielt wird: es ist genau das, welches zurzeit für das Netzwerk

als Ganzes machbar ist. So können Erwartungen realistisch entwickelt und spätere Enttäuschungen vermieden werden. Zumal die nicht gemeinsam getragenen Ideen und Aussagen nicht verloren gehen, sondern als Fundgrube für die weitere Zusammenarbeit betrachtet werden sollten.

Die Pinnwände mit den Konsens-Aussagen aus allen 8er-Gruppen werden nebeneinander gestellt und von jeweils einem Gruppenmitglied vorgestellt. Die anderen stellen ihre Verständnisfragen.

Danach werden alle aufgefordert zu benennen, wo sie Überschneidungen und Gemeinsamkeiten erkennen. Ähnliches wird zusammengehängt (Dafür ist es wichtig, dass jede Aussage auf einem einzelnen Papierstreifen steht). Die Moderation liest jede Aussage vor und fragt nach, ob diese von allen getragen werden kann bzw. wer welche Vorbehalte gegen diese Aussage hat. Wenn es Vorbehalte gibt, fragt die Moderation nach, worauf genau sich der Vorbehalt bezieht und ob es Bedingungen gibt, unter denen er oder sie „JA“ sagen kann. Hier gilt es einen Verhandlungsprozess zu moderieren.

Am Ende stehen eine Sammlung von vereinbarten Aussagen und eine Sammlung mit Aussagen, die nicht im Konsens vereinbart werden konnten.

AUSWERTUNG

Die Moderation bittet die Teilnehmenden, einen Stift zu nehmen und auf einer vorbereiteten Pinnwand in einer Matrix ihre Zufriedenheit in Bezug auf Prozess und Ergebnis darzustellen.

Das Ergebnis wird vom Plenum gesichtet und kommentiert:

- Was hat zu den positiven Bewertungen beigetragen?
- Welche Verbesserungsideen gibt es?

VARIANTEN, ERGÄNZUNGEN

Zur Einstimmung auf die Frage nach Zielen und Aufgaben kann folgende Methode herangezogen werden:

Der Fragen-Spaziergang (ca. 15-20 Minuten)

Auf dem Fußboden liegen bunte DIN A4 Blätter (für 3-5 Personen jeweils ein Blatt). Auf den Blättern stehen (zunächst verdeckt) Fragen, die in einer (durchaus lockeren) Beziehung zum Thema des Workshops stehen, beispielsweise:

- Welcher persönliche Erfolg oder welche Zielerreichung hat Sie in der letzten Woche/ im letzten Monat besonders gefreut?
- Mit welcher ihrer Kompetenzen können Sie heute besonders dazu beitragen, dass der Workshop ein Erfolg wird?
- Was finde ich an meiner Arbeit interessant/ bereichernd und was schwierig bis nervend?
- Bei wem aus dem Netzwerk würden Sie gerne mal für einen Tag „mitlaufen“/Mäuschen spielen?
- ...

Einzelne Fragen können auch mehrfach auf dem Boden liegen.

Die Moderation fordert die Teilnehmenden auf, nun langsam zwischen den Blättern spazieren zu gehen und sich auf ein Zeichen hin (Glocke) zu Gruppen von ca. 3-5 Personen zusammen zu finden, das Blatt aufzunehmen und umzudrehen und die nun sichtbare Frage gemeinsam zu beantworten. Auf ein Zeichen hin wird das Blatt nach ca. 2-5 Minuten wieder hingelegt und es erfolgt ein neuer Spaziergang mit einer anschließenden erneuten Gruppendiskussion. Drei Diskussionsrunden sind in der Regel ausreichend.

HERKUNFT/WEITERE BEZEICHNUNGEN

Die konzentrische Methode wird auch als Schneeballmethode oder 2 – 4 – 8 Methode bezeichnet. Der Ursprung ist nicht bekannt.

2. Zusammenarbeit mit der Methode „Sozialer Nobelpreis in der Kategorie Zusammenarbeit“ definieren

Andreas Rauchfuß

KONTEXT DES EINSATZES

Die Methode eignet sich dafür, übergreifende Vorstellungen von guter Zusammenarbeit auf gemeinsame Regeln zu gründen und profitiert von einem positiven Zukunftsszenario.

Im Vergleich zu anderen Methoden stellt der „Soziale Nobelpreis“ allerdings gewisse Anforderungen an den verfügbaren örtlichen und zeitlichen Rahmen.

KURZBESCHREIBUNG

Charakteristik

Die Methode wirkt darüber, dass sie eine positive und erfolgreiche Zukunft „voraussetzt“ und damit positive Energie freisetzt: Das Netzwerk hat den „Sozialen Nobelpreis“ in der Kategorie „Zusammenarbeit“ erhalten. Die konstruktive Art der Zusammenarbeit wird quasi aus der Gegenwart heraus beschrieben und nicht als etwas, was in Zukunft möglicherweise/eventuell eintreten kann. Ergänzend wird erarbeitet, welchen positiven Beitrag (schriftliche) Regelungen und welchen Beitrag der „Spirit“ oder der „Teamgeist“ in der erfolgreichen Vergangenheit geleistet haben.

Ziel

Ziel ist es zum einen, möglichst viele attraktive Beispiele für gute Zusammenarbeit im Netzwerk zu erhalten (hieraus könnten bspw. auch Qualitätsstandards abgeleitet werden) und zum anderen auf die unterstützenden und wichtigen Regeln zu fokussieren. Die konkrete Ausformulierung von Regeln kann zum Teil innerhalb dieses Prozesses passieren, sollte aber nicht als Ziel gesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass das folgende Procedere der Regelerarbeitung vor dem Workshop geklärt ist.

Gruppengröße

6 – 30 TN

Zeit

Ca. 2 – 3 Stunden

Materialien, Rahmenbedingungen

Ein großer Raum, einige im Raum verteilte Tische, pro sechs Personen ein Flipchart, mehrere Pinnwände. Arbeitsblätter für die Teilnehmenden.

EINFÜHRUNG

Die Moderation stellt das Thema und die Ziele des Workshops dar. Sie beschreibt, was mit den Ergebnissen des Workshops im Anschluss passiert. Um zu veranschaulichen, worauf sich Regeln beziehen können und wie sie formuliert und ausgestaltet werden können, kann die Moderation beispielhafte Regeln präsentieren – ergänzt um den Hinweis, dass es heute darum geht, die passenden Regeln für genau dieses Netzwerk zu finden.

Die Moderation stellt das Vorgehen vor. (Sie hat vorher entschieden, ob mit dieser Gruppe das „Team-Geist-beschreiben“ durchgeführt wird oder nicht.)

DURCHFÜHRUNG

Setting und Aufgabenstellung erläutern (10 Minuten)

Die Moderation weist darauf hin, dass das Netzwerk gerade erfolgreich einen Zeitsprung vorgenommen hat: „Wir befinden uns im Jahr 20xx (z.B. aktuelles Jahr plus 2). Das Nobelkomitee hat unser Netzwerk für den sozialen Nobelpreis in der Kategorie ‚Zusammenarbeit‘ ausgewählt und ist daran interessiert, mehr über uns zu erfahren: wie genau sieht im Netzwerk gute Zusammenarbeit aus und was hat diese gute Zusammenarbeit gefördert?“

Dann erläutert die Moderation den nächsten konkreten Arbeitsschritt (siehe Arbeitsblatt unten).

Gruppenarbeit (75 Minuten)

Gemäß den Angaben auf dem Arbeitsblatt erarbeiten Gruppen mit ca. sechs Personen:

- unsere gute Zusammenarbeit,
- unsere uns unterstützenden Regeln und
- unseren Team-Geist.

Bevor die Austauschrunde beginnt, macht die Moderation zum Zwecke der Dokumentation ggf. Fotos von allen Ergebnissen sowie von der gesamten Gruppe (dem Netzwerk), die dem Nobelkomitee berichtet hat.

In der Pause macht sich die Moderation bereits vorab mit den Ergebnissen vertraut.

Austausch und Zusammenführung (60 Minuten)

Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor, bei Bedarf werden Verständnisfragen geklärt. Nach einer Präsentation darf geklatscht werden.

Die Moderation weist nun in einer ersten Runde auf die Regelungen hin, die bei allen Präsentationen vorkamen. Sie führt die dokumentierten Regelungen auf einer eigenen Pinnwand zusammen. Sie fragt, ob jemand Vorbehalte dagegen habe, dass diese Regelungen nach einer weiteren Bearbeitung in das „Regelwerk“ aufgenommen werden. Ein Vorbehalt kann, muss aber nicht begründet werden.

In einer weiteren Runde führt sie nun die Regelungen zusammen, die bei mehreren Präsentationen vorkamen. Das weitere Vorgehen wie in Runde eins.

Kamen Regelungen nur bei einer Präsentation vor, fragt die Moderation, ob diese Regelung Gegenstand des Regelwerks werden soll.

Es kann sein, dass bei zentralen Regelungen noch Uneinigkeit herrscht. Entweder wird versucht, im Rahmen des Workshops Einigkeit herzustellen oder diese werden an eine Arbeitsgruppe zur Bearbeitung delegiert. Dabei ist es wichtig, dass die unterschiedlichen Standpunkte und Positionen verdeutlicht und dokumentiert wurden.

Auswertung

Passend zum Thema kann bei der Auswertung die Art der Zusammenarbeit im Mittelpunkt stehen:

- Was habe ich heute erlebt, was ich mir auch für die zukünftige Zusammenarbeit hier wünsche?
- Wie kann ich in Zukunft dazu beitragen, dass im Netzwerk konstruktiv und mit Freude zusammengearbeitet wird?

Herkunft

Der Autor hat die Methode im Rahmen einer Fortbildung von Gudrun Sickinger im NIK (www.nik.de) kennen gelernt und mit Teilen der Methode Teamgeist (vgl. Grün 2008) kombiniert.

Arbeitsblatt „Sozialer Nobelpreis in der Kategorie Zusammenarbeit“

Stellen Sie sich vor: ihr Netzwerk ist für den „Sozialen Nobelpreis“ ausgesucht worden! Denn: alles läuft super, das Netzwerk arbeitet sehr gut zusammen. Welche Gründe fallen Ihnen ein, weshalb das Netzwerk und damit alle Netzwerkpartner diesen Preis verdient haben?

1. Listen Sie diese Gründe gemeinsam in Ihrer Gruppe auf und dokumentieren Sie sie auf Kärtchen/Flipchart. (30 Min)

- Wir arbeiten so gut zusammen, weil
- Wir alle zusammen verdienen unbedingte Anerkennung für...
- Kennzeichnend für die Zusammenarbeit ist...
- Besonders hervorzuheben ist, dass...

Das Nobelkomitee ist auch daran interessiert zu erfahren, was zu dieser sehr guten Zusammenarbeit beigetragen hat.

2. Das Erfolgsgeheimnis: die Regel-Bar (30 Min)

Das Netzwerk war unter anderem so erfolgreich, weil die Netzwerkpartner sich auf wichtige und hilfreiche Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart haben. Bitte geben Sie dem Nobelkomitee einen Einblick in die Regel-Bar des Netzwerks und beschreiben Sie

- was geregelt wurde und
- wie die Regeln in etwa lauten.

3. Der Team-Geist (15 Min)

Bitte beschreiben Sie, wie der Netzwerk-Geist die gute Zusammenarbeit gefördert hat:

- Was unternimmt der Geist, wie fördert er die Zusammenarbeit?
- Was unternehmen die Netzwerkpartner, um den Geist bei Laune zu halten?
- Hat er Rituale (gefördert)?
- Wie lautet der Name des Netzwerk-Geistes und
- wie sieht er aus?

(Ggf.) Bitte malen Sie ein Bild des Netzwerkgeistes auf ein Flipchartpapier und schreiben Sie daneben seinen Namen und wie er wirkt.

3. Werte und Haltungen bzgl. der Zusammenarbeit mittels Methode „Werteliste“ definieren

Anna Baggemann

KONTEXT DES EINSATZES

Es ist sinnvoll, die gemeinsamen und unterschiedlichen Werte der Zusammenarbeit im Netzwerk relativ früh miteinander zu diskutieren. Dies schafft eine Haltung, auf deren Grundlage weitere Arbeitsschritte des Netzwerkes, wie zum Beispiel Zieldefinition, Erarbeitung schriftlicher Regelungen etc., einfacher gemeinsam entwickelt werden können.

Im Vergleich zu anderen Methoden (z.B. die Nobelpreis-Methode zur Werte-Entwicklung) ist diese eher zeitsparend und benötigt keine aufwendigen Rahmenbedingungen z.B. in Bezug auf den Raum. Sie kann auch für andere Themenbereiche in den Frühen Hilfen eingesetzt werden, z.B. für die Arbeit mit Eltern.

KURZBESCHREIBUNG

Charakteristik

Bei dieser Methode geht es weniger um eine Festlegung bzw. Einigung auf gemeinsame Werte des Netzwerkes, als vielmehr um eine Anregung zum diskursiven Prozess. Je nach Anliegen des Netzwerkes kann entweder zur fallübergreifenden oder zur fallbezogenen Zusammenarbeit gearbeitet werden.

Einer individuellen Auseinandersetzung mit persönlich bedeutsamen Werten der Zusammenarbeit folgen eine Diskussion in Kleingruppen und schließlich ein Austausch im Plenum.

Im ersten Schritt suchen die Teilnehmenden in Einzelarbeit zehn Werte aus der Liste aus, die ihnen persönlich am bedeutsamsten erscheinen.

Es folgt eine schrittweise Priorisierung auf fünf und schließlich auf drei Werte.

In der nun folgenden Arbeit in Kleingruppen (ca. 4-6 TN) wird anhand von Leitfragen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten der persönlichen Wertvorstellungen sowie daraus resultierender Konsequenzen für das Netzwerk diskutiert. Im Plenum werden die Erfahrungen aus den Kleingruppen geteilt und möglicherweise erneut diskutiert.

Ziel

- Bewusstwerden über eigene Werte und Reflexion über Möglichkeiten, diese im Netzwerk zu leben
- Verstehen eines möglichen Konfliktpotentials für die Netzwerkarbeit
- Hervorhebung der Chancen für die Netzwerkarbeit durch Kennenlernen der Werte der Kolleginnen und Kollegen sowie möglicher Gemeinsamkeiten

Gruppengröße

Ca. 6 bis 40

Zeit

Ca. 1 – 1,5 Stunden, je nach Größe und Diskussionsfreudigkeit der Gruppe

Materialien, Rahmenbedingungen

Eine Flipchart oder Tafel etc., um die Diskussionsfragen zu projizieren sowie das jeweilige Handout Werteliste für die Teilnehmenden (s. S. 62).

EINFÜHRUNG

Die Moderation leitet inhaltlich in das Thema des Workshops ein, z.B. indem sie erläutert, wie handlungsweisend unsere bewussten,

aber auch unbewussten Werte für uns sind. Sie betont, dass es hier nicht um eine Einigung auf gemeinsame Werte, sondern um einen diskursiven Austausch geht. Sie nennt die Leitfrage, zu der thematisch gearbeitet werden soll:

- „In der (fallübergreifenden) Zusammenarbeit in diesem Netzwerk Frühe Hilfen sind mir folgende Werte/Haltungen wichtig:...“ oder
- „In der Beratung und Weitervermittlung von Eltern zu den Angeboten Früher Hilfen (fallbezogene Ebene) sind mir folgende Werte/Haltungen wichtig:...“

Nun stellt die Moderation noch überblicksartig das Vorgehen in den drei Schritten Einzelarbeit, Gruppenarbeit und abschließender Austausch im Plenum vor.

DURCHFÜHRUNG

Einzelarbeit (ca. 10 Minuten)

Die Moderation teilt die jeweilige Werteliste aus und bittet in kurzer Still-Arbeit 10 Werte zum genannten Thema/Frage auszuwählen. Nach einigen Minuten bittet sie die Teilnehmenden, die zehn Werte auf fünf und wiederum nach einigen Minuten schließlich diese nochmal auf drei Werte zu reduzieren.

Gruppenarbeit (ca. 20 - 30 Minuten)

Die Moderation erläutert zunächst das Vorgehen während der Gruppenarbeitsphase und weist auf die Leitfragen (s. u.) hin, die sie z.B. auf einer Flipchart/Tafel etc. für alle gut lesbar präsentiert. Die Gruppenmitglieder sollen für die Gruppenarbeitsphase ihre „übrig gebliebenen“ Werte auf einer Flip-Chart oder mit Moderationskarten auf einer Metaplanwand visualisieren und sich anhand der Leitfragen austauschen.

Die Moderation teilt die Teilnehmenden in Gruppen mit ca. 4-6 Mitgliedern ein.

Mögliche Leitfragen für die Diskussion in Kleingruppen

- Austausch über den Findungsprozess
- Wie geht es mir damit, meine drei Werte so öffentlich zu sehen?
- Welche Werte teile ich, welche weniger?
- Wie kann ich meine Werte im Netzwerk leben/nicht leben? Wie geht es mir damit?
- Wie muss meine Organisation/unser Netzwerk aussehen, damit ich (wir) meine (unser) Werte leben kann (können)?
- Wenn ich unsere unterschiedlichen Netzwerk-Werte sehe, welches Konfliktpotential steckt darin? Welche Chancen können sich durch verschiedene Werte ergeben?
- Wenn ich unsere Werte sehe, welche Gemeinsamkeiten gibt es? Welche Chancen für die Netzwerkarbeit eröffnen diese?
- Welche Werte teilen wir im Hinblick auf die Fragestellung alle und können Grundlage für die gemeinsame Zusammenarbeit sein?

Plenum (ca. 10 – 30 Minuten)

Im letzten Schritt werden die einzelnen Gruppen aufgefordert, interessante Aspekte aus ihrer Gruppendiskussion im Plenum zu teilen. Die Moderation kann dabei Fragen stellen, die eine mögliche Diskussion anregen. Hilfreich ist es, besonders auf die Gemeinsamkeiten und Stärken einzugehen, gemeinsame Chancen zu betonen und diese möglicherweise zusammen weiter zu denken.

VARIANTEN

Falls erwünscht, kann die eine Hälfte der Gruppen zu Werten in der fallübergreifenden Zusammenarbeit und die andere Hälfte zur fallbezogenen

Zusammenarbeit angeleitet werden. Dies ist jedoch nur bei ausreichend hoher Anzahl an Teilnehmenden möglich.

Des Weiteren kann diese Methode auch bei ganz anderen Fragestellungen Anwendung finden. Als Beispiel sind die Werte und Haltungen in der Elternarbeit zu nennen. Dementsprechend könnte mit folgender Leitfrage eingestiegen werden:

„In der Ausgestaltung der Angebote Frühe Hilfen in unserer Kommune sind mir folgende Werte wichtig:...“.

HERKUNFT

Die Werte-Methode sowie die verwendeten Wertelisten stammen in abgewandelter Form aus einem Seminar zur Organisationsentwick-

lung von Klaus Holetz (vgl. Holetz 2012) in Köln, der seine Checkliste persönlicher Werte nach Peter Senge (vgl. Senge 2006) für den Bereich Teamentwicklung angepasst hat. Die Checkliste wurde hier mit freundlicher Genehmigung von Herrn Holetz auf die Arbeit im Netzwerk Frühe Hilfen inhaltlich angepasst. Bei der Form der Darstellung der Methode wurde sich der Einheitlichkeit halber an der Darstellung von Herrn Rauchfuß orientiert, der die übrigen Kapitel dieses Methodenteils verfasst hat.

VORLAGEN

Auf den folgenden Seiten finden Sie das Arbeitsblatt Werteliste für die fallübergreifende und das Arbeitsblatt Werteliste für die fallbezogene Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen.

Checkliste persönliche Werte für die fallübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Wählen Sie aus dieser Liste die 10 Werte aus, die Ihnen persönlich für die fallübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen am wichtigsten erscheinen. Sie können die Liste gerne erweitern.

- Anerkennung
- Authentizität
- Begegnung auf Augenhöhe
- Demokratie
- Diplomatie
- Effizienz
- Ehrlichkeit
- Eigenständigkeit
- Engagement
- Entschlusskraft
- Evaluation
- Fachlicher Austausch
- Flexibilität
- Führung
- Gewissenhaftigkeit
- Gute Atmosphäre
- Harmonie
- Herausforderungen
- Höflichkeit
- Humor
- Innovation
- Interdisziplinarität
- Klare Regelungen
- Kommunikation
- Kompetenz
- Kooperation
- Kreativität
- Kritikfähigkeit
- Mehrwert
- Offenheit
- Optimismus
- Organisation
- Partizipation
- Professionalität
- Reflexion
- Respekt
- Solidarität
- Teamgeist
- Teamwork
- Transparenz
- Unabhängigkeit
- Verantwortlichkeit
- Verbindlichkeit
- Vernetzung
- Vertrauen
- Visionen und Ziele
- Wertschätzung
- Wir-Gefühl
- Zusammenarbeit
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Zuverlässigkeit
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Checkliste persönliche Werte für die fallbezogene Zusammenarbeit des Netzwerks Frühe Hilfen

Wählen Sie aus dieser Liste die 10 Werte aus, die Ihnen persönlich für die Beratung und Weitervermittlung von Eltern zu den Angeboten der Frühen Hilfen am wichtigsten erscheinen. Sie können die Liste gerne erweitern.

- Anerkennen des Unterstützungsbedarfs
- Authentizität
- Begegnung auf Augenhöhe
- Eltern als Experten
- Empathie
- Ergebnis-Orientierung
- Fingerspitzengefühl
- Flexibilität
- Freiwilligkeit
- Ganzheitlicher Blick
- Gewissenhaftigkeit
- Gute Atmosphäre
- Harmonie
- Höflichkeit
- Humor
- Klarheit im Ablauf/Organisation
- Kommunikation
- Kreativität
- Langfristigkeit
- Lösungsorientierung
- Nachhaltigkeit
- Offenheit
- Partizipation
- Persönlicher Kontakt
- Prävention vor Intervention
- Professionalität
- Reflexion
- Respekt
- Ressourcenorientierung
- Rollenklarheit
- Sensibilität
- Seriosität
- Systemische Perspektive
- Transparenz gegenüber Eltern
- Unmittelbarkeit
- Unvoreingenommenheit
- Verantwortlichkeit
- Verbindlichkeit
- Vertraulichkeit
- Wertfreie Begegnung
- Wertschätzung
- Zielorientierung
- Zuverlässigkeit
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

4. Einigungen mittels Methode „Systemisches Konsensieren“ finden

Andreas Rauchfuß

KONTEXT DES EINSATZES

Im Rahmen der Erarbeitung der schriftlichen Regelung kann es immer wieder dazu kommen, dass Interessensgegensätze deutlich werden und das Netzwerk nicht durch ein erstes Ausdifferenzieren von Interessen und Meinungen zu einem von allen/vielen getragenen Vorschlag kommt. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein überarbeiteter Regelungsentwurf noch nicht konsensfähig ist.

KURZBESCHREIBUNG

Charakteristik

Das Systemische Konsensieren ist ein Entscheidungsverfahren, das eine Mehrheitsentscheidung ermöglicht, die einem Konsens nahe kommt. Das Netzwerk ermittelt aus einer Reihe von Lösungsalternativen jenen Vorschlag, der im Netzwerk die geringste Ablehnung erfährt – nicht, wie üblich, die meiste Zustimmung. Der Vorschlag mit dem geringsten Ausmaß des Widerstands kommt einem Konsens am nächsten. Konsensieren hilft, das Konfliktpotenzial bei kontroversen Entscheidungen zu minimieren.

Das Besondere beim Konsensieren ist, dass von der Tendenz her die Vorschläge erfolgreicher sind, die neben den eigenen Interessen auch die Interessen der Anderen möglichst weitgehend berücksichtigen.

Ziel

Klarheit über Lösungsalternativen, Vorbereiten oder Treffen einer Entscheidung, die möglichst nah an einem Konsens ist, Minimieren von Konfliktpotenzial

Gruppengröße

4 – 60 Teilnehmende

Zeit

Das reine Konsensieren benötigt ca. 45-90 Minuten. Die Auswahl und Beschreibung von Lösungsalternativen erfordert zusätzliche Zeit und sollte vorbereitet sein.

Materialien, Rahmenbedingungen

Je nach Gruppengröße Möglichkeiten zur Visualisierung der Auswahl (Flipchart, Pinnwand, Beamer). Für die Arbeit im Netzwerk ist eine Tabellenkalkulation hilfreich, in die Bewertungen der Netzwerkpartner eingetragen werden.

EINFÜHRUNG

Die Moderation stellt fest, dass zu einem bestimmten Thema mehrere Lösungsalternativen vorliegen und sich das Netzwerk bisher nicht einigen konnte. Sie weist auf das Charakteristikum der Methode hin: es wird eine Entscheidung getroffen, die den wenigsten Widerstand erfährt und der damit die meisten zustimmen können.

Die Moderation erläutert die Methode. Es hat sich als hilfreich erwiesen, die Methode an einem konkreten Beispiel zu erläutern, beispielsweise: eine Hausgemeinschaft von sechs Personen will entscheiden, mit welcher Farbe oder ob ihr Haus gestrichen werden soll (siehe unten).

Die Moderation stellt die bisher vorliegenden Lösungsvorschläge vor und fragt die Teilnehmenden, ob sie dieser Beschreibung der Alternativen zustimmen können.

Die Moderation schafft Klarheit über das Entscheidungsprozedere: ist die Lösung mit den geringsten Widerstandspunkten gewählt oder

ist sie damit für eine (formale) Wahl vorgeschlagen oder handelt es sich um das Erstellen eines Meinungsbildes?

DURCHFÜHRUNG

Bei Bedarf: Sammeln von weiteren Lösungsvorschlägen

In dieser Phase werden ergänzende Lösungsvorschläge gesammelt. Dabei wird auf Kreativität und Vielfalt geachtet – alle Ideen und Wünsche dürfen vorgebracht werden und stehen gleichberechtigt nebeneinander. Es ist wichtig, dass die Moderation vermittelt, dass weitere Lösungsvorschläge erwünscht sind. Die Lösungsvorschläge werden in dieser Phase nicht kommentiert und diskutiert. Je nach Dynamik reicht es bei größeren Gruppen aus, die Frage an das Plenum zu richten und einzelne Vorschläge aufzunehmen. Eine vorgeschaltete „Nachdenkphase“ unterstützt den Prozess. Alternativ können heterogene oder homogene Kleingruppen angeboten werden. Lösungsmöglichkeiten sind übrigens auch das Beibehalten des Status quo oder das Nicht-Entscheiden. Am Ende der Phase stellt die Moderation die nun gültige Liste von Alternativen übersichtlich dar.

Bewertung der Lösungen

In dieser Phase wird jeder Lösungsvorschlag von jedem Gruppenmitglied mit Widerstandspunkten (W-Punkten) bewertet. Null Punkte bedeutet dabei „Kein Widerstand“ bzw. „diese Lösung kann ich mittragen“. Die höchste zu vergebende Punktezahl ist 10 und bedeutet „starker Widerstand“ bzw. „ich lehne diesen Vorschlag entschieden ab“.

Die Teilnehmenden erhalten Zeit, sich mit den Alternativen auseinanderzusetzen und auf einem Zettel/anderem geeigneten Medium ihre Bewertungen zu notieren. Die individuellen Bewertungen werden nun in eine für alle sichtbare Matrix übertragen. Bei größeren Gruppen ist

es hilfreich, die Bewertung in eine vorbereitete Tabellenkalkulation zu übertragen.

In der Regel werden Befürchtungen geäußert, dass Widerstandspunkte die Möglichkeit für eine (Total-) Blockade liefern. Zum einen ist es so, dass vorher klargemacht wird, dass die von einer Person/Organisation vergebenen Widerstandspunkte für alle ersichtlich sind. Das sorgt für eine soziale Kontrolle. Zum anderen kann sich die Moderation auch entscheiden, eine Begrenzung von Widerstandspunkten zu beschließen: bei sechs Alternativen können maximal 30 Widerstandspunkte vergeben werden

Auswertung und das weitere Vorgehen

Durch die Addition der von den Teilnehmenden vergebenen Punkte entsteht eine Rangfolge der vorliegenden Alternativen. Die Lösung mit der geringsten Punktzahl erfährt in der Gruppe den geringsten Widerstand und ist einem Konsens deshalb am nächsten.

Je nach vorab vereinbartem Entscheidungsprozedere ist diese Lösung damit bereits gewählt oder es folgen nun die vereinbarten Schritte.

AUSWERTUNG

Eine besondere Auswertung ist nicht erforderlich. Die Moderation kann die Teilnehmenden nach der Entscheidung bitten, die eigenen Erfahrungen und Meinungen im Hinblick auf das Systemische Konsensieren zu formulieren. Dabei achtet die Moderation darauf, dass sich die Kommentare nur auf den Entscheidungsprozess und nicht die Entscheidung beziehen.

HERKUNFT

Insbesondere Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta haben das „Systemische Konsensprinzip“ (SK-Prinzip) entwickelt (vgl. Visotschnig/Schrotta 2005; Visotschnig et al. 2009)¹.

.....
1 s. auch <http://www.partizipation.at/systemisches-konsensieren.html>

VORLAGEN

Eine Hausgemeinschaft von sechs Personen will entscheiden, mit welcher Farbe oder ob ihr Haus gestrichen werden soll.

Name	1 Grau	2 Rosa	3 Beige	4 gar nicht	Summe
Andreas	10	5	0	8	23
Beate	2	2	8	2	14
Carl	4	3	1	10	18
Doro	8	1	8	4	21
Edgar	5	8	0	8	21
Franz	3	0	7	3	13
Summe	32	19	24	35	110

5. Erhebung, Bündelung und Bearbeitung von Erwartungen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Andreas Rauchfuß

5.1 Hintergründe und Differenzierung zu Erwartungen

Für die Erhebung der Erwartungen der Netzwerkpartner ist es wichtig, sich über die verschiedenen Aspekte von „Erwartungen“ und den jeweiligen Bezugspunkt klar zu werden.

Bezug der Erwartungen

Werden Erwartungen in Bezug auf

- die gesamte Arbeit des Netzwerks (Was wollen wir erreichen, wie wollen wir arbeiten, welche Strukturen wollen wir uns geben ...?) oder im Hinblick auf
- die schriftliche Regelung (Zu welchen Themen sollen Regelungen erstellt werden, welche Ideen oder Wünsche haben Sie an den Prozess der Erstellung der Vereinbarung ...?) erhoben?

Aspekte von Erwartungen

Erwartungen können danach unterschieden werden, worauf sie insbesondere fokussieren:

- **Prozess:** wie wollen wir zusammenarbeiten, woran erkennen wir gute Zusammenarbeit ...?
- **Ergebnis:** Welche Ergebnisse wollen wir

erzielen, welche Ziele wollen wir erreichen, woran erkennen wir am Ende des Jahres, dass wir erfolgreich gearbeitet haben ...?

- **Struktur:** Welche Rahmenbedingungen (organisatorische Aufbau, Räume, Technik, Personen ...) müssen vorhanden sein/wollen wir uns schaffen, um gut zusammen zu arbeiten und gute Ergebnisse zu erzielen?
- **Wirkung:** Was soll sich ändern, wenn die gesetzten Ziele erreicht wurden, woran lässt sich erkennen, dass die Arbeit des Netzwerks Wirkung erzielt?

Hinsichtlich der Themen der Zusammenarbeit sind weitere Unterscheidungen hilfreich.

- **Themen/Aufgaben:** Welche Themen wollen wir generell bzw. im nächsten Jahr im Netzwerk bearbeiten?
- **Problem:** Welche Probleme und Herausforderungen sollen Gegenstand der Arbeit im Netzwerk sein?
- **Interesse:** Welches Interesse verfolge ich/meine Institution durch die Mitarbeit im Netzwerk, was ist mir, was ist meiner Institution in Bezug auf das Netzwerk besonders wichtig?
- **Ziele/Lösungen:** Woran erkenne ich/meine Institution, dass das Netzwerk gut gearbeitet hat, was soll Ergebnis der Arbeit des Netzwerks sein?

An dieser Stelle sei insbesondere auf den Unterschied zwischen „Interesse“ und „Ziel/Lösung“ hingewiesen:

In der Mediation, also dem Einigungsprozess von Konfliktpartnerinnen und -partnern, wird vor der Frage nach „fairen Lösungen“ immer die Frage gestellt, worum es den Beteiligten eigentlich geht, was ihnen wichtig ist, was ihr Interesse ist. Hintergrund ist Folgender: Wird zu schnell

auf Lösungen fokussiert („Ich möchte die Kinder immer am Samstag um 15:00 Uhr sehen.“), engt das den Handlungsspielraum und damit auch die Anzahl möglicher Lösungen ein. Eine spezifische Lösung ist leichter zu kritisieren als ein Interesse, ein Bedarf. Wird also zunächst auf das Interesse fokussiert („Mir ist es wichtig, dass ich mindestens 14 Tage vorher weiß, wann ich die Kinder sehe, um meine Schichtdienste entsprechend planen zu können.“) wird zum einen der Lösungsraum erweitert und zum anderen steigt in der Regel das Verständnis beim Gegenüber für das Interesse.

Für die Netzwerkarbeit ist es darüber hinaus noch wichtig, Transparenz hinsichtlich der Interessen der Netzwerkpartner zu schaffen, weil dadurch mehr Sicherheit hinsichtlich der Frage geschaffen wird: „Warum nimmt eigentlich X am Netzwerk teil?“. Phantasien und „informelle Gespräche“ über Beweggründe anderer werden in der Regel durch offene Gespräche über Interessen reduziert.

5.2 Schriftliche Erhebung von Erwartungen (Ziele, Aufgabe usw.) mittels E-Mail

Kontext des Einsatzes

Für den Fall, dass das Netzwerk sich entscheidet, vor der gemeinsamen Arbeit an Zielen, Aufgaben oder Regeln der Zusammenarbeit eine schriftliche Erhebung durchzuführen, gibt das folgende Beispiel einige Anregungen.

Durchführung (aus Sicht der Moderation)

Die schriftliche Erhebung kann idealerweise per E-Mail erfolgen. Dabei sollte der Zeitpunkt der Versendung gut geplant sein, um die eingegangenen Antworten ggf. noch vor der nächsten Sitzung ins Netzwerk zurückzuspielen.

„Im Netzwerk wurde beim letzten Treffen vereinbart, eine schriftliche Regelung der Zusammen-

arbeit des Netzwerks zu erarbeiten und dass die Netzwerkkoordination vorab die Erwartungen der Netzwerkpartner an die Arbeit des Netzwerks erhebt. So wollen wir sicherstellen, dass wir Ende des nächsten Treffens die wesentlichen Aspekte unserer Zusammenarbeit vereinbart haben.

Ich bitte Sie, mir Ihre Antworten auf die folgenden Fragen bis zum ... zuzusenden. Ca. fünf Tage vor der Sitzung erhalten Sie von mir ...

- eine vollständige Dokumentation der eingegangenen Antworten. Es wird ersichtlich sein, von wem welche Antwort stammt.
- eine Aufstellung der gebündelten/themengleichen Antworten. Falls erforderlich, werde ich auf wichtige Unterschiede in den Erwartungen hinweisen.
- einen auf Ihren Erwartungen basierenden ersten Entwurf für die schriftliche Regelung der Zusammenarbeit.

Die Fragen:

- Was sind ihre Interessen, was erhoffen Sie sich von der Arbeit im Netzwerk, warum arbeiten Sie mit?
- Mit welchen Themen soll sich das Netzwerk beschäftigen?
- Welche Themen sollen nicht Gegenstand der Netzwerkarbeit sein?
- Angenommen, Sie sind 1,5 Jahre nach Start der Netzwerkarbeit wirklich zufrieden mit dem Netzwerk: Was ist dann da, welche Ergebnisse und Ziele sind erreicht worden?
- Für die Gestaltung der Zusammenarbeit im Netzwerk ist mir besonders wichtig: ...
- Wir wollen eine schriftliche Vereinbarung zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk

erstellen. Was ist Ihnen im Hinblick auf diese Vereinbarung besonders wichtig?“

5.3 Parallele Erarbeitung von Erwartungen (Zielen, Aufgaben usw.) vor dem Hintergrund knapper Zeitressourcen

Kontext des Einsatzes

Falls vom Netzwerk nicht die Notwendigkeit für ein etwas zeitaufwendigeres Verfahren zur Erarbeitung von gemeinsamen Zielen, Aufgaben und Regeln gesehen wird (z.B. mittels der Konzentrischen Methode), kann mit dem folgenden Prozess innerhalb von ca. 2-3 Stunden eine Basis geschaffen werden, die von der Netzwerkkoordination oder einer Arbeitsgruppe weiterbearbeitet und bei einem nächsten Treffen zur Entscheidung vorgelegt wird.

Im Beispiel werden auch die Interessen an der Arbeit im Netzwerk abgefragt. Man kann diesen Schritt auch abtrennen und nur auf Ziele und Regelungen fokussieren.

Durchführung (aus Sicht der Moderation)

„Mit der Einladung habe ich (die Moderation) darüber informiert, dass wir uns heute (und in der nächsten Sitzung) mit folgenden Themen auseinandersetzen wollen:

- Mein Interesse an der Arbeit im Netzwerk.
- Erreichbare Ziele und umsetzbare Aufgaben für die kommenden zwei (vier) Jahre.
- Regelungen für die Zusammenarbeit: was soll geregelt werden, wie soll die entsprechende Regel lauten?

Bitte finden Sie sich in Gruppen zu drei Personen zusammen und tauschen sich dann 3 Minuten über Thema A aus. Jede Person hat 1 Minute Zeit über ihr Interesse zu informieren.

Nach 3 Minuten gebe ich ein Zeichen und bitte Sie dann, sich in einer neuen Konstellation zusammen zu finden und sich nach dem gleichen Muster zum Thema B und dann zum Thema C auszutauschen.

Bitte nehmen Sie sich jeder einzeln nun ein paar Karten. Sie haben 10 Minuten Zeit, um auf den Karten Stichworte zu den Themen A und B und C zu notieren. Pro Thema stehen ihnen maximal drei Karten zur Verfügung.“

Bei bis zu 20 Teilnehmenden:

Ich habe drei Pinnwände für die drei Themen vorbereitet. Jeder von ihnen hat nun 90 Sekunden Zeit, um die Antworten kurz vorzustellen. Ich übernehme für Sie das Anpinnen. Wenn es mir möglich erscheint, ordne ich neue Karten themengleichen Karten zu (Clustern).

Bei mehr als 20 Teilnehmenden:

Bitte finden Sie sich jetzt in Gruppen zu sechs Personen zusammen und tauschen sich über ihre Antworten aus. Dazu können Sie die Karten auf die Tische legen. Zur Frage A erfolgt der Austausch über die Interessen ohne Dokumentation des Gesagten. Bei den Fragen B und C ist es Ziel, übereinstimmende Antworten zu bündeln und später im Plenum zu präsentieren. Bitte nehmen Sie sich zunächst ein Thema vor, dann das nächste. Pro Thema haben Sie ca. 15 Minuten Zeit. Im Anschluss an die Gruppenarbeit stellt eine Person zunächst die Ergebnisse zu Frage A vor, dann folgen die Antworten der anderen Gruppen zur gleichen Frage.

Nun sehen wir auf den drei Pinnwänden unsere gebündelten Interessen und unsere Vorschläge zu Zielen, Aufgaben und Regelungen. An den Interessen arbeiten wir nicht weiter, wir wenden uns den Zielen und Regelungen zu.

Ich schlage vor, dass wir uns zunächst den Punkten zuwenden, bei denen wir große Übereinstimmung vermuten und dass wir versuchen eine grobe Formulierung zu finden, die dann

von unserer Arbeitsgruppe ausgearbeitet werden kann. Stellen wir fest, dass keine einfache Einigung möglich ist, notieren wir den Zwischenstand und wenden uns dem nächsten Thema zu. Die offenen/strittigen Themen bearbeiten wir heute am Ende der Sitzung bzw. in der dafür vorgesehenen Arbeitsgruppe.

Mit welchem Thema sollen wir beginnen?“ (Die Formulierungen können entweder auf ein Flipchart geschrieben oder sichtbar digital erfasst werden. Es bietet sich an, dass die Dokumentation der Formulierungen von einer zweiten Person neben der Moderatorin vorgenommen wird.)

6. Aufbereitung und beteiligungsorientierte Bearbeitung der schriftlichen Rückmeldungen

Andreas Rauchfuß

Aufarbeitung der schriftlichen Rückmeldungen

Wichtig für den Prozess der Einarbeitung der Rückmeldungen ist es, dass zum einen die Datei eindeutig als Version XY der Regelung gekennzeichnet ist, zum Beispiel durch das „englische“ Datum am Ende: Regelung 160502, also Entwurf vom 2. Mai 2016. Rückmeldende werden gebeten, nur ihren Namen ans Ende zu stellen und keine sonstige Veränderung des Dateinamens vorzunehmen: Regelung 160502 Müller.

Zum anderen ist es wichtig, dass der Text eindeutig gegliedert ist und das Auffinden einer Stelle dadurch schnell möglich wird. Dazu bieten sich durchnummerierte Kapitel und Unterkapitel oder eine Zeilennummerierung am linken Rand an.

Die schriftlichen Rückmeldungen werden in einem Dokument zusammengefasst und können in einem Textverarbeitungsprogramm oder einer Tabellenkalkulation wie folgt aufbereitet sein:

Zeile/KAP	Autor, Orga.	Anmerkung
22	Müller, BAFF	Statt des Begriffs xy wünsche ich mir ...

Dieses Vorgehen ist im ersten Schritt relativ arbeitsaufwendig. Es sorgt für hohe Transparenz und führt in der Folge dazu, relativ effizient die einzelnen Anmerkungen zusammenzustellen und sortieren zu können. Jeweils zum Ende eines Themenkomplexes oder eines Kapitels erfolgt der Vorschlag für eine neue Formulierung bzw. für das weitere Vorgehen zum Beispiel mit strittigen Themen.

Beteiligungsorientierte Bearbeitung des ersten Entwurfs und der schriftlichen Rückmeldungen

Zu Beginn der Bearbeitung sollte noch einmal an das bisherige Verfahren erinnert werden. Begründung: Nicht alle Netzwerkpartner haben das Verfahren präsent bzw. hatten sich beteiligt, die Netzwerkkoordination hat die Möglichkeit darauf hinzuweisen, dass der Prozess beteiligungsorientiert und transparent verläuft und die Chance, die reale Beteiligung (wie viele haben wann zurückgemeldet) darzustellen.

Im nächsten Schritt werden Regeln für das Gesamtprozedere vorgeschlagen und vorgestellt. Insbesondere sollten Regeln für mögliche schwierige Situationen vorgestellt werden. So kann verhindert werden, dass neben einer inhaltlichen Diskussion im Verfahren auch noch eine methodische Diskussion geführt werden muss. Hier einige Beispiele für solche Regeln:

- Wir nehmen uns X Stunden Zeit für die Erstellung der Vereinbarung. Nach ca. zwei Dritteln der Zeit fragt die Netzwerkkoordination nach, ob der bestehende Zeitrahmen bestehen bleiben oder verlängert werden soll. (Dadurch wird die Verantwortung für

das Zeitmanagement auch an die Teilnehmenden delegiert)

- Eine Arbeitsgruppe führt die Arbeit des Plenums zu Ende:
 - sie versucht, Konsensformulierungen für strittige Themen zu erarbeiten,
 - sie erarbeitet Detailformulierungen, wenn das Plenum nur die grobe Richtung vorgegeben hat und
 - sie überarbeitet bei Bedarf die Struktur der schriftlichen Regelung.
 Sollten bei der Erarbeitung strittige Themen deutlich werden, deren Bearbeitung für das gesamte Profil und die Arbeit des Netzwerks von Bedeutung ist, kann auch beschlossen werden, dieses Thema im nächsten Plenum und nicht in einer Arbeitsgruppe zu bearbeiten.
- Wir schlagen vor,
 - den Text chronologisch zu bearbeiten oder
 - zunächst die Stellen zu bearbeiten, bei denen vermeintlich eine Einigung einfach wird oder
 - zunächst die Stellen mit vermeintlich hohem Diskussionsbedarf zu bearbeiten.
- Formulierungsvorschläge, Strukturierungshilfen, Definitionen oder andere Wünsche, die vermeintlich nicht einer größeren Diskussion bedürfen, können gerne im Anschluss an die Sitzung an die Netzwerkkoordination gereicht werden.
- Die Rückmeldungen machen deutlich, dass es an einigen Punkten unterschiedliche Positionen gibt. Wir versuchen an diesen Stellen hier zu einem Konsens zu kommen. Die

Netzwerkkoordination schlägt allerdings vor, einen Konsens als Ziel zu formulieren, aber durchaus auch Mehrheitsentscheidungen zuzulassen. Sollte keine Einigung möglich sein, wird die Erarbeitung einer mehrheitsfähigen Formulierung an die Arbeitsgruppe delegiert.

- Wir bitten um ihr Verständnis und ihre Unterstützung dabei, dass wir heute sehr darauf achten, dass Beiträge und Wortmeldungen nicht zu lang ausfallen.
- Heute arbeite ich in der Moderation arbeits- teilig mit Y zusammen. Y ist dafür zuständig, die erarbeiteten Ergebnisse zu dokumentieren. Ich bitte auch Sie darauf zu achten, dass wir gefundene Zwischenergebnisse festhalten und würdigen.

Ein üblicher und hilfreicher Einstieg in die inhaltliche Arbeit erfolgt durch die folgende Frage:

– Welche Informations-Fragen müssen für mich beantwortet werden, damit ich anschließend bei der Überarbeitung des Entwurfs gut mitarbeiten kann?

Die Moderation sollte Bewertungen und Meinungsäußerungen an dieser Stelle strikt unterbinden. Die Fragen werden möglichst sofort beantwortet. Ergibt sich daraus Bearbeitungsbedarf, wird der sichtbar dokumentiert.

Das Ziel der Arbeit ist die **Verbesserung des ersten Entwurfs**. Vom Prinzip wird auf das geblickt, was verändert werden muss. Wird sofort mit der Veränderungsarbeit begonnen, gehen für den weiteren Prozess wichtige Aspekte verloren: **die Zustimmung zu erarbeiteten Inhalten** und die Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Deshalb sollte mit folgender Frage fortgefahren werden:

– Was finde ich insgesamt am Entwurf positiv und welche positiven Einzelaspekte möchte ich hervorheben?

Dann werden, in der Regel chronologisch, die zu bearbeitenden Stellen des Entwurfs durchgegangen. Wenn jemand eine Passage verändern möchte, sollte er oder sie es kurz begründen. Wenn möglich, wird sofort ein Verbesserungsvorschlag formuliert. Wenn das nicht möglich oder die Passage komplex ist, kann die Moderation den Erarbeitungsprozess durch folgende Fragen unterstützen:

– Was ist ihr Interesse, was ist Ihnen bei der Neuformulierung wichtig, worauf kommt es Ihnen an?

Sollten im Laufe der Diskussion Meinungsunterschiede deutlich werden, ist es in der Regel hilfreich, wenn die Moderation bisher genannte Positionen zusammenfasst und wiedergibt. Das erleichtert das Verstehen und bringt in der Regel Ruhe in den Prozess.

Die Moderation sollte bei Diskussionsprozessen ebenso darauf achten, dass der Fokus auf der Erläuterung der eigenen Position liegt. Abwertungen anderer Positionen sollten möglichst unterbunden werden, der Fokus sollte auf die eigenen Interessen und Bedürfnisse gelegt werden:

„Herr Y, wenn ich Sie unterbrechen darf ... Sie haben gerade dargelegt, was Sie an der Position der anderen Seite falsch/nicht gut ... finden. Ich denke, dass wir hier alle aus guten Gründen für unsere Sicht der Dinge und für unsere Interessen einstehen. Deshalb noch eine Frage an Sie: Was ist Ihnen bei Ihrem Vorschlag besonders wichtig, worum geht es Ihnen insbesondere?“

Mit dieser Frage geht die Moderation noch einmal einen Schritt zurück auf die Ebene der Interessen. Eigene Interessen kann man dem Gegenüber schlecht absprechen.

Ergibt sich aus der Diskussion heraus kein Konsens, kann die Moderation eine Stimmungsabfrage initiieren: Wer tendiert eher zu Position A, wer eher zu Position B? Vorher muss deutlich

sein, dass es sich um eine Positionierung und nicht um eine Entscheidung handelt. Bei einer 4/5 zu 1/5 Verteilung kann die Moderation fragen, ob die Minderheit sich in der Lage sieht, der anderen Seite zuzustimmen bzw. welche Veränderungen (in der Formulierung) dazu führen könnten.

Stehen nach „Konsensversuchen“ noch mehrere Lösungen nebeneinander, kann auf das hier auch beschriebene Systemische Konsensieren zurückgegriffen werden.

Insbesondere wenn Interessengegensätze, persönliche oder auch institutionelle Animositäten eine Rolle in der Diskussion spielen, ist die Moderation gefragt, die sozialen Beziehungen konstruktiv zu managen. Bei jedem inhaltlichen Beitrag wird sie gleichwertig auch die Wirkungen auf der Beziehungsebene reflektieren. Spätestens an dieser Stelle ist es ratsam, eine Person neben der Moderation zu bestimmen, die die inhaltlichen (Zwischen-) Ergebnisse der Diskussion festhält. Eine Pause ist bei sehr hitzigen Diskussionen auf jeden Fall ratsam: alle haben Zeit zu reflektieren und in informellen Gesprächen nach neuen Lösungsräumen zu suchen.

Haben am Ende des Prozesses viele hilfreiche Überarbeitungen stattgefunden und sind die offenen Themen/Passagen verbindlich zur Bearbeitung an eine Arbeitsgruppe delegiert, kann die Moderation noch zu einer Kurzreflexion anregen:

– Was hat uns heute geholfen, konstruktive Lösungen zu finden?

– Wenn Sie an die Zukunft denken: Was wünschen Sie sich, damit kritische und herausfordernde Situationen konstruktiv und wertschätzend gelöst werden und was sind Sie bereit, selbst dazu beizutragen?

Zum Abschluss bedankt sich die Moderation für Offenheit, Disziplin, Verständnis ...

7. Bearbeitung und Vorbeugung von Interessensgegensätzen/ Konflikten – Checkliste

Andreas Rauchfuß

Im Folgenden werden Optionen für die Moderation dargestellt, um Spannungen erst gar nicht entstehen zu lassen bzw. diesen zu begegnen, sofern diese Moderationsoptionen in vorhergehenden Kapiteln noch nicht beschrieben wurden.

- Die Moderation hat mögliche Irritationen und Störfälle vorab durchgespielt/durchdacht und mögliche Regelungen dafür parat.
- Die Moderation schlägt einen Umgang mit Störungen und schwierigen Situationen vor, das Netzwerk entscheidet.
- Die Moderation erläutert wiederholt beschlossene Ziele, Vorgehensweisen und Regeln.
- Bei Interessensgegensätzen und Konflikten kommt früher oder später der Zeitpunkt, an dem gefragt wird, nach welcher Regel eine Entscheidung getroffen wird. Die Moderation kann diese Frage entweder vorab thematisieren oder (durch informelle Gespräche) „erspüren“, welche Entscheidungsregel für das Netzwerk hilfreich ist. Das Konsensieren ist eine gute Möglichkeit, wenn Entscheidungen gefragt sind, die möglichst wenig Widerstand erzeugen.
- Auch wenn Unterschiede und Differenzen manchmal besonders attraktiv sind – die Moderation sorgt dafür, dass Gemeinsamkeiten und Zwischenergebnisse gesehen und wertgeschätzt werden.
- Es muss Personen und Strukturen geben, die Vorarbeiten des gesamten Netzwerks

überprüfen oder in konkrete Formulierungen überführen (Einzelne, Arbeitsgruppen, Netzwerkkoordination ...).

- Interesse und Lösungen unterscheiden: Lösungen sind konkreter als Interessen und können deshalb schneller auf Widerstand stoßen. Geht man sozusagen eine Ebene höher oder einen Schritt zurück und fokussiert auf Interessen, besteht eine größere Chance, im Anschluss gemeinsame Lösungen zu finden. Interessen oder auch Bedürfnisse kann man zur Kenntnis nehmen, man kann sie anderen aber schlecht absprechen.

8. Gründung von Arbeitsgruppen

Andreas Rauchfuß

Für die Erarbeitung von Leitlinien, Zielen oder gemeinsamen Regelungen in Netzwerken kann es hilfreich sein, dass neben dem Plenum noch eine Arbeitsgruppe existiert oder installiert wird, die Einigungsprozesse vorbereitet, die die Feinarbeit erledigt und die sich mit „Unvorhergesehenem“ beschäftigt. Bei relativ inaktiven Netzwerken sind die Beteiligten froh, wenn sich überhaupt jemand für die Arbeitsgruppe meldet. Bei aktiven Netzwerken sollte der Prozess der Installierung einer solchen Arbeitsgruppe unbedingt transparent und geplant verlaufen. Folgende Fragen können hilfreiche Kriterien bei der Besetzung einer solchen Arbeitsgruppe sein:

- Aus jeder beteiligten Profession oder Institution des Netzwerkes sollte eine Person vertreten sein.
- Die Personen sollten innerhalb der kommenden X Wochen Zeit für zwei y-stündige Sitzungen haben.
- Lassen sich Gruppen identifizieren, deren Interessen von der Tendenz her nicht

gleichförmig sind, sollten die Gruppen in der Arbeitsgruppe vertreten sein.

- Sollte vorab klar sein, dass bestimmtes Fachwissen (Recht, Pädagogik ...) für die Arbeit der Arbeitsgruppe hilfreich ist, sollten entsprechende Personen „geworben“ werden.
- Wer möchte gerne in der Gruppe mitarbeiten, wer hat Spaß an der Arbeit?

Es kann auch möglich sein, dass mehrere Arbeitsgruppen gegründet werden. In der Regel ist es sinnvoll, zunächst einen Sprecher oder eine Sprecherin für eine Arbeitsgruppe zu finden. Manchmal werden diese Personen auch Themenmanagerin oder Themenmanager genannt. Ihnen muss das Thema wichtig sein, sie müssen Zeit und möglichst auch Freude an der Arbeit haben. Im Fall der Gründung einer eigenen Arbeitsgruppe zur Erarbeitung einer schriftlichen Regelung für die Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen kann es am effektivsten sein, wenn diese auch durch die Netzwerkkoordination geleitet wird.

9. Qualitätsstandards erarbeiten

Andreas Rauchfuß

Qualitätsstandards beziehen sich in der Regel auf Prozesse, Ergebnisse, Strukturen/Rahmenbedingungen. Der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen des NZFH-Beirates beschreibt Dimensionen von „Qualität Früher Hilfen in einer Kommune als Ganzes, als Infrastrukturqualität der sozialen und gesundheitlichen Angebots- und Versorgungsstrukturen“ (NZFH 2016b, 6), die quer zu dieser klassischen Einteilung von Qualitätsaspekten liegen. Die Publikation kann hilfreich sein, um Anregungen und Hinweise für die Entwicklung und Abstimmung von Qualitätsstandards im Netzwerk zur Zusammenarbeit aber auch anderen Bereichen der Frühen Hilfen (z.B.

Qualifizierung und interprofessionelles Lernen/ Dokumentation und Evaluation etc.) zu erhalten. Der Qualitätsrahmen bietet die Möglichkeit, einen größer angelegten Prozess zur Qualitätsentwicklung zu gestalten. An dieser Stelle wird sich auf die Qualitätsstandards zur Zusammenarbeit konzentriert. Die skizzierte Methode kann aber in einem größer angelegten Qualitätsentwicklungsprozess verwendet werden.

Ein Workshop zur Erarbeitung von Qualitätsstandards kann sich an folgendem Muster orientieren. Hilfreiche Quellen für Beispiele zu Qualitätsstandards sind der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen des NZFH-Beirates, die Präventionsstandards des Landesmodellvorhabens „Kein Kind zurücklassen – Kommunen in NRW beugen vor!“ (KEKIZ), welche im Praxisbericht der Landeskoordinierungsstelle KEKIZ beschrieben werden (vgl. Stolz et al. 2016, 57-65).

- Das Ziel für den Prozess wird von der Moderation dargestellt, zum Beispiel: Im Rahmen der schriftlichen Regelung sollen Aussagen zu besonders wichtigen Qualitätsstandards für die Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen und für den Umgang mit Einzelfällen in den Frühen Hilfen (Vermittlungsmanagement) enthalten sein (ggf. Verweis auf Fördervoraussetzung Bundesstiftung Frühe Hilfen). Für die beiden Ebenen der Zusammenarbeit stellt die Moderation jeweils ein bis zwei konkrete Beispiele für Qualitätsstandards vor.
- Zur Anregung kann an dieser Stelle ein thematischer Input zu vorhandenen Arbeiten (vgl. z.B. Qualitätsrahmen Frühe Hilfen/ Positionspapier Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention/kommunale Leitbilder Familienpolitik/Prävention etc.) zum Thema Qualitätsstandards erfolgen. Auch eine Konkretisierung hinsichtlich der Fragestellung, ob oder wie an anderen Stellen (Gesetze, Recht, Verträge ...) bereits definierte Standards Gegenstand der netzwerkspezifischen Aufstellung sein sollen, ist möglich.

- Es bilden sich z.B. zwei gemischte Arbeitsgruppen zu den Themen „(fallübergreifende) Zusammenarbeit im Netzwerk/fallbezogene Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen (Vermittlungsmanagement)“. Sie arbeiten ca. 30 Minuten zu folgenden Fragestellungen und halten ihre Ergebnisse auf einer Pinnwand fest:

A Woran erkenne ich gute Qualität? Bitte beschreiben Sie ganz genau: Was ist dann da, was tut jemand, was kann wer wahrnehmen?

B Woran erkennen andere wichtige Personen (Nutzende, Fördernde ...) gute Qualität? Bitte beschreiben Sie auch hier, wenn möglich, konkret Wahrnehmbares!

Zum Vorgehen: Bitte wenden Sie sich zunächst der Frage A, dann der Frage B zu. Starten Sie die Arbeit an einer Frage mit einer kleinen „Pause“. Jede teilnehmende Person hat 2 Minuten Zeit, für sich allein zu überlegen, was ihm oder ihr bei der Frage nach der Qualität besonders wichtig ist und sich Notizen dazu zu machen.

- Nach ca. 30 Minuten wechseln die Gruppen an eine Pinnwand zu einem anderen Thema. Beispiel: Habe ich zunächst zum Thema „Zusammenarbeit im Netzwerk“ gearbeitet, arbeite ich nun am Thema Qualitätsstandards für ein Vermittlungsmanagement. Dort werden Sie von jemandem aus der Vorgängergruppe erwartet, der sie ca. 5 Minuten in die Ergebnisse einführt. Dann arbeiten sie nach dem gleichen Schema an der Frage und bestätigen, verwerfen und ergänzen die Arbeit der Vorgängerinnen und Vorgänger. Das wird durch eine andere Farbe von Kärtchen und Schreibmaterial gekennzeichnet.
- Die Gruppen stellen jeweils ihr letztes Arbeitsergebnis im Plenum vor.
- Im Plenum werden Stimmen mittels einer Zuruffrage erhoben:
 - Was ist mein Fazit aus der Arbeit an den Qualitätsstandards?

Die Moderation macht auf Kärtchen kurze Stichworte zu den Antworten und achtet darauf, dass keine Diskussion entsteht.

- Die Moderation stellt vor, wie mit den Ergebnissen weiter umgegangen wird. Bei Bedarf wird eine Arbeitsgruppe/ werden mehrere Arbeitsgruppen gebildet.

10. Überprüfung und Fortschreibung der Netzwerkarbeit

Andreas Rauchfuß

Evaluation meint das Sammeln, Analysieren und Interpretieren von Informationen über den Bedarf, die Umsetzung und die Wirkung einer Maßnahme zum Zweck der Bewertung oder Beurteilung.

Für die Steuerung von Netzwerken erscheint es sinnvoll, zwischen „alltäglicher Bewertungspraxis“ und (systematischer) Evaluation zu unterscheiden. Dabei bilden die beiden Begriffe die einander entgegengesetzten Pole eines Kontinuums. Alltägliche Bewertungen finden häufig innerhalb oder am Rand von Arbeitstreffen statt. Sie können ungeplant sein, unstrukturiert und bleiben meist undokumentiert. Demgegenüber umfasst die systematische Evaluation einen geplanten, auf einer Datenbasis beruhenden, gut dokumentierten Prozess anhand klarer Fragestellungen und vorab gekläarter Bewertungskriterien.

alltägliche Bewertungspraxis ↔ Aufarbeitung/ Auswertung ↔ systematische Evaluation

Bei der Planung der Evaluation/Überprüfung der Netzwerkarbeit sind insbesondere vier Aspekte zu berücksichtigen:

- Zielklärung (Was ist (nicht) Gegenstand der Evaluation?)

- Auswahl von Kriterien und Indikatoren
- Methodenwahl und Datenerhebung
- Bewertung, Reflexion

Ziele

Mit den folgenden Zielbereichen werden die wesentlichen Gegenstände von Netzwerkarbeit erfasst:

- Rahmenbedingungen/Struktur (Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie sind Räumlichkeiten und technische Ausstattung? ...)
- Prozesse (Wie verläuft die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern? Wo haben sich funktionierende Routinen gebildet? Welche Prozesse verlaufen ineffizient oder sind fehleranfällig?)
- Ergebnisse (Welche Ziele haben wir in welchem Umfang erreicht?)
- Wirkungen (Zu welchen Wirkungen führen die erarbeiteten Ergebnisse?)

Weitere netzwerkspezifische Fragen sind z.B.:

Prozesse: Ist die Balance von Kooperation und Konkurrenz in unserem Netzwerk ausgewogen?

Ergebnisse: Erleben alle Beteiligten die Zusammenarbeit als win-win-Modell?

Ergebnisse/Prozesse: Entspricht die Außendarstellung des Netzwerks den Anforderungen der Auftraggeber und der Beteiligten?

Ergebnisse: Stehen Aufwand und Ergebnisse der Netzwerkarbeit in einer günstigen Relation zueinander?

Kriterien und Indikatoren

Je konkreter die Ziele und die Qualitätsstandards der Netzwerkarbeit formuliert wurden, umso einfacher ist die Auswahl von Kriterien und Indikatoren, insbesondere in Bezug auf den Zielbereich Ergebnisse.

Sind Ziele oder Qualitätsstandards relativ weich formuliert (Offener und wertschätzender Umgang zwischen den Netzwerkpartnern), bieten sich zwei Herangehensweisen an:

- Zum einen definiert man Indikatoren für den gewünschten Umgang:
 - Zustimmung, Lob und Wertschätzung wird in den offiziellen Treffen verbal formuliert.
 - Befürchtungen werden verbal formuliert
 - Kritik wird konstruktiv und in angemessener Form verbal formuliert.
 Diese Teilaspekte können dann abgefragt werden.
- Zum anderen kann man aus dem definierten Qualitätsstandard eine Zustimmungsfrage (Stimmt völlig überein = 1; stimmt überhaupt nicht = 6) ableiten:

Wie stimmen Sie der folgenden Aussage zu?
„Zwischen den Netzwerkpartnern herrscht ein offener und wertschätzender Umgang!“

Im Anschluss kommt es dann darauf an, im Rahmen der Reflexion die Bewertung zu hinterfragen: „Welche Beobachtungen und Wahrnehmungen haben Sie zu ihrer Bewertung veranlasst?“

Methodenwahl und Datenerhebung

Die wesentlichen Unterscheidungen sind hier

- anonym oder personalisiert,
- schriftlich mit anschließender Auswertung oder direkt durch Punktabfrage auf einem Flipchart oder

- durch eine offene Befragung ohne quantifizierte Bewertungen (siehe dazu den Fragenkatalog am Ende „Reflexion Netzwerkarbeit“).

Pragmatische Hinweise für die Methodenwahl:

- Bei eher kleinen Zahlen von Teilnehmenden – eine personalisierte und eher öffentliche Abfrage wählen.
- Bei eher großen Zahlen von Teilnehmenden – eine anonyme und schriftliche Abfrage durchführen.
- Bei vermuteten/warmen Konflikten sollte zusätzlich beachtet werden, dass genügend Zeit für die Reflexion und Erläuterung von Bewertungen vorhanden ist, unabhängig von der Methodenwahl.
- Eine quantifizierte Abfrage (Schulnoten für Ergebnisse, Prozesse ...) bietet ein gutes Bild und Reflexionsinstrument.

Bewertung, Reflexion

Nach der Erhebung der Einschätzungen und Bewertungen werden die Ergebnisse bewertet und reflektiert. Ihnen wird eine bestimmte Bedeutung zugesprochen.

Folgende Fragen tragen dazu bei, hilfreiche Erkenntnisse und Schlüsse aus einer Evaluation zu ziehen:

- Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen? Bei welchen Themen haben Sie eine bessere/schlechtere Bewertung erwartet?
- Welche der Bewertungen löst auch so etwas wie Stolz/Zufriedenheit/Enttäuschung aus?
- Welches Ergebnis überrascht Sie am meisten? Warum?
- XY ist sehr gut bewertet worden. Was hat/

wer hat/wie haben wir dazu beigetragen, dieses gute Ergebnis zu erzielen? Warum haben wir dieses gute Ergebnis erzielt? Was können wir tun, um dieses gute Ergebnis zu wiederholen?

- Welche der Bewertungen löst bei ihnen selbst / dem Netzwerk den größten Handlungsdruck aus?
- Wo sehen Sie Ihre persönliche Bewertung im stärksten Widerspruch zur Durchschnittsbewertung? Wie erklären Sie sich das?

BEISPIELHAFTE FRAGEN ZUR REFLEXION DER NETZWERKARBEIT

Ergebnis:

Wie beurteilen Sie die Ergebnisse, die wir zusammen im Netzwerk Frühe Hilfen (z.B.) im letzten Jahr erzielt haben?

Was war gut?

Wo gibt es Verbesserungsbedarf und welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?

Prozess:

Wie zufrieden sind Sie mit unserer Zusammenarbeit in den Netzwerktreffen?

(1 schlecht, 10 sehr gut)

Was war gut, wo gibt es Verbesserungsbedarf und welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?

Atmosphäre:

Wie schätzen Sie momentan die Atmosphäre im Netzwerk ein? (1 schlecht, 10 sehr gut)

Was war gut, wo gibt es Verbesserungsbedarf und welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?

Koordination:

Wie schätzen Sie den Beitrag der Koordination zur Zusammenarbeit im Netzwerk ein und an welchen Beobachtungen machen Sie die Bewertung fest?

Was war gut, wo gibt es Verbesserungsbedarf und welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?

Struktur:

Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen (Ziele, Aufgaben, Zeit, Technik, Raum, Personal ...)?

Was war gut, wo gibt es Verbesserungsbedarf und welche Ideen oder Vorschläge haben Sie?

Literaturverzeichnis

Baitsch, Christof/Müller, Bernard (Hrsg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München/Mehring: Reiner Hampp Verlag.

Deutscher Bundestag (2011): Gesetzesentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung eines aktiven Schutzes von Kindern und Jugendlichen (Bundeskinderschutzgesetz – BkiSchG). Berlin: Bundesrats-Drucksache 17/6256. Abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/062/1706256.pdf> (Abgerufen am 02.08.2016).

Fördergrundsätze NRW (2018): Fördergrundsätze 2018 des Landes Nordrhein-Westfalen für die Weiterleitung von Bundesmitteln an die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe nach der Verwaltungsvereinbarung, Satzung und den Leistungsleitlinien zur Bundesstiftung Frühe Hilfen. Abrufbar unter: https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/foerdergrundsätze_nrw_2018-fruehe_hilfen.pdf (Abgerufen am 24.09.2018).

Grün, Josef (2008): Der Teamgeist. In: Röhrig, Peter (Hrsg.): Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn: Solution Tools. managerSeminare Verlag.

Hoffmann, Till/Mengel, Melanie/Sandner, Eva (2016): Kompetenzprofil Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen. NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Paderborn: Bonifatius GmbH Druck – Buch – Verlag. Abrufbar unter: <http://bib.bzga.de/anzeige/publikationen/titel/Kompetenzprofil%20Netzwerkkoordinatoren/seite/6/> (Abgerufen am 20.12.2016).

Holetz, Klaus (2012): Seminarunterlagen aus der Weiterbildung zur Organisationsentwicklung

auf Basis systemischer Transaktionsanalyse. Köln.

Leistungsleitlinien. Bundesstiftung Frühe Hilfen zur Umsetzung des Fonds Frühe Hilfen. 01.10.2017. Abrufbar unter: https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Leistungsleitlinien-Bundesstiftung-Fruehe-Hilfen.pdf (Abgerufen am 25.09.2018).

Meysen, Thomas/Eschenbach, Diana (2012): Das neue Bundeskinderschutzgesetz. Baden-Baden: Nomos-Verlag.

MFKJKS - Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW (2014): Präzisiertes Gesamtkonzept zur Umsetzung der Verwaltungsvereinbarung „Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen“ (2012 – 2015) gem. § 3 Abs. 4 des Gesetzes zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG) in Nordrhein-Westfalen. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Landeskoordinierungsstellen_Praezisiertes_LGK_BIFH_NRW.pdf (Abgerufen am 20.12.2016).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2014): Empfehlungen zu Qualitätskriterien zu Netzwerken Früher Hilfen. Beitrag des NZFH-Beirats. Bad Oeynhausen: Kunst- und Werbedruck. Abrufbar unter: <http://bib.bzga.de/anzeige/publikationen/titel/NZFH%20Kompakt%20Beirat%20Empfehlungen%20zu%20Qualitaetskriterien/> (Abgerufen am 06.01.2017).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2016a): Was sind Frühe Hilfen? Beitrag des NZFH-Beirats. Abrufbar unter: <http://www.fruehehilfen.de/fruehe-hilfen/was-sind-fruehehilfen/> (Abgerufen am 20.12.2016).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2016b): Qualitätsrahmen Frühe Hilfen. Impuls des NZFH-Beirats zur Qualitätsentwicklung. Bad Oeynhausen: Kunst- und Werbedruck. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Publikation_NZFH_Kompakt_Beirat_Qualitaetsrahmen_Fruehe_Hilfen.pdf (Abgerufen am 06.01.2017).

Paulus, Georg/Schrotta, Siegfried/Visotschnig, Erich (2009): Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: Danke-Verlag.

Quilling, Eike/Nicolini, Hans J./Graf, Christine/Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röhrig, Peter (2016): Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn: managerSeminare Verlag.

Schmette, Martina/Geiger, Eva/Franssen, Michael (2003): Phasenmodell für Netzwerke. In: Henning, Klaus/Oertel, Regina/Isenhardt, Ingrid (Hrsg.): Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit. Berlin et. al: Springer. S. 65-71.

Schone, Reinhold (2011): „Frühe Hilfen“ und „Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung“ - Plädoyer für eine fachliche und begriffliche Differenzierung. In: Freese, Jörg/Göppert, Verena/Paul, Mechthild (Hrsg.): Frühe Hilfen und Kinderschutz in den Kommunen. Praxisgrundlagen. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag. S. 17-33.

Schone, Reinhold (2015): Impulse zur Netzwerkarbeit Frühe Hilfen. Ein Autorenbeitrag von Prof. Dr. Reinhold Schone. Zur Einbindung von Netzwerken Frühe Hilfen in die Planung der

kommunalen Infrastruktur. NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Abrufbar unter: <http://www.fruehehilfen.de/impulse-netzwerk-schone/> (Abgerufen am 21.12.2016).

Schubert, Herbert (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, Petra/Ulrich, Otto (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten: Bd. 2, Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt-Verlag. S. 73–104.

Schubert, Herbert (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen. Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senge, Peter (2006): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Stolz, Heinz-Jürgen/Debener, Martin/Gilhaus, Lena/Günther, Christina/Hilke, Maren/Jasper, Christin M. /Kansy, Ursula/Kaup, Karl-Heinz/Köhler, Sabine/Schütte, Johannes D. (2016): Bericht der Landeskoordinierungsstelle zur fachlichen Begleitung des Lernnetzwerks und der Modellkommunen. Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (Hrsg.). Marl: news-media Druck & Werbung e.K..

Verwaltungsvereinbarung Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen in der Fassung ab 03.11.2015. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Verwaltungsvereinbarung_zur_Bundesinitiative.pdf (Abgerufen am 10.08.2016).

Verwaltungsvereinbarung. Fonds Frühe Hilfen über die Bundesstiftung Frühe Hilfen. 01.10.2017. Abrufbar unter: https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Verwaltungsvereinbarung-

Bundesstiftung-Fruhe-Hilfen.pdf (Abgerufen am 25.09.2018).

Visotsching, Erich/Schrotta, Siegfried (2005): Das SK-Prinzip. Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

Visotsching, Erich/Schrotta, Siegfried/Paulus, Georg (2009): Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: Danke-Verlag.

Wohlgemuth, Katja (2009): Prävention in der Kinder- und Jugendhilfe. Annäherung an eine Zauberformel. Wiesbaden: Springer VS.

Autorinnen und Autoren

Anna Baggemann

Mag. phil., Systemische Beraterin (SG), studierte u.a. Philosophie und Erziehungswissenschaften. Sie arbeitete von 2015 bis 2018 als wissenschaftliche Hilfskraft und anschließend als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für soziale Arbeit e.V. in Projekten der Frühen Hilfen, Familienzentren und in der Serviceagentur "Ganztätig lernen" NRW. Aktuell beendet sie ihr Zweitstudium der Psychologie an der Universität Münster.

Andreas Rauchfuß

Diplom-Kaufmann, systemischer Organisationsberater und Coach, ist Mitinhaber der Move Organisationsberatung in Münster. Seit mehr als 25 Jahren begleitet er Menschen dabei, ihre berufliche Zusammenarbeit zu optimieren und sich persönlich weiter zu entwickeln. Seine Schwerpunkte in Trainings und Beratung sind Führung, Kommunikation, Konflikte und Moderation.

Impressum

Herausgeber

Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen
im Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

Redaktion

Claudia Brörmann,
Désirée Frese,
Sabine Meißner,
Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen;
Kathrin Lassak,
Institut für soziale Arbeit e.V. Münster

© 2018 MKFFI 1017

1. Auflage
Düsseldorf, Dezember 2018

Die Webfassung kann heruntergeladen werden:
www.chancen.nrw/publikation

Satz

Fabian Beyer, Institut für soziale Arbeit e.V.
www.isa-muenster.de

Fotonachweis

Titelfoto © famveldman – stock.adobe.com

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen bzw. Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen bzw. Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

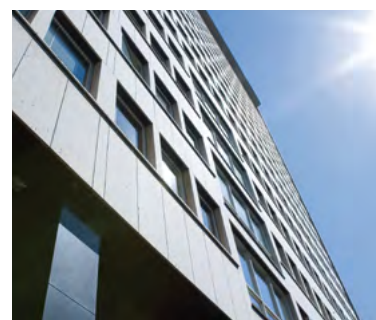
Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

 @ChancenNRW
 @ChancenNRW
 Chancen_nrw
 Chancen NRW



Bundesstiftung
Frühe Hilfen 

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend