



Arbeitshilfe

Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern

Praxiserfahrungen aus dem Förderprojekt der LWL-Servicestelle
„Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“

Gefördert durch:



Impressum

Herausgeber:

Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-Landesjugendamt Westfalen
48133 Münster
www.lwl-landesjugendamt.de

Verantwortlich:

Birgit Westers, LWL-Dezernentin Jugend und Schule

Redaktion:

Christine Menker, LWL-Landesjugendamt Westfalen
mit fachlicher Unterstützung durch
Johanna Gravermann, LWL-Landesjugendamt Westfalen
Timo Decker, LWL-Landesjugendamt Westfalen
Dr. Hildegard Pamme, LWL-Landesjugendamt Westfalen

Arbeitsgruppe:

- Kirsten Nolte und Monika Hahn, Kreis Lippe
- Lisa Rauh, Hansestadt Herford
- Sandra Wegener, Kreis Höxter

Umschlaggestaltung:

Andreas Gleis, LWL-Landesjugendamt Westfalen
Foto: Drobot Dean, stock.adobe.com

Münster, Juni 2024

Kooperation und gelingendes Aufwachsen von Kindern

Praxiserfahrungen aus dem Förderprojekt der LWL-Serviceestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Kooperation und Netzwerkarbeit für die Gestaltung des gelingenden Aufwachsens für Kinder und ihre Familien	9
2.1 Bedeutung von Kooperation und Netzwerkarbeit für die Gestaltung des gelingenden Aufwachsens	9
2.2 Begriffsklärungen: Netzwerke und Kooperation	10
2.2.1 Netzwerke	10
2.2.2 Kooperation – ein Begriff mit vielen Facetten	12
3. Kooperationsbeziehungen – das komplexe Zusammenspiel der Kooperationspartner	16
3.1 Gestaltung einer Kooperationsbeziehung	16
3.2 Kooperationsebenen	17
3.2.1 Kooperation zwischen den Organisationen	18
3.2.2 Kooperation durch die Vertreter:innen der Organisation	21
3.3 Kooperationsräume	22
3.3.1 Erwartungsabklärung	23
3.2.2 Kooperatives Miteinander	25
4. Leitfragen zur Nutzung von Netzwerken, Kooperation und Kooperationsbeziehungen	31
5. Literatur	33

1. Einleitung

Das LWL-Landesjugendamt Westfalen hat im Jahr 2018 die LWL-Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen – Netzwerke für Kinder“ (im Folgenden Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“) gegründet. Ihr Auftrag besteht darin, die örtlichen Jugendämter bei der Intensivierung und effektiveren Gestaltung ihrer handlungsfeld- und systemübergreifenden Vernetzungsaktivitäten und Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen, Organisationseinheiten und ihren jeweiligen Vertreter:innen zu unterstützen.

Um die vorhandenen Strukturen im Sinne einer gemeinsamen praxisorientierten Weiterentwicklung zu reflektieren und zu intensivieren, hat die Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ – mit finanzieller Unterstützung der Auridis Stiftung – ein Förderprojekt konzipiert. Im Zeitraum von 2019 bis 2024 konnten Jugendämter* für jeweils zweieinhalb Jahre bei der Entwicklung und Durchführung eigener kommunaler Projekte finanziell gefördert und beraten werden.

Folgende zehn Jugendämter haben sich auf das Förderprojekt beworben und teilgenommen:



Die Projektarchitektur des Förderprojekts der „Servicestelle Gelingendes Aufwachsen“ sah vor, dass die Jugendämter sich mit einem selbstgewählten Kooperationspartner auf die Projektteilnahme bewerben. Eine wichtige Vorgabe in diesem Zusammenhang war die bereits bestehende Zusammenarbeit beider Netzwerkpartner in einem Netzwerk wie z. B. Jugendamt und Jobcenter als Mitglieder des Netzwerks „Frühe Hilfen“ oder Jugendamt und Schulamt als Mitglieder des Netzwerks „Frühkindliche Bildung“.

* Geplant war die Begleitung von 12 Kommunen. Aufgrund personeller Engpässe und des Ausbruchs der Corona-Pandemie wurden zwei Förderprojekte vorzeitig beendet bzw. der Start verschoben

Der Fokus für die kommunalen Projekte war recht weit gefasst: Diese sollten eine kinder- und familienfreundliche Umwelt – insbesondere für Kinder im Alter von drei bis acht Jahren in benachteiligten Lebenslagen mit ihren Familien – fördern sowie die Zusammenarbeit der lokalen Akteure verbessern.

Die Grundidee des Förderprojekts enthielt folgende drei Ebenen:

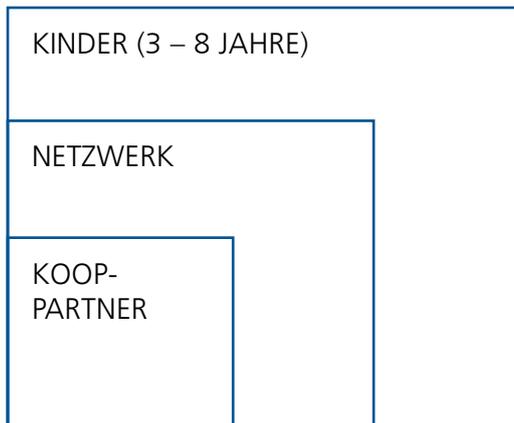


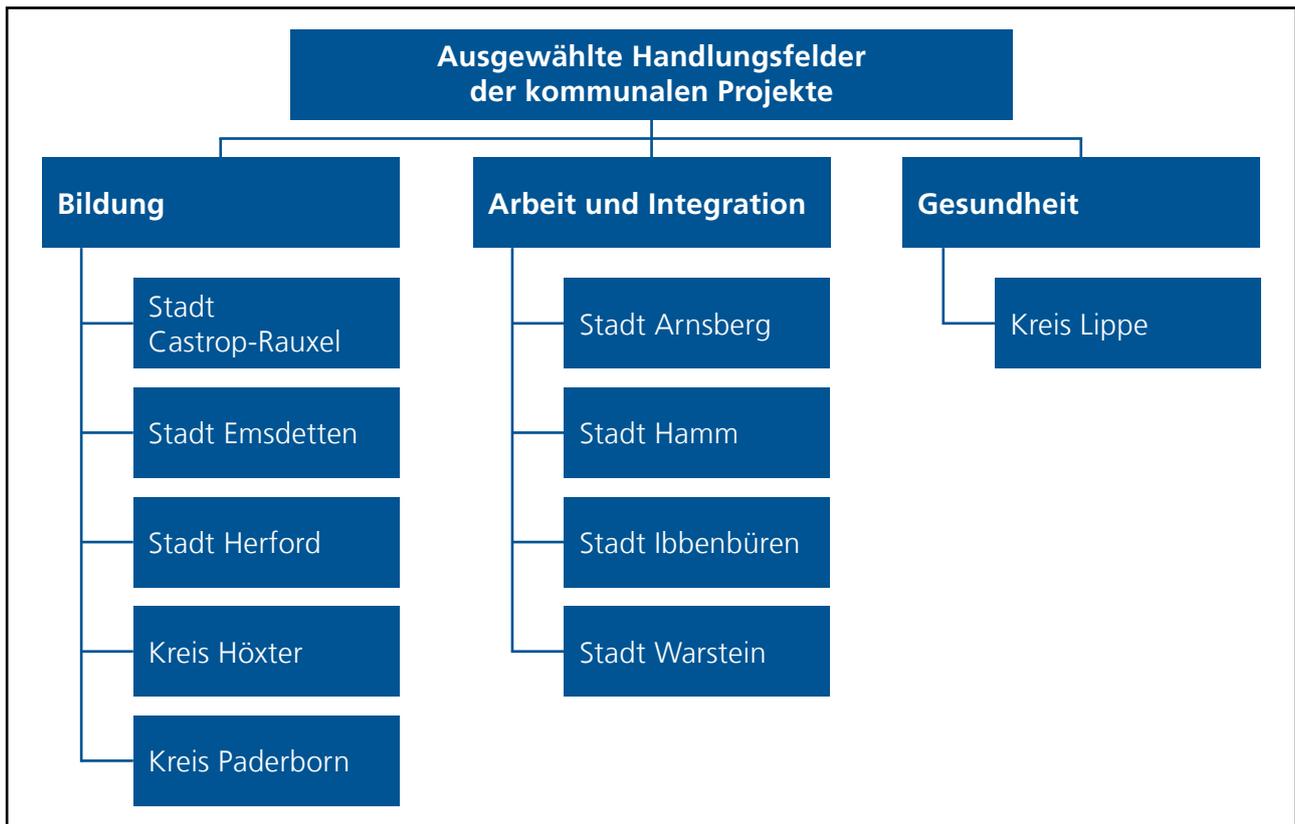
Abbildung 1: Projektarchitektur „Gelingendes Aufwachsen“ (Esther Scheurle)

Auf der Ebene der **Kooperationspartner** bewerben sich Vertreter:innen zweier Organisationen oder Organisationseinheiten. Über die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung eines konkreten Projekts beabsichtigen diese, ihre Kooperationsbeziehung zu intensivieren und bestehende Kooperationsstrukturen auszubauen.

Die Ebene **Netzwerk** ist dafür gedacht, die Projektideen so in Kooperationsbeziehungen einzubetten, dass ihr fachliches Anliegen im Projekt durch Kooperationspartner in bestehenden Netzwerken gefördert werden. Im Netzwerk erhalten die Vertreter:innen des Projekts Hilfestellungen bei der Umsetzung. Durch dieses Vorgehen sollen die bestehenden Netzwerkstrukturen intensiviert und weiterentwickelt werden.

Zielgruppe – Ebene drei – der kommunalen Projekte sind die **Kinder im Alter von drei bis acht Jahren**. In dieser Altersgruppe soll über die intensivierte Zusammenarbeit der Kooperationspartner (Ebene 1), ihrer Fachkräfte und die Einbindung der Projektvertreter:innen in bestehende Netzwerke ein Mehrwert für ein gelingendes Aufwachsen erreicht werden. In dieser dritten Ebene des Förderprojekts wird der konkrete Beitrag zu einer kinder- und familienfreundlichen Umwelt geleistet.

Aufgrund der Projektarchitektur auf Ebene der „Servicestelle Gelingendes Aufwachsen“ haben sich Jugendämter mit verschiedenen Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Handlungsfeldern beworben. Die kommunalen Projekte, die durch das Förderprojekt der LWL-Servicestelle finanziell unterstützt und begleitet wurden, lassen sich zu folgenden Handlungsfeldern zusammenfassen:



Die kommunalen Projekte berücksichtigten folgende Zielgruppen:

- Kinder im letzten Besuchsjahr der Kindertagesstätten,
- Kinder im ersten Schuljahr,
- Alleinerziehende Mütter,
- Familien, die im Leistungsbezug der beiden Rechtskreise SGB II und SGB VIII sind und
- Familien in Notsituationen.

Fachlich setzen die Projekte an folgenden Aspekten an:

- Weiterentwicklung der verwaltungsinternen oder -übergreifenden Kommunikationsabläufe,
- Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und neuer Beratungsformate an der Schnittstelle zweier Handlungsfelder,
- Abstimmung von themenspezifischen Angebotsstrukturen in Einrichtungen unterschiedlicher Handlungsfelder und
- Entwicklung von Konzepten, um bestehende oder neue Angebote miteinander sinnvoll zu verbinden.

Die Begleitung der Jugendämter und ihrer Kooperationspartner bei der Umsetzung ihrer kommunalen Projekte durch die Fachberater:innen der Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ ermöglichte einen differenzierten Einblick in die Bedeutung von Kooperation und Netzwerkarbeit für die Gestaltung des gelingenden Aufwachsens (vgl. Kapitel 2) sowie in die Gestaltungen von Kooperationsbeziehungen zwischen den beiden Kooperationspartnern (vgl. Kapitel 3). Auf beiden Ebenen wurden Bedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit im Sinne der Projektziele auf Ebene des LWL-Landesjugendamtes Westfalen gewonnen.

Ziel dieser Broschüre ist es, diese gewonnenen Einblicke und Erkenntnisse so aufzubereiten, dass auch Kommunen, die nicht am Förderprojekt beteiligt waren, davon profitieren können. An dieser Art der Präsentation haben die Projektkommunen aktiv mitgewirkt. Insbesondere durch die Verwendung vieler Praxisbeispiele – vgl. die grauen Hervorhebungen „Praxis im Blick“ – können grundsätzliche Erkenntnisse praxisnah dargestellt werden. Das Förderprojekt, durch das 10 Projektkommunen gefördert worden sind, kann so veranschaulichend zahlreiche Ansatzpunkte für Nachahmer aufzeigen. Netzwerke, Kooperation und Kooperationspartnerschaften sind förderliche Faktoren für ein gelingendes Aufwachsen.

Dazu konzentriert sich Kapitel 2 auf die Kooperation in Netzwerken. Ausgehend vom Nutzen, den die Literatur der Kooperation in Netzwerken zuschreibt (vgl. Kapitel 2.1), wird über eine genauere Begriffserläuterung aufgezeigt, wie diese konzeptionelle Zuschreibung im Förderprojekt praktisch umgesetzt wurde (vgl. Kapitel 2.2). Kapitel 3 fokussiert dann auf die Kooperationsbeziehungen der beiden Kooperationspartner und zeigt auf, inwiefern die Gestaltung der Kooperationsbeziehung (vgl. Kapitel 3.1), ihre Ebenen (vgl. Kapitel 3.2) und die neuen Kooperationsräume (vgl. Kapitel 3.3) hilfreiche Ansätze sind, um Gelingensfaktoren und Hindernisse konstruktiv in den Blick zu nehmen.

Den Abschluss dieser Broschüre (Kapitel 4) bilden Leitfragen zur Nutzung von Netzwerken, Kooperation und Kooperationsbeziehungen. Diese können zu Beginn einer Kooperationspartnerschaft hilfreich sein, aber auch im weiteren Prozess, um die Beziehung aktiv weiterzuentwickeln.

2. Kooperation und Netzwerkarbeit für die Gestaltung des gelingenden Aufwachsens für Kinder und ihre Familien

2.1 Bedeutung von Kooperation und Netzwerkarbeit für die Gestaltung des gelingenden Aufwachsens

Gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen kommt nicht ohne Kooperation und Netzwerkarbeit aus. Auf dem Weg vom Säuglingsalter bis zur Volljährigkeit erhalten Familien und junge Menschen von zahlreichen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wie z. B. Kindergärten, Familienberatungsstellen, Familienbildungsstätten, Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter, Jugendzentren oder Jugendwerkstätten Unterstützung. Beim gelingenden Aufwachsen „helfen“ darüber hinaus auch Einrichtungen wie Geburtskliniken, Frühförderstellen, Grund- und weiterführende Schulen, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Suchtberatungsstellen und viele weitere aus anderen Handlungsfeldern. Zudem können Kinder, Jugendliche und ihre Familien vom Kindergeld bis zum Arbeitslosengeld und von der Grundsicherung bis zum BAföG viele Transferleistungen beantragen. Um all diese Unterstützungsformate im konkreten Einzelfall erfolgreich nutzen zu können, braucht es Abstimmung, Koordination, Zuständigkeitsklärung, Aufgabenteilung und Aufgabenbündelung zwischen den Einrichtungen und Diensten. Nur eine etablierte Kooperation und Netzwerkarbeit vor Ort kann auf institutioneller Ebene die Ressourcen der verschiedenen Handlungsfelder für ein gelingendes Aufwachsen aktivieren.

Dabei ist die Zusammenarbeit und die Vernetzung für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe kein neues Thema. Mit Einführung des SGB VIII wird die strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen gefordert, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirken (§ 81 SGB VIII).

In den letzten Jahren sind vor Ort viele Netzwerke wie „Runder Tisch Armutsprävention“ oder „Netzwerk Chancengleich“ entstanden, um ihre Angebote aufeinander abzustimmen und auch die örtlichen Strukturen weiterzuentwickeln. Nicht selten orientieren sie sich beim Auf- und Ausbau der Netzwerkstrukturen am Netzwerk der Frühen Hilfen. In diesem sind Akteure aus verschiedenen Sozialsystemen vertreten und seit Jahren in den kommunalen Strukturen fest etabliert (vgl. LWL/LVR 2023, S. 11; Weber 2018, S. 12f.). Das Spezifische an dem Netzwerk der Frühen Hilfen ist, dass dieses im rechtskreisübergreifenden Bundesgesetz KKG verankert ist.

Zudem gibt es – nicht zuletzt durch das Landesprogramm „kinderstark – NRW schafft Chancen“ – die Bestrebung kommunale Gesamtkonzepte zu entwickeln. Die zahlreichen Kooperationsbezüge und Netzwerke dienen in immer stärkeren Maße dazu, die Versäulung von Handlungsfeldern und Hilfesystemen durchlässiger zu gestalten und bauen dazu Formen struktureller Zusammenarbeit auf (vgl. Weber 2018, S. 12).

2.2 Begriffsklärungen: Netzwerke und Kooperation

2.2.1 Netzwerke

In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass der Netzwerkbegriff inflationär verwendet wird und die Forderung nach Vernetzung fast omnipräsent ist. Dennoch fehlt eine genauere Definition und Funktionsbestimmung oftmals (vgl. Weber 2018, S. 13). Daher wird im Folgenden kurz erläutert, mit welchem Verständnis von Netzwerk im Förderprojekt der „Servicestelle Gelingendes Aufwachsen“ gearbeitet wurde.

Netzwerke im Sinne dieser Broschüre sind im Grunde eine Interaktionsform unterschiedlicher Akteure (vgl. Hack 2022, S. 126). Sie zielen dabei darauf ab, „durch die Ermöglichung und Förderung von Kontakten und Beziehungen langfristig bis dauerhaft eine soziale und kommunikative Infrastruktur zu schaffen“ (Weber 2018, S. 13f.).

Hierzu passt auch das Bild von Schubert, nach dem Netzwerke als abgegrenzte Menge von ‚Knoten‘ und als Menge der zwischen ihnen verlaufenden ‚Bänder‘ (bzw. Netzlinien) zu verstehen ist – wobei die Knoten die Akteure und die Linien (...) die Beziehungen zwischen ihnen“ (Schubert 2008, S. 34, in: Weber 2018, S. 13) symbolisieren. Netzwerke beschreiben also eine Struktur, in der Kooperation stattfindet.

Dieser Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu anderen Akteuren erfolgt handlungsfeld-, system- und organisationsübergreifend. Netzwerke stellen somit eine Möglichkeit dar, institutionelle Spezialisierungen und damit einhergehend einer Versäulung der verschiedenen Handlungsfelder in den Kommunen zu überwinden (vgl. Schubert 2018, S. 8).

Blick in die Praxis



In der Begleitung der Projektkommunen wurde deutlich, dass die Netzwerke in unterschiedlichem Maß für die Projektentwicklung und -umsetzung eingebunden waren. In einigen Projektkommunen wurden die Projekte gar nicht oder selten im Netzwerk vorgestellt. Ein Grund für die Konzentration auf die Kooperationspartnerschaft ohne Beteiligung des Netzwerks war, dass sich der Aushandlungsprozess zwischen den beiden Partnern als recht zeitintensiv und komplex darstellte.

Einige der Netzwerke, auf die die Kooperationspartner als „bestehende“ Netzwerke in ihren kommunalen Projekten zurückgreifen wollten, befanden sich zum Zeitpunkt der Projektdurchführung tatsächlich erst im Aufbau. Der Fokus der Netzwerkmitglieder lag somit primär auf dem gegenseitigen Kennenlernen sowie der Erwartungskklärung und der Gestaltung der Rahmenbedingungen. Die Einbindungsstrategien des sich im Aufbau befindenden Netzwerks waren unterschiedlich: Einzelne Kommunen haben sich bewusst dafür entschieden, das Netzwerk nicht oder nur punktuell in die Projektgestaltung einzubeziehen. Andere hingegen haben das Kooperationsvorhaben regelmäßig auf die Tagesordnung setzen lassen, damit die Netzwerkpartner sich durch die Bearbeitung konkreter Fragestellungen fachlich besser kennenlernen können.

In Anlehnung an Reiser (2003) benennt Tenhaken fünf Netzwerktypen, die in ihrer Arbeit jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Wissensnetzwerke: In diesen werden interdisziplinäre Lösungen entwickelt, um der Allzuständigkeit der Sozialen Arbeit entgegenzuwirken.
- Kommunikationsnetzwerke: Sie verfolgen das Ziel, die Akteure auf regionaler und lokaler Ebene miteinander in Kontakt zu bringen und die Kommunikation zwischen ihnen zu ermöglichen.
- Partizipationsnetzwerke: In diesen Netzwerken werden zivilgesellschaftliches Engagement, soziale Institutionen und kommunale Einrichtungen zusammengebracht.
- Koproduktionsnetzwerke: Mitglieder dieser Netzwerke sind u. a. Vertreter:innen sozialer Einrichtungen, Betroffene und weitere Akteure wie z. B. Spender. Die Netzwerke zielen darauf, diese miteinander in Kontakt zu bringen.
- Ressourcennetzwerke: Unabhängig von monetären Leistungen verfolgen die Netzwerke das Ziel, den Zugang zu Ressourcen aller Art zu erschließen (vgl. Tenhaken 2018, S. 17).

Blick in die Praxis



Der konzeptionelle Begriff „Netzwerk“ hat sich – wie zu erwarten war – nicht überall durchgesetzt. So erfolgen handlungsfeld-, system- und organisationsübergreifende Arbeitszusammenhänge auch unter Begriffen wie „Runde Tische“, Arbeitsgruppen oder Arbeitskreise.

Überwiegend haben sich die Kooperationspartner für die Projektteilnahme Wissensnetzwerke ausgesucht wie diese beiden Beispiele zeigen:

Der Kreis Höxter hat das seit 2014 bestehende Netzwerk „Seelische Gesundheit von Kindern“ ausgewählt. Teilnehmende sind u. a. die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen, ein:e Ärztin:Arzt aus dem Kinder- und Jugendärztlichen Dienst sowie ein:e Zahnmediziner:in. Hauptanliegen des Netzwerks ist der fachliche Austausch der beteiligten Akteure.

Im Jahr 2017 wurde durch das Bildungs- und Integrationszentrum des Kreises Paderborn ein Berufsbildungs- und Integrationsbericht erstellt. In einer Bildungskonferenz wurden Empfehlungen zur Gestaltung des Übergangs Kita-Grundschule abgeleitet und eine ämter- und trägerübergreifende Arbeitsgruppe gebildet. Die Arbeitsgruppe verfolgt die Ziele, für die Zielgruppe einheitliche Standards im Rahmen des Übergangs von dem Kindergarten in die Grundschule zu entwickeln.

Das ausgewählte Netzwerk der Stadt Castrop-Rauxel stellt insofern eine Ausnahme dar, als dass es dem Netzwerktyp „Partizipationsnetzwerke“ zuzuordnen ist:

Die Kooperationspartner in der Stadt Castrop-Rauxel haben sich für ein quartiersbezogenes Netzwerk entschieden. Mitglieder sind u. a. Vertreter:innen des Bürgervereins, der freien Träger, Schulen, lokalen Bildungsträger, Kirche und unterschiedlicher Fachabteilungen der Verwaltung. Das Partizipationsnetzwerk versteht sich als Bindeglied zwischen der Verwaltung und dem Quartier und zielt darauf, Maßnahmen für das Quartier zu entwickeln und durchzuführen.

Die Koordinationsfachkraft von systemübergreifenden Netzwerken nimmt eine Schlüsselfunktion in der Gestaltung von Netzwerken ein. Sie „initiiert und unterstützt aktiv das zielgerichtete Zusammenwirken von Akteuren aus verschiedenen Ressorts“ (Karsunky/Pamme 2018, S. 20). Karsunky und Pamme bezeichnen sie als „Motor“ für den Aufbau und die (Weiter-) Entwicklung des Netzwerks und als zentralen Akteur, bei dem die

Fäden der Netzwerksteuerung auf operativer und strategischer Ebene zusammenlaufen“ (ebd., S. 21).*

2.2.2 Kooperation – ein Begriff mit vielen Facetten

Das Verständnis von Kooperation ist facettenreich:

- Kooperation wird von vielen Fachkräften als „gemeinsam geht es besser“ verstanden. Es ist für sie ein fester Bestandteil ihres Handlungsrepertoires, sich mit Fachkräften anderer Handlungsfelder auszutauschen und abzustimmen, um komplexe Fragestellungen im Sinne der Kinder, Jugendlichen und Familien zu klären. Kooperation ist eine **Einstellung** und ein fester Bestandteil ihres professionellen Selbstverständnisses.
- Mit Kooperation wird auch eine **Arbeitsteilung** verbunden. Durch eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung werden die anfallenden Aufgaben strukturiert und nach Zuständigkeiten aufgeteilt.
- Kooperationen können schließlich auch **vertraglich** geregelt werden. So schließen Jugendämter und andere Organisationen Kooperationsverträge, in denen die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung, die Zielsetzungen und die Dauer der Verbindung festgehalten werden (vgl. Ahlgrimm, Krey & Huber 2012, in: Hack 2021, S. 109f.)

Bei allen Facetten des Begriffes ist ein gemeinsames Merkmal von Kooperation, dass mindestens **zwei Partner zu einer Kooperationsbeziehung** gehören. Während mit dem Begriff Netzwerke eher die Struktur, also ein Geflecht von Kooperationsbeziehungen, das auf eine gewisse Dauer angelegt ist, gemeint ist, zielt der Begriff der Kooperation eher auf den konkreten Prozess, die Interaktion zwischen den Kooperationspartnern in diesem Geflecht: Wie findet der Austausch konkret statt? Was passiert im Netzwerk? Welche Strategien verfolgen die Kooperationspartner in der Kooperationsbeziehung.

Kooperationsbeziehungen erfolgen auf verschiedenen Ebenen, sowohl zwischen Organisationen als auch zwischen deren Vertreter:innen (vgl. ausführlicher Kapitel 3).

Die Anlässe für den Aufbau oder die Intensivierung einer Kooperation können unterschiedlich sein, beispielsweise:

- Gesetzliche Novellierungen machen es erforderlich, die Schnittstelle zu einem oder mehreren Handlungsfeldern auszubauen und auch Verfahren zur Umsetzung des gesetzlichen Auftrags zu entwickeln.

* Weiterführende Ausführungen zu den Rahmenbedingungen und den Aufgaben von kommunalen Koordinationsfachkräften bei der Entwicklung von Präventionsketten und Präventionsnetzwerken finden sie in der Arbeitshilfe der beiden Landesjugendämter: Handlungsrahmen der kommunalen Koordination von Präventionsketten und Präventionsnetzwerken (2020).



Blick in die Praxis

Das im Juni 2021 in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz hat die Zielsetzung präventive Leistungen und Maßnahmen in Kommunen zu stärken. In diesem Zusammenhang wurde auch der § 20 SGB VIII novelliert. Im Wesentlichen haben Eltern einen Anspruch auf niedrigschwellige und unmittelbare Leistungen zur Betreuung und Versorgung von Kindern in Notsituationen. Die Vermittlung dieser Hilfen erfolgt u. a. durch die örtlichen Erziehungsberatungsstellen.

Die Stadt Hamm hält zwei Erziehungsberatungsstellen – in öffentlicher und freier Trägerschaft – vor. In Kooperation mit dem kommunalen Jobcenter Hamm AÖR nutzt das Jugendamt das Projekt, um sich im Rahmen der Novellierung des § 20 SGB VIII mit der Entwicklung und Etablierung eines abgestimmten Verfahrens auseinanderzusetzen.

- Bei abgestimmten Handlungsabläufen sind Lücken entstanden, die in die Öffentlichkeit geraten und hier kontrovers diskutiert werden. Somit entsteht beim öffentlichen Träger Handlungsdruck.



Blick in die Praxis

Das Jugendamt der Hansestadt Herford formuliert für das Jahr 2020 den inhaltlichen Themenschwerpunkt, die bedarfsgerechten präventiven Angebote im Kinderschutz weiterzuentwickeln. Der Schutz vor sexualisierter Gewalt stellt einen wichtigen Teilbereich dieses Themenschwerpunktes dar. Im Rahmen des Projekts soll in Kooperation mit der Abteilung „Bildung und Sport“ der Hansestadt Herford ein strategisches Präventionskonzept im Übergang von der Kindertageseinrichtung in die Schule entwickelt werden.

- Planungsergebnisse verdeutlichen eine Förderlücke, die mit einem Kooperationspartner näher beleuchtet werden soll, um Handlungsansätze zu entwickeln und umzusetzen.



Blick in die Praxis

Ausgehend vom Berufsbildungs- und Integrationszentrum des Kreises Paderborn werden Empfehlungen zur Gestaltung des Übergangs Kita-Grundschule abgeleitet. Die Analyseergebnisse zeigen, dass Kinder mit besonderem Förderbedarf für einen erfolgreichen Einstieg in die Grundschule eine frühzeitige und intensive Beratung und Begleitung benötigen. Es handelt sich um eine kleine Zielgruppe. Im Vergleich zum festgestellten sonderpädagogischen Förderbedarf gibt es hier noch kein strukturiertes und abgestimmtes Verfahren.

- Rückmeldungen aus der Praxis, z. B. durch Befragungen von Kindern, durch freie Träger oder aus Netzwerkwerkstätten machen Bedarfe deutlich, die gemeinsam mit einem Kooperationspartner besser zu bearbeiten sind.

Blick in die Praxis



Aufgrund der fachlichen Rückmeldungen von Fachkräften aus dem Jugendamt Emsdetten und den Fachkräften aus den örtlichen Grundschulen sowie Kindertageseinrichtungen gewinnen die Jugendamtsleitung und die Planungsfachkräfte den Eindruck, dass Eltern insbesondere in der Phase der Einschulung ihrer Kinder verunsichert sind.

Die Stadt Emsdetten bewirbt sich um die Projektförderung, um ihre Thesen hinsichtlich der wahrgenommenen Verunsicherung bei den Eltern zu überprüfen. Sie konkretisieren ihr Anliegen in folgende zwei Fragestellungen:

- Sind Eltern unabhängig von sozialer Herkunft oder Status zunehmend verunsichert und fällt es ihnen schwer relevante Entscheidungen für ihre Kinder zu treffen?
- Haben sich die Bedarfe der Eltern im Hinblick auf notwendige Informationen und Beratung verändert?

- Für ein Vorhaben, das bereits von den Kooperationspartnern vorgedacht wurde, stehen aktuell Haushaltsmittel zur Verfügung oder es können Drittmittel akquiriert werden.

Blick in die Praxis



Der Projektansatz der Stadt Arnsberg setzt den Fokus auf die Arbeit mit Familien, die über einen längeren Zeitraum Leistungen und Hilfen aus beiden Rechtskreisen SGB VIII und SGB II erhalten. Die Idee eines Beratungstandems – bestehend aus Fachkräften des ASD und des Jobcenters – war bereits vor einigen Jahren im Rahmen der Umsetzung des Landesprogramms „Kein Kind zurücklassen – Kekiz“ entstanden. Für die Konzeptentwicklung „Familienperspektive“ und die Etablierung des handlungsfeldübergreifenden Beratungsteams standen bislang weder Personal noch Sachmittel zur Verfügung.

Der Projektauftrag der „Servicestelle Gelingendes Aufwachsen“ gab den Impuls diese Vorüberlegungen zu konkretisieren. Durch die Drittmittel konnten das für das Vorhaben erforderliche Personal und die Sachausgaben beispielsweise für Öffentlichkeitsarbeit und (Fortbildungs-)Veranstaltungen finanziert werden.

Bei Kooperation handelt es sich um eine intendierte Zusammenarbeit. Im Hinblick auf die geteilten oder sich überschneidende Zielsetzungen soll durch Abstimmung der Organisationen eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz erfolgen. Demnach ist Kooperation kein Handlungsansatz, sondern ein Verfahren (vgl. Santen 2021, S. 13; Santen/Seckinger 2005, S. 208).

Auf den ersten Blick mag es verwundern, dass auch bei der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung wie z. B. Jugendamt, Sozialamt, Schulamt oder Gesundheitsamt von Kooperation gesprochen wird. In der Regel verfolgen die Organisationseinheiten einer Verwaltung jedoch durch ihre eigenständige Zielsetzung, ihre Einbettung in jeweils andere Handlungsfelder und ihre eigenständige Gestaltung interner Prozesse und Strukturen eigene Interessen und Handlungsansätze. Fachkräfte aus unterschiedlichen Teilen der Verwaltung setzen sich auch hier mit anderen (internen) Handlungsfeldern ins Benehmen. Daher ist auch unter dem Dach einer Verwaltung von (interner) Kooperation zu sprechen.

Die Verantwortung für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit liegt bei den beteiligten Akteuren. Dementsprechend vielfältig werden Kooperationen vereinbart und ausgestaltet.

3. Kooperationsbeziehungen – das komplexe Zusammenspiel der Kooperationspartner

3.1 Gestaltung einer Kooperationsbeziehung

Nach dem Kooperationsmodell von Payer gehen zwei Organisationen* mit bestimmten Annahmen und Erwartungen – wie im folgenden Schaubild idealtypisch skizziert – eine Kooperationsbeziehung ein. Für das Kooperationsvorhaben stellen beide Organisationen einen Teil ihrer Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung. „Sowohl Vertrauen gegenüber dem Partner als auch die eigene Nutzenabwägung werden in diesem Modell als grundlegend angesehen.“ (Hack 2021, S. 112).

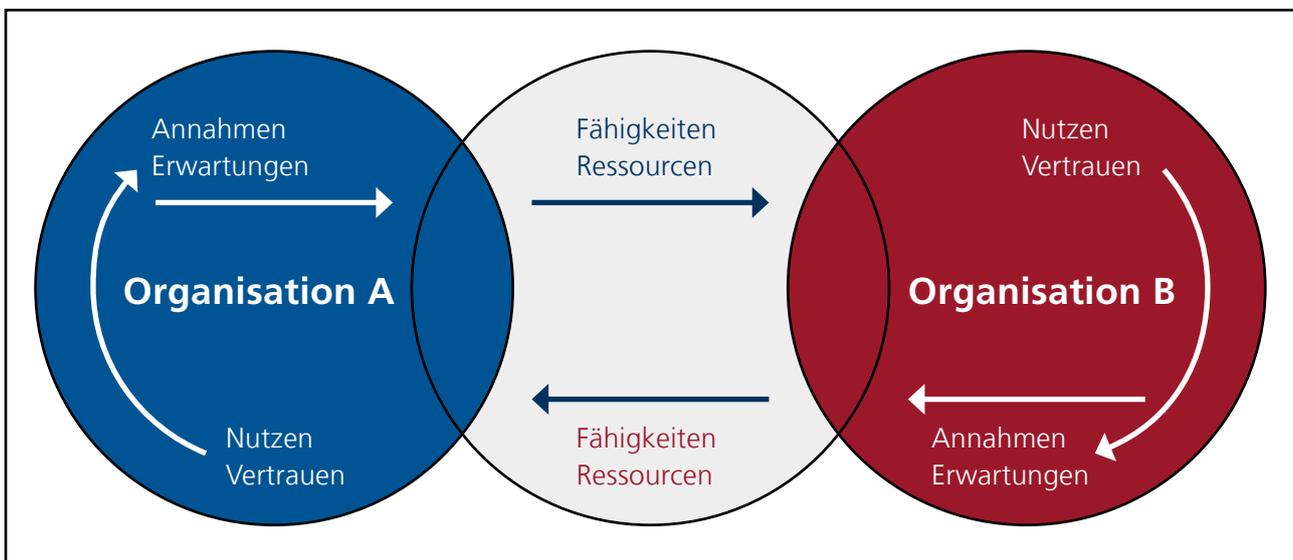


Abbildung 2: Grundmodell der Kooperation – eigene Darstellung in Anlehnung an Payer (vgl. Payer 2008, S. 7)

Beide Organisationen müssen zunächst ein gewisses Maß an Vertrauen aufbringen und auch der Überzeugung sein, dass diese Verbindung einen Mehrwert bringt. Sie bewahren beide ihre Eigenständigkeit (vgl. Hack 2021, S. 112) und zielen darauf, die gemeinsame Leistungsfähigkeit durch die Verbindung zu steigern (vgl. Payer 2008, S. 7).

Die Gestaltung einer Kooperationsbeziehung ist durchaus ein anspruchsvoller Prozess.

* Die Begriffe Institutionen und Organisationen werden in der Alltagssprache und auch in der Wissenschaft uneinheitlich und teils auch synonym verwendet. Gemein ist ihnen das geregelte Zusammenwirken und Miteinandergehen der Kooperation (vgl. Gukenbiehl 2016, S. 173f.). Daher werden die Begriffe in dieser Broschüre synonym verwendet.



Blick in die Praxis

Das Jugendamt und das Schulamt des Kreises Höxter haben sich im Rahmen der Projektumsetzung vorgenommen, die Gestaltung der Schuleingangsphase weiterzuentwickeln. Dazu haben sie zu Beginn der Projektumsetzung eine Kommunikationsstruktur abgesprochen und eine Steuerungsgruppe etabliert.

Der Projektrahmen sah vor, dass die Personalressourcen beim Jugendamt liegen. Das zur Verfügung stehende Zeitkontingent wurde auf zwei Mitarbeiterinnen verteilt, die im Projektverlauf die Koordination und die inhaltliche Umsetzung übernahmen. Darüber hinaus standen über Projektförderung Sachmittel für Honorarkosten, Material, Fortbildungen, Öffentlichkeitsarbeit und auch veranstaltungsbezogene Verpflegungskosten zur Verfügung. Die Projektmitarbeiterinnen brachten Fähigkeiten u. a. aus dem Bereich Prävention, Netzwerkarbeit, der Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche mit (drohender) seelischer Behinderung und dem Projektmanagement mit.

Das Schulamt des Kreises Höxter konnte insbesondere in der Analyse- und Planungsphase ihre langjährigen Erfahrungen in der Gestaltung der Schuleingangsphase zur Verfügung stellen und zudem Kontakte zu den potentiellen Modellstandorten vermitteln. Die Lehrkräfte und Sozialpädagog:innen der Modellstandorte haben Personalressourcen für die Befragung der Kinder und die Information der Eltern eingebracht. Zudem waren sie in der Umsetzungsphase aktiv in die Gestaltung der Bildungsangebote eingebunden.

3.2 Kooperationsebenen

Wie eingangs beschrieben, haben Kooperationen in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert, da zur Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien häufig Abstimmungen, Koordination von Leistungen oder auch Aufgabenteilung zwischen den Einrichtungen und Diensten erforderlich sind. „Sichtbar und erfahrbar wird eine solche Kooperation jedoch erst durch Interaktion von individuellen Personen“ (Santen/Seckinger 2005, S. 211) als Vertreter:innen der Organisationen.

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung zum Förderprojekt der Servicestelle „Gelingendes Aufwachsen“ am 24.09.2018 hat Hildegard Pamme auf die Mehrdimensionalität der Beziehungen innerhalb der Netzwerkarbeit hingewiesen. Die Kooperation von zwei oder mehr Partnern ist immer in ein Beziehungsgeflecht – bestehend aus weiteren Kooperationen und der Zusammenarbeit in Netzwerken – eingebunden, wie beispielsweise Beziehungen:

- über face-to-face Kommunikation zwischen Personen im Netzwerk,
- zwischen den Organisationen im Netzwerk,
- zwischen Personen mit unterschiedlichen Funktionen bzw. Disziplinen und Professionen,
- zwischen verschiedenen Organisationseinheiten einer Organisation.

Durch die Einbindung in ein Netzwerk entwickeln sich die Beziehungen zwischen den Funktionsträgern. Zudem gelangen Informationen aus dem Netzwerk in die Organisationen, die als Impulse für die eigenen Weiterentwicklung dienen.

Diese skizzierte Komplexität kann in dieser Broschüre nicht abgebildet werden. Im folgenden Kapitel wird der Fokus auf die Beziehungsebenen zwischen den Organisationen (1) und zwischen den Vertreter:innen der Organisationen (2) beleuchtet, um abschließend Rückschlüsse für das Gelingen von Kooperationsbeziehungen abzuleiten.

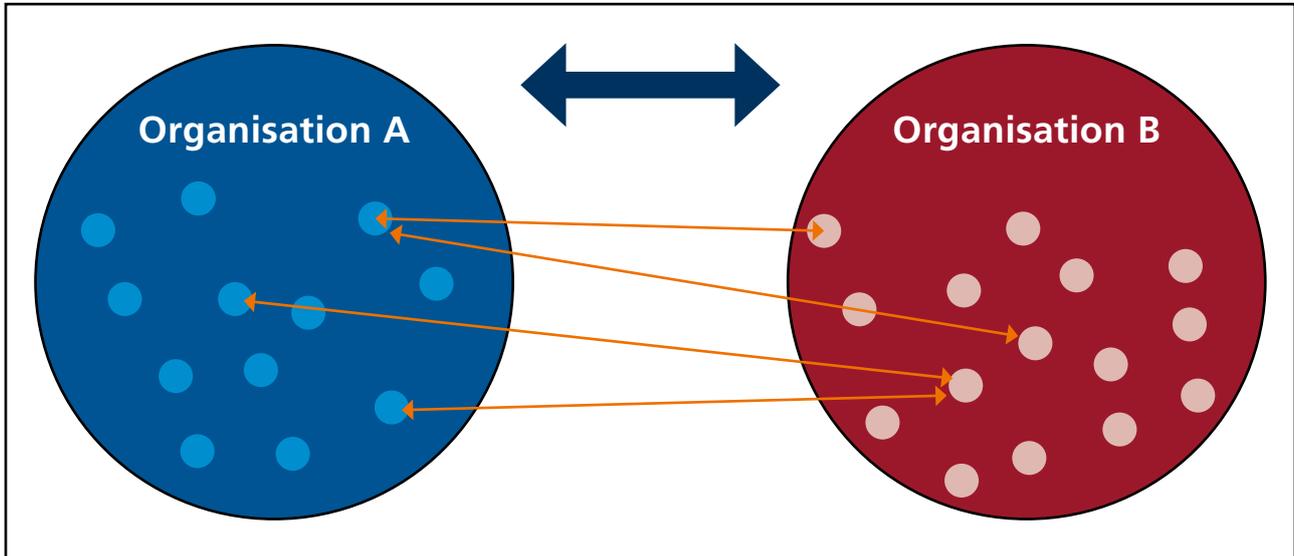


Abbildung 4: Kooperationsebenen – Organisation und Vertreter:innen der Organisation – eigene Darstellung

3.2.1 Kooperation zwischen den Organisationen

Organisationen bringen jeweils ihre eigene Logik in die Kooperation ein. Die Kooperationsbeziehung entfaltet sich dann als komplexes Zusammenspiel dieser jeweiligen Eigenlogiken. Folgende ausgewählte Beispiele verdeutlichen diesen Prozess:

- Organisationen gehören unterschiedlichen Hilfesystemen und damit Rechtskreisen an, so gibt es z. B. unterschiedliche Unterstützungsleistungen im Bereich Kinder- und Jugendhilfe, soziale Sicherung, Gesundheit und Schule. Auf Einzelfallebene entfalten die jeweiligen Vorgaben aus den Hilfesystemen und Rechtskreisen zum Teil widersprüchliche Anforderungen für die Unterstützung in einer Familie. Ohne Kooperation bleiben diese Zielkonflikte zwischen den Organisationen häufig bestehen. Werden die Organisationen zu Kooperationspartnern, wird die Chance eröffnet, die Widersprüchlichkeiten zu koordinieren.

Blick in die Praxis

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Vereinbarungen der jeweiligen Hilfeplanungen im Jugendamt und im Jobcenter, Familien, die Leistungen und Hilfen aus den beiden Rechtskreisen erhalten, in Zielkonflikte führen kann, wurde in Arnshagen das Projekt „Familienperspektive“ entwickelt. Durch die Etablierung eines Tandem-Modells zur Beratung der Familien – bestehend aus Mitarbeitende aus dem Fallmanagement des Jobcenters und des Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts – sollen zukünftig die Angebote beider Rechtskreise inhaltlich und zeitlich gut aufeinander abgestimmt sein.



- Organisationen, die miteinander kooperieren, können räumlich für unterschiedliche Gebiete zuständig sein. Zwischen Kooperationspartnern gibt es hier ganz unterschiedliche Konstellationen wie z. B. Organisation A ist ein Teil des Zuständigkeitsgebietes von Organisation B; die Zuständigkeitsgebiete von A und B haben eine größere oder kleinere gemeinsame Schnittmenge und sind darüber hinaus für unterschiedliche Räume zuständig; neben A ist B noch für andere Organisationen zuständig, die den gleichen Auftrag wie A haben, aber nicht oder noch nicht an der Kooperation beteiligt sind.

Blick in die Praxis



Der Kreis Steinfurt ist der zweitgrößte Flächenkreis in Nordrhein-Westfalen. Der Kooperationspartner in Ibbenbüren ist das Jobcenter des Kreises Steinfurt. Dieser hält insgesamt 24 Standorte in den Kommunen und Städten vor, die teils zu Regionalbereichen zusammengefasst sind. Die Stadt Ibbenbüren wird organisatorisch als eigenständiger Regionalbereich geführt.

Das Jugendamt des Kreis Steinfurt ist zuständig für die 20 Kommunen. Die Städte Emsdetten, Greven, Rheine und auch Ibbenbüren haben eigene Jugendämter. Das räumlichen Zuständigkeitsgebiet des Jobcenters ist demnach viel größer als das des Jugendamts. Die Zusammenarbeit einer kreisangehörigen Kommune mit eigenem Jugendamt mit einem kreisweit tätigen Jobcenter erfordert eine eigene Kommunikationsstruktur. Diese wird während der Projektphase erprobt und intensiviert.

Folgende Ansatzpunkte können das komplexe Zusammenspiel in der Kooperationsbeziehung in Richtung einer gelingenden Kooperation beeinflussen:

- In den an der Kooperation beteiligten Organisationen ist anerkannt, dass gelingende Kooperation herausfordernd ist und diese nur gelingen kann, wenn dazu ausreichende organisationsinterne Ressourcen zur Verfügung stehen. In einer Organisation sind personelle Ressourcen für die Koordination der Kooperation zu hinterlegen. Gerade Überlastungssituationen, Vertretungssituationen oder mögliche anstehende Leitungswechsel – verbunden mit Vakanzen – können dazu führen, dass Fachkräfte und auch Leitungskräfte das Mehr an Aufwand, das durch die Kooperation entsteht, nicht leisten können.

Blick in die Praxis



Die Jugendämter haben zur Gestaltung ihrer Kooperationsprojekte bis zu einer halben Stelle finanziert bekommen. In der Projektarchitektur war es nicht vorgesehen, die Partner ebenfalls mit entsprechenden Ressourcen auszustatten. Diese ungleiche Verteilung der Ressourcen haben die Projektmitarbeitende insofern als herausfordernd wahrgenommen, als dass die Projektumsetzung z.T. unterschiedlich hoch priorisiert wurden.

- In der internen Kommunikationsstruktur aller an der Kooperation beteiligten Organisationen ist das Ziel der Kooperation etabliert. Die Ergebnisse aus der Kooperation werden immer auch innerhalb der an der Kooperation beteiligten Organisationen kommuniziert und so rückgekoppelt. Diese Rückkoppelung kann auch neue, organisationsinterne Entscheidungen notwendig machen.

In der Begleitung der kommunalen Projekte ließ sich beobachten, dass diese organisationsinterne Weiterentwicklung von Strukturen an der Schnittstelle die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden, die mit der Gestaltung der Kooperation beauftragt sind, erhöht.

Blick in die Praxis



Die Stabstelle Bildung, Vielfalt und Teilhabe der Stadt Castrop-Rauxel und der Bereich Migration und Obdachlosenhilfe fokussieren mit ihrem Projekt Kinder in der Übergangsphase zur Grundschule. Mit dem Projekt soll ein Konzept entwickelt werden, dass allen Kindern – insbesondere aber jenen, die aus unterschiedlichen Gründen keine Kindertageseinrichtung besucht haben – ein guter Start in die Grundschule gelingen kann. Mit diesem Konzept werden Aspekte für einen guten Schulstart herausgearbeitet und auch förderliche Ansätze beschrieben.

In der Literatur wird immer wieder darauf hingewiesen, dass eine kooperationsfreundliche Organisationskultur ein entscheidender Einflussfaktor für eine gelingende Kooperation ist. Hier stehen Organisationen, die miteinander kooperieren, vor einem Dilemma: Die hohe Bedeutung der Organisationskultur geht einher mit der Schwierigkeit, diese intentional zu beeinflussen (vgl. Gesmann/Merchel 2021, S. 123ff.). Über die Zeit wirkt sich die Vorbildfunktion von Führungskräften und eine symbolische Wertschätzung von Kooperation in und zwischen den Organisationen förderlich aus.

3.2.2 Kooperation durch die Vertreter:innen der Organisation

Eine zentrale Bedeutung nehmen die Mitarbeiter:innen der Organisation in der Kooperationsbeziehung ein: Ohne sie ist die Kooperation überhaupt nicht denkbar (vgl. Santen/Seckinger 2005, S. 212).

Auf der Ebene der Mitarbeiter:innen werden z. B. sehr unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten, unterschiedliche Erfahrungen mit Kooperation bzw. ein stärker oder schwächer ausgeprägtes Engagement in die Kooperation eingebracht. Die individuelle Bereitschaft von Mitarbeiter:innen, sich in das Kooperationsvorhaben einzubringen, kann zudem davon abhängen, ob sie die fachliche Notwendigkeit der Kooperation sehen und auch vom ihrem Nutzen überzeugt sind (vgl. Santen/Seckinger 2005, S. 214).

Im besten Fall harmonisieren die individuellen Unterschiede auf Mitarbeiterebene. Dann werden sie in der gemeinsamen Arbeit so verknüpft, dass sich daraus „etwas sinnvolles Neues ergibt“ (vgl. Payer 2008, S. 8). Gleichzeitig birgt das soziale Zusammenspiel von Individuen in Kooperationsbeziehungen Risiken für Missverständnisse, Konflikte und individuelle Konkurrenzen.

Der zentrale Ansatzpunkt, um die individuellen Unterschiede auf Mitarbeiterebene zu harmonisieren, ist, dass die an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter:innen um die Herausforderung von Kooperationen wissen. Verbunden damit kennen sie kooperationsfördernde Strategien, die sie konstruktiv in die Kooperationsbeziehungen einbringen.

Blick in die Praxis



Das Projekt „Nah dran – Gelingendes Aufwachsen in Warstein“ setzt u. a. auf den Ausbau der bestehenden Kommunikationsstruktur zwischen den beiden Ämtern. Die für das Projekt verantwortlichen Mitarbeiter haben eine gegenseitige eintägige Hospitation beim Kooperationspartner vereinbart. Dieses Vorgehen ermöglichte einen Einblick in die alltäglichen Aufgaben, Abläufe und Kommunikationsstrukturen.

Anschließend haben die beiden Projektmitarbeiter diese Erfahrungen ausgewertet, in dem sie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgestellt haben. Die Ergebnisse wurden in der Steuerungsgruppe, in der die Leitungen beider Ämter Mitglieder waren, und auch in den jeweiligen Teams vorgestellt und stellten den Auftakt der Konzeptionierung einer gemeinsamen Besprechungsstruktur dar.

Unabhängig von den konkreten Konstellationen auf Ebene der Mitarbeitenden und der Organisation werden mit der Verstärkung der Kooperationsbeziehungen in der Regel Routinen verlassen. Fehlende Routinen bringen Unsicherheiten mit sich. Die an der Kooperation beteiligten Organisationen brauchen Absprachen zu ihren Handlungsabläufen an der Schnittstelle. Diese Kooperationsabsprachen wirken auch nach innen und machen es dort notwendig, interne Abläufe zu modifizieren oder zu erweitern.

Blick in die Praxis



Die Analyseergebnisse im Kreis Paderborn zeigen, dass Kinder mit besonderem Förderbedarf für einen erfolgreichen Einstieg in die Grundschule eine frühzeitige und intensive Beratung und Begleitung benötigen.

Das Kreisjugendamt und das Schulamt des Kreises Paderborn möchten diese Zielgruppe stärker in den Blick nehmen. Dazu entwickeln sie im Rahmen des Übergangs von dem Kindergarten in die Grundschule das neue Beratungsformat „Übergangsgespräch“. Die Grundidee des Übergangsgesprächs ist, durch ein strukturiertes und multiprofessionelles Gesprächsformat ressourcenorientiert die Perspektiven von Kindern, Eltern sowie Fachkräften aus der Kindertagesbetreuung und der Schule miteinander zu verbinden.

Neben der (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten ist die Schulung der beteiligten Akteure sowie die fachliche Begleitung der ersten Übergangsgespräche entscheidend, um beim Aufbau neuer Routinen zu unterstützen.

3.3 Kooperationsräume

Durch die interinstitutionelle Kooperation im Netzwerk entsteht etwas Neues – der Kooperationsraum. Der Begriff „Kooperationsraum“ ist ein handlungspsychologisches Konstrukt, das spezielle Bereiche charakterisiert, in denen kollektives, zielgerichtetes Handeln stattfindet (vgl. Mühlensfelder 2003, S. 113). Es ist nicht als ein physischer Raum zu verstehen, sondern als ein konzeptueller Raum, in dem die Interaktion und Zusammenarbeit verschiedener Partner gestaltet und durchgeführt wird.

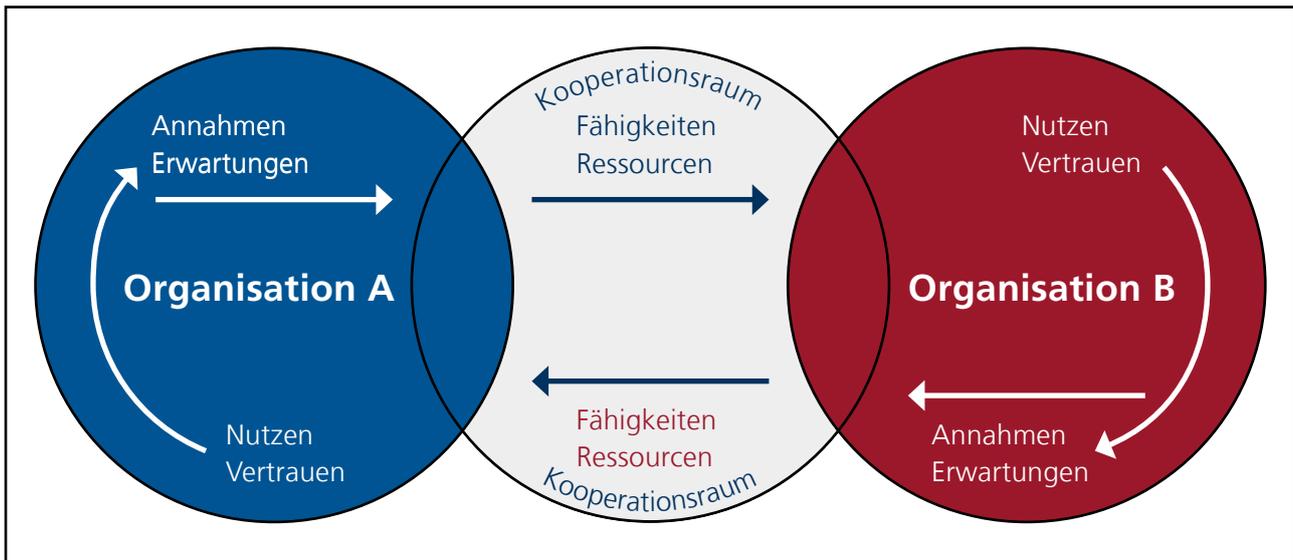


Abbildung 5: Kooperationsräume – eigene Darstellung in Anlehnung an Payer 2008, S. 7

Im Kontext der Broschüre bezieht sich der Kooperationsraum auf die Bedingungen und die Struktur, die von den Kooperationspartnern auch über ihr Engagement in einem bestehenden Netzwerk gemeinsam geschaffen werden, um ihre Ziele zu erreichen. Diese umfasst die Erwartungsabklärung und Zielfindung, die Kommunikationsstruktur sowie die Kultur der Zusammenarbeit. Durch diese Aspekte wird definiert, wie und in welchem Rahmen die Partner zusammenarbeiten. Der Kooperationsraum bietet somit einen Rahmen, in dem die Partner ihre Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf eine spezifische Schnittstelle bündeln, um gemeinsame Ziele effektiv zu erreichen.

3.3.1 Erwartungsabklärung

Die Auswahl eines Kooperationspartners hat einen entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens. Dieser bringt im Idealfall Kompetenzen und Stärken mit, die komplementär zu denen der eigenen Organisation sind und damit eine Lücke schließen (vgl. Howaldt/Elkermann 2011, S. 37). Um einen geeigneten Kooperationspartner zu finden, ist es maßgeblich, die Erwartungen an den Kooperationspartner im Hinblick auf das Kooperationsvorhaben konkret zu fassen.

Erwartungen an die Kooperationspartnerschaft können sehr unterschiedlich sein, wie die folgenden Beispiele aufzeigen:

- Das geplante Vorhaben zielt darauf, die Bedarfe einer bestimmten Zielgruppe besser zu verstehen, um ihnen den Zugang zu bestimmten Angeboten und Maßnahmen zu ermöglichen. Der Kooperationspartner soll daher den Zugang zur Zielgruppe erleichtern.

Blick in die Praxis



Mit der Novellierung des § 20 SGB VIII sollen Erziehungsberatungsstellen niedrigschwellige und unmittelbare Leistungen zur Betreuung und Versorgung von Kindern in Notsituationen vorhalten. Das Fallmanagement des Jobcenters Hamm AöR hat durch die Beratung und Begleitung von Familien, die sich im Leistungsbezug befinden, einen unmittelbaren Zugang zur Zielgruppe. Durch die Kooperation des Jugendamts und des Jobcenters der Stadt Hamm können Familien, in denen Kinder sich in Notsituationen befinden, zeitnah erreicht und entsprechende Unterstützungsleistungen angeboten werden.

Blick in die Praxis



Das Projekt aus Emsdetten soll zur Stärkung der Eltern in ihrer Selbstsicherheit und zur Intensivierung der Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und den verschiedenen Fachkräften in den Lebensräumen der Kinder beitragen. Die Schule bietet einen niedrigschwelligen Zugang zu der Zielgruppe der Eltern. Im Rahmen der Elternarbeit können neue Angebote erprobt und bestehende Angebote weiterentwickelt werden.

- An einer Schnittstelle zweier Handlungsfelder wird Handlungsbedarf deutlich. Neben der fachlichen Expertise zur Gestaltung dieser Schnittstelle ist auch das zur Verfügung stellen von Personalressourcen eine Erwartung.

Blick in die Praxis



Der Wegfall von Delfin 4 (Diagnostik, Elternarbeit, Förderung der Sprachkompetenz in NRW bei 4-jährigen) hat zur Folge, dass bestimmte Auffälligkeiten und Benachteiligungen erst später entdeckt werden. Das Jugendamt des Kreises Lippe suchte demnach einen Kooperationspartner – das Gesundheitsamt des Kreises Lippe –, der neben der fachlichen Expertise auch Ressourcen zur Durchführung der Reihenuntersuchung zur Verfügung stellen kann. Sie selber würden die Organisation der Untersuchung übernehmen, ein Konzept zur Elternansprache sowie ein Konzept zur frühzeitigen Einbindung der Kinder in den Prozess in Zusammenarbeit mit den Fachkräften aus der Kindertagesbetreuung entwickeln.

- Der Partner kann aufgrund vielfältiger Erfahrungen fachlich ergänzende Impulse geben.

Blick in die Praxis



Merklinde-Bövinghausen ist ein Stadtteil in Castrop-Rauxel, der als sozial benachteiligt gilt und mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert ist, darunter hohe Kinderarmut und ein hoher Anteil von Menschen mit Migrations- und Fluchthintergrund. Es gilt einen Kooperationspartner zu finden, der Erfahrungen im Stadtteil mitbringt und zudem die fachliche Expertise zum Thema „Migration“ zur Verfügung stellen kann.

Sind Erwartungsabklärungen nicht differenziert erfolgt, werden mögliche Unklarheiten in Bezug auf Zielsetzungen oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen im weiteren Verlauf auf Ebene der Mitarbeitenden verhandelt. Hinzu kommt, dass diese Unsicherheiten bezüglich der Rahmenbedingungen nochmals verstärkt werden durch die Neuartigkeit der projektbezogenen Aufgaben, zu denen noch keine erprobten Ansätze oder Routinen vorliegen (vgl. Merchel 2005, S. 84). Diese entstehenden Unsicherheiten führen nicht selten zu Frust oder auch Konflikten zwischen den Mitarbeitenden.

Blick in die Praxis



Die Gründe, weshalb die Erwartungen zwischen den Kooperationspartnern nicht differenziert erörtert werden, können vielfältig sein. Folgende beispielhafte Beobachtungen aus den Projektkommunen illustrieren dies:

- Erwartungsabklärungen wurden nicht selten konsensorientiert geführt. Die Gründe dafür waren durchaus vielfältig. Beispielsweise sollte die neue oder zu intensivierende Zusammenarbeit durch mögliche kritische Punkte oder Konflikte nicht unnötig belastet werden.
- Aufgrund terminkritischer Aufgaben stand nicht genügend Zeit für eine umfängliche Klärung zur Verfügung.
- Die Kooperationspartner sahen in der Anfangsphase nicht die Notwendigkeit für eine differenzierte Erwartungsabfrage. Sie hatten zu Beginn den Eindruck von demselben Sachverhalt zu sprechen, da sie gleiche Begrifflichkeiten nutzten. Erst im weiteren Verlauf wurde den Beteiligten deutlich, dass diese in ihrem jeweiligen Arbeitskontext verschieden besetzt waren und differenzierte Absprachen notwendig waren.

3.2.2 Kooperatives Miteinander

Das Gelingen einer Kooperation ist maßgeblich abhängig von der Art und Weise des Miteinanders. Die Normen, Werte und Verhaltensweisen, die unabhängig vom Kooperationszweck und der jeweiligen Organisationskulturen, eine Zusammenarbeit unterstützen, lassen sich unter dem Begriff „Kooperationskultur“ zusammenfassen (vgl. Ellerkmann 2011, S. 201; Schütz 2015, S. 241, in: Walter 2018, S. 29).

Die Entwicklung eben jener gemeinsamen Normen, Werte wie auch abgestimmten Verhaltensweisen kann durchaus einen arbeits- wie auch spannungsreichen Prozess darstellen. Ausgehend von den unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen der Partner sollen diese miteinander verbunden werden. Neben der Aushandlung und auch der Entwicklung einer anschlussfähigen Sprache gilt es, sich die Unterschiede der Kooperationspartner bewusst zu machen. Denn eben in diesen Unterschieden liegt das Potential, dass etwas Neues entstehen kann (vgl. Walter 2018, S. 28).

Die Haltung zur Kooperation ist in der Regel unbewusst. Ziel ist es daher, Formen zu finden, um über den Austausch zur Kooperation die dahinterliegende Haltung zu identifizieren. Im Austausch gilt es, die Prozess- und Kommunikationsregeln zu reflektieren und eine gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln. Spannungen zeigen sich in diesem Zusammenhang als konstitutiv für das Gelingen einer Kooperationsbeziehung (vgl. Dammer 2011, S. 38).

Die Haltung zur Kooperation stellt Dammer in einer Struktur „weicher Faktoren“ dar:

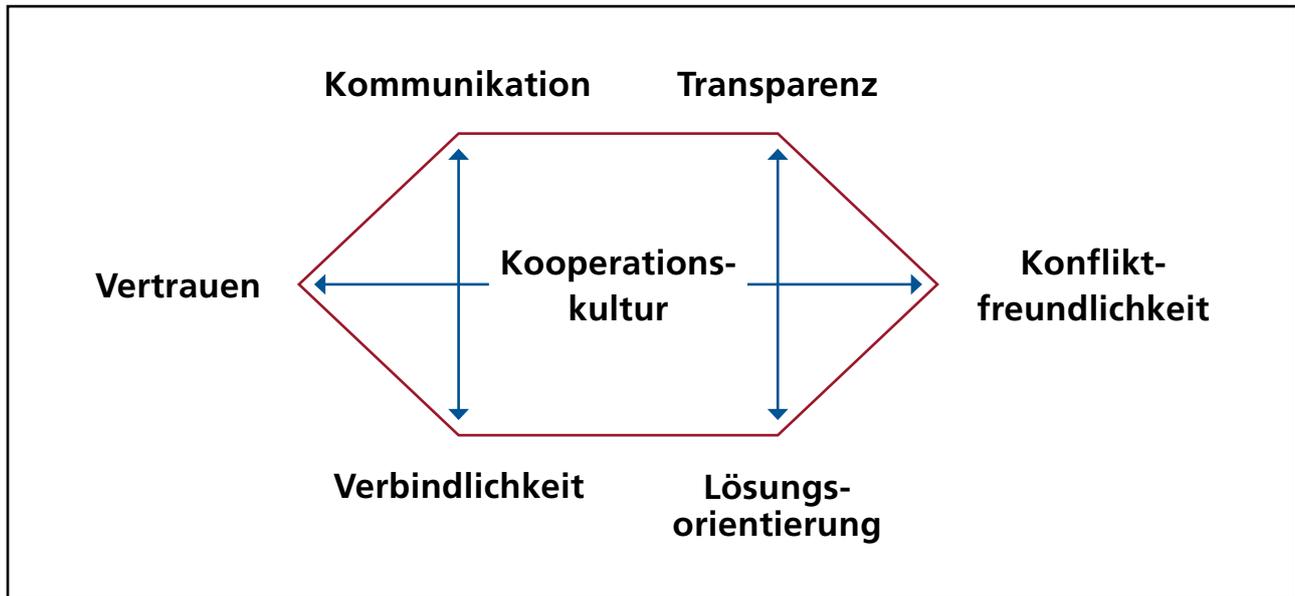


Abbildung 6: Gelingende Kooperation: die Faktoren der Kooperationskultur im Überblick (Dammer 2011, S. 49)

Demnach sind die Faktoren Vertrauen, Kommunikation, Verbindlichkeit, Transparenz, Konfliktfreundlichkeit und auch Lösungsorientierung miteinander verbunden. Die Kooperationskultur entwickelt sich in ihrem Zusammenspiel, in dem keiner der Faktoren fehlen darf.

Vertrauen

Das Vertrauen ist die Basis für das Gelingen einer Kooperation und die Kooperationspartner müssen dieses zunächst als in Form eines Vertrauensvorschusses investieren (vgl. Dammer 2011, S. 50). In diesem Zusammenhang braucht es in erster Linie eine gewisse Offenheit in Bezug auf Unvorhergesehenes und Unerwartetes.

Blick in die Praxis

Im folgenden Beispiel im Rahmen der Analyse- und Planungsphase haben beide Kooperationspartner ein hohes Maß an Vertrauen investiert:

Gemeinsam mit dem Jobcenter AHA Kreis Soest möchte das Jugendamt der Stadt Warstein die Angebots- und Maßnahmenlandschaft in Warstein dahingehend überprüfen, ob die Anliegen der Alleinerziehenden entsprechend Berücksichtigung finden. Hierzu entwickelt sie einen beteiligungsorientierten Ansatz zur Analyse der Ausgangssituation. Neben einer schriftlichen Befragung der Alleinerziehenden im SGB II-Bezug bieten sie einen Workshop für Alleinerziehende an, um möglichst umfangreiche Erkenntnisse zu den Bereichen Betreuung, Ausbildung und Beruf, Behörden, Freizeit, „ICH“ (die eigene Person) sowie „Gesellschaft“ (Einbindung in die Gemeinschaft in Warstein) zu gewinnen.





Blick in die Praxis

Nach der Durchführung der ersten Reihenuntersuchung im Rahmen des Projekts „Mit 4 dabei“ im Kreis Lippe haben sich die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden aus dem Jugendamt und Gesundheitsamt zur Reflexion und zur Planung der weiteren Arbeitsschritte getroffen. Es galt den bisherigen Prozess zu reflektieren sowie die Erfolge zu würdigen und gleichzeitig in angenehmer Atmosphäre weitere Schritte zu erarbeiten. Dadurch konnte das Vertrauen unter den Beteiligten gestärkt und das gegenseitige Verständnis intensiviert werden.

Kommunikation

Die Gestaltung einer Kooperation kommt ohne Kommunikation nicht aus. Wie bereits im Vorfeld beschrieben, ist für eine regelmäßige und ausreichende Kommunikation zwischen den Partnern eine Kommunikationsstruktur erforderlich.

Dammer weist darauf hin, dass zur Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationsperspektive die Auseinandersetzung mit den organisationsbezogenen Selbstverständlichkeiten erforderlich ist. Durch den fachlichen Austausch werden Selbstverständlichkeiten hinterfragt und Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern deutlich. Kommunikation stellt das Hilfsmittel dar, um ausgehend von den Erkenntnissen Lösungen im Sinne des Kooperationsvorhabens zu entwickeln (vgl. Dammer 2011, S. 54).

Darüber hinaus trägt die Kommunikation zum Kooperationsklima zwischen den Partnern bei. Die „Chemie zwischen den Partnern“ drückt sich darüber aus, wie miteinander kommuniziert wird, wie häufig und auch zu welchen Anlässen die Partner miteinander in Kontakt treten. Sie ist somit nicht nur ein Indikator für das Kooperationsklima, sondern parallel auch die Stellschraube, um das Miteinander zu gestalten (vgl. Dammer 2011, S. 54).



Blick in die Praxis

Das Jugendamt der Hansestadt Herford formuliert für das Jahr 2020 den inhaltlichen Themenschwerpunkt, die bedarfsgerechten präventiven Angebote im Kinderschutz weiterzuentwickeln. Hierzu soll in Kooperation mit der Abteilung „Bildung und Sport“ der Hansestadt Herford ein strategisches Präventionskonzept im Übergang von der Kindertageseinrichtung in die Schule entwickelt werden.

Die unterschiedlichen Zugänge und Abläufe der beiden Organisationen erfordern einen engen Austausch und zugleich eine Bereitschaft, die Abläufe des jeweils anderen Systems zu verstehen. Diese gemeinsame Fokussierung auf eine bestmögliche inhaltliche und strukturelle Ausgestaltung des Projekts stelle die Basis der Zusammenarbeit dar.

Verbindlichkeit

Eine Facette von Kooperation ist – wie unter 2.2.2 beschrieben – der Abschluss eines Kooperationsvertrags, in dem u. a. die organisatorischen und inhaltlichen Aspekte der Zusammenarbeit geregelt werden. Die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zeigt sich aber vor allem in dem Einhalten von getroffenen Vereinbarungen und Absprachen. Verbindlichkeit entsteht erst durch die Umsetzung.

Ein weiterer Aspekt, in der sich die Verbindlichkeit zeigt, ist die Übernahme der Verantwortung für das gemeinsame institutionelle Vorhaben (vgl. Dammer 2011, S. 53; Payer 2008, S. 29). Eine solche Verantwortungsübernahme zeigt sich beispielsweise dadurch, dass auch Aspekte, die nicht abschließend in der Kooperationsvereinbarung geregelt wurden, arbeitsteilig in der Kooperationspartnerschaft übernommen werden. Zudem lässt sich die Verbindlichkeit im Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen erkennen, wie das folgende Beispiel zeigt:

Blick in die Praxis



Die Kooperation des Jugendamts der Stadt Ibbenbüren mit dem Jobcenter des Kreises Steinfurt zielt darauf, ihre Zusammenarbeit mit den Familien so zu strukturieren, dass Kindern in Armutslagen ein gelingendes Aufwachsen ermöglicht wird.

Die Projektumsetzung ist geprägt durch Personalwechsel und personelle Vakanzen. Gemeinsam mit dem Kooperationspartner wird entschieden, das Projekt nicht vorzeitig zu beenden. Durch Aufgabenumverteilung innerhalb des Jugendamts und der Bereitschaft der fachdienstübergreifenden Arbeitsgruppe, Aufgaben zu übernehmen, konnte mit einigen wenigen Modifizierungen am abgestimmten Umsetzungskonzept festgehalten werden.

Transparenz

Um entsprechend der vereinbarten Ziele ergebnisorientiert zusammen zu arbeiten, ist ein gewisses Maß an Transparenz erforderlich. Denn es können nur solche Informationen und Erkenntnisse bei der Zusammenarbeit berücksichtigt werden, die allen Partnern bekannt sind. Diese Form der Transparenz hat eine gewisse Funktionalität und stellt somit zugleich eine Grenze zur Distanzlosigkeit her (vgl. Dammer 2011, S. 53).

Blick in die Praxis



Es lässt sich beobachten, dass innerhalb der Organisationen einer Kooperationspartnerschaft recht unterschiedliche Kulturen hinsichtlich der Informationsweitergabe gelebt werden. Im Vorfeld sollte intern abgestimmt werden, welche Informationen für das konkrete Vorhaben erforderlich sind und in welcher Form diese dem Kooperationspartner zur Verfügung gestellt werden kann. Zudem sollten die Partner abstimmen, wie sie mit den Informationen gemeinsam verfahren wollen.



Blick in die Praxis

Der Kreis Höxter – mit den beiden Kooperationspartnern Jugendamt und Schulamt – hat beim Aufbau ihrer Kommunikationsstruktur verschiedene Besprechungsformate entwickelt, in denen alle involvierten Akteure oder ausschließlich die beiden Kooperationspartner sich regelmäßig treffen. Inhalte der Sitzungen waren u. a. der fachliche Austausch oder auch die Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens bei Fragen oder Problemen.

Insbesondere die Sitzungen, an denen ausschließlich die Kooperationspartner beteiligt waren, boten einen geschützten Raum zur Planung und auch der Reflexion ihrer Kooperationsbeziehung.

Konfliktfreundlichkeit

In einer Kooperation, in der in den Unterschieden das Potential für etwas Neues liegt, sind Konflikte ein Bestandteil der Kommunikation. Denn diese fachlichen Auseinandersetzungen sind letztendlich der Motor für Veränderungen, die bei der Gestaltung von Schnittstellen angestrebt werden.

Dammer weist darauf hin, dass eine Geschäftsordnung oder ein Regelwerk dazu beitragen kann, mögliche zerstörerische Tendenzen von Konflikten einzuschränken. Insbesondere Kommunikationsstrukturen können dazu beitragen, einen Raum zu schaffen, um Unstimmigkeiten oder auch Zielkonflikte zu erörtern (vgl. Dammer 2011, S. 51; Walter 2018, S. 27).



Blick in die Praxis

In folgenden Beispielen waren Konflikte der Motor der Veränderung:

- In Projektgruppen-Treffen sollte ein Fragebogen für die ausgewählte Zielgruppe entwickelt werden. Diese Aufgabe hat einer der beiden Kooperationspartner übernommen. Bei der gemeinsamen Sichtung und Weiterentwicklung war der andere Partner zurückhaltend. In einem offenen Gespräch wurde deutlich, dass bei der Auftragsklärung übersehen wurde, dass viele dieser Daten bereits vorlagen.

In der Steuerungsgruppe wurde nochmals abgestimmt, welche Informationen für die Umsetzung des Vorhabens erforderlich sind und welche Informationen zur Verfügung gestellt werden müssen.

- Der beteiligte Modell-Standort nimmt nur sporadisch an den Arbeitstreffen teil. Zudem werden auch Termine vor Ort kurzfristig abgesagt. Der Unmut bei den Kooperationspartnern und der Projektkoordination nahm zu.

In einem Gespräch zwischen der Leitung des Modell-Standorts und der Projektkoordinatorin zeigte sich, dass interne Konflikte und Stellenvakanzen zur Überlastung geführt haben. Die Aufgabepriorisierung war eine Strategie, um handlungsfähig bleiben zu können. Diese hat die Leitung jedoch nicht kommuniziert aus Sorge zu viele Details aus internen Vorgängen preiszugeben.

Die zeitliche Planung wird nach Rücksprache mit dem Projektteam um einige Wochen nach hinten verschoben. Parallel wird entschieden, einen weiteren Modell-Standort zu akquirieren. Dadurch wird die Chance erhöht, die unterschiedlichen Bausteine des Umsetzungskonzepts erproben zu können und den Druck auf den bisherigen einzelnen Modell-Standort zu verringern.

Lösungsorientierung

Das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten, kann als Lösungsorientierung verstanden werden. Neben den unterschiedlichen Herangehensweisen oder auch den handlungsfeldspezifischen Schwerpunktsetzungen ermöglicht diese Haltung eine erfolgreiche Umsetzung des Projektvorhabens. Dammer schlägt vor, die Kooperationsbeziehung hinsichtlich der Probleme und Konflikte aber auch in Bezug auf die gemeinsamen Erfolge zu analysieren (vgl. Dammer 2011, S. 52). Damit können die Ressourcen der Kooperationspartnerschaft sichtbar werden.

Blick in die Praxis



In allen Kommunen gab es immer wieder konkrete organisatorische Hindernisse zu überwinden. Im Folgenden finden sich einige Beispiele:

- unterschiedliche Vorstellungen von Terminfindungen:
Manchmal erschien es so, dass die Termine sehr frühzeitig abgestimmt werden müssen und wenig zeitliche Flexibilität vorhanden war. Spontane Treffen waren nur in seltenen Fällen möglich.
- unterschiedliche Abstimmungsnotwendigkeiten innerhalb ihrer hauseigenen Hierarchien:
Die Kooperationspartner hatten unterschiedliche Funktionen und somit auch unterschiedliche Entscheidungskompetenzen in ihren Organisationen. So konnten einzelne Mitarbeitende in den Arbeitstreffen Entscheidungen treffen, wohingegen andere die Fragen zunächst innerhalb der Organisation abstimmen mussten.
- Unterschiedliche Priorisierung:
Manches ging deutlich langsamer in den Projekten voran, als es die Projektkoordination es für wünschenswert hielt. Die Umsetzung des Projekts wurde aufgrund äußerer Einflüsse für einen überschaubaren Zeitraum herunterpriorisiert, so dass sich die interne Abstimmung verzögerte. Solche oder ähnliche Hindernisse zerrten an der Umsetzung gemeinsamer Ziele. Nur wenn die Kooperationspartner trotzdem weiterhin lösungsorientiert zusammenarbeiteten, ließen sich produktive Arbeitsfortschritte realisieren.

4. Leitfragen zur Nutzung von Netzwerken, Kooperation und Kooperationsbeziehungen

Anstelle einer Zusammenfassung sind die zentralen Erkenntnisse aus dem kooperativen Projekt in Form eines Fragekatalogs gebündelt. Diese sollen dabei unterstützen, den Mehrwert der Netzwerke zu nutzen und die Kooperationen zu gestalten.

Netzwerkarbeit

Für Teilnehmende an Netzwerk-Treffen

- In welchen Netzwerken bin ich als Organisation bereits vertreten und was bedeutet das mit Blick auf meine Teilnahme an einem neuen Netzwerk?
- Welche Funktion hat das betrachtete Netzwerk für die eigene Organisation?
- Welche Themen kann ich zum Ziel des Netzwerkes beitragen?
- Welche Ziele verfolgen ich als teilnehmende Person im Netzwerk mit der Teilnahme am Netzwerktreffen?
- Zu welchen Netzwerkteilnehmenden sollte ich vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen im Netzwerk die Kooperation ausweiten/einschränken/verändern?
- Welche bilateralen Kooperationsbeziehungen sollte ich jenseits der Netzwerktreffen zu einzelnen Akteuren aufrechterhalten?
- Wie gestalte ich diese Kooperation?

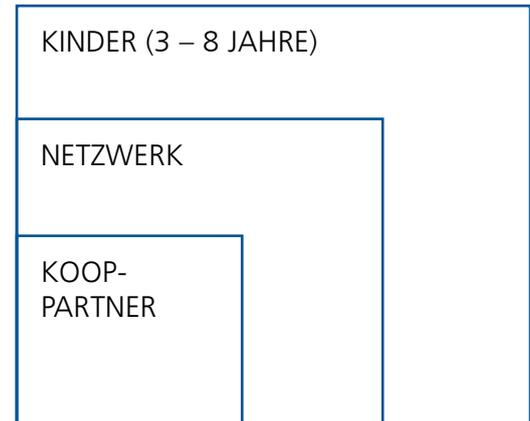
Für Netzwerkkoordinierende

- Welches Ziel verfolgt das Netzwerk?
- Welche Themen stehen in Zusammenhang mit dem Ziel?
- Welche Akteure sind mit Blick auf ihre Informationen und Funktionen einzubinden?
- Welche unterschiedlichen Organisationszugehörigkeiten, Funktionen und Disziplinen sind mit der Wahl der Akteure im Netzwerk vertreten?
- Welche Annahmen habe ich darüber, was die Zusammensetzung des Netzwerkes für die Netzwerkdynamik bedeutet?
- Mit welchen Themen sind die im Netzwerk vertretenen Akteure jenseits der Netzwerkthemen zentral beschäftigt?

Kooperation

Erwartungen

- Welcher äußere oder interne Anlass gibt den Anstoß, die Kooperation zu initiieren oder zu intensivieren?
- Welchen Mehrwert soll die Kooperation bringen?
- Was erwartet die eigene Organisation von der Kooperation?



- Was erwarten Führungskräfte von der Zusammenarbeit?
- Was erwarten Mitarbeitende von der Zusammenarbeit?

Ressourcen

- Was sind die Stärken meiner Organisation (Fähigkeiten, Erfahrungen)? Womit stellt sie einen Mehrwert für die Kooperation dar?
- An welchen Ressourcen ist meine Organisation (Führungskräfte/Mitarbeitende) besonders interessiert?
- Welche aktuellen oder zukünftigen internen Entwicklungen (z. B. zeitintensive Weiterbildungen der angedachten Mitarbeiter:in, anstehende Leitungswechsel oder Neueinstellungen) haben Auswirkungen auf die Ressourcen?
- Wodurch kann eine Kooperation gefährdet werden?

Kooperationsraum

- Was ist die Organisation bereit in die Kooperation einzubringen (Zeit, Fördermittel, Wissen, Zugang zu Informationen, Beziehungen)?
- Welche bisherigen Erfahrungen gibt es mit dem potentiellen Kooperationspartner?
- Durch welche anderen Gremien und Netzwerke sind wir bereits verbunden?
- Welchen Stellenwert nimmt Kooperation innerhalb der Organisation ein?
- Wie könnte die gemeinsame Kommunikationsstruktur aussehen?

Fragen an den potentiellen Kooperationspartner

- Was könnte der Partner von der Kooperation erwarten?
 - Welchen Mehrwert versprechen sie sich von der Zusammenarbeit?
 - Welche bisherigen Erfahrungen hat der Kooperationspartner mit unserer Organisation?
 - Was ist die Organisation bereit in die Kooperation einzubringen (Zeit, Fördermittel, Wissen, Zugang zu Informationen, Beziehungen)?
-

5. Literatur

- Bauer, Petra (2005): Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen, S. 11-52. In: Bauer, Petra/Otto Ulrich (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektiven. Tübingen: dgvt.
- Dammer, Ingo (2011): Gelingende Kooperation („Effizienz“), S. 49–59. In: Becker u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Ellerkmann, Frank (2011): Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken, S. 195 – 208. In: Becker u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Fischer, Jörg (2015): Kommunale Netzwerke als Teil gelingender Prävention von Kinderarmut. In: LVR-Jugendhilfereport 4/2015: Netzwerkmanagement, Präventionsketten und Steuerung. Köln, S. 8-14.
- Fischer, Jörg/Geene, Raimund (2019): Gelingensbedingungen der Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen: Handlungsansätze und Herausforderungen im Kontext kommunaler Präventionsketten. (FGW Impuls Vorbeugende Sozialpolitik, 19). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66317-7> [Stand: 02.05.2024]
- Gukenbiel, Hermann L. (2016): Institution und Organisation, S. 173-194. In: Korte, Hermann/Schäfers Bernhard (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Gesmann, Stefan/Merchel, Joachim (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis. Heidelberg: Carl Auer.
- Hack, Carmen (2021): Kooperation und Vernetzung in bildungs- und sozialpolitischen Reformprogrammen. Kommunale Praxis, pädagogische Forschung und Sozialpolitik. Weinheim/Basel: Beltz Juventa
- Howaldt, Jürgen/Ellerkmann, Frank (2011): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen, S. 35-48. In: Becker u. a. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Karsunky, Silke/Pamme, Hildegard: Motor und Karosserie aufeinander abstimmen. Förderliche Rahmenbedingungen für die Arbeit von Netzwerkkoordinierenden. In: LWL-Jugendhilfe aktuell, 1/2018, S. 20-23.
- LWL/LVR (Hrsg.) (2023): Gemeinsam für Familien: Das Miteinander von Frühen Hilfen und ASD im Jugendamt gestalten. Bönen: Kettler.
-

- LVR/LWL (Hrsg.) (2020): Handlungsrahmen der kommunalen Koordination von Präventionsketten und Präventionsnetzwerken. Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Köln: LVR.
- Merchel, Joachim: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim/München: Juventa.
- Ministerium für Familie, Kinder, Jugend Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Positionspapier integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention.
- Mühlfelder, Manfred (2003): Das kollektive Handlungsfeld. Ein psychologisches Konzept zur Modellierung interpersonal koordinierten Handelns. Dissertationsschrift. Dissertation Mühlfelder Juli 2003 (zhh-flensburg.de) [Stand: 16.01.2024]
- Payer, Harald (2008): Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Bauer-Wolf, Stefan/Payer, Harald/Scheer, Günter (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien/New York: Springer.
- Santen, Eric van/Seckinger, Mike (2005): Fallstricke im Beziehungsgeflecht: die Doppelsebenen interinstitutioneller Netzwerke, S. 201-219. In: Bauer, Petra/Otto Ulrich (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektiven. Tübingen: dgvt.
- Santen, Eric van (2021): Interinstitutionelle Kooperation? Eine boomende Strategie. Ein Beziehungsgeflecht zwischen Personen, Organisationen und Netzwerken. In: Sozialpädagogische Impulse, 2/2021, S. 12-14.
- Schubert, Herbert (2018): Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.
- Tenhaken, Wolfgang (2018): Erfolgreich Netzwerken. Grundlagen der Netzwerkbildung & -entwicklung. In: LWL-Jugendhilfe aktuell, 1/2018, S. 16-19.
- Thimm, Karlheinz (2015): Bildungslandschaften: Wie Kooperation gelingen kann. In: Soziale Arbeit, 10/2016, S. 362-369.
- Walter, Astrid (2018): Kooperationskultur in der technischen Ausbildung für den chilenischen Bergbau und ihre Bedeutung für die Entwicklung eines nationalen dualen Ausbildungsmodells. Dissertationsschrift. 211827658.pdf (core.ac.uk) [Stand: 16.04.2024]
- Weber, Monika (2018): Vernetzte Lösungsansätze. Kinder- und Jugendhilfe braucht Netzwerke – Netzwerke brauchen Management. In: LWL-Jugendhilfe aktuell, 1/2018, S. 11-15.
-

