

# Was macht Netzwerke wirksam?

## Erfolgsfaktoren in Netzwerken am Beispiel der Frühen Förderung Stadt Luzern

Text: Claudia Meier Magistretti, Andreas Capeder, Claudia Huser, Myrta Isenschmid, Michael Schläppi, Marcel Wergles und Samuel Zäch

Netzwerke der Frühen Förderung sind in der Prävention in Österreich und Deutschland bereits institutionalisiert. Hierzulande steckt die Etablierung von Netzwerken noch vielerorts in den Kinderschuhen. Zunehmend gewinnen sie aber an Bedeutung. Daher ist es wichtig zu fragen: Was kennzeichnet wirksame Netzwerke?

Netzwerke sind bereits längere Zeit in der Früherkennung (z.B. im Kinder- und Erwachsenenschutz), in der Sozialhilfe und in der beruflichen Wiedereingliederung etabliert. Neuer ist der Versuch, Netzwerke systematisch in der Prävention zu nutzen. Am Beispiel der Frühen Förderung lässt sich aufzeigen, wie Netzwerke gestaltet werden sollen, damit sie präventiv wirksam werden.

## Der Erfolg von Netzwerkooperationen gründet zu einem wesentlichen Teil auf dem Verhalten der Steuernden und ihrer Fähigkeit, die Vernetzung der Akteure zu fördern

Frühe Förderung ist Prävention: Gute Startbedingungen in der frühen Lebensphase beeinflussen entscheidend und langfristig die Gesundheits-, Bildungs- und Integrationschancen von Kindern. Gerade sozioökonomisch benachteiligte Familien haben von der Frühen Förderung einen grossen Nutzen (Hafen 2011). Bereits heute existieren in der Schweiz viele Förderangebote. Eine optimale Förderung des Kindes wird dann erreicht, wenn alle Stellen der Frühen Förderung interdisziplinär in Netzwerken zusammenarbeiten (Hafen, 2013).

Diese Erkenntnis nutzt die Frühe Förderung in der Stadt Luzern. Auf den Pfeilern des Unterstützens, Förderns und Vernetzens steht neben der situativen Begleitung und Förderung von Kindern und Familien vor allem die Stärkung der Kooperation im Zentrum. Eine grosse Herausforderung, denn die Angebote für Kinder im Vorschulalter werden in der Stadt Luzern mehrheitlich privat geführt. Die Zusammenarbeit basiert somit grösstenteils auf Freiwilligkeit. Welche Faktoren begünstigen diese Zusammenarbeit? Wie kann eine öffentliche Hand wie die Stadt Luzern die Kooperation fördern? Diese Fragen wollte die Stadt Luzern beantwortet haben und beauftragte Studierende des Studiengangs Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW unter der Leitung von Claudia Meier Magistretti mit einer systematischen Literaturstudie.

### Erfolgsfaktoren wirksamer Netzwerke

Als Basis des Literaturreviews diente eine Metastudie, die Faktoren erfolgreicher Netzwerke in den Bereichen Gesundheit, Sozialhilfe und Bildung untersucht hatte (Turrini et al. 2011). Erfolgreich ist ein Netzwerk dann, wenn Verbesserungen in den Zielgruppen gemessen werden können und wenn diese Verbesserungen sowohl aus der Sicht der Zielgruppen selber als auch aus der Sicht der Fachpersonen auf die Netzwerkarbeit zurückzuführen sind. Die Ergebnisse der Studie von Turrini wurden mit Ergebnissen aus aktuellen Erfahrungsberichten und Evaluationen bestehender Netzwerke der Frühen Förderung gegenüber-

Tabelle 1: Vier zentrale Faktoren wirksamer Netzwerke

Steuerung:	Die Netzwerksteuerung hat zum Ziel, die Wahrnehmung und Einstellung der Netzwerkakteure in Bezug auf das Netzwerk zu beeinflussen und die Interaktion der Akteure positiv und effektiv zu gestalten.
Vertrauen:	In Netzwerken, in denen Menschen zusammen arbeiten und sich aufeinander verlassen müssen, hat Vertrauen eine besondere Relevanz. Es ist deshalb entscheidend zu verstehen, wie Vertrauen in Netzwerken entsteht und wie es gefördert werden kann.
Commitment:	Netzwerke basieren in der Regel auf Freiwilligkeit. Anders als in Unternehmen hat die Führung eines Netzwerkes kaum Möglichkeiten, verhaltensregulierende Massnahmen einzufordern oder zu sanktionieren. Um ein Netzwerk zusammenzuhalten ist deshalb die Bindung der Mitglieder zu einem Netzwerk – und die Förderung dieser Bindung durch die Führung – besonders von Bedeutung.
Common Ground:	Effektiv ist ein Netzwerk dann, wenn das Handeln der verschiedenen Fachpersonen aufeinander abgestimmt wird. Grundlage dafür bildet die interdisziplinäre Kommunikation. Erfolgreiche Kommunikation erfordert einen geteilten Bezugsrahmen und gemeinsame Begriffe und Vorstellungen. Diesen Common Ground müssen Netzwerke aufbauen.



**1 Claudia Meier Magistretti**, Dr. phil., ist Lehrbeauftragte an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW sowie Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

**2 Samuel Zäch** ist Student an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW.

**3 Marcel Wergles** ist Student an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW.

**4 Myrta Isenschmid** ist Studentin an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW.

**5 Andreas Capeder** ist Student an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW.

**6 Claudia Huser**, Psychologin, ist Bereichsleiterin Vorschulalter und Leiterin des Programms Frühe Förderung der Stadt Luzern.

**7 Michael Schläppi** ist Student an der Hochschule für angewandte Psychologie der FHNW.

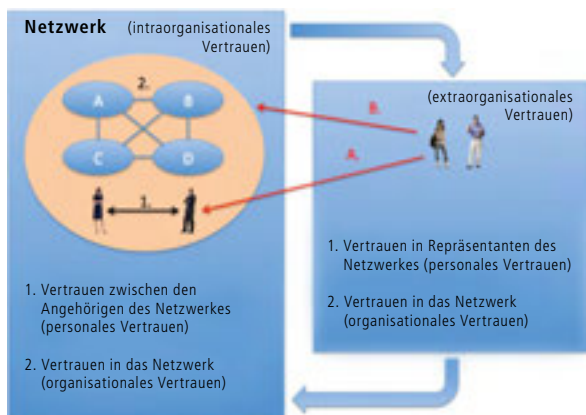
gestellt, die ihrerseits wiederum in einer systematischen Literaturrecherche im deutschsprachigen Raum erarbeitet worden waren. Dieser Vergleich erfolgte mit dem Ziel, die Erfolgsfaktoren nach Turrini auf ihre Relevanz für Netzwerke der Frühen Förderung zu überprüfen und sie für die Praxis zu gewichten. Es zeigte sich, dass die Erfolgsfaktoren aus den Evaluationen grösstenteils mit den Ergebnissen zu allgemeinen Netzwerken kongruent sind. Gleichzeitig konnten vier zentrale Erfolgsfaktoren eruiert werden, die eine besonders genaue Übereinstimmung aufweisen und die sich in der Praxis leicht beeinflussen lassen. Im Folgenden werden diese Faktoren vorgestellt. Es handelt sich um die Bereiche «Steuerung», «Vertrauen», «Commitment» und «Common Ground», welche in der Tabelle 1 zusammenfassend charakterisiert und in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert werden.

### Erfolgsfaktor Steuerung

Netzwerke sind – wie hier in der Stadt Luzern – oft freiwillige Kooperationen, deren Steuerung nicht auf Autorität, sondern auf Information basiert. Daher gründet der Erfolg von Netzwerkkooperationen zu einem wesentlichen Teil auf dem Verhalten der Steuernden und ihrer Fähigkeit, die Vernetzung der Akteure zu fördern. Dieses Verhalten kann als vier sich überschneidende Phasen in zirkulären Abläufen beschrieben werden.

Der Prozess der *Aktivierung* des Netzwerkes ist zentral und muss besonders aufmerksam gesteuert werden. Er besteht darin, geeignete Personen auszuwählen und in das Netzwerk einzubeziehen sowie das Netzwerk mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten. Als zweiter Schritt unternimmt die Netzwerksteuerung das *Strukturieren* des Netzwerkes. Hier besteht die Aufgabe darin, eine Netzwerkstruktur aufzubauen, indem über das Erarbeiten gemeinsamer Normen und Werte eine erfolgreiche Kooperation der Netzwerkmitglieder initiiert und die Netzwerkstruktur geordnet, stabilisiert und kontinuierlich gepflegt werden. Im Steuerungsfeld des *Mobilisierens* geht es dann darum, ein hohes Commitment der AkteurInnen für das Netzwerk zu erzeugen. Dies erfordert, dass die Steuernden Ziele und Aufgabenbereiche des Netzwerkes klar definieren, damit die Mitglieder des Netzwerkes für die Arbeit im Netzwerk gewonnen werden. Um eine positive und produktive Interaktion der AkteurInnen zu ermöglichen ist es wichtig, Beziehungen herzustellen, d.h. das *Vernetzen* der Kooperationspartnerschaften vorzunehmen. Dies geschieht im

Abbildung 1: Mehrdimensionale Synthese organisationalen Vertrauens (nach Schweer & Thies, 2002, S. 103)



Wesentlichen dadurch, dass die Steuernden Beziehungen und Interaktionen fördern und die NetzwerkpartnerInnen aktiv beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen.

### Erfolgsfaktor Vertrauen

Wirksame Netzwerke basieren auf Vertrauen. Entscheidend für den Aufbau von Vertrauen in Netzwerken ist das personale Vertrauen, d.h. das Vertrauen zwischen den Personen, welche ihre jeweiligen Organisationen im Netzwerk repräsentieren (vgl. Abbildung 1). Dieses kennzeichnet sich dadurch, dass die Netzwerkmitglieder durchschaubar und strukturiert handeln, sich gegenseitig mit Interesse begegnen, Vorschläge des Gegenübers aufgreifen und gleichzeitig selber klar und vollständig informieren. Die Bereitschaft, sich gegenseitig Verantwortung zuzugestehen sowie Kompetenzen aller erfahrbar zu machen, sind weitere Voraussetzungen für Vertrauensbildung. Personales Vertrauen ist grundlegend für das organisationales Vertrauen. Dieses bezeichnet sowohl das Vertrauen der Mitglieder in das Netzwerk als auch den Aufbau eines vertrauensbezogenen Selbstbilds des Netzwerkes.

Wirksame Netzwerke brauchen extraorganisationales Vertrauen, d.h. das Vertrauen der Klientel in das Netzwerk und in seine Organisationen. Auch das extraorganisationale Vertrauen gründet letztlich auf dem personalen Vertrauen der Netzwerkmitglieder untereinander, welches nach aussen transferiert wird. Vertrauen kann daher als ein, wenn nicht als *das* zentrale Organisationsprinzip von Netzwerken bezeichnet werden.

**Erfolgsfaktor Commitment**

Commitment bezeichnet die Bindung der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner an das Netzwerk, seine Ziele und seine Inhalte. Zudem ist es die Stärke dieser Bindung, die ausschlaggebend für die freiwillige Übernahme von Verantwortung wirkt: Ein Netzwerk lebt von engagierten AkteurInnen, die bereit sind, sich mit ihren Kompetenzen einzubringen, sich weiterzuentwickeln und

## Gute Startbedingungen in der frühen Lebensphase beeinflussen die Gesundheits-, Bildungs- und Integrationschancen von Kindern

mit ihrer Kreativität und Eigeninitiative zum Wohl aller zu agieren. Die Wirksamkeit eines Netzwerks hängt wesentlich von der Qualität des Commitments ab. Üblicherweise wird zwischen affektivem, normativem und fortsetzungsbezogenem Commitment unterschieden. Das affektive Commitment beschreibt eine emotionale Bindung der Mitglieder an das Netzwerk. Dagegen gründet das normative Commitment auf einem Gefühl der moralischen Verpflichtung, im Netzwerk dabei sein zu müssen. Beim fortsetzungsbezogenen Commitment sind rationale Kosten- und Nutzenerwägungen für die Bindung an ein Netzwerk

entscheidend. Für ein hohes affektives und normatives Commitment lassen sich Vorteile für die AkteurInnen sowie für das Netzwerk belegen: Die Mitglieder des Netzwerks sind zufriedener, leistungsstärker und haben eine höhere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Wenn AkteurInnen allerdings nur im Netzwerk verbleiben, weil mögliche Alternativen als schlechter eingeschätzt werden – wie es beim fortsetzungsbezogenem Commitment der Fall ist –, zeigt sich kein Nutzen für das Netzwerk. Es erscheint deshalb wichtig, affektive und normative Formen des Commitments in Netzwerken zu fördern.

**Erfolgsfaktor Common Ground**

Eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Informationen und ein Verständnis für Denkweisen von Personen aus anderen Berufsfeldern sind die zentralen Grundlagen für den sogenannten Common Ground. Dieser ist Voraussetzung für gelingende Kommunikation in Netzwerken. Aus Befunden zu den Einflussfaktoren lassen sich bedingungs- und personenbezogene Massnahmen zur Förderung des Common Ground ableiten. Geplante und systematische Kontakte zwischen den verschiedenen Fachpersonen eines Netzwerks verbessern das Verständnis für und das Wissen über die Kenntnisse, Vorstellungen und Kompetenzen der anderen Netzwerkmitglieder. Dazu müssen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sich die AkteurInnen als ExpertInnen/Lehrende in ihrem eigenen Fachgebiet positionieren können und dass sie gleichzeitig die Möglichkeit nutzen, sich als Lernende von ExpertInnen anderer Wissensgebiete zu verhalten. Ob dabei die Anwendung vorhandener Trainingsprogramme zur Fachkommunikation zielführend ist, muss jeweils angepasst an die Erfordernisse des Netzwerks entschieden werden. In jedem Fall wichtig und zielführend für die Stabilisierung eines Common Ground sind aber technische Aspekte, beispielsweise allen zugängliche, umfassende und logisch strukturierte Netzwerk-Datenbanken.

**Ausblick**

Gestützt auf die Literaturanalyse ist eine Evaluation des Netzwerks Frühe Förderung der Stadt Luzern in Arbeit. Darin werden die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren erstmals auf ein Netzwerk der Frühen Förderung in der Schweiz angewendet und für die Praxis direkt nutzbar gemacht. Die Evaluation, welche unter der Leitung von Claudia Meier Magistretti durch Studierende des Studiengangs Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW durchgeführt wird, soll im Sommer 2015 abgeschlossen sein. █

**Literatur**

- Hafen, M. (2013): Interdisziplinarität in der Frühen Förderung. Notwendigkeit, Herausforderung und Chance. *Frühförderung Interdisziplinär*, 32, 98–107.
- Hafen, M. (2011): «Better Together» – Prävention durch Frühe Förderung. Präventionstheoretische Verortung der Förderung von Kindern zwischen 0 und 4 Jahren. Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Gesundheit Luzern.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. und Nasi, G. (2010): Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness. *Public Administration* Vol. 88, No. 2, 2010, 528–550.

