



Handbuch zur Netzwerk-Entwicklung

Für soziale Netzwerke von Helfern und Helfersystemen
für Kinder und Jugendliche in psychosozialen Schwierigkeiten

Erste Erfahrungen aus dem Netzwerk Industrieviertel

TEIL B

des Endberichts MODUL 1

Februar 2012



www.noegus.at



Lilly Damm, Rainer Fliedl, Petra Katzenschläger, Ernst Tatzer, Brigitte Winter,

Institut für psychosoziale Medizin, Psychotherapie und Kindheitsforschung der
Karl Landsteiner Gesellschaft

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung zu diesem Handbuch.....	1
2.	Definition von Netzwerken und Kooperationen	2
3.	Vorteile und Dimensionen von Netzwerken	3
3.1.	Warum eigentlich Netzwerke?	4
3.2.	Die vier Dimensionen im Netzwerk	5
4.	Der Vernetzungsprozess	7
4.1.	Zielfindungsprozess	8
4.2.	Definieren der notwendigen Institutionen und der handelnden Personen.....	8
4.3.	Abgrenzung gegeneinander - deklarieren der Aufgaben und Möglichkeiten – Kooperation miteinander.....	8
4.4.	Entwicklung eines Organigramms	9
4.5.	Wissensentwicklung im Bereich ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen, Projektmanagement, Moderationstechnik.....	11
4.6.	Entwickeln notwendiger administrativer Fähigkeiten und zur Verfügung stellen von Ressourcen	11
4.7.	Entwickeln von Vereinbarungen und Standards	11
4.8.	Zur Komplexität und Dynamik in Netzwerken	12
4.9.	Der „bottom up“ Prozess in der Entwicklung und der „top down“ Prozess in den Institutionen.....	13
4.10.	Zusammenfassung: Netzwerk-Entwicklungsprozess.....	15
5.	Funktionen und Rollen im Netzwerk.....	16
5.1.	Bezirks-Netzwerk-Koordinatoren	17
5.2.	Die Plattform-Mitglieder	17
5.3.	Mitglied einer Arbeitsgruppe / Projektgruppe.....	18
5.4.	Das Projekt-Team	18
6.	Bewertung der Vernetzung durch die Akteure im Netzwerk.....	20
7.	Fördernde Faktoren – Stolpersteine in Netzwerken.....	21
8.	Netzwerker Tools	22
8.1.	Projekt - Management (PM) - die wichtigsten Bausteine	22
8.2.	Moderation – Sitzungen erfolgreich managen.....	26
8.3.	Allgemeines zur Zielformulierung	29
8.4.	Förderliche und hinderliche Haltungen in der Vernetzungsarbeit.....	30
8.5.	Grundsätzliches zu Funktion und Rolle	31
8.6.	Die vier Begleiter in einem Netzwerkbildungs-Prozess.....	32
8.7.	Regeln für offene Kommunikation in Gruppen	33
8.8.	Konstruktive Kritik	34
9.	Referenzen für Teil B.....	35

1. Vorbemerkung zu diesem Handbuch

Als 2006 die Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie des Landesklinikum Thermenregion Mödling aus der Heilpädagogischen Station entstand, veränderten sich auch patientenbezogene Behandlungsabläufe. Nun waren Absprachen zwischen Gesundheitssystem und Jugendwohlfahrt notwendig, um eine sinnvolle gemeinsame Versorgung zu entwickeln.

Es wurde sehr bald der Wille der Beteiligten erkennbar, kontinuierlich an einer Netzwerk-Entwicklung mitzuarbeiten, um die Kooperation miteinander zu verbessern. Dies sollte sowohl die Arbeit erleichtern, als auch zu einer möglichst guten Versorgung der Kinder und Jugendlichen führen.

Seit 2007 finden regelmäßig große Vernetzungstreffen statt, ein Krisenmanual war ein sichtbares Produkt einer gelungenen Vernetzungsarbeit. Nach den ersten Schritten der Selbstorganisation wurde allerdings auch deutlich, dass es professionelle Unterstützung und Begleitung für einen systematischen Aufbau eines so großen Netzwerkes braucht. Mit einer externen Unterstützung wurde ein Zielformulierungsprozess eingeleitet und eine Organisationsstruktur ableitbar. Diese ist jetzt Basis für die inhaltliche Arbeit der Teilprojekte, die sich mit der interinstitutionellen Arbeit mit den Kindern und ihren Familien beschäftigen.

Das vorliegende Handbuch entstand in der Reflexion der Entwicklungsarbeit der letzten fünf Jahre als ein Teilprodukt, das vom Auftraggeber gewünscht wurde und das nun anderen Netzwerken zur Orientierung dienen kann. Es stellt ein Teilergebnis eines bestimmten Entwicklungsprozesses dar.

Es ist aus der praktischen Arbeit entstanden und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, wenngleich es sich an relevanten anderen Modellprojekten orientiert und die wissenschaftliche Expertise der Netzwerkforschung und Evaluation einbezieht.

Ein wichtiger Unterschied zu üblichen Netzwerkentwicklungen im öffentlichen Bereich ist, dass dieses Netzwerk eine primäre „bottom up“ - Entwicklung hat und dadurch bestimmte Entwicklungsphasen anders durchlaufen wurden als in „top down“ gesteuerten Netzwerken.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei festgehalten, dass dieses Handbuch für die sehr spezifische Situation von sozialen Netzwerken für Helfersysteme für Kinder und Jugendliche und ihre Familien mit psychosozialen Schwierigkeiten geschrieben wurde.

Es ist kein Lehrbuch für Netzwerkbildung im Allgemeinen und es ist nur bedingt übertragbar auf soziale Netzwerke mit anderen Zielsetzungen.

In diesem Sinn wünschen wir möglichen anderen Netzwerken, denen diese Anleitung als Unterstützung für ihre Arbeit an die Hand gegeben wird, viel Erfolg und ebenso viel Freude am Gelingen wie im Netzwerk Industrieviertel !

2. Definition von Netzwerken und Kooperationen

a) Netzwerke

Netzwerke sind Strukturen zur Zusammenarbeit zwischen Einzelnen oder Institutionen über einen längeren Zeitraum hinweg, um gemeinsame Ziele zu erreichen und um für die Mitglieder einen Mehrwert zu erzeugen.

Statt nur punktuell oder eher zufällig zu kooperieren, sollen Netzwerkstrukturen dazu führen, dass sich alle Akteure aktiv an Austausch, Zusammenarbeit und Abstimmung beteiligen und sich darum bemühen, vorgegebene Zuständigkeiten zu überwinden.

Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk.

Die Idee des Netzwerks hat in der Wissenschaft eine lange Tradition, besonders in den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen z.B. in der Psychologie, Soziologie, Volks-Betriebswirtschaftslehre, um nur einige zu nennen.

Es gibt daher zahlreiche Arten von Netzwerken, je nach Zielsetzung und Herkunftsmatrix, in der sie gebildet werden, deshalb gibt es zahlreiche Definitionen von Netzwerken und eigene Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit Netzwerk-Forschung beschäftigen. Darauf wird hier allerdings nicht eingegangen, sondern auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen.

b) Kooperationen

Stufen der Kooperation: Koexistenz – Koordination – Kooperation (Bertelsmann Stiftung 2008)

Auf der Stufe der **Koexistenz** planen und arbeiten Institutionen unabhängig voneinander, es findet wenig Austausch statt und oft kennen sich die Fachkräfte außerhalb der eigenen Organisation kaum oder gar nicht, obwohl sie im nahen Umfeld arbeiten.

Eine **koordinative** Aktivität ist dann zu verstehen, wenn es um Terminabsprachen, Austausch von Informationen geht. Es gibt üblicherweise keine gemeinsamen Aktivitäten, aber eine Koordination von Angeboten, ein punktuelles Miteinander.

In der **Kooperation** gibt es unterschiedliche Intensitätsstufen, von gemeinsamen Kursen oder Veranstaltungen, über anlassübergreifende Kooperationen über einen bestimmten Zeitraum, bis zum kooperierenden Netzwerk, in dem es institutionsübergreifende Angebote zwischen mehreren Institutionen gibt. Kooperationen innerhalb desselben Trägers haben eine andere Dynamik als Kooperationen unterschiedlicher Träger, die viel differenzierterer Absprachen und Klärung bedürfen.

3. Vorteile und Dimensionen von Netzwerken

Es gibt - abgesehen von der persönlichen Ebene der Stärkung und Entlastung der einzelnen Netzwerk-Mitglieder - auf anderen Ebenen erhebliche Vorteile, die sowohl dem Arbeitsergebnis dienen als auch gesellschaftspolitisch relevant sind.

Zahlreiche Vorteile von Netzwerken werden aus der Perspektive der Gesundheitsförderung genannt (Knorr 2006):

- Einfluss des Netzwerks ist größer als der Einfluss einzelner Mitglieder
- „Resonanzraum“ und Inspiration für die eigene Arbeit und Ideen
- Netzwerk ist ein gemeinsames Such – und Lerninstrument
- Reformpool – Netzwerke können die Quelle für wichtige Veränderungen sein
- Profit von Erfahrungen anderer z.B. bei Problemlösungen
- Führen zu erweiterten Sichtweisen, oft auch zu Entlastung
- Eigene Stärken werden deutlicher durch die Rückmeldungen der anderen
- Unterstützung durch das Netzwerk wirkt motivierend und stärkt in der Alltagsarbeit
- Gemeinsame Interessensvertretung für gemeinsame Anliegen
- Hier getroffene Entscheidungen haben Abstimmung durch Aushandlungsprozesse hinter sich und haben eine größere Chance, akzeptiert zu werden – ausdiskutierte Lösungen!
- Netzwerke schaffen dadurch auch Sicherheit für Entscheidungsträger

Schubert (2008) nennt ganz allgemein folgende „besondere Effekte“ einer Kooperation von Organisationen in Netzwerken:

- Im Rahmen der Kooperation lässt sich das Erreichen der eigenen Ziele erfolgreicher umsetzen
- Die eigenen Innovationsprozesse lassen sich durch erfahrene Partner wirkungsvoll unterstützen
- Es gelingt ein effizienter Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen, die in der eigenen Organisation nicht vorhanden sind, für den Erfolg aber gebraucht werden
- Es findet ein Transfer bereichernder Ideen und Anregungen aus anderen Organisationen statt
- Es können Leistungen erbracht werden, zu der kein Partner allein aus eigener Kraft imstande ist

3.1. Warum eigentlich Netzwerke?

- **Schlechte Ergebnisse trotz hohen Einsatzes**

Komplexe Fallberichte und Publikationen – auch aus Niederösterreich (Tatzer 2003) - zeigen, dass hochproblematische langfristige Fall-Verläufe nicht selten trotz hohen Einsatzes der Beteiligten scheitern. Durch scheinbar konkurrierende Hilfsangebote im Bereich Kinder und Jugendliche und ihrer Familien kommt es in verschiedenen Behandlungslinien zu deutlich erhöhtem Aufwand und einer Wiederholung von Behandlungspassagen ohne jeglichen Erfolg. In schwierigen Fällen fallen die Kinder zwischen die Sessel, wenn sich keine Institution für zuständig erklärt.

Dies führt nicht nur zu schlechten Betreuungsergebnissen, sondern auch zu einem unnötigen Arbeitsaufwand in Institutionen und einer erheblichen Belastung der gesundheitsökonomischen Bilanz.

- **Reibungsverluste durch unterschiedliche Herangehensweisen**

Zusätzlich ergeben sich auch Reibungsverluste in der interdisziplinären Zusammenarbeit, weil die unterschiedlichen Systeme auf sehr unterschiedlichen theoretischen Grundlagen und Denkmodellen beruhen, die das fachliche Handeln der Akteure beeinflussen. Dies führt in der Folge zu unterschiedlichen Sichtweisen, Definitionen, Sprache, Herangehensweise und Interpretation der Situation eines Kindes und seiner Familie. In der Zusammenarbeit kommt es zu teils erheblichen Problemen, die das Ergebnis auch schwer beeinträchtigen können.

Dies gilt sowohl für die Verständigung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe (dzt. JWF) als auch für die Zusammenarbeit mit dem Gesundheitswesen und Bildungseinrichtungen. Es betrifft den qualifizierten Informations-Austausch samt allen damit verbundenen Datenschutzproblemen, wie auch gemeinsame Informations- und Dokumentationssysteme.

- **Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen**

Daher erscheint es sinnvoll, unterschiedliche Angebote im Rahmen von Frühförderung - Kindergarten - Schule - Jugendwohlfahrt – Kinder- und Jugendstationen und Kinder- und Jugend-Psychiatrie (Kompetenzbereiche - **Gesundheit - Jugendwohlfahrt - Bildung**) so zu koordinieren, dass die einzelnen Fäden einer Behandlung zu einem behandelnden Netzwerk verknüpft werden. Zahlreiche Problemlagen sind nur durch system- und professions-übergreifende Nutzung der Kompetenzen und Ressourcen lösbar.

Es wird zunehmend gefordert, das Nebeneinander von fachlichen Schubladen und behördlichen Hierarchien in den Ressorts Bildung, Gesundheit, Kinder- und Jugendhilfe und Soziales zu überwinden (Bertelsmann Stiftung 2008).

Menschen an einen Tisch zu bringen, deren Interessen und Fachgebiete sich überschneiden, bewirkt aber noch keine Verbesserung, es muss ein Mehrwert entstehen (Bertelsmann Stiftung 2008). „Am Runden Tisch sitzen ist noch keine Kooperation“.

- **Zweck eines Netzwerks: Teilen und Austauschen**

Der wichtigste Zweck eines Netzwerks sollte es sein, ExpertInnen und Entscheidungsträger aus einem bestimmten Bereich zusammenzubringen und Strategien zu entwickeln, wie diese am effektivsten ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen teilen und austauschen können.

- **Netzwerke brauchen Steuerung**

Kooperation und Vernetzung passiert nicht nebenbei und nicht von allein, sondern ist ein komplexer und permanenter Prozess, der Ressourcen, Kompetenzen und fachliche Steuerung notwendig macht. Ein Netzwerk ist vor allem kein Selbstzweck.

Das Planen, Organisieren und Umsetzen einer intensiven und effektiven Vernetzung ist eine große Aufgabe. Ebenso schwierig ist es, das Netzwerk in Gang zu halten - ein großer Zeitaufwand sowie ausreichend finanzielle Mittel sind hierfür notwendig.

Diese Aufgabe wird von Netzwerk-Akteuren und Geldgebern häufig unterschätzt.

3.2. Die vier Dimensionen im Netzwerk

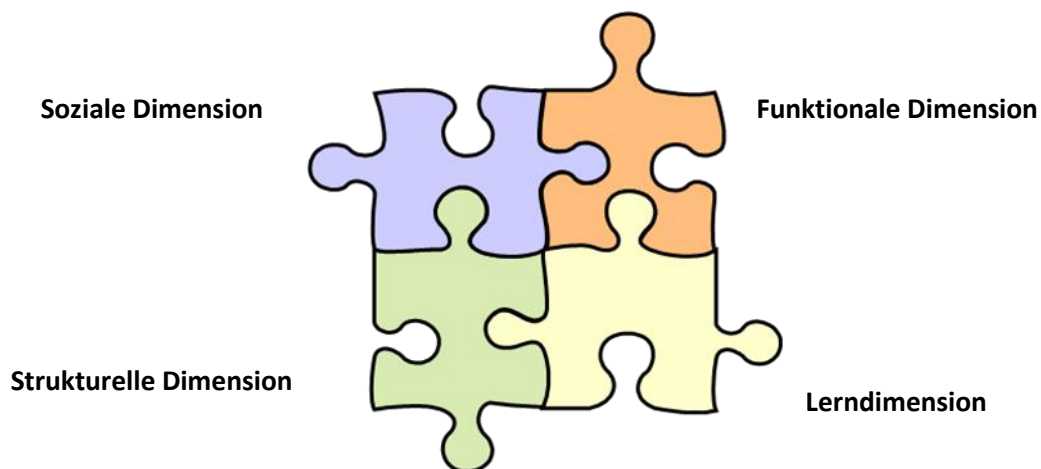
Netzwerkarbeit ist ein höchst komplexer Prozess, der nach S. Weber in vier Dimensionen abläuft:

Die **funktionale** Dimension, in der notwendige Klärungen über Aufgaben, Zuständigkeiten, Absprachen und Vereinbarungen stattfinden.

Die **soziale** Dimension, in der die Gruppendynamischen Prozesse zwischen den Beteiligten ablaufen, z.B. Aufbau von Vertrauen und / oder Kampf um die Macht stattfindet.

In der **strukturellen** Dimension werden beispielsweise folgende Fragestellungen bearbeitet, wie formalisiert Netzwerk-Arbeit sein muss oder wie sehr Netzwerk-Aktivitäten in die Verwaltungs-Hierarchien eingebunden sein sollen.

In der **Lerndimension** begeben sich die Beteiligten in einen Lernprozess, der nicht linear sondern zirkulär abläuft und ergebnisoffen aber auch störanfällig bleibt.



Alle vier Dimensionen müssen gleichermaßen beachtet und entwickelt werden, wenngleich nicht zur selben Zeit in derselben Intensität.

4. Der Vernetzungsprozess

- **Vernetzung ist Alltag**

Arbeit mit schwierigen Kindern und Jugendlichen und ihren Familien ist in jedem Einzelfall ein Vernetzungsprojekt. Es folgt einer alltäglichen Arbeitsanforderung einer interinstitutionellen Kommunikation und Verlaufsplanung, die bei jedem einzelnen Kind, das einen komplexen Hilfebedarf hat, stattfinden muss. Es wird versucht, diese Kommunikation und Kooperationswege zu erleichtern, dafür Vorbilder und Standards zu entwickeln, damit die notwendige Kooperation und gemeinsame Behandlungsplanung nicht bei jedem Einzelfall neu erfunden werden muss und ihr Gelingen nicht so sehr von einzelnen Akteuren und ihrem persönlichen Engagement abhängig ist.

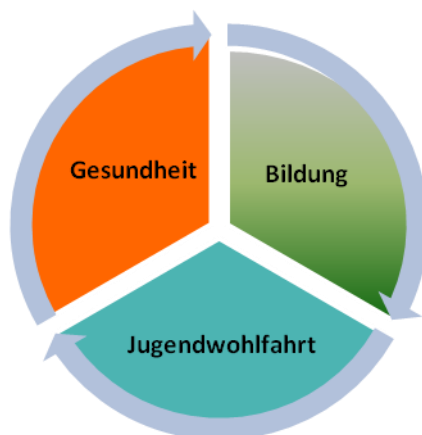
Zentraler Motor des Vernetzungsprojektes ist das Problembewusstsein vieler an der Basis mit den Klienten Arbeitenden und die Tatsache, dass sie sich aus einer Verbesserung der Kooperation einen hohen Benefit für die Alltagsarbeit, sowohl im Sinne einer Erleichterung der Arbeit, als auch im Sinne einer Qualitätsverbesserung erwarten.

Dieses Wissen um die notwendige Kooperation ist in der Regel an der Basis besser verankert als in den hierarchisch höheren Organisationsteilen.

Die beschriebenen Eckpfeiler des Prozesses der Vernetzung sind eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Zum besseren Verständnis werden sie hier getrennt voneinander beschrieben.

Das Netzwerk umfasst die zentralen gesellschaftlichen Institutionen, die Hilfestellungen für Kinder, Jugendliche und Familien in schwierigen Entwicklungssituationen zur Verfügung stellen können und zwar nach den Kompetenzbereichen:

- **Gesundheitssystem mit Kinder- und Jugendpsychiatrie und Kinder- und Jugendheilkunde**
- **Jugendwohlfahrt mit den ambulanten und stationären Einrichtungen**
- **Bildungseinrichtungen (Schule und Kindergarten) mit den psychologischen und pädagogischen Ressourcen**



4.1. Zielfindungsprozess

Nach den ersten Übereinkommen über eine Zusammenarbeit ist die Einleitung eines allgemeinen Zielfindungsprozesses sinnvoll. Ein gemeinsames Ziel orientiert alle TeilnehmerInnen des Netzwerks auf ein gemeinsames Ziel hin und gewährleistet einen Fortschritt in der Entwicklung. In der Praxis ist zwischen kurz- mittel- und langfristigen Zielsetzungen zu unterscheiden, wobei eine Zielpyramide ein hilfreiches Bild sein kann.

Der Prozess der Zielfindung sollte mit Hilfe eines verständlichen Beispiels, sowie ausreichend Zeit für Abstimmungs- Aushandlungsprozesse durchgeführt werden. Dies erfordert spezifisches Wissen über Zielfindung, aber auch über Netzwerke und Projektmanagement, weshalb ab diesem Zeitpunkt eine professionelle Begleitung ratsam ist (Tools 8.3.).

4.2. Definieren der notwendigen Institutionen und der handelnden Personen

Im Industrieviertel hat sich die Einführung einer eigenen Plattform als Organisationsebene für die Kooperation der VertreterInnen der politischen Bezirke und großen Institutionen bewährt.

Dazu wurden die Plattform-Mitglieder nach dem Delegationsprinzip ihrer Herkunftsorganisationen definiert und eine Vereinbarung zur Funktion der Plattform erarbeitet.

Dieser Prozess war im Fall des Netzwerks Industrieviertel eng verbunden mit der Erarbeitung der Ziele. Um eine arbeitsfähige Größe (ca.30 Personen) nicht zu überschreiten, ist ein steuerndes Eingreifen notwendig, besonders wenn der Wunsch „alle dabei zu haben“ formuliert wird.

4.3. Abgrenzung gegeneinander - deklarieren der Aufgaben und Möglichkeiten – Kooperation miteinander

Institutionsdynamik

Unterschiedlichkeit ist eine notwendige Voraussetzung für eine gleichwertige Kooperation aller Beteiligten (**Institutionsdynamik**). Deshalb ist der Prozess der Deklaration, welche Aufgaben welche Institution hat und damit die Klärung der nützlichen Unterschiede eine wichtige Voraussetzung, ja sogar eine unabdingbare Notwendigkeit für eine anschließende Kooperation.

Gruppendynamik

Gleichzeitig ist auch eine persönliche Klärung zwischen den Protagonisten (**Gruppendynamik**), die eine mehr oder weniger lange Vorgeschichte miteinander in unterschiedlichen Kontexten haben, notwendig.

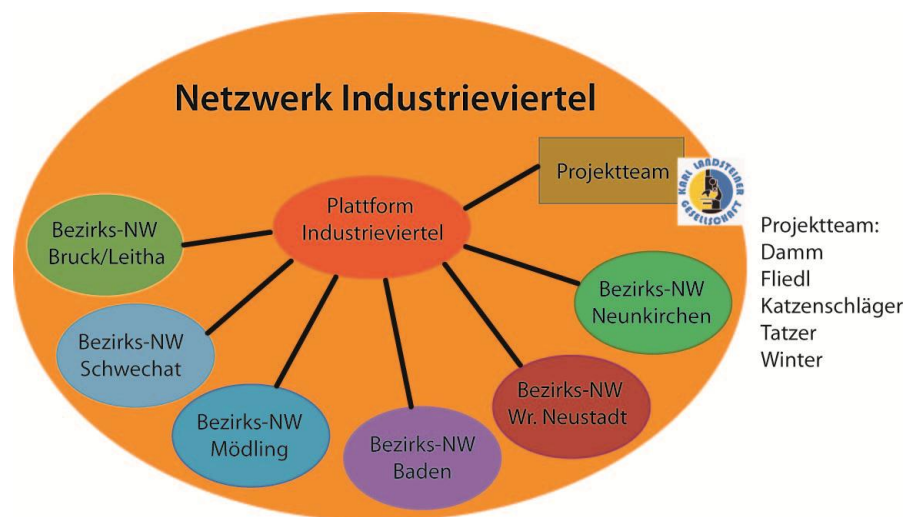
4.4. Entwicklung eines Organigramms

Die Entwicklung eines Organigramms stellt einen zentralen Klärungsprozess in der Organisation eines Netzwerks dar. Sie macht die innere Struktur sichtbar und für die Mitglieder auch verstehbar.

Die Mitgliedschaft in der Plattform im Industrieviertel soll beispielsweise von den Personen her konstant sein und ist von den Institutionen her definiert. Dennoch ist die Teilnahme freiwillig und beruht auf der individuellen Motivation.

Abb.1

Beispiel des Organigramms aus dem Industrieviertel mit Plattform, Bezirksnetzwerken und Projektteam (genauere Beschreibung des Teams Teil A Endbericht Modul1)



- Große Unterschiede in den Bezirken

Die Bezirksnetzwerke sind in ihrem Entwicklungsstand regional sehr unterschiedlich ausgeprägt, je nach Entwicklungsdauer des Netzwerks und auch in Abhängigkeit von handelnden Personen und ihrem individuellem Engagement und Werdegang bzw. vorhandenen Institutionen.

Diese Unterschiede sind legitim und Ausdruck der Eigenständigkeit der jeweiligen Netzwerke. Auch die Entwicklungsdynamik ist sehr verschieden, wobei gegenseitige Ermutigung und Unterstützung durch den Austausch bei den Plattformtreffen und bei den Bezirksnetzwerk-Koordinatorentreffen sichtlich zunehmen.

Ein Bezirksnetzwerk wird grundsätzlich von 2 KoordinatorInnen gemanagt, wobei zumindest eine Person der JWF angehört. Diese KoordinatorInnen schicken Einladungen aus, erstellen die Tagesordnung, organisieren den Ort des Treffens und die Erstellung eines Protokolls (siehe auch 5.8.).

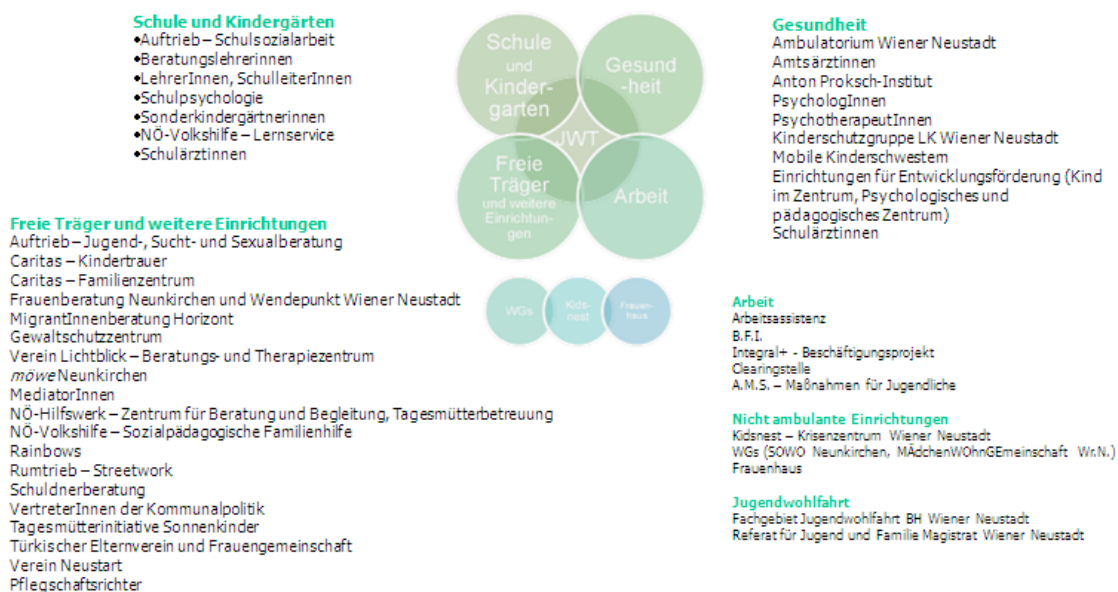
Die Verschiedenheit kommt auch in der Varianz der Häufigkeit der Treffen innerhalb eines Bezirks zum Ausdruck, diese reichen von 6 wöchigen Abständen bis 3x pro Jahr.

Unterschiedlich ist auch die Einbindung (und damit Unterstützung) der Vorgesetzten in den Hierarchien, wobei grundsätzlich die Teilnahme an den Treffen mit Wissen und Zustimmung der Vorgesetzten geschieht.

Die ständig notwendige Aktualisierung der Mitglieder-Adressen, die Kommunikation und Organisation bedeuten einen erheblichen Arbeitsaufwand, der oft schwierig zu leisten ist neben der hohen Alltagsbelastung. Diese Mehrarbeit ist in den ersten beiden Jahren besonders groß und die Vorteile des Netzwerkes erst nach dieser Zeit wirklich wahrnehmbar.

Wie ein Bezirksnetzwerk nach 11 Jahren systematischer Entwicklungs- und Zusammenarbeit aussehen kann, lässt sich am Beispiel Wr. Neustadt sichtbar machen.

Die Netzwerkpartner am Beispiel Wr. Neustadt



- Ziel

Das ultimative Ziel des Netzwerkes ist es, dass in der Endstufe möglichst alle Institutionen vertreten sind. Ein Netzwerk ist ein hoch dynamisches Gefüge, in dem ständig Veränderungen stattfinden, daher ist jede Darstellung nur eine Momentaufnahme. Es gibt immer wieder Wechsel bei den Personen wie Versetzungen, Pensionierungen etc., und auch Neuerungen bei den Institutionen durch Neueröffnung oder Strukturreformen.

Deutlich werden diese Änderungen bei den ständig notwendigen Aktualisierungen in der Website www.kindernetzwerk.at sichtbar.

4.5. Wissensentwicklung im Bereich ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen, Projektmanagement, Moderationstechnik

Notwendige Lernvorgänge müssen zum richtigen (notwendigen) Zeitpunkt stattfinden, damit sie sich stärkend und belebend auswirken. Z.B. können in einem eigenen Workshop grundlegende moderationstechnische Werkzeuge vermittelt werden, genau dann, wenn diese Fertigkeiten aktuell gebraucht werden (Visualisierung, Moderieren eines zielorientierten Prozesses, Ergebnissicherung).

Das Lernen im Netzwerk ist eine zentrale Dimension in Netzwerken, die Lernvorgänge finden in allen Bereichen, bei allen Personen auf Augenhöhe und partizipativ statt.

Dabei ist Erfahrung von Selbstwirksamkeit für die Motivation sehr wichtig.

Lernen findet sowohl prozessbegleitend, als auch immanent und auch organisiert statt. Lernen im Netzwerk ist meist ergebnisoffen.

Auf die Notwendigkeit der Wissensvermittlung ist im gesamten Entwicklungsprozess zu achten, da es zu abrupten Blockierungen der Entwicklung auf der Arbeitsebene kommt, wenn das Wissen über soziale und gruppendynamische Tools fehlt.

Dieser Mangel wird von den Teilnehmern meist nicht angesprochen und muss durch die Begleitung wahrgenommen und verbalisiert werden.

4.6. Entwickeln notwendiger administrativer Fähigkeiten und zur Verfügung stellen von Ressourcen

Eine professionelle Einladung zu einem Treffen zu erstellen ist keine Selbstverständlichkeit, ebenso die Anfertigung von Teilnehmerlisten, Tagesordnungen und Protokollen. Es muss Möglichkeiten für Telefonate geben, die Möglichkeit mit Hilfe von PCs zu arbeiten, einen Internetzugang zu benützen, Verteiler-Listen für den Mailverkehr zu erzeugen, Fotokopien und Postversand zu organisieren und vieles mehr.

4.7. Entwickeln von Vereinbarungen und Standards

Dass es Absprachen und Standards in einem interdisziplinären Netzwerk geben muss, ist für alle evident. Es fehlen allerdings in Österreich - wie auch in Deutschland (Werkbuch Vernetzung) standardisierte und wissenschaftlich geprüfte Verfahren und Vorgehensweisen für Kooperationen, die systematisch und verbindlich angewendet werden können.

Ein gutes Beispiel für Absprache stellen die sehr gelungenen „Vereinbarungen zur Funktion der Plattform Industrieviertel“ dar, die zuerst allgemein diskutiert, dann von zwei Personen als Entwurf ausgefertigt und schließlich in einigen Durchgängen zur Abstimmung gebracht wurden.

Die Entwicklung weiterer Standards bzw. Vereinbarung z.B. für Entlassung, Überweisung, oder Aufnahme von Kindern, für die Dokumentation oder auch für einfache Kooperationen sind dzt. in Entwicklung .

Standards und Vereinbarungen sind ein sichtbares Ergebnis gelungener Netzwerkarbeit.

4.8. Zur Komplexität und Dynamik in Netzwerken

- **Spannung zwischen Institution und Netzwerk**

Die Akteure sind zwei Dienstherrn verpflichtet, einerseits ihrer Herkunftsorganisation und andererseits dem Kooperationsnetzwerk.

Sie haben sich auf das „Abenteuer Netzwerk“ eingelassen, in dem sie aus ihrem Herkunftssystem mit all seinen Regeln und Strukturen mit einem Bein aussteigen und mit dem anderen Bein dynamisch neue Aufgaben im Netzwerk wahrnehmen. Dieses Verhalten ist nicht nur durch ihre Funktion vorgegeben sondern auch individuell motiviert, und erfährt gleichzeitig Grenzen durch die Funktion in der Herkunftsinstitution.

Die Planungen und Ziele des Netzwerks müssen mit den Zielen des eigenen Anstellungsträgers kompatibel sein, und auch mit den individuellen fachlichen Zielen der konkreten Person. Diese Übereinstimmung kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

- **Wechselwirkung Struktur und Prozess**

Die Wechselwirkung von Struktur und Prozess im Netzwerk kommt dann zum Tragen, wenn es dynamisch und offen für Veränderungen angelegt ist. Vernetzung erfolgt nicht linear, vieles ist nicht planbar oder vorhersehbar. Charakteristisch für die Netzwerkentwicklung ist daher, dass alle Akteure im Netzwerk strukturell mit Komplexität, Steuerungsrisiken und Ungewissheiten konfrontiert werden. Lernen in Netzwerkprozessen ist mit hoher struktureller und prozessualer Ungewissheit verbunden. Deshalb sind die Lernprozesse sehr bewusst zu begleiten.

Besonders in der Netzwerk-Neubildungsphase gilt es immer wieder, einen Ausgleich zu finden - sich vorwagen in unbekannte Bereiche bzw. rückbesinnen auf etablierte Strukturen. Daher wird ein fortwährendes Auspendeln von dynamischen Phasen, in denen Veränderungen zustande kommen und statischen Phasen, in denen Neuerungen verankert werden müssen, in einem optimalen Netzwerk nötig sein (Werkbuch Vernetzung).

- **Vertrauen schafft Beziehung**

Wichtig ist auch, einen vertrauensvollen Umgang zu entwickeln, der zu tragfähigen Beziehungen ausgebaut werden kann. Die Leistung und Stärke kann sich deshalb auch erst nach einiger Zeit der Zusammenarbeit entfalten, wenn Vertrauen vorhanden ist und die Akteure sich als Partner auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel verstehen, wobei Netzwerke, die auf einen interdisziplinären und ressortübergreifenden Dialog ausgerichtet sind, besonders erfolgreich agieren (Bertelsmann 2008).

Nicht Macht oder Geld sind Erfolgsfaktoren für soziale Netzwerke, sondern Vertrauen, gemeinsames Interesse und gegenseitige Vorteile.

- **Steuerung durch Führen und Folgen**

Netzwerke bedürfen der Steuerung, aber sie funktionieren weder völlig hierarchisch noch ausschließlich über Selbststeuerung, erforderlich ist ein ausgewogenes Verhältnis von formalen Vorgaben und Selbststeuerung (Jugendhilfereport S 8). Kontinuierliche Leitung ist notwendig, und ein ständiges „Führen und Folgen“ muss das Funktionsprinzip sein.

4.9. Der „bottom up“ Prozess in der Entwicklung und der „top down“ Prozess in den Institutionen

Die hierarchische Ordnung in den Systemen spielt eine große Rolle beim Verständnis von Problemen: der Helfer/ die Helferin an der Basis ist ganz nahe am Kind und seinen Problemen und spürt daher am meisten Angst und die Notwendigkeit zur Problemlösung und Änderung. Deshalb ist die „bottom up“ – Entwicklung von sozialen Netzwerken so entscheidend, weil dieses Problembewusstsein das Commitment an der Basis sichert.

Weiter oben in der Hierarchie geht es vorrangig um Eindeutigkeit und systemische Bezüge. Die Bewertung der Qualität der Arbeit ist innerhalb der Hierarchien der Institutionen auf den verschiedenen Ebenen daher sehr unterschiedlich. Die Erfolgsmessung in der Arbeit mit dem Kind ist eine andere wie die eines Amtsleiters/Klinikleiters und wieder anders bei hochrangigen Entscheidungsträgern.

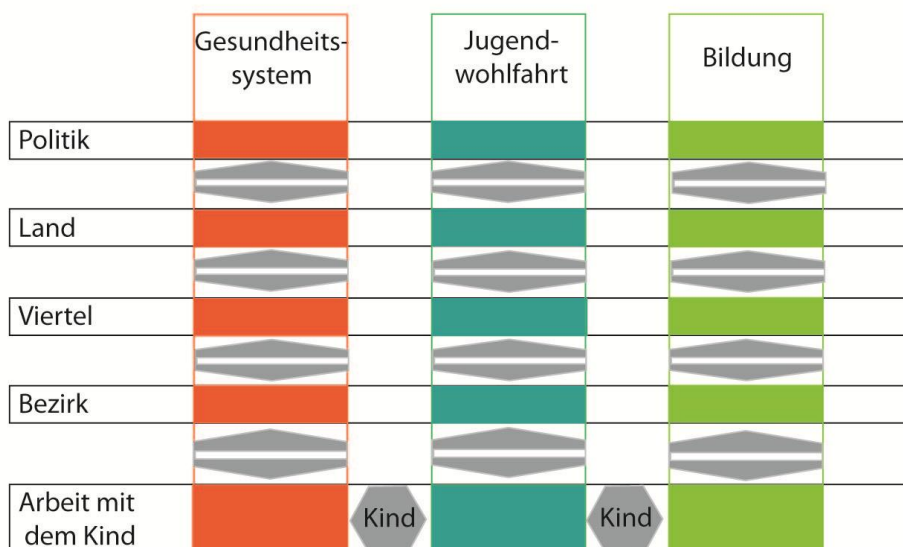
Die „top down“ Prozesse eignen sich für die Beschreibung von fest etablierten Strukturen im Netzwerk z.B. Jugendamt, Freie Träger der Jugendhilfe, Krankenhaus und niedergelassene Ärzte und Ärztinnen. Es sind hierarchische Strukturen, zentral organisiert, mit meist einseitiger Kommunikation, die Sicherheit und Stabilität schaffen und die Strukturen für die Gesellschaft aufrecht halten.

„bottom up“ Prozesse sind interdisziplinär, nachhaltig, abhängig von Personen und ihrer individuellen Motivation und Möglichkeit sich einzubringen. Es sind dynamische Beziehungen, die Kommunikation findet wechselseitig und auf Augenhöhe statt.

Die folgende Grafik zeigt einerseits den Querschnitt der drei großen Bereiche, Gesundheit – Jugendwohlfahrt - Bildung, die alle Zuständigkeiten in der Arbeit am Kind haben, sowie die unterschiedlichen Verwaltungsebenen der drei Bereiche mit den verschiedenen Leistungsanforderungen und Perspektiven.

Abb.4: Zuständigkeiten und Verwaltungshierarchien in der Arbeit am Kind

Institutionelle Hierarchieebenen der zu vernetzenden Institutionen



4.10. Zusammenfassung: Netzwerk-Entwicklungsprozess

Es lassen sich mehrere Ebenen in der Netzwerkarbeit identifizieren, die nach der Klärung des Ziels des Netzwerks und der Mitgliedschaft beim Netzwerk, zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Entwicklungsprozess auftauchen und bearbeitet werden müssen.

Arbeitsebene	Interinstitutionelle Ebene	Edukative Ebene
Klientenbezogene Themen	Abgrenzung und Funktionsklärung zwischen den Institutionen	Erlernen von Projektmanagement, Moderationstechnik, u.s.w
Selbstorganisation des Netzwerks	Umwandlung der „Bottom Up“ Entwicklungen in „Top Down“ Aufträge in den Institutionen	Büroorganisation (Versandlisten, Protokolle, u.s.w.)

Wie bereits mehrfach beschrieben, ist ein Netzwerk ein sehr komplexer und dynamischer Organismus, der durch zahlreiche unterschiedliche Perspektiven wahrgenommen werden kann und der sich einer einfachen linearen Beschreibung entzieht.

Aus diesem Grund finden sich auch in diesem Handbuch wiederkehrende Begriffe und Einteilungen, je nachdem, unter welchem Aspekt Inhalte subsummiert werden.

Dies trifft beispielsweise auf die „Dimensionen“, auf die „Vier Begleiter“, oder „Ebenen“ im Netzwerk zu. Sie sind vergleichbar einem Kaleidoskop, das bei jeder Bewegung ein anderes Bild entwirft, obwohl es sich immer um dieselben Elemente im selben Instrument handelt.

5. Funktionen und Rollen im Netzwerk

- Funktion ist nicht Rolle

Wichtig erscheint hier die klare Unterscheidung zwischen Funktion und Rolle, die Pechtl bereits 1989 definiert hat:

FUNKTION ist eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist.

Eine **ROLLE** hingegen ist ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird.

Zum besseren Verständnis findet sich im Kapitel Netzwerker-Tools eine ausführliche Darstellung der Unterschiede in Form einer Tabelle (8.5).

- Wechselnde Funktionen sind wichtig

NetzwerkerInnen sind – im besten Falle - zugleich Lernende und Lehrende. Sie arbeiten in einem Kontext, der sowohl von Beziehungen als auch von institutionellen Strukturen bestimmt ist. Beide Dimensionen ihrer Aufgabe müssen sie wahrnehmen, verstehen, gestalten und verändern. Die professionelle Herausforderung besteht im Wesentlichen darin, dass NetzwerkerInnen nicht auf einfache Gewissheiten und vorgefertigte Handlungsstrategien zurückgreifen können. Sie müssen mit Unvorhergesehenem und Überraschendem produktiv umgehen, ihr Handeln ist stets von Unsicherheiten und Ungewissheiten bestimmt (Bertelsmann Stiftung 2008).

Wechselnde Aufgaben machen wechselnde Leitungen notwendig, wobei sich im günstigsten Falle in einem Netzwerk alle beteiligten Personen, wie auf einem Marktplatz, mit ihren Fähigkeiten zur Verfügung stellen. Dies führt dazu, dass je nach Qualifikation für eine bestimmte Aufgabe die Leitung in der Gruppe wechselt.

Dies kann für Leitungspersonen aus Hierarchien, die annehmen, immer alles wissen zu müssen, je nach Bewältigungsfähigkeit eine Chance oder auch ein Hindernis sein. Auf jeden Fall prägen diese Dynamiken die Arbeitsfähigkeit innerhalb eines Netzwerks sehr.

Netzwerkmitglieder sind ein Teil des regionalen Bezirks-Netzwerks, und als solches auch ein Teil des gesamten Netzwerks. Die Teilnahme an den häufigeren regionalen Treffen schafft Möglichkeiten zu Kooperationen und vertrauensvoller Beziehung, die jährlichen großen Vernetzungs-Tagungen setzen neue Impulse und erweitern den Gesichtskreis. Die eigene prinzipielle Zuständigkeit muss besonders an Schnittstellen bekannt sein, es muss aber auch die Bereitschaft vorhanden sein, die Probleme außerhalb des eigenen Bereichs wahrzunehmen und auch lösen zu wollen.

Dabei spielt die Bereitwilligkeit, voneinander zu lernen eine wesentliche Rolle.

Im Folgenden werden einige Funktionen aus dem Netzwerk Industrieviertel dargestellt.

5.1. Bezirks-Netzwerk-Koordinatoren

Eine zentrale Bedeutung für das Gelingen des gesamten Vernetzungsprozesses haben die Koordinatoren in den sechs Bezirks-Netzwerken. Zumindest eine der beiden KoordinatorInnen sollte aus der JWF stammen, was eine gewisse Kontinuität sichert. Wie in der Darstellung der Bezirksnetzwerke bereits erwähnt, sind die Evidenzhaltung der Mitglieder, die Ausschreibung und Erstellung der Tagesordnungen der Treffen im Bezirk Hauptaufgaben der Bezirks-KoordinatorInnen.

Die Moderation und Ergebnissicherung (u.a. in Form von Protokollen, die verlässlich erstellt und zugesandt werden), Einladungen an ReferentInnen zu bestimmten Themen, sowie die Festlegung des Ortes sind weitere wichtige Aufgaben (siehe auch 4.4.).

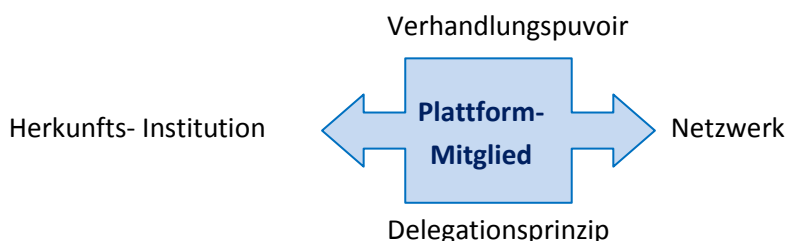
Als zentrale Aufgabe der Koordinatoren vor Ort ist auch die Gestaltung der Kommunikation mit allen Mitgliedern, das bedeutet sowohl die sichere und regelmäßige Kommunikation, als auch eine hohe Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und auf andere Menschen wertschätzend zuzugehen.

Es sollte bei dieser Funktion eine Konstanz der Personen bestehen und neben der Bestätigung durch das Netzwerk eine „top down“ - Beauftragung durch einen Vorgesetzten (z.B. Bezirkshauptmann in der JWF) erfolgen.

5.2. Die Plattform-Mitglieder

- Informationsaustausch

Da eine allgemeine Teilnahme aller im Netzwerk Engagierten nicht möglich und sinnvoll ist, werden ihre Mitglieder im Delegationsprinzip, je nach Kultur der vertretenen Gruppe, gestellt. Jedes Mitglied der Plattform ist somit seinem dahinter stehenden System verpflichtet und bringt Information, Anliegen und ein Verhandlungspouvoir seiner Einrichtung /Gruppe/ Bezirkes mit. Es trägt Verantwortung für den Informationsaustausch zwischen Plattform und Herkunftssystem und dafür, dass in der jeweils anderen Struktur die Inhalte, die es mitbringt, besprochen werden. In der Plattform entscheiden die Mitglieder wesentliche Fragen, wie z.B. Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Netzwerk ablaufen.



Es ist zudem wichtig, dass hochrangige VertreterInnen in der Plattform sind. Dies gibt den notwendigen Rückhalt aus der Herkunftsgruppe bzw. der Herkunfts-Organisation.

5.3. Mitglied einer Arbeitsgruppe / Projektgruppe

In einer Arbeitsgruppe wird auf ein sehr konkretes Thema bzw. Problem fokussiert, sie ist das Zentrum der fachlichen Entwicklung. Die Mitglieder haben sich freiwillig aus Interesse oder Neugierde dazu entschlossen, an einer Lösung aktiv mitzuarbeiten. Hier durchmischen sich die Mitglieder des Netzwerks noch einmal und heben alle anderen wirksamen Gruppenmerkmale, wie gemeinsame Institution oder gemeinsamer Bezirk, komplett auf. Jede Arbeitsgruppe hat eine verantwortliche Leiterin, die den Prozess steuernd unterstützt.

Dies führt zu belebenden neuen Begegnungs- und Lernmöglichkeiten. Auch hier ist eine „top down“- Beauftragung durch die vorgesetzte Behörde bzw. der einzelnen Institutionen notwendig.

Beispiel eines Arbeitsgruppenthemas:



5.4. Das Projekt-Team

- Aufgaben

Das Projektteam hat von Anfang an eine Schlüsselfunktion als Impulsgeber. Es ist eine zentrale Schaltstelle, in der der Überblick gewahrt wird, in der jedes Mitglied auch spezielle Kommunikationsaufgaben bewältigt. Von dort wird die Netzwerkidée vermittelt und weiter getragen, es werden Projektideen angeregt, Pläne und Möglichkeiten vorgedacht und diskutiert, Sitzungen exakt vorbereitet, Konzepte für Treffen und Veranstaltungen gemacht und Aktivitäten koordiniert. Die Mitglieder im Team sind wechselweise auch Moderatoren, speziell in schwierigen oder Anfangsphasen und eine Art Lernzentrale für das gesamte Netzwerk.

Gemeinsame Aufgaben im Team sind das Skizzieren von Entwicklungsschritten – Erkennen von Veränderungen und die Fähigkeit, angemessen darauf zu reagieren. Auch die Erstellung der Berichte, die Vorbereitung von Vorschlägen für Vereinbarungen, die Termingestaltung im gesamten Netzwerk-Prozess und mögliche Problembehandlung bei Konflikten.

Schließlich liegt auch die Finanzierung des Projekts durch die Formulierung von Anträgen in der Verantwortung des Projektteams bzw. des Projektleiters.

- **Schlüsselfunktionen im Team**

Diese Schlüsselfunktionen im Projekt-Team erfordern ein hohes Maß an Offenheit und Kompetenz in unterschiedlichen Bereichen (nach Klott):

Personale Kompetenzen: Kommunikations- und Teamfähigkeit, Flexibilität, Kritik - und Konfliktfähigkeit, Beharrlichkeit, Motivationsfähigkeit, Querdenkertum

Methodisches Wissen und Können: moderieren, verhandeln, präsentieren, Konferenzen gestalten, internetgestützte Kommunikation initiieren und moderieren, Prozesse strukturieren und kritisch reflektieren

Organisatorische Kompetenz: Zeitmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, effektive Organisation von Treffen, Transparenz der Abläufe und Entscheidungen

Überfachliches Wissen: Branchenkenntnisse, Kenntnisse regionaler und politischer Strukturen, Wissen um gruppendynamische Prozesse.

All diese Qualitäten und Kompetenzen sind selbstverständlich auch wünschenswert für die „Knotenpunkte“ im Netzwerk, wie die Bezirksnetzwerk-Koordinatoren.

Die Professionalisierung auf dieser Ebene ist deshalb von entscheidender Bedeutung.

Die aktive Erarbeitung und Pflege eines **positiven Netzwerk-Klimas** ist ein zentrales Geschehen und ist wesentlich mitverantwortlich für das Gelingen der Vernetzung. Das Klima wird von zahllosen Einzelfaktoren und Ereignissen geprägt und entzieht sich einer direkten zielgerichteten „Ansteuerung“.

Eine personifizierte Beschreibung des Projektteams im Industrieviertel ist in Teil A des Endberichts nach zu lesen.

6. Bewertung der Vernetzung durch die Akteure im Netzwerk

Eine erfolgreiche Netzwerkarbeit setzt eine erfolgreiche Kommunikation voraus. Dies bedeutet regelmäßige Rückfragen bei den TeilnehmerInnen in Form von Feedback-Schleifen, um wichtige Informationen über Stimmung, Anliegen und Probleme zu erhalten.

Die Befragung der TeilnehmerInnen kann auch notwendige Änderungen oder Entwicklungsschritte in Erfahrung bringen. In diesem Sinn wird nicht nur bei jedem einzelnen Treffen eine kurze Rückfrage durchgeführt, sondern in dieser Weise sind auch die beiden im Folgenden dargestellten Abfragen zu verstehen, die notwendige prozessbegleitende Rückmeldeschleifen sind.

Ein Beispiel ist die sog. SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), die anlässlich der Großen Netzwerk-Tagung 2011 durchgeführt wurde (Siehe Teil A).

SWOT- Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Bsp.: Regelmäßige Treffen konkrete Schritte bessere Auffangmöglichkeit für das Kind/den Jugendlichen, Kooperation vertiefende Vernetzung	Bsp.: Zeitnot und hohe Arbeitsbelastung → Effizienzsteigerung
	Risiken	Bsp.: Persönlicher Kontakt	Bsp.: Überforderung des Einzelnen

Evaluation:

Abgesehen von der einfachen Abfrage in Form einer SWOT-Analyse ist natürlich die Evaluation des Netzwerks und der Netzwerkarbeit eine entscheidende und anspruchsvolle Aufgabe.

Es geht nicht nur um die Zahl und Verteilung der Netzwerk-Kontakte, die ähnlich einem Soziogramm bereits wertvolle Informationen über strukturelle Defizite und Lücken im Netzwerk enthalten, sondern auch um die Qualität der einzelnen Kontakte, die ebenfalls erfasst werden muss. Es geht nicht darum, viele Verbindungen zu haben, es geht vielmehr darum, mit wem man auf welche Weise verbunden ist.

Die Evaluation ist essentiell für jedes Netzwerk, und will es von Bestand sein, ist die Hinzuziehung von Experten ratsam.

Evaluationen sollen nach der deutschen Gesellschaft für Evaluation (www.degeval.de) vier grundlegende Eigenschaften aufweisen:

Nützlichkeit – Durchführbarkeit – Fairness – und Genauigkeit.

Wichtig ist im Vorfeld die Information über die Rahmenbedingungen, Evaluationsfragen, Zielsetzungen, Methodik und eine Vereinbarung, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird.

Im Netzwerk Industrieviertel ist die Planung der Netzwerk-Evaluation soeben im vollen Gang, weshalb hier noch keine detaillierten Ergebnisse angesprochen werden.

7. Fördernde Faktoren – Stolpersteine in Netzwerken

- **Zuerst gegenseitig informieren**

Gegenseitige Information über die jeweils eigenen Systeme und Transparenz bezüglich Herangehensweise und Entscheidungswege soll an den Anfang jeder Kooperation gestellt werden. Dem kann ein Gespräch über Gelingendes in der bisherigen Zusammenarbeit vorangehen. Erst dann ist die Kommunikation über die Zusammenarbeit ratsam.

Voraussetzung sind die relative Gleichrangigkeit und Autonomie der verschiedenen Akteure sowie eine freiwillige und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Dass die einzelnen Akteure aus unterschiedlichen Zusammenhängen sich verständigen können und in einen gemeinsamen Zielfindungs- und Abstimmungsprozess treten, ist nicht selbstverständlich, sondern erfordert einen gemeinsamen Lernprozess im Netzwerk.

- **Ähnlichkeiten nutzen, von Unterschieden profitieren**

Vorteilhaft ist es, Ähnlichkeiten zur Vernetzung nutzen und von den Unterschieden profitieren, denn Ähnlichkeiten tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen und Unterschiede zeigen neue Ideen und Innovationen auf.

In Bezug auf die **fallbezogene Arbeit** braucht es klare Absprachen zur Klärung, Koordination, Fallführung, Kommunikation, gegenseitige Unterstützung und Kompetenzen, das Entwickeln einer gemeinsamen Sicht und Aufgabenverteilung.

Bei den **fallübergreifenden** Aufgaben sind gemeinsame Standards, Klärung der Erwartungen und Ziele, Fehlermanagement und Schaffung einer gemeinsamen Basis wichtig.

In der **Haltung** sind die Bereitschaft aufeinander zuzugehen, Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe, Verlässlichkeit und Vertrauen in der Netzwerkarbeit von Bedeutung.

Diese Qualitäten werden übereinstimmend in allen Berichten und Publikationen als wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Netzwerk-Arbeit genannt.

Eine Gegenüberstellung von förderlichen Faktoren und Stolpersteinen findet sich als Tabelle im Anhang unter den Netzwerker-Tools (8.4.).

8. Netzwerker Tools

Im Folgenden werden 8 Tools dargestellt, deren Verwendung sich in der bisherigen Vernetzungsarbeit als wichtig herausgestellt hat. Der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit halber ist die Beschreibung sehr knapp gehalten und nach Möglichkeit als kopierfähige Vorlage formatiert. Sie kann eine solide Ausbildung in den verschiedenen Bereichen (Projektmanagement, Kommunikation) allerdings nicht ersetzen.

1. Projektmanagement
2. Moderationstechnik
3. Zielformulierung
4. Förderliche – hinderliche Haltungen
5. Funktion und Rolle
6. Vier Begleiter im Netzwerkprozess
7. Kommunikationsregeln in Gruppen
8. Konstruktive Kritik

8.1. Projekt - Management (PM) - die wichtigsten Bausteine

Projektmanagement ist ein nützliches Werkzeug zur Umsetzung von komplexen Aufgaben.

Projekte haben einen Anfang und ein Ende (mit einem konkreten Datum).

Projekte haben ein definiertes Ziel und einen attraktiven Namen.

Die erste Frage muss beantwortet werden: Ist die „gute Idee“ auch projektwürdig ?

Zeitablauf

Ein Projekt beginnt mit einer **Vorphase** (informelle Anfragen, Vorgespräche, Absichtserklärungen, etc.). Dann folgt der eigentliche **Beginn** des Projekts: mit einem schriftlichen Projektauftrag und meist einem offiziellen Starterevent, auch „kick off“ genannt. Der Projektauftrag ist eine schriftliche Vereinbarung über die Verantwortlichkeiten und enthält eine Kurzbeschreibung des Projekts. Viele interessante Projekte sind deshalb glücklos verlaufen, weil es keinen Projekt-auftrag gab, sondern nur einige Menschen mit guten Ideen und guten Absichten.

Nun folgt die eigentliche **Durchführung** des Projekts: es werden schrittweise nach einem Plan die (verteilten) Aufgaben abgearbeitet. Dann tritt das vorhersehbare und geplante **Ende** ein. Es sollte durch ein Ereignis und Veröffentlichung sichtbar gemacht werden. Ein Abschlussbericht und eine Evaluation sind jedenfalls wichtige Teile des Endes.

Das **Projekt-Ziel** soll überprüfbar und möglichst klar formuliert sein (siehe auch Tool Zielformulierung). Wichtig ist auch die Definition der Nicht-Ziele, denn sie dient der sachlichen Abgrenzung.

Die Funktionen im Projekt sind ganz am Anfang zu klären:

- Wer ist der Projektauftraggeber?
- Wer ist ProjektleiterIn?
- Wer ist im Projektteam? - wer ist zeitweise MitarbeiterIn?

Klare Vereinbarungen helfen allen!

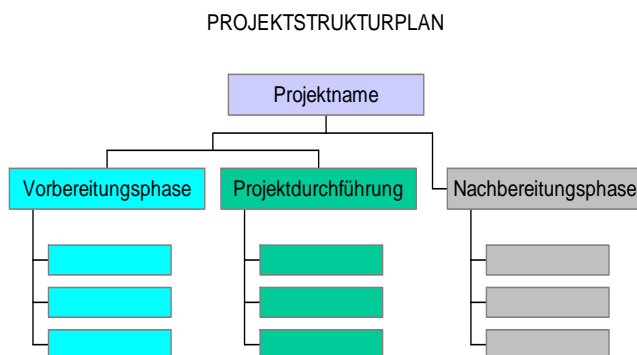
Das **Projektteam** erfüllt vereinbarte Aufgaben, berichtet regelmäßig, nimmt an Projektsitzungen teil, zeigt Konfliktlösungsbereitschaft.

Der **Projektleiter**/die Projektleiterin (PL) führt das Team, formuliert den Projektauftrag für die Unterschriftsetzung, hält Teamsitzungen ab, erstellt und adaptiert laufend die Planung, sichert die Erreichung des Zieles. Er nimmt die Vertretung gegenüber der Umwelt wahr, und hält den Informationsfluss nach allen Seiten aufrecht.

Der **Projektstrukturplan (PSP)** ist das Herzstück und unverzichtbarer Bestandteil eines gelungenen Projekts. Einfachstes Modell: Planung - Umsetzung - Abschluss - Evaluation

Der PSP enthält die große Planung im Überblick, aber auch die notwendigen Einzelschritte zur Durchführung, in ihm können sog. „Meilensteine“ oder Aufgaben definiert werden, es erfolgt die Zuordnung von Aufgaben an bestimmte Personen zu bestimmten Zeitpunkten.

Grafik: einfaches Beispiel eines PSP



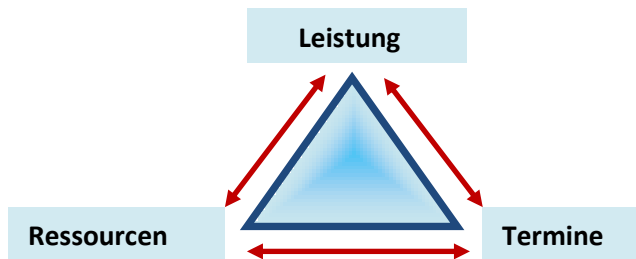
Arbeitspakete werden die Teilschritte genannt, die genau definiert von bestimmten Teammitgliedern in einer bestimmten Zeit zu erfüllen sind.

Die PL hat die Letztverantwortung für die Einhaltung der Vereinbarungen.

Kosten / Ressourcen

Planung, Erfassung und Dokumentation von Kosten und Ressourcen sind die ökonomische Basis eines Projekts und Grundlage für Entscheidungen und Wirtschaftlichkeit (in Abstimmung mit dem Projekt-Auftraggeber).

Die Planung bewegt sich im Spannungsdreieck, das durch die Rahmenbedingungen bestimmt wird:



Wird an einer der drei „Stellschrauben“ gedreht, zieht das notwendigerweise Veränderungen der beiden anderen Bereiche nach sich.

Dokumentation

Ein Projekt, das nicht dokumentiert ist, hat nicht stattgefunden! Die Dokumentation dient der Sichtbarmachung der Arbeit und Entscheidungen. Es muss von Anfang an allen klar sein, wer für die Dokumentation verantwortlich ist.

Marketing

heißt „vermarkten“ eines Projektes und umfasst Mitteilungen über das Projekt. Es ermöglicht erst die Akzeptanz und ist ein wichtiges Instrument im PM. Dies wird leider oft nicht ausreichend gemacht, was unweigerlich zu Spannungen und Problemen mit der Projekt-Umwelt führt!

Möglichkeiten: Gespräche, Ausstellungen, Präsentationen bei Konferenzen usw.

Evaluation

Bewertung des Projekts und seiner Ziele ermöglicht das eigene Lernen für zukünftige Projekte, hilft beim Argumentieren nach außen und ist ein wichtiges Qualitätssicherungs-Instrument (siehe auch Kapitel 6).

Projektabschluss

Das Ende erfolgt mit einer Ergebnispräsentation, das Team wird aufgelöst, die Projekt-Arbeit in einem Abschlussbericht dokumentiert.

Die Prinzipien des PM sollten in jedem Projekt Beachtung finden, ein munteres „beginnen wir einmal, es wird schon irgendwie gehen“ rächt sich meist sehr bald.

Goldene Regeln für das Projektmanagement sind:

- Je besser die Planung, desto geringer der Aufwand bei der Durchführung
- Kein Mensch vollbringt allein etwas Großes - Teamarbeit ist das Zauberwort
- Konflikte gehören dazu - konstruktive Lösungsstrategien bereithalten und einsetzen
- Ohne Dokumentation hat das Projekt nicht stattgefunden

Diese Kurzbeschreibung ist eine Zusammenfassung und soll nur dazu dienen, sich einen Einblick in das Thema zu verschaffen. Projektmanagement umfasst wesentlich mehr und ist aus diesen wenigen Seiten nicht zu lernen.

Viele Hinweise und der Projektauftrag stammen aus dem „Leitfaden zum Projektmanagement“ 1999, pib Wien, Autoren: Berger, Berger, Bodlak und Schubert, sowie aus einer Vortrags-Unterlage von A.Valny und C.Berger 2001.

8.2. Moderation – Sitzungen erfolgreich managen

Besprechungen profitieren von einer exzellenten Vorbereitung, eine schlecht vorbereitete misslungene Sitzung ist Raubbau an der Motivation und verlorene Zeit.

Erfolgreiche Sitzungen können hingegen enorm motivieren und Potential der TeilnehmerInnen (TN) zu Tage fördern.

Überblick über den Ablauf

- **Vor der Sitzung:**
 - Entwickeln der Tagesordnungspunkte (TOP)
 - Verschicken der Tagesordnung mit Ort und Zeit
 - Vorbereiten der Unterlagen und des Raums

- **Beginn:**
 - Feststellen der Anwesenden (Begrüßung, Vorstellungsrunde oder Neu-Vorstellungen)
 - Klären der Ziele, Rahmenbedingungen und Funktionen (Protokollführer, Moderation, TOP, Zeitrahmen, Ziel der Sitzung)
 - Vereinbarungen mit den TN, dass die Rahmenbedingungen Konsens sind
 - Kontinuität herstellen, Bezug zur letzten Sitzung (Protokoll)

- **Während der Sitzung:**
 - Strukturierend und klärend die Kommunikation unterstützen
 - an den vereinbarten Rahmenbedingungen festhalten

- **Abschluss:**
 - Überprüfung der Zielerreichung in der Sitzung
 - Neuer Termin und weitere Vorgangsweise

- **Nach der Sitzung:**
 - Schreiben und verschicken des Protokolls

Einige Details zu den einzelnen Punkten:

Bereits in der **Planung** muss Klarheit über die **Art der Sitzung** entstehen (Beispiele: Informativ Sitzung, Feedbacksitzung, Kreativitätssitzung, Problemlösungssitzung, Entscheidungssitzung).

Die Einladungen werden pünktlich ausgeschickt, mindestens 1-2 Wochen vor Termin.

Sitzungsunterlagen liegen kopiert und vorbereitet am Platz der TN

Sitzungsanfang ist störanfällig! (deshalb straffe Moderation notwendig- schnell zur Sache kommen, zu spät Kommende nicht durch besondere Aufmerksamkeit „belohnen“ (nur kurz begrüßen, keine Erklärungen für Verspätung zulassen)

Begrüßungswort pünktlich und einladend, herzlich, Rückblick auf letzte Sitzung

Erläuterung der TOP Liste

Das Protokoll der letzten Sitzung sollen alle kennen, der Moderator besonders. (Frage: Gibt es dazu Mitteilungen oder Ergänzungen?)

Liste der TN bei jedem Treffen anlegen! Hilfreich ist eine Vorlage, die mit aktualisiertem Datum immer wieder verwendet werden kann.

Protokollführer und Zeitwächter bestimmen

TOP Was wollen wir erreichen? Verantwortlichkeit für jeden Punkt und entsprechende Zeit für jeden TOP vorher genau planen!

Zahl der TN hängt von der Art der Sitzung ab! Ab 20 TN ist die Effizienz meist gefährdet.

Sitzungsordnung ermöglicht Kommunikation zwischen allen TN

Der Kreis – das Viereck hat jeweils „blinde“ Ecken – das Sechseck ist ideal

Funktionen während einer Sitzung:

Der **Moderator /die Moderatorin** hat günstigerweise analytische Fähigkeiten, kommunikative Kompetenz, Durchsetzungsvermögen, die Endverantwortung und strikte Orientierung auf die Aufgabe bzw. das Sitzungsziel und Kohäsionsorientierung (Gruppenzusammenhalt – Gruppenprozess).

Aktives Zuhören verändert Einwegkommunikation in einen Dialog. Darunter versteht man beispielsweise: gezielt Informationen erfragen, nachfragen, Inhalte paraphrasieren, Gefühle verbalisieren, konkretisieren – Inhalte präzisieren, regelmäßig zusammenfassen.

Es liegt in der Verantwortung des/der Vorsitzenden, den Rahmen zu schaffen, dass die TN produkt -und prozessorientiert arbeiten können (Vorsitz ist kein Angebot zur Selbstdarstellung).

An externe fachkundige Moderation denken und eventuell Vorsitz und Moderation trennen.

Zeitplan unbedingt einhalten (ev. „Zeitwächter“ aus der Runde einsetzen), Zeitüberschreitungen rächen sich mehrfach und gravierend.

Rahmenbedingungen wie Raumgröße, Belüftung, Beleuchtung, Temperatur, Akustik beachten bzw. aktiv gestalten („Der Raum als Dritter Pädagoge“). Lüftungspausen können entlasten.

Die **Technische Ausrüstung** muss spätestens eine Stunde vor Beginn überprüft werden (Flipchart, Tafel, Overhead, Laptop, Beamer, Internetzugang). Störungsquellen? (Baustelle, Straßenlärm, Telefon, Handy).

Eine klare Trennung der folgenden drei Bereiche ordnet chaotische Verhältnisse:

- **Information:** Neues berichten (nur Verständnisfragen erlaubt, keine Diskussionsmöglichkeit)
- **Diskussion:** alle Perspektiven und Meinungen einbringen
- **Entscheidung:** keine inhaltlichen Auseinandersetzungen, keine neuen Informationen. Methode zur Entscheidungsfindung (z.B. Abstimmungsverfahren) muss vorher geklärt sein.

Mögliche Probleme bei einer Sitzung:

Roter Faden geht verloren, Gespräch entfernt sich vom TOP, das Gespräch kommt nicht voran, TN sind unmotiviert, Nebenthemen greifen überhand etc.

Lösung: Aktives Zuhören, Aktivierung der TN z.B. durch Metakommunikation

Ein Protokoll soll möglichst klar abgefasst sein, es enthält:

- Zeit und Ort der Sitzung
- Anwesenheitsliste
- Funktionsverteilung (Aufgabenverteilung)
- Gliederung der TOP
- Darstellung der Beiträge der TN (ausführlich – wörtliches Protokoll, oder nur Ergebnisse – Resümeeprotokoll)
- Differenzierung in Haupt/Nebensachen
- Aufgabenverteilung, Zeitpunkt und Zuordnung zu Personen

Der **Abschluss** ist pünktlich und motivierend! Ein pünktlicher Abschluss wird von allen als Erfolg betrachtet. Er schafft eine Rückkopplung der TN, evaluiert kurz den Sitzungsverlauf, er klärt Verabredungen und Terminpläne.

Evaluation der Sitzungen in größeren regelmäßigen Abständen (mittels Checklisten) – sind ratsam - Änderungen notwendig?

Wertvolle Ratschläge wurden dem folgenden Buch entnommen:

„Sitzungen erfolgreich managen“ Herman Blom, Beltz Verlag Weinheim und Basel 1999

8.3. Allgemeines zur Zielformulierung

Das Bild einer Zielpyramide ist meist hilfreich bei der Formulierung der Ziele, ebenso wie ein praxisnahes Beispiel einer „gefüllten“ Pyramide, das den Akteuren erklärt, was gemeint ist.

Ohne gemeinsame Zielausrichtung ist das Projekt / Netzwerk in Gefahr zu zerfallen und /oder keinen Entwicklungsprozess und Fortschritt in der Diskussion zu erzielen.

Zielpyramide

- Ziel ist nicht dasselbe wie Wunsch
- Ziel ist auch nicht etwas, das ohnehin eintritt
- Bild schaffen, das man sich vorstellen kann



Charakteristika der kurz- mittel- und langfristigen Zielsetzungen:

Das Leitziel: hohe Akzeptanz, leicht kommunizierbar, genügend Spielraum für Individualität

Mittlerziel: realistisch, Ergebnisse produziert, welche Bestandteile des Leitziels werden hier konkretisiert, gewisser Spielraum möglich, soll Ideen auslösen, wie die Handlungsziele aussehen könnten, was ist der Ist- Zustand- zu dem das Mittlerziel den Sollwert abbildet

Handlungsziele: positiv und eindeutig formuliert (Kollege versteht dasselbe), möglichst wenig Spielraum, kleinere Herausforderung, abgestuftes Urteil ermöglichen- in welchem Umfang etwas erreicht werden soll. Was ist der Ist- Zustand, zu dem das Handlungsziel den Sollwert abbildet. Auf welche Besonderheiten reagiert das Handlungsziel

Ratsam sind eine professionelle Moderation, ausreichend Zeit und Geduld für die Aushandlungsprozesse und regelmäßige Visualisierung des Erreichten.

Es darf auch nicht vergessen werden, auf Bedenken, Sorgen oder Hindernisse angemessen einzugehen und sie zu berücksichtigen.

8.4. Förderliche und hinderliche Haltungen in der Vernetzungsarbeit

Förderliche Haltungen	Hinderliche Haltungen
Eine Einzelperson oder eine Gruppe nimmt zur Koordination die Fäden in die Hand und beteiligt die anderen Kooperationspartner daran.	Modell „ Lonesome Cowboy “ eine Einzelperson versucht den gesamten Prozess in Eigenregie zu gestalten, überlastet sich dabei und grenzt andere aus Modell „ Herde “ die TN warten auf die Initiative der anderen, keiner wird aktiv und geht los Modell „ Star “ einer steht im Rampenlicht, die anderen erledigen die Arbeit
Die Projekt-Koordinatoren schaffen einen offenen Entwicklungsprozess von Ideen und Vorgehensweisen, binden die TeilnehmerInnen in den Prozess ein	Die Projekt-Koordinatoren haben fixierte Vorstellungen, die den TeilnehmerInnen klare Aufgaben zuweisen und versuchen, diese durch zu setzen.
Durch Transparenz (vor allem der Projektkoordinatoren) bezüglich des angestrebten Prozesses, des aktuellen Standes und der eigenen Unzulänglichkeiten und Wissenslücken werden realistische Erwartungen, Authentizität und eine fehlerfreundliche Umgangsweise geschaffen	Durch ausgesprochene oder unausgesprochene Ansprüche oder Angst, eigene Lücken einzugestehen, entsteht eine Atmosphäre von Druck und Heimlichkeit zwischen den Beteiligten
Zielorientierte Zuwendung zur gemeinsamen Aufgabe	Versuche, die Treffen für eigene Belange zu nutzen und zu instrumentalisieren
Bereitschaft zur offenen Diskussion von gelungenen und problematischen Fallverläufen und Verfahren, den daraus gewonnenen Erkenntnissen anzupassen	Mangelnde Bereitschaft zur Reflexion, festhalten an vorgegebenen Denk- und Verfahrensabläufen.
Begegnung aller Beteiligten auf Augenhöhe	Versuche, die Beziehungen hierarchisch zu gestalten
Positive Bewertung und Integration unterschiedlicher Positionen: die unterschiedlichen Beiträge von Berufsgruppen, Institutionen oder Einzelpersonen werden positiv aufgenommen und in den Gesamtprozess integriert. Dies gilt auch für zunächst nicht einfache Positionen	Abwertung und Ausgrenzung unterschiedlicher Positionen: Beiträge von Berufsgruppen, Institutionen oder Einzelpersonen werden abgewertet und ausgegrenzt, nicht in den Gesamt-Prozess integriert

Quelle: Werkbuch Vernetzung

8.5. Grundsätzliches zu Funktion und Rolle

FUNKTION (Situationsbereiche)	TÄTIGKEITEN	ROLLEN
LEITUNG	bewerten, beurteilen entscheiden anleiten, leiten kontrollieren	Führer Initiator usw.
BERATUNG	beraten / Zeitstruktur! pers.Bereich / Fach-Bereich \ Funktion! Prob.Bereich	Beobachter
VERHANDLUNG	fordern, wünschen verhandeln Standpunkte klären Übereinstimmungen Ergebnisse festhalten Abweichungen	Idealist Koordinierer
(gewünschte) MITGLIED TEAM PARTNERSCHAFT GRUPPE ORGANISATION STAAT	Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststellen Situationsbeschreibung u. Mitteilung Ziele festlegen planen durchführen weiterleiten	Exponent Angepasster Rebell Fachmann Hofnarr

FUNKTION ist eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist.

Eine **ROLLE** hingegen ist ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird.

Quelle:(Pechtl 1989)

8.6. Die vier Begleiter in einem Netzwerkbildungs-Prozess

Vier wesentliche Aspekte begleiten einen Netzwerk-Prozess (Bertelsmann Stiftung 2008):

Qualifizierung: Wechselspiel immanenter und organisierter Qualifizierung und Weiterbildung besonders in Projektmanagement. Qualifizierung im Netzwerk-Prozess muss auf Augenhöhe stattfinden und auf Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Motivation ausgerichtet sein.

Damit **Öffentlichkeitsarbeit** ihre wichtige Funktion als Informations- und Motivationsinstrument erfüllen kann, sollte das Handwerk professionell beherrscht werden. Erfolge, Erfahrungen und Aktivitäten aus Projekten müssen mediengerecht aufbereitet und kommuniziert werden.

Wissenschaftliche Begleitung ist in Bezug auf Wissensinput und Selbstreflexivität von immenser Bedeutung. Sie sorgt für eine angemessene Verwertung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse, hilft Neues zu entdecken und die Wirkung von Maßnahmen zu analysieren.

Dem Wissenschaftler kommt dabei die Rolle als „Reflexionspartner“ und „kritischer Freund“ zu.

Evaluation Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen, sie dient der systematischen Verbesserung des Projekts und sollte von Anfang an mit bedacht werden (siehe Kapitel 6).

8.7. Regeln für offene Kommunikation in Gruppen

Zuhören

Hören Sie sich gegenseitig zu

Ausreden lassen

Lassen Sie den Anderen ausreden

Andere Standpunkte respektieren

Der Andere hat ein Recht auf seine Meinung

Nachfragen und Rückmeldung geben

Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen. Versichern Sie sich, ob Sie den Anderen richtig verstanden haben. Wiederholen Sie, was Sie verstanden haben, mit eigenen Worten

Den Anderen direkt ansprechen

Sprechen Sie den Gesprächspartner direkt an: Anschauen, mit Namen anreden

Jede/jeder spricht für sich

Verstecken Sie sich nicht hinter „man“ oder „wir“. Sprechen Sie von sich: „Ich ...“

Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für die Ziele anderer

Störfaktoren ansprechen

Wenn es Dinge gibt, die Sie beeinträchtigen oder hindern zuzuhören, sprechen Sie dies an und klären Sie es

Vermeiden Sie es, andere kritisch zu beurteilen

Sprechen Sie in Form von Ich-Botschaften. Sagen Sie, was Sie wollen, wie es Ihnen geht, statt anzuklagen und zu bewerten

Um Rückmeldung fragen

Vergewissern Sie sich, ob was Sie sagen, auch so ankommt, wie Sie es gemeint haben

Quelle:

Dr. Irene A. Wernecke Psychosoziale Beratungsstelle Universitätsklinikum Freiburg

Kommunikation verstehen Kommunikation verbessern (nach Ruth Cohn Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion Klett Cotta 2009)

www.uniklinik-freiburg.de/psychosoziale-beratung/live/Dokumente/kommunikation.pdf

8.8. Konstruktive Kritik

1. Konstruktive Kritik RICHTET SICH AUF EIN PROBLEM

...und nicht auf die Person

Es geht um konkretes Verhalten, das aus der Perspektive des anderen ein Problem darstellt
Kritik hingegen, die sich auf die Person richtet, macht sich an (vermeintlichen) Charaktereigenschaften des anderen fest, stellt den ganzen Menschen in ein schlechtes Licht.

2. Konstruktive Kritik IST KONKRET

... und nicht allgemein. Charakteristisch für allgemein formulierte Kritik ist der Gebrauch von Wörtern wie immer, nie, typisch.

Konstruktive Kritik hingegen ist zeitnah und präzise. Es geht um einen bestimmten Punkt im Hier und Jetzt.

3. Konstruktive Kritik formuliert Kritik in positive ZIELE um

... und sucht nicht Schuld und Schuldige. Sie will was ändern.

Ein Problem soll gelöst, eine Situation verbessert werden.

4. Konstruktive Kritik ist auf die ZUKUNFT gerichtet

... und nicht auf die Vergangenheit

Im Mittelpunkt stehen Ziele: realisierbar, angemessen, beschreibbar und überprüfbar.

Es geht um Verbesserungen und Lösungen.

Quelle:

Dr. Irene A. Wernecke Psychosoziale Beratungsstelle Universitätsklinikum Freiburg

Kommunikation verstehen Kommunikation verbessern (nach Ruth Cohn Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion Klett Cotta 2009)

www.uniklinik-freiburg.de/psychosoziale-beratung/live/Dokumente/kommunikation.pdf

9. Referenzen für Teil B

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Langness A, Schöne M, Bock-Famulla K, Kommunale Netzwerke für Kinder Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung Verlag Bertelsmann Stiftung und Heinz Nixdorf Stiftung 2008

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg) Ziegenhain U, Schöllhorn A, Künstler A, Hofer A, König C, Fegert J, Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben, Werkbuch Vernetzung 3. Auflage 2010 Kooperation von Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jugendhilfe und Schule Berlin Hrsg: Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz und Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Berlin 2003

Keil M, (Projektleitung) „Komplexer Hilfebedarf“ Perspektiven der Kooperation von Jugendhilfe, Psychiatrie und Schule Leipzig 2009 Stadt Leipzig und Universität Leipzig, Abschlussbericht zum Landesmodellprojekt „Praxisbezogenes Forschungsvorhaben: Qualifizierte Betreuung für Familien und junge Menschen mit komplexem Hilfebedarf“

Köberl S, „Wissenstransfer in Netzwerken: Empirische Studie Automotive Cluster Vienna Region“ Diplomarbeit Universität Wien 2007

Erdélyi P, Arbeitshilfe Leitfaden zur Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendpsychiatrie und Jugendhilfe LWL - Landesjugendamt und Westfälische Schulen LWL - Krankenhäuser und Psychiatrie Landschaftsverband Westfalen Lippe www.lwl.org

Waldhauser F, Jürgenssen O, Püspök R, Tatzler E, (Hrsg) Weggelegt - Kinder ohne Medizin? Czernin Verlag Wien 2003

Jugendhilfe Report 3 / 2007 Landesjugendamt Rheinland Netzwerke – neue Möglichkeiten oder Labyrinth der Hilfen

Menk S, Die Gründungsphase lokaler Netzwerke in Rheinland-Pfalz Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung, Landesjugendamt Servicestelle Kinderschutz 2010

Schubert H, (Hrsg) Netzwerk-Management Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele Lehrbuch VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008

Knorr K, Schmidt S Qualitätsentwicklung und Vernetzung in der Gesundheitsförderung Gesundheitsamt Bremen 2006

Pechtl W, Zwischen Organismus und Organisation , Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte Veritas Verlag Linz 1989

Winter V, Erfolgsfaktoren des Empfehlungsmarketings in Netzwerken am Beispiel des Unternehmensnetzwerkes Business Network International. Diplomarbeit (FH) August 2010

Berger, Berger, Bodlak, Schubert, Leitfaden zum Projektmanagement 1999, pib Wien,

Valny A, Berger C, Vortrags-Unterlage zum Projektmanagement 2001

Blom H, Sitzungen erfolgreich managen Beltz Verlag Weinheim und Basel 1999

Wernecke I Psychosoziale Beratungsstelle Universitätsklinikum Freiburg, Kommunikation verstehen Kommunikation verbessern (nach Ruth Cohn Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion Klett Cotta 2009)

www.uniklinik-freiburg.de/psychosoziale-beratung/live/Dokumente/kommunikation.pdf