

■ Hausarbeit  
zum Modul II/3 Vernetzung und Kooperation  
Herr Meiler-Windisch

Bildungs- und Sozialmanagement (BiSo)  
Heidrich Lena  
538312

---

## **Von der wissenschaftlichen Betrachtung zum Praxistransfer: Vernetzung im PRE-pBK®**

Darstellung der Chancen und Risiken in tertiären Netzwerken und  
Beachtung dieser in der Planung des ersten Netzwerktreffens zum PRE-  
pBK®.

---

Abgabedatum:  
15.02.2020

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Begriffsdarstellung „Netzwerke“ .....	2
3.	Vernetzung im PRE-pBK®: Der tQEZ Rheinland-Pfalz.....	3
4.	Risiken von tertiären Netzwerken .....	4
4.1	Methoden in der Netzwerkgestaltung .....	6
4.2	Chancen von tertiären Netzwerken .....	7
5.	Planung der Vernetzung des tQEZ RLP .....	8
5.1	Rasterplanung 1. Netzwerktreffen .....	10
6.	Fazit.....	12

Geschützte Arbeit!

## 1. Einleitung

Beziehungen schaden nur dem, der keine hat. Dies besagt schon eine alte Volksweisheit und zielt darauf ab, dass Menschen sich schon immer vernetzt haben. Diese Hausarbeit beschäftigt sich mit einer ganz besonderen Formierung von Beziehungsgeflechten: Netzwerken. Menschen nutzen Beziehungen bewusst, sie verknüpfen Beziehungen zum Austausch: Vernetzung und Netzwerkdenken ist eine menschliche Variante des Problemlösens.

Schaut man sich im Wirkungsbereich, der Arbeitswelt einer Kindertagesstätte im Westerwaldkreis des Autors dieser Hausarbeit um, trifft man zwar vereinzelt auf sozialraumorientierte Netzwerkkonzepte, überzeugende Beispiele sind allerdings kaum hervorzubringen. Netzwerke können sich oft in ihrer Ziel- und Zweckbeschreibung nicht durchsetzen, es kommt zu Resignation der Teilnehmer, letztendlich zum Ausstieg von Partnern bis hin zum Netzwerkscheitern. Man bekommt das Gefühl, dieser Bereich stecke im Westerwaldkreis noch in seinen Kinderschuhen zu dessen Ausbau es Umdenken und Handeln bedarf. Dabei fordert der Bund schon seit 1990 gemäß § 22 Absatz 2 SGB VIII sehr deutlich, dass die Fachkräfte der Kindertagesstätten mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen und Initiativen zum Wohle der Kinder und deren Familien zusammenarbeiten sollen.

Diese Hausarbeit beschäftigt sich mit den wissenschaftlichen Aspekten zum Thema tertiäre Netzwerke. Von dieser wissenschaftlichen, literarischen Betrachtung wird auf ein Praxisbeispiel übergeleitet, in dem die gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche größtmöglich einfließen. Die Vernetzung im PRE-pBK®, einem Bildungs- und Qualitätskonzept, wird in den ersten Überlegungsschritten im Entwurf dargestellt. Dafür wird in sechs Schritten vorgegangen. Im ersten Schritt werden die Begriffe Netzwerk, Vernetzung, Netzwerkentwicklung, für diese Hausarbeit klar definiert. Danach geht es um die Darstellung der Risiken, in einer wertschätzenden Betrachtung, im Rahmen von Risikominimierung und Maßnahmengestaltung, in der auch Schwerpunkte der Methode der themenzentrierten Interaktion einfließen. Im dritten Schritt geht es um die Darstellung der Chancen des Netzwerkes. Der letzte Schritt beleuchtet die Planung des Netzwerkes im Praxistransfer.

Ziel dieser Hausarbeit ist es, eine Vernetzung in der Anfangsplanung darzustellen, die benannten Risiken dabei zu beachten und Methoden und Maßnahmen darzustellen, wie diese von Anfang an in ihrem Auftreten gemindert werden können. „Ein starkes,

solides Netzwerk sichert uns Perspektiven und hilft uns dabei, Ziele zu erreichen und Ideen zu verwirklichen“ (Carsten K. Rath).

## **2. Begriffsdarstellung „Netzwerke“**

Bei der Frage, was unter dem Begriff Netzwerk konkret zu verstehen ist, zeigt sich eine inflationäre Verwendung der Begrifflichkeit, deswegen wir hier die Abgrenzung des Begriffs für diesen Bereich genau definiert.

Schäffter definiert Netzwerke als Instrument der Zusammenarbeit zur Klärung einer Sachaufgabe und sieht Netzwerke dabei als strukturelle Voraussetzungen. (vgl. Schäffter (2001) S. 3)

Beim Versuch der Begriffsdefinition „Netzwerke“ stößt man in unterschiedlicher Literatur immer wieder auf die bildhafte Begriffserklärung in Form der abgegrenzten Mengen von Knoten und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Bänder. Die Knoten sind dabei die Akteure, die Bänder symbolisieren die Beziehung zwischen ihnen (vgl. Pappi (1987) S. 53). Vernetzung ist eine Form der Handlungskoordination, es gestaltet sich ein planvolles Konstrukt mit strategisch handelnden Akteuren (vgl. Weyer (2014) S.19). Ein Netzwerk stellt ein Instrument zur Professionalisierung einer beteiligungsoffenen, wirkungsorientierten sozialen Arbeit dar (vgl. Groß (2005) S. 3). Zur Begriffsdefinition ist es wichtig herauszustellen, dass es Unterschiede zwischen den Begriffen Netzwerk/Netzwerkarbeiten und Vernetzung gibt und zwischen drei unterschiedlichen Netzwerkkategorien unterschieden wird:

Unter Vernetzung versteht man die Entstehung eines Netzwerkes, somit die ersten instruierten Schritte. Schubert untergliedert Netzwerke in drei Unterkategorien. 1. Primäre Netzwerke: Diese primär angelegten Netzwerke sind nicht organisiert, sie sind von starker Bindung geprägt und zeichnen sich durch eine relativ hohe Stabilität in der Zeit aus. Zu den primären Netzwerken zählen die Familie und der enge Freundeskreis. Unter sekundären Netzwerken versteht man als Zusatz zu den primären Netzwerken Geflechte mit weniger Bindungsintensität aber großen Beziehungsflexibilität. Oft geht es in sekundären Netzwerken um Unterstützung und Aufbau von Vertrauen. Zu den sekundären Netzwerken zählen Vereine, Nachbarschaft oder Organisationen. Für diese Hausarbeit ist die Definition von Netzwerk und Vernetzung in Bezug zur Definition der tertiären Netzwerke maßgebend. Darunter verstehen sich Vernetzungen von öffentlichen, sozialen sowie wirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren, die professionelle Ressourcen zur Koordination von Aktivitäten bündeln. Die

Vernetzung im Sinne eines tertiären Netzwerkes wird hier in den Blick genommen. (vgl. Schubert, (2008) S.43). Dabei handelt es sich um ein tertiäres, temporäres, institutionelles sowie regionales Netzwerk, in der dauerhafte Strukturen einer Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einrichtungen unterschiedlicher Trägerschaften besteht. Das Netzwerk „tQEZ RLP“ beruht auf sozialem Tausch von Informationen, Deutungen, konkreten Unterstützungsleistungen und Maßnahmen. Vernetzung meint dabei nicht nur die verbindenden Strukturen zwischen den einzelnen Einrichtungen, sondern auch gemeinsame Inhalte und eine gemeinsame Sicht, es zielt auf eine Orientierung der Handelnden und gemeinsamen Werten und Zielen ab.

### **3. Vernetzung im PRE-pBK®: Der tQEZ Rheinland-Pfalz**

Netzwerkentwicklung sollte nicht als Garantiekarte sondern als ein Ermöglichungsmanagement verstanden werden (vgl. Weber (2001) S. 147). Das Netzwerk wird in diesem Sinne als Bündelung von Ressourcen empfunden, welches dem Ziel des gemeinsamen Lernprozesses dient. Grundlegend für die Entstehung eines Netzwerkes ist es, Netzwerkpartner\_innen zu finden und diejenigen zusammen zu bringen die ein oder mehrere Ziele gemeinsam verfolgen möchten. Dabei ist es wichtig, dass jedes Bindeglied dabei seine individuellen Ziele partiell einbringt, diese dem Kollektivziel des Netzwerkes aber zugeordnet werden müssen. Das Netzwerk muss ein Netzwerk-übergreifendes Informationsmanagement, eine lernende Organisation, eine zielorientierte Zusammenarbeit sowie die Bündelung von Synergien ermöglichen.

Ab diesem Abschnitt wird der Begriff des Netzwerkes im Sinne der praktischen Einheit als tQEZ RLP (temporärer, qualitätsenergetischer Zirkel Rheinlandpfalz) benannt. Der tQEZ RLP ist die Idee eines Netzwerkes, die sich gerade entwickelt und ist begründet auf dem sechsten Standbein „Bildungswirkstätten“ des PRE-pBK®. Das PRE-pBK® ist ein proaktives, resilientes, energiegeloses und potenzialorientiertes trägerspezifisches (Weiter) Bildungs- und Qualitätskonzept für Kindertagesstätten (vgl. Becker-Oberender/ Oberender (2019) S. 1). Das PRE-pBK® betreut zurzeit 13 Kitas einer Trägerschaft aus dem Bundesland Nordrheinwestfalen, sowie 10 Kindertagesstätten ganz unterschiedlicher Trägerschaften (kommunal und freie Träger) aus Rheinland-Pfalz. Das PRE-pBK® beruht auf sechs Standbeinen, eins davon wird als Bildungswirkstätten bezeichnet und ist in der Theorie der übergreifenden Netzwerke zu verstehen. In den Kitas aus NRW ist bereits ein tQEZ entstanden, dieser wird aus

allen 13 Leitungskräften plus der Fachberatung der Trägerschaft gebildet. Nun soll ein tQEZ aus den Leitungskräften der Rheinland-pfälzischen Kitas gebildet werden. Dieser tQEZ bildet sich regional, acht der zehn Kindertagesstätte gehören der Verbandsgemeinde Hachenburg an, zwei Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Bad Marienberg. Diese Verbandsgemeinden sind innerhalb von 15 Kilometern „benachbarte“ Verbandsgemeinden.

Hinter dieser Netzwerk-Planung verstecken sich differente Erwartungen der Teilnehmer\_innen, verschiedene Individualziele die nicht an eine Trägerschaft mit übergeordneten gleichen Visionen und Leitgedanken gekettet sind.

Ein Netzwerk mit Akteuren verschiedener Trägerschaften zu entwickeln, kann zu Herausforderungen und Risiken aber auch zu Chancen führen die hier im weiteren Verlauf dargestellt werden sollen, bevor es auf die Darstellung der Vernetzungsplanung übergeht.

#### **4. Risiken tertiäre Netzwerke**

Herausforderungen und Risiken sollen hier als Gestaltungsaufgabe in Hinblick auf Maßnahmen zur Risikominimierung verstanden werden. Dabei geht es darum, einen defizitorientierten Blick hinsichtlich dieses Themas zu umgehen, in dem die Schwächen zwar bewusst thematisiert und dargestellt werden, aber in einer wertschätzenden Form in der Definition der „Gestaltungsaufgabe“ wahrgenommen werden die mit den dargestellten Maßnahmen in ihrem Risiko minimiert werden können. Dargestellt werden Risiken und Gestaltungsaufgaben, die für das Netzwerk des tQEZ RLP zu erwarten sind.

Innerhalb des tQEZ RLP gibt es zwar gemeinsames Handeln, das Durchsetzen von Entscheidungen, besonders die, die sich auf eine individuelle Sichtweise beziehen, stellt Herausforderungen dar. Das Netzwerk agiert zwischen Kooperation und Wettbewerb. Alle Kindertagesstätten haben denselben gesetzlich verankerten Auftrag: Kinder in ihrer Persönlichkeitsentwicklung begleiten, familienfreundliche Bedingungen schaffen. Im Gesamten bedeutet dies, dass eine hohe Lebensqualität für alle gleichberechtigt ermöglicht wird. Das Netzwerk kann hier als starker Sozialraum agieren. Trotzdem, gehört jede Kita einer anderen Trägerschaft an, was zu Konflikten führen kann.

In der Literatur zu sozialen Netzwerken stößt man immer wieder darauf, dass Netzwerke zum Scheitern verurteilt sind. Man trifft eher auf die Risiken als auf die

Chancen von vernetztem Arbeiten. Werner Schönig spricht in einer Ausgabe der Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete über Funktionsprobleme von Netzwerken: Koopkurrenz, multiple Adhärenz und komplexe Netzwerkloyalität (vgl. Motzke/ Schönig (2013) S. 155). Die Arbeit der Netzwerke ist in vielen Fällen von Hierarchie, fachlichen Spezialisierungen und Rollenkonflikten geprägt (vgl. ebd.) Oftmals kommt es zu einer Themenstarre, die unter anderem darauf begründet ist, dass es zu einer Unfähigkeit kommt Störungen zu klären und dadurch wieder zur Balance zurückzukehren. Anstatt Störungen zu beheben, echten Anliegen Zeit und Raum zur Klärung zu verschaffen wird mit den „angeblich wichtigeren“ Tagespunkten weitergemacht. Akteure fühlen sich dadurch nicht gesehen, unverstanden und übergangen. Ein Ausstieg oder ein resignieren eines Netzwerkakteures ist vorprogrammiert. Eine Maßnahme zur Risikominimierung kann hier die Leitung des Netzwerkes darstellen. Die Leitung muss sich als Teil der Gruppe empfinden, es bedarf einer offenen, partizipierenden Leitung die den Gruppenmitgliedern ermöglicht eigene Ideen einzubringen, die verschiedene Interessen und Bewertungen zulässt. Eine praktische Maßnahme könnte es darstellen, zu Beginn eine Blitzlichtrunde zu aktuellen Themen/Problemen/Anliegen der Gruppe zu eröffnen. Diese benannten Themen können als Tagespunkte aufgenommen werden und gewährleisten den Einbezug aller Akteure mehr als nur partiell.

Im tQEZ RLP sind die größten Herausforderungen, hypothetisch gedacht, die Hierarchie der Netzwerkakteure, die unterschiedliche fachliche Spezialisierung und damit verbunden die Rollenkonflikte. Die Leitungen, die den tQEZ RLP bilden kommen aus 10 verschiedenen Kindertagesstätten mit unterschiedlichen pädagogischen Ausrichtungen, unterschiedlichen Trägerstrukturen und damit unterschiedlichen Leitgesichtspunkten. Alle 10 Kitas arbeiten mit dem (Weiter)Bildungs- und Qualitäts-Konzept „PRE-pBK®“, befinden sich aber in unterschiedlichen Stadien des Bausteinsystems. Drei Kindertagesstätten befinden sich im dritten Baustein, dem Follow UP: Hier haben die Kindertagesstätten ihre Handbücher und die Zertifizierung des Qualitätssystems erhalten und befinden sich im Baustein der kontinuierlichen Qualitätsweiterentwicklung-, Verbesserung und -Sicherung. Fünf Kindertagesstätten befinden sich im zweiten Baustein: Schwerpunkt: Pro aktiv. Dieser bezieht sich in seiner Hauptfunktion darauf, Prozesse transparent zu machen. Zwei Kindertagesstätten befinden sich am Anfang des Konzeptes: Der Orientierung. Hier liegt der Schwerpunkt auf Leitgedanken und Basispunkte wie Konzeption- und

Leitbildbetrachtung sowie Formulierung zu Zielen. (vgl. Becker-Oberender/ Oberender (2019) S. 8) Dadurch, dass die Kindertagesstätten sich in unterschiedlichen Bausteinen des Konzeptes bewegen, kommt es, wie oben beschrieben, zu Hierarchiebildung, fachlichen Spezialisierungen und Rollenkonflikten.

Dadurch kann es zu einem „Freiwilligen- Dilemma“ bei der Aufgabenverteilung kommen (vgl. Haas (2010) S. 28). Dadurch, dass sich einige Kitas in weiteren fortgeschrittenen Konzeptbausteinen befinden, haben diese schon mehr Hintergrundwissen, Kenntnisse und Erfahrungen zu Grundlagen des Konzeptes, aber auch zur Etablierung in ihrem kitaspezifischen System, mit ihren Mitarbeiter\_innen, gesammelt. So kann es bei der Aufgabenverteilung dazu kommen, dass die Kitas aus Baustein zwei und drei in einen Zwang des Gebens, die Konzeptteilnehmer aus Baustein eins in ein Zwang des Nehmens und dadurch in einen eingeschränkten Selbstlernprozess geraten. Dadurch, dass Teilnehmer\_innen sich in unterschiedlichen Bausteine befinden, kann es auch dazu gekommen, das die Teilnehmer sich mit denjenigen zusammenschließen, die sich im gleichen Baustein befinden, es somit zu Gruppenbildung innerhalb des Netzwerkes kommt. Durch diese beiden aufgeführten Aspekte kann es zu einer Trittbrettlposition einzelner Teilnehmer\_innen, damit zu Ungleichgewicht in der Balance des Systems und zu Demotivation der Teilnehmer\_innen, kommen. Die Partner\_innen könnten dadurch nur kurzfristig ihren Vorteil aus der Kooperation erkennen und die Bereitschaft an der Teilnahme beenden (vgl. Schubert (2008) S. 10).

Wichtig ist bei der Einschätzung und Analyse aller Risiken, dass die Chancen den Schwerpunkt bilden sollten, das Aufzeigen von Sinnhaftigkeit und möglichen positiven Ergebnissen kann und sollte zur Risikominimierung beitragen.

#### **4.1 Methoden in Netzwerkgestaltung und Risikominimierung**

Der tQEZ RLP soll im Rahmen einer lernenden Organisation Gestaltung finden, indem Vernetzung als kollektiver Lernprozess verstanden wird. Das Netzwerk ist dynamisch und Teil einer statischen Beziehung, Werden Netzwerke als Lernprozesse angelegt stellt sich immer die Frage, mit welchen Methoden man vorgeht, um diese Lernprozesse effektiv gestalten zu können. Wichtig dabei sind offene und prozessorientierte Verfahren. Bei einer Vernetzung müssen System sowie Hierarchiegrenzen überschritten werden. Wissen muss generiert und genutzt werden. Vernetzung muss aber auch als sozialen und emotionalen Prozess verstanden

werden. Somit werden auch soziale und emotionalen Ziele und Lernprozesse berücksichtigt. Vernetzung Bedarf der Bündelung von Energien und einer einheitlichen Ausrichtung der Akteure auf Zielbasis. Die Devise ist: Ziel statt Problemzugänge! Methoden, die in der Netzwerkarbeit hilfreich sein können sind u.a. Methoden wie Open Space, Zukunftskonferenz, RTSC und Schwerpunkte von TZI. (Weber (2001) S.146f).

Die Leitgedanken der themenzentrierten Interaktion (TZI) sind bei der Arbeit in Netzwerken gut geeignet, da es die verschiedenen „Ebenen“ beleuchtet. Das „ICH“ des TZI-Dreiecks betrachtet den einzelnen Akteur, somit jede einzelne Leitungen der Kindertagesstätten, als Individuum. Deren individuelle Perspektive, Wünsche, Erfahrungen, Probleme und Ziele. Auf der zweiten Seite steht das „WIR“: Das Netzwerk der PRE-pBK® Kindertagesstätte, der tQEZ RLP, mit den gemeinsamen Zielen, den Beziehungen und Erwartungen untereinander. Auf der dritten Seite steht das „ES“: Das Thema mit dem sich alle gemeinsam beschäftigen. Alle drei Ebenen werden geprägt durch das alle Ebenen beeinflussende Umfeld: die Umwelt: bei TZI genannt: Der Globe. Das Modell veranschaulicht die Interaktion und die Balance zwischen allen vier Elementen. Dieses Modell kann den Teilnehmer\_innen dabei helfen, das Netzwerk als Ganzes zu sehen und die Verbindung zwischen individuellen und kollektiven Zielen sowie dem übergeordneten Thema und den Beeinflussungsfaktoren zu erkennen und somit zu verstehen. Ebenfalls ist dem Model des TZI der Grundgedanke einer partizipativen Leitung zugrunde gelegt und die zwei Postulate. Das Chairpersonpostulat: Leite dich selbst, und das Störungspostulat: Störungen und Betroffenheit haben Vorrang. (vgl. Cohn/ Matzdorf 1992 S. 64-68)

Die Theorien von TZI können die im Verlauf beschriebenen Risiken mindern, indem dieses Modell den Netzwerkakteur\_innen bekannt ist, sie somit wissen, dass sie als eigene Chairperson, für Ihre Interessen, Einsatz zeigen müssen, Belangen, Störungen und Betroffenheit vorrangig gesehen werden und die Netzwerkleitung die Bearbeitung dieser in den Vordergrund stellt.

#### **4.2 Chancen von tertiären Netzwerken**

Vernetztes Arbeit bedeutet, dass einzelne positive Energien und einzelne Potentiale sich gegenseitig verstärken, wenn sie zusammenwirken. Man kann diesen Effekt als Weckruf der Synergien bezeichnen (vgl. OA: (2019) gesunde-kita.net) „Erzieherinnen und Erzieher sind die Fachleute für ihre Arbeit, und als solche verfügen sie über

Expertenwissen. Dieses wird im Netzwerk zusammengetragen und aufeinander abgestimmt“ (ebd.).

Die wohl größte Chance im Aufbau und Umsetzung eines Netzwerkes ist die Möglichkeit zur Nutzung gemeinsamer Ressourcen und damit die Hilfe auf dem Weg zum Erfolg bei der Bewältigung von besonderen Anforderungen und alltäglichen Aufgaben. Weitere Chance stellt die Knüpfung neuer Kontakte dar, Kapazitäten werden verknüpft, Leistungsspektren erweitert, wandelnde Herausforderungen, die einer Kita heutzutage begegnen, bewältigt, (Herausforderungen werden gemeinsam betrachtet und als Team bewältigen). Es besteht die Chancen zur Partizipation an Netzwerkpartner\_innen. Es findet ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch statt, neues Wissen wird gemeinsam aufgebaut und vertieft, man kann sich am Ideenpool anderer bedienen und eigene Idee und Arbeitsweisen zum kollektiven Denken einbringen, damit Anerkennung erhalten. Auch das Knowhow der einzelnen Partner\_innen wird nutzbar, neue Sichtweisen und Blickwinkel werden kennengelernt, insgesamt findet ein Schauen über den Tellerrand statt.

Es kann eine Steigerung der Motivation, damit eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und eine leichtere Erreichung der individuellen Ziele erreicht werden. Es findet eine kontinuierliche Erweiterung des Wissenspools statt. Der Aufbau eines institutionellen Netzwerkes erhöht die Handlungsoptionen und die Unterstützungsressourcen einer Kita in hohem Maße (vgl. Klawe (1995) S.12). Genutzte Synergieeffekten können zu einer spürbaren Entlastung der einzelnen Kitas führen.

## **5. Planung der Vernetzung des tQEZ RLP**

Im ersten Schritt werden alle Leitungen der PRE-pBK® Kindertagesstätten aus Rheinland-Pfalz schriftlich zum ersten PRE-pBK® Netzwerk eingeladen. In der Einladung ist die Sicht und die eigenen Motive des Instituts zum Thema Netzwerk seitens der IBE Leitung (Entwicklerin des PRE-pBK®) dargestellt und eine erste vorgeplante Agenda fürs erste Treffen erstellt. Das übergeordnete Ziel des IBE ist es, durch das regionale Netzwerk zum PRE-pBK® die Teilnehmer zusammenzubringen, Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen, kooperatives Lernen zu ermöglichen, kollektive Strategien zu entwickeln und gemeinsam, im Rahmen eines temporären, regionalen Netzwerkes, übergeordnete Ziele zu verfolgen. Es wird ein gemeinsames Informations- und Kommunikationssystem aufgebaut, indem die Fragen aller

Teilnehmer\_innen gesammelt werden und in Form eines Newsletters für alle erreichbar gemacht werden.

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass Klarheit über das Verhältnis zwischen Vielfalt und Einheit der Netzwerkakteure entsteht. Das Zusammenwirken im Netzwerk muss für jedes einzelne Mitglied einen Reiz haben, Zweck und Ziel müssen für jeden erkennbar sein (vgl. Weber (2001) S 151). Auch die Risiken bezüglich Konkurrenzdenken, Preiswettbewerb und Berührungsängsten müssen Thematisierung finden. Es ist erforderlich die Chancen, aber auch Probleme der Vernetzung allen Teilnehmer\_innen früh vor Augen zu führen. Eine wichtige Gestaltungsaufgabe im ersten Schritt ist der Aspekt Vertrauen vs. Kontrolle. Es muss eine Begegnung der Akteure stattfinden, indem ein Kennenlernen gewährleistet wird.

Gestaltungsaufgabe 3: Einbezug und Partizipation als konfliktreduzierende bzw. konfliktvermeidende Strategie. Die Leitung des tQEZ RLP muss am Anfang Zeit gewähren, für Interessen-, Zweckklärung und Orientierung. Weber spricht davon, dass auch die Betrachtung der Ziele und Inhalte, sie definiert dies mit Netzwerkdomäne, eine Frage des Anfangs darstellt, diese aber nicht zu vorschnell definiert werden dürfen, da sich die Komplexität im System erst öffnen und Inhalte und Ziele im Verlauf erarbeitet werden müssen (vgl. Weber (2001) S 150).

Es gilt der Hinweis, nicht zu früh in Aktionismus zu gehen. Dadurch werden Risiken minimiert da Partner besser eingeschätzt werden können, da Transparenz herrscht, und Hierarchien flach gehalten werden. Auch im ersten Schritt der Vernetzung geht es um die Integration einzelner Sichtweisen zu einem Projekt. (vgl. ebd.)

Es geht nicht darum ein Allheilmittel für Probleme zu finden oder das Rad neu zu erfinden. Es geht um ein gemeinsames Lernen, ein Geben und Nehmen um alle gegebene Potenziale für die Kinder und ihre Familien des Sozialraums auszuschöpfen. Die Leitung des Netzwerkes seitens des IBE hat auf der einen Seite die Rolle des Impulsgebers, Konfliktbegleiters, Kritikers. Auf der anderen Seite beinhaltet ihre Funktion aber auch die Rolle des gleichwertigen, sich mit allen anderen Teilnehmer\_innen sich auf der gleichen Ebene befindenden Mitgliedes des Netzwerkes. Damit ist u.a. gemeint das Themen des Netzwerke nicht im Vornherein klar sind, sondern sich durch den gesamten Gruppenprozess im Gestalten aller Akteure entwickelt.

## 5.1 Rasterplanung 1. Netzwerktreffen

Die zBQB (zuständige Bildungsqualitätsbeauftragte: Leitung des IBE) begrüßt die Teilnehmer\_innen zum ersten Netzwerktreffen und gibt Zeit und Raum, dass die Leitungskräfte der Kindertagesstätten sich und die Kindertagesstätte die sie leiten vorstellen, und einen kurzen Einblick geben, in welchem Baustein sie sich gerade im PRE-pBK® befinden, welche Erfolge sie bisher durch die Qualitätsentwicklung verzeichnen können bzw., wenn die Kita sich am Anfang des Qualitätsprozesses befindet, welche Erwartungen sie haben.

Die zBQB beginnt die Bildungswirkstätte (tQEZ RLP) mit der Arbeit an der „Zeitachse“. Es geht darum ein gemeinsames Bild der Welt, der Werte und Sichtweisen des aktuellen Standes zu entwickeln. Wirkung: Schafft Nähe und emotionale Basis für einen weiteren konstruktiven Dialog. Die zBQB legt einen „Zeitstrahl“ mit Hilfe z.B. eines Seils aus. Die Teilnehmenden erhalten Metaplankarten und werden gebeten, ihre Meilensteine im PRE-pBK® zu notieren, ihre Fragen, ihre Erfolge etc. Jede Karte entspricht einem Thema. Die zBQB lässt jeden Teilnehmenden seinen aktuellen Stand anhand von Metaplan-Karten darauf verteilen und vorstellen: wo sind wir, was ist unser Thema aktuell, welche Fragen, Probleme, Erkenntnisse, Erfolge etc. hatten wir. So werden ein schneller IST-Stand und Gemeinsamkeiten sichtbar. Die zBQB erarbeitet nun mit allen ein Mindmap. Dazu werden wesentliche externe Trends gesammelt, welche die Gegenwart prägen. Dabei sind alle Entwicklungseinflüsse der Gesellschaft gefragt, welche auch die Zukunft prägen werden: soziale, wirtschaftliche, technische, kulturelle, politische oder auch umweltbedingte Entwicklungseinflüsse mit dem Ziel Zusammenhänge wahrzunehmen. Die zBQB stellt an dieser Stelle die Leitfrage: Was bedeuten die gemeinsam erarbeiteten Trends für unsere individuelle Arbeit bzw. für die Arbeit in der Kindertagesstätte? Ziel ist hier, herauszufinden, was wichtig ist, was im Hinblick auf diese Entwicklungen zu tun ist und was die Teilnehmenden tun wollen. Nach dieser Kennenlernrunde und „Setzung“ des Netzwerkes in einen aktuellen Rahmen geht es um die Neuerungen im PRE-pBK®. Die Leitung des IBE als zBQB nutzt diese Plattform, in der alle Leitungen der teilnehmenden Rheinland-pfälzischen Kitas aufeinander treffen, um die Neuerungen die es im Konzept aufgrund Gesetzlicher Änderungen, Evaluation des Konzepts oder Weiterentwicklungen gegeben hat, darzustellen.

Die Bildungswirkstätte als sechstes Standbein des Konzeptes ist im Konzept des PRE-pBK® fest verankert. Die Entwicklung findet jetzt statt, da es zu einem Netzwerk eine

Anzahl an Netzwerkpartner bedarf, und diese musste durch den Einstieg ins Konzept erst wachsen. So stellt das Netzwerk, besonders für die PRE-pBK® Teilnehmer am Ende des zweiten Bausteins und im dritten Baustein, eine ersehnte Konstante dar. Im ersten Treffen zum tQEZ RLP sollen die wichtigsten Entscheidungen zu den Rahmenbedingungen des Netzwerks getroffen werden. Zur Beschreibung der Entscheidungsfaktoren wird sich hier der Dimensionen von Klawe bedient. Dimension: Reichweite: Anzahl der vorhandenen Personen/Institutionen und der Verbindungen zwischen ihnen: Steht im Netzwerk tQEZ RLP PRE-pBK® bereits fest: 10 Leitungen der 10 Kindertagesstätten aus Rheinland-Pfalz die mit dem Bildungs- und Qualitätskonzept PRE-pBK® arbeiten. Offen bleibt: Nehmen auf Dauer nur die Leitungen der Einrichtungen, oder in gewählten Zeitintervallen auch Träger/ Trägervertreter/ stellvertretende Leitungskräfte und qualitätsverantwortliche Fachkräfte am Netzwerktreffen teil? Dimension: Reichweite und Dichte/ Erreichbarkeit: Wie sind Kontakte kurz- oder langfristig herstellbar? Hier geht es um die Fragestellung, wie häufig im Jahr, in welchen Zeitkontingenten und in welchen Räumlichkeiten der tQEZ RLP stattfinden soll. Dimension: Inhalt: Welche Inhalte verbinden die Elemente des Netzwerkes miteinander? Hier stellt sich die Frage, wie der tQEZ RLP in seinen Inhalten gestaltet werden soll. Die Leitung des IBE strebt dabei eine Schulungsform mit theoretischen Inhalten an, die Netzwerkteilnehmer\_innen äußern den Wunsch nach Austausch in Form einer Supervision. Dimension: Wechselseitigkeit. Wie können interne Prozesse (Schlüsselprozesse sind große Schwerpunkte im Qualitätsansatz PRE-pBK®) in Ihrer Richtung bestimmt und für den Austauschprozess nutzbar gemacht werden? Wie schafft das Netzwerk es Hierarchien klein zu halten und alle Partner\_innen als gleichberechtigt anzusehen? Dimension: Dauer: Fragt nach der zeitlichen Dimension der Beziehungen im Netzwerk. Da das Netzwerk Teil des Konzeptes ist, ist es auf ein langes Bestehen ausgelegt. Häufigkeit: Fragt nach der Regelmäßigkeit/ Frequenz der Kontakte im Netzwerk. Hier stellt sich die Frage, wie die einzelnen Netzwerkpartner\_innen den Kontakt auch außerhalb der stattfindenden Netzwerktreffen gestalten möchten. Dimension: Haltbarkeit: beschreibt die Belastbarkeit des Netzwerkes oder einzelner Teile. Was benötigen die Netzwerkakteur\_innen um sich jederzeit einzubringen, Kritik anzusprechen? (vgl. Klawe (1995) S.5f).

## 6. Fazit

Die Hausarbeit legt dar, dass es sowohl eine Vielzahl von Chancen, ebenso eine Vielzahl von Risikofaktoren für die erfolgreiche Netzwerkarbeit gibt. Die einzelnen Autoren der einschlägigen Literatur sind sich einig, dass bei der Planung von Netzwerken Chancen und Risiken betrachtet werden müssen, fixieren sich aber oft eher auf die eingegrenzte Betrachtung nur einer Komponenten, anstelle einen ausgewogenen Blick beider Aspekte einzunehmen. Des Weiteren bekommt man das Gefühl, ein Netzwerk bereite mehr Risiken, als dass es Chancen ermöglicht.

Diese Hausarbeit hat den Anspruch, gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche zum Bereich tertiäre Netzwerke größtmöglich in die ersten Planungsschritte eines Netzwerkes einfließen zu lassen, Methoden und Maßnahmen darzustellen und damit Risikopunkte in der Planung zu minimieren. Und damit, zu zeigen, dass die Chancen von Netzwerkarbeit jedes Risiko klein aussehen lassen und Risiken, wenn man diese vorher gut genug analysiert und mit Maßnahmen „behandelt“, zu Stärken entwickelt werden können. Die größte Chance von Netzwerken besteht in der Essenz wohl darin, dass viele Köpfe im Sinne von „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ zu innovativeren Ideen und Problemlösungsansätzen in der Lage sind, als die einzelnen Akteure: Das Netzwerk kann sich gegenseitig motivieren, dadurch dass die Teilnehmer\_innen sich in unterschiedlichen Baueinstadien befinden, voneinander lernen und Fehler umgehen. Wie gezeigt werden konnte, konnten dargestellt Risiken und Chancen gut in die Vernetzungsplanung einfließen, indem diese von Anfang an betrachtet wurden, sich so zu Stärken im Rahmen von Risikominimierung und vorzeitigen Maßnahmen umsetzen.

Schlussfolgernd kann man belegen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit darstellen, dass es für eine Vernetzung einiger Planungsschritte zur Vorbereitung bedarf, indem speziell Risiken sicher abgeschätzt werden müssen, damit Maßnahmen geplant werden können, um diese Risiken von Anfang an zu minimieren.

Die vorliegende Hausarbeit betrachtet ausschließlich einen Überblick möglicher Risiken und Chancen. Daher vermag es sinnvoll sein, diese literarische Untersuchung auszuführen und weitere Planungsschritte einer/ der Vernetzung damit zu planen. Das Netzwerk tQEZ RLP des (Weiter-)Bildungs- und Qualitätskonzeptes PRE-pBK® kann durch die Darstellung dieser Arbeit profitieren und somit zu einem starken Netzwerk im Sozialraum des Westerwaldkreises wachsen.

## Literaturverzeichnis

Becker-Oberender, Kornelia; Becker, Oberender, Erwin (2019): Die PRE-pBK® Fibel. Gieleroth: IBE Gieleroth.

Cohn; Ruth, Matzdorf; Paul [Löhmer, Cornelia; Standhardt, Rüdiger (1992): TZI Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta.

Groß, Dirk (et. al.) (2005): Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung. Frankfurt am Main: ISS Eigenverlag.

Haas, Berthold (2010): theoretische Perspektiven des Managements von regionalen Netzwerken. In: Management in regionalen Netzwerken. Aachen: Shaker Verlag.

Klawe, Willy (1995) [Armin Krenz]: Institutionelle Kooperation und Vernetzung im Alltag der Kindertagesstätte. In: Handbuch für Erzieherinnen, München 1995, 58. Lieferung. [URL:b http://www.shnetz.de/klawe/archiv/Netzwerk%20und%20Sozialraum/Institutionelle Kooperation und Vernetzung in der Kita.pdf](http://www.shnetz.de/klawe/archiv/Netzwerk%20und%20Sozialraum/Institutionelle_Kooperation_und_Vernetzung_in_der_Kita.pdf) (eingesehen am 18.12.2019; MEZ: 18:55 Uhr)

Motzke, Katharina; Schönig, Werner (2012): Netzwerkorientierung als Arbeitsprinzip in der sozialen Arbeit, Heft Nr. 3/2012. 42. Jahrgang 2012.

o.A. (2019) [gesunde-kita.net] Vernetzt arbeiten-voneinander lernen. URL: <https://www.gesunde-kita.net/Vernetzt-arbeiten-voneinander-lernen.406.0.html> (eingesehen am 07.01.2020; MEZ: 20:55 Uhr)

Pappi, Franz (1987): Methoden der Netzwerkanalyse. Band 1: Techniken der empirischen Sozialforschung. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

Rath, Carsten [gutezitate]: Zitat Netzwerke. URL: <https://gutezitate.com/zitat/282505> (eingesehen am 22.01.2020; MEZ 11:21 Uhr)

Schäffter (2001): In den Netzen der lernenden Organisation. Ein einführender Gesamtüberblick. In: Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11.5.2001 o.O.

Schubert, Herbert (2008) Netzwerkkooperation –Organisation und Kontrolle von professioneller Vernetzung In: [Schubert, Herbert]: Koordination von professioneller Vernetzung: Grundlagen und Beispiele. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag.

Weber, Susanne (2001): Netzwerkentwicklung als Lernprozess. Heidelberg: Springer Verlag.

Weyer, Johannes (2014): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (Lehr- und Handbücher der Sozialwissenschaften). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.