

Vernetzungsprojekt Industrieviertel

Endbericht 1.Modul

TEIL A

Februar 2012



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



Für den Inhalt verantwortlich: Prim. Dr. Rainer Fliedl - Projektleitung,
Dr. Lilly Damm, Mag. Petra Katzenschläger Dr. Ernst Tatzler, DSA Brigitte
Winter

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ausgangslage – Informationen zur Region Industrieviertel.....	2
3	Die Entstehungsgeschichte des Netzwerks Industrieviertel	4
4	Der Prozess der Vernetzung.....	9
4.1	Die Eckpfeiler einer Netzwerk-Entwicklung	10
4.2	Die Entwicklung der Eckpfeiler in der erste Phase im Netzwerkprozess Industrieviertel	12
4.3	Funktionen im Netzwerk Industrieviertel	18
4.4	Zusammenfassung und IST - Stand.....	20
4.5	Bewertung der Vernetzung durch die Akteure im Netzwerk.....	21
5	Darstellung des Netzwerks in der Theorie und im internationalen Vergleich	28
5.1	Modellprojekte aus Deutschland	28
5.2	Entstehung und Prinzipien von Netzwerken	32
5.3	Definition von Netzwerken und Kooperationen	37
5.4	Vorteile von Netzwerken.....	38
6	Zusammenfassung und Ausblick	45
7	Team.....	47
8	Referenzen (siehe auch Teil B Handbuch)	49
9	Anhang	50
9.1	Rahmenbedingungen zur Funktion der Plattform Industrieviertel (13. Juni 2011 beschlossen).....	50
9.2	VertreterInnen in der Plattform – Personen (Stand der Delegierten 01/2012)53	
9.3	TERMINE seit 2009	54
9.4	Auflistung der Betreuungsplätze der Jugendwohlfahrt für „ Volle Erziehung“ im Industrieviertel: Stand September 2011	56
9.5	Allgemeines zur Zielformulierung	57
9.6	Grundsätzliches zu Funktion und Rolle (Pechtl 1989)	58
10	Abkürzungsverzeichnis.....	59

Dies ist der Endbericht des 1. Moduls des Vernetzungsprojekts Industrieviertel, das sich überaus erfolgreich entwickelt.

Aus sechs politischen Bezirken haben sich MitarbeiterInnen und ExpertInnen aus den drei großen Zuständigkeitsbereichen „Gesundheit – Jugendwohlfahrt – Bildung“ auf den spannenden Weg gemacht, sich systematisch und strukturiert in ihrer Arbeit für Kinder und Jugendliche in psychosozialen Schwierigkeiten zu vernetzen, ohne Zuständigkeiten, die aufgrund ihrer institutionellen Zugehörigkeit bestehen, zu verändern.

Die zündende Idee war vom damaligen Leiter des NÖ HPZ-Hinterbrühl, Dr. Ernst Tatzler, ausgegangen, die Motivation der Beteiligten kommt von vielen Alltagsproblemen in der Arbeit mit den Kindern und ihren Familien.

Ein sicheres Netz muss beharrlich und langfristig gesponnen werden. Dass es bei all den bekannten Schwierigkeiten dennoch einen konstruktiven und ermutigenden Weg dafür gibt, zeigt dieses Projekt, das Modellcharakter hat.

Allen Mitwirkenden sei an dieser Stelle für ihren Einsatz, ihren Mut und ihre Lernbereitschaft gedankt!

Der Auftrag vom NÖGUS war zweiteilig: erstens die Durchführung des Vernetzungsprojekts und zweitens eine Beschreibung, wie dieser Vernetzungsprozess in anderen NÖ Gesundheitsregionen umsetzbar wäre. Deshalb wird nun der aktualisierte Abschlussbericht des 1. Moduls (Teil A) des Gesamtprojekts gemeinsam mit einem „Handbuch für soziale Netzwerke“ (Teil B) vorgelegt, das dem bisherigen Entwicklungsstand der Netzwerk-Aktivitäten entspricht. Mit diesem Handbuch können interessierte Regionen mit ähnlicher Ausgangslage und Problematik einen Einstieg in die Thematik und konkrete Hilfestellungen durch eine Sammlung von Netzwerker-Tools erlangen.

So wird einerseits den Vereinbarungen mit dem Auftraggeber entsprochen, andererseits können damit erste Ergebnisse von anderen Regionen genutzt werden.

Dr. Rainer Fliedl Projektleiter

Mödling, Februar 2012

2 Ausgangslage – Informationen zur Region Industrieviertel

Das Industrieviertel ist eines der vier Viertel Niederösterreichs. Es erstreckt sich entlang der Südbahnstrecke von Wien bis zum Semmering. Mit dem Namen Thermenregion wurde dieses Gebiet zu einer der fünf Niederösterreichischen Gesundheitsregionen zusammengefasst.

Es besteht aus den Bezirken Neunkirchen, Wr. Neustadt/ Magistrat und Wr. Neustadt/Land, Baden, Mödling, Bruck/L, und einem Teil des Bezirks Wien/Umgebung, Region Schwechat.

Tabelle1:

Aktuelle Bevölkerungszahlen des Industrieviertels und seiner Bezirke (Stand 1.1.2011)

Industrieviertel	0-18	gesamt
Baden	27.345	137.821
Bruck/Leitha	8.063	42.842
Mödling	22.228	113.661
Neunkirchen	16.126	85.667
Wr. Neustadt (Land)	14.937	75.098
Wr. Neustadt (Stadt)	8.151	41.042
WU-Schwechat	9.531	49.435
SUMME	106.381	545.566

Quelle: Statistik Austria

Das Industrieviertel hat mit mehr als 500.000 Einwohnern und über 100.000 Kindern und Jugendlichen die Größe einer "Standard Versorgungsregion", die für eine regionale soziale Gesundheitsplanung gut geeignet ist.

Mit der Südbahn besteht auch eine gute verkehrstechnische Anbindung der Region.

Die stationäre **medizinische Versorgung** wird durch die Kinder- und Jugendabteilungen der Landeskliniken Wr. Neustadt und Mödling abgedeckt, die Kinderabteilung Mödling hat einen psychosomatischen Schwerpunkt.

Die Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie in der Hinterbrühl ist für die ambulante und stationäre kinderpsychiatrische Betreuung des Industrieviertels zuständig.

Die Abteilungen der **Jugendwohlfahrt**, die in den einzelnen Bezirkshauptmannschaften lokalisiert sind, haben seit 2010 mit dem Kompetenzzentrum am Areal des NÖ Heilpädagogischen Zentrums (HPZ) in der Hinterbrühl eine regionale Koordinationsstelle. Aufgabe des Kompetenzzentrums ist die Evaluierung von geplanten Heimunterbringungen,

Organisieren von kurzfristigen Pflegeplätzen, Eignungsfeststellungen von Pflege- und Adoptionsplätzen und Hilfestellung bei Gefährdungsabklärungen sowie Unterstützung bei der Auswahl von Pflegeeltern.

Es gibt zwei **Krisenzentren** der Jugendwohlfahrt im Industrieviertel:

Die Brücke im NÖ HPZ Hinterbrühl ist für die Krisenintervention und Klärung in der stationären Jugendwohlfahrt zuständig und betreut Kinder und Jugendlichen bis zum 14. Lebensjahr.

Das *Kids Nest* Wr. Neustadt bietet Jugendlichen von 14 – 18 Jahren eine kurzfristige stationäre Wohnmöglichkeit und Krisenintervention bei akuter psychischer oder physischer Gefährdung an.

Eine **psychiatrisch psychotherapeutische Rehabilitationsabteilung** ist die Sozialtherapeutische Abteilung (STA) des NÖ HPZ Hinterbrühl. Hier haben Jugendliche mit psychosozialen und kognitiven Defiziten die Möglichkeit einen Schulabschluss nachzuholen, oder sich auf einen Beruf vorzubereiten.

Zwei **Landesjugendheime**, (HPZ Hinterbrühl und Landesjugendheim Pottenstein) ein **Kinderheim** (Landeskinderheim Schwedenstift) und viele **Wohngemeinschaften** betreuen im Industrieviertel Kinder und Jugendliche (ca. 550). Die Region beherbergt damit etwa 50% der stationären Jugendwohlfahrtsplätze Niederösterreichs. (Anhang Betreuungseinrichtungen)

Außerdem gibt es noch vier Betreuungs-Einrichtungen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in dieser Region (Traiskirchen, Hirtenberg, Bad Vöslau und Mödling).

Das Industrieviertel hat auch eine große **Schulregion**. Sie wird von der Schulverwaltung als „Bildungsregion 5“ NÖ Süd bezeichnet und umfasst die sechs Schulbezirke Bruck/Leitha, Mödling, Baden, Wr. Neustadt-Land, Wr. Neustadt-Stadt, Neunkirchen. Insgesamt gibt es 262 Pflichtschulen - davon 161 Volksschulen, 63 Hauptschulen (davon 25 NÖ Mittelschulen), 30 Sonderschulen (davon 12 SPZ) und 8 Polytechnische Schulen - in denen 33.144 Schülerinnen und Schüler von ca. 3500 Lehrerinnen und Lehrern unterrichtet werden.

Im Bereich der Versorgung stationär betreuter Kinder gibt es in Mödling die Landessonderschule Hinterbrühl und je eine Heilstättenklasse in der KJPP und an der Kinderstation des KH Mödling. Weiters gibt es in Wr. Neustadt an der Kinderstation des KH Wiener Neustadt eine Heilstättenklasse und die Sonderschule für körperbehinderte Kinder (Waldschule).

Schwechat gehört zwar zur „Bildungsregion 5“ NÖ Süd, wird aber schulorganisatorisch vom Bezirksinspektorat Wien Umgebung/Schwechat verwaltet. Es gibt hier vier Volksschulen, zwei Hauptschulen, eine Sonderschule und eine Neue Mittelschule.

Im Schuljahr 2009/2010 wurden in Wien-Umgebung/Schwechat im Pflichtschulbereich insgesamt 1130 Schülerinnen und Schüler unterrichtet, davon 609 in Volksschulen, 366 in Hauptschulen, 75 in Sonderschulen und 80 in der neuen Mittelschule. (Quelle: Statistik Austria)

Ein Bericht aus der Sicht der DSA Brigitte Winter, LK Mödling, KJPP Hinterbrühl

Am Anfang war der Irrtum.....

Wie aus einem Missgeschick die Vision eines Projektes zur Errichtung eines Netzwerkes für Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten und ihre Eltern entstand, und sich daraus das Vernetzungsprojekt Industrieviertel entwickelte.

Es begann mit der Eröffnung der Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie Hinterbrühl (KJPP) im Jahr 2006. Die KJPP stellte eine Einladungsliste mit den wichtigen Kooperationspartnern zusammen und leitete diese an die Landesklinikenholding weiter. Leider wurden uns einige Institutionen außerhalb des Industrieviertels (IV) gestrichen, wichtige Kooperationspartner wie Heime, Wohngemeinschaften, ja sogar Entscheidungsträger der Abteilungen Jugendwohlfahrt und Heime der NÖ Landesregierung im fernen St. Pölten fielen irrtümlich der Aussiebung zum Opfer. Das passierte deswegen, weil man glaubte, durch unsere Zuständigkeit für das Industrieviertel seien die Kooperationspartner außerhalb dieser Region für uns nicht wichtig. Wir bemerkten die Streichung aber erst durch das Fernbleiben wichtiger VertreterInnen bei der Eröffnung und somit war Schadens-Wiedergutmachung angesagt.

Statt einer Einladung zur Besichtigung der Abteilung überlegten wir eine gemeinsame Fachveranstaltung mit den „Krisenversorgern“ des Industrieviertels zu machen, da sich inzwischen zeigte, dass die KJPP. bedingt durch die Vergangenheit der Vorgängerinstitution, - nämlich der Heilpädagogischen Station - noch immer bei vielen Kriseninterventionen angefragt wurde.

Die Klärung der Zuständigkeiten beim Krisenmanagement war das Ziel dieser Veranstaltung. Daher organisierten wir gemeinsam mit der NÖ Landesregierung/ Abteilung Jugendwohlfahrt (GS 6), dem *Kids Nest* Wr. Neustadt, dem NÖ HPZ und der KJPP Hinterbrühl das erste Vernetzungstreffen im Mai 2007 mit dem Titel :

KRISE VERBINDET

Im Mittelpunkt dieses Treffens standen der Austausch über Versorgungsangebote, die Klärung der Frage, welche Krise welche Interventionen erfordert, das Sichtbarmachen der institutionellen Übergänge und das Aufzeigen von ambulanten Versorgungsmöglichkeiten.

Die rege Beteiligung zeigte uns, dass großes Interesse daran bestand, eine übersichtliche Auflistung von schnell verfügbaren, passenden Versorgungseinrichtungen zu haben. Was fehlte war eine Übersicht, welche Institution bei welcher Art von Krise die richtige Unterstützung bieten kann. Bei diesem 1. Vernetzungstreffen formierte sich eine Institutionen übergreifende multiprofessionelle Arbeitsgruppe und begann mit der Erarbeitung des **KRISEMANUALS**.

Beim Zweiten Vernetzungstreffen im Juni 2008 mit dem Titel

KOOPERATIONEN STÄRKEN, NETZWERKE BAUEN

legten wir den Schwerpunkt auf den Ausbau der sechs regionalen Bezirksnetzwerke des Industrieviertels und konnten zudem auch das inzwischen fertig gestellte KRISENMANUAL präsentieren. Das bereits existente und gut funktionierende Bezirksnetzwerk Wr. Neustadt stellte sich vor und zeigte mit viel Engagement die Vorteile auf, die sich dadurch für die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen mit psychosozialen Schwierigkeiten und ihren Familien ergeben. Das Motivationsreferat von Herrn DSA Robert Zimmel überzeugte und so meldeten sich KoordinatorInnen für die fünf restlichen Bezirke, die beim Aufbau ihrer Bezirksnetzwerke aktiv mitwirken wollten.

Beim Dritten Vernetzungstreffen 2009

VERNETZUNG AM WEG ZUR GEMEINSAMEN VERANTWORTUNG

stellten wir fest, dass die sechs Bezirksnetzwerke noch auf sehr unterschiedlichem Niveau agierten und teilweise noch dringend Unterstützung brauchten. Die Bezirksnetzwerke wurden von allen TeilnehmerInnen als wertvolles Instrument für den Austausch, die Informationsweitergabe und als Ideenbringer für die Arbeit mit den problematischen Kindern, Jugendlichen und Eltern gesehen. Aber leider konnten noch nicht in allen Bezirken regelmäßige Bezirksnetzwerktreffen etabliert werden. Nur das Bezirksnetzwerk Wr. Neustadt hatte sechswöchige regelmäßige Treffen mit bis zu 50 TeilnehmerInnen. Als Schwerpunkt nach diesem Vernetzungstreffen nahmen wir uns daher vor, die Bezirksnetzwerkarbeit zu unterstützen. Weiters war eine große Mehrheit dafür, eine überregionale Plattform für Vernetzung, nämlich die Plattform Industrieviertel, zu etablieren.

Die Plattform Industrieviertel wurde beschlossen, ein erstes Plattfortmtreffen für Herbst 2009 vereinbart. Viele Fragen über die geeignete Form der Installierung dieser Plattform stellten sich. Angestrebt wurde eine gute Durchmischung aller VertreterInnen der stationären und ambulanten Kinder- und Jugendbetreuungseinrichtungen, sowie jeweils mindestens ein/e Delegierte/r aus den sechs Bezirksnetzwerken, die zuständigen Delegierten aus den Fachabteilungen GS 6 und GS 7, Vertretungen aus den Kinderabteilungen der Krankenhäuser Mödling und Wr. Neustadt, Delegierte aus dem Schulbereich (Schulpsychologie und VertreterInnen der SPZ) u.a.

Die Vorstellungen, wie ein Vernetzungsprojekt aussehen könnte und wie es zu verwirklichen wäre, waren bei uns TeilnehmerInnen sehr unterschiedlich. Anfangs gab es viele Fragen zu klären: Welche Vertretungen fehlen noch und wie groß kann die Gruppe überhaupt werden, um noch arbeitsfähig zu bleiben.

Das erste Plattfortmtreffen im November 2009 brachte Ernüchterung in unsere Vision von der Umsetzung eines Vernetzungsprojektes. Einige der eingeladenen VertreterInnen waren überhaupt noch nie mit dem Thema Vernetzung konfrontiert gewesen, und - es gab teilweise sehr unterschiedliche Vorstellungen über das Vernetzungsprojekt Industrieviertel.

In der Planung zum zweiten Plattfortmtreffen im Jänner 2010 wurde daher besonderes Augenmerk auf die Bezirksnetzwerke gelegt und das Grobkonzept für ein Vernetzungs-

projekt Industrieviertel von Dr. Tatzer vorgestellt. Da wir merkten, wie schwierig die Erarbeitung eines Projektzieles und die Projektdefinition sein können, haben wir uns entschlossen, eine Expertin beizuziehen.

Frau Dr. Lilly Damm vom Zentrum für Public Health der Medizinischen Universität Wien hat sich bereit erklärt, uns beim dritten Plattfortmtreffen im Februar 2010 bei der Erarbeitung der Projektziele als Moderatorin zu begleiten. In einem fast einjährigen Diskussions- und Entwicklungsprozess wurde gemeinsam eine Zielformulierung erarbeitet.

Diese sollte allen Ansprüchen und Inhalten der psychosozialen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und ihren Familien gerecht werden:

Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten finden im interdisziplinären Netzwerk Industrieviertel ein verantwortungsvolles Gegenüber, das durch individuelle bestmögliche Hilfe verbesserte Lebensperspektiven eröffnet.

Mit diesem **Leitziel** war jetzt definiert, was wir überhaupt mit unserem Vernetzungsprojekt erreichen wollen.

Aber für dieses Leitziel mussten in den nächsten Treffen noch **Mittlerziele** (oder Arbeitsfelder) formuliert werden, die die Erreichung des Leitzieles erst ermöglichen.

In welchen Handlungsschritten dies geschehen kann, drücken die in der Folge definierten **Handlungsziele** (ein konkretes kindbezogenes Projekt) aus.

Beim 4. Plattfortmtreffen 2010 wurden die Mittlerziele mit der Fragestellung „Welche Schwerpunkte wollen wir verwirklichen?“, erarbeitet. Unsere Ansprüche waren groß, und manchmal weit entfernt von durchführbaren Projekten. Manches hatte ein wenig den Anschein von schwer umsetzbaren Weltverbesserungsideen.

In den Arbeitsgruppen wurden nun folgende Mittlerziele formuliert:

Die **Eltern** werden partnerschaftlich eingebunden, was die Hilfe für die Kinder und Jugendlichen verbessert.

Die **Lebensperspektiven von Kindern** werden durch passgenaue Hilfe betreffend die Bereiche körperliche und psychische Gesundheit, materielle Sicherheit, Erziehung und Bildung, sowie soziale Ressourcen, verbessert.

Das **Bezirksnetzwerk** bietet professionellen HelferInnen eine Plattform zum Austausch von Informationen (über Ressourcen, Bedarfe, Strömungen) und erfahren gegenseitige Unterstützung und persönliche Begegnung.

In der **Plattform Industrieviertel (IV)** haben die BezirkskoordinatorInnen und die im IV tätigen Institutionen und Entscheidungsträgern eine Plattform zum regelmäßigen Austausch über Prozesse und Ressourcen zur gegenseitigen Unterstützung und zur Formulierung von Bedarfen, Anliegen und Lösungsvorschlägen.

Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten werden rechtzeitig identifiziert und finden adäquate Hilfe durch kompetente Ansprechpartner.

Kinder und Jugendliche werden durch **professionelle Öffentlichkeitsarbeit** geschützt und gestärkt.

Mit diesen sechs Mittlerzielen begannen wir im Herbst 2010 in der Plattform mit der Planung des vierten Vernetzungstreffens.

Dieses fand im Jänner 2011 statt und stand unter dem Motto:

UNSER NETZWERK KNÜPFEN

Ziel war es, die begonnene Netzwerkarbeit in den Bezirken voranbringen und aus den sechs erarbeiteten Mittlerzielen konkrete durchführbare Projekte abzuleiten. Als Präsentationsform wählten wir den „Marktplatz“, auf dem jede Gruppe ihr Mittlerziel vorstellte und gemeinsam Handlungsziele erarbeitet wurden. Fünf Arbeitsgruppen aus der Plattform IV bereiteten dazu „Marktstände“ vor und es wurde eine sehr interessante und lebendige Veranstaltung, die uns dem Netzwerkprojekt wieder einen Schritt näher brachte.

Es entstanden dabei einige konkrete Projekte, die dzt. weiterbetrieben werden: (s. Kapitel 4)

Jugendliche ohne Hoffnung: Projektkoordinator Hr. DSA Michael Hausner vom Landesklinikum Wr. Neustadt – Kinderschutzgruppe. Er wird im Bezirksnetzwerk Wr. Neustadt dieses Thema einbringen. Es sollen Kinder/Jugendliche identifiziert werden, die schon viele Helfersysteme zum Scheitern brachten und für die nicht die gewünschte Hilfeplanung erarbeitet werden konnte. Wegen der inhaltlichen Verschränkung mit dem Thema sitzt dieser Arbeitsgruppenleiter dzt. noch in der Arbeitsgruppe „Jugendliche zwischen den Sesseln“ und wartet erste Teilergebnisse ab.

Das Projekt **Jugendliche zwischen den Sesseln der Institutionen:** Projektkoordinatorin Dr. Dina Ghanim, (KJPP Hinterbrühl). Diese Gruppe hat sich schon mehrmals getroffen und man will hier ein Erhebungsinstrument und eine Vorgehensweise entwickeln, um Jugendliche, für die sich niemand zuständig fühlt, rechtzeitig zu identifizieren und einen Hilfeplan für sie zu erstellen.

Als weiteres Projekt wurde vom Marktstand Kinder/Jugendliche die **Vernetzung einer Modellschule mit psychosozialen Einrichtungen** erarbeitet: Projektkoordinatorin ist Fr. Regina Beer - Beratungslehrerin im Bezirk Mödling. Eine Modellschule (Maria Enzersdorf) soll psychosoziale Einrichtungen in Elternabenden und im Schulforum vorstellen und dadurch sollen die Kinder, die einen besonderen Hilfebedarf aufweisen, rechtzeitig wahrgenommen werden, um ihnen rasch die passende Hilfe zukommen zu lassen.

Die Arbeitsgruppe **Plattform IV** und **Bezirksnetzwerke** beschäftigte sich mit der Erarbeitung der **Rahmenbedingungen zur Funktion der Plattform Industrieviertel** und stellte eine Liste zusammen, welche Faktoren für den Erfolg und der Wirksamkeit in den Bezirksnetzwerken wichtig wären.

Als wichtige **Erfolgsfaktoren** für den Aufbau und das Funktionieren des Bezirksnetzwerkes wurde genannt: Fixe KoordinatorInnen (mindestens einer soll von der JWF sein), ein stabiler Standort, regelmäßige Abstände der Treffen (mindestens 4x jährlich, Dauer 2h), vorgegebene immer gleich bleibende Dauer der Treffen, standardisierte Tagesordnung mit manchmal angekündigten Schwerpunktthemen, regelmäßige Versendung von Protokollen und die Führung aktualisierter Verteilerlisten mit allen psychosozialen Einrichtungen für Kinder und Jugendliche des Bezirkes.

Die **Rahmenbedingungen zur Funktion der Plattform IV** wurden von Dr. Neumayer und Dr. Tatzler als Entwurf vorformuliert. Darin werden die Zusammensetzung der Mitglieder nach Delegationsprinzip, Frequenz und Ort der Treffen und die Fixpunkte der Plattfortmtreffen festgehalten. Die Rahmenbedingungen wurden beim Plattfortmtreffen im Juni 2011 beschlossen. Als Koordinator wurde Dr. Tatzler gewählt. (s. Anhang)

Das **Projektteam** ist Teil der Plattform und unterstützt im Auftrag des Landes die Entwicklung des Netzwerkes und ist für die professionelle Abwicklung der Projekte verantwortlich, sowie für die ordnungsgemäße Verwendung der finanziellen Mittel.

Mit der formalen Etablierung der Plattform und der begonnenen Arbeit in den Teilprojekten wurde ein Meilenstein erreicht, der alle Plattfortmtglieder mit Stolz erfüllt. Die Entwicklung der Netzwerkarbeit schreitet voran und beginnt Formen anzunehmen. Es entwickeln sich neue Projekte, die von den Plattfortmtgliedern geplant und mitgestaltet werden und als hilfreiches Instrument für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen gesehen werden.

Als neues Projekt wird dzt. an der Erstellung der Homepage **Kindernetzwerk** gearbeitet, die von den TeilnehmerInnen schon früh angeregt wurde. Als weiteres Projekt ist die Überarbeitung des **Krisenmanuals** geplant, in dem manche Informationen mittlerweile nicht mehr ganz aktuell sind.

An Ideen für gute hilfreiche Projekte mangelt es nicht und wir hoffen, dass uns neben der umfangreichen Arbeit in unseren Institutionen auch noch Zeit bleibt, konkrete Projekte zu verwirklichen.

Das Vernetzungsprojekt ist durch einen Irrtum entstanden und eine Vision ist Realität geworden – das Vernetzungsprojekt Industrieviertel gibt es. Die Plattform ist bereits ein arbeitsfähiges Gremium, die Bezirksnetzwerke sind dabei, sich zu etablieren.

Das Ziel der verbesserten Kommunikation der unterschiedlichen Institutionen, die mit Kindern und Jugendlichen mit psychosozialen Schwierigkeiten arbeiten, steht im Mittelpunkt dieses Vernetzungsprojektes. Die „schwierigen Fälle“ werden nicht mehr weitergereicht, sondern man versucht gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und ein sicheres Netzwerk zu schaffen.

Wir sind am Anfang, der erste Schritt ist getan, aber wir hoffen, dass wir auch die anderen Entwicklungsschritte noch Wirklichkeit werden lassen können.

Arbeit mit schwierigen Kindern und Jugendlichen und ihren Familien ist in jedem Einzelfall ein Vernetzungsprojekt. Bei den komplexen psychosozialen Schwierigkeiten, die für diese Kinder und Jugendlichen charakteristisch sind, führen nicht einzelne Interventionen, Therapien oder Medikationen - auch wenn sie sinnvoll und geeignet sind - zu einer Veränderung. Es bedarf einer gemeinsamen und koordinierten Anstrengung unterschiedlicher Hilfesysteme wie Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jugendwohlfahrt und Schule oder Kindergarten, um den Kindern und Jugendlichen und ihren Familien in den unterschiedlichen Lebensbereichen die Unterstützung zukommen zu lassen, die eine Veränderung und Verbesserung der Lebenssituation des Kindes und seiner Familie ermöglicht.

Damit folgt das Vernetzungsprojekt Industrieviertel einer alltäglichen Arbeitsanforderung und 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 diese notwendige Kooperation und gemeinsame Behandlungsplanung nicht bei jedem Einzelfall neu erfunden werden muss und ihr Gelingen nicht so sehr von den 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. (s. Kapitel 5)

Dieses Wissen um die notwendige Kooperation ist in der Regel eher an der Basis besser verankert als in den hierarchisch höheren Organisationsteilen. Ein Faktum, das organisationsdynamisch evident ist und im Bereich der psychosozialen Versorgung ein zu erwartendes Problem darstellt.

Die Tatsache, dass die Jugendwohlfahrt zur Eröffnung der KJPP Hinterbrühl irrtümlicherweise nicht eingeladen wurde (Kapitel 3) widerspiegelt diese Gegebenheiten deutlich.

4.1 Die Eckpfeiler einer Netzwerk-Entwicklung

Die darauf folgende Tagung mit der Jugendwohlfahrt und die Entwicklung des daraus entstandenen Produkts „Krisenmanual Industrieviertel“ sollen nun analysiert werden, um anhand dieses Projekts die sieben Eckpfeiler, die im Prozess von Vernetzungsprojekten zu berücksichtigen sind, zu definieren und exemplarisch darzustellen.

4.1.1 Zielfindung

Da dieses Netzwerkprojekt primär „bottom up“ gesteuert ist, braucht es Ziele, die für alle Beteiligten ein dringliches Problem besser lösbar machen.

Dieses Ziel muss einerseits für alle verständlich sein und andererseits müssen alle das Vertrauen haben, dass es auch erreichbar ist. Dies war mit dem Thema „Krisen“ ganz klar gegeben.

4.1.2 Entwickeln von Vereinbarungen und Standards

Es war bei der Tagung für alle Beteiligten evident, dass es einer schriftlichen Sicherung der Ergebnisse bedarf. Daher wurde eine Arbeitsgruppe damit beauftragt, das Krisenmanual zu verfassen. Darin sollten Absprachen über Zuständigkeiten und Standards für den interinstitutionellen Umgang verschriftlicht werden, in der Hoffnung, mit dem Krisenmanual ein brauchbares Tool für den Alltag zu schaffen.

4.1.3 Definieren der notwendigen Institutionen und der handelnden Personen

Dies war zu diesem Thema relativ einfach: Es waren VertreterInnen des Jugendamts, des *Kids Nest* und der KJPP Hinterbrühl notwendig, um diese Arbeit zu leisten.

4.1.4 Abgrenzung der Institutionen voneinander

Wissen um die Aufgaben und Möglichkeiten der Anderen (Institutionsdynamik).

Persönliche Klärungen zwischen den Protagonisten (Gruppendynamik)

Gerade in Krisensituation haben Menschen den intensiven Wunsch, von jemand anderem „gerettet“ zu werden. Dieser Wunsch beeinflusst uns Helfer auch in der momentanen Hilflosigkeit, in der wir mit dem Patienten gefangen erscheinen. Das kann dazu führen, dass unrealistische Erwartungen an die Kooperationspartner gesetzt werden.

Bei der Entwicklung des Krisenmanuals war daher ein wichtiger Prozess im Netzwerk - durchaus nicht immer zur Freude der Netzwerkpartner – die Zuständigkeiten der jeweiligen Institutionen klar zu stellen, die juristischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu klären und die zur Verfügung stehenden Mittel der einzelnen einzubeziehen, um bestimmte Aufgaben zu bewältigen.

Ein Beispiel soll dies veranschaulichen: Das Wort „Unterbringung“ gibt es im Krankenanstaltengesetz und im Jugendwohlfahrtsgesetz. Es hat in beiden eine exakte, aber völlig andere Definition und Bedeutung. Es ist daher nicht jedes Kind, das im Heim „untergebracht“ ist, ein psychiatrischer „Unterbringungsfall“.

Die Entscheidung einer Fremdunterbringung wird nicht alleine vom Sozialarbeiter/der Sozialarbeiterin gefällt, sondern es sind mehrere verschiedene Instanzen und Institutionen involviert.

Auf die Folgeprobleme der unterschiedlichen Herangehensweisen wird im Kapitel 5 noch einmal eingegangen.

4.1.5 Die Umwandlung des „bottom up“ Prozesses der Entwicklung zu einem „top down“ Prozess in den Institutionen

Damit das Krisenmanual wirklich Gültigkeit hat, benötigte es nicht nur die Absprachen der am Kind Arbeitenden, sondern es bedurfte auch der zustimmenden Entscheidung der jeweiligen vorgesetzten Behörden. Dieser Vorgang führt meist zu einer Verunsicherung der Vorgesetztenstellen, da die Steuerungsverantwortung ungewohnterweise plötzlich erwünschte Ergänzung der untergeordneten Stellen ist, und nicht unerwünschte Einmischung.

Dieser Prozess der Akzeptanz und Bestätigung des Krisenmanuals in den Hierarchien dauerte etwas länger als die Phase des Schreibens, und forderte die Entwicklung von Vertrauen in diesen Vernetzungsprozess, auch von den vorgesetzten Behörden.

4.1.6 Entwickeln notwendiger administrativer Fähigkeiten und zur Verfügung - Stellen von ökonomischen Ressourcen

Nachdem das Krisenmanual fertig geschrieben war, war einerseits die redaktionelle Arbeit zu leisten, andererseits der Druck zu finanzieren und ein verantwortlicher Herausgeber zu finden. Die redaktionelle Arbeit wurde von Frau Winter (DSA KJPP) auf Grund ihrer Erfahrung in anderen Projekten übernommen, die Druckkosten wurden sehr schnell von der Abteilung Jugendwohlfahrt getragen und die Veröffentlichung übernahm die Landesakademie als neutrale Institution zwischen den Institutionen Krankenhaus, Jugendwohlfahrt und Bildung.

4.1.7 Wissensentwicklung im Bereich ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen, Projektmanagement, Moderationstechnik,

Durch ein ziel- und aufgabenorientierte Vorgehen tatsächlich ein Produkt wie das Krisenmanual fertig zu stellen, war eine Herausforderung im Projektmanagement, und bedurfte einer soliden Moderationstechnik bei den Treffen und auch anderer Fertigkeiten.

4.2 Die Entwicklung der Eckpfeiler in der erste Phase im Netzwerkprozess Industrie- viertel

Die oben beschriebenen Eckpfeiler des Prozesses der Vernetzung sind so eng miteinander verbunden und voneinander abhängig, dass sie hier zwar getrennt voneinander beschrieben werden, aber durch ihre Abhängigkeit voneinander auf einige Ereignisse redundant verwiesen wird.

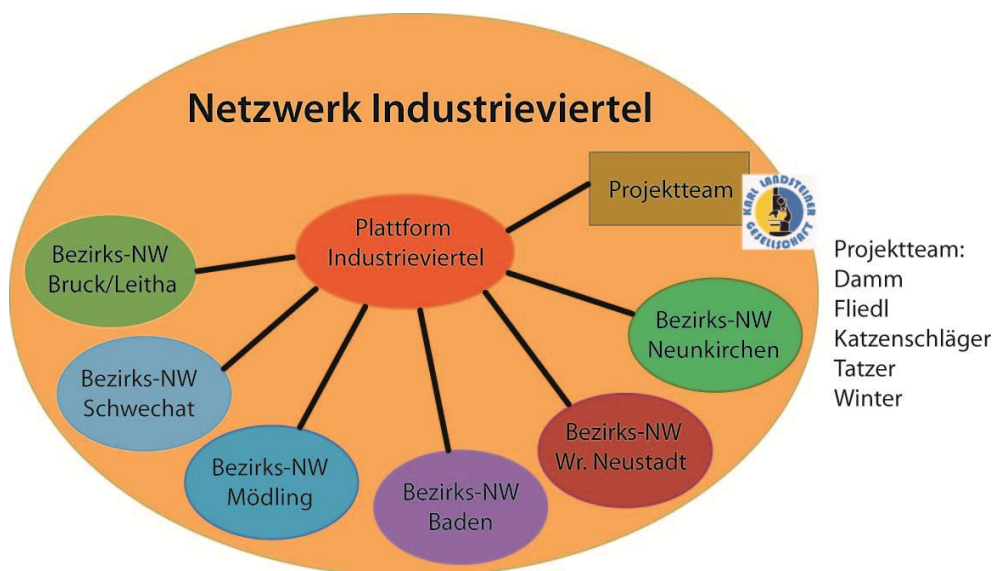
Zuvor sollen noch einige klärende Anmerkungen über die Organisation des Netzwerks vorangestellt werden.

Das Netzwerk umfasst die zentralen gesellschaftlichen Institutionen, die Hilfestellungen für Kinder, Jugendliche und Familien in schwierigen Entwicklungssituationen zur Verfügung stellen können und im Industrieviertel vertreten sind, und zwar:

- 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.

Die Mitgliedschaft in der Plattform soll von den Personen her konstant sein und ist von den Institutionen her definiert. Der Wunsch, möglichst viele Institutionen differenziert zu erfassen, steht im Konflikt mit der Tatsache, eine arbeitsfähige Gruppengröße nicht zu überschreiten.

Abb.1 Organigramm mit Plattform, Bezirksnetzwerken und Projektteam (Anhang Plattformmitglieder)



Es folgt nun die Darstellung der oben beschriebenen sieben Eckpfeiler im gegenwärtigen Prozess der Netzwerk-Entwicklung.

4.2.1 Zielfindungsprozess

Das Thema „Krisen“ war ein so drängendes, dass damit eine hohe Motivation auslösbar war.

Als aber das Krisenmanual erstellt und der Druck gemindert war, wurde es notwendig, als ersten Schritt einen allgemeinen Zielfindungsprozess für das Kindernetzwerk Industrieviertel einzuleiten. Dieser Prozess fordert deutlich mehr an Wissen über Netzwerke und Projektmanagement als die spontane Entwicklung des Krisenmanuals, weshalb ab diesem Zeitpunkt eine spezifische Professionalisierung in dieser Richtung stattfand.

Als Tool wurde die Zielpyramide eingeführt und in der Plattform in einem Zeitraum von etwa einem Jahr ihre Inhalte für das Projekt erarbeitet.

Abb.2: Zielpyramide (allgemein) und die dazugehörigen Fragestellungen



Bei diesem Prozess war das Beispiel eines Projektes zur Unterstützung behinderter junger Frauen sehr hilfreich, da es am Anfang für die TeilnehmerInnen sehr schwierig war, zwischen der Formulierung von Wünschen und Zielen zu unterscheiden. Zudem war dieses Modell inhaltlich nahe genug, um verstanden zu werden, aber weit genug weg, um es nicht als eigenes Problem zu sehen.

(siehe auch Anhang Zielfindung, auch Teil B Tools)

Auf dieser Ebene waren zwei Gruppen an Mittlerzielen deutlich:

- 1) Die Verbesserung der Organisation des Netzwerks. (**Struktur**)
- 2) Die Erarbeitung klientelbezogener interinstitutioneller Projekte ähnlich wie beim Krisenmanual zur Formulierung von Standards für die alltägliche Zusammenarbeit (**Inhalte**)

Mit diesen Mittlerzielen (Arbeitsfeldern) gingen verschiedene Gruppierungen der Plattform als „Marktstandinhaber“ (siehe Kap.3 und Dokumentation der Tagung) in die Netzwerk - Tagung „Unser Netzwerk knüpfen“ am 21. Jänner 2011, um dort mit den TeilnehmerInnen Projektideen, die konkret umgesetzt werden können, zu erarbeiten. (Handlungsziele).

Aus den Mittlerzielen wurden bei der Tagung folgende Arbeitsgruppen entwickelt:

Ad 1) Die Arbeitsgruppen zur Verbesserung der Netzwerkorganisation (**Struktur**)

Plattform: Diese Arbeitsgruppe hat ein Papier über die Spielregeln der Plattform vorgelegt, es nach einer Diskussion bei den folgenden Plattfortmtreffen überarbeitet und am 13.Juni 2011 beschlossen. Dieser wichtige Schritt in der Selbstorganisation der Plattform wurde von den Beteiligten als Meilenstein im Entwicklungs-Prozess des 1.Modul wahrgenommen.

Dabei wurde auch deutlich, dass die Personen der Plattform in der Funktion als Delegierte (s.u.) in der Plattform tätig sind.

Bezirksnetzwerk: Es konnte geklärt werden, dass es in jedem Bezirk einen/eine benannten und ansprechbaren Koordinator/Koordinatorin gibt. Erste Vereinbarungen über die Frequenz und die Inhalte der Bezirksnetzwerktreffen wurden gemacht. Es wurde begonnen sowohl administrative Strukturen (Teilnehmerlisten, Mailinglisten, Erstellen von Einladungen und Tagesordnungen), als auch Moderationstechnik und Grundlagen von Projektmanagement miteinander zu diskutieren, auszutauschen und zu lernen.

Homepage: Diese Gruppe entstand, da das Internet eine sehr zeitgemäße Form ist, Informationen zur Verfügung zu stellen, gleichzeitig ist es in einem nächsten Schritte eine wichtige Möglichkeit, dislozierte Strukturen, wie sie in einem Netzwerk existieren, administrativ zu stabilisieren. Die Notwendigkeit einer leicht zugänglichen Informationsquelle wurde uns auch durch die eigenen Erhebungen im Netzwerk deutlich (s.u.). Klar sind für die von Anfang an beteiligten Personen Sinn, Ziel und Aufgaben des Netzwerks, für Neueinsteiger allerdings besteht ein enormes Defizit an Information und gemeinsamer Erfahrung. (www.kindernetzwerk.at) Dieses Defizit kann auf diese Weise gemindert werden.

Ad 2) Die Erarbeitung klientelbezogener interinstitutioneller Projekte ähnlich wie beim Krisenmanual zur Formulierung von Standards für die alltägliche Zusammenarbeit (**Inhalte**).

Aus dem Marktstand „Was fehlt“ entwickelten sich spontan folgende zwei Projektideen:

Jugendliche zwischen den Sesseln der Institutionen: Diese Gruppe will ein Instrument zur Identifizierung von Jugendlichen entwickeln, für die sich keine Institution wirklich zuständig fühlt, und die entweder nicht mehr auftauchen, oder zwischen Institutionen hin und her geschoben werden.

Jugendliche ohne Hoffnung Es sollen Kinder/Jugendliche wahrgenommen werden, die schon viele Helfersysteme zum Scheitern brachten und für die nicht die gewünschte Hilfeplanung erarbeitet werden konnte.

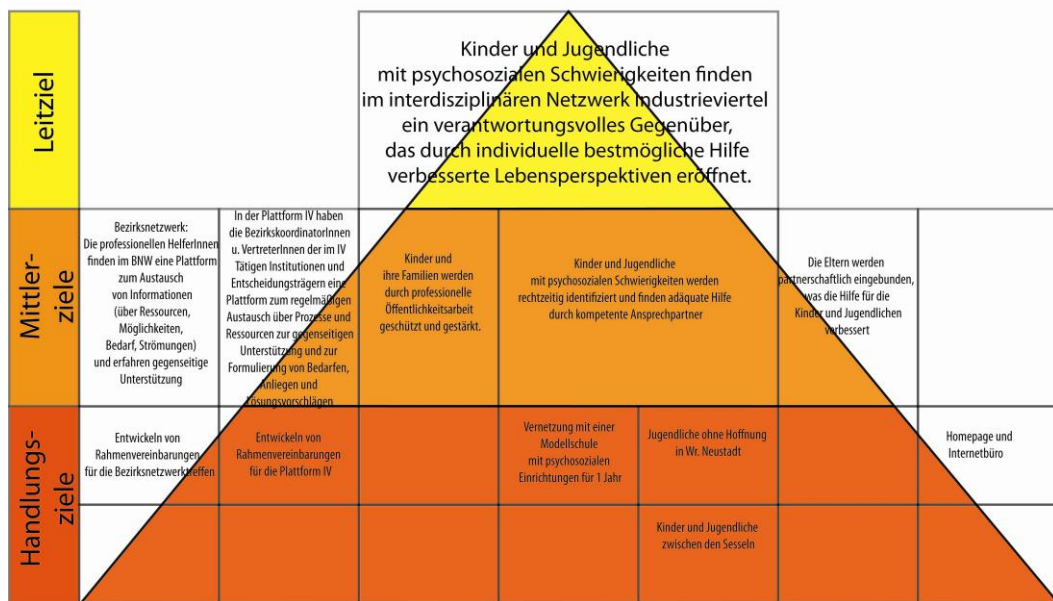
Vernetzung einer Modellschule mit psychosozialen Einrichtungen: Dieses Projekt soll beispielhaft an einer Schule die Kooperation zwischen Schule und psychosozialen Betreuungseinrichtungen durchführen, zu beobachtende Mängel aufdecken und erste Standards für eine erfolgreiche Kooperation erarbeiten.

Die Arbeitsergebnisse aus diesen Teilprojekten werden Gegenstand des Modul 3 sein und im dann folgenden Bericht ausführlich beschrieben.

Damit hat sich die am Anfang fremde und abstrakte Zielpyramide mit netzwerkeigenen Inhalten gefüllt und es wurde die notwendige Basis für Handlungsziele erreicht, damit in beiden Ebenen (Selbstorganisation des Netzwerks und Klientenbezogene Arbeit) die weitere Entwicklung voran getrieben werden kann.

Abb.3: Zielpyramide mit Inhalten des Netzwerks IV

Kindernetzwerk Industrieviertel



4.2.2 Definieren der notwendigen Institutionen und der handelnden Personen

Definieren der Plattform-Mitglieder und ihrer Herkunftsorganisationen

Dieser Prozess war eng verbunden mit der Erarbeitung der Ziele und es fand eine parallel laufende Diskussion statt, welche Institutionen zur Ziel-Erreichung unbedingt notwendig sind oder auch welche Institutionen sich bei bestimmten Formulierungen ausgeschlossen fühlen.

Gleichzeitig entstand immer wieder der Wunsch „Alle“ dabei zu haben. Hier bedurfte es immer wieder eines steuernden Eingreifens, damit die Plattform eine arbeitsfähige Größe nicht überschreitet.

4.2.3 Abgrenzung der Institutionen gegeneinander

Wissen um die Aufgaben und Möglichkeiten der Anderen (Institutionsdynamik)

Persönliche Klärungen zwischen den Protagonisten (Gruppendynamik)

Auch dieses Thema musste sehr intensiv bei der Entwicklung des Leitziels besprochen werden und führte auf der Ebene, ein brauchbares Leitziel zu entwickeln, oft zu erheblichen Verzögerungen. Es war aber auf der Prozessebene eine unabdingbare Notwendigkeit, für jede Institution klare Abgrenzungen durchzuführen, damit anschließend Kooperation möglich wird. Beispielfhaft war sicher die Diskussion über das Wort Gesundheit

und ob dieses Wort nur dem Gesundheitssystem „gehört“ oder allen Beteiligten. (Kapitel 5)

4.2.4 Die Umwandlung des „bottom up“ Prozesses in der Entwicklung zu einem „top down“ Prozess in den Institutionen

Die Mitglieder der Plattform sind laut Absprache Delegierte, Mitwirkende in den Arbeitsgruppen sollen zur Umsetzung der Handlungsziele Standards erarbeiten, die dann Gültigkeit in der Zusammenarbeit haben. Beides verweist an die hierarchisch organisierten Institutionen: sowohl Delegation als auch die Entwicklung von Standards ist an „top down“ Prozesse gebunden. Diese sind bis jetzt nur informell, beziehungsweise über das Projekt des NÖGUS abgesichert.

Dieser „top down“ - Bereich ist in der Entwicklung sicher noch voranzutreiben, um eine Stabilisierung des Projektes zu erreichen.

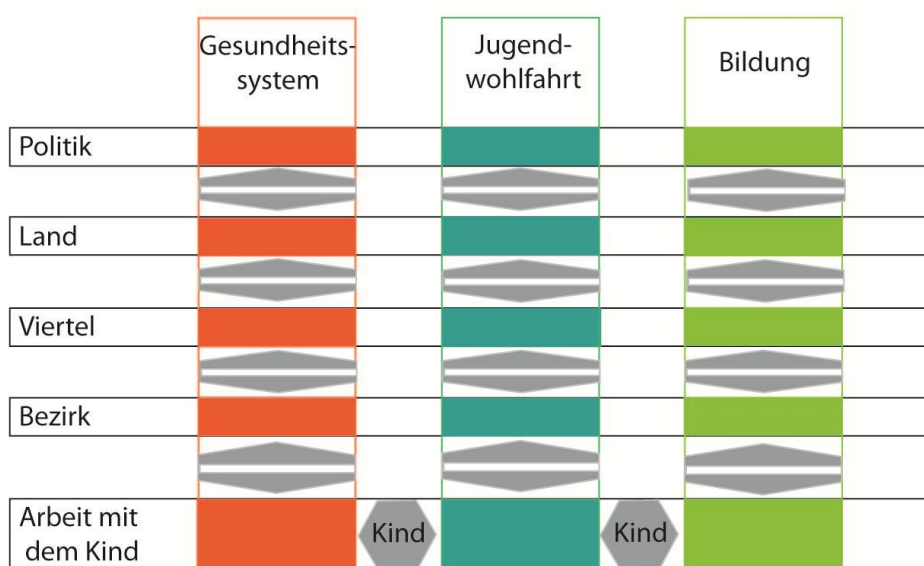
Genau dies ist im Vernetzungsprojekt auch deswegen schwierig, weil die Entscheidungsbefugnisse der unterschiedlichen Institutionen auf den unterschiedlichen Ebenen (in der direkten Arbeit mit der Klientel, im Bezirk, im Viertel, im Land) sehr unterschiedliche Pouvoirs haben.

Im Kapitel 5 wird noch einmal auf die Richtungen „top down“ bzw. „bottom up“ eingegangen.

Die folgende Grafik zeigt einerseits den Querschnitt der drei großen Bereiche, Gesundheit – Jugendwohlfahrt - Bildung, die alle Zuständigkeiten in der Arbeit am Kind haben, weiters 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



Die Vernetzung an der Basis entwickelt sich auf Bezirksebene in Abhängigkeit von der Unterstützung der Bezirkshauptmannschaften unterschiedlich schnell.

4.2.5 Entwickeln notwendiger administrativer Fähigkeiten und zur Verfügung stellen ökonomischer 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, 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. Bei nahezu jedem Treffen wird eine der Fertigkeiten angesprochen und auf Augenhöhe von jemandem erklärt, der diese Fertigkeit beherrscht.

Finanzielle Mittel wurden bisher primär für die Prozesskonzeption, die Moderation der Plattform und der Netzwerktreffen, die Wissensentwicklung (s.u.) und die Berichterstellung gebraucht.

4.2.6 Wissensentwicklung im Bereich ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen, Projektmanagement, Moderationstechnik

Im Rahmen der Vorbereitung der vergangenen Netzwerk-Tagung im Jänner 2011 war es notwendig, den „Marktstandbetreibern“ in einem eigenen Workshop grundlegende moderationstechnische Werkzeuge zu vermitteln (Visualisierung, Moderieren eines Zielorientiertenprozesses, Ergebnissicherung). Es war ein an dieser Stelle der Netzwerkentwicklung notwendiger Lernvorgang, der sich - da zum richtigen (notwendigen) Zeitpunkt stattfindend - stärkend und belebend auswirkte. 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.

4.2.7 Entwickeln von Vereinbarungen und Standards

Dass es Absprachen und Standards in einem interdisziplinären Netzwerk geben muss, ist für alle evident. Die Diskussionen zeigen einen großen Handlungsbedarf auf, es sind in den meisten Teilprojekten solche Vereinbarungen Gegenstand der Einzelprojekte (Kapitel 3).

Ein gutes Beispiel dafür stellen die Vereinbarungen zur Funktion der Plattform Industrieviertel dar (Anhang).

Standards und Vereinbarungen sind ein sichtbares Ergebnis gelungener Netzwerkarbeit.

4.3.1 Netzwerk-Mitglied

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 Vernetzungstreffen 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 Bereitschaft voneinander zu lernen, eine wesentliche Rolle.

4.3.2 Bezirks-Netzwerk-Koordinatoren

Eine zentrale Rolle für das Gelingen des gesamten Vernetzungsprozesses haben die Koordinatoren in den sechs Bezirks-Netzwerken. Im Werkbuch Vernetzung kommt man zum Schluss, dass es eine besonders gute Wahl für die Koordination ist, wenn sie paritätisch durch Kinder-Jugendhilfe sowie Gesundheitswesen zusammengesetzt ist.

Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis ist man im Netzwerk Industrieviertel gekommen, wenn in den Rahmenbedingungen zur Funktion der Plattform die Formulierung zu finden ist: *einer der beiden Vertreter der Bezirksnetzwerke muss von der BVB/JWF sein.*

Als zentrale Aufgabe der Koordinatoren vor Ort sei die Gestaltung der Kommunikation genannt, das bedeutet sowohl die sichere und regelmäßige Kommunikation, als auch eine hohe Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und auf andere Menschen wertschätzend zuzugehen. Es soll eine Konstanz der Personen bestehen und neben der Bestätigung durch das Netzwerk eine „top down“ - Beauftragung durch den Vorgesetzten (z.B. Bezirkshauptmann in der JWF) erfolgen.

4.3.3 Die Plattform-Mitglieder

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

Im Anhang finden sich die sog. „Vereinbarungen zur Funktion der Plattform“ auf die sich alle Mitglieder am 13.Juni 2011 geeinigt haben. Sie stellen ein gelungenes Beispiel einer Übereinkunft dar, wie sie in 4.2.7 beschrieben wurden.

4.3.4 Mitglied einer Arbeitsgruppe , einer 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, gemeinsamer Bezirk, komplett auf.

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

4.3.1 Das Projekt-Team

Das Projektteam hatte 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 Netzwerkidee vermittelt und weiter getragen, es werden Projektideen angeregt, Pläne und Möglichkeiten vorge-dacht 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. Das Projekt-Team im Netzwerk Industrieviertel trifft sich mit großer Regelmäßigkeit seit 2008 in mehrwöchigen Abständen (Anhang Termine).

Diese Schlüsselfunktion erfordert 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

Die aktive Erarbeitung und Pflege eines **positiven Netzwerk-Klimas** ist dabei ein zentrales Geschehen.

All diese Qualitäten und Kompetenzen sind selbstverständlich auch wünschenswert für die „Knotenpunkte“ im Netzwerk, also die Bezirksnetzwerk-Koordinatoren. Die Professionalisierung auf dieser Ebene ist deshalb von entscheidender Bedeutung.

4.4 Zusammenfassung und IST - Stand

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:

- Klientelbezogene Themen
- Selbstorganisation des Netzwerks

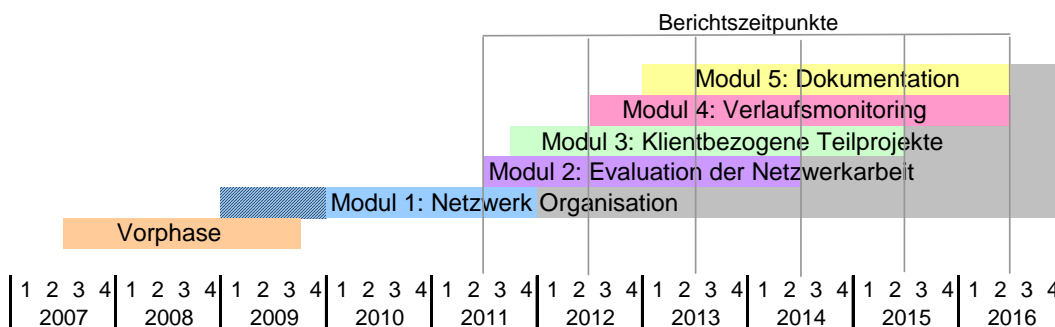
Interinstitutionelle Ebene

- Abgrenzung und Funktionsklärung zwischen den Institutionen
- Umwandlung der „Bottom Up“ Entwicklungen in „Top Down“ Aufträge in den Institutionen

Edukative Ebene

- Erlernen von Projektmanagement, Moderationstechnik, u.s.w.
- Büroorganisation (Versandlisten, Protokolle, u.s.w.)

Abb.5: Zeitlicher und inhaltlicher Überblick über das gesamte Vernetzungsprojekt IV



Es konnten im letzten Jahr entscheidende Meilensteine, die das Modul 1 des Projektes betreffen, erreicht werden.

- Zielorientierungsprozess erfolgreich abgeschlossen, es gibt ein Commitment auf allen drei Ebenen (Leitziel-Mittlerziel-Handlungsziel)
- Vernetzungstreffen erstmals unter aktiver Beteiligung durch Plattformmitglieder (sowohl Idee als auch Umsetzung)
- In allen politischen Bezirken Koordinatoren identifiziert und Netzwerkentwicklung gestartet, regelmäßige Treffen finden statt
- Selbstorganisation der überregionalen Plattform durch Vereinbarungen zur Funktion der Plattform
- Website zur virtuellen Vernetzung gestartet www.kindernetzwerk.at

Und vor allem der erklärte Wille der Beteiligten, sich am Netzwerk aktiv zu beteiligen.

Am deutlichsten bestehen in den Entwicklungslinien Öffentlichkeitsarbeit und Umwandlung von „bottom up“ Prozessen in „top down“ Prozesse Nachholbedarf.

4.5 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.

4.5.1 Befragung der TeilnehmerInnen an der Vernetzungstagung Jänner 2011

Diese Vernetzungstagung war bereits die fünfte, aber es war die erste, deren Inhalte und Absichten direkt von Mitgliedern der Plattform geplant und umgesetzt wurden, was ein wichtiges Signal für ihre Teilhabe darstellt.

Wir setzten uns zum Ziel, die Wahrnehmung und Erwartungen der TeilnehmerInnen abzubilden, sowie zusätzlich zahlenmäßige Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und miteinander in Beziehung zu bringen.

Die erste Stichprobe bestand aus 41 Vernetzungsmitgliedern des Industrieviertels.

Die Auswertung erfolgte zum Großteil qualitativ, die quantitativen Teile wurden mit Hilfe SPSS 17 (Statistical Package for the Social Sciences) ausgewertet.

Zur Erfassung wurde ein selbst erstellter Fragebogen eingesetzt, wobei mit 10 - zum Großteil offenen Fragestellungen - das 4. Vernetzungstreffen und mit einer SWOT-Analyse die regionale Situation in den Bezirken erfasst wurde. Durch diese Vorgehensweise erhielten wir Ergebnisse mit hoher Inhaltsvalidität und einen tiefen Informationsgehalt, wobei qualitative Verfahren hypothesengenerierend sind und die Theoriebildung schrittweise erfolgt.

Die untenstehende Auswertung ist auch in einer allgemein verständlichen Form (Grafiken) im Bericht des Vernetzungstreffens 2011 dargestellt.

a) Zum heutigen Netzwerktreffen:

- Die Erwartung
- Die Zielerreichung der Erwartungen
- Das Ausmaß der Zielerreichung
- Die Neugierde (auf Zukünftiges?)
- Inhaltliche Entwicklung des heutigen Netzwerktreffens
- Prozessuale Entwicklung des heutigen Netzwerktreffens

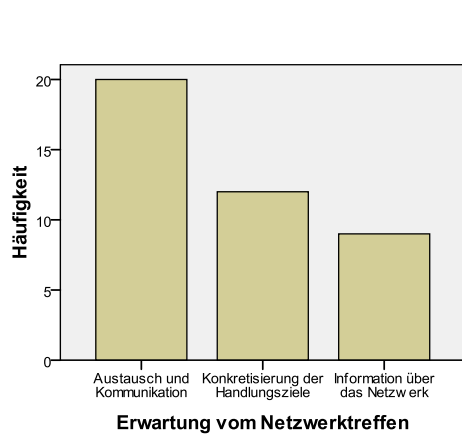
b) Zur Netzwerkarbeit im Bezirk (SWOT-Analyse)

Stärken - Schwächen

Chancen - Risiken

Die Ergebnisse der Befragung

N=41



Erwartung vom Netzwerktreffen

Das Ausmaß der höchsten Erwartung (Austausch und Kommunikation 48,8%) betrug im Mittel 7,32 (SD=1,62) und der zweithöchsten Erwartung (Konkretisierung der Handlungsziele 29,3%) MD=7,16 (SD=1,93), gefolgt von den Informationen über das Netzwerk (22,0%).

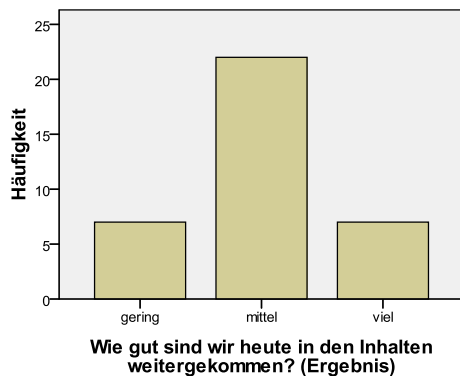
Deskriptive Statistik

Erwartung vom Treffen	N	Minimum	Maximum	MD	SD
Austausch und Ausmaß Kommunikation	18	4,00	9,50	7,4167	1,28624
Konkretisierung Ausmaß der Handlungsziele	9	5,00	8,50	6,5556	1,01379
Information über Ausmaß das Netzwerk	4	5,50	9,00	7,3750	1,49304

Die Neugierde der Teilnehmer bezog sich zu 46,8% auf die weitere Entwicklung des Netzwerkes. Weitere Nennungen betreffen das Anhalten des Interesses, die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen, die Anliegen der Plattform, die Jugendlichen am Übergang, die Netzwerkbildung in der Region, Pressearbeit, die Weiterentwicklung in den Bezirken und im Netzwerk.

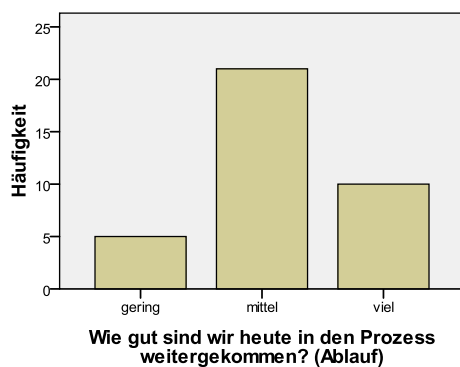
Die Teilnehmer nannten eine gute Zufriedenheit mit dem Vorankommen bei den Inhalten (MD=2,00 SD=0,63). Die übergroße Mehrheit (61,1%) beschrieb den Prozess im Mittel.

Je 19,4% zeigen eine geringe sowie eine große Zufriedenheit mit dem Ergebnis.



Die Beurteilung des **Ablaufes** der 4. Netzwerktagung erfolgte ähnlich. 58,3 % sind zufrieden, 27,8% sehr zufrieden, und lediglich 12,9% wenig zufrieden. (M= 2,14, SD=0,64.

Die Beurteiler, die mit dem Inhalt sehr zufrieden sind, zeigen auch eine hohe Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Ein höchst signifikantes Ergebnis auf dem 0,01 Niveau konnte beobachtet werden (r_s (two tailed)= ,759, $p=0,001$).



Inwieweit ist die Erwartung vom Prozess abhängig?

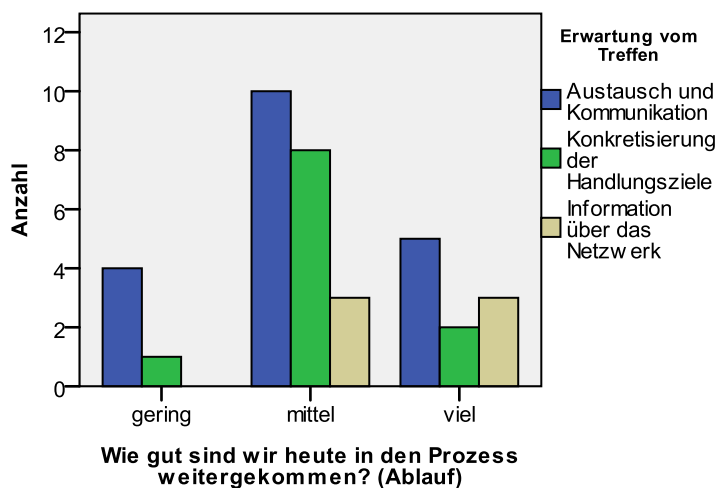
PROZESS		Austausch und Kommunikation	Konkretisierung der Handlungsziele	Information über das Netzwerk
	gering	80,0%	20,0%	0%
	mittel	47,6%	38,1%	14,3%
	viel	50,0%	20,0%	30,0%

Von den 36 Nennungen beurteilten 13,9% eine geringe, 58,3% eine gute und 27,8% eine starke prozessuale Entwicklung. Das größte Voranschreiten zeichnete sich im Austausch und in der Kommunikation ab, davon 50% (N=5) der Teilnehmer, die ein großes Weiterkommen in Prozess beobachten, 47,6% (N=10) von denen, die eine gute und 80% (N=4) eine geringe Entwicklung sehen. Die etwas verwirrende Prozentangabe in Hinblick auf das N ergibt sich aus der prozentuellen Gesamtzahl von den von uns gebildeten drei Gruppen (geringe, mittlere und starke Entwicklung, jede von diesen drei Subgruppen wird einzeln auf 100% aufsummiert).

Daraus ergibt sich, dass sich in der größten Gruppe der drei Subgruppen (N=21) alle Beurteiler befinden, die eine **gute prozessuale Zufriedenheit vom Treffen** beschreiben.

Unser Augenmerk legten wir in der weiteren Analyse auf die TeilnehmerInnen, bei denen die Erwartungen **nicht** erfüllt wurden (N=5).

$$\chi^2 = (4, N=36) = 3,732, p=.444$$

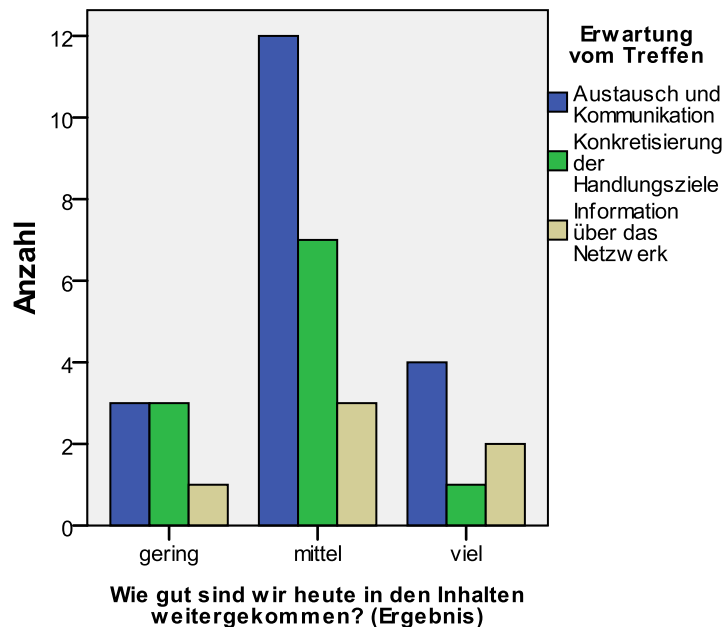


Inwieweit ist die Erwartung vom Ergebnis abhängig?

ERGEBNIS		Austausch und Kommunikation	Konkretisierung der Handlungsziele	Information über das Netzwerk
	gering	42,9%	42,9%	14,3%
	mittel	54,5%	31,8%	13,6%
	viel	57,1%	14,3%	28,6%

Bei der Erwartung bezüglich des Ergebnisses ließen sich ähnliche Ergebnisse wie bei prozessualen Erwartung beobachten. Die meisten Teilnehmer (61,1%) waren mit dem inhaltlichen Weiterkommen gut zufrieden, davon bezogen dies 57,1% auf den Austausch und die Kommunikation, 31,8% auf die Konkretisierung der Handlungsziele und 13,6% auf die Information über das Netzwerk. Mit der Entwicklung des Inhaltes waren je 19,4% (7 Teilnehmer) lediglich gering, bzw. stark zufrieden.

Ähnlich wie bei der vorangehenden Fragestellung kam der Großteil der Beurteiler mit der **Erwartung des Austausches und der Kommunikation** (52,8%), gefolgt von denen, denen die Konkretisierung der Handlungsziele wichtig war (30,6%), zu dem Treffen ($\chi^2 = (4, N=36) = 1,874, p=.759$).



Die Beurteilung der Vernetzung im Bezirk (SWOT-Analyse) ergab ein differenziertes Bild, die Teilnehmer beurteilten sie zwar überwiegend positiv, hatten aber auch Bedenken und sahen Entwicklungsbedarf. Die bekannte SWOT-Analyse (Strengths – Stärken, Weaknesses – Schwächen, Opportunities – Chancen, Threats – Risiken) ist ein Instrument des strategischen Managements und schafft einen klaren Blick auf den Status Quo und seine Entwicklungsmöglichkeiten in einer Organisation.

Konkret sollte uns die SWOT-Analyse Hinweise geben, welche Stärken in den regionalen Bezirken für die Weiterentwicklung zu nützen sind, welche Chancen es zu realisieren gilt und welche Risiken eventuell in Chancen für das Netzwerk umzuwandeln sind.

SWOT- Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Regelmäßige Treffen, konkrete Schritte, bessere Auffangmöglichkeit für das Kind/den Jugendlichen, bessere Kooperation, vertiefende Vernetzung, Entlastung des Einzelnen	Fehlende Zeitliche personelle und finanzielle Ressourcen → Effizienzsteigerung durch Netzwerk noch kaum wahrgenommen.
	Risiken	Persönlicher Kontakt mit der Gefahr sich in Details zu verlieren,	Überforderung des Einzelnen thematisiert → Entlastung des Einzelnen noch nicht erlebbar.

Stärke-Chancen-Kombination: Als zentrale Stärke bildeten sich die regelmäßigen Treffen mit einer gleich bleibenden Kerngruppe heraus, sowie die Tatsache, dass durch die konkrete Planung in weiteren Phasen einzelne Handlungsziele entwickelt werden konnten. Die Entlastung des Einzelnen rückte bereits in den Fokus. Durch die bessere Kooperation ist es möglich, die Kinder und Jugendlichen schneller, gezielter und adäquater aufzufangen.

Stärke-Risiken-Kombination: der persönliche Kontakt wurde am häufigsten genannt, dieser birgt allerdings das Risiko, sich in Details zu verlieren.

Schwäche-Chancen-Kombination: fehlende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen wurden als große Schwäche gesehen, dass die Netzwerkarbeit grundsätzlich zu einer Zeitersparnis und Effizienzsteigerung führt, wurde noch kaum wahrgenommen. Diese Schwächen sollten zu Stärken entwickelt werden.

Schwäche-Risiken-Kombination: entsprechend der Schwäche-Chancen-Kombination wurde hier das Burn-Out-Risiko zwar thematisiert, aber die Möglichkeit seiner Prävention (noch) nicht wahrgenommen.

Für die Gesamt-Entwicklung bedeutete dies eine erforderliche deutliche Hinwendung zur Entwicklung der Bezirksnetzwerke.

4.5.2 Ergebnisse der Umfrage in der Plattform vom Juli 2011

Diese Umfrage wurde nach der erfolgreichen Etablierung der Plattform (Beschlussfassung 13.Juni 2011) durchgeführt, die zweifellos einen Meilenstein in der Selbstorganisation des Netzwerks auch in der Wahrnehmung der Mitglieder darstellte.

Wir verwendeten zwei von uns konstruierte kurze Fragebögen, die den Teilnehmern elektronisch zugesandt wurden. Von 32 ausgesandten wurden 20 Fragebögen ausgefüllt retourniert, die Teilnehmerquote betrug somit 62,5%.

Es wurden fünf offene Fragestellungen formuliert:

- 1a) Was ist in Ihren Augen die **wichtigste Veränderung** in der Plattform im vergangenen Jahr?
- 1b) Was ist die wichtigste Veränderung im gesamten Netzwerk im vergangenen Jahr?
- 2) **Woran erkennen** Sie diese Veränderungen?
- 3) Worauf **freuen Sie sich am meisten im Netzwerk**?
- 4) **Welche Schritte** sind Ihrer Meinung nach **als nächstes** zu setzen?

Ergebnisse der Plattform-Umfrage vom Juli 2011

a) Was ist in Ihren Augen die wichtigste Veränderung in der Plattform im vergangenen Jahr?

Als wichtigste Veränderungen wurde zur Struktur Folgendes positiv vermerkt: Klarheit der Tagesordnung, der Moderation und der Organisation, zudem die Konstanz der Gruppe, der Beschluss der Rahmenbedingungen und die Nennung der Delegierten, durch die die Gruppe arbeitsfähig wurde und sich die weitere Netzwerkarbeit entwickeln kann.

1b) Was ist die wichtigste Veränderung im gesamten Netzwerk im vergangenen Jahr?

Die Etablierung der Plattform IV, welche immer größere Breitenwirkung zeigt. Nach der Konstituierungsphase erfolgt nun die Umsetzung in den einzelnen Subprojekten.

2) Woran erkennen Sie diese Veränderungen?

Die Projektgruppen gedeihen, vernetzen sich und setzen die definierten Handlungsziele um. Zudem ist durch die persönlichen Kontakte der Schritt vom Kennen lernen zum themenbezogenen Arbeiten gelungen. Dies ermöglicht eine gezielte Hilfe und bessere Nutzung der Ressourcen der einzelnen Institutionen. Kritisch wurden die mangelhaften Veränderungen in den Bezirksnetzwerken genannt, ein Reziprozitätsgefühl entstand.

3) Worauf freuen Sie sich am meisten im Netzwerk?

Förderung der Zusammenarbeit im Netzwerk durch den kontinuierlichen Kontakt, die Ergebnisse aus den Projekten rufen Neugierde hervor, ein fachlich fundierter Austausch bereichert einzelne Personen und Organisationen, Visionen werden zu Zielen.

4) Welche Schritte sind Ihrer Meinung nach als nächstes zu setzen?

Etablierung des bisher Erarbeiteten, wie zum Beispiel die Website, sowie die Klärung der noch offenen rechtlichen Fragen. Eine Analyse, welche Teile des Netzwerkes gut funktionieren und welche weniger, sowie das Aufzeigen möglicher Gründe dafür. Zudem sollten die Bezirksnetzwerke unterstützt werden und das Projekt Anerkennung durch das Land NÖ erfahren.

Zusammenfassung

- Etablierung der Plattform wird als Meilenstein wahrgenommen
- Projektarbeit hat begonnen, Vernetzung entwickelt sich positiv.
- Handlungsbedarf bei der Entwicklung der Bezirksnetzwerke

5 Darstellung des Netzwerks in der Theorie und im internationalen Vergleich

5.1 Modellprojekte aus Deutschland

Die bisherige Darstellung der Idee, Entstehung und Umsetzung des regionalen Netzwerks Industrieviertel, wird im folgenden Kapitel ergänzt durch einen theoretischen Ansatz und im Hinblick auf gelungene Beispiele aus der internationalen Perspektive.

Deutschland wird hier bevorzugt betrachtet, da hier offensichtlich eine sehr ähnliche Problemsituation wie in Österreich besteht und hier bereits seit mehreren Jahren höchst erfolgreiche und evaluierte Netzwerke im Kinder- und Jugendbereich durchgeführt worden sind. Es werden Projekte herangezogen, die zwar wissenschaftlich begleitet und evaluiert worden sind, die aber auch stark an ihrer Umsetzung in der Praxis orientiert sind.

Das NÖ Projekt orientiert sich sehr an der Idee eines besonderen Projekts in Deutschland, das wegen seiner strukturellen Ähnlichkeit und Zielsetzung mit den Gegebenheiten im Industrieviertel sehr relevant erscheint und im Folgenden - im Gegensatz zu den anderen Projekten - relativ ausführlich dargestellt werden soll. In diesem Projekt sind zentrale Problemstellungen und Lösungsansätze so hervorragend formuliert, dass sie eine Art fachliche Einführung darstellen.

5.1.1 Das „Jungmann-Projekt“

Es ist ein Modell-Projekt aus 2005, das im Auftrag des Landkreises Meißen unter Förderung des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales in Zusammenarbeit mit dem Landesjugendamt unter der Leitung und wissenschaftlichen Begleitung von Dr.med.Dipl.Psych.Joachim Jungmann durchgeführt wurde: **„Entwicklung effektiver Organisationsformen zur interdisziplinären Hilfeplanung, Entwicklung und Begleitung von Angeboten zwischen Jugendhilfe, Psychiatrie und Schule** . Kurz: Erarbeitung einer interdisziplinären Hilfeplanung zur Versorgung von Kindern und Jugendlichen mit komplexem Hilfebedarf.

Ausgehend von der Problematik der zunehmenden schweren Beeinträchtigungen der psychosozialen Entwicklung mit ihren teils schwerwiegenden Folgen für Jugendliche wird ein komplexer Hilfebedarf der Betroffenen formuliert, bei dem Leistungen unterschiedlicher Dienste benötigt werden: Jugendhilfe, Sonderschulpädagogik, Kinder-Jugendmedizin, Kinder-Jugendpsychiatrie und Psychotherapie sowie andere psychotherapeutische Dienste. Remschmidt (et al 2005) konnte bei 57% der Kinder und Jugendlichen, die in Jugendhilfeeinrichtungen leben, nach den Kriterien des multiaxialen Klassifikationsschemas für psychische Krankheiten psychische Störungen diagnostizieren. Das bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Jugendlichen in stationären Einrichtungen der Jugendhilfe nicht nur fachpädagogische Erziehungsförderung, sondern auch Bedarf an kinder- und jugendpsychiatrischer Diagnostik und Behandlung haben. Darüber hinaus haben diese Jugendlichen zusätzlich (krankheits/störungsbedingt aber auch durch unzu-

reichend beantwortete Bedürfnisse) erhebliche schulische Integrations- und Leistungsstörungen, woraus ein erhöhter schulischer Förderbedarf resultiert.

Im längerfristigen Verlauf von immer wieder scheiternden Hilfebemühungen wird deutlich, dass weder das Hilfesystem der Jugend- und Sozialhilfe, noch sonderpädagogische Maßnahmen der Schule oder therapeutische Interventionen psychologischer oder medizinischer Dienste dazu imstande sind, als einzelne Institution der Aufgabe einer wirksamen Hilfestellung gerecht werden. Die mangelhafte inhaltliche und zeitliche Parallelisierung oder auch das Aufeinanderfolgen der Hilfebemühungen führt nicht nur zur Gefahr des wiederholten Scheiterns für das Kind und seine Familie, sondern auch zu einem vielfachen Aufwand an Befragungen und Untersuchungen für die Helfer. Das Modellprojekt zielt auf eine gemeinsame Verantwortung sowie ein aufeinander abgestimmtes und zeitgleiches Handeln in den Hilfesystemen ab. Dadurch lassen sich die Effektivität von Hilfeplanung, Behandlungs- und Betreuungsmaßnahmen verbessern und krisenhafte Zuspitzungen verringern.

Dem Projekt in Meißen liegen die wissenschaftlich abgesicherten Ergebnisse des Modellprojekts des Landes Sachsen-Anhalt (Jungmann 2000 und 2002) zugrunde, bei dem bereits gezeigt werden konnte, dass nach einer anfänglichen Erhöhung des Aufwandes eine erhebliche Entlastung der Beteiligten folgt, die einen effektiven Einsatz auch knapper Ressourcen ermöglicht.

Kooperation in der psychosozialen Versorgung wird vielfach als Selbstverständlichkeit angesehen, dennoch scheinen oft wechselseitige Zuständigkeitszuweisungen und leistungsrechtliche Abgrenzungsbemühungen im Vordergrund zu stehen. Unzureichende Absprachen zwischen den Diensten und mangelnde Abstimmung der eingeleiteten Maßnahmen stellen gelegentlich eine ganzheitliche Hilfeplanung in Frage.

Zur Qualifizierung gemeinsamer Hilfeplanung führt Kooperation erst dann, wenn sie als ein Programm verstanden wird, das darauf abzielt, professionelles Handeln mehrerer Fachdienste in gemeinsamer Verantwortung und unter wechselseitiger fachlicher Achtung beständig weiter zu entwickeln.

Dies gelingt nur durch regelmäßigen fachlichen sich gegenseitig respektierenden Austausch.

Die erste Leitidee der Projektbeteiligten war, die Chance effektiver Maßnahmen durch den rechtzeitigen Beginn der interdisziplinären Hilfeplanung und durch einen koordinierten Einsatz der involvierten Hilfesysteme zu erhöhen.

Die zweite Leitidee bezog sich auf die Überzeugung, dass Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit von Kooperation beeinflussbar sein sollten:

- durch die Analyse von Schwachstellen und Zielvereinbarungen
- durch die Erhöhung von Verbindlichkeit der Kooperation
- durch die Verbesserung des Wissens über Entscheidungs- und Ablaufstrukturen der miteinander kooperierenden Dienste
- durch Beachtung der gegenseitigen fachlichen Wertschätzung und Autonomie
- durch Verbesserung einer wechselseitig verständlichen zeitnahen Information

Das Projekt zielte wesentlich auf eine Verbesserung und Qualifizierung des Schnittstellenmanagements, mit dem die Grenzen der einzelnen Versorgungssysteme überschritten werden können, um medizinische, psychotherapeutische und pädagogische Maßnahmen unter Beachtung der jeweiligen gesetzlichen und finanziellen Leistungszuständigkeiten der beteiligten Dienste bezogen auf den individuellen Bedarf zur Anwendung zu bringen.

Das Projektvorhaben zielte nicht auf die Schaffung neuer Leistungsangebote, sondern auf die Installation und Weiterentwicklung eines Netzwerks regional vorhandener Dienste ab.

Als **Notwendigkeit** zur Netzwerkbildung wurden u.a. folgende Argumente formuliert:

- Erleichterung der gezielten Inanspruchnahme der Fachdienste
- Treffsicherheit der Hilfeplanung
- Ressourceneinsatz wird optimiert
- Vermeidung von Mehrfach-Erhebung von Anamnesen u.v.m.

Als **Hindernisse** wurden genannt:

- ein unterschiedliches Fallverständnis
- „Kompetenzgerangel“
- mangelhaftes Wissen der kooperierenden Fachdienste voneinander
- Probleme des Datenschutzes
- unklare gesetzliche Leistungszuständigkeiten
- fehlendes Schnittstellenmanagement
- mangelhafte Ablauf-Organisation
- Fehlen integrativer Hilfe-Angebote (besonders für Jugendliche mit delinquentem Verhalten, junge Menschen mit erheblichen Störungen im Sozialverhalten, sowie Kinder und Jugendliche im Grenzbereich zwischen unterdurchschnittlicher Intelligenz und Lernbehinderung)

Der **Projektverlauf** zeigte bereits in der ersten Phase, dass gegenseitige Information und Fortbildung über fachliche Leistungsstrukturen und Handlungsabläufe der beteiligten Dienste eine hohe Bedeutung haben. Die Kenntnis derselben führte nicht nur zur Präzisierung und Korrektur inadäquater Leistungs- und Zuständigkeitserwartungen, sondern auch zur Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses.

Auf der Fallebene wurden die Strukturen der interdisziplinären Fallführung erarbeitet, wobei im Mittelpunkt die Konzeption der Fallmoderation und deren verbindliche Arbeitsweise standen. Als Instrumente wurden die „Interdisziplinäre Personenbezogene Falldokumentation“ und ein „Moderationsleitfaden“ entwickelt. Zur Wahrung des Datenschutzes und zur Information der Eltern/Obsorgeberechtigten und ihrer Kinder wurde ein erklärender Elternbrief angefertigt, dem eine Bitte um schriftliche Einverständniserklärung angefügt war.

Nachdem die Erwartungen der TeilnehmerInnen im Einzelnen geklärt wurden, wurde die verbindliche Kooperationsvereinbarung sowohl auf der fallbezogenen, als auch in der institutionellen Ebene getroffen: Sobald bei einem Jugendlichen auf Grund eines komplexen und fachübergreifenden Hilfebedarfs mehrere Ämter an der Einleitung und Durchführung von Hilfemaßnahmen beteiligt sind, wird eine Koordination der Hilfeplanung sichergestellt.

Auf der Fallebene wurde die **interdisziplinäre Fallkonferenz** in jenen Fällen vereinbart, in denen erkennbar ist, dass Hilfen anderer Fachdienste zwingend geboten sind, oder wenn Bemühungen bisher weitgehend gescheitert sind oder ohne die qualifizierte interdisziplinäre Kooperation voraussichtlich scheitern würden. Die Beteiligten Mitarbeiterinnen sind gleichberechtigt, ein **Fallmoderator** sorgt für Vorbereitung, Zusammensetzung, Einberufung, Dokumentation usw. Die zuvor mit den Eltern und jungen Menschen bearbeitete Falldokumentation wird mit definierten Fragestellungen den Beteiligten vorab zur Verfügung gestellt, Voraussetzung dafür ist das informierte Einverständnis der Eltern und wenn möglich des Jugendlichen. Die Fallmoderation und gemeinsame Hilfeeinleitung benötigt eine verlässliche Fallführung durch den Fallmoderator, der in der Regel demjenigen Fachdienst angehört, dessen Leistungszuständigkeit im konkreten Fall längerfristig gegeben erscheint.

Als ein wichtiger Aspekt der im Projekt entwickelten Vorgangsweisen wurde die verantwortliche Einbeziehung der betroffenen Hilfesuchenden und ihrer Angehörigen in den gemeinsamen Entscheidungsprozess der Hilfeplanung gewertet, die augenscheinlich zu einer deutlich verbesserten Eigenmotivation der Betroffenen beizutragen vermag.

Abschließend ist von diesem Projekt zu berichten, dass die involvierten und kooperierenden Fachleute einen deutlichen Zugewinn des wechselseitigen Verständnisses ihrer Arbeitsweise und Entscheidungsstrukturen konstatierten und sich eine Fortführung des Projekts mit dem Ziel der Etablierung und „Routinisierung“ der konzipierten Arbeitsabläufe wünschten.

Der wissenschaftliche Leiter des Projekts Jungmann war beim 5. Hinterbrühler Symposium 2008 „Ich störe, also bin ich“ als Referent eingeladen und hat mit seiner Darstellung des Projekts großes Interesse geweckt.

Dieses Projekt kann als eine Art Lehrstück und Vorbild für gelungene Netzwerkarbeit für schwierige Kinder und Jugendliche gelten.

5.1.2 Andere relevante Projekte aus Deutschland

Die relativ große Anzahl der wissenschaftlich begleiteten Praxisprojekte zum selben Thema zeigt die Relevanz aber auch das Vorhandensein von Know How.

Folgende Projekte wurden als besonders relevant erachtet:

- „Kommunale Netzwerke für Kinder“ Bertelsmann Stiftung 2008
- Modellprojekt „Guter Start ins Kinderleben, Werkbuch Vernetzung“ 2010
- „Kooperation von Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jugendhilfe und Schule Berlin“ 2003

- „Komplexer Hilfebedarf“ Perspektiven der Kooperation von Jugendhilfe, Psychiatrie und Schule Leipzig 2009
- „Jugendhilfe - Report Netzwerke – neue Möglichkeiten oder Labyrinth der Hilfen“ 2007

Die genannten Projekte unterscheiden sich in Inhalt und Zielsetzung teilweise erheblich vom NÖ Projekt, die Netzwerkarbeit im Kinder-Jugendbereich als solche funktioniert jedoch nach denselben Prinzipien, weshalb eine Annäherung bzw. ein Vergleich, wie er an Hand bestimmter Themen in den folgenden Abschnitten angestellt wird, interessant und auch ergiebig erscheint.

5.2 Entstehung und Prinzipien von Netzwerken

5.2.1 Warum Netzwerke?

„Mitarbeiter kooperieren, wenn sie emotionale Entlastung, persönlichen Nutzen oder persönliche hilfreiche Beziehungen dafür bekommen“ (Werkbuch Vernetzung 2010)

Komplexe Fallberichte und Publikationen – auch aus Niederösterreich (Tatzer 2003) - zeigen, dass hochproblematische langfristige Fall-Verläufe nicht selten trotz hohen Einsatzes der Beteiligten scheitern. Zahlreiche Problemlagen sind nur durch system- und professions-übergreifende Nutzung der Kompetenzen und Ressourcen lösbar.

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.

Nicht zufällig haben sich im Netzwerkprozess in NÖ gleich zwei Teilprojekte entwickelt, die genau diese Probleme zum Inhalt haben, *Jugendliche zwischen den Sesseln* und *Jugendliche ohne Hoffnung*. (Kap. 3 und 4)

Dies führt nicht nur zu schlechten Betreuungsergebnissen, sondern auch zu einem unnötigen Arbeitsaufwand in Institutionen mit einer erheblichen Belastung der gesundheitsökonomischen Bilanz. Daher erscheint es sinnvoll, unterschiedliche Angebote im Rahmen von Frühförderung - Kindergarten - Schule - JWF – Kinder- und Jugendstationen und Kinder- und Jugendpsychiatrie (Kompetenzbereiche **Bildung - Gesundheit - Jugendwohlfahrt**) so zu koordinieren, dass die einzelnen Fäden einer Behandlung zu einem behandelnden Netzwerk verknüpft werden

Die Probleme betreffen Kinder und Jugendliche in hoch belasteten Lebenslagen, überforderte Eltern und Schulen ebenso wie die Hilfesysteme, die sich in einem wachsenden Spannungsfeld zwischen fachlichen Qualitätsansprüchen und prekären finanziellen Rahmenbedingungen behaupten müssen. Diese Probleme machen an den Grenzen der mit ihnen befassten pädagogischen und therapeutischen Institutionen – Jugendwohl

fahrt – Psychiatrie und Schule – nicht Halt, sondern konfrontieren sie vielmehr in neuer Dringlichkeit mit der Notwendigkeit systematischer Kooperation und Koordination (Komplexer Hilfebedarf 2010).

Deshalb 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). Es bedarf der Schaffung sicherer Übergänge zwischen den Systemen zur Sicherung des oft beschworenen Kindeswohls.

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. Dies führt in der Zusammenarbeit zu teils erheblichen Problemen, die das Ergebnis auch schwer beeinträchtigen können, was wiederum die einzelnen Akteure als unbefriedigend erleben und in weiterer Folge bis zum Burn Out der Helfer führen kann. (Kapitel 4)

Ein sehr beeindruckendes Beispiel dafür war der Begriff „Gesundheitsförderung“, der in einer der ersten Plattfordiskussionen aufgrund des höchst unterschiedlichen Zugangs und Verständnisses von Gesundheit bei den TeilnehmerInnen hoch emotionale Ablehnung auslöste und damit den Prozess fast zum Stillstand brachte.

Ein anderes Beispiel war die Klärung des Begriffs „Unterbringung“ und seine juristische Bedeutung in den verschiedenen Institutionen (Kapitel 4).

Zudem spielt hier auch die hierarchische Ordnung in den Systemen eine große Rolle beim Verständnis von Problemen: der Helfer z.B. Sozialarbeiter 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 Netzwerken so entscheidend, weil sie 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 Hierarchie der Institution auf den verschiedenen Ebenen daher sehr unterschiedlich. Die Erfolgsmessung in der Arbeit mit dem Kind ist eine andere wie die eines Amts- oder Klinikleiters und wieder anders bei hochrangigen Entscheidungsträgern. Hierarchische Strukturen schaffen Sicherheit und Stabilität und halten die Strukturen aufrecht für die Gesellschaft (Abb. 4 in Kapitel 4).

Indem ein Kind mit einem bestimmten Problem eine andere Problemdefinition erhält, ist es möglich, es in das andere System „auszustoßen“ z.B. „Das ist doch kein psychiatrischer, sondern ein pädagogischer Fall“ oder umgekehrt eine Medikalisierung erfolgt, um ein belastendes Kind „los zu werden“. Die einseitige Problemdefinition ist eine der vielen Ursachen, warum Kinder zwischen die Sesseln geraten, ohne dass sich jemand zuständig fühlt.

Deshalb war die Herausgabe des Krisenmanuals in NÖ ein so wertvoller erster Schritt in der Netzwerkbildung, da hier eine klare Definition „Was ist eine Krise und wie kommuniziert man darüber“ eine gemeinsame Sichtweise schafft und damit erst eine gemeinsame Verantwortung ermöglicht.

Es fehlen in Österreich - wie auch in Deutschland (Werkbuch Vernetzung, S 44) - standardisierte und wissenschaftlich geprüfte Verfahren und Vorgehensweisen für Kooperation, die systematisch und verbindlich angewendet werden können.

Die Erarbeitung von Standards in der Arbeit am Kind und von Standards in der Netzwerk-Kommunikation ist im Netzwerk Industrieviertel einer der wesentlichen Stützpfiler im Vernetzungsprozess. (Kap 4)

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

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“.

In der Diskussion mit den Bezirksnetzwerk-KoordinatorInnen wurde das von einer Teilnehmerin auf den Punkt gebracht: *Unser Treffen muss über die Vorstellungsrunde hinausgehen.*

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.

5.2.2 Kernelemente eines Netzwerks

Ganz allgemein lassen sich die wichtigsten Elemente in einem Netzwerk folgendermaßen beschreiben: (Schubert 2008, S 10)

1) Der Kooperationsinhalt und die Koordination werden explizit auf der Grundlage eines gemeinsamen Zieles vereinbart.

Der Zielformulierungsprozess im Netzwerk Industrieviertel war daher (nach der Erstellung des Krisenmanuals) eine Voraussetzung, um eine gemeinsame Ziel-Richtung im Netzwerk zu definieren und damit eine zielgerichtete Entwicklung in der Kooperation zu ermöglichen.

2) Die beteiligten Akteure bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheiten mit einer Mindestautonomie, die eine Option zum freiwilligen Ein- und Austritt enthält.

In NÖ bedeutet dies, dass die Mitglieder rechtlich und organisatorisch ihrer Herkunftsorganisation verpflichtet sind und günstigenfalls Delegierte der Institution ins Netzwerk und des Netzwerks in die Organisation sind. (Kapitel4)

3) Die Netzwerk-Organisation wird durch die „Kommunikation von Entscheidungen“ konfiguriert –

Im Netzwerk wird nun ein Krisenfall nicht mehr als „heiße Kartoffel“ wahrgenommen, sondern die HelferInnen kommunizieren im Anlassfall, und diese Abstimmung mit anderen Institutionen führt zur gemeinsamen Verantwortung, wie das auch im Modellprojekt Jungmann beschrieben ist.

5.2.3 Die vier Dimensionen im Netzwerk

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

In Kapitel 3 des vorliegenden Berichts werden diese Dimensionen als „Arbeitsebenen“ bezeichnet.

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 ergebnis-offen aber auch störanfällig bleibt.

Das „Netzwerklernen“ ist einer der 4 ständigen Begleiter des Netzwerkprozesses und führt im besten Fall zu einem Empowerment der Beteiligten, ihrer Qualifizierung und Kompetenzerweiterung.

Das Netzwerklernen findet -teilweise völlig ungeplant- auf allen Ebenen und zwischen vielen Akteuren statt. Dies wird deutlich, wenn ein Schulpsychologe darüber berichtet, wie hilfreich der Zielformulierungsprozess für seine Arbeit war, und reicht bis zur Unterstützung eines Bezirksnetzwerks durch die Erzählungen eines anderen Bezirksnetzwerks. Der Lernprozess reicht auch tief in das Projektteam, das durch die reflektierenden Gespräche und den Austausch über den Netzwerk-Prozess einen großen Zugewinn an Fachwissen feststellt. Auch die Erstellung dieses Berichts führte zu bedeutsamen Lernvorgängen in mehreren Bereichen.

Netzwerklernen wird im nächsten Kapitel als einer der vier Begleiter nämlich Qualifizierung genannt und ist eine zentrale Dimension in Netzwerken.

5.2.4 Die vier Begleiter in einem Netzerkbildungs-Prozess (Bertelsmann Stiftung 2008)

Vier wesentliche Aspekte, die einen Netzwerk-Prozess begleiten sind:

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

Die Qualifizierung ist im Projekt sehr stark und auf allen Ebenen (Kapitel 3) wahrnehmbar, sie findet nahezu in jedem Kontakt in irgendeiner Weise statt. Diese Auswirkungen werden im Modul 2 der Evaluation - u.a. Gegenstand der Untersuchung sein. Die hier genannte Qualifizierung ist inhaltlich sehr nahe dem oben beschriebenen Netzwerklernen.

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

Dieser Bereich ist in diesem Projekt noch entwicklungsbedürftig, wobei die Entwicklung der Website einen ersten Schritt darstellt und ihrer Dringlichkeit wegen auch vorgezogen wurde. Hingegen sind alle anderen Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit dzt. noch im Stadium der Diskussion.

3) **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.

Das Einführen der Wissenschaftlerin als neutrale und kompetente Person hat dazu geführt, die Angst zu mindern, dass jemand „etwas durchziehen“ will. Es ist ein Hinweis auf Neutralität, Außensicht und Objektivität und schützt davor, dass Bemühungen ins Leere laufen z.B. bei der Zielformulierung. Die neutrale Person kann Machtkämpfe der Institutionen bremsen („KJPP ist wichtiger als JWF“), und hat verhindert, dass Netzwerk-Diskussionen zum Wunschkonzert verkommen. Dies geschieht durch die Moderation, die die Diskussion am Ziel hält, durch den Vergleich mit anderen entlastet und ermutigt, oder Aufgaben verständlich macht z.B. durch das Modell der behinderten jungen Frauen bei der Zielformulierung.

4) **Evaluation** Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen, sie dient der systematischen Verbesserung des Projekts und sollte von Anfang an mit bedacht werden.

Die Evaluation wird im Projekt von Anfang an im Hintergrund mitgeplant. Die bisherigen Befragungen der Teilnehmer (Kapitel4) waren notwendige Feedback-Schleifen, um Stimmung und Absichten der Akteure in den Prozess einzubeziehen. Die Evaluation ist Gegenstand des Modul 2. Die Bedeutung und Wirksamkeit der erhobenen Daten wird allerdings von der Top Down - Absicherung des Projektes abhängen

5.3 Definition von Netzwerken und Kooperationen

5.3.1 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. (Bienzle H. et al. 2007)

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 wirtschaftswissenschaftliche Disziplinen z.B. in der Psychologie, Soziologie, Volks- und 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.

Einige Beispiele für Netzwerke seien hier angeführt:

Wirtschaft : Netzwerke sind ein weit verbreitetes Konzept im Wirtschaftsleben. Für kleinere Unternehmen werden Netzwerke als notwendige Strategie zur Beschaffung kritischer Ressourcen und für den Zugang zu Informationen betrachtet. Große, multinationale Unternehmen kooperieren in der Form von formalen Netzwerken mit zahlreichen Organisationen in der ganzen Welt. Viele Organisationen sehen Netzwerke also als eine Art Überlebensstrategie im heutigen wettbewerbsorientierten Wirtschaftsumfeld. (Köberl Dissertation)

Netzwerk - als wesentliches Instrument der **Gesundheitsförderung** (Knorr 2006)

Soziale Netzwerke – wie das hier beschriebene, aber auch alle erwähnten Praxisprojekte aus Deutschland. Soziale Online-Netzwerke haben besonders in den letzten Jahren Bedeutung erlangt. (Facebook und Co)

Netzwerk als **Qualitätsmanagement** - Maßnahme zur ständigen Verbesserung des Arbeitsprozesses als auch des Arbeitsergebnisses.

5.3.2 Kooperationen

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

a) 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.

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

d) 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.

In einer **Koalition** arbeiten alle Akteure rund ums Kind zusammen, und zwar sektoren- und handlungsfeldübergreifend zwischen Politik- Verwaltungs- und Fachebene der Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe, Soziales, Schule und Gesundheit - eine kommunale Verantwortungs-Gemeinschaft ist entstanden.

Im Netzwerk Industrieviertel sind derzeit noch alle beschriebenen Formen der Zusammenarbeit vertreten, wobei aber die bewusste und gezielte Hinwendung zur Netzwerkstruktur allgemein als erstrebenswert erkannt, aber (im Modul 1) noch nicht in allen Bereichen oder Ebenen umgesetzt ist.

5.4 Vorteile 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.

Eine sehr interessante neuere Arbeit, die die Erfolgsfaktoren von Netzwerken in der Wirtschaft untersucht, kommt zu dem Schluss, dass Mitglieder, die mehr in das Netzwerk investieren, auch mehr Output vom Netzwerk erwarten können. Die Literatur zum Thema „Netzwerke“ spricht in diesem Zusammenhang von der Reziprozitätsnorm. Das persönliche Engagement eines Mitglieds in der Netzwerkgruppe hat keinen signifikanten Einfluss auf den quantitativen Erfolg, sehr wohl aber einen Einfluss auf die individuelle Zufriedenheit mit dem Netzwerk, individuelles Wohlbefinden in dem Netzwerk, die Wertschätzung innerhalb der Gruppe und die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten. (Winter 2010)

Dies bestätigt sich in den Ergebnissen der Umfrage an die Netzwerk-Mitglieder die bereits in Kapitel 4 dargestellt sind.

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

- 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, S 14) 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.

Im Netzwerk Industrieviertel wurden im Mai 2011 im Kreis der BNK folgende Vorteile erarbeitet, die den oben genannten Vorteilen durchaus entsprechen:

- Professionalisierung der Arbeit , abseits von persönlichen Profiten
- Stärkung der Mitglieder
- Qualitätsverbesserung durch Kooperation, Informations- und Wissensaustausch,
- Arbeitsteilung
- Konfliktprävention durch die Schaffung von Beziehung und den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen

5.4.1 Notwendigkeiten - Fördernde Faktoren – Stolpersteine in Netzwerken

Gegenseitige Information über die jeweils eigenen Systeme und die 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.

Bedingungen gelingender Kooperation gibt es auf drei unterschiedlichen Ebenen: (Werkbuch Vernetzung 2010, S 49) wobei gelingende Kooperation natürlich grundsätzlich abhängig von den handelnden Personen ist.

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, der hier bereits öfter angesprochen wurde.

In Bezug auf die **fallbezogene Arbeit** braucht es klare Absprachen zur Klärung, Koordination, Fallführung, Kommunikation, gegenseitige Unterstützung und Kompetenzen, 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, und wurden in Kapitel 4 als Stützpfiler bezeichnet.

Tabelle 2: Förderliche –Hinderliche Haltungen modifiziert aus Werkbuch Vernetzung 2008

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 Rollen 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 Gesamtprozess integriert

5.4.2 Netzwerkprozesse

In Netzwerken besteht eine hohe Komplexität und Dynamik

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.

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). Es ist ein dynamisches Wechselspiel zwischen „Veränderungen“ und „Konsolidierungen“.

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, 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 gestalten.

Im aktuellen Netzwerk-Prozess entstehen immer wieder große Unsicherheiten bei den Akteuren, die die oben beschriebenen Phasen widerspiegeln. Ein umsichtiger Umgang damit und eine Ermutigung, die Unsicherheit zuzulassen und dadurch auch Neues zu ermöglichen war zu einigen Zeitpunkten des Prozesses bereits sehr relevant, z.B. in der Zieldiskussion und auch bei der Entwicklung der Bezirksnetzwerke.

Wichtig ist es deshalb 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).

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 Erfahrungen in NÖ haben gezeigt, dass die Einführung eines „kritischen objektiven Freundes“ (Wissenschaftlers) in den dynamischen Phasen besonders unterstützend wirkt.

Und noch einmal muss auf zwei grundlegende Entwicklungsrichtungen eingegangen werden:

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.

„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.

(Kapitel 4)

Double loop learning

NetzwerkerInnen sind – im besten Falle - zugleich Lernende und Lehrende aber auch Politiker und Künstler. Sie arbeiten in einem Kontext, der sowohl von Beziehungen als 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.

Für die Nachhaltigkeit ist es wichtig, dass auch die Netzwerk - Struktur dauerhaft und weitgehend unabhängig von der Motivation einzelner Menschen funktionieren. Das bedeutet, dass sich Netzwerk-Akteure dynamisch und flexibel auf der Grundlage ihrer Motivation zusammenfinden und andererseits das Netz durch feste Funktionszuschreibungen klar strukturiert und unabhängig von einzelnen Personen funktioniert. Damit ist eine paradoxe Anforderung definiert, die immer wieder neu ausbalanciert werden muss. (Werkbuch Vernetzung)

Ähnlich neuronalen Netzwerken gibt es in einem gut funktionierenden Netzwerk dynamische Knotenpunkte, an denen sich deutlich mehr Aktivitäten als an anderen sie umgebenden Stellen vollziehen.

In NÖ sind könnte man beispielsweise die Bezirks-Netzwerks-Koordinatoren oder auch einzelne Arbeitsgruppen-LeiterInnen als solche dynamische Knotenpunkte bezeichnen.

Im Bertelsmannbericht aus 2008 wird von einer sog. „Netzwerkerstelle“ gesprochen, die vorzugsweise innerhalb des Jugendamtes angesiedelt ist, was u.U. zu Interessenskonflikten führen kann, da er innerhalb einer öffentlichen Verwaltungseinrichtung in bestehenden Hierarchien agiert, und andererseits die Interessen der Netzwerks vertreten muss.

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, aber ein ständiges „Führen und Folgen“ muss das Funktionsprinzip sein.

Wichtig erscheint hier die klare Unterscheidung zwischen Funktion und Rolle, die Pechtl bereits 1989 definiert hat. (Anhang Grundsätzliches zu Funktion und Rolle)

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.

Einige der vorliegenden Grundsätze der Netzwerk-Entwicklung werden im geplanten Modul 2, der Evaluation, noch einmal Gegenstand sein und zwar als Prüfsteine, an denen die Qualität und der Erfolg der Netzwerk-Arbeit gemessen werden wird.

Hier soll – nicht zuletzt aus Gründen des Umfangs und der damit verbundenen Lesbarkeit des Berichts- von weiteren theoretischen Ausführungen Abstand genommen und auf die folgenden Berichte und auch auf das Handbuch zur Netzwerkentwicklung (Teil B des Abschlussberichts vom Modul 1) verwiesen werden.

Im Handbuch zur Netzwerkentwicklung (Teil B des Abschlussberichts) sind wesentliche Aussagen und Beschreibungen zu sozialen Netzwerk zusammengefasst und aus der Entwicklungsgeschichte des Netzwerks Industrieviertel abstrahiert und mit „Netzwerktools“ ergänzt.

Gesamt-Projekt Laufzeit 2010 - 2016

Modul 1 : 2010- Ende 2011

Projektverantwortliche: Landsteiner Institut für Psychosoziale Medizin, Psychotherapie und Kindheitsforschung, Projektleiter: Prim.Dr.Rainer Fliedl

Projekthalt: Vernetzung von Einrichtungen des Industrieviertels, die mit Kindern und Jugendlichen mit psychosozialen Schwierigkeiten arbeiten

Beteiligte: Vertreter der öffentlichen und privaten Institutionen der drei großen Bereiche : Gesundheit – Jugendwohlfahrt – Bildung

Zielgruppe: rund 4000 Kinder und Jugendliche und ihre Familien mit psychosozialen Schwierigkeiten im Industrieviertel

Kosten: laut Antrag 1.Modul € 32.790.-

Bisher erreichte Meilensteine im Vernetzungsprozess:

- Zielorientierungsprozess erfolgreich abgeschlossen, es gibt ein Commitment auf allen drei Ebenen (Leitziel-Mittlerziel-Handlungsziel)
- Vernetzungstreffen erstmals unter aktiver Beteiligung durch Plattformmitglieder (sowohl Idee als auch Umsetzung)
- In allen politischen Bezirken sind Koordinatoren identifiziert und Netzwerkentwicklung gestartet, regelmäßige Treffen finden statt
- Selbstorganisation der überregionalen Plattform durch Vereinbarungen zur Funktion der Plattform
- Website zur virtuellen Vernetzung gestartet www.kindernetzwerk.at

Ergebnisse: „Das Netzwerk steht“-

Abgesichert durch die Befragungen der großen Netzwerk-Tagung inkl. SWOT-Analyse der Bezirke im Jänner 2011 und die Ergebnisse einer Umfrage bei den Mitgliedern der Plattform vom Juli 2011 (prozessbegleitende Feedbackrunden) sind die Funktionen, Arbeits-Ebenen und Arbeitsweisen geklärt, wurde mit dem Aufbau von Teilprojekten auf der Handlungsebene begonnen (dzt. fünf Teilprojekte mit regelmäßigen Treffen).

Die Professionalisierung der Akteure in Projektmanagement, Moderation und Administration erfolgte zielgerichtet bei Abfrage und auf Augenhöhe, Netzwerklernen findet in allen Ebenen statt. Es besteht ein konstruktives und positives Netzwerk-Klima mit hoher Motivation.

Erfolgsfaktoren: partizipative Herangehensweise, Qualifikation des Projekt-Teams, Dokumentation und Kommunikation

Termine: es haben seit 2009 insgesamt über 40 (größtenteils protokollierte) Termine stattgefunden, davon

Projekt-Teamsitzungen: 30

Plattformtreffen: 9

Projekttreffen: je 6 Treffen bei 4 verschiedenen Teil-Projekten

Große Vernetzungstreffen: Juni 2012(in Planung), 2011, 2009, 2008, 2007

Besprechungs- -Termine in St.Pölten: 5

Besonderheiten: Es gibt Vor-Erfahrungen eines relevanten Modellprojekts aus Deutschland, die Übertragbarkeit für andere Netzwerk-Entwicklungen wurde im wissenschaftlichen Vergleich mit anderen Projekten, die zu ähnlichen Ergebnissen kommen, untersucht und diskutiert und entscheidende Prozessparameter benannt (z.B. sieben Eckpfeiler der Netzwerk-Entwicklung).

Tools zur Netzwerkentwicklung werden ausführlich in Teil B des Abschlussberichts beschrieben.

Entwicklungspotential: im Bereich Öffentlichkeitsarbeit besteht noch deutlicher Entwicklungsbedarf; es haben allerdings erste öffentliche Präsentationen des Netzwerks im Rahmen wissenschaftlicher Tagungen großes Interesse hervorgerufen.

Die Erreichung der hohen Beamtenebene und der Politik ist nur partiell gelungen.

Ausblick: Stabilisierung der Netzwerke in den Bezirken besonders durch die aktive Einbindung in Teilprojekte und in die Gestaltung der Website.

Die Evaluation der Netzerkbildung und seine Qualität sind im Modul 2 geplant, die Durchführung und Abschluss der Teilprojekte sind Inhalt von Modul 3.

Da die obere Ebene der Hierarchien noch nicht genug erreicht wurde, ist dzt. die „bottom up“ Bewegung des Netzwerks noch nicht durch einen „top down“ Prozess stabilisiert.

Dorthin muss in der Weiterentwicklung des Netzwerks besonderes Augenmerk gelegt werden.

Projektleitung

Prim. Dr. Rainer Fliedl

Landeskrinikum Thermenregion Mödling Standort Hinterbrühl

Leiter der Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie

FA Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychoanalytiker (WAP/IPA), Gruppendynamiktrainer (ÖAGG), Lehrtherapeut (ÖAGG, ÖÄK, DUK), Lehrtätigkeit im Rahmen der Psychotherapieaus- und Weiterbildung, Leiter der Ausbildungskommission in der ÖGKJP,

Fürstenweg 8

A-2371 - Hinterbrühl

Tel: 02236/204/7600

rainer.fliedl@moedling.lknoe.at

Dr. Ernst Tatzer

Facharzt für Kinder- und Jugendheilkunde, Facharzt für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychotherapeut (systemische Familientherapie), Lehrtherapeut der Österreichischen Ärztekammer, ehemaliger Direktor des NÖ Heilpädagogischen Zentrums Hinterbrühl,

Präsident der Heilpädagogischen Gesellschaft Österreich,

F.Schubertstrasse 8/3

A – 2371 Hinterbrühl

Tel: 0676/ 516 47 94

ernst.tatzer@kabsi.at

Dr.ⁱⁿ Lilly Damm

Ärztin für Allgemeinmedizin, seit knapp 30 Jahren sowohl im Bildungs- als auch im Gesundheitsbereich tätig, Zusatz-Qualifikationen in Psychotherapie, Projektmanagement, Medienarbeit,

wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Medizinischen Universität Wien – Zentrum für Public Health, Forschungseinheit für Child Public Health im Institut für Umwelthygiene

Lehraufträge an mehreren österreichischen Universitäten und im Lehrgang für Public Health Wien

Kinderspitalgasse 15 / K6

1090 Wien

Tel: 01/ 401 60 Kl. 34 941

lilly.damm@meduniwien.ac.at

Mag.^a Petra Katzenschläger

Sozialpädagogin, Kleinkindpädagogin, Klinische und Gesundheitspsychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin des Landsteiner Instituts

Doktoratsstudium „Applied Medical Science“ an der Medizinischen Universität Wien

Landeskrankenhaus Thermenregion Mödling, Standort Hinterbrühl

Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie

Fürstenweg 8

A-2371 - Hinterbrühl

Tel: 0664/2321574

petra.ka@gmx.at

DSAⁱⁿ Brigitte Winter

Diplom Sozialarbeiterin der Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie Hinterbrühl, Landeskrankenhaus Thermenregion Mödling

1978 Diplom an der Akademie für Sozialarbeit St. Pölten, von 1978 bis 1986 Sprengelsozialarbeit im Jugendamt Gänserndorf, nach Kindererziehungszeiten 1993 Wiedereinstieg an der NÖ Heilpädagogischen Station Hinterbrühl, Wechsel 2006 in die KJPP

Hinterbrühl, Diplom d. Fortbildungslehrganges für Kinderschutzarbeit der NÖ Krankenhäuser

Fürstenweg 8

2371 Hinterbrühl

02236/204/7650

brigitte.winter@moedling.lknoe.at

8 Referenzen (siehe auch Teil B Handbuch)

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, Künster A, Hofer A, König C, Fegert J, Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben, Werkbuch Vernetzung 3. Auflage 2010

Bienzle H, Gelabert E, Jütte W, Kolyva K, Meyer N, Tilkin G, Die Kunst des Netzwerkens – Europäische Netzwerke im Bildungsbereich http://www.networks-in-education.eu/fileadmin/images/downloads/art_DE.pdf Aufruf vom 26.2.2012

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

http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendhilfeleistungen/hilfen_zur_erziehung/kooperation_psychiatrie_jugendhilfe_schule.pdf?start&ts=1155829237&file=kooperation_psychiatrie_jugendhilfe_schule.pdf Aufruf vom 26.2.2012

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“. http://www.leipzig.de/imperia/md/content/51_jugendamt/broschueren_praesentationen/abschlussb_kompl.hilfebedarf.pdf Aufruf vom 26.2.2012

Köberl S, „Wissenstransfer in Netzwerken: Empirische Studie Automotive Cluster Vienna Region“ Diplomarbeit Universität Wien 2007 http://othes.univie.ac.at/135/1/11-08-2007_0203695.pdf Aufruf vom 26.2.2012

Erdélyi P, Arbeitshilfe Leitfaden zur Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendpsychiatrie und Jugendhilfe LWL - Landesjugendamt und Westfälische Schulen LWL - Krankenhäuser und Psychiatrie Landschaftsverband Westfalen Lippe. http://www.lwl.org/lja-download/datei-download2/LJA/erzhilf/Jugendpsychiatrie/1056524165_0/Arbeitshilfe_Jugendhilfe_Jugendpsychiatrie.pdf Aufruf vom 26.2.2012

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. http://www.aba-fachverband.org/fileadmin/user_upload_2008/zeitschriften/Jugendhilfe-Report_2007_03.pdf Aufruf vom 26.2.2012

Menk S, Die Gründungsphase lokaler Netzwerke in Rheinland-Pfalz Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung, Landesjugendamt Servicestelle Kinderschutz 2010. http://www.lsjv.rlp.de/fileadmin/lsjv/downloads/Kinder_Jugend_und_Familie/servicestelle_kinderschutz/gruendungsphase_lokaler_netzwerke.pdf Aufruf vom 26.2.2012

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. http://www.gesundheitsamt.bremen.de/sixcms/media.php/13/2_nb_gtp_evaluati-on_lang.pdf Aufruf vom 26.2.2012

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 Unternehmernetzwerkes Business Network International. Diplomarbeit (FH) August 2010,

9.1 Rahmenbedingungen zur Funktion der Plattform Industrieviertel (13. Juni 2011 beschlossen)

Aufgabe der Plattform Industrieviertel:

Die Plattform Industrieviertel stellt die zentrale Austauschebene des Netzwerkes Industrieviertel dar. Neben dem regulären Austausch ist das Identifizieren und Betreiben von Projekten zur Absicherung einer funktionierenden Kooperation im Netzwerk im Sinne des vereinbarten Leitzieles Aufgabe der Plattform.

Zusammensetzung der Plattform:

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.

Sinnvoll und wünschenswert für die Arbeitsfähigkeit der Plattform ist es, möglichst für eine Konstanz bei den Delegierten zu sorgen. Die Vertretung ist durch eine informierte Person möglich.

Jedes Mitglied der Plattform ist somit seinem dahinter stehenden System verpflichtet. Es sorgt dafür, dass sowohl Informationen aus dem System in die Arbeit der Plattform einfließen, als auch dafür, dass die entsprechenden Informationen aus der Plattform auch wieder im System, das das Mitglied zu vertreten hat, landen.

So können etwa auch entscheidungsbedürftige Fragen aus der Plattform an die entsendenden Systeme transportiert werden. Jedes Plattformmitglied sollte - gestützt auf Entscheidungs-Prozesse im entsendenden System - daher befugt sein, Ergebnisse dieser Entscheidungs-Prozesse auch wieder in die Plattform einzubringen.

Die Plattform umfasst daher:

EBENE	Institution / Netzwerk	Delegierte
Überregionale Institutionen (= Landesebene)	Amt der NÖ LReg., Abt. Jugendwohlfahrt (GS6)	1
	Amt der NÖ LReg., Abt. Landesheime u. Krankenanstalten (GS7)	1
	SUMME	2
Regionale Institutionen (= Industrieviertel)	Kompetenzzentrum (GS6) für das Industrieviertel	1
	NÖ LJH HPZ Hinterbrühl (Leiter HPZ, L. STA, .Brücke)	3
	NÖ LJH Pottenstein	1
	NÖ LKH Schwedenstift	1
	überregionale private Träger von Heimen, Wohngemeinschaften für volle Erziehung	2
	LK Thermenregion Kinderabteilung Mödling	1
	LK Thermenregion Standort Hinterbrühl (KJPP – Leiter, Ambulanz))	2
	LK Wr. Neustadt	1
	Kidsnest Wr. Neustadt	1
	Schule – (1 BSI, 1 Schulpsychologe, 1 KoordinatorIn BeratungslehrerIn, 1 KoordinatorIn der LeiterInnen der Sonderschulen bzw. Sonderpädagogischen Zentren)	4
	Kindergartenbereich	1
	SUMME	18
EBENE	Institution / Netzwerk	Delegierte
Netzwerke in den Bezirken (=Bezirksebene) * eine davon muss von der BVB/JWF sein	Baden	2
	Bruck/L	2
	Mödling	2
	Neunkirchen	2
	Wr. Neustadt (BH und Mag.)	2
	Wien-U /Außenstelle Schwechat	2
	SUMME	12
Projektteam		5
	SUMME	37

Weitere Aufnahmen erfolgen auf Vorschlag der KoordinatorIn und mit einfacher Mehrheit, jedenfalls aber unter Berücksichtigung der Arbeitsfähigkeit der Plattform und einer Vermeidung von überproportionaler Vertretung einer der drei Ebenen.

Der Koordinator / die Koordinatorin:

Die KoordinatorIn wird für die Zeit von 1 bis 2 Jahre konsensuell bestimmt und sollte Mitglied des Projektteams sein. Die KoordinatorIn organisiert die Plattformtreffen und beruft sie ein.

Die KoordinatorIn leitet die Plattformtreffen. Auf Antrag der KoordinatorIn kann die Plattform mit qualifizierter Mehrheit (2/3 der anwesenden Plattformmitglieder) beschließen, dass maximal für die Dauer eines Kalenderjahres eine ModeratorIn mit der Leitung von Plattformtreffen oder Teilen davon beauftragt wird. Allfällige Kosten der Moderation sind dabei zu bedenken. Die KoordinatorIn ist auch für die Erstellung und Versendung eines Ergebnisprotokolls verantwortlich. Die KoordinatorIn nimmt Anregungen auf Veränderung der Zusammensetzung der Plattform entgegen und stellt diesbezügliche Vorschläge zur Diskussion und die Abstimmung beim nächsten Plattformtreffen vor.

Das Projektteam:

Das Projektteam unterstützt im Auftrag des Landes die Entwicklung des Netzwerkes und ist für die professionelle Abwicklung der Projekte verantwortlich, sowie für die ordnungsgemäße Verwendung der finanziellen Mittel.

Zusammensetzung des Projektteams: Projektleitung : Dr. Rainer Fliedl

Projektmanagement: Dr. Lilly Damm

Projektorganisation: DSA Brigitte Winter

Projektmitarbeiter: Mag. Petra Katzenschläger

Plattformkoordinator: Dr. Ernst Tatzer

Frequenz und Ort der Treffen:

Die Treffen erfolgen regelmäßig einmal pro Quartal - wobei eines dieser Treffen als „großes Vernetzungstreffen für alle Vernetzungspartner des Industriequartals“ gestaltet werden soll - und werden von der KoordinatorIn einberufen.

In der Regel finden die Treffen an der KJPP Hinterbrühl statt, einzelne Änderungen dazu werden vereinbart und allen TeilnehmerInnen rechtzeitig mitgeteilt.

Fixpunkte der Plattformtreffen:

- Genehmigung des Ergebnisprotokolls des vorigen Treffens
- Beschluss der Tagesordnung für das aktuelle Treffen.

Ständige Tagesordnungspunkte sind:

- Berichte aus den Bezirksnetzwerken
- Berichte aus Teilprojekten
- Weitere Tagesordnungspunkte können von jedem Mitglied eingebracht werden.

Überregionale Institutionen	Delegierte
Amt der NÖ LReg., Abt. Jugendwohlfahrt (GS6)	Dr. Reinhard Neumayer
Amt der NÖ LReg., Abt. Landesheime u. Krankenanstalten (GS7)	Mag. Christine Hansi
Regionale Institutionen	Delegierte
Kompetenzzentrum für Industrievierte (GS6)	Dr. Monika Klose
NÖ HPZ Hinterbrühl (Leiter HPZ, Leiter STA, Leiter Brücke)	Dir. Ulrike Bürger Dr. Martina Grögl-Buchart DSA Stefan Dangl
NÖ LJH Pottenstein	Mag. Elisabeth Baum-Breuer
NÖ LKH Schwedenstift	Dir. Ulrike Götterer
Überregionale private Träger von Heimen, Wohngemeinschaften für volle Erziehung	Monika Franta Marlis Mörth
LK Thermenregion Kinderabteilung Mödling	Dr. Martin Schnetzer
LK Thermenregion - Standort Hinterbrühl (KJPP – Leiter, Vertretung Ambulanz)	Prim. Dr. Rainer Fliedl Mag. Susanne Pflanzner-Geisler
LK Wr. Neustadt	(Prim.Dr. Ehringer-Schetiska) Vertr. DSA Michael Hausner
Kidsnest Wr. Neustadt	Dr. Thomas Hübl
Schule Bezirksschulinspektor Schulpsychologe, KoordinatorIn BeratungslehrerIn, KoordinatorIn der LeiterInnen der Sonderschule bzw. Sonderpädagogischen Zentren)	Josef Tutschek Dr. Werner Swoboda Ursula Ungerböck Dir. Alexandra Mayer
Kindergartenbereich	Gertrude Taschner
KoordinatorInnen der Bezirksnetzwerke	Delegierte
Baden	Mag. Stokreiter-Strau Mag. (FH) Mayer
Bruck/L	DSA Elisabeth Ohrenberger DSA Andrea Kuntner, MA
Mödling	DSA Brigitte Andre DSA Barbara Prenner
Neunkirchen	DSA Michaela Schneidhofer, MSM Mag. Van Uffelen
Wr. Neustadt (BH und Magistrat)	DSA Christine Zwedler DSA Robert Zimmer
Wien-U /Außenstelle Schwechat	DSA Stefan Gattringer Petra Weihrauch
Koordinator der Plattform	Dr. Ernst Tatzter
Projektteam: siehe Vereinbarungen Juni 2011 (Fliedl/Damm/ Katzenschläger/Tatzter/Winter)	Mag. Petra Katzenschläger DSA Brigitte Winter

2012

Donnerstag 16.2.2012	14h-18h Projektteam, Grobplanung große NW-Tagung
Montag 13.2.2012	19h-23h Projektteam
Donnerstag 2.2.2012	14h-19h Projektteam Fragestellungen Evaluation
Montag 16.1.2012	19h-23h Projektteam

2011

Montag 12.12. 2011	19h-23h Projektteam
Montag 28.11.2011	St.Pölten Fachtagung mit Projektpräsentation
Dienstag 22.11.2011	St.Pölten persönlicher Projektbericht des Teams
Montag 21. 11.2011	19h-22h PL und PM
Montag 7.11.2011	19h-23h Projektteam
Freitag 21.10.2011	8,30h – 12h Plattformtreffen
Montag 10.10.2011	Projektteam
Mittwoch 5.10.2011	Bezirksnetzwerktreffen Baden
Montag, 26.09.2011	9h-12h Projekt „Zwischen den Sesseln der Institutionen“
Dienstag, 20.09.2011	18h- 23h Projektteam, NÖGUS Bericht
Freitag, 16.09.2011	9h - 12h Projekt „Website“
Dienstag, 13.09.2011	18h- 22.30h Projektteam, NÖGUS Bericht
Donnerstag, 25.08.2011	13h – 16h Projekt „Website“
Montag, 04.07.2011	13h – 16h Projekt „Website“
Freitag, 17.06.2011	13h- 14.30h Projektteam Vorbereitung Bericht NÖ
Freitag, 17.06.2011	9h – 12h Projekt „Zwischen den Sesseln“
Freitag, 10.06.2011	8.30h –12h Plattformtreffen
Freitag, 10.06.2011	12.00h – 14.00 Projekt Modellschule
Montag, 23.05.2011	19h – 23h Projektteam
Mittwoch, 27.04.2011	2011 18.30 - Vorbereitungsarbeiten 19.30h - 22.00 h
Mittwoch, 13.04. 2011	8 - 10h Vorbereitungsarbeiten KJPP 10-12h Projekt „Zwischen den Sesseln“ - KJPP
Dienstag, 29.3. 2011	Vormittag Vorbereitungsarbeiten KJPP 17– 20h
Freitag, 4.3. 2011	8.30 – 12h Plattformtreffen
Montag, 21.2. 2011	19 - 22h Projektteam
Montag, 14.2. 2011	19 – 22h Projektteam
Freitag, 21.Jänner 2011	8-13h4. Vernetzungstreffen: „NETZWERKE KNÜPFEN“
Donnerstag, 20.1. 2011	13h – 17h Projektteam, Vorbereitung Vernetzungstreffen
Montag ,10.Jänner 2011	19 – 22h Projektteam

2010

Donnerstag, 18.02. 2010	8.30h-12h Plattformtreffen
Montag, 22.März 2010	19h – 22.30h Projektteam
Dienstag 18. Mai 2010	18.30h – 10h Projektteam
Freitag 11.Juni 2010	8.20h- 12h Plattformtreffen
Montag 27. Sept 2010	19h – 22.30h Projektteam
Freitag 15.Oktober 2010	8.30h – 12h Plattform – Marktstände Vorbereitung für Vernetzungstreffen Jänner
Dienstag 7.Dez. 2010	19h - 22.30h Projektteam
29.September 2010	Projektbesprechung St.Pölten Dr. Griessner et al.

2009

Montag 15. Juni 2009	18.30h – 22h Projektteam
----------------------	--------------------------

Die Termine vor 2009 sind hier nicht aufgelistet.

9.4 Auflistung der Betreuungsplätze der Jugendwohlfahrt für „ Volle Erziehung“ im Industrieviertel: Stand September 2011

NÖ Landeseinrichtungen im Industrieviertel	Plätze 272	Betr. Wohnen
NÖ-Heilpädagogisches Zentrum		
HPZ Hinterbrühl -Sozialpäd. Abteilung, 36 stationär, 20 teilstationär	56	
HPZ Hinterbrühl- Sozialtherapeutische Abt. f. Kinder	16	
HPZ Hinterbrühl- Sozialtherapeutische Abt. f. Jugendliche	24	
HPZ Hinterbrühl- Förderabteilung	48	
Die Brücke – Krisenzentrum f. Kinder	8	
LJH Pottenstein, 29 stationär, 26 teilst. BVK 18, 2 Krise	75	
Landeskinderheim Schwedenstift, Sozialpäd. 14, Förderabt. 31	45	
Private Einrichtungen der Jugendwohlfahrt im Industrieviertel	252	18
SOS-Kinderdorf Wienerwald - 12 Kinderdorffamilien	60	
4 Teamgeführte Wohngruppen, 24 Plätze + 6 Betreutes Wohnen	30	
Jugendhilfszentrum Guntramsdorf, 8 stat., 2 betr. Wohnen	10	
WG Jugendhaus Anninger,6 stationär, 4 innen betr. Wohn	10	
WG Jugendhaus Birkenallee, 6 stationär, 4 betr. Wohnen	10	
WG Therapeut. Lebensgemeinschaft Ebenfurth	8	
Verein Morgenstern mit den JWF – WGs		
WG „Hochstraße“ Pernitz	5	
WG „Sternenwasser“	5	
WG KIWOZI - Schwechat	10	
WG Schmoll - Grünbach	25	
WG SOWO – Neunkirchen, 10 stationäre Plätze , 6 betreutes W.	10	6
SOWO NK. Junges Wohnen 4 Plätze, betreutes Wohnen 4 Plätze	4	4
WG mission possible - Brunn/Geb	10	
WG Neue Welt“ – Gaaden, 7 stationäre, 1 innen betr. Wohnen	7	1
WG Kinderlachen - Enzesfeld,	10	2
WG Kinnderschloss Bruck/Leitha	8	
MÄWOGÉ Wiener Neustadt, stationär 12, 5 außenbetr. Wohnen	12	5
Krisenzentrum Kidsnest - Wr. Neustadt	8	
Jugendliche im Grünen Kreis		
Waldheimat Mönichkirchen, Hotel Binder Mönichkirchen, Marienhof Aspang je nach Bedarf		
Verein „b-engerl“ – Begleitete Verselbständigung	10	
Ohne Vertrag mit dem Land NÖ:	88	
Kinderheim Pitten	40	
Sonnenhof in Grünbach	20	
WG Leuchtturm in Wiener Neustadt	10	
WG August Aichhorn Haus in Vösendorf	8	
WG Jugendhaus Mödlingbach, 6 stationär, 4 betreutes Wohnen	10	
Summe insgesamt	612	18

Einrichtungen für minderjährige unbegleitete Flüchtlinge

Laura Gatner Heim Hirtenberg	43	
Diakonie Mödling	36	
Bad Vöslau	13	
Traiskirchen (Belegzahlen von 50 – 200)	dzt. ca. 200	
Summe	292	

Zielpyramide

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



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

9.6 Grundsätzliches zu Funktion und Rolle (Pechtl 1989)

FUNKTION (Situationsbereiche)	TÄTIGKEITEN	ROLLEN
LEITUNG	bewerten, beurteilen entscheiden anleiten, leiten kontrollieren	Führer Initiator usw.
BERATUNG	beraten <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> Zeitstruktur! / \ </div> <div style="text-align: center;"> pers.Bereich Fach-Bereich Prob.Bereich </div> </div>	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.

Weitere „Netzwerker-Tools“ finden sich im Teil B (Handbuch zur Netzwerkentwicklung) des Abschlussberichts Modul 1.

10 Abkürzungsverzeichnis

BNK	Bezirksnetzwerk-KoordinatorInnen
BVB	Bezirksverwaltungsbehörde
BNW	Bezirksnetzwerke
DSA	Diplomsozialarbeiterin
HPZ	Heilpädagogisches Zentrum
IV	Industrieviertel
JA	Jugendamt
JWF	Jugendwohlfahrt
KH	Krankenhaus
KJPP	Kinder-Jugendpsychiatrie und Psychotherapie
LK	Landeskrankenhaus
MSM	Master of Social Management
NÖ	Niederösterreich
SPZ	Sonderpädagogisches Zentrum