



Netzwerkarbeit: Einblicke in die Umsetzung des Bundesprogramms „Kita-Einstieg“

Inhalt

Einleitung	2
1. Kurzinformationen zur 1. Erhebung der Evaluation des Bundesprogramms Kita-Einstieg	3
2. Bildungslandschaften und Netzwerke	4
3. Entwicklung in und von Netzwerken	5
4. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner	8
5. Zwei Beispielnetzwerke	15
6. Die Beziehungen zu Ihrem Netzwerkpartnerinnen- und partnern	19
7. Zusammenfassung und Ausblick	27
Abbildungsverzeichnis	30
Literaturverzeichnis	31
Impressum	32

Einleitung

Liebe Inhaberinnen und Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkestellen im Bundesprogramm „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“,

wir freuen uns, Ihnen heute die ersten Ergebnisse der Evaluation der Netzwerkarbeit zur Umsetzung des Programms Kita-Einstieg vorstellen zu können und hoffen, dass Ihnen diese Ergebnisse Anregungen für Ihre weitere Arbeit geben können.

1. Kurzinformationen zur 1. Erhebung der Evaluation des Bundesprogramms „Kita-Einstieg“

Seit Anfang 2018 werden im Rahmen der Programmevaluation halbjährlich egozentrierte Netzwerkkarten und jährlich ein Onlinefragebogen bei den Koordinierungs- und Netzwerkstellen eingesetzt, um vertiefende Erkenntnisse unter anderem über die Netzwerkarbeit in der Umsetzung des Programms Kita-Einstieg zu erhalten. Für die erste Datenerhebung haben wir vom Evaluationsteam der Universität Paderborn im März 2018 144 geförderte Standorte angeschrieben. Insgesamt hatten wir eine Rücklaufquote von 77,8% (112 Standorte) bei den Netzwerkkarten und 76,4% bei der Einsendung vollständig ausgefüllter online-Fragebögen (110 Standorte). An dieser Stelle möchten wir uns nochmal ganz herzlich bei Ihnen für diesen sehr guten Rücklauf bedanken!

Die Auswertung der Daten zeigt, dass sich Ihre programmspezifischen Netzwerke in verschiedene kommunale Bereiche ausdehnen und nicht nur auf den Bereich der frühen Bildung beschränkt sind. Aufgrund dieser heterogenen Zusammensetzung der Netzwerke ist eine ganzheitliche Sichtweise auf die Zielgruppen, die Sie über Kita-Einstieg erreichen möchten, möglich. Die Anzahl der Netzwerkpartnerinnen und -partner sowie die Größe der Programmnetzwerke differiert zwischen den Standorten. Insgesamt werden pro Netzwerk zwischen fünf und 43 Kontaktpersonen angegeben. Die meisten Kontakte können dem Bereich der Frühen Bildung (z. B. Kitas, Erzieherinnen und Erzieher) sowie Migration & Integration (z. B. ehrenamtliche Sprach- & Kulturmittler, Stadtteilmütter) zugeordnet werden. Die Gestaltung der Netzwerkarbeit, insbesondere die Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern, das Vertrauen in die kollegiale Netzwerkarbeit und das Kommunikationsklima wurden durchweg positiv bewertet. Lediglich der Bereich der Verbindlichkeiten wie Zielfestlegungen und Leitbilder wurde mit (deutlich) geringeren Zustimmungswerten angegeben. Zusammenfassend kann berichtet werden, dass der Nutzen der Netzwerkarbeit von Ihnen als Inhaberin oder Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstellen in allen Dimensionen hoch eingeschätzt wurde.

2. Bildungslandschaften und Netzwerke

Bildungslandschaften werden definiert als „langfristige, professionell gestaltete, auf gemeinsames, planvolles Handeln abzielende, kommunalpolitisch gewollte Netzwerke zum Thema Bildung, die – ausgehend von der Perspektive des lernenden Subjekts – formale Bildungsorte und informelle Lernwelten umfassen und sich auf einen definierten lokalen Raum beziehen“¹. Kooperationen und die sich daraus lokal entwickelnden Netzwerke sind die Grundlage von Bildungslandschaften, die das Thema Bildung fokussieren und „eine bessere Verzahnung von Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsangeboten“² beabsichtigen. Ziel ist es, die Qualität des gesamten Bildungsangebots zu erhöhen.³

In der Evaluation des Bundesprogramms Kita-Einstieg betrachten wir egozentrierte, programmspezifische Netzwerke. Dabei handelt es sich um Netzwerke, für die Sie als Inhaberinnen und Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstellen zur Umsetzung des Bundesprogramms Kita-Einstieg als zentrales Element des Netzwerks angenommen werden.

Netzwerke zu etablieren ist ein Prozess. Aufbauend auf unsere Daten möchten wir Ihnen in dieser Handreichung einerseits den Ist-Stand Ihrer Netzwerkarbeit abbilden und Ihnen damit andererseits Entwicklungsperspektiven für die Weiterarbeit mitgeben.

.....
1 Bleckmann und Durdel (2009a, 12).

2 Bleckmann und Durdel (2009b, 285).

3 Vgl. z.B. Ackel-Eisnach und Müller (2012).

3. Entwicklung in und von Netzwerken

Um Entwicklungen in und von Netzwerken beschreiben zu können, orientieren wir uns an einem Lebenszyklusmodell⁴, das für Netzwerke im Bildungsbereich entwickelt wurde. In diesem Modell werden drei Phasen der Entwicklung beschrieben: Die Phase der Konstitution, die Phase der Strukturfestigung und die Phase des Zerfalls bzw. der Überführung (vgl. auch Abb. 1). In der ersten Phase (*Konstitution*) bildet sich das Netzwerk. Im Fall des Bundesprogramms Kita-Einstieg werden Projektmittel bereitgestellt und Sie beginnen mit Ihrer Arbeit als Koordinierungs- und Netzwerkstelle. In dieser Phase werden vor allem die Kooperationspartnerinnen und -partnern angesprochen, als potenzielle Netzwerkpartnerinnen und -partner ausgewählt sowie gemeinsame Interessen und Ziele ausgehandelt. Darüber hinaus bestimmen die Netzwerkpartnerinnen und -partner ihre Position und ihr Verhältnis zueinander. Durch diese Prozesse ist diese Phase meist sehr dynamisch. Sie ist geprägt von der Orientierung an den neu entstandenen sozialen Beziehungsgefügen.

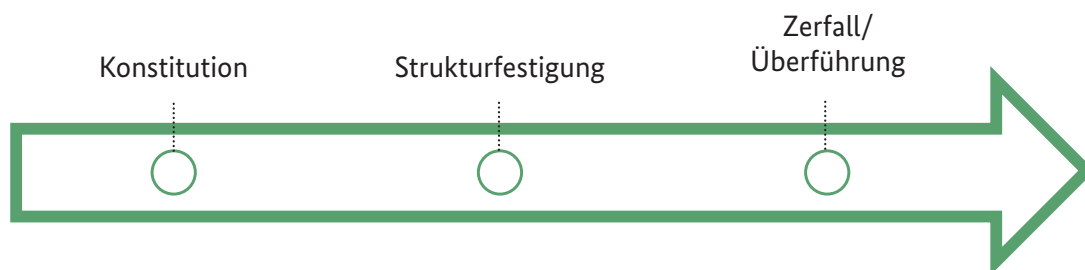


Abbildung 1: **Phasen der Entwicklung von Netzwerken** (eigene Darstellung in Anlehnung an Manitius, Junker & Berkemeyer, 2015)

Die erhobenen Evaluationsdaten aus dem ersten Halbjahr 2018 zeigen, dass viele von Ihnen sich mit Ihren Netzwerken in der ersten Phase der Netzwerkbildung, der *Konstitution*, befinden. Um einen genauen Einblick zu bekommen, haben wir Sie im Online-Fragebogen nach einer Metapher zu dem gegenwärtigen Prozess Ihrer Netzwerkarbeit gefragt. Die vielen unterschiedlichen Antworten beschreiben sehr anschaulich, dass Sie sich in dieser ersten Phase zunächst orientieren müssen bzw. mussten. Eine sehr charakteristische Metapher dazu war:

„Ein Küken, welches sich gerade von den letzten Resten des Eis befreit und sich in seiner Umgebung zurechtfinden und alles kennenlernen muss [...]“

⁴ Vgl. Manitius, Junker und Berkemeyer (2015).

⁵ Mit „von Ihnen“ meinen wir an dieser Stelle diejenigen, die entweder den Online-Fragebogen (n=117), die Netzwerkkarte (n=118) oder natürlich beides ausgefüllt haben.

Neben der Orientierung war es vor allem der Prozess der Auswahl der möglichen Netzwerkpartnerinnen und -partner. Mit der Metapher

„Pinnwandnadeln auf einer Karte – lokalisiert, verortet, aber nicht wirklich vernetzt“

zeigt sich sehr eindeutig, dass Sie relevante Akteure für Ihr Netzwerk identifiziert haben, aber noch nicht vernetzen konnten. Wie mühselig dieser Prozess ist und vor allem, wie Sie sich dabei sehen, haben Sie in Ihren Antworten mit dem Begriff *„Klinkenputzer“* sehr eindrücklich dargestellt. Auch aus weiteren metaphorischen Beschreibungen des Entwicklungsstands Ihrer Netzwerke ging hervor, dass Sie sich vor allem in dieser ersten Phase der *Konstitution* befinden:

„Eine Blumenwiese, auf der die Blumen noch klein sind und nur vereinzelt in Gruppen stehen“
oder auch

„Ein kleines Spinnennetz, das langsam wächst“

Die zweite Phase der Entwicklung von Netzwerken (*Strukturfestigung*) zeichnet sich durch die Aufnahme der inhaltlichen Arbeit im Netzwerk aus. Dazu gehört auch, dass sich die Interaktionsbeziehungen festigen und Regeln der Zusammenarbeit ausgehandelt werden. Dazu zählen die Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten, die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und die gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds. Einige von Ihnen befinden sich mit Ihrem Netzwerk bereits in dieser zweiten Phase. Da fast 70 Prozent von Ihnen bereits vor dem Start des Bundesprogramms Kita-Einstieg in Ihrer Kommune beschäftigt waren, interpretieren wir, dass Sie sich mit den Grundstrukturen der Bildungslandschaft vor Ort schon annähernd auskennen und auch um potenzielle Netzwerkpartnerinnen und -partner wissen. Das zeigt sich vor allem auch in dem Ergebnis, dass fast die Hälfte von Ihnen bereits vor der Teilnahme am Bundesprogramm Kooperationsbeziehungen zu Ihren jetzigen Netzwerkpartnerinnen und -partnern gepflegt haben (vgl. Abb. 2).

Teilweise bestehen auch schon von Ihnen etablierte Netzwerke. In diesen bestehenden Netzwerken kann es zu Ihren Aufgaben gehören, die Ziele des Bundesprogramms Kita-Einstieg für das Netzwerk anschlussfähig zu machen und als Thema einzubringen. Ähnliches kann auch für diejenigen von Ihnen gelten, die sich an bereits bestehende Netzwerke angeschlossen haben.

6 vgl. Manitijs et al., 2015, S.157f.

7 Insgesamt sind fast achtzig Prozent von Ihnen in die (Kommunal-)Verwaltung eingebunden.

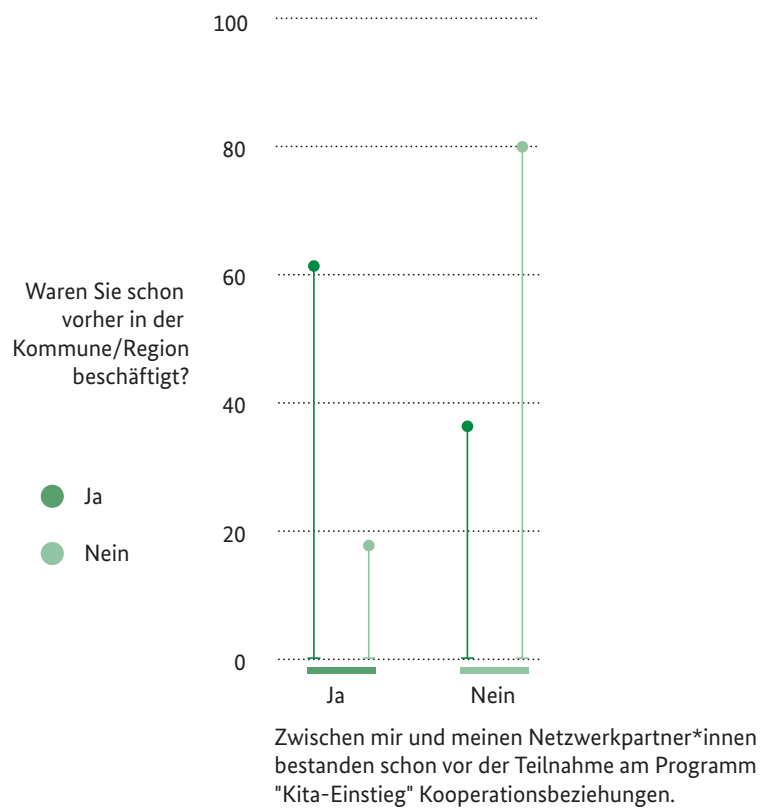


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen längerfristiger Beschäftigung in der Kommune/ Region und der Dauer der Kooperationsbeziehungen mit den angegebenen Netzwerkpartnerinnen und -partnern (alle Angaben in Prozent, n=117)

Ihre Antworten auf die Frage nach der Metapher für Ihr Netzwerk lassen darauf schließen, dass einige von Ihnen in ihrer Vernetzungsarbeit schon über den Prozess der Konstituierung hinaus sind. Insgesamt wird 21 Mal von Ihnen das Bild des Spinnennetzes verwendet. Dies weist auf eine bestehende Verflechtung mit Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern um einen zentralen Punkt herum hin. D.h., wir interpretieren das dahingehend, dass Sie schon über das Stadium des Beziehungsaufbaus zu relevanten Akteurinnen und Akteuren hinaus sind und sich ein, auf einen gemeinsamen Inhalt bezogenes Netzwerk, konstituiert hat.

Die dritte Phase einer möglichen Überführung oder Zerfall des Netzwerkes konnten wir aus den Ergebnissen der Evaluation zum Zeitpunkt der Erhebung in der ersten Hälfte des Jahres 2018 nicht identifizieren.

4. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner

Wen Sie als Netzwerkpartnerinnen und -partner ausgewählt haben, erfassen wir mit Hilfe von egozentrierten Netzwerkkarten. Egozentriert meint hier, dass aus Ihrer Sicht als Inhaberin oder Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstelle die Beziehungen zu den Akteuren Ihres programmspezifischen Netzwerks betrachtet und beschrieben werden⁸. Es steht demnach Ihre Blickweise im Fokus. Davon ausgehend werden wir im Verlauf der Programmlaufzeit halbjährlich die Entwicklung Ihrer Netzwerke erfassen. Dies ermöglicht uns, kontinuierlich Veränderungen sichtbar zu machen und den Stand Ihrer Netzwerkarbeit in die oben genannten Phasen einzuteilen. Zur besseren Übersicht haben wir Ihre Angaben⁹ zu den Netzwerkpartnerinnen und -partnern gruppiert und diese Gruppen zusätzlich zu Bereichen¹⁰ der Bildungslandschaften zusammengefasst. Zum jetzigen Zeitpunkt konnten wir insgesamt 66 Gruppen und neun Bereiche der lokalen Bildungslandschaften identifizieren. Eine Übersicht über die Bandbreite an Akteurinnen und Akteuren und die identifizierten Bereiche der Bildungslandschaften, die Ihre Netzwerkarbeit bereits erreicht, finden Sie auch als Mindmap auf Seite 10.

Folgende Bereiche der Bildungslandschaften konnten wir (bislang) identifizieren:

- Frühe Bildung,
- Bundesprogramm Kita-Einstieg,¹¹
- Verwaltung Frühe Bildung,
- Bildung, Schule & Schulverwaltung,
- Bildung & Kultur,
- Ergänzende Kommunale Verwaltungsorgane & Politik,
- Gesundheit & Prävention,
- Migration & Integration

8 Das bedeutet auch, dass wir keine standortbezogenen Gesamtnetzwerke abbilden können.

9 Wir haben von Ihnen 118 Netzwerkkarten aus 112 Standorten zurückerhalten, in denen insgesamt 1.842 Netzwerkpartnerinnen und -partner benannt sind. Da im Erhebungszeitraum der ersten Netzwerkkarte 144 Standorte aktiv waren, entspricht dies einer Rücklaufquote von 78 Prozent.

10 Die Bezeichnungen der Gruppen werden sich im Laufe der Programmlaufzeit noch verändern. Sie dienen gegenwärtig nur zur ersten Vereinfachung der Komplexität angegebener Partnerinnen und -partner. Auch sind sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht trennscharf.

11 Diese sind ein Teilbereich der frühen Bildung, werden von uns aber aufgrund der Schwerpunktsetzung auf vielen Netzwerkkarten auf diesen Bereich als eigene Gruppe ausgewiesen und umfassen neben denjenigen, die die Angebote (Typ I und II) umsetzen auch noch die Zielgruppe der Angebote, die Servicestelle zum Programm Kita-Einstieg und die Netzwerke, die Sie als Koordinierungs- und Netzwerkstellen untereinander bilden.

Die Gruppierungen bzw. Bereiche geben Ihnen einen Überblick darüber, welche Personen in den Netzwerken an anderen Standorten eingebunden werden. Dies kann Ihnen Hinweise darauf geben, mit welchen Akteurinnen und Akteuren Sie neue Kooperationen aufbauen bzw. welche Akteure sie in Ihr Netzwerk einbeziehen können, die Sie bisher aus unterschiedlichen Gründen noch nicht berücksichtigt haben.

Insgesamt wurden auf den 118 Netzwerkkarten 1.842 Kooperationspartnerinnen und -partner von Ihnen eingetragen, die derzeit in Ihren Netzwerken aktiv sind. Ein Eintrag kann dabei tatsächlich einer Person entsprechen oder auch Gruppen, Organisationen oder andere Netzwerke umfassen. Es zeigt sich, dass die Anzahl der genannten Netzwerkpartnerinnen und -partner stark differiert: die minimale Anzahl beträgt fünf, die maximale Anzahl 43¹². Der Abbildung 3 können Sie entnehmen, dass es zum Erhebungszeitraum 64 Standorte gab – also gut die Hälfte der Standorte, die an der Evaluation teilgenommen haben –, in denen zwischen 20 und 30 Netzwerkpartnerinnen und -partner in dem jeweiligem Netzwerk aktiv sind. Lediglich vier Standorte weisen mehr als 30 Netzwerkpartnerinnen und -partner auf. Demnach scheint eine durchschnittliche Größe zwischen 20 und 30 Partnerinnen und Partnern in den Netzwerken der Normalfall zu sein. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass das auch von den strukturellen Bedingungen der Standorte abhängig ist.

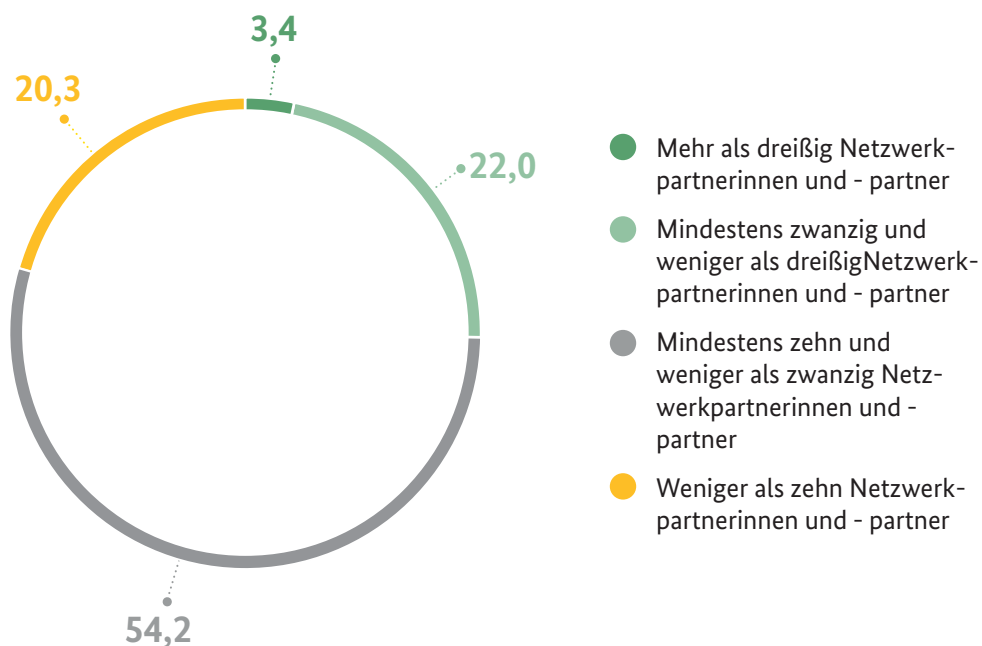
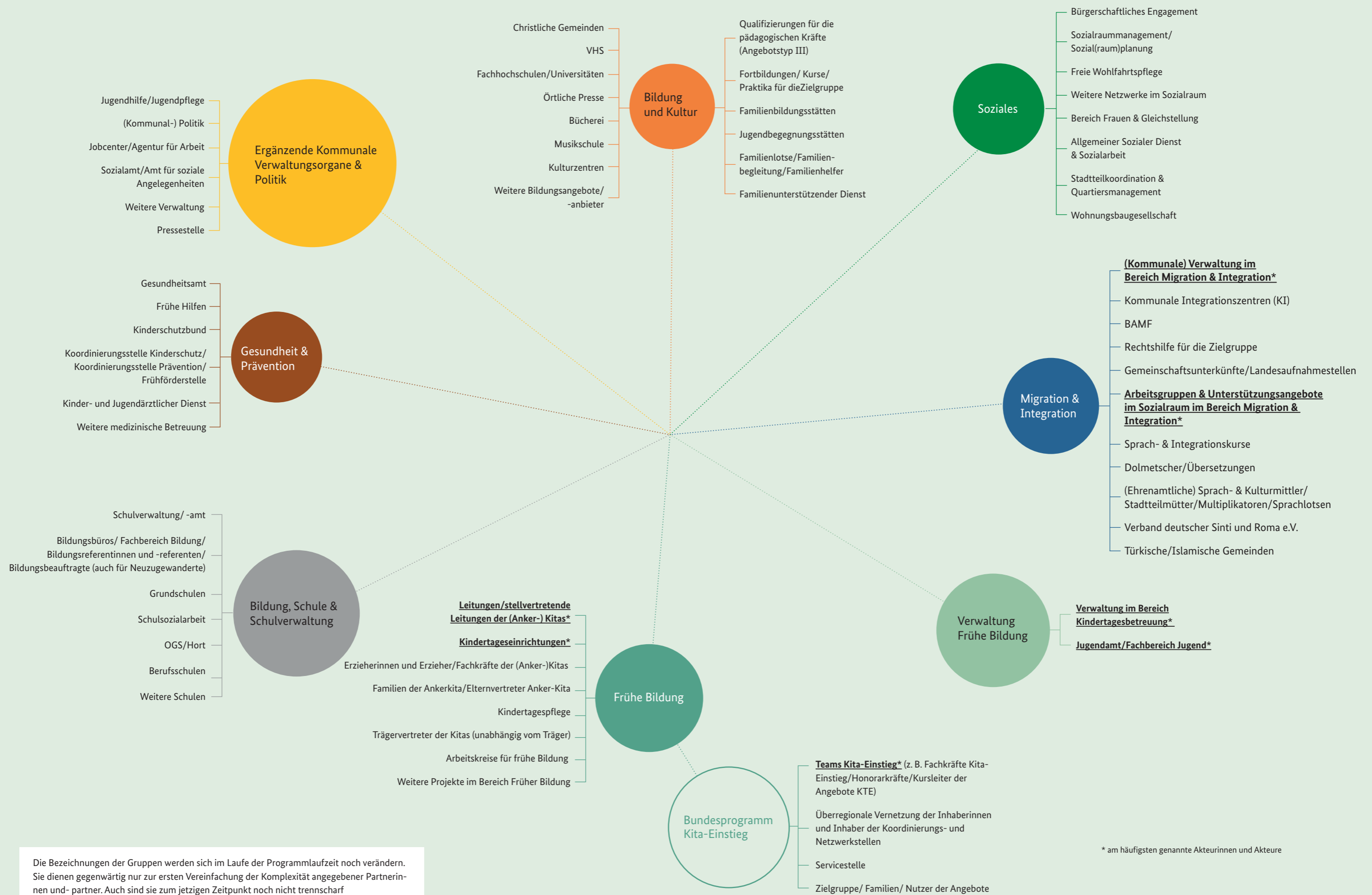


Abbildung 3: **Größe der Netzwerke** (relative Häufigkeiten in Prozent, n=118)

12 Dies liegt u.a. auch daran, dass Sie die Netzwerkkarten unterschiedlich ausfüllen. Manche von Ihnen gruppieren Ihre Kontaktpartnerinnen und -partner und geben die Gruppen an; andere tragen einzelne Personen ein.



Die Bezeichnungen der Gruppen werden sich im Laufe der Programmlaufzeit noch verändern. Sie dienen gegenwärtig nur zur ersten Vereinfachung der Komplexität angegebener Partnerinnen und -partner. Auch sind sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht trennscharf

* am häufigsten genannte Akteurinnen und Akteure

Die meisten Ihrer Netzwerkpartnerinnen und -partner entstammen den Bereichen *Frühe Bildung* (etwa 20 Prozent), *Migration & Integration* (gut 18 Prozent), *Bundesprogramm Kita-Einstieg* (rund 13 Prozent), *Verwaltung frühe Bildung* (rund 12 Prozent) sowie *Soziales* (12 Prozent) (vgl. Abb. 4).

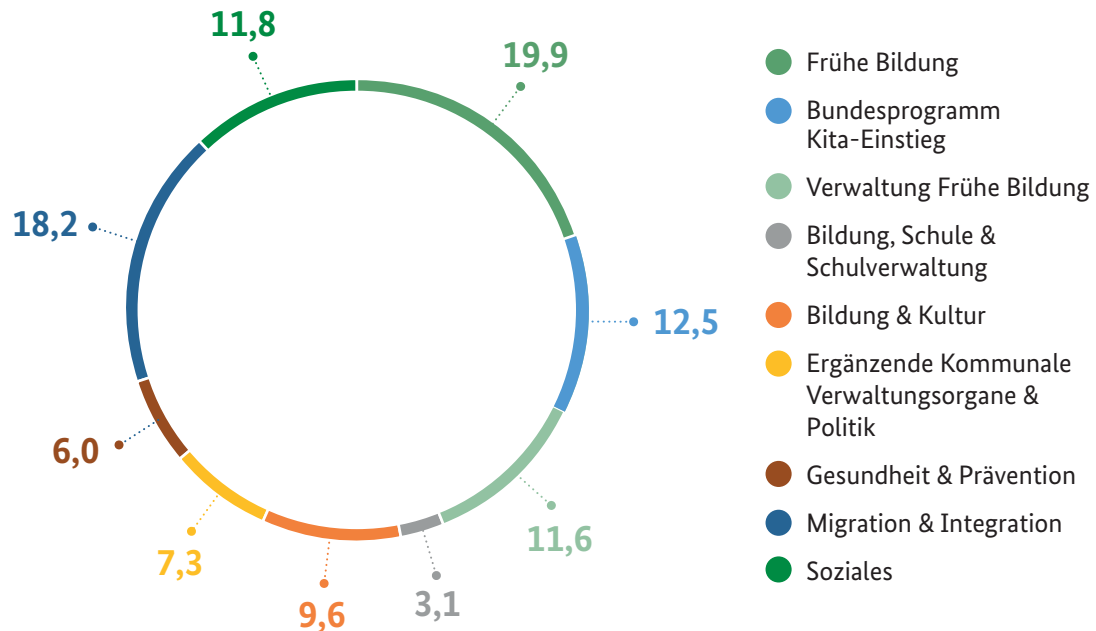


Abbildung 4: Netzwerkpartnerinnen und -partner nach Bereichen der Bildungslandschaften (alle Angaben in Prozent, n=1.825)

Zusätzlich haben Sie auf den Netzwerkkarten sowohl die Häufigkeit (Frequenz) des Kontakts mit den Partnerinnen und -partnern im Netzwerk (vgl. Abb. 5) als auch deren Wichtigkeit (vgl. Abb. 6) eingetragen. Insgesamt zeigt sich, dass täglicher Kontakt relativ selten ist (rund 9 Prozent). Am häufigsten findet der Kontakt zwischen Ihnen und Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern seltener als monatlich statt (rund 41 Prozent).

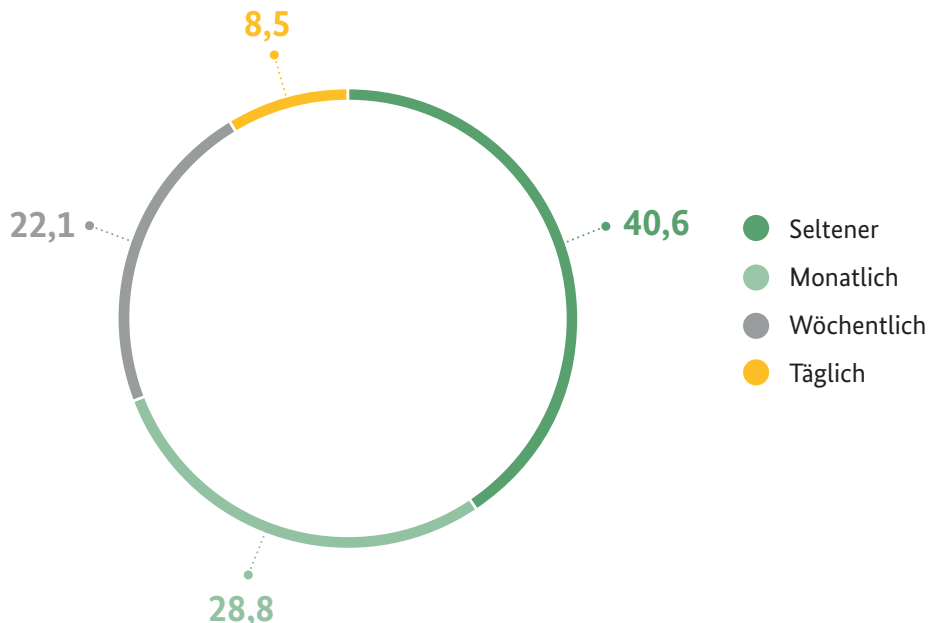


Abbildung 5: Die Frequenz des Kontakts mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern (alle Angaben in Prozent, n=1.833)

Im Hinblick auf die Wichtigkeit der Kontaktpartnerinnen und -partner sind alle drei Kategorien (Sehr wichtige Kontaktperson, Wichtige Kontaktperson und Weitere Kontaktperson) annähernd gleich häufig (zwischen rund 30 und knapp 38 Prozent) von Ihnen genannt worden.

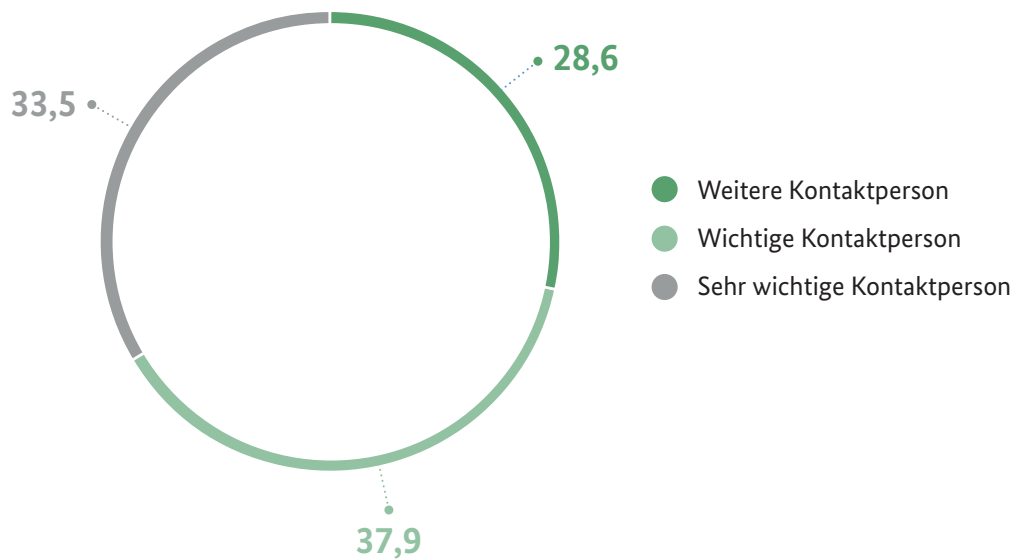


Abbildung 6: Die Wichtigkeit der Netzwerkpartnerinnen und -partner (alle Angaben in Prozent, n=1.821)

In der Gegenüberstellung der Angaben zu Frequenz und Wichtigkeit (vgl. Abb. 7) lässt sich gut erkennen, dass Sie vor allem mit sehr wichtigen Netzwerkpartnerinnen und -partner täglichen Kontakt pflegen (rund 23 Prozent). Analog dazu haben Sie mit weiteren Kontaktpersonen vorwiegend seltener Kontakt (knapp 77 Prozent).

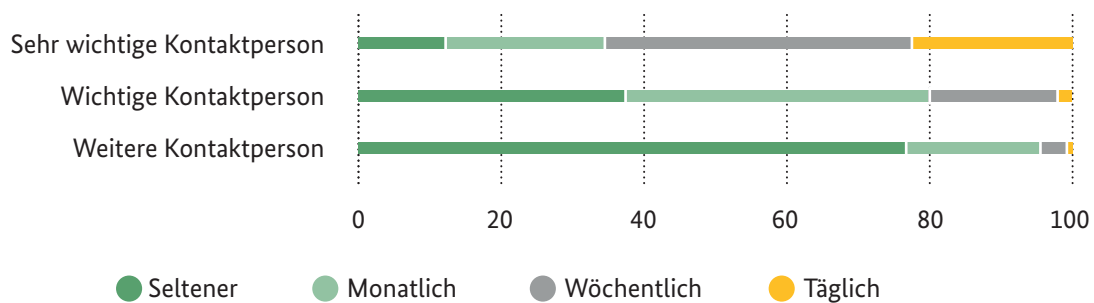


Abbildung 7: Wichtigkeit der Kontaktpersonen und Frequenz des Kontakts (alle Angaben in Prozent, n=1.818)

Vor allem sind Sie mit denjenigen Personen am häufigsten im täglichen Kontakt (27,9 Prozent), die direkt mit der Gestaltung und Umsetzung der Angebotstypen I und II zum Bundesprogramm Kita-Einstieg (Bereich *Bundesprogramm Kita-Einstieg*) betraut sind (vgl. auch Abb. 8), wie zum Beispiel den pädagogischen Fachkräften. Wir haben an dieser Stelle bewusst diese Gruppe separat dargestellt, um differenzierter darstellen zu können, welche Kontakte innerhalb Ihres Netzwerkes sich direkt auf die Gestaltung und Umsetzung der Angebote von Kita-Einstieg beziehen und welche Kontakte eher unterstützenden Einfluss haben (Bereich *Frühe Bildung*). Des Weiteren haben wir den Bereich *Verwaltung Frühe Bildung* ausgekoppelt, da die Netzwerkpartnerinnen und -partner dieses Bereichs Ihre Arbeit eher auf struktureller Ebene beeinflussen. Das zeigt sich vor allem auch in den Ergebnissen, da Sie mit den Kontaktpersonen aus dem Bereich der *Verwaltung Frühe Bildung* zu einem hohen Anteil (35,2 Prozent) mindestens wöchentlich Kontakt haben. Eine mögliche Erklärung dafür ist auch, dass Sie selbst auch häufig dem Jugendamt angehören und in einer direkten Abhängigkeit zu diesen Personen stehen.

Für die Netzwerkpartnerinnen und -partner der anderen Bereiche der Bildungslandschaften haben Sie hauptsächlich als Kontakthäufigkeiten seltener (durchschnittlich 50 Prozent) oder monatlich (durchschnittlich 30 Prozent) angegeben.

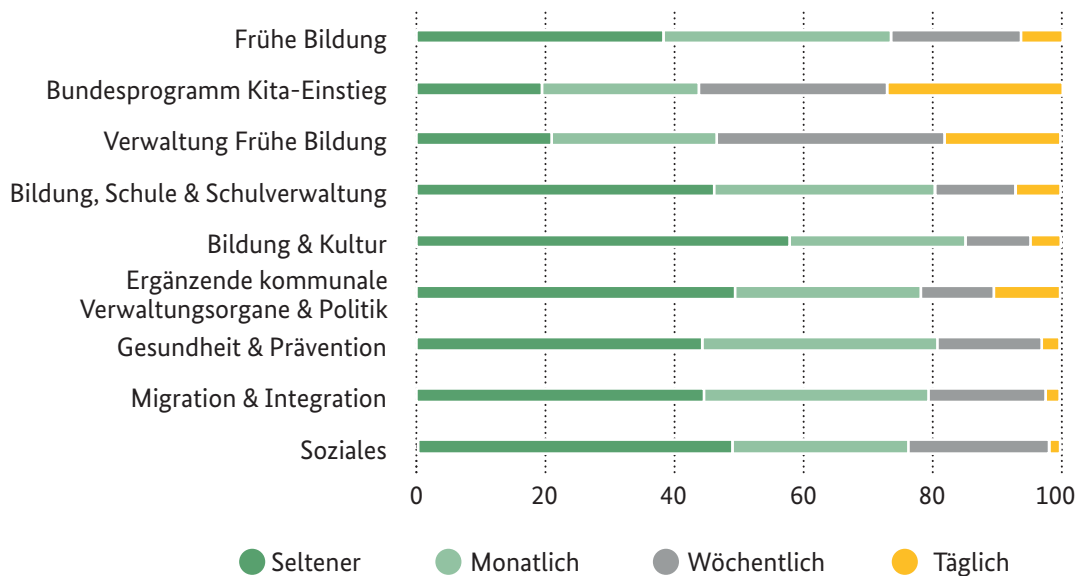


Abbildung 8: Frequenzen des Kontakts nach den Bereichen der Bildungslandschaften (alle Angaben in Prozent, n=1.816)

Auch im Hinblick auf die Wichtigkeit der Kontakte Ihrer Netzwerkpartnerinnen und -partner stechen die beiden Bereiche *Bundesprogramm Kita-Einstieg* sowie *Verwaltung Frühe Bildung* hervor (vgl. Abb. 9). Insbesondere die Kontaktpersonen dieser Bereiche werden von Ihnen als sehr wichtig beschrieben (69 Prozent bzw. 48 Prozent). Diese Ergebnisse sind nicht überraschend, wenn man bedenkt, dass gerade die Personen aus diesen Bereichen in ihrer Funktion direkt für die Gestaltung und Umsetzung der Angebote von Kita-Einstieg mit verantwortlich sind. Zusätzlich werden auch 38 Prozent der Kontakte des Bereichs *Frühe Bildung* als sehr wichtig angesehen.

Alle weiteren Kontakte aus den anderen Bereichen sind deswegen nicht als unwichtig zu interpretieren. Jedoch zeigt sich, dass diese Netzwerkpartnerinnen und -partner zum jetzigen Zeitpunkt Ihrer Arbeit weniger Relevanz haben.

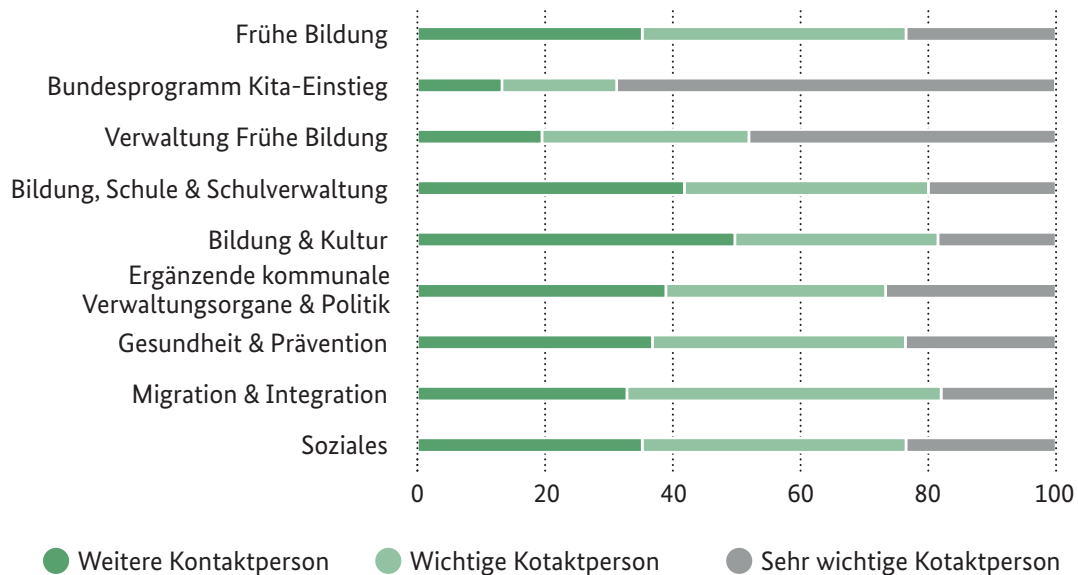


Abbildung 9: Wichtigkeit der Kontaktpersonen nach den Bereichen der Bildungslandschaften (alle Angaben in Prozent, n=1.804)

5. Zwei Beispielnetzwerke

Anhand der Netzwerkkarten sind auch standortbezogene Auswertungen möglich. Exemplarisch stellen wir zwei der Netzwerke vor, um unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zu verdeutlichen.

Der erste Standort (A), den wir als Beispiel ausgewählt haben, ist ein Landkreis. Die Inhaberin bzw. der Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstelle gehört der Kreisverwaltung an und war vorher noch nicht dort beschäftigt. Auf der Netzwerkkarte wurden 17 Netzwerkpartnerinnen und -partner angegeben, von denen fast alle den Verwaltungen der kreisangehörigen Gemeinden bzw. dem Landkreis, der in diesem Fall die Koordination des Bundesprogramms übernommen hat, zugeordnet sind (vgl. Abb. 10 und Abb. 11)

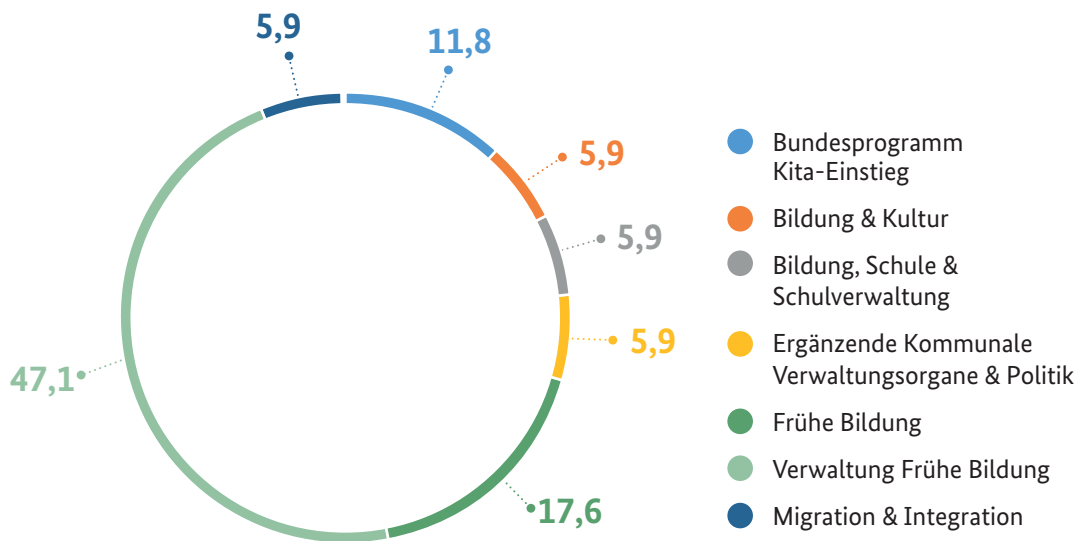


Abbildung 10: Standort A – Fokus „Konstitution des Netzwerks“; Verteilung der angegebenen Netzwerkpartnerinnen und -partner auf die Bereiche der Bildungslandschaft (alle Angaben in Prozent, n=17)

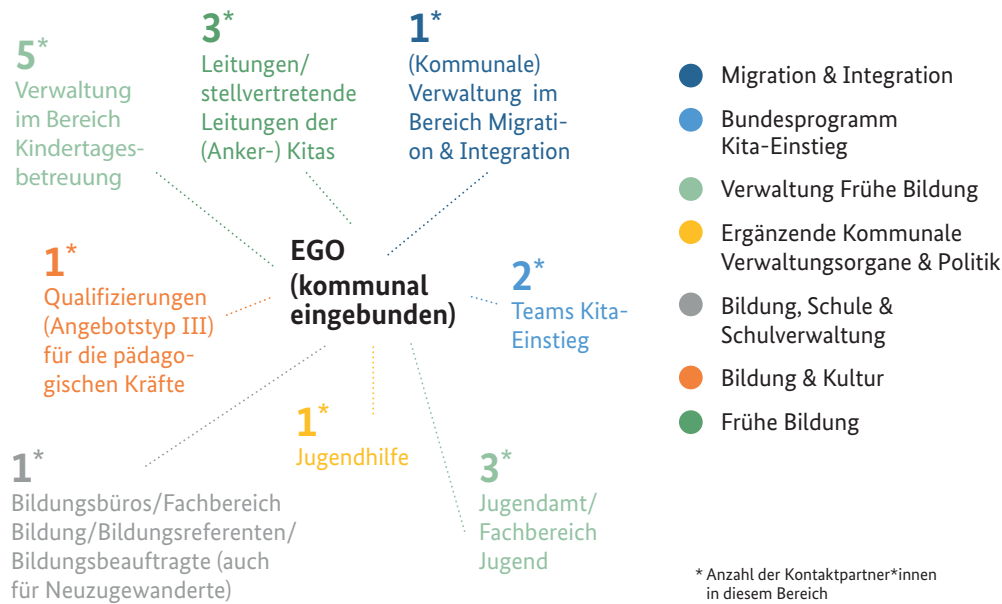


Abbildung 11: Standort A – Fokus „Konstitution des Netzwerks“; die angegebenen Netzwerkpartnerinnen und -partner (Gruppenzugehörigkeiten und Bereiche der Bildungslandschaft) (n=17)

Konkret wurden dabei Verwaltungsstellen in verschiedenen Bereichen der Bildungslandschaft aufgeführt, wobei der Fokus auf der Verwaltung im Bereich der Frühen Bildung liegt (47 Prozent). Als Kontaktpartnerinnen und -partner wurden auf der Netzwerkkarte Tätigkeiten angegeben, wie „Vorstellung Kita-Einstieg“ oder auch „Informationen zu Kitas und Kontaktpersonen“. Die Inhaberin bzw. der Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstelle hat somit sich selbst und das Bundesprogramm innerhalb der verschiedenen Verwaltungen (Verwaltungen der kreisangehörigen Gemeinden im Bereich der Frühen Bildung, Verwaltung des Landkreises, z. B. im Bereich *Migration & Integration* oder auch *Ergänzende Kommunale Verwaltungsorgane und Politik*) vorgestellt und relevante Informationen zur Umsetzung des Programms und zu (weiteren) möglichen Netzwerkpartnerinnen und -partnern zusammengetragen. Dadurch wird die Komplexität der Aufgabe, ein Netzwerk in einem Landkreis zu etablieren deutlich, vor allem, wenn man sich selbst noch in einer Orientierungsphase der Koordinierung befindet. Zusätzlich zeigt sich hier die besondere Herausforderung, die sich aus einer kreisweiten Programmumsetzung in Landkreisen mit kreisangehörigen Gemeinden ergibt. Damit die kreisweite Gestaltung des Programms gelingt, ist die Information der Kreisverwaltung und der Verwaltungen der kreisangehörigen Gemeinden über Ziele und Inhalte des Programms notwendig. Daraus kann sich ein höherer Koordinierungsaufwand innerhalb der Verwaltungen ergeben als in kreisfreien Städten.

Das zweite Netzwerk (Standort B, vgl. Abb. 12 sowie Abb. 13) umfasst 14 Netzwerkpartnerinnen und -partner. Vier Netzwerkpersonen wurden dem Bereich *Verwaltung Frühe Bildung* zugeordnet und gehören dem Jugendamt an. Davon sind zwei als sehr wichtige Kontaktpersonen und zwei als wichtige Kontaktpersonen markiert; mit allen wird täglich kooperiert. Die anderen zehn Kontaktpartnerinnen und -partner wurden dem Bereich *Bundesprogramm Kita-Einstieg* zugeordnet, wobei es sich bei acht von ihnen um Personen handelt, die mit der Planung und Umsetzung der Angebote (Typ I und II) betraut sind. Diesen Kontaktpartnerinnen und -partnern werden unterschiedliche Wichtigkeiten und Kontakthäufigkeiten zugeordnet.

Daraus lässt sich schließen, dass der Fokus dieses Netzwerks auf der Angebotsgestaltung für die Zielgruppe liegt. Die Inhaberin bzw. der Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstelle dieses Standortes ist dem Jugendamt zugeordnet. Ihre bzw. seine Kontaktpersonen umfassen einerseits Angehörige der eigenen Dienststelle und andererseits diejenigen, die die Angebote zum Bundesprogramm Kita-Einstieg gestalten. Weitere Kontaktpartnerinnen und -partner aus anderen Bereichen der Bildungslandschaft werden (noch) nicht angegeben.

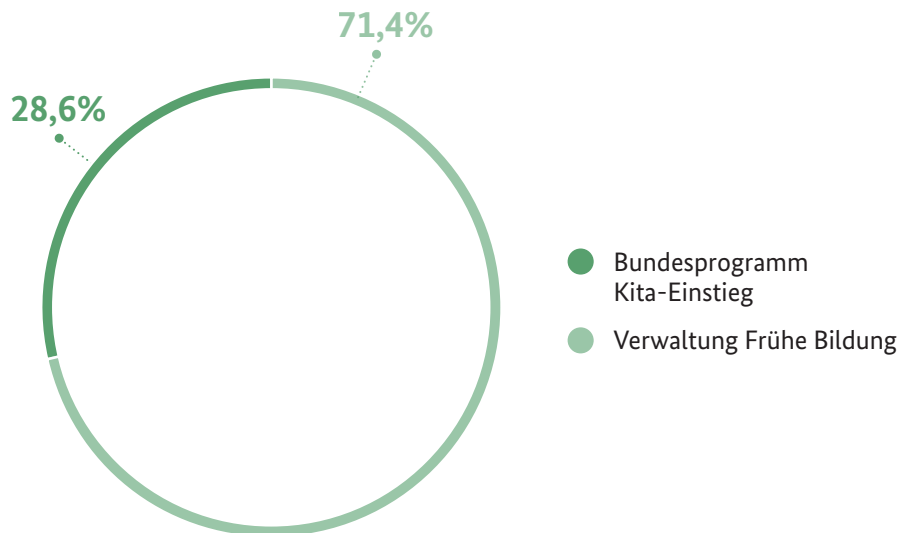


Abbildung 12: Standort B – Fokus „Angebotsgestaltung“, Verteilung der angegebenen Kontaktpartnerinnen und -partner auf die Bereiche der Bildungslandschaft (alle Angaben in Prozent, n=14)

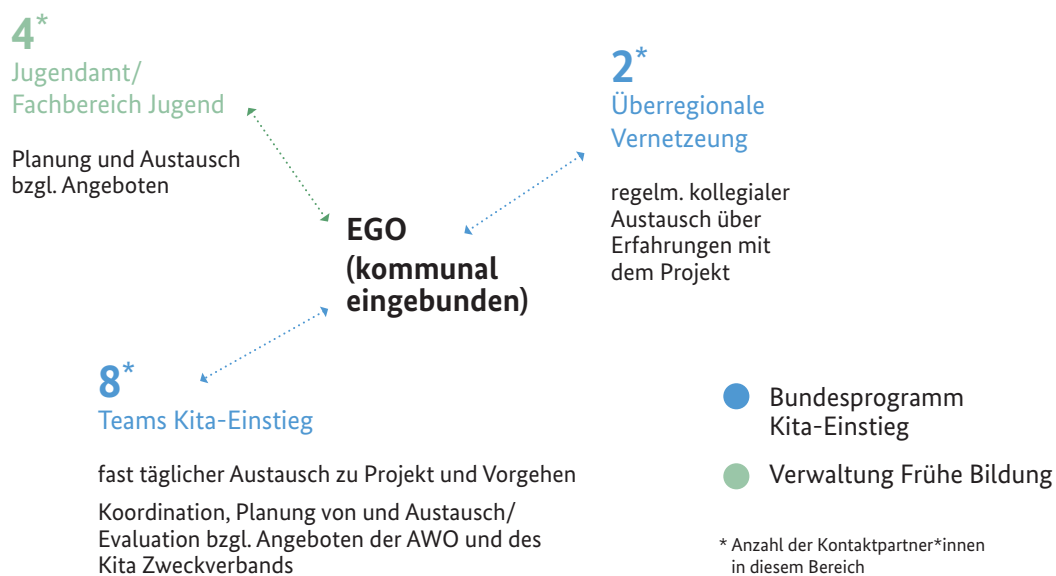


Abbildung 13: Standort B – Fokus „Angebotsgestaltung“, die angegebenen Kontaktpartnerinnen und -partner (Gruppenzugehörigkeiten, Bereiche der Bildungslandschaft und angegebene Kontaktpunkte) (n=14)

Wir möchten an dieser Stelle besonders hervorheben, wie unterschiedlich die Netzwerkarbeit gestaltet ist und dass die Notwendigkeit besteht, diese immer individuell an die strukturellen Gegebenheiten anzupassen. Während bei Standort A eine übergeordnete Vernetzung über alle Kommunen zur Umsetzung des Bundesprogramms Kita-Einstieg im Fokus steht, konzentriert sich der Standort B sehr explizit auf die direkte Umsetzung von Angeboten. Jedoch möchten wir im zweiten Fall auch darauf hinweisen, dass die Zusammenarbeit mit den pädagogischen Fachkräften und auch den Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Dienststelle nicht im klassischen Fall als Netzwerkarbeit, sondern vielmehr als Arbeitsbeziehungen verstanden werden kann. Denn die Netzwerkarbeit basiert auf einer freiwilligen Zusammenarbeit zur Verzahnung von Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsangeboten, die zudem nicht von Hierarchien geprägt ist. Zur Umsetzung der Programmziele von Kita-Einstieg und Ihren daraus entstehenden programmspezifischen Netzwerken, vermischen sich die beiden Ebenen. Grundsätzlich stellt das kein Problem dar, jedoch möchten wir Sie gerne dafür sensibilisieren, auch über hierarchisch geprägte Arbeitsbeziehungen weitere Kooperationsbeziehungen aufzubauen, um diese als Grundlage für eine gemeinsame Gestaltung von Bildungslandschaften nutzen zu können.

6. Die Beziehungen zu Ihrem Netzwerkpartnerinnen- und partnern

Mit Blick auf Ihre Angaben zu den Beziehungen mit Ihren aktuellen Netzwerkpartnerinnen und -partnern zeigt sich, dass eine für Sie wichtige Aufgabe darin bestand bzw. besteht, die „richtigen“ Partnerinnen und Partner zur Vernetzung auszuwählen¹³. Dies gilt insbesondere in der ersten Phase, der Konstitution des Netzwerks, bleibt aber auch im Verlauf der Netzwerkarbeit immer als Aufgabe bestehen. Denn so können Sie situationsorientiert und zielbezogen auf neue Anforderungen, die sich unter Umständen bei Ihrer Arbeit ergeben können, reagieren. Die auszuwählenden Netzwerkpartnerinnen und -partner sollten z. B. über relevantes Wissen zur Umsetzung des Bundesprogramms Kita-Einstieg verfügen und weitere Kooperationspartnerinnen und -partner haben, die die Umsetzung des Programms unterstützen können. Zusätzlich sollten Netzwerke grundsätzlich offen sein, sodass weitere, als relevant betrachtete Akteurinnen und Akteure, jederzeit in die Netzwerkarbeit einbezogen werden können.

Ihre Antworten in der Online-Befragung deuten darauf hin, dass Sie Ihre Netzwerke entsprechend gestalten. Zu allen drei Fragen stimmen Sie zu über neunzig Prozent zu¹⁴ (vgl. Abb. 14).

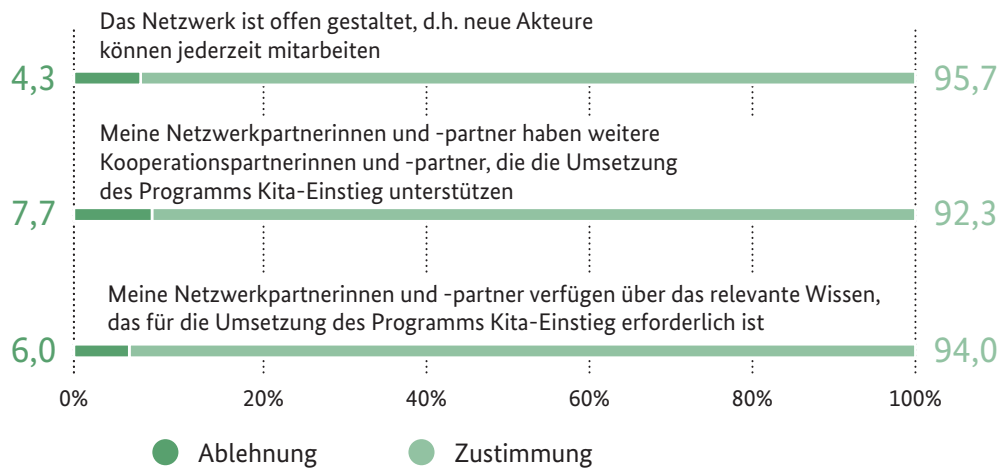


Abbildung 14: **Auswahl von Netzwerkpartnerinnen und -partnern** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“; Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

13 Vergleichen Sie dazu auch den Leitfaden zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke, der im Rahmen des Bundesprogramms Kita-Einstieg erstellt wurde: Abendroth, Hoefel und Albers (2017).

14 Summen der Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft zu“.

Die von Ihnen angegebenen Metaphern zu Ihren Netzwerken beschreiben die Beziehungen zwischen Ihnen und Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern. So verdeutlichen einige Bilder beispielweise die Verflechtungen in einer kommunalen Bildungslandschaft sowie den Wissensaustausch, der in einem Netzwerk stattfindet:

„Ein Baum, dessen Wurzeln die Grundlage für das Wachstum bilden und dessen Äste und Verzweigungen sich in viele Richtungen verteilen“;

„Ein Oktopus, der immer längere Arme bekommt und so in verschiedenste bezirkliche Wege findet und `alle` benetzt mit seinen klugen Ideen“. oder auch

„Aus vielen verschiedenen bunten Fäden weben wir ein gemeinsames Band“.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Akteurinnen und -akteure im Netzwerk zusammenarbeiten und Dinge aushandeln, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Um die Zusammenarbeit näher spezifizieren zu können, haben wir in der Online-Befragung auch nach der Verteilung von Aufgaben und der Festlegung von Regeln zur Zusammenarbeit im Netzwerk¹⁵ gefragt. Die Abbildung 15 zeigt, dass Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern insgesamt sehr positiv bewerten: der Informationsfluss in Ihrem Netzwerk wurde von Ihnen hervorragend bewertet. Zudem stimmen Sie in hohem Maße der zielgerichteten und dialogischen Arbeit im Netzwerk zu. Insgesamt zeigt sich auch, dass Sie verantwortungsbewusste Netzwerkpartnerinnen und -partner haben, die Aufgaben und Verantwortung übernehmen.

Etwas hinter den anderen Zustimmungswerten bleiben Ihre Antworten auf zwei Fragen zurück: Es wurden nur in etwa zwei Dritteln Ihrer Netzwerke Vereinbarungen zur Zusammenarbeit schriftlich fixiert (67 Prozent Zustimmung) und gemeinsame Definitionen von Begriffen vorgenommen (68 Prozent Zustimmung). Netzwerke können durch die unterschiedlichen Netzwerkpartnerinnen und -partner mit verschiedenen professionellen Hintergründen aus unterschiedlichsten Organisationen sehr heterogen sein. Deshalb ist gerade die verbindliche Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, eine gemeinsame Definition von verwendeten Begriffen sowie die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung, z. B. der Zielgruppe gegenüber relevant.

15 Dies entspricht den Netzwerkmanagementaufgaben Allokation und Regulation, vgl. Sydow (2010).

Die Beziehungen zu Ihrem Netzwerkpartnerinnen- und partnern

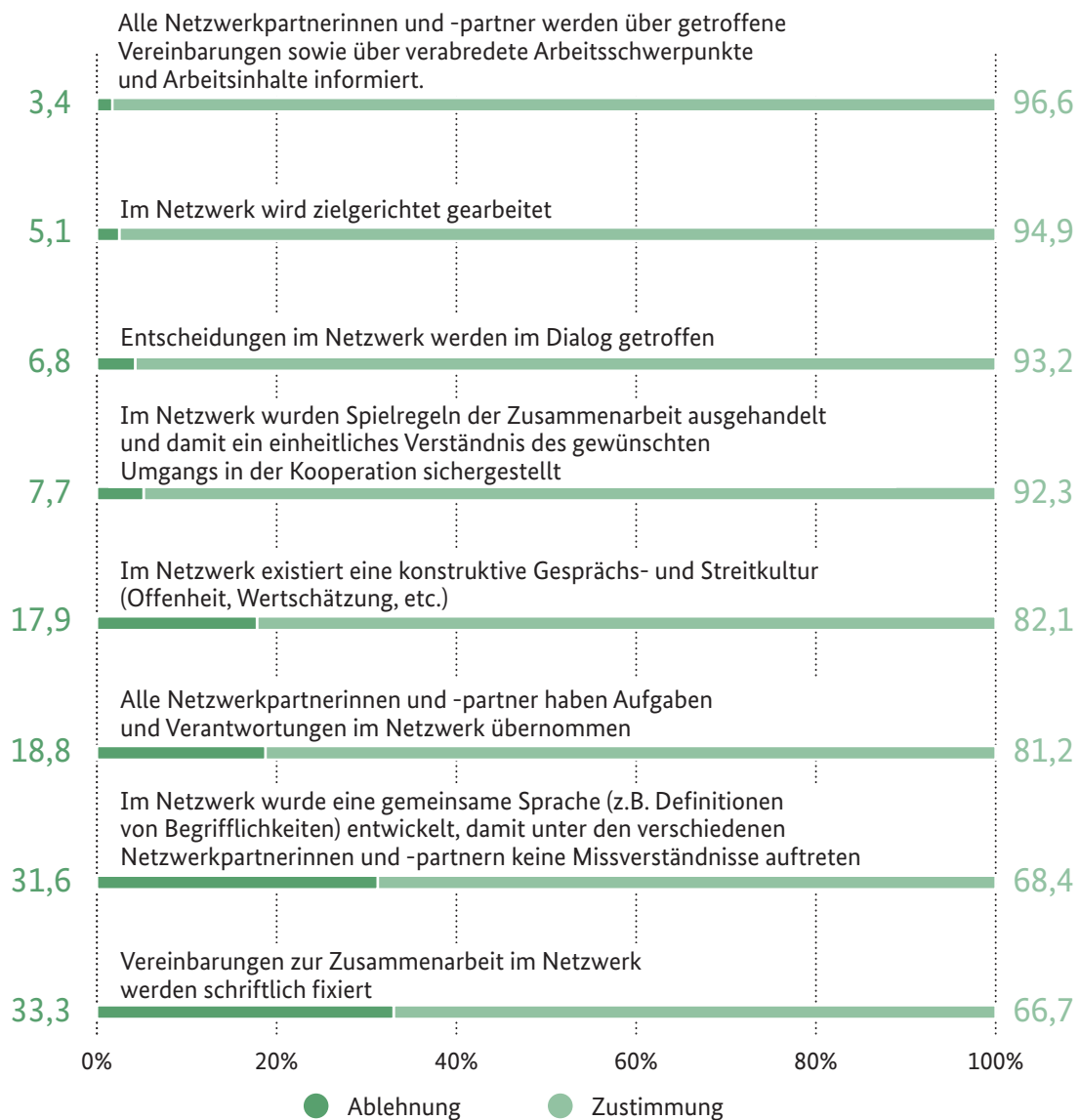


Abbildung 15: **Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“, Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

Daneben sind auch die Ausrichtung der Netzwerkarbeit durch eine konzeptionelle Basis¹⁶ und mit Hilfe eines gemeinsamen Leitbildes bzw. einer gemeinsamen Leitidee¹⁷ sowie die Formulierung daraus abgeleiteter Ziele wichtige Aufgaben, die Sie gemeinsam mit Ihren Netzwerkpart-

¹⁶ vgl. hierzu z.B. Schubert (2018).

¹⁷ vgl. dazu auch den Leitfaden zur Konzeptionserstellung, der im Rahmen des Bundesprogramms Kita-Einstieg erstellt wurde: Servicestelle Kita-Einstieg (2018).

nerinnen und -partnern zu bewältigen haben¹⁸. Insbesondere die Entwicklung eines Leitbildes hilft dabei, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln und damit ein Wir-Gefühl im Netzwerk zu erzeugen.

In der Online-Befragung fallen Ihre Zustimmungswerte dazu, vor allem im Vergleich zu allen anderen Fragen zur Netzwerkarbeit, gering aus (vgl. Abb. 16). Wir gehen davon aus, dass dies der erst kurzen Zeitspanne, in der Sie mit Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern zusammenarbeiten, geschuldet ist und sich im Verlauf der Arbeit im Bundesprogramm Kita-Einstieg noch ändern wird.

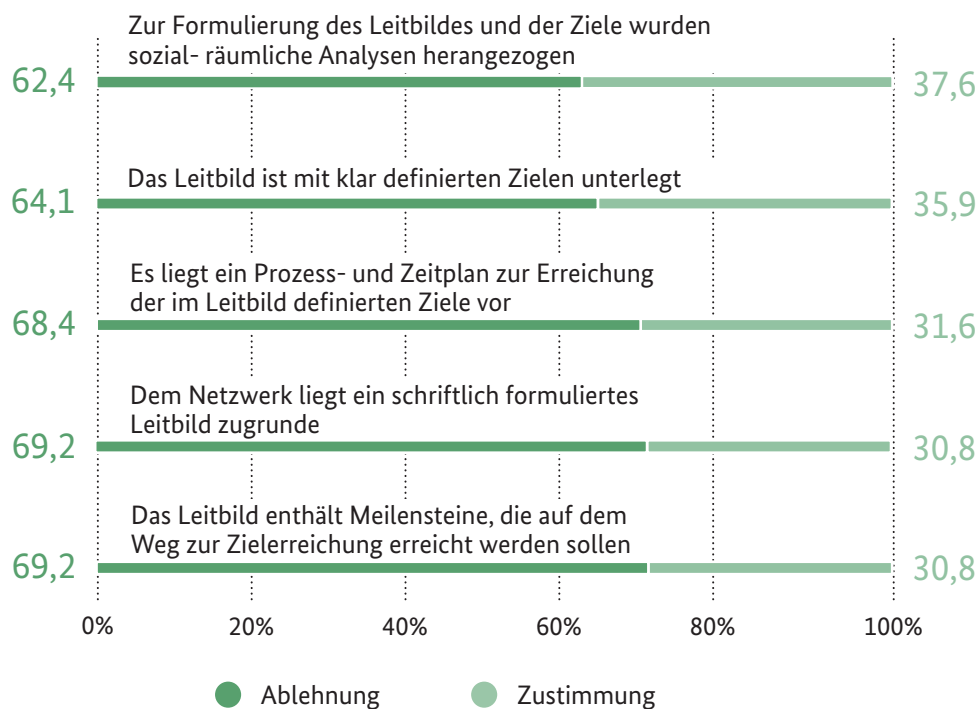


Abbildung 16: **Fragen zu den Leitbildern der Netzwerkarbeit** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“, Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“, Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

Im Hinblick auf die Ziele der Netzwerkarbeit fallen Ihre Zustimmungswerte deutlich höher aus (vgl. Abb. 17). Jeweils um die 90 Prozent von Ihnen halten die gesetzten Ziele für wichtig und für erreichbar. Die geringsten Zustimmungswerte erhielten die Fragen

- „Im Netzwerk haben wir die Aufgaben zur Erreichung der Ziele unter den Netzwerkpartnerinnen und -partnern aufgeteilt“ (gut 70 Prozent) sowie
- „Im Netzwerk haben wir die Aufgaben zur Erreichung der Ziele klar definiert“ (gut 69 Prozent).

¹⁸ Vergleichen Sie dazu auch den Leitfaden zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke, der im Rahmen des Bundesprogramms Kita-Einstieg erstellt wurde: Abendroth et al. (2017).

Die Beziehungen zu Ihrem Netzwerkpartnerinnen- und partnern

Auch hier wird deutlich, dass es in Ihrem Netzwerk noch in verschiedenen Bereichen an verbindlichen Festlegungen fehlt. Wir gehen davon aus, dass auch hier der kurze Zeitraum der gemeinsamen Arbeit ausschlaggebend ist. Im Verlauf kann die Zusammenarbeit in Ihrem Netzwerk von Motivationsverlusten und eventuell auftretender Zuständigkeitsdiffusion geprägt sein. Damit Netzwerke wirksam sein und auch bleiben können, sind sie auf Verbindlichkeiten angewiesen. Dabei sollten immer die Ziele der Netzwerkarbeit im Auge behalten werden.

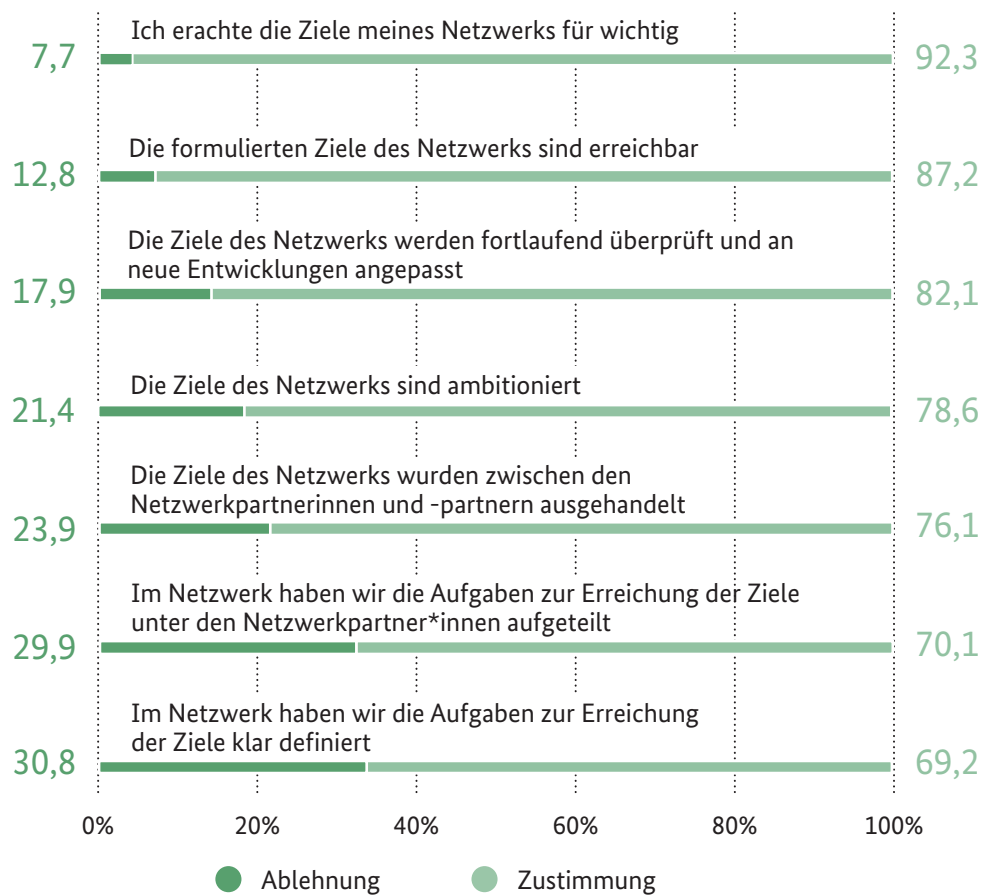


Abbildung 17: **Die Ziele der Netzwerkarbeit** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“, Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

Ein weiterer wichtiger Faktor gelingender Netzwerkarbeit ist die Qualität der Beziehungen der Netzwerkpartnerinnen und -partner zueinander. Eine Ihrer Antworten auf die Frage nach der Metapher für Ihr Netzwerk macht deutlich, wie stark ein Netzwerk¹⁹ von der Qualität der Beziehungen innerhalb des Netzwerks, abhängig ist:

„Ich spinne ein Netz und bin die Spinne darauf. Netzwerkpartner, die untereinander kommunizieren sollten, setze ich auf einen Faden, damit sie über diesen verbunden sind. Wenn Fäden zwischenzeitlich reißen, bemühe ich mich darum, das entstandene Loch im Netz wieder zu reparieren und z. B. einen Partner zu ersetzen, der dieses wie alle anderen pfleglich behandelt.“

Vertrauen ist dabei die zentrale Qualität der Beziehungen, die als bedeutsam für gelingende Netzwerkarbeit angesehen wird²⁰. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass das Vertrauen in Ihren Netzwerken zwischen Ihnen und Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern auch zu Beginn der Programmlaufzeit schon sehr hoch ist (vgl. Abb. 18). Ihre Antworten finden sich fast alle im Bereich „trifft eher zu“ und „trifft zu“.

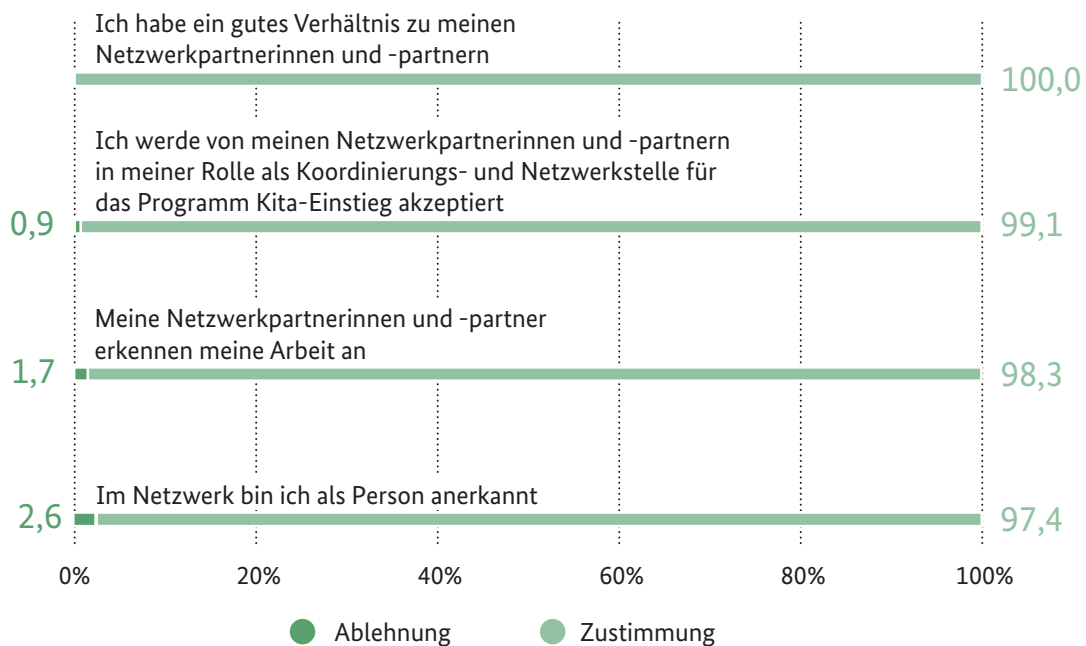


Abbildung 18: **Vertrauen in die kollegiale Netzwerkarbeit** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“; Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

19 Unabhängig davon, in welcher Phase seiner Entwicklung es sich gerade befindet.

20 vgl. z.B. für einen Überblick Järvinen et al., 2015, S.44f.

Auch die Qualität der Kommunikation im Netzwerk beeinflusst die Beziehungen der Netzwerkpartnerinnen und -partner. Ihre Aussagen zu den Fragen nach dem Kommunikationsklima in Ihren Netzwerken zeigen mit Zustimmungswerten über 85 Prozent eine große Zufriedenheit (vgl. Abb. 19).

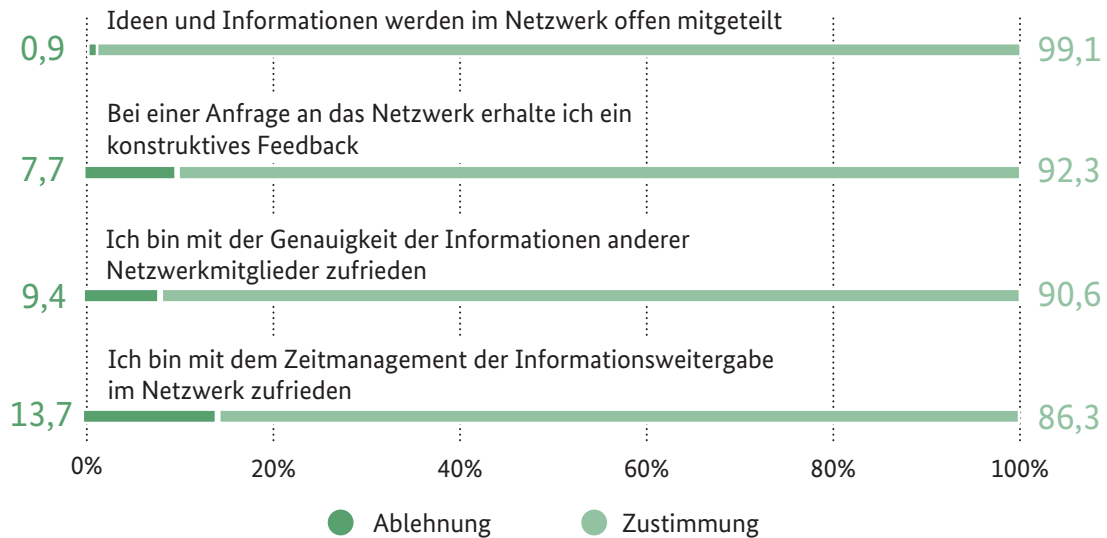


Abbildung 19: **Kommunikationsklima in den Netzwerken** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“; Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

Mit Blick auf eine erste Bewertung der Netzwerkarbeit haben wir Ihren individuell empfundenen Nutzen der Netzwerkarbeit, den Einfluss der Netzwerke auf die kommunale/regionale Bildungslandschaft sowie den Emergenzgewinn, also zusätzliche Wirkungen, die nur durch das Netzwerk von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren entstehen können²¹, erfasst. Auch hier sind die ersten Ergebnisse sehr positiv mit hohen Zustimmungswerten von knapp 80 Prozent bis 94 Prozent auf allen erfassten Ebenen (vgl. Abb. 20).

21 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2013).

Die Beziehungen zu Ihrem Netzwerkpartnerinnen- und partnern

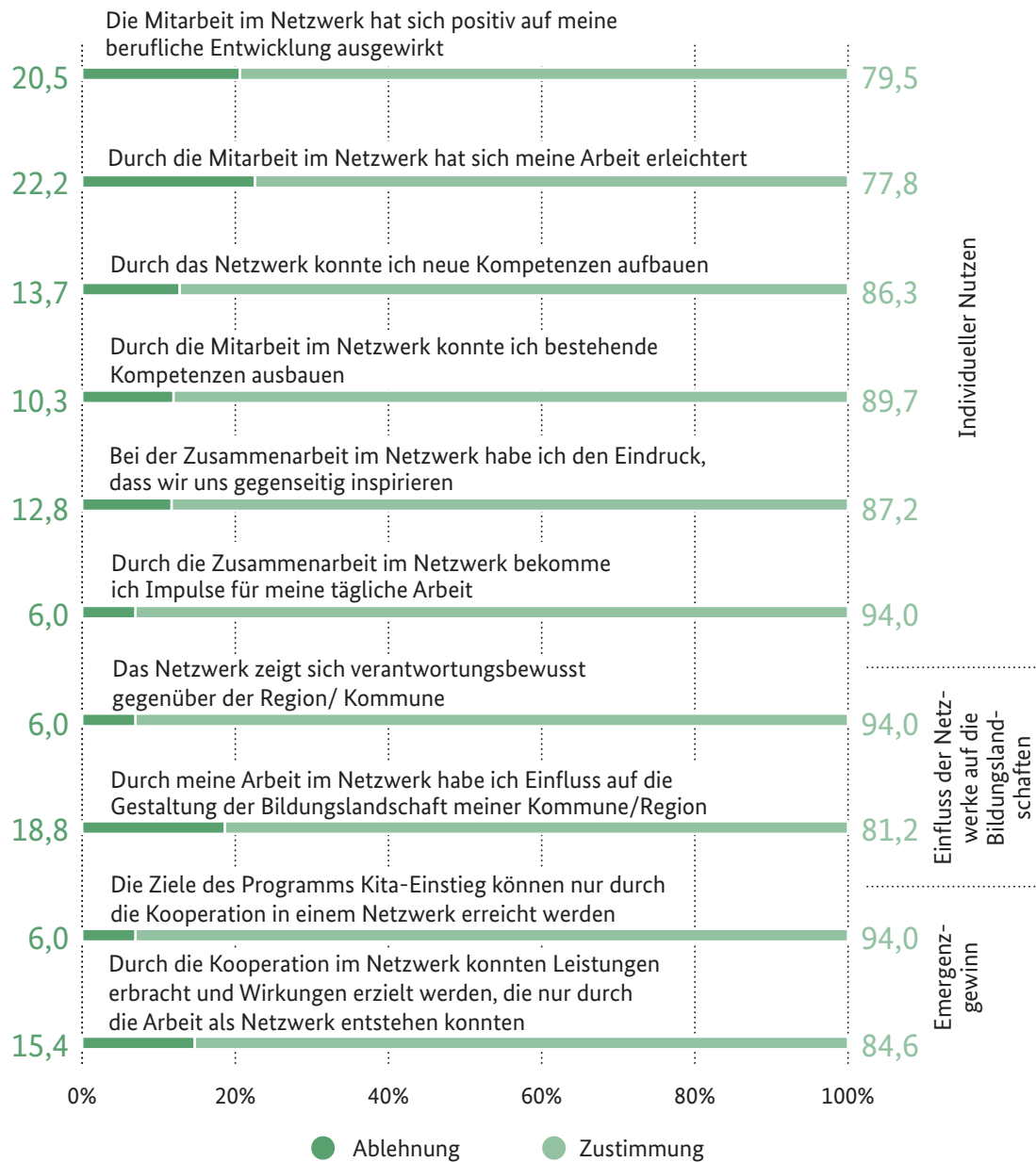


Abbildung 20: **Bewertung der Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen** (relative Häufigkeiten in Prozent, Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 4 = „trifft zu“, Ablehnung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“; Zustimmung = Summe der relativen Häufigkeiten von „trifft eher zu“ und „trifft zu“; n=117)

7. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend können wir ein positives erstes Bild Ihrer Netzwerkarbeit zeichnen: Viele Ihrer Netzwerke befinden sich erst in der Phase der Konstitution. Einige Standorte sind in der Netzwerkarbeit schon weiter fortgeschritten. Dies trifft vor allem auf diejenigen zu, die schon länger in der Kommune bzw. im Landkreis arbeiten und/ oder bei denen schon Netzwerkarbeit bzw. Bildungslandschaften in der Kommune/Region etabliert sind. Die gebildeten Netzwerke breiten sich in verschiedene kommunale Bereiche aus und beschränken sich nicht auf die frühe Bildung. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass viele Ihrer Netzwerke hinreichend heterogen²² zusammengesetzt sind, so dass unterschiedliche Perspektiven auf die Zielgruppen des Bundesprogramms eingenommen und anfallende Aufgaben durch unterschiedliche Organisationen bearbeitet werden können. Dabei kann eine so breit angelegte Kooperation sicherlich herausfordernd sein. Nicht zuletzt, da alle Beteiligten aus unterschiedlichen Organisationen stammen, unterschiedlichen Professionen angehören und unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen²³. Aber gerade die Kooperation mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern kann sehr bereichernd sein und Ihnen helfen, die verschiedenen Aufgaben und Zielsetzungen, die mit dem Bundesprogramm verfolgt werden, zu bewältigen. Ein regelmäßiger Blick „von außen“ kann dabei unterstützen die anfallenden Aufgaben anzugehen. Die Mindmap (Seite 10) kann Ihnen dabei zeigen, welche Kooperationspartnerinnen und -partner den Netzwerken anderer Standorte angehören und wen Sie eventuell noch ansprechen können, um Unterstützung für Ihre Vorhaben zu bekommen und den Transfer in die Bildungslandschaft zu gewährleisten. Vernetzung kann Ihnen dann einen Mehrwert bieten, wenn Sie sich gezielt mit denjenigen vernetzen, die die bislang vertretenen Kompetenzen ergänzen und Ihr Netzwerk somit wirksamer werden lassen und ein höherer Nutzen für die Zielgruppen erwartet werden kann²⁴. Eine Möglichkeit der Netzwerkarbeit besteht darin, sich an bereits bestehende Netzwerke anzuschließen. Damit können einerseits das Bundesprogramm Kita-Einstieg mit seinen Zielsetzungen breiter unterstützt und andererseits Parallelstrukturen vermieden werden.

Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine „ganzheitliche Perspektive [...] sowohl in der Wahrnehmung als auch in der Bearbeitung von sozialen Problemstellungen“²⁵ einnehmen können. Das bedeutet, dass die Netzwerkarbeit konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet wird, wobei die Komplexität der Lebenslagen erfasst werden muss und sich nicht nur an „gefühlten Annahmen“²⁶ orientieren kann²⁷. Dies ist nur mit Hilfe multiprofessioneller und überinstitutioneller Zusammenarbeit, die auf gleichberechtigten Aushandlungsprozessen basiert, zu erreichen. Dabei ist so eine Zusammenarbeit voraussetzungs- und erfordert – wie jede andere Art von Zusammenarbeit auch – Regeln. Deshalb ist ein solides Netzwerkmanagement ein wichtiger Faktor für gelingende Netzwerkarbeit. Dabei geht es darum, eine Kultur der

22 Vgl. z.B. Borkenhagen et al. (2004, S. 34).

23 Vgl. z.B. Lohre (2016).

24 Vgl. dazu z.B. Schubert (2015).

25 Fischer (2016, S. 10).

26 Fischer (2016, S. 10).

27 Somit sollte eine regelmäßig durchgeführte Bedarfsanalyse die Basis Ihrer Arbeit sein.

Zusammenarbeit im Netzwerk auszuhandeln und klare Regeln der Zusammenarbeit zu vereinbaren.²⁸ Dies ist eine herausfordernde Aufgabe und erfordert Motivation und Engagement aller Beteiligten.

Folgende Fragen können Ihnen Impulse für die nächsten Schritte Ihrer Netzwerkarbeit geben:

- Haben Sie die Strukturen und Angebote vor Ort im Blick? Ergeben sich daraus mögliche weitere Kooperationspartnerinnen und -partner, mit denen Sie sich noch nicht ausgetauscht haben?
- Haben Sie Stakeholder in Politik, Verwaltung und den Trägern der unterschiedlichen Dienste und Organisationen gewinnen können, die Sie in Ihrem Vorhaben unterstützen und mit denen Sie gemeinsam die Verstetigung voran treiben können?
- Haben Sie die Bedarfe der Zielgruppen möglichst genau erfasst? Haben Sie dazu verschiedene Datenquellen verwendet? Haben Sie – wenn möglich – die Zielgruppen selbst einbezogen? Haben Sie im Netzwerk/ in Ihren Netzwerken ein gemeinsames Verständnis von den Bedarfen der Zielgruppen entwickeln können? Orientiert sich die Arbeit Ihres Netzwerks konsequent an den Bedarfen der Zielgruppen?
- Haben Sie gemeinsam mit Ihren Netzwerkpartnerinnen und -partnern ein Leitbild für Ihre Netzwerkarbeit ausgehandelt? Haben Sie daraus gemeinsame Ziele der Netzwerkarbeit abgeleitet? Haben Sie daraus folgende Aufgaben und Zuständigkeiten verbindlich festgelegt?
- Haben Sie ein gemeinsames Verständnis von der Wirksamkeit Ihrer Netzwerkarbeit entwickelt? Haben Sie sich auf Kriterien geeinigt, wie Sie den Erfolg Ihrer Netzwerkarbeit erkennen können?

.....
²⁸ Vgl. dazu z.B. Schubert (2015) oder den Leitfaden zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke, der im Rahmen des Bundesprogramms Kita-Einstieg erstellt wurde.

Wir danken Ihnen für die interessanten Einblicke in Ihre Arbeit und Ihre Motivation, unsere Arbeit zu unterstützen!

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen der Entwicklung von Netzwerken	4
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen längerfristiger Beschäftigung in der Kommune/ Region und der Dauer der Kooperationsbeziehung	7
Abbildung 3: Größe der Netzwerke	11
Abbildung 4: Netzwerkpartnerinnen und -partner nach Bereichen der Bildungslandschaften	11
Abbildung 5: Die Frequenz des Kontakts mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern	12
Abbildung 6: Die Wichtigkeit der Netzwerkpartnerinnen und -partner	12
Abbildung 7: Wichtigkeit der Kontaktpersonen und Frequenz des Kontakts	13
Abbildung 8: Frequenzen des Kontakts nach den Bereichen der Bildungslandschaften	14
Abbildung 9: Wichtigkeit der Kontaktpersonen nach den Bereichen der Bildungslandschaften	14
Abbildung 10: Standort A – Fokus „Konstitution des Netzwerks“; Verteilung der angegebenen Netzwerkpartnerinnen und -partner auf die Bereiche der Bildungslandschaft	16
Abbildung 11: Standort A – Fokus „Konstitution des Netzwerks“; die angegebenen Netzwerkpartnerinnen und -partner	17
Abbildung 12: Standort B – Fokus „Angebotsgestaltung“; Verteilung der angegebenen Kontaktpartnerinnen und -partner auf die Bereiche der Bildungslandschaft	18
Abbildung 13: Standort B – Fokus „Angebotsgestaltung“; die angegebenen Kontaktpartnerinnen und -partner	18
Abbildung 14: Auswahl von Netzwerkpartnerinnen und -partnern	20
Abbildung 15: Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern	21
Abbildung 16: Fragen zu den Leitbildern der Netzwerkarbeit	22
Abbildung 17: Die Ziele der Netzwerkarbeit	23
Abbildung 18: Vertrauen in die kollegiale Netzwerkarbeit	24
Abbildung 19: Kommunikationsklima in den Netzwerken	25
Abbildung 20: Bewertung der Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen	26

Literaturverzeichnis

- Abendroth, S., Hoef, M. & Albers, T.** (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.). (2017). Leitfaden zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke. Universität Paderborn im Rahmen des Bundesprogramms „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“. Zugriff am 06.06.2018. Verfügbar unter http://kita-einstieg.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Kita-Einstieg/Leitfaden_zum_Aufbau_lokaler_Bildungsnetzwerke_final.PDF
- Ackel-Eisnach, K. & Müller, C.** (2012). Perspektiven-, Methoden- und Datentriangulation bei der Evaluation einer kommunalen Bildungslandschaft. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 13. Zugriff am 05.05.2017. Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1720/3404>
- Bleckmann, P. & Durdel, A.** (2009a). Einführung: Lokale Bildungslandschaften – die zweifache Öffnung. In P. Bleckmann & A. Durdel (Hrsg.), *Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen* (1. Aufl., 11-16). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Bleckmann, P. & Durdel, A.** (2009b). Resümee: Vom gesellschaftlichen Wert zielgerichteten Netzwerkes. In P. Bleckmann & A. Durdel (Hrsg.), *Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen* (1. Aufl., 285-292). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Borkenhagen, P., Jäkel, L., Kummer, A., Megerle, A., Vollmer, L.-M. & :** (Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Hrsg.). (2004). Netzwerkmanagement. Zugriff am 07.02.2019. Verfügbar unter http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/008_92hand-8.pdf
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Hrsg.).** (2013). Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperation in Netzwerken. Zugriff am 26.06.2017. Verfügbar unter <http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/GIZ-Netzwerkevaluierung.pdf>
- Fischer, J.** (2016). Gelingendes Netzwerkhandeln im professionellen Alltag. In B. Suthues (Hrsg.), *Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung: Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune* (S. 9–12).
- Fischer, J.** (Bertelsmann-Stiftung, Hrsg.). (2018). Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit. Was Beteiligte darunter verstehen und warum es einer Wirkungsdiskussion bedarf – eine explorative Studie mit Praxisempfehlungen. Zugriff am 28.01.2019. Verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Studie_Wirkung_in_Netzwerkarbeit_FIN.PDF
- Kurz, B. & Kubek, D.** (2017). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen* (4. Aufl.). Berlin: Phineo.
- Lohre, W.** (2016). Bildungssteuerung in gemeinsamer Verantwortung. In B. Suthues (Hrsg.), *Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung: Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune* (S. 4–8).
- Manitius, V., Junker, R. & Berkemeyer, N.** (2015). Entwicklungsverläufe und Nachhaltigkeit schulischer Netzwerke. In N. Berkemeyer, W. Bos, H. Järvinen, V. Manitius & N. van Holt (Hrsg.), *Netzwerkbasierter Unterrichtsentwicklung. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Projekt „Schulen im Team“* (S. 153–187). s.l.: Waxmann Verlag.
- Schubert, H.** (2015). *Impulse zur Netzwerkarbeit Frühe Hilfen. Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung in Netzwerken Frühe Hilfen*. Köln.
- Schubert, H.** (2018). *Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung (Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement)*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19061-3>
- Servicestelle Kita-Einstieg** (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg.). (2018). Leitfaden zur Konzeptionsentwicklung im Bundesprogramm „KitaEinstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“. Zugriff am 06.06.2018. Verfügbar unter http://kita-einstieg.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Kita-Einstieg/Kita-Einstieg_Leitfaden_zur_Konzeptionsentwicklung.pdf
- Sydow, J.** (2010). Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“* (5., aktualisierte Auflage, S. 373–470). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-322-94496-2_11

Impressum

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*

Stand: Mai 2019

Redaktion: Universität Paderborn
Institut für Erziehungswissenschaften
AG Inklusive Pädagogik
Sonja Abendroth, Maike Hoeft, Timm Albers
Gestaltung: Ramboll Management Consulting GmbH

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>