# Entscheidertag des Landschaftsverbandes Rheinland „Stark im Netzwerk – Familienzentren NRW“ 1. März 2007

## Netzwerke schaffen – Rahmenbedingungen und Voraussetzungen interinstitutioneller Kooperationsprozesse

*Vortrag von Angelika Diller, DJI, München*

## Gliederung


**Einleitung** 2

**I Verbesserung familialer Lebenslagen und Lebensläufe durch Netzwerkarbeit – Gesellschaftspolitischer Kontext und historischer Rückblick** 3

**II Netzwerkaktivitäten in Eltern-Kind-Zentren – Ergebnisse aus der DJI-Recherche** 4

1 Koordination von Aktivitäten 5
2 Anlassbezogene Kooperationen 5
3 Fallbezogene Kooperationen 6
4 Anlassübergreifende Kooperationen 6
4.1 Kooperation zwischen Einrichtungen desselben Trägers 7
4.2 Kooperation zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Träger 7
5 Informelles Kommunikationsnetzwerk 8

**III Kita’s als Knotenpunkt im Netzwerk „rund um die Familie“ – Chancen und Grenzen –** 9

**IV Gestaltung und Steuerung von Netzwerkaktivitäten** 11

1 Exkurs: Erkenntnisse aus der Netzwerkforschung 11
1.1 Netzwerkaktivitäten im Arbeitsfeld der Jugendhilfe 11
1.2 Netzwerkarbeit als mehrdimensionaler Gestaltungsansatz 12
1.3 Kriterien interinstitutioneller Kooperationen 13
1.4 Die Steuerung von Netzwerken 13
2 Förderliche Bedingungen trägerübergreifende Kooperationsprozesse 14
3 Steuerung von Netzwerkaktivitäten 17

Schaubild 1 8
Schaubild 2 19

**Literaturhinweise** 22

## Einleitung

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

zunächst möchte ich mich bei den Veranstaltern für die Einladung bedanken, gerne leiste ich einen Beitrag für die fachliche Auseinandersetzung mit der Netzwerkarbeit. Gäbe es innerhalb der Fachdisziplinen eine „top ten" der Begriffe, würden „Vernetzung, Kooperation, Netzwerke" in der Rangliste oben stehen; und zwar nicht nur in sozialen, sondern auch in anderen Handlungsfeldern. Vernetzung wird als positiv besetzte Problemlösungsstrategie verstanden mit der hohe Erwartungen verbunden sind und die alternativlos zu sein scheint.

In den bundesweiten Diskussionen fällt eine bemerkenswerte Diskrepanz ins Auge: Vernetzung wird allerorts gefordert, die Gestaltung und Steuerung von Netzwerken wird dagegen kaum thematisiert. Die (Ko-)Existenz verschiedener Einrichtungen im Sozialraum garantiert aber noch keine zielorientierte Kooperation und Vernetzung zwischen den verschiedenen Institutionen. Ganz offensichtlich wird die Komplexität und Dynamik der Vernetzungsarbeit unterschätzt.

Im folgenden Referat wird Netzwerkarbeit im Kontext von Eltern-Kind-Zentren/Familienzentren unter verschiedenen Aspekten thematisiert und erläutert, unter welchen Bedingungen Vernetzungsarbeit zwischen professionellen Diensten aussichtsreich ist.

Anmerken möchte ich für die vielen Zuhörer und Zuhörerinnen aus NRW, dass mein Vortrag nicht aus der NRW-Perspektive geschrieben ist, sondern die bundesweite Entwicklung in den Blick nimmt.

# I Verbesserung familialer Lebenslagen und Lebensläufe durch Netzwerkarbeit – Politischer Kontext und historischer Rückblick –

Netzwerkarbeit hat innerhalb der aktuellen politischen Diskussionen einen prominenten Platz, die Erwartungen sind hoch und bekräftigt durch die Ergebnisse des 7. Familienberichtes und des 12. Kinder- und Jugendberichtes wird eine netzwerkorientierte Infrastruktur gefordert.

Dem liegen die bekannten Erkenntnisse zugrunde, dass gesellschaftliche Wandlungsprozesse Chancen und Belastungen auslösen, und Familien Unterstützung und Entlastung brauchen, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Um dies zu erleichtern, soll die **bestehende** Infrastruktur optimiert werden – hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur als auch hinsichtlich der Zusammensetzung der Akteure. Nach diesem Ansatz werden Familien nicht ausschließlich von fachspezifischen, öffentlichen Institutionen gefördert und unterstützt, sondern von einem breiten gesellschaftlichen Bündnis, an dem Akteure aus verschiedenen Handlungsfeldern beteiligt sind. Vernetzungspartner sind demnach die arbeitsfeldspezifischen Profis, Akteure aus anderen Handlungsfeldern als auch freiwillig bürgerschaftlich tätige Mitarbeiter/innen.

Der Blick auf die Geschichte zeigt, dass Netzwerkarbeit keine „neue Erfindung" ist , sondern eine lange Tradition hat. Sie begann in Deutschland mit der Gemeinwesenarbeit, Anfang der fünfziger und sechziger Jahre. Im Mittelpunkt der damaligen Aktivitäten – und auch der theoretischen Erörterungen – stand der Aufbau von Unterstützungsnetzwerken für **einzelne Hilfesuchende**; dementsprechend wurden Netzwerke als „interpersonale Beziehungsgeflechte" verstanden. Spannt man den Bogen zu den aktuellen Diskursen, so ist der Bezugsrahmen deutlich weiter gesetzt, und zwar **von der Person auf das System**, d.h. von Interesse ist, wie unterschiedliche Systeme zusammenarbeiten und kooperativ gesteuert werden können.

Diese Perspektiverweiterung auf die **Zusammenarbeit von Systemen** ist die Folge der Ausdifferenzierung von Handlungsfeldern, deren Schubkraft eine stetige Weiterentwicklung von Fachwissen gewesen ist. Im Effekt hat das zu unterschiedlichen Angebotssäulen geführt, die über ihre eigene Logik, ihre institutionellen Identitäten und spezifisches Fachpersonal verfügen. Mit den bekannten problematischen Folgen für die potentiellen Nutzer und für die Finanzierungssysteme, denn die immer weitere Ausdifferenzierung erweist sich aus der Sicht der Nutzer

als dysfunktional und aus der Perspektive der öffentlichen Kassen als nicht mehr finanzierbar.

Dagegen sollen mit einer vernetzen Angebotsstruktur Ressourcen kostengünstiger und effektiver für die Unterstützung von Familien eingesetzt werden. Folgende Erwartungen werden damit verknüpft: „Netzwerke verschaffen Gesellschaften mehr Flexibilität, sie sind innovationsfähiger als die normalen Institutionen. Sie entwickeln Synergieeffekte und setzen neue Kräfte frei; die Koordination der Akteure ist über face-to-face-Kontakte leichter zu händeln." (zitiert nach Bauer, 2005, a.a.O.). Die **Zielmarke** ist, aus einer fragmentierten Angebotsstruktur eine integrierte Angebotsstruktur zu entwickeln, mit der – so zumindest die Annahme – kostengünstiger und effektiver gearbeitet werden kann.

Darüber hinaus gibt es einen weiteren, gesellschaftspolitischen Aspekt: Durch verschiedene institutionelle Angebote für Familien entwickeln sich Beziehungen und nachbarschaftliche Netze, mit denen die Aktivierung der „Kommune", gefördert wird. Die Interdependenzen zwischen dem funktionierenden Binnenbereich „Familie" und dem Gemeinwesen erfährt zunehmend größere Beachtung.

Der 7. Familienbericht spricht in diesem Zusammenhang von der Familie als „Investor" der Kommune.

Die politische Umsetzung dieses Konzeptes hat auf Bundesebene die ehemalige Ministerin Renate Schmidt initiiert, die in einem breiten gesellschaftlichen Bündnis unterschiedliche gesellschaftliche Kräfte bündeln wollte. Sowohl die Allianz für Familien, kinderfreundliche Betriebe, die lokalen Bündnisse und auch die Eltern-Kind-Zentren sind Bausteine einer familienfreundlichen Politik, die im Grundsatz, wenn auch mit anderen institutionellen Akzentuierungen des Aktionsprogramm „Mehrgenerationenhaus", fortgesetzt wird.

## II Netzwerkaktivitäten in Eltern-Kind-Zentren – Rechercheergebnisse

Im Kontext der Familienpolitik von Renate Schmidt hatte das DJI den Auftrag, die Weiterentwicklung von Einrichtungen zu Eltern-Kind-Zentren zu recherchieren.

Ich möchte an dieser Stelle einige Ergebnisse erläutern.

Für diejenigen, die diese Recherche nicht kennen, möchte ich zum Verständnis ein paar Eckdaten nennen und darauf verweisen, dass der ausführliche Grundlagenbericht in einer überarbeiteten Version im DJI (12/2006) sowohl als Download als auch als Druckvorlage kostenlos zu erhalten ist.

In dieser Recherche ging es nicht primär um die Evaluation von Vernetzungsaktivitäten, sondern vielmehr um die Exploration von Einrichtungen, die sich nicht im Rahmen eines Förderprogramms, sondern unter „Normalbedingungen" weiter entwickelt haben.

Die Recherche belegt, dass Kooperation und Vernetzung der **Motor** institutioneller Weiterentwicklung ist. Sie zeigte aber auch, dass „Kooperation und Vernetzung" als **Chiffre** zu verstehen ist und in der Praxis sehr ununterschiedliche Aktivitäten darunter subsumiert werden. Es zeigte sich auch, dass Kooperation und Vernetzung keine Selbstläufer sind (von selbst vernetzt sich nichts). Im Folgenden werde ich die unterschiedlichen Vernetzungsaktivitäten zwischen professionellen Diensten systematisiert vorstellen. Terminologisch gehe ich von einem **„Netzwerkbegriff"** aus, verstanden als eine Anzahl professioneller, arbeitsfeldspezifischer Einrichtungen, „rund um Kinder und Familie" innerhalb eines Sozialraumes, die allerdings in sehr unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichen Zielen kommunizieren.

Folgende Systematisierungen/Unterscheidungen bieten sich an:

Einrichtungen „existieren" nebeneinander im Sinne von **Koexistenz**, in dieser Variante bestehen keine handlungsrelevanten Kontakte.

## 1 Koordination von Aktivitäten

Die Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen, beispielsweise in der Kita und der Familienbildungsinstitution, sprechen sich ab und pflegen einen kommunikativen Austausch. Damit ist aber noch nicht ausgesagt, dass die Einrichtungen gemeinsame Veranstaltungen durchführen. Koordination kann „Regelung von Konkurrenz" als Ziel haben, um nicht zur selben Zeit das Gleiche anzubieten. Koordination kann auch der Türöffner für weitere Aktivitäten sein.

## 2 Anlassbezogene Kooperationen

Einrichtungsmitarbeiter/innen **kooperieren anlassbezogen**, d.h. die Kooperation wird nach Beendigung der Aktivität auch wieder eingestellt. Diese Variante haben wir in der Recherche häufig festgestellt. Hier lassen sich viele (bekannte) Beispiele anführen, die gemeinsamen Veranstaltungen für Eltern, gemeinsame Feste, die Kita und Familienbildung zusammen durchführen, oder die Beraterin aus der Erziehungsberatung, die fallorientiert in die Kita kommt.

In der Recherche haben wir festgestellt, dass anlassbezogene Kooperation in zwei Varianten praktiziert wird. Zum einen wird sie von den Leiterinnen der Kita's initiiert und konzeptionell verantwortet; beispielsweise wird die Konzeption eines Elternangebotes von der Leiterin der Kita gemacht, die für die Umsetzung eine andere Kompetenz „einkauft". Zugespitzt kann man sagen, bei dieser Variante besteht ein **Auftrageber-Auftragnehmer-Verhältnis,** nach dem Motto „Wer *die Kapelle bezahlt, sucht die Musik aus".*

In einer anderen Variante werden die Angebote gemeinsam geplant und durchgeführt, Familienbildung und Kita arbeiten auf Augenhöhe miteinander.

## 3 Fallbezogene Kooperationen

Fallbezogene Kooperationen, zum Beispiel mit dem ASD, der Familienhilfe oder einschlägigen Beratungsdiensten sind eine weitere Variante kooperativer Aktivitäten. Während die Familienbildungsangebote für Eltern ein selbstverständliches Angebotssegment sind, ist die Zusammenarbeit mit dem ASD und dem Jugendamt sozialraumabhängig. Diese Zusammenarbeit vollzieht sich nach anderen Regeln, insbesondere wenn es um Maßnahmen geht, die gegebenenfalls die Rechte der Eltern zum Schutz des Kindes beschneiden. Bei den Recherchen, die wir gemacht haben, hatten wir den Eindruck, dass der Austausch von Informationen für eine Unterstützung der Familien wichtig ist, aber nicht selbstverständlich die Kita miteinbezogen wird. Auch wenn Datenschutzgründe beachtet werden müssen, stellt sich die Frage, ob die Kita aus der Sicht des Jugendamtes als Kooperationspartner wahrgenommen wird.

## 4 Anlassübergreifende Kooperationen

Auf der Grundlage vorhandener Kooperationen wird ein gemeinsames (Teil-) Konzept entwickelt, mit dem Ziel, Angebote zu verzahnen und eine **integrierte Angebots- und Handlungsperspektive**, in der Angebote verzahnt sind. Ein Beispiel ist das „Projekt KiFa" in Ludwisburg, an dem die Kita, die Familienbildung und in einem weiteren Schritt auch die Familienhilfe einbezogen sind, oder das Projekt ERIK, in dem Kindertageseinrichtungen und Erziehungsberatung kontinuierlich miteinander kooperieren.

Bei anlassübergreifenden Kooperationen entsteht eine neue Qualitätsstufe: **„vom Fall zum Feld"**. Im Sinne eines Kontinuums wäre dies ein Kriterium für ein **kooperierendes, multiprofessionelles, Binnennetzwerk,** dass aus der Sicht der

Nutzer, sprich der Eltern und Kinder, ein integriertes Angebot ermöglicht. Im Unterschied zu der Variante der anlassbezogenen Kooperation sitzen die Beteiligten an einem Tisch und arbeiten „auf Augenhöhe“ an einem gemeinsamen Konzept.

Bei dieser Variante der anlassübergreifenden, **angebotsintegrierenden Kooperation** gibt es folgende, zentrale Unterscheidungskriterien:

## 4.1 Kooperation zwischen Einrichtungen desselben Trägers

Zum Beispiel der kommunale Träger in einer Stadt, der seine Angebotssegmente bündelt und abstimmt, z.B. die Erziehungsberatung macht alle 14 Tage ein Angebot in der Kita, oder die Familienbildung bietet Angebote in der Kita an. Ein Beispiel für diese Variante ist die Stadt Nürnberg, die bereits 2000 mit dem Nürnberger Bündnis für Familien eine kommunale vernetze Angebotsstruktur initiierte und dafür auch zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellte. Vergleichbare Angebote hat auch die Stadt München in ihren KIZ's. Formal kann man das als ein **„Pflichtnetzwerk“** bezeichnen. Die kooperierenden Einrichtungen sind demselben, kommunalen Träger zugeordnet, der über formal rechtliche Entscheidungsbefugnisse verfügt.

## 4.2 Kooperation zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Träger

Diese Kooperation ist ein qualitativ anderer Prozess d.h., wenn Einrichtungen unterschiedlicher (konkurrierender) Träger über einen gelegentlichen Anlass hinaus ein gemeinsames Angebot entwickeln wollen, besteht der Anspruch auf „Augenhöhe“ zu kooperieren, da keiner der Beteiligten formal rechtliche Entscheidungsbefugnisse hat. Eines der bundesweit bekanntesten Beispiele ist Mo.Ki, bei dem mehrere Träger als Netzwerk in einer Kommune zusammenarbeiten.

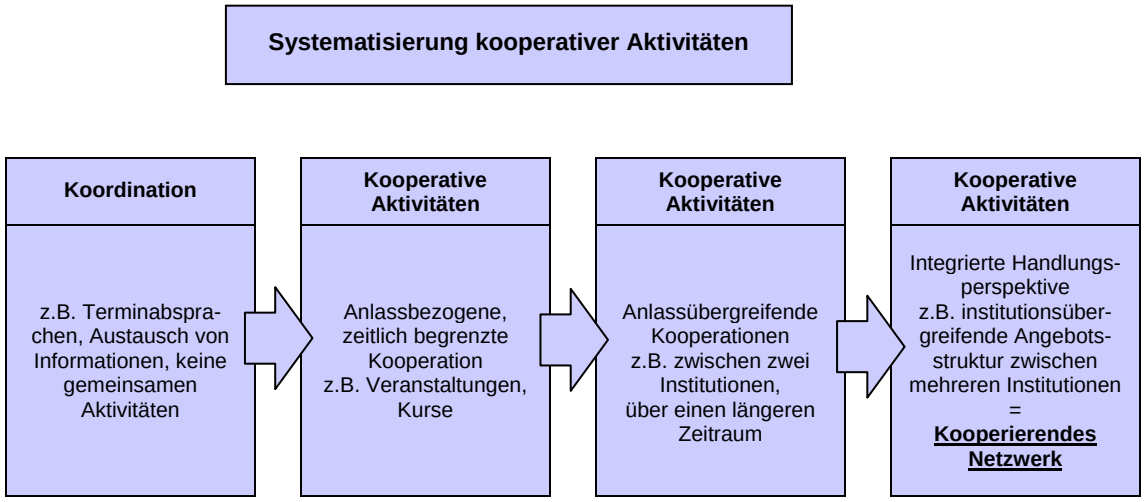
Ein weiteres Beispiel ist das Projekte der Bertelsmann-Stiftung „Kind und Kommune“, über das in einem anderen Vortrag des heutigen Tages später berichtet wird.

Die Herausforderung bei Kooperationen zwischen unterschiedlichen Trägern besteht u.a. darin, dass die kooperierenden Einrichtungen ein Teil ihrer „Angebots-Autonomie“ aufgeben das eigene geschlossene Konzept aufmachen, um mit dem Kooperationspartner „etwas Neues“ zu entwickeln.

Von dieser Öffnung müssen die Beteiligten überzeugt sein, sonst funktioniert sie nicht. Deswegen bedarf es einer sinnstiftenden Idee und/oder einer Win-Win-Situation für die Beteiligten, auf die ich später noch zurückkomme.

Für alle Varianten der Kooperation sind zusätzliche Ressourcen erforderlich, für die letztgenannte Variante sind sie unverzichtbar, es bedarf einer zusätzlichen Vernetzungsressource, die nicht in einer der beteiligten Einrichtungen angesiedelt ist.

***Schaubild 1***




## 5 Informelles Kommunikationsnetzwerk

Eine andere, aber gleichermaßen wichtige Netzwerkaktivität ist die Förderung informeller Netzwerke zwischen den Nutzern, beispielsweise den Eltern der Kita. Das Setting der Einrichtung, z.B. die tägliche Hol- und Bringsitutaion bietet viele Möglichkeiten für den Aufbau und die Pflege informeller Beziehungen, die in der Regel auch über den Kitabesuch hinaus dauerhaft sind und häufig einen wichtigen Teil des nachbarschaftlichen Netzwerkes ausmachen, das für den kommunalen Zusammenhalt wichtig ist. Die Einrichtungen unterstützen dies, indem sie – manchmal unter beengten Bedingungen – informelle Treffpunkte einrichten oder indem sie Räume zur Verfügung stellen, die Eltern für eigene Aktivitäten, z.B. Sprachkurse nutzen können.

Informelle Kommunikationsnetzwerke unterstützen Eltern, stärken die Bindung an die Einrichtung und den Sozialraum und fördern auch das freiwillige bürgerschaftliche Engagement.

# III Kita's als Knotenpunkte im Netzwerk „rund um die Familie" – Chancen und Grenzen –

In den Netzwerken „rund um die Familie" haben Tageseinrichtungen für Kinder eine Schlüsselfunktion. Die institutionellen und strukturellen Vorzüge der Einrichtungen sind bekannt, deswegen möchte ich dazu nur einige Stichworte nennen: *Flächendeckende Verbreitung, Sozialraumorientierung, Freiwilligkeit Aufbau langfristiger Beziehungskontinuitäten, große Akzeptanz bei Eltern, hoher Professionalisierungsgrad.*

Dieses spezifische institutionelle Setting ist eine zentrale Basis für den Aufbau von „Netzwerken rund um die Familie". So richtig und wichtig es ist, die substanziellen Ressourcen der Kita's für die Netzwerkarbeit zu nutzen, so sollte man daraus nicht voreilig die Schlussfolgerung ziehen, dass damit alle Bedingungen für erfolgreiche Kooperationsprozesse erfüllt wären.

Denn – zugespitzt und idealtypisch – formuliert: Die Geschichte der Kita's, (und ich beziehe mich hier auf die „Westgeschichte"), das fachliche Selbstverständnis der Erzieherinnen, Kultur und Alltagsroutinen waren über lange Epochen nicht in „Netzwerkhandeln " verankert. Kita's waren in der Vergangenheit kein „Motor" kommunaler Netzwerkaktivitäten und sie mussten es auch nicht sein. Diese Behauptung möchte ich mit einem kurzen Rückblick auf die institutionelle Geschichte der Kita's belegen:

Dreh- und Angelpunkt der Kita's war und ist ein originär kleinkindpädagogischer Auftrag, die Förderung von Wachstumsprozessen in der Trias von Erziehung, Bildung und Betreuung. Das fachliche Selbstverständnis, das in der Ausbildung vermittelt wurde, orientiert sich grundsätzlich an der Normalbiographie von Kindern und – aus heutiger Sicht betrachtet – an einem eher idealisierten Bild von „Familie", deren „natürlich vorhandene " Sozialisationskompetenz durch die Kita lediglich ergänzt werden sollte.

Von Ausnahmen abgesehen, hatten wir (bis Ende der achtziger Jahre) überwiegend eine vernetzungsfreie Kita, und Eltern mussten – bis zur Umsetzung des Rechtsanspruches Ende der neunziger Jahre – „froh und dankbar" sein, überhaupt einen Platz zu bekommen. Eine systematische Kooperation mit anderen Institutionen war grundsätzlich nicht vorgesehen; auch die Zusammenarbeit mit der Institution Schule war eher von beiden Seiten durch „Abgrenzung" definiert. Mit Blick auf die Systematisierung, die ich im vorherigen Kapitel vorgestellt habe, ist diese Phase ein Beispiel für *„Koexistenz"* und *„Koordination"* von Einrichtungen.

Die Öffnung der Kita wurde zwar schon in den siebziger Jahren durch den Situationsansatz fachlich gefordert, aber institutionell-strukturell nicht flächendeckend umgesetzt. Auch das DJI-Projekt in 1985 „Orte für Kinder" hat Öffnung und Vernetzung zum Schwerpunkt gemacht, aber auch dessen Reichweite blieb sehr begrenzt. Das ist aber nicht als „Institutionen- oder Erzieherinnenschelte" gemeint, es fehlte der politische Wille diese Ansätze umzusetzen. Man könnte auch sagen „die Zeit war nicht reif dafür". Vielmehr gab es eine weit verbreitete, insbesondere politische Geringschätzung der fachlichen Arbeit der Erzieherinnen. Und eine Epoche später, ab Mitte der neunziger Jahre, stand die Umsetzung des Rechtsanspruches im Vordergrund, die Träger als auch Einrichtungen erhebliche Energie und finanzielle Ressourcen „gekostet" hat. Auch in dieser Phase, die ja noch nicht solange zurückliegt, stand das Thema „Vernetzung" nicht auf der Agenda, sondern die Bereitstellung des zusätzlichen Platzangebotes. Ende 2001 läutete die erste PISA-Studie eine weitere, fachlich turbulente Epoche ein, in der – durch die Umsetzung des Rechtsanspruches zurückgedrängte – Bildungsauftrag eine neue, fachliche, politische und mediengestützte Aktualität bekam.

Zurück zur aktuellen Situation des Arbeitsfeldes: Der pädagogische Kernauftrag der Tageseinrichtungen „Bildung, Erziehung und Betreuung „ hat sich nicht geändert, im Gegenteil, die Bildungsdiskussion hat die professionellen Anforderungen kleinkindpädagogischer Arbeit präzisiert und erhöht.

Hinzu kommt die Angebotserweiterung für Eltern und Familien, die den Kern der Eltern-Kind-Zentren/Familienzentren ausmachen und die sich zwingend ableiten aus dem Wandel familialer Lebenslagen und der sozialpolitischen Verpflichtung, diese Wandel positiv zu gestalten. Das ist aber eine relativ neue Diskussion, die wir in dieser Intensität – und mediengestützt – seit ca. drei Jahren führen. Institutionelle Kulturen, Alltagsroutinen und professionelle Grundhaltungen verändern sich aber nicht „von heute auf morgen", sie haben eine lange „Halbwertzeit". Aus meiner Perspektive gibt es eine Diskrepanz zwischen den „traditionellen Gestaltungsprinzipien" und den neuen, familienpolitisch begründeten Herausforderungen. Zugespitzt formuliert: Die Subjektperspektive der Kleinkindpädagoginnen muss durch eine familien- und sozialpolitisch fundierte Systemperspektive erweitert werden

Weder reicht das klassische, professionelles Know-how der Kleinkindpädaginnen/Erzieherinnen noch die bestehenden Rahmenbedingungen und Ressourcen, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

Gesteuert und gestaltet werden muss sowohl ein interner Organisationsveränderungsprozess der Einrichtungen und der Aufbau kooperativer Netzwerke, denn nachhaltige inter-institutionelle Kooperationen sind keine Selbstläufer, sondern entwickeln eine Eigendynamik, die ich im folgenden Abschnitt erläutere.

# IV Gestaltung und Steuerung von Netzwerkaktivitäten

## 1 Exkurs: Erkenntnisse aus der Netzwerkforschung

Vorab möchte ich einige Erkenntnisse der Netzwerkforschung komprimiert vorstellen, die – um es salopp zu formulieren – „Wasser in den Wein" gießen und deutlich machen, dass die positive Konnotation von Netzwerkarbeit den Blick für die realen Abläufe leicht verstellen kann (vgl. Bauer, Weber, Seckinger/Santen, 2005, a.a.O. ). Aus einem großen Spektrum von Ergebnissen und theoretischen Erörterungen habe ich einige wenige Aspekte ausgewählt, die das Verständnis für die Netzwerkdynamik erweitern und die erforderliche Steuerung der Netzwerkaktivitäten begründen.

### 1.1 Netzwerkaktivitäten im Arbeitsfeld der Jugendhilfe

Nach den Ausführungen der ausgewählter Forschung sind Netzwerkaktivitäten in der Jugendhilfe durch ein Spannungsverhältnis gekennzeichnet, das sich aus der Ökonomisierung der sozialen Arbeit und dem damit verbundenen Wettbewerb ergibt. Träger stehen sich als Konkurrenten gegenüber, um ihre Marktposition zu behaupten. Die Verknappung der Förderressourcen verschärft den Wettbewerb, ökonomische Zielsetzungen treten in den Vordergrund und konterkarieren die durch das KJH vorgegebenen fachlichen Standards als auch die Trägerautonomie. Die Forscher konstatieren, dass Konkurrenz die notwendige Vertrauensbildung, die für den Aufbau von Netzwerkaktivitäten erforderlich ist, erschwert. Folgt man dieser Argumentation, so ergibt sich daraus, dass die „Händelung" von Wettbewerb und Konkurrenz Schlüsselfaktoren sind, die bei der Gestaltung der Netzwerkarbeit zu berücksichtigen sind.

S. Weber[1] macht eine sehr differenzierte Analyse des Spannungsverhältnisses und bilanziert:

[1] Eine ausführliche Erörterung ist nachzulesen in S.Weber, Netzwerkentwicklung als Lernprozess, a.a.O. S.127–181.

## 1.2 Netzwerkarbeit ist ein mehrdimensionaler Gestaltungsansatz

S. Weber beschreibt Netzwerkarbeit als einen mehrdimensionalen Gestaltungsansatz, gekennzeichnet durch Komplexität, Steuerungsrisiken und Ungewissheit. Demnach ist Netzwerkarbeit ein komplexer Prozess, der verschiedene Phasen durchläuft, in dem vier Dimensionen virulent sind:

- **Die funktionale Dimension**
  Gemeint sind notwendige Klärungen über Aufgaben, Zuständigkeiten, Regeln für die Zusammenarbeit; dazu zählen auch schriftliche Absprachen, vertragliche Vereinbarungen, Entwickeln gemeinsamer Leistbilder. Zentrales Thema: „Was ist der Fokus der Kooperation?"
- **Die soziale Dimension**
  Gemeint sind die ablaufenden gruppendynamischen Prozesse zwischen den Beteiligten, z.B. haben die Beteiligten eine kooperative Grundhaltung oder wird um Macht und Einfluss „gekämpft"? Baut sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten auf? Lassen sich Konflikte klären? Zentrales Thema ist: Entwickelt sich ein Kooperationsmilieu und eine arbeitsfähige Gruppe?
- **Die strukturelle Dimension**
  Hierbei stellen sich folgende Fragen: Wie formalisiert muss die Netzwerkarbeit sein? Beispielsweise: Wie eng müssen die Netzwerkaktivitäten in kommunale Verwaltungshierarchien und auch in die Verwaltungskultur eingebunden sein? Gelingt es, mögliche Struktur- und Rollenkonflikte „handhabbar zu machen?"
- **Die „Lerndimension"**
  Damit ist gemeint, dass die Beteiligten sich in einen Lernprozess begeben, der nicht linear, sondern zirkulär verläuft und der – auch wenn eine klare Zielvorgabe, klare Rollen und transparente Entscheidungsstrukturen vorgegeben ist, aber dennoch ergebnisoffener und störanfällig bleibt. Deswegen sind regelmäßige Rückkopplungsschleifen erforderlich.

S. Weber bietet damit einen Erklärungsansatz für Komplexität und potentielle Konfliktlagen. Ihr Bezugsrahmen vertieft das Verständnis für die Dynamik der Netzwerkarbeit und weitet den Blick für „Subthemen", die häufig bei der Gestaltung der Netzwerkaktivitäten weder beachtet noch reflektiert werden, aber äußerst effektvoll für Erfolg, bzw. Misserfolg sind.

## 1.3 Merkmale interinstitutioneller Kooperation

Zusätzlich möchte ich Ergebnisse von den DJI-Kollegen (von Santen/Seckinger, 2005) erläutern, die Kooperationsprozesse innerhalb der Jugendhilfe empirisch untersucht und der Frage nachgegangen sind, warum interinstitutionelle Kooperation mit vielen Umsetzungsproblemen verbunden ist. Ein Schwerpunkt ihrer Untersuchung ist die Binnendifferenzierung unterschiedlicher Beziehungsebenen zwischen den kooperierenden Personen, deren Gestaltung den Erfolg der Kooperation maßgeblich beeinflussen. Exemplarisch werden im Folgenden drei Beziehungsebenen genannt, die in der konkreten Interaktion der Kooperationspartner wirksam sind.[2]

– Die – bereits bestehenden – Beziehungen und Vorerfahrungen zwischen den kooperierenden Organisationen, die positive oder auch negative Vorurteile bei dem Kooperationspartnern bewirken.
– Die Beziehung zwischen dem Kooperierenden als Individuum und seiner Herkunftsorganisation. Welchen Einfluss und welche Position hat der Kooperierende in seiner Organisation, ist er/sie mit Handlungsspielräumen ausgestattet?
– Die Beziehungen zwischen den kooperierenden Personen.
  Umgangssprachlich formuliert stellt sich dabei die Frage: „Stimmt die Chemie, können die's miteinander?"

Von Santen/Seckinger unterstreichen u.a. folgende Herausforderungen: **Die Akteure sind zwei Dienstherren „verpflichtet":** Ihrer Herkunftsorganisation und auch dem Kooperationsnetzwerk, bzw. dem gemeinsamen Anliegen der Kooperationspartner, die Planungen/Aktionen müssen mit den Zielen des eigenen Anstellungsträgers kompatibel sein als auch mit den individuellen und fachlichen Zielen der konkreten Personen; diese Übereinstimmung kann nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden, sondern bedarf klarer Absprachen und Aufträge.

## 1.4 Steuerung von Netzwerken

Eine Übereinstimmung zwischen den Netzwerkforschern lautet: Netzwerke bedürfen der Steuerung. Netzwerksteuerung funktioniert aber weder völlig hierarchisch, noch ausschließlich über Selbststeuerung; erforderlich ist ein ausgewoge-

[2] Die Autoren unterscheiden insgesamt zwischen fünf Beziehungsebenen, die aus Platzgründen nicht alle erläutert werden können.

nes Verhältnis von formalen Vorgaben und Prozessgestaltung. Es gibt keine lineare Planbarkeit, sondern erforderlich sind **zirkuläre Rückkoppelungsprozesse.**

Netzwerkarbeit ist als methodisches, professionelles Handeln zu gestalten und ist abhängig von der **individuellen Ebene der Beteiligten,** d.h. von ihrer **Kooperationskompetenz** Einstellung, Planungs-, Umsetzung, Reflexionskompetenz und Konfliktfähigkeit als auch von **infrastrukturellen und institutionellen Voraussetzungen.**

Bevor ich nun diese Erkenntnisse für die Praxisgestaltung präzisiere, möchte ich nochmals Ergebnisse aus unsere DJI-Recherche erläutern.

## 2 Förderliche Ausgangsbedingungen für trägerübergreifende Kooperationsprozesse

In Ergänzung zu den Überlegungen, dass Vernetzung den Nutzern nützt, interessierte uns in der DJI-Recherche auch, ob und welchen Nutzen die Einrichtungen haben, und welche Bedingungen die Kooperationsbereitschaft fördern. Insbesondere die Mitarbeiterinnen – die in der Regel das Alltagsgeschäft in der Regel unter anstrengenden Rahmenbedingungen zu bewältigen haben- brauchen eine Motivation für die zusätzlich entstehenden Anforderungen. Die Ergebnisse der Recherche zeigen: Es bedarf einer sinnstiftenden Idee, mit der man auch institutionelle Unterschiede überbrücken kann. Diese sinnstiftende Idee kann sehr unterschiedliche Inhalte haben, beispielsweise die Verringerung von Armutsfolgen, die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Entwicklung niedrigschwelliger Angebote für Mütter.

Darüber hinaus sollte es eine institutionelle „Win-Win-Situation" geben. Der Gewinn, bzw. die institutionelle Gewinnrechnung kann sehr unterschiedlich aussehen, sie wird in der Systemlogik des Trägers bzw. der Einrichtung aufgestellt und ist nicht in jedem Fall identisch mit der Nutzerperspektive. Beispielsweise kann eine langfristige Profilierung des Trägers der erwartete institutionelle Gewinn sein, oder die Erschließung neuer Zielgruppen, oder die Befürchtung von den aktuellen Entwicklungen „abgehängt" zu werden motiviert das Engagement. Wenn die Beteiligten keinen Gewinn für sich erkennen können, sondern im Gegenteil unterschwellige Befürchtungen haben, vom Kooperationspartner „geschluckt" zu werden oder im Konkurs zu landen, dann wirkt das als erheblicher Störfaktor.

Exemplarisch möchte ich am Beispiel von drei Institutionen diese Thematik illustrieren:

### Kooperationspartner Familienbildung

Die DJI-Recherche bestätigt, dass die Institutionen der Familienbildung ein zentraler Kooperationspartner von Kindertageseinrichtungen ist. Das ist gleichermaßen bekannt wie einleuchtend: Vom Selbstverständnis haben die Einrichtungen viele Gemeinsamkeiten, beide sind am Kompetenzansatz und an „Freiwilligkeit" orientiert. Förderung der Elternkompetenz steht im Fokus beider Institutionen, auf dieser Grundlage ist eine Verzahnung der beiden Bereiche sinnvoll.

Der Gewinn für die Kita ist eine Erweiterung ihrer Angebote für Eltern, die Nutzung der Ressourcen und die Professionalität der Erwachsenenbildnerinnen, die Erzieherinnen qua Grundausbildung nicht haben. Die Familienbildung kann ihre Reichweite und Zielgruppen ausweiten, durch ihre Aktivitäten in der Kita für ihre eigenen Angebote werben bzw. eigene Angebote z.B. zur Geburtsvorbereitung in der Kita, durchführen.

Diese Win-Win-Situation wird aber verhindert, wenn Familienbildungsinstitutionen durch ständige Kürzungen in ihrer Existenz bedroht wird, wie nicht nur – aber auch in NRW – in den letzten Jahren festzustellen war. Das ist aus meiner Sicht ein auffälliger Widerspruch und auch ein Störfaktor für die gewünschte Kooperation.

### Kooperationspartner Jugendamt/Familienhilfe

Im Unterschied zu den Familienbildungsinstitutionen ist der ASD, das Jugendamt, ein strukturell stabiler Partner, der sich von der Kita hinsichtlich Selbstverständnisses, Aufgabe und institutioneller Macht deutlich unterscheidet. Aus der Aufgabenvielfalt möchte ich einen Aspekt herausgreifen, der sich konzeptionell nicht „stromlinienförmig" in das Selbstverständnis der Kita's einpassen lässt, aber zunehmend an Bedeutung gewinnt, d.h. gemeint ist der Schutzauftrag, wie er im § 8 KJHG/Kick beschrieben ist.

Demnach soll das Jugendamt sowohl präventiv tätig werden und muss eingreifen, wenn das Kindeswohl gefährdet ist, es kann staatliche Macht ausüben und Eltern z.B. die Personensorge entziehen. Zugespitzt formuliert kontrastiert dieses Eingriffsrecht, das auf einer Defizitfeststellung beruht, mit der Ressourcenorientierung der Kita, die von der Normalfamilie ausgeht.

Offensichtlich begünstigt dies Vorbehalte der Eltern gegenüber dem Jugendamt. So wurde in einer repräsentativen Studie der Uni Bamberg festgestellt, dass Ansprechpartner in Erziehungsfragen zu 40% Lehrer und Erzieher sind, aber nur zu 5% das Jugendamt.[3]

Polarisierend könnte man zu dem Schluss kommen, dass die Unterschiede im Selbstverständnis der Institutionen nicht vereinbar sind und zur Abgrenzung führen. Daneben steht die Auffassung, dass beide Institutionen einen Gewinn aus der Kooperation ziehen können und natürlich auch die Nutzer, d.h. Kinder und Eltern. Der Gewinn für den ASD könnte darin bestehen, Ängste und Vorbehalte der Eltern gegenüber der Institution abzubauen und einen anderen Zugang zu Eltern zu finden. Die Kindertageseinrichtung kann bei konkreten Fällen einbezogen werden und ihr fachliches Verständnis für die Zusammenarbeit mit Eltern und die Förderung der Kinder erweitern.

Das setzt aber voraus, dass das Jugendamt/der ASD sich grundsätzlich auf die Ressourcenorientierung der Kita einlässt, und die Anliegen der Eltern berücksichtigen, auch bei Problemen als kompetente Partner wahrgenommen zu werden. Insbesondere wenn es um die Konzeption und Durchführung präventiver Angebote geht, sollte dieses Selbstverständnis handlungsleitend sein.

#### Kooperationspartner Tagespflege

Im Vergleich mit den anderen beiden Institutionen ist eine systematische Kooperation zwischen Tagespflegepersonen noch im Aufbau und nicht flächendeckend verbreitet.

Dies ist bemerkenswert, da aus der Bedarfslage vieler Eltern die Kooperation zwischen Kita und Tagespflege eigentlich zwingend ist. Meine These dazu: Neben organisatorischen und strukturellen Problemen ist die Win-Win-Situation offensichtlich überlagert; häufig dominieren „berufsständische“ Abgrenzung und die Befürchtung von Seiten der Tagespflege vom strukturell stärkeren Partner Kita „geschluckt“ zu werden, lediglich „Zuarbeiten“ zu machen und das eigenständige Profil zu verlieren. Für Kita’s kann eine mangelnde fachliche Qualifikation der Tagespflegepersonen nicht akzeptabel sein, da sie das eigene professionelle Selbstverständnis konfrontiert. Da, wo die Kooperation gelingt – und auch dafür gibt es richtungweisende Beispiele – gab es längerfristige Anbahnungsprozesse über gemeinsame Aktivitäten, politische Bündnisse oder gemeinsame Veranstaltungen.

[3] Vgl. Beratungsbedarf und Informationsstrategien im Erziehungsalltag – Ergebnisse einer Elternbefragung, A.Smolka, IFB-Materialien Nr. 5–2002.

# 3 Steuerung von Netzwerkaktivitäten

Nach diesem Exkurs in die DJI-Recherche komme ich zu der zentralen Frage, wie Netzwerke gesteuert werden können und knüpfe an meine vorherigen Ausführungen an: Die Summe verschiedener Einrichtungen im Stadtteil funktioniert nicht zwangsläufig als kooperierendes Netzwerk, nur weil es umgangssprachlich als solches bezeichnet wird.

Kooperierende Netzwerke sind keine Selbstläufer, der fachpolitische Wille und entsprechende Beschlüsse sind zwar zwingend erforderliche, aber keine ausreichenden Bedingungen für das Gelingen. Vielmehr ist Netzwerkarbeit als methodisches professionelles Handeln und als Entwicklungsprozess zu gestalten, der auch Entwicklungszeit braucht, wenn nachhaltige Effekte erreicht werden sollen.

Nun kann man Netzwerkaktivitäten auf unterschiedlichen Strukturebenen initiieren. Idealtypisch und entsprechend der kommunalen Planungsverantwortung wäre der Initiator der öffentliche Jugendhilfeträger, bzw. der Jugendhilfeausschuss[4]. Mit Blick auf eine weit verbreitete Praxis – in NRW und auch in anderen Regionen – habe ich als Ausgangspunkt die Perspektive der Einrichtungen und des Einrichtungsträgers gewählt. Dessen Zuständigkeit leitet sich selbstverständlich ab aus seiner juristischen Verantwortung, die Träger für die fachliche Arbeit, die Rahmenbedingungen und die Abläufe in den Einrichtungen haben.
Die Träger haben eine doppelte Zuständigkeit: Sie steuern die Kooperationsaktivitäten aus der Einrichtungs- und Trägerperspektive und sie transportieren die Erkenntnisse in die jugendhilfepolitischen kommunalen Gremien.

**Aus der Einrichtungsperspektive haben die Träger die Verantwortung für:**

- Zielvereinbarungen
- Zeitliche Ressourcenplanung
- Finanzielle Ressourcenplanung
- Rückkoppelungsprozesse und daraus folgende
- Maßnahmen/Unterstützungen

Da Träger in der Regel nicht die Kooperationsakteure sind, müssen sie im Blick haben, wie der Kooperationsprozess funktioniert. Die Auswertung der ablaufenden Kommunikationsprozesse, der Abgleich mit Zielvereinbarungen, und die daraus abzuleitenden Maßnahmen und eventuelle Zielkorrekturen sind wichtige Stellschrauben.

**Aus der Perspektive der Einrichtungsmitarbeiter/innen[5] als Kooperationsakteure sind folgende Absprachen mit dem Träger erforderlich**:

– Zielvereinbarungen
– Klärung von Handlungsspielräumen für die Kooperation
– Festlegen erforderlicher Ressourcen
– Vereinbarung eines Zeitplans
– Vereinbarungen über den Auswertungsmodus

Die Akteure brauchen für die Gestaltung der Vernetzungsarbeit Kompetenzen und professionelles Know-how, d.h. Einstellung, Planungs-, Umsetzung, Reflexionskompetenz und Konfliktfähigkeit.

**Zwischen den trägerspezifischen Kooperationspartnern müssen folgende Absprachen getroffen werden:**

– Zielvereinbarungen
– Projektumfang
– Zuständigkeiten
– Ressourceneinsatz
– Zeitplan
– Auswertungsmodus

Es ist empfehlenswert, diese Vereinbarungen schriftlich zu formulieren.

Ausgehend von der hier skizzierten Ablaufvariante, müssen die trägerspezifischen Erkenntnisse in die **jugendhilfepolitischen, kommunalen Diskurse** eingebracht werden. Diese sind die Grundlage für die weiteren kommunalen Planungen. In den Gremien kommunaler Jugendhilfepolitik geht es um eine Aufbereitung der Daten/Erfahrungen für die kommunale Politikgestaltung; damit verbunden sind auch die erforderlichen finanziellen Ressourcen.[6]

Der öffentliche Jugendhilfeträger als kommunaler Planungsverantwortlicher sollte Motor/Treiber der Kooperationsaktivitäten sein und die Entwicklung einer **Kooperationskultur** fördern, in der Netzwerke Orte des kommunikativen Austausches, der Kreativität und der Personalität sein können. Da er selber auch Trä-

---

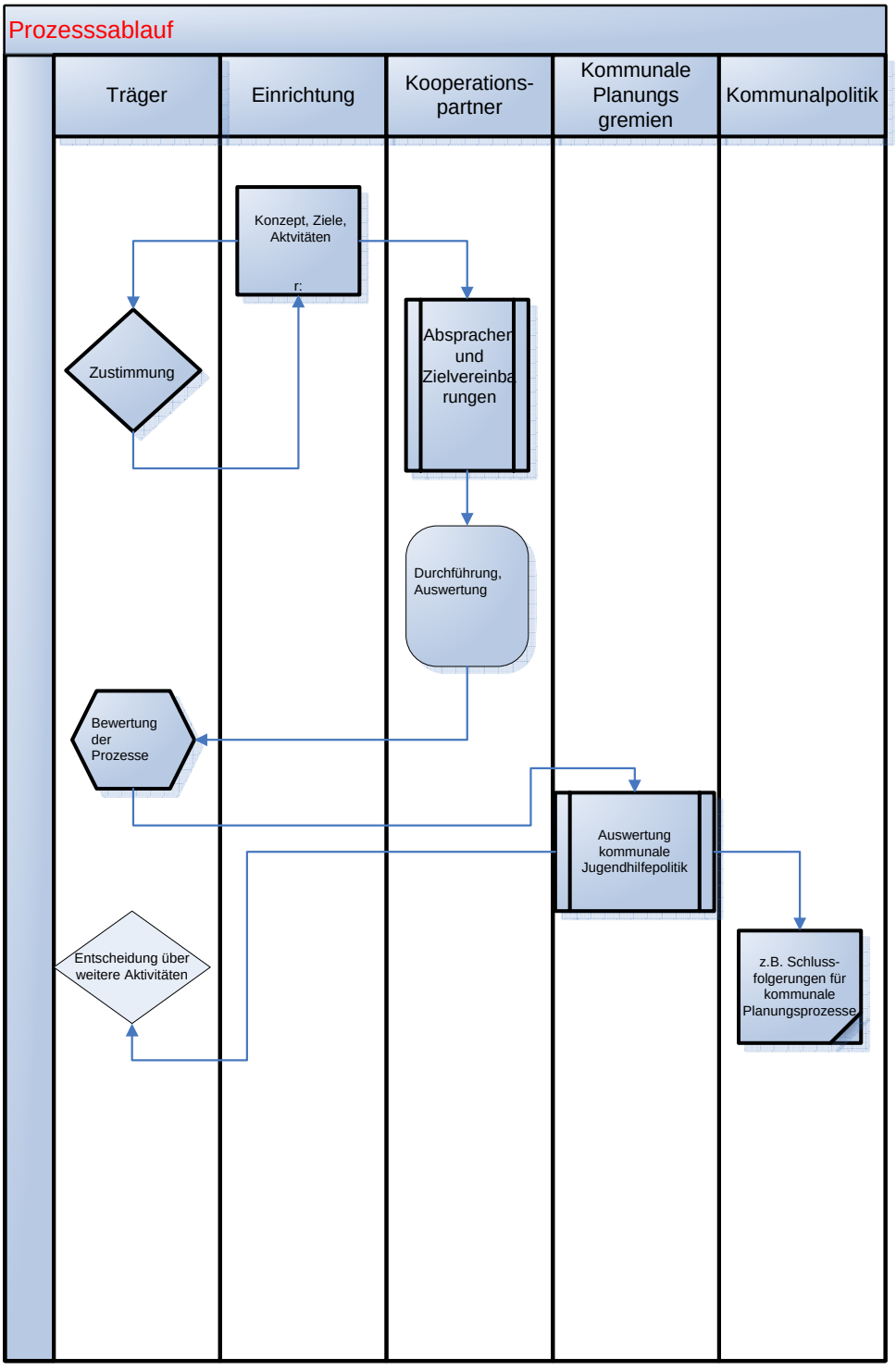
[4] Richtungsweisend für diesen Ansatz ist das Projekt der Bertelsmannstiftung „Kind und Ko(mmune)", das in zwei Städten, in Paderborn und Chemnitz, durchgeführt wird.

[5] In dieser Variante wird davon ausgegangen, dass die Kooperationsaktivitäten von einem Einrichtungsmitarbeiter, z.B. der Leitung durchgeführt werden. Das ist nur eine Möglichkeit, die Kooperationsaktivitäten können grundsätzlich auch von anderen Funktionsträgern wahrgenommen werden.

[6] Je nach Umfang erforderlicher Fördermittel wird der Einrichtungsträger schon vor Beginn der Kooperationsaktivitäten mit dem öffentlichen Jugendhilfeträger in Verhandlung treten.

ger von Einrichtungen ist, sollte er seine Doppelfunktion transparent und nachvollziehbar gestalten.

***Schaubild 2***



## Steuerung/Förderung durch (landes)politische Vorgaben

Ich habe meinem Vortrag begonnen mit dem Hinweis auf Erwartungen der Politik, die mit Netzwerkarbeit verbunden sind, und ich möchte meinen Vortrag mit einem Blick auf die politischen Vorgaben und Herausforderungen beenden.

Bei der Beschäftigung mit den Vorgaben in NRW fällt auf, dass das **Ministerium** kein Netzwerk, sondern die Weiterentwicklung eines Einrichtungstypus, d.h. die Kindertageseinrichtungen fördert, diese haben den Auftrag Kooperationsprozesse zu initiieren mit dem Ziel, Angebote für Kinder und Eltern zu optimieren. Diese fachpolitisch notwendige Weichenstellung ist entsprechend der Ressortlogik konzipiert und systemimmanent nachvollziehbar.

Die Umsetzung passiert aber in einem bestehenden Jugendhilfenetzwerk, das diesbezüglich nicht am Nullpunkt anfängt, sondern eine lange Tradition hat und die typische Spannungsfelder von Netzwerkarbeit aufweist. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Effekte die institutionelle Förderung eines Einrichtungstypus auf die Netzwerkpartner hat, die nicht gefördert werden. Können und wollen Sie den Kooperationserwartungen entsprechen? Reichen die vorgesehenen 1.000 € pro Monat aus, um die erforderlichen Kooperationsaktivitäten zu „entlohnen“?

Ein anderes Fördermodell hat das Land **Brandenburg** initiiert, hier hat die Politik einen anderen Weg gewählt. Mit dem Modellprogramm „Eltern-Kind-Zentren“ fördert das Land Brandenburg den Aufbau eines Netzwerkes vor Ort. Das überregionale Beratungs-, Informations- und Kommunikationsprojekt **„ÜBIK“** fördert den quantitativen und qualitativen Aufbau familienunterstützender Angebote durch eine gezielte Bündelung pädagogischer, medizinischer und sozialer Kompetenzen.[7] Im Vergleich mit NRW muss man allerdings konstatieren, dass die beiden Bundesländer strukturell nicht zu vergleichen sind. In Brandenburg sind 14 Standorte beteiligt, in NRW 250 und demnächst sollen es 1.000 sein. Brandenburg hat keine sechzigjährige Jugendhilfegeschichte mit starken freien Trägern. Aus diesen Gründen lassen sich die beiden Bundesländer nur schwer vergleichen. Wie erfolgreich dieser Ansatz ist, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht einschätzen, da der Startschuss für die Arbeit erst Ende 2006 gesetzt wurde. Dennoch wird im Vergleich der beiden Ansätze ein grundsätzliches Strukturproblem deutlich, das keineswegs nur NRW betrifft – und das die bisherigen politischen Steuerungsinstrumente auf den Prüfstand stellt. Wenn aus gesellschaftspolitischer Perspektive Netzwerkarbeit unverzichtbar ist, dann braucht es

[7] Vgl. www.mbjs.brandenburg.de.

eine veränderte Steuerung, eine veränderte Förderpraxis und auch einen neuen fachlichen, ressortübergreifenden Zuschnitt, die Kooperationsprozesse fördert.

Konkret bedeutet das, es bedarf u.a. ressortübergreifender Konzeptionen, anderer Finanzierungsregelungen, der Aufhebung von Zweckbindungen. Mit diesen wenigen Hinweisen auf die politische Reichweite der Netzwerkarbeit setze ich den Schlusspunkt meiner Ausführungen in den Anfang der Menschheitsgeschichte:

*„Schon Adam und Eva hatten Schwierigkeiten mit der Koordination ihrer Absichten und Handlungen – und sie waren nur zu zweit – sieht man von der Schlange als eingeschlossener Dritter ab. Zwar wissen wir empirisch nicht sehr viel über den Fall, aber aus den unterschiedlichen Versionen des narrativen Materials muss man wohl schließen, dass dieser erste Versuch der Koordination zweier individueller Handlungsstrategien fehlgeschlagen ist." (Wilke 2001, S.93, zitiert nach Petra Bauer, a.a.O).*

Daran gemessen, sind wir schon ein ganzes Stück weitergekommen! Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

**gez. Angelika Diller, Stand 24.02.2007**

## Literaturhinweise


Bauer, P. (2005): Institutionelle Netzwerke steuern und managen. In Bauer, P./Otto, U. (Hrsg.): Mit Netzwerken Professionell zusammenarbeiten, Band 2 Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive

Diller, A. (2006): Eltern-Kind-Zentren – Grundlagen und Rechercheergebnisse, DJI-Materialien

Miller, T. (2205): Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In Bauer, P./Otto, U., a.a.O.

Schubert, H. (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum, Bauer, P./Otto, U. a.a.O.

Santen v., E./Seckinger, M. (2005): Fallstricke im Beziehungsgeflecht: Die Doppelleben interinstitutioneller Netzwerke. In Bauer, P./Otto, U. a.a.O.

Santen v., E./Seckinger, M. ( 2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis

Weber, S. (2005) Netzwerkentwicklung als Lernprozess. In Bauer, P./Otto. U., a.a.O.

Wendt, W.R. (2005): Unterstützungsbeziehungen rund um den Kindergarten. In Bauer P./Otto, U. (Hrsg.) Mit Netzwerken Professionell zusammenarbeiten, Band 1, Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive