

Autorin: Eleonora Weistroffer | Co-Autorinnen: Vera Deffte, Christin M. Jasper

# PRAXISHANDREICHUNG

SINNFOKUSSIERTE NETZWERKE ENTWICKELN



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Einführung</b> .....	S. 04
<b>Die Basis: Den Sinn Ihres Netzwerks erfassen und aktiv nutzen</b> .....	S. 06
<b>Methodisches Vorgehen in den vier Räumen zur Entwicklung sinnfokussierter Netzwerke</b> .....	S. 08
<b>Der operative Raum</b> .....	S. 09
Sinnfokussierte Maßnahmenplanung und Priorisierung mit der „Big-Wall-Methode“ .....	S. 09
<b>Der Beziehungsraum</b> .....	S. 18
Leitfaden für Gespräche über aktive Beteiligung .....	S. 18
Stakeholder-Interviews (Theorie U) .....	S. 19
<b>Der Governance-Raum</b> .....	S. 21
Typische Muster, die die Netzwerkarbeit lähmen (können).....	S. 22
Drei Hebel für höhere Verbindlichkeit und explizite Selbstverpflichtung .....	S. 25
<b>Der persönliche Raum</b> .....	S. 31
Arbeit am persönlichen Sinn mit dem IKIGAI.....	S. 31
<b>Literatur</b> .....	S. 35

# EINFÜHRUNG

In kommunalen Netzwerken zum Auf- und Ausbau einer Gesamtstrategie für gelingendes Aufwachsen kommen nicht nur Akteure aus verschiedenen Bereichen sowie Hierarchieebenen der Kommunalverwaltung, sondern auch Akteure mit den verschiedensten Professionen aus der Praxis und den einzelnen Sozialräumen zusammen. In der Regel gibt es innerhalb der Netzwerke tiefgestaffelte Strukturebenen (z.B. eine Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppen und Unterarbeitsgruppen). Gleichwohl arbeiten alle Akteure des Netzwerks, versammelt hinter dem gemeinsamen Leitbild, an der Verwirklichung einer solidarischen Vision.

Die einzelnen Akteure kommunaler Netzwerke stehen, trotz des gemeinsamen Leitbildes, zumeist in eher loser Verbindung – sie sind einander in der Regel weder weisungsbefugt, noch ist ihre hierarchische Stellung innerhalb der „Linienorganisation Kommune“ für die Arbeit im Netzwerk als solche relevant. Ihr Wirken zugunsten eines übergeordneten Sinns – eines die Interessen der eigenen Abteilung übersteigenden Ziels – kann nur gemeinsam und bereichsübergreifend erfolgreich umgesetzt werden. Der Erfolg hängt stark davon ab, wie verbindend und ausrichtend eben dieser Sinn durch die Mitglieder des Netzwerks empfunden wird, welchen Mehrwert die Einzelnen (bzw. deren Herkunftsorganisation) durch die gemeinsame Vision zu erwarten haben und welche verhindernden Faktoren dem entgegenstehen.

Netzwerke, die sich insbesondere durch eine Orientierung am gemeinsamen Sinn auszeichnen, werden als **sinnfokussierte Netzwerke** bezeichnet. Hilfreich für den Aufbau und die Erhaltung solcher Netzwerke ist die kontinuierliche Arbeit am Sinnverständnis selbst: Den Sinn immer wieder bewusst in Worte zu fassen und gemeinsam zu klären, was dies für die tägliche Arbeit bedeutet. Zum anderen gilt es, den gemeinsamen Sinn auf verschiedenen Ebenen des Wirkens nutzbar zu machen.

## Zur Handreichung

Für den Auf- und Ausbau sinnfokussierter Netzwerke werden durch die Autorin folgend eine Reihe von Methoden vorgestellt, die sich auf vier Ebenen jeweils klar voneinander abgrenzen lassen. Jede Ebene beschreibt einen Raum der Aktion und Interaktion. Diese Differenzierung ermöglicht es, den übergeordneten Sinn des Netzwerkes detailliert in die tägliche Arbeit der einzelnen Akteure zu übersetzen (**operativer Raum**). Ebenso relevant ist der Sinn auf der kommunikativen Ebene (**zwischenmenschlicher Raum**), denn hierüber werden Verbindungen und Vertrauen in Arbeitskontexten ermöglicht. Mittels klar definierter Strukturen der Zusammenarbeit wird der Sinn durch die transparente Verteilung von Verantwortlichkeiten und Rollen verdichtet (**Governance Raum**) und letztlich werden die Netzwerkakteure in der individuellen Auseinandersetzung mit dem Sinn zur persönlichen Entwicklung eingeladen (**persönlicher Raum**).

Die verschiedenen Perspektiven aller vier Räume bieten die Möglichkeit, Netzwerkstrukturen neu zu betrachten, zu entzerren und zu vereinfachen. Mithilfe der beschriebenen Methoden können Netzwerke in der Kommune lebendig gestaltet werden – unter Einbezug möglichst vieler Akteure.

Bereichsübergreifende Netzwerke fordern lineare Verwaltungsstrukturen heraus, im positiven Sinne: Komplexe Probleme erfordern ebenso komplexe Handlungsstrategien und daher neue Formen der Zusammenarbeit – über tradierte Strukturen und Zuständigkeiten hinweg. Diese Handreichung zeigt hierfür Herangehensweisen auf und gibt Impulse, die inspiriert sind von agilem Management und hierarchiearmen Organisationsansätzen.

Die Auswahl der Methoden erfolgte in Abstimmung mit den Mitarbeitenden der Servicestelle Prävention und basiert auf Erfahrungen, die die Programmkommunen gemeinsam mit der Servicestelle Prävention gesammelt haben. Die Methoden sind natürlich an die örtlichen und personellen Gegebenheiten sowie an das zugrundeliegende Ziel der jeweiligen Kommune anzupassen.

Zu den durch die Autorin bereits sehr anschaulich beschriebenen Methoden gibt die Servicestelle Prävention auch noch zahlreiche Tipps, wie und wo die Methoden innerhalb des Prozesses zum Auf- und Ausbau einer kommunalen Gesamtstrategie gewinnbringend eingesetzt werden können. Diese Tipps sind folgendermaßen zu erkennen:



Methoden



Allgemeine Tipps

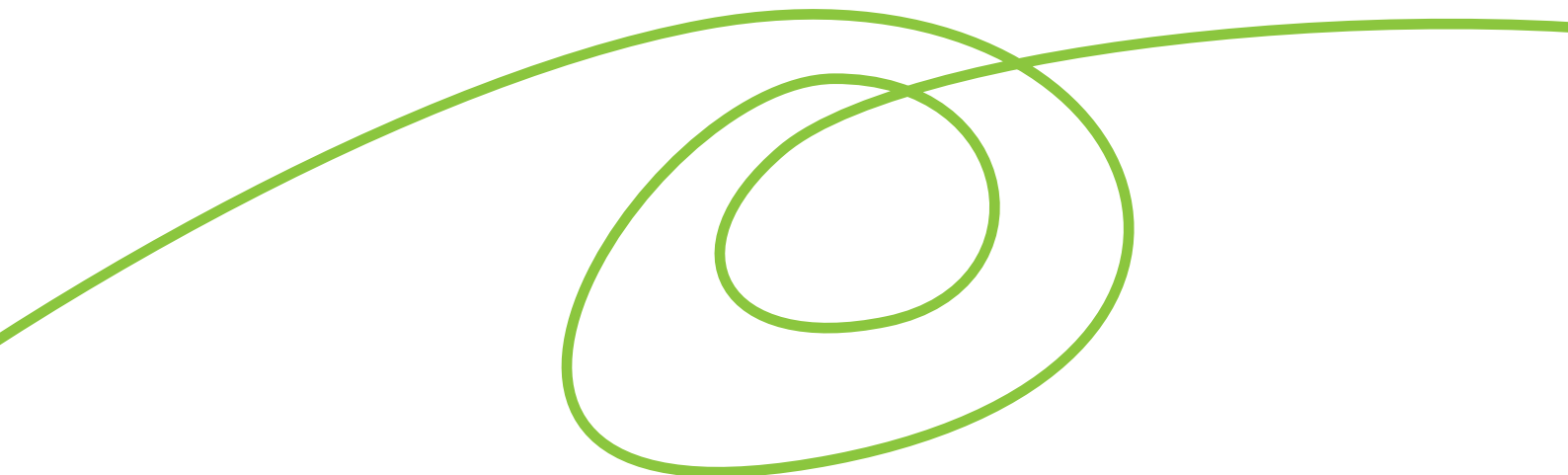


Querverweise (intern)



Querverweise (extern)

Die Praxishandreichung richtet sich in erster Linie an Personen, die hauptamtlich mit dem bereichsübergreifenden Auf- bzw. Ausbau einer Netzwerkstruktur in der Kommune betraut sind.

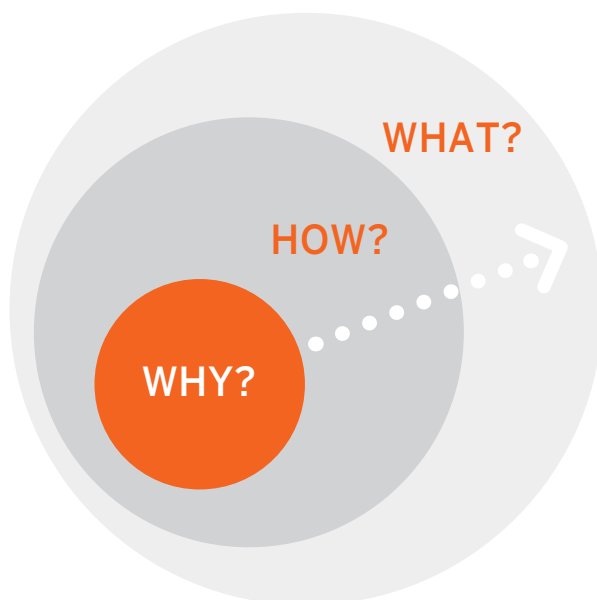


# DIE BASIS:

## Den Sinn Ihres Netzwerks erfassen und aktiv nutzen

Das Modell des „Golden Circle“ von Simon Sinek (vgl. Sinek 2014) beschreibt eine Änderung der strategischen Denkweise: Die Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Visionen wird nicht, wie meist üblich, mit der Frage nach dem „Was...“ (... wollen wir erreichen/entwickeln/produzieren?), sondern mit der Frage nach dem „Warum...“ begonnen.

Übertragen auf den kommunalen Netzwerkaufbau bedeutet dies: Starten Sie die Kommunikation im Netzwerk damit, zu beschreiben, was Sie antreibt und wozu es dieses Netzwerk gibt! So stellen Sie sicher, dass alle Akteure in die gleiche Richtung agieren – das erzeugt Motivation und ein Gefühl von Zugehörigkeit.



Erst im nächsten Schritt sollten Sie den Fokus darauf legen, was konkret zu tun ist bzw. welche Leistungen und Angebote das Netzwerk implementiert. Das „Was“ (> WHAT) ist dabei variabel und flexibel anzupassen, es wird sich, entsprechend der Bedarfe, über die Zeit verändern. Wenn Sie allerdings Ihr „Warum“ (> WHY) jederzeit klar vor Augen haben, bleibt die Identifikation mit dem Netzwerk, trotz sich verändernder Leistungen und Angebote bestehen – auch über mögliche Rückschläge hinweg.

### (> WHY)

- Wozu gibt es unser Netzwerk?
- Was ist unser Daseinszweck?
- Für wen existieren wir?

### (> HOW)

- Inwiefern sind wir besonders?
- Welche Wesenszüge machen uns einzigartig?

### (> WHAT)

- Was bieten wir?
- Welche Leistungen, Strukturen und Hilfestellungen können von uns erwartet werden?

### Ein Beispiel für die sinngesteuerte Kommunikation im Netzwerk

Die Kommunikation innerhalb des kommunalen Netzwerks könnte z.B. folgendermaßen klingen:

## › WHY

„Weil wir ein chancengerechtes, gelingendes Aufwachsen aller Kinder und Jugendlichen in unserer Kommune ermöglichen möchten ...“

## › HOW

...indem wir kommunale Präventionsketten schaffen, die mit einer Gesamtstrategie reichsübergreifend kooperieren und hauptamtlich koordiniert werden ...“

## › WHAT

...entwickeln wir passgenaue und aufeinander abgestimmte Konzepte und Angebote, die wirksame Unterstützung bieten, wie

- Übergangssysteme
- Lotsendienste und
- sozialräumliche Handlungskonzepte
- etc.

Möchten Sie uns unterstützen?



#### <sup>1</sup> Servicestelle Prävention:

„Zu Beginn Ihres kommunalen Prozesses findet sich die Entwicklung des gemeinsam getragenen WHY wahrscheinlich innerhalb des Erarbeitungsprozesses des Leitbildes wieder. Die Sinn-Aussage sollte jedoch knapper und prägnanter als das Leitbild sein – nutzen Sie für diese Fokussierung die Steuerungsgruppe! Denken Sie daran, die Sinn-Frage in regelmäßigen Abständen mit vielen Beteiligten zu diskutieren, um sie als Ankerpunkt des Netzwerks präsent zu halten.“

### Die Sinn-Aussage entwickeln

Bereits die gemeinsame Entwicklung der Sinn-Aussage leistet einen wertvollen Beitrag, um Ihr kommunales Netzwerk ins Leben zu rufen.<sup>1</sup> Die Auseinandersetzung mit der Frage nach dem › WHY stiftet Identifikation für alle Beteiligten. Im besten Fall bietet die Sinn-Aussage für die Netzwerkakteure eine Orientierung bei den täglichen Fragen rund um: „Was ist jetzt sinnvoll zu tun?“ Die entwickelte Aussage sollte also im Zugriff aller Netzwerkakteure sein. Je knapper und gleichzeitig spezifischer sie formuliert ist, desto wirkungsvoller ist sie (schon, weil sie besser im Gedächtnis bleibt).

Typische Fragen, die bei der Entwicklung der Aussage unterstützen (und die Sie am besten im Dialog mit möglichst vielen unterschiedlichen Beteiligten immer wieder besprechen), sind:

- Was ist der Auftrag des Netzwerkes?
- Wofür versammeln wir uns?
- Was wird anders, wenn es uns gelingt, dieses Netzwerk lebendig (weiter-) zuentwickeln?
- Für wen tun wir das eigentlich? Wer profitiert am meisten davon? **Wer noch? Inwiefern?**<sup>2</sup>
- Was an unserer Arbeit ist bedeutend?
- Wie hilft uns unser Sinn, strategische Entscheidungen einfacher zu treffen?
- Welche Kompromisse gehen wir nicht ein, damit wir unseren Sinn erfüllen?
- Inwiefern können unser Sinn und Zweck sich verändern?

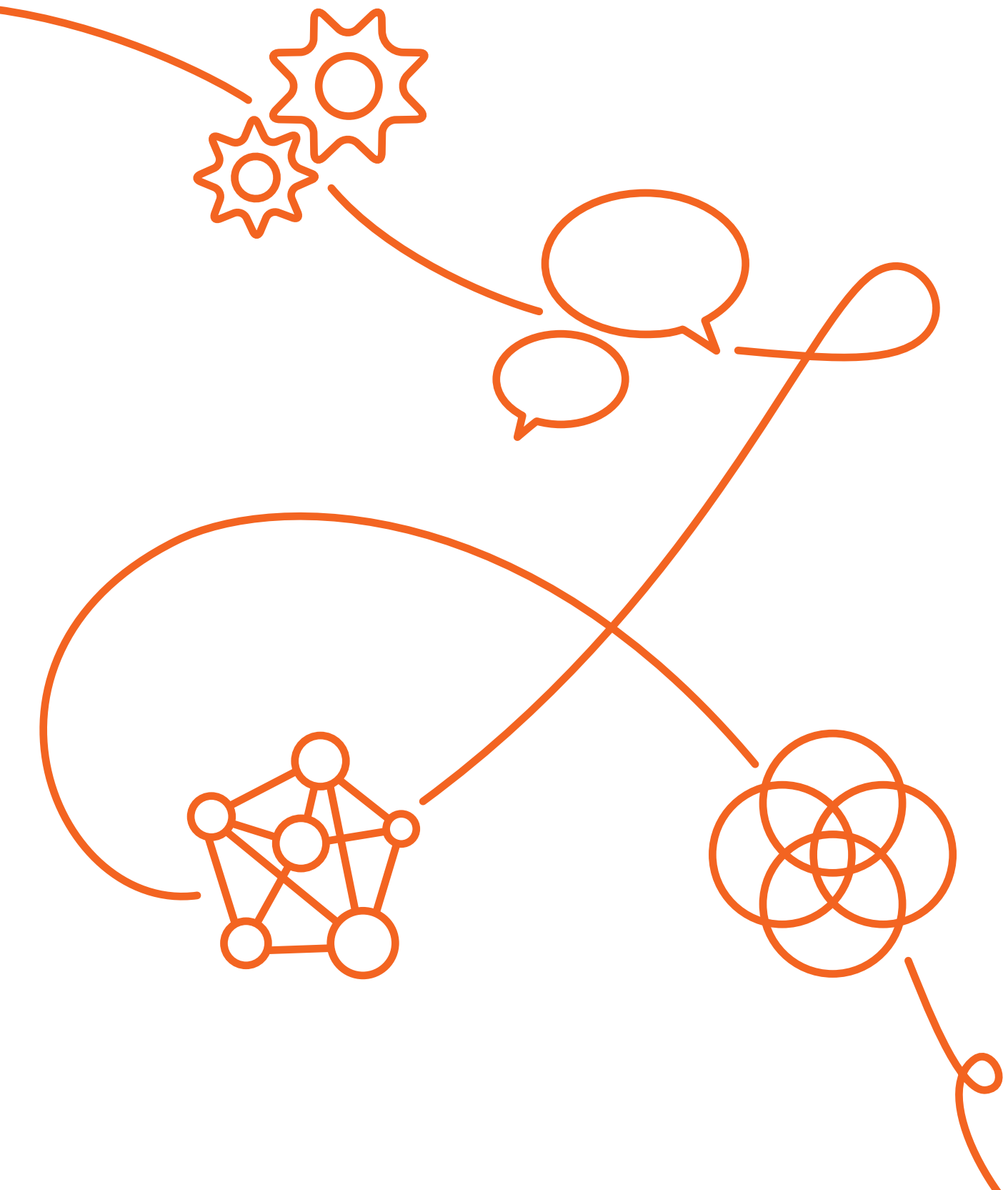


#### <sup>2</sup> Servicestelle Prävention:

„Diese einfache vertiefende Fragestellung bringt die befragte Person dazu, sich tiefer mit der Frage zu beschäftigen und keine Standardantworten zu geben. Sie kann in vielen Zusammenhängen sinnvoll angewendet werden.“

# METHODISCHES VORGEHEN IN DEN VIER RÄUMEN

zur Entwicklung sinnfokussierter Netzwerke







## DER OPERATIVE RAUM

Im operativen Raum geht es darum, aus der vorab gemeinsam im Netzwerk entwickelten Sinn-Aussage das konkrete Handeln (WHAT) abzuleiten.

Je nach den gegebenen Gestaltungsfreiräumen der Akteure im Netzwerk, ihrer gegenseitigen Abhängigkeit oder relativen Unabhängigkeit und dem Bedarf an verbindlicher gemeinsamer Planung und Strategiefindung, gibt es mehr oder weniger ausgeprägte Formen und Prozesse der Ausrichtung und Maßnahmensteuerung.



### Sinnfokussierte Maßnahmenplanung und Priorisierung mit der „Big-Wall-Methode“

#### Rahmen und Vorbereitung

Die Big-Wall-Methode (vgl. auch Allen 2015 und Lacey 2012: 334f.) funktioniert am besten, wenn die (sowohl strategisch als auch operativ tätigen) zentralen Netzwerkakteure regelmäßig zusammenkommen<sup>3</sup>. Für die erste Veranstaltung benötigen Sie etwas mehr Zeit, um das Vorgehen einzuführen und zentrale Fragen erstmalig gemeinsam zu beantworten. Die Folgetermine können – je nach zeitlichem Abstand und Stabilität in der Zusammensetzung der Beteiligten – deutlich kürzer sein.

- **Empfohlener Zeitbedarf:** 3-4 Std. für den Auftakttermin, 1-2 Std. für Folgetermine (möglichst häufig, z. B. einmal pro Quartal)
- **Material:** Haftnotizen (ca. DIN A5 / A6), gut lesbare schwarze Stifte, eine große freie Wand, Klebeband (alternativ: bespannte Stellwände oder Whiteboards)
- **Vorbereitung:** Identifizieren Sie die Netzwerkakteure, die für die derzeitige Situation oder Herausforderung, sowohl aus strategischer als auch aus operativer Sicht relevant sind.<sup>4</sup> Laden Sie die Akteure rechtzeitig ein und rahmen Sie die Einladung mit den Sinn-Aussagen und einer Agenda, die das Vorgehen in etwa beschreibt.

↳ *„Nutzen Sie dazu die „Checkliste Netzwerkakteure“, die Sie im Qualitätshandbuch für Kommunen finden.“*

Lassen Sie sich nicht von der Kleinteiligkeit und Menge an Arbeitsschritten abschrecken, die im Folgenden

Folgend wird eine Methode erläutert, die den operativen Raum – und somit die sinnfokussierte Konkretisierung des Handelns – greifbar und praktisch umsetzbar macht. Die „Big-Wall-Methode“ ist ein relativ simples Vorgehen, das eine große Wirkung erzielen und viel Verbindlichkeit erzeugen kann, vorausgesetzt, alle für den Prozess wichtigen Beteiligten kommen zusammen, es wurde ausreichend Zeit eingeplant und der Prozess wird stringent moderiert.

beschrieben werden. In der Praxis fügen sich diese zu einem fließenden und gewinnbringenden Prozess zusammen.<sup>5</sup> Sollten Sie unsicher sein, ob Sie die „Big-Wall-Methode“ gut einsetzen können, testen Sie diese – oder einzelne Schritte – erst im kleinen Kreis mit vertrauten Kolleg\*innen (zu einem anderen Thema).



#### <sup>3</sup> Servicestelle Prävention:

*„Diese Methode bietet sich an verschiedenen Stellen Ihres kommunalen Prozesses an: Sie kann sowohl im Auftaktworkshop als auch für die Zielentwicklung genutzt werden. Auch im Laufe des Umsetzungsprozesses können Sie diese Methode gut nutzen, um für Ihr Netzwerk neue Ziele und Meilensteine gemeinsam zu identifizieren und zu planen (bspw. bei einem Zwischenbilanzworkshop).“*



#### <sup>5</sup> Servicestelle Prävention:

*„Die Schritte 1 und 2 lassen sich auch separat nach dem Auftaktworkshop in der allerersten Sitzung der Steuerungsgruppe einsetzen, um in dieser Gruppenkonstellation einen gemeinsamen Fokus zu bekommen.“*

## Durchführung

Zur Einstimmung begrüßen Sie die Anwesenden und bitten alle, sich kurz darauf zu besinnen, wozu und wie sie gerade anwesend sind. Laden Sie ein, die Gedanken mitzuteilen – eine Person nach der anderen spricht, die anderen hören zu, keine Diskussionen. Geben Sie im Anschluss einen kurzen Überblick über die einzelnen Schritte der Methode und stecken Sie somit einen Rahmen für die gemeinsame Arbeit.

### 1 Schritt 1: An den Sinn anknüpfen und Prinzipien aussprechen

Erinnern Sie die Anwesenden daran, wozu Ihr gemeinsames Netzwerk ins Leben gerufen wurde. Wenn Sie die Zeit haben und sich ausreichend vertraut mit den Akteuren fühlen, bitten Sie jede\*n Einzelne\*n, den folgenden Satzanfang zu ergänzen:

*„Aus meiner Sicht gibt es dieses Netzwerk, damit ...“.*

Diese jeweils individuelle Verknüpfung mit dem Sinn

- ... definiert Erfolg
- ... liefert Kriterien für Entscheidungsfindung
- ... fördert Motivation
- ... lenkt den Fokus: Was ist wesentlich?
- ... hilft abzugrenzen: Was dient dem Zweck, was nicht?
- ... erweitert Optionen

Bitten Sie außerdem alle Anwesenden, einen zweiten Satzanfang fortzuführen:

*„Ich kann die Arbeit dieses Netzwerks gut mittragen, solange ...“.*

Mit diesem Satzanfang locken Sie versteckte und möglicherweise unbewusste Restriktionen aus den Beteiligten heraus. Einige werden zeitliche Einschränkungen wahrnehmen („... solange es nicht mehr als x Stunden im Monat kostet, denn ich bin in Teilzeit tätig.“), andere haben möglicherweise Schwierigkeiten mit Verantwortlichkeit („... solange ich dabei Unterstützung bekomme, denn ich möchte das nicht alleine stemmen müssen.“) oder mit der Passung zu ihrer sonstigen Arbeit (z. B. „... solange ich dafür nicht mit Person XYZ direkt sprechen muss, denn das geht in meiner Position nicht.“), etc. Natürlich können an dieser Stelle auch unterschiedliche Wertvorstellungen

zwischen den Akteuren, fachliche Grundsätze oder finanzielle Mittel Restriktionen darstellen, die hier thematisiert werden. Möglicherweise erhalten Sie noch authentischere Antworten, wenn Sie die Beteiligten bitten, sich zu zweit oder zu dritt auszutauschen und ihre Satzendungen aufzuschreiben und ohne Diskussion an die linke Seite der freien Wand zu kleben.

Laden Sie dann alle Teilnehmenden ein, an die Wand zu treten, die Aussagen zu lesen und ihre Gedanken dazu mitzuteilen. Zum Beispiel auf folgende Weise:

*„Wenn ich lese, dass ..., denke ich, es könnte helfen, wenn wir ...“*

## ZUSAMMENFASSUNG

### 1. „Aus meiner Sicht gibt es dieses Netzwerk, damit ...“.

- ▶ mündlich oder schriftlich (auf Klebezettel an die linke Wandseite kleben)
- ▶ alleine oder zu zweit

### 2. „Ich kann die Arbeit dieses Netzwerks gut mittragen, solange ...“.

- ▶ mündlich oder schriftlich (auf Klebezettel an die linke Wandseite kleben)
- ▶ alleine, zu zweit oder dritt

### 3. „Wenn ich lese, dass ..., denke ich, es könnte helfen, wenn wir ...“

- ▶ gemeinsame mündliche Reflexion

## 2 Schritt 2: Vision/strategische Intention skizzieren

Im zweiten Schritt geht es darum, gemeinsam Ihr Ziel zu visualisieren, bevor Sie detailliert und ergebnisfokussiert weiterarbeiten. Gemeinsame Zukunftsbilder erhöhen den Grad der Identifikation und stärken die gemeinsame Ausrichtung.

### Sammeln

Bitten Sie die Beteiligten, den Satz (schriftlich, verschiedene Aspekte auf einzelne Klebezettel) zu ergänzen:

*„Aus meiner Sicht haben wir etwas sehr Wertvolles erreicht, wenn ...“*

Laden Sie die Beteiligten ein, ihre Aussagen immer sofort nach Entstehen an die linke Seite der Wand zu kleben (zu den anderen Klebezettel) und verwandte Aussagen sichtbar zu gruppieren. Dabei darf jede\*r auch die Aussagen der anderen an der Wand umpositionieren. Laden Sie auch dazu ein, verwandte Aussagen in eigener Formulierung zu ergänzen, auch wenn Ihnen das zunächst nicht zielfokussiert erscheint.

### Reflektieren

Anschließend bitten Sie alle Teilnehmenden wieder vor die Wand zu treten und die gruppierten Aussagen zu lesen und ggf. nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstehen.

Zum Abschluss dieses Schrittes nehmen die Teilnehmenden einen Stift zur Hand und unterstreichen Aussagen an der Wand, die aus ihrer Sicht besonders wichtig sind.

## ZUSAMMENFASSUNG

### 1. „Aus meiner Sicht haben wir etwas sehr Wertvolles erreicht, wenn ...“

- ▶ schriftlich (auf Klebezettel an die linke Wandseite zu den anderen Klebezettel kleben)
- ▶ sofort gruppieren & ggf. umpositionieren
- ▶ wichtige Aussagen unterstreichen

## 3 Schritt 3: Angestrebte Ergebnisse ableiten, priorisieren und schätzen

Der dritte Schritt ist zentral und beinhaltet das Sammeln von Teilschritten, die in ihrer Summe zum Gesamtziel führen. Diese werden folgend zunächst von den Akteuren der Steuerungsebene priorisiert und im Anschluss von den operativ tätigen Personen im Netzwerk je nach Aufwand und Komplexität gruppiert. Erst in einem vierten und letzten Schritt wird der Fokus dann auf Umsetzbarkeit in den nächsten Monaten gesetzt und gemeinschaftlich beschlossen. Machen Sie sich also hier noch keine Gedanken über die zeitliche Realisierbarkeit.

### Sammeln

Mit dem Bild wichtiger Intentionen vor Augen bitten Sie die Teilnehmenden, sich zu zweit oder allein (je nach Bedürfnis) wieder mit Zetteln und Stiften auszurüsten und erstrebenswerte Ergebnisse darauf (möglichst gut lesbar) nach folgendem Schema zu notieren:

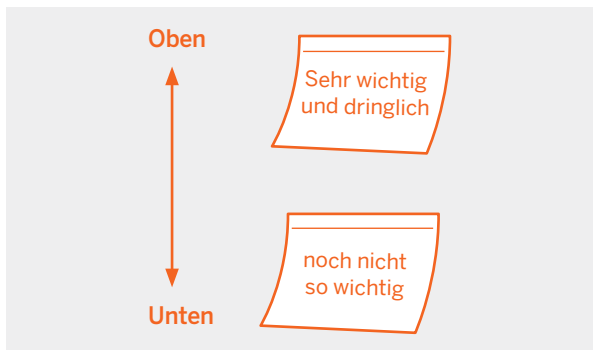
*„Für (Zielgruppe XY) ... schaffen wir ..., damit<sup>6</sup> ...“*



### <sup>6</sup> Servicestelle Prävention:

*„Aus der Beantwortung des „damit“ lassen sich diese Begründungen später zusammenfassen und Sie können daraus Teilziele ableiten bzw. Ihre gesamte Zielkaskade reflektieren.“*

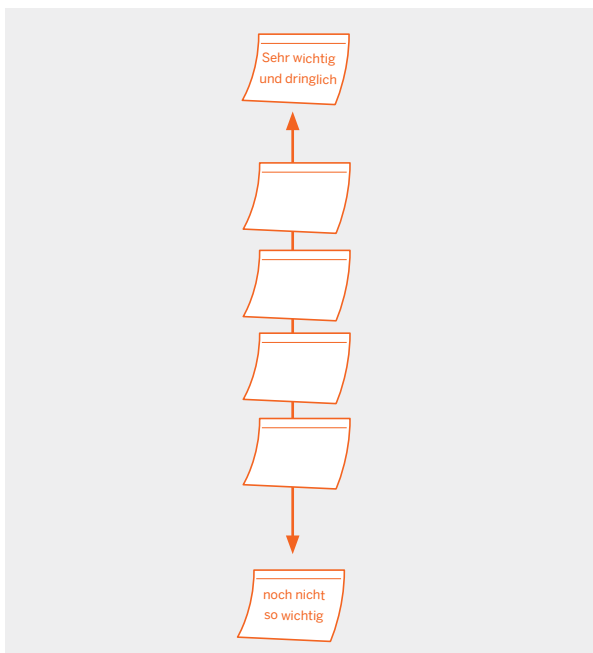
Erlauben Sie den Teilnehmenden wieder eine kurze Phase der Vergemeinschaftung (schreiben, an die Wand kleben, ähnlichen Aussagen zuordnen und umpositionieren, das entstehende Gesamtbild nachvollziehen, Verständnisfragen stellen – keine Vorstellung aller einzelnen Ergebnisse, das ist zu zeitintensiv!).



In der Zwischenzeit bereiten Sie an der rechten Seite der freien Wand eine senkrechte Achse vor (z. B. mit Hilfe von Klebestreifen) und beschriften Sie die beiden Pole (oben und unten) mit Klebezetteln:

### Priorisieren

Laden Sie nun die strategisch verantwortlichen Teilnehmenden (z. B. Mitglieder der Steuerungsgruppe) ein, Klebezettel von der linken Wandseite abzulösen und auf der Skala (rechte Wandseite) untereinander zu verorten. Weisen Sie darauf hin, dass die verschiedenen angestrebten Ergebnisse möglichst nicht nebeneinander, sondern in einer klar erkennbaren Rangfolge untereinander angeordnet werden sollen.



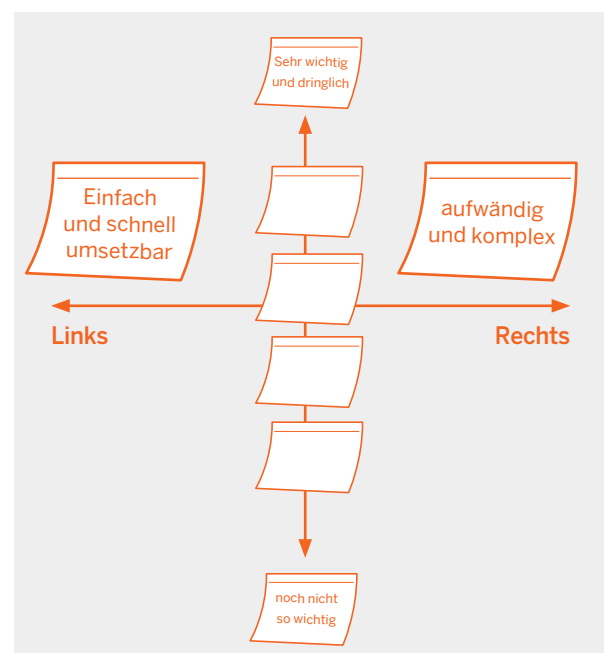
Bitte Sie die Priorisierenden außerdem, die Einordnung ohne Diskussion(en) vorzunehmen. Jede der steuernd tätigen Personen kann einfach die Klebezettel einer anderen Person ablösen und an eine andere Position kleben.

Erst wenn Sie feststellen, dass bestimmte Klebezettel häufiger hoch- und wieder hinuntergehängt werden oder Frust entsteht, lassen Sie zu, dass sich die Priorisierenden über ihre Gründe austauschen und gemeinsam einen Platz finden, der für alle Interessierten stimmig ist. Erfahrungsgemäß wird das bei sehr wenigen Themen überhaupt vorkommen und dann relativ schnell geklärt werden können.

*Die Erklärung für diese sehr strikte Anmoderation ist, dass Sie als Gruppe nur begrenzte Kapazität haben und nicht zu viel gleichzeitig erledigen können. Da ist es besser für die Motivation der Beteiligten und die Akzeptanz im Umfeld, etwas tatsächlich fertigzustellen und dann mit dem Nächsten zu beginnen als mit allem gleichzeitig zu starten und lange keine sichtbaren Ergebnisse zu schaffen.*

### Schätzen

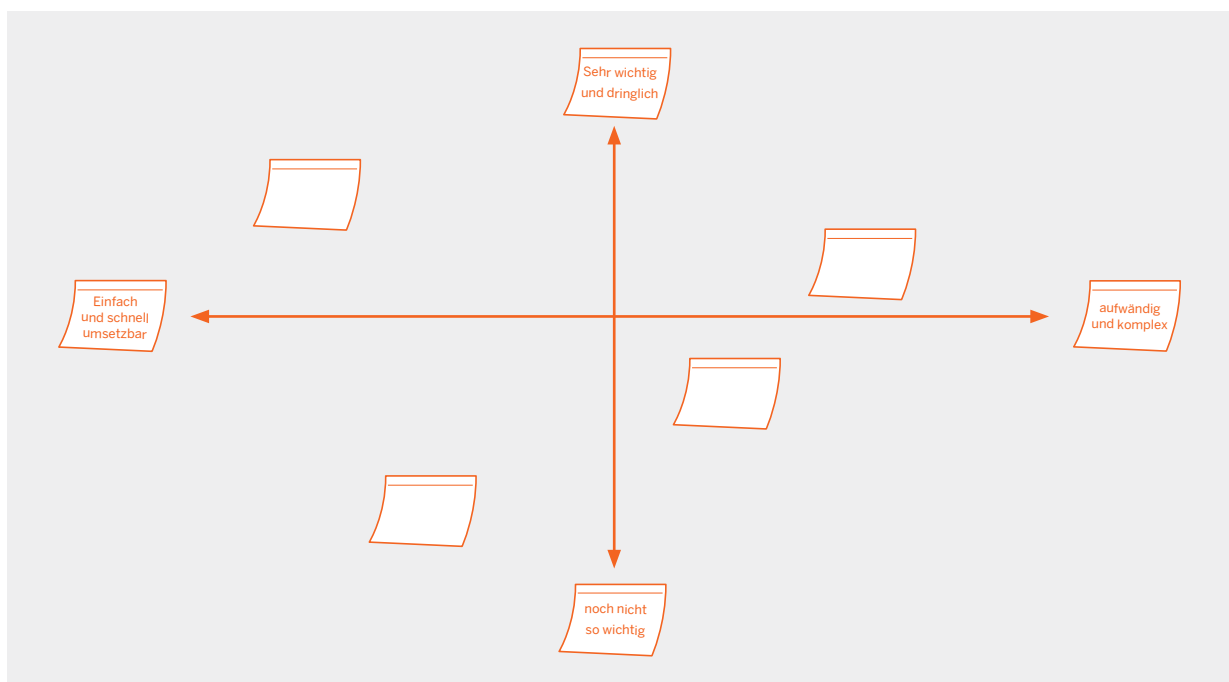
Bereiten Sie eine weitere Skala vor (wieder mit Klebestreifen), diesmal horizontal. Diese Skala beschriften Sie folgendermaßen:



Nun bitten Sie die Priorisierenden, einen Schritt zurückzutreten und die operativ Tätigen<sup>7</sup> aus der Gesamtgruppe einen Schritt vorzutreten. Möglicherweise gibt es auch Personen, die in beiden Rollen gefragt sind.

Die Aufgabe der Beteiligten mit der eher operativen Ausrichtung ist es nun, alle Klebezettel je nach Aufwand und Komplexität nach links und rechts zu verschieben. Die Priorisierung der ersten Gruppe (wichtig/noch nicht so wichtig) muss jedoch in jedem Fall bestehen bleiben. Die Kärtchen dürfen demnach nur auf der horizontalen Achse, aber nicht nach oben oder unten verschoben werden. Auch diese Aktivität wird überwiegend ohne viel Diskussion ausgeführt, nur bei unterschiedlichen Ansichten gehen die Interessierten miteinander ins Gespräch. Wenn einzelne Beteiligte dazu übergehen, einer Person das Handeln zu übertragen und ihre Einschätzungen zuzurufen, fordern Sie sie immer wieder freundlich auf, selbst aktiv zu werden.

Am Ende der Gesamtaktivität sollte folgendes Bild (Beispiel) an der Wand entstanden sein:

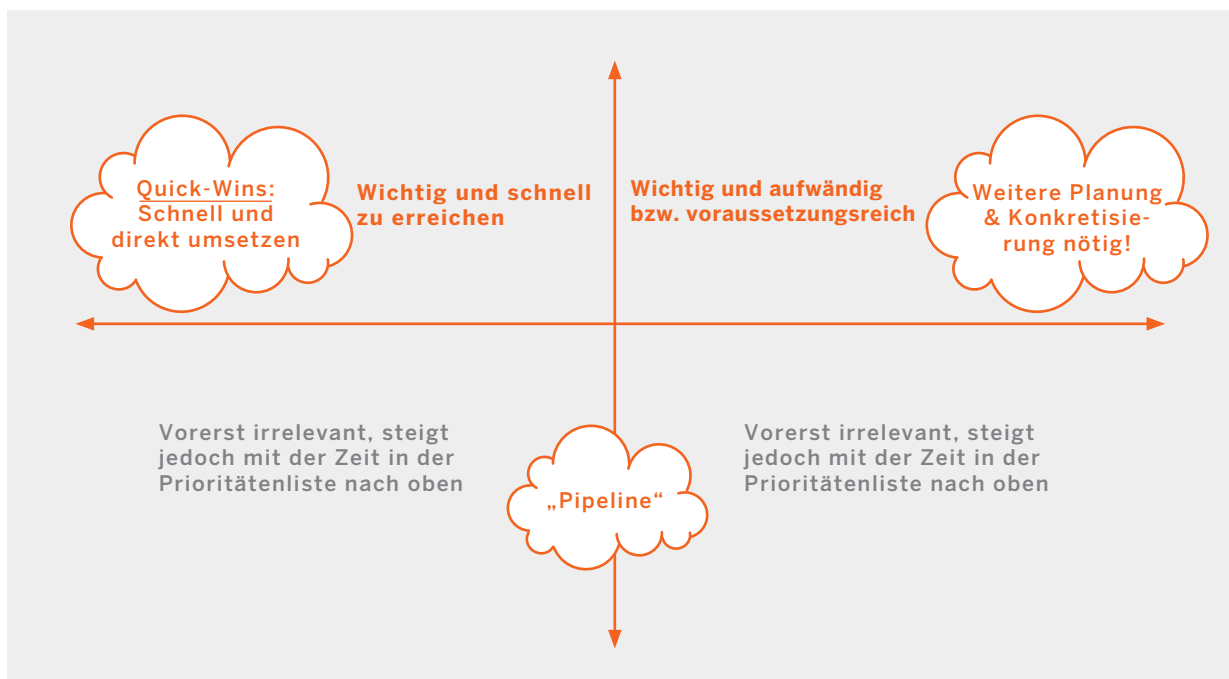


#### <sup>7</sup> Servicestelle Prävention:

„Sollten Sie die Methode in einem Setting einsetzen wollen, in dem die operative Ebene nicht vertreten ist (bspw. in der Steuerungsgruppe), sollten Sie spätestens für den Teilschritt „Schätzen“ ein zusätzliches Treffen vereinbaren und ausgewählte Vertreter\*innen der Umsetzungsebene hinzubitten. Diese haben eine realistische Einschätzung zum Aufwand und zur Komplexität der erdachten Vorhaben. Zusätzlich sichern Sie sich so von vornherein deren Unterstützung für die spätere Umsetzung.“

### Fokus setzen

Relevant für Ihre weitere Arbeit sind nun die beiden oberen Quadranten. Links oben befinden sich Ergebnisse, die wichtig sind und die Sie als Gruppe zugleich relativ schnell erreichen könnten, also mögliche „Quick-Wins“. Rechts oben haben Sie es mit wichtigen, aber aufwändigen und möglicherweise voraussetzungsreichen Ergebnissen zu tun. Hier wird es nötig sein, weitere Planungen zu machen und die Ergebnisse noch etwas zu konkretisieren oder sogar in einem ersten Schritt weniger umfangreich und kleinschrittiger zu denken.



Betrachten Sie in der Gesamtgruppe die insgesamt zur Verfügung stehende Kapazität (Arbeitskraft, Zeit, finanzielle Ressourcen) im nächsten Zeitraum (bis Sie in dieser Zusammensetzung wieder zusammenkommen können). Einigen Sie sich darauf, welche der Ergebnisse Sie – von oben nach unten denkend – innerhalb dieses Zeitraums erreichen wollen/müssen.

Die am Ende übrig gebliebenen Ideen bilden eine Umsetzungs-Warteschlange oder „Pipeline“. Bei jedem Ihrer gemeinsamen Folgetermine können Sie sich das

Gesamtbild in Erinnerung rufen und die Priorisierung anpassen bzw. neue Ideen aufnehmen und in die bestehende Rangfolge einsortieren. So haben Sie immer ein klares und einheitliches Bild davon, was Sie gerade mit Priorität bearbeiten und was Sie bewusst noch nicht angehen, um sich nicht zu verzetteln.

Die Schritte 4 und 5 dienen im Anschluss dazu, sich gemeinsam auf die zu erreichenden Ergebnisse im anstehenden Zeitraum zu vereinbaren.

## 4 Schritt 4: Aspekte des Vorgehens sammeln

In diesem Schritt zeigt sich der Vorteil einer möglichst vielfältigen Zusammensetzung der Teilnehmenden besonders deutlich. Wenn Sie und die anderen Anwesenden darüber nachdenken, welche konkreten Aufgaben es nun zu erledigen und was es alles zu beachten gilt, um die angestrebten Ergebnisse aus den oberen beiden Quadranten zu erreichen<sup>8</sup>, dann helfen möglichst unterschiedliche Perspektiven, um das ganze Bild zu erfassen.

Erlauben Sie sich ein unstrukturiertes Brainstorming nach den üblichen **Brainstorming-Regeln**:

- Sammeln ohne Bewerten
- Masse statt Klasse
- Visualisieren!
- Ein Aspekt pro Karte

Bieten Sie die folgenden Fragen als Leitfragen an:

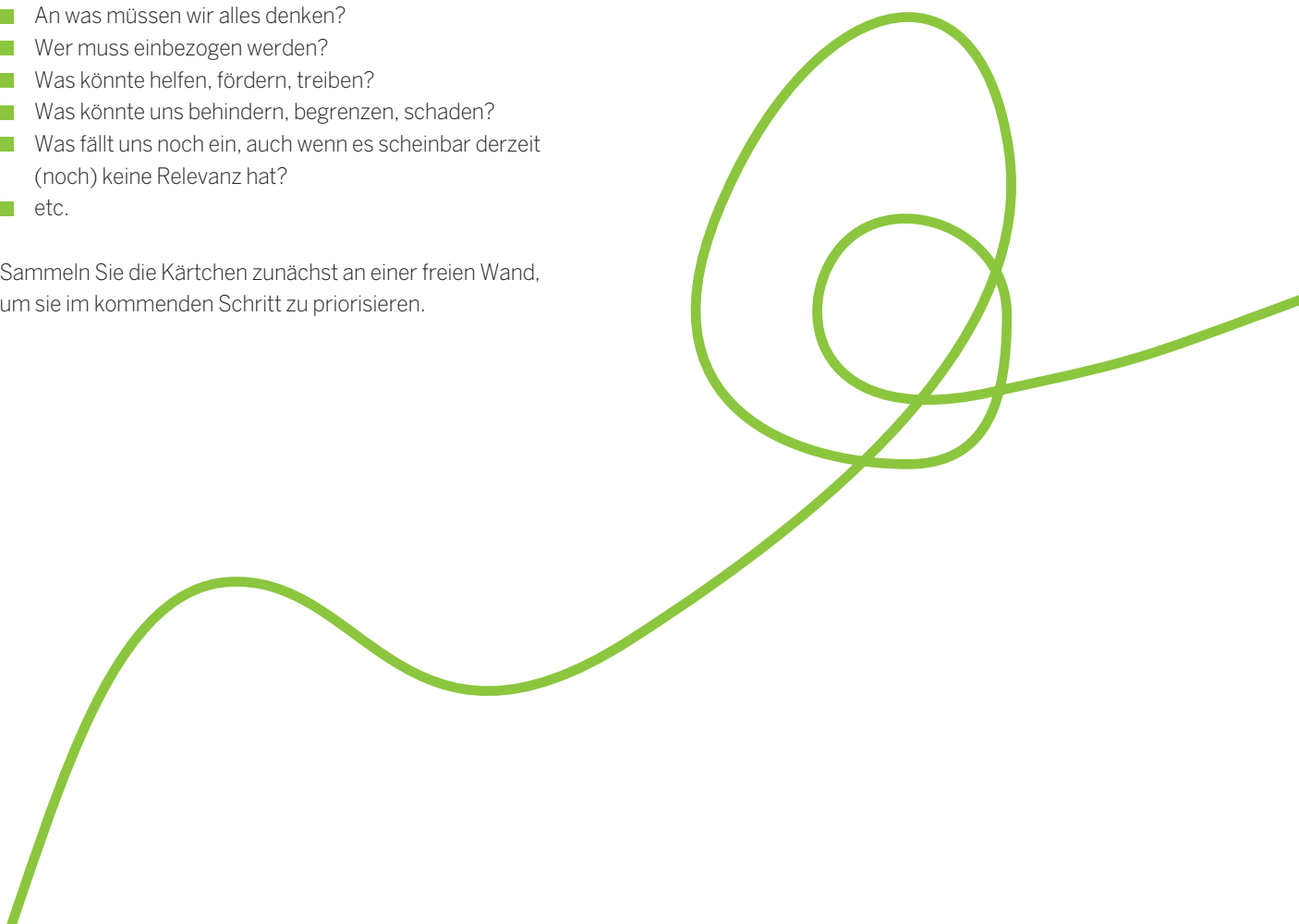
- An was müssen wir alles denken?
- Wer muss einbezogen werden?
- Was könnte helfen, fördern, treiben?
- Was könnte uns behindern, begrenzen, schaden?
- Was fällt uns noch ein, auch wenn es scheinbar derzeit (noch) keine Relevanz hat?
- etc.

Sammeln Sie die Kärtchen zunächst an einer freien Wand, um sie im kommenden Schritt zu priorisieren.



### <sup>8</sup> Servicestelle Prävention:

*„Ein großer Mehrwert dieser Arbeitsphase ist, dass nun querschnittliche Aufgaben für eine gelingende Umsetzung Ihrer gemeinsamen Strategie deutlich werden. Zusammenhänge und Synergien zwischen unterschiedlichen Bereichen, Zielen und Vorhaben zu erkennen und zu nutzen, ist ein wesentliches Element einer gelingenden Gesamtstrategie.“*



## 5 Schritt 5: Organisieren und Strukturieren

Im fünften Schritt bringen Sie gemeinsam eine Struktur in die vielen gesammelten Aspekte. Wie diese Struktur genau aussieht, hängt von dem individuellen Inhalt Ihres Prozesses ab. Gehen Sie deshalb wie folgt vor:

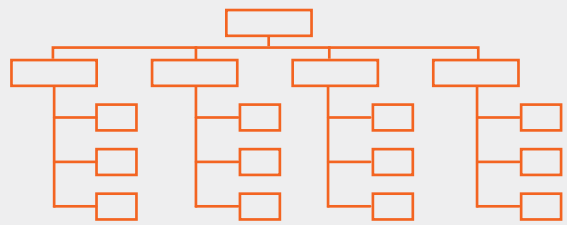
Setzen Sie einen Fokus: Was ist wichtig?

Lassen Sie sich im weiteren Vorgehen immer von der Frage „Was ist wichtig?“ leiten. Die Zeit ist knapp und Sie werden es nicht schaffen, alle Aspekte zu betrachten und richtig einzuordnen. Laden Sie die Beteiligten wieder ein, an die Wand zu treten und die Aspekte herauszugreifen, die ihnen wichtig erscheinen, um sie dann miteinander in Beziehung zu bringen. Dabei haben Sie mehrere Möglichkeiten:

### Strukturieren Sie nach...

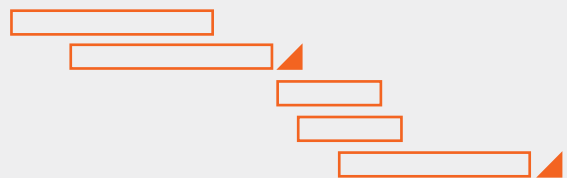
#### a) Inhaltlichen Aspekten

Nach inhaltlichen Aspekten zu strukturieren ist dann sinnvoll, wenn es für Sie besonders hilfreich ist, einen Überblick über ein kompliziertes Unterfangen zu erhalten und die dafür notwendigen Aktivitäten größeren (Arbeits-) Paketen zuzuordnen. So verringern Sie das Risiko, wichtige Teilaspekte zu vergessen.



#### b) Abläufen

Nach Abläufen zu strukturieren ist vor allem dann sinnvoll, wenn inhaltliche oder zeitliche Abhängigkeiten bestehen, wenn also z. B. eine Aktivität davon abhängt, dass eine andere Aktivität vorher abgeschlossen wurde.



#### c) Priorität

Wenn die gesammelten Aktivitäten eher unabhängig voneinander erfolgen können, empfiehlt es sich, nach Priorität zu strukturieren. Dann gelingt es leichter, auf die wichtigen Dinge zu fokussieren.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Detaillieren Sie nach Bedarf

Ihre gemeinsame Zeit ist kostbar, darum gehen Sie nur so weit ins Detail wie es nötig ist, damit die Beteiligten ein handlungsorientiertes gemeinsames Bild bekommen können.<sup>9</sup> Das Ziel ist, dass alle Personen, denen konkrete Aufgaben zugeteilt sind, klare nächste Schritte sehen und gehen können. Erfahrene Akteure brauchen dafür möglicherweise weniger Details als unerfahrenere.



#### <sup>9</sup> Servicestelle Prävention:

„Möglicherweise ist es zu Beginn der Entwicklung einer Gesamtstrategie noch zu früh, um für einzelne Maßnahmen ins Detail zu gehen. Wichtiger an dieser Stelle: nächste Schritte zur Klärung (von erforderlichen Rahmenbedingungen) festlegen und Verantwortlichkeiten verteilen.“



## 6 Schritt 6: Nächste Schritte festlegen

Im letzten Schritt geht es darum, konkrete nächste Aktivitäten zu planen. Dazu gehört, zu klären:

- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Was muss/kann als Nächstes getan werden?
- Was muss als Nächstes weiter geplant werden?

### Nachbereitung und Zusammenarbeit im weiteren Verlauf

Besonders hilfreich ist es, die konkreten Aufgaben schriftlich festzuhalten, am besten sogar in einem virtuellen Tool, zu dem alle Beteiligten Zugang haben, sodass im Laufe der nächsten Wochen alle Transparenz darüber haben, wer woran arbeitet und welche Aktivitäten abgeschlossen werden. Außerdem sollten Sie den Beteiligten ein Fotoprotokoll der gemeinsamen Veranstaltung zur Verfügung stellen.

Damit der gesamte operative Prozess zu einer guten Gewohnheit wird und Aufgaben tatsächlich regelmäßig übernommen und Ergebnisse erreicht werden, ist es wesentlich, so häufig wie möglich zusammenzukommen. Die „Big Wall“ priorisiert auf Zeit. Die Prioritäten verändern sich mit der Bewegung des Umfeldes und in jenem Maße, in dem Ihre Akteure miteinander lernen, was möglich ist und was sie leisten können.

Wenn Sie regelmäßig (etwa einmal im Quartal) zusammenkommen und mit einer, der Sache angemessenen Zielstrebigkeit durch die sechs Schritte gehen, wird Ihr kommunales Netzwerk ergebnisfokussierter und erfolgreicher im Schaffen neuer Realitäten.



## DER BEZIEHUNGSRAUM

Die Arbeit im sogenannten Beziehungsraum bietet diverse Möglichkeiten, eine Kultur der konstruktiven und wertschätzenden Zusammenarbeit herauszubilden, in der sich Einzelne gerne einbringen und persönlich entwickeln können.

Ergebnisorientierte und bereichsübergreifende Netzwerke innerhalb von Linienorganisationen aufzubauen, ist nach wie vor keine Regelpraxis in Kommunen und dadurch mit einigen Herausforderungen verbunden. Zum einen müs-

sen Verantwortlichkeiten und Regelungen gemeinsam expliziert werden, um arbeitsfähig zu werden und zu bleiben. Zum anderen gilt es, gemeinsam etwas wirklich Neuartiges hervorzubringen, neue Wege zu gehen. Dafür braucht es Kreativität, Vertrauen und Lust auf „Ko-Kreation“, also aufeinander aufbauendes gemeinsames Er-Schaffen. Dafür ist der Beziehungsraum wie geschaffen. Dank der hier investierten Arbeit wird Ihnen der Aufbau eines gut strukturierten und akzeptierten Governance-Raums (siehe Kapitel 3.) leichter gelingen.



### Leitfaden für Gespräche über aktive Beteiligung

Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie als kommunale\*r Koordinator\*in auf einen anderen möglichen Netzwerkakteur zugehen. Sie möchten diese Person dafür gewinnen, sich aktiv zu engagieren. Bisher hat Ihr Gegenüber sich weniger stark eingebracht, als Sie es sich gewünscht haben. Wie gehen Sie in ein solches Gespräch? Was sagen Sie, um die Person zu gewinnen? Möglicherweise kann der folgende Gesprächsleitfaden Ihr eigenes Repertoire an sprachlichen Interventionen für solche Fälle ergänzen:

#### Der Gesprächsleitfaden

1. Erzählen Sie vom Sinn und Zweck des Netzwerks (› **WHAT**).
2. Dann stellen Sie folgende Fragen und geben ausreichend Raum für die Antwort(en), während Sie aufmerksam zuhören:
  - „Wie empfinden Sie dieses Vorhaben?“
  - „Was brauchen Sie, um das aktiv mitzutragen und sich einzubringen?“
  - „Was noch?“
  - „Was kann ich in meiner Rolle als kommunale\*r Koordinator\*in dabei für Sie tun?“
3. Anschließend spiegeln Sie:
  - „Ich habe verstanden, dass ...“
  - „Das kann ich für Sie tun (mitnehmen, adressieren, etc.) ...“
  - „Das kann ich leider nicht für Sie tun ..., weil ...“

#### Die Wirkung

Mit dem Start über das Wofür (› **WHY**) des Netzwerks ermöglichen Sie Ihrem Gegenüber, sich emotional mit dem Sinn und Zweck zu verbinden. Dafür brauchen Sie nicht viele Worte und Erklärungen. Legen Sie den Fokus auf die anschließenden Fragen. Damit ermöglichen Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner\*in, aktiv zu werden und selbst zu überlegen, was sie oder er bräuchte, um sich stärker einzubringen. Ob die Person sich engagiert steht damit gar nicht mehr zur Diskussion, es geht lediglich um die nötigen Rahmenbedingungen. Das Nachhaken durch die Frage „Was noch?“ ist sehr wichtig, denn es erlaubt Ihrem/Ihrer Gesprächspartner\*in, weiter und tiefer zu denken. Wiederholen Sie diese Frage „Was noch?“ einige Male. Oft sind Beweggründe und wahrgenommene Hindernisse vielschichtig. Sie zeigen damit, dass Sie sich wirklich für die Belange des Gegenübers interessieren – das wirkt öffnend.

Durch Ihre Spiegelung in Schritt 3 ermöglichen Sie Ihrem jeweiligen Gegenüber zu prüfen, inwieweit Sie sie/ihn verstanden haben. Abschließend wird expliziert, was die Person von Ihnen erwarten kann und was nicht. Dadurch entsteht Verbindlichkeit.



## Stakeholder-Interviews (Theorie U)

– zur Vertrauensbildung und Kalibrierung der Rollenausübung während des Prozesses

### Was sind Stakeholder-Interviews?

Stakeholder-Interviews wurden im Rahmen der sogenannten „Theorie U“ von Otto Scharmer (vgl. Scharmer) entwickelt und sind kurzgefasste Gespräche, die Sie als **Koordinator\*in mit Ihren wichtigsten Stakeholdern im Netzwerk** führen können, um die Zusammenarbeit zu stärken. Diese Interviews geben Ihnen die Möglichkeit, sich in die Rolle der Interviewpartner\*innen hineinzuversetzen. Dadurch können Sie Ihre eigene Rolle aus einem anderen Blickwinkel betrachten und für sich ableiten, welche Art der Beziehungsarbeit (oder ggf. auch Governance-Arbeit im Sinne einer Anpassung des gemeinsamen expliziten Rollenverständnisses) adäquat ist.<sup>10</sup>



#### <sup>10</sup> Servicestelle Prävention:

„Die Stakeholder-Interviews bieten sich gut als Einstieg an, wenn das Programm in Ihrer Kommune startet und/oder Sie neu in der Rolle der Koordination sind. Seien Sie im Gespräch offen und bereit dafür, die Perspektive zu wechseln. Bewerten Sie das Gesagte nicht (sofort), sondern reflektieren Sie im Nachgang des Gesprächs in Ruhe. Nicht alle guten Ideen lassen sich mit den Rahmenbedingungen Ihrer Rolle und/oder des Programms vereinbaren. Reflektieren Sie mögliche Spannungsfelder mit Vorgesetzten und/oder Kolleg\*innen.“

### Mehrwert von Stakeholder-Interviews

Der Nutzen von Stakeholder-Interviews liegt darin, dass Sie...

- Klarheit über die Auswirkungen Ihrer Arbeit aus dem Blickwinkel des jeweiligen Stakeholders gewinnen,
- Ihr Verständnis dafür schärfen, wie Ihre Stakeholder den Wert Ihrer erbrachten Arbeit beurteilen,
- Ideen für eine schnelle Verbesserung der Situation ableiten können,
- Barrieren und Blockaden identifizieren, die es zu überwinden gilt,
- Ihr persönliches Verhältnis zu Ihren wichtigsten Stakeholdern intensivieren.

### Rahmen und Vorbereitung

Stakeholder-Interviews funktionieren am besten in einem persönlichen Gespräch. Falls die Umstände dies nicht erlauben, ist auch ein Telefoninterview möglich. Benutzen Sie die unten beschriebenen Leitfragen – wenn es die Situation erfordert, können Sie auch davon abweichen.

- **Empfohlener Zeitbedarf:** 30-45 Minuten für ein Telefoninterview, 30-90 Minuten für ein persönliches Interview
- **Vor- und Nachbereitungszeit:** je 30 Minuten
- **Material:** Leitfragen, Papier und Stifte für Notizen
- **Vorbereitung:** Identifizieren Sie solche Stakeholder, die für die derzeitige Situation oder Herausforderung relevant sind. Erarbeiten Sie jeweils Fragen für den spezifischen Kontext. Entscheiden Sie, ob die Interviewfragen der/dem Gesprächspartner\*in im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden.
- **Einstimmung:** Sorgen Sie vor dem unmittelbaren Beginn des Stakeholder-Interviews für eine Zeit der Stille oder Vorbereitung. Nehmen Sie sich vor den Interviews einige Minuten Zeit, um sich mit offenem Denken und offenem Fühlen auf das Gespräch einzustellen.



**Weitere Methoden zu Theorie U sind hier zu finden:** <https://www.presencing.org/resource/tools>

### Das Gespräch

Hören Sie mit geöffnetem Geist und offenem Herzen zu. Machen Sie sich Notizen und folgen Sie den Prinzipien (siehe unten). Seien Sie spontan: Erlauben Sie sich, von den Leitfragen abzuweichen. Die Leitfragen sollen die Arbeit unterstützen, nicht behindern!

### Leitfragen

1. Wenn Sie an Ihre Beteiligung im Netzwerk denken, welches ist Ihr wichtigstes Ziel und was brauchen Sie, um dieses umsetzen zu können?
2. Warum braucht das Netzwerk Sie und Ihre Funktion? Was können Sie einbringen?
3. Was erwarten Sie von der Rolle der kommunalen Koordination?
4. Wenn ich, als Koordination, in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten Monaten zwei Dinge verändern könnte, welche Veränderungen wären von größtem Wert und größter Bedeutung für Sie?
5. Wie kann das Netzwerk Anreize schaffen und was schafft bei Ihnen persönlich Motivation, um sich aktiv zu beteiligen?

### Nach dem Gespräch

1. Nehmen Sie sich sofort im Anschluss an das Interview genügend Zeit, um zu reflektieren. Notieren Sie Ihre Schlüsselgedanken.
2. Schließen Sie die Feedbackschleife. Schicken Sie innerhalb von 12 Stunden nach dem Interview ein Dankschreiben (per E-Mail) an Ihre\*n Interviewpartner\*in.

### Prinzipien für Stakeholder-Interviews

- Schaffen Sie Transparenz und Vertrauen über Sinn und Zweck des Interviews. Etablieren Sie im Vorfeld einen persönlichen Kontakt (z. B. telefonisch oder auf einer gemeinsamen Veranstaltung).
- Unterdrücken Sie die Stimme des Urteilens, um die Situation tatsächlich mit den Augen des/r Interviewpartner\*in zu sehen. In diesem Moment geht es nicht darum, ob Sie mit der Sichtweise Ihres Gegenübers übereinstimmen. Wesentlich ist es, die Perspektive des Stakeholders zu erkennen.
- Benutzen Sie Ihre Unwissenheit (Zugang zum offenen Denken finden): Achten Sie während des Gesprächs aufmerksam auf die Fragen, die sich Ihnen stellen und vertrauen Sie ihnen. Haben Sie keine Angst, einfache Fragen oder Fragen, mit denen Sie eigene Wissenslücken zeigen, zu stellen.
- Hören Sie positiv und empathisch zu (Öffnung des Fühlens), so schaffen Sie eine Verbindung zum/r Interviewpartner\*in und eine Atmosphäre, in der alles gesagt werden darf. Stellen Sie Nachfragen und laden Sie Ihr Gegenüber zum Erzählen ein. Das heißt auch, dass Sie sich für die Zeit des Interviews mit eigenen Darstellungen zurückhalten sollten.
- Benutzen Sie die Fähigkeit aus der Zukunft zu hören (Zugang zum offenen Willen finden): Versuchen Sie die für den/die Interviewpartner\*in beste Zukunftsvision zu erspüren, die gegenwärtig entstehen will. Wie könnte diese beste Zukunftsmöglichkeit aussehen?
- Seien Sie während des Interviews komplett präsent und gegenwärtig. Unterbrechen Sie auch einen kurzen Moment der Stille nicht. Momente der Stille können wichtige Zündfunken sein, die reflexive Ebene einer Konversation zu vertiefen. Oft gehen solche Chancen verloren, weil der/die Interviewende sich gezwungen fühlt, die nächste Frage zu stellen. Seien Sie mutig. Bleiben Sie im Moment!
- Gehen Sie nicht mit der Erwartungshaltung in das Gespräch, eine Lösung, einen konzeptionellen Mehrwert oder eine Strategieentwicklung zu gewinnen. Das Stakeholder-Interview dient der Vertiefung der zwischenmenschlichen Beziehung und dem Aufbau von Vertrauen.



## DER GOVERNANCE-RAUM

Der Governance-Raum dient der gemeinsamen Arbeit an den Netzwerkstrukturen. Je besser es gelingt, den Sinn strukturell zu verankern und nicht nur als „Motivationsbotschaft“ aufzufassen, desto wirksamer.

In Ihrer Kommune möchte man gemeinschaftlich und mit allen beteiligten Organisationen und Trägern (in Ko-Kreation) dafür sorgen, dass Kinder gut und gesund aufwachsen können. Es liegt in der Sache, dass alle Beteiligten ihr Bestmögliches beitragen, damit dies gelingen kann. Und trotzdem scheint es vielleicht manchmal so, als würden manche Akteure keine (sichtbare) Verantwortung für den gemeinsamen Auftrag übernehmen, oder zumindest keine erkennbare Aktivität beisteuern, selbst wenn Sie, als Koordination, bereits viel Energie in Vertrauensbildung und Beziehungsarbeit investiert haben.

Gerade für den Aufbau eines motivierten und energetisierten Netzwerkes ist der Governance-Raum unerlässlich. Im ersten Raum, dem operativen Raum, betrachten wir vorrangig, WIE Sie die anstehende Arbeit erfassen, priorisieren, operationalisieren und nachverfolgen können. Wir haben noch nicht beantwortet, WER das eigentlich tun sollte.

Eine einleuchtende, aber in klassischen Verwaltungsstrukturen oftmals sehr fernliegende Antwort wäre: „Das müssen wir alle gemeinsam anfassen!“ Letztendlich ist das Ziel, dass alle Beteiligten sich und ihre wesentliche Perspektive aktiv in die gemeinsame Netzwerkarbeit einbringen. Aber wer ist dieses WIR? Wen braucht es, damit WIR vollständig und arbeits- sowie entscheidungsfähig sind? WER tut konkret die Arbeit, die nicht (ausschließlich) in den wenigen gemeinsamen Sitzungen getan werden kann, bei denen alle relevanten Personen in einem Raum sind? Diese und noch weitere Unklarheiten sorgen häufig dafür, dass selbst gute Initiativen ins Stocken geraten.



### Typische Muster, die die Netzwerkarbeit lähmen (können)

#### ■ Entscheidungs lähmung

Es werden sehr viele Stakeholder in einen Entscheidungsprozess einbezogen, weil man sich unsicher ist, wo die eigentliche Entscheidungs-, Planungs- oder Umsetzungs kompetenz verortet ist. Gleichzeitig besteht nur ein sehr nebulöses Verständnis davon, WIE eine Entscheidung zustande und letztendlich in die Umsetzung kommen sollte. Also wird in vielen Schleifen das Für und Wider diskutiert – man wartet ab, bis sich alle (manchmal willkürlich ausgewählten) Beteiligten auf eine gemeinsame Antwort geeinigt haben. Das dauert lange und kostet alle, die etwas voranbringen möchten, viel Energie und Ressourcen.

#### ■ Minimalkonsens

Um einen langwierigen Entscheidungsfindungsprozess abzukürzen, wird oftmals ein Kompromiss geschlossen. Der kleinste gemeinsame Nenner ist leider häufig so klein, dass die Wirkung nicht mehr im Verhältnis zum getriebenen Aufwand steht. Hier geht viel Energie verloren.

#### ■ Politisches Taktieren

Im Rahmen der bereichsübergreifenden Netzwerkarbeit befinden Sie sich in einem Gefüge, in dem es keine klaren Hierarchien und Weisungsbefugnisse der Beteiligten untereinander gibt. Lange Findungsprozesse lassen sich also schwerlich über Machtausübung abkürzen, wie das innerhalb einer klassischen Linienorganisation der Fall wäre. Gleichzeitig verfolgen Sie aber einen gemeinsamen Sinn und haben sich auch erfolgreich auf gemeinsame strategische Ziele geeinigt. Häufig stehen einem gemeinsamen zügigen Handeln dennoch Hürden im Weg. Schnell kommen Sie gemeinsam an einen Punkt, an dem individuelle Interessen der beteiligten Organisationen betroffen sind. Es geht bspw. um die Verteilung von Geldern und Ressourcen, um die Übernahme von politischer und fachlicher Verantwortung, um Einflussnahme auf die Prioritäten einzelner Akteure.

Da ist es nur verständlich, dass es zu Versuchen kommt,

- Interessensgemeinschaften zu bilden,
- Fragestellungen zunächst bilateral zu klären,
- vehement Position zu beziehen, um bestimmte Entwicklungen von vornherein abzublocken, oder
- von der eigenen Vorstellung abweichende Entwicklungen möglichst durch Nichtbeachtung im Sande verlaufen zu lassen.

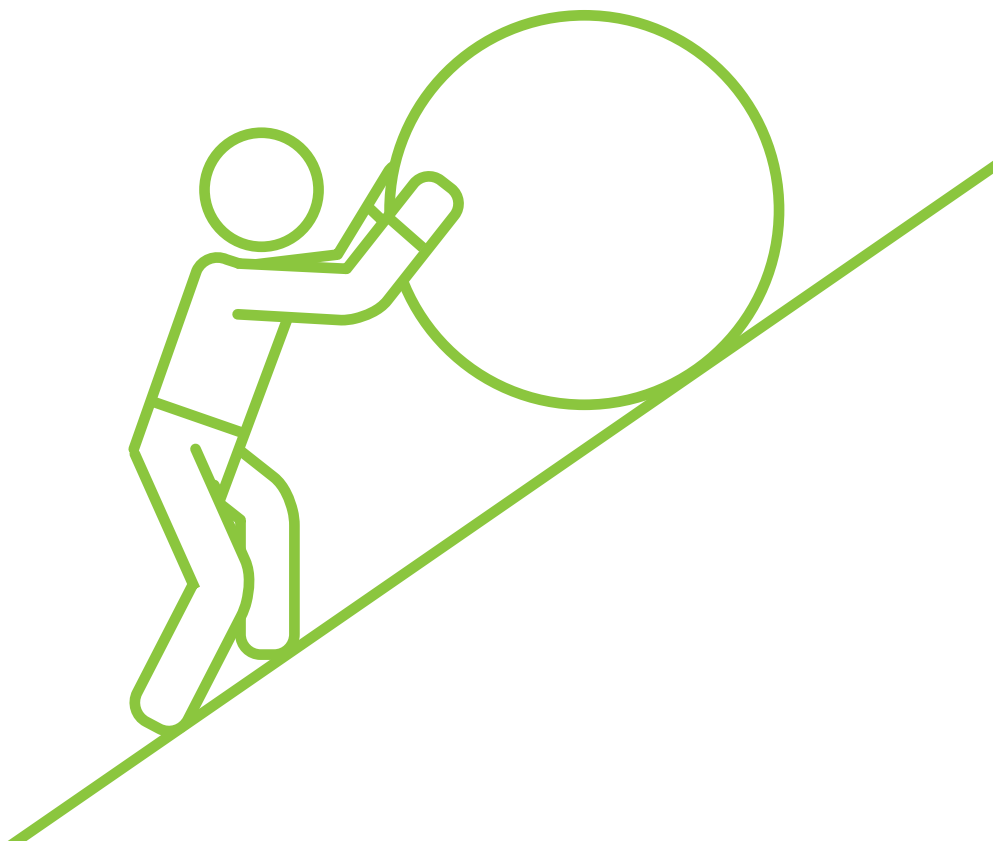
Was wäre aber, wenn es diese Verhaltensweisen (und Sie kennen sicher noch weitere Muster ähnlicher Art) gar nicht bräuchte? Wenn zu jeder Zeit in der gemeinsamen Arbeit eine große Klarheit bestehen würde, wer für was verantwortlich ist, von wem Sie welche Aktivität und welche Entscheidung erwarten können und wozu jeder einzelne beteiligte Akteur Teil des Netzwerkes ist? Wäre es nicht befreiend zu wissen, dass Sie als Koordinierende\*r des Netzwerkes in gewissen Angelegenheiten nicht mitwirken müssen, weil diese sicher in der Hand anderer kompetenter Rollenträger liegen?

Meist sind die sichtbaren Verhaltensweisen (wie Motivationslosigkeit, mangelnde Verantwortungsbereitschaft, Verzögerung, Taktieren, Abblocken etc.) der beteiligten Personen eher Symptom als Ursache. Es mag Ausnahmen geben, dennoch gehen wir grundsätzlich davon aus, dass es eher strukturelle als persönliche Gründe sind, die die kommunale Netzwerkbildung erschweren. Somit wird verständlich, dass Appelle, motivierende Veranstaltungen und Vertrauensbildungsmaßnahmen irgendwann an ihre (strukturell bedingten) Grenzen kommen.

In der Praxis der meisten Netzwerke werden die zwischenmenschlichen Beziehungsräume mit implizitem Erwartungsmanagement überfrachtet: Weil es innerhalb von Netzwerken keine offizielle, rechtlich belastbare Struktur der Weisungsbefugnis gibt, werden alle Erwartungen implizit und über die Beziehungsarbeit abgebildet. Das ist für die Akteure anstrengend und für das Netzwerk hoch unökonomisch! Diese Art der Verantwortungsverteilung muss, da sie niemandem wirklich klar ist, wie bei Sisyphos immer wieder gemacht werden.

- Wenn eine handelnde Person aus dem Netzwerk ausscheidet, muss mit seinem/r Nachfolger\*in die Vertrauensbildung von vorne beginnen.
- Wenn sich aufgrund äußerer Einflüsse Entscheidungsprämissen ändern, muss die ganze Kaskade an informeller Einflussnahme wiederholt werden.
- Und natürlich geht in Engpass-Situationen das Interesse der eigenen Organisation/Abteilung vor.

Es gibt also genügend Gründe, ein mühsam abgerungenes informelles Engagement im Nachgang in Frage zu stellen, oder nicht einzuhalten.



### „KENNEN SIE DAS ...?“

#### Ein Beispiel zur „impliziten Einflussnahme“ – leicht erklärt.

Sind Sie schon mal kurz vor Ortseingang auf einer Landstraße einem dieser digitalen Geschwindigkeitsmessgeräte begegnet, die mit Hilfe eines traurigen Smileys deutlich darauf hinweisen, dass Sie über dem erlaubten Tempolimit fahren, aber ein lächelndes Gesicht zeigen, sobald Sie die erlaubte Geschwindigkeit einhalten?

Deutlich mehr Menschen passen ihre Geschwindigkeit aufgrund dieses Hinweises an, als durch die reine Anwesenheit eines Ortseingangsschildes – und das, obwohl damit keine Bestrafung (z. B. Geldbuße) einhergeht. Es ist bloß ein Hinweis. Interessant, weil den Fahrenden eigentlich keine zusätzlichen Informationen zur Verfügung gestellt werden, sie sehen auf ihrem Tacho genauso gut, ob sie die zulässige Geschwindigkeit einhalten. Der Unterschied ist, dass es auf diesem Schild am Straßenrand auch **andere** Personen sehen können. Somit wurde ihr bisher implizites Wissen expliziert!

Gemeinsam explizierte Regeln schaffen eine neue Verbindlichkeit, vor allem dann, wenn ihre (Nicht-)Einhaltung **öffentlich sichtbar** wird. Auch, wenn keine unmittelbare negative Konsequenz damit verbunden ist. Dieser soziale Faktor kann im Sinne von positivem Gruppendruck genutzt werden. Wenn die gegenseitigen Erwartungen so ausgehandelt werden, dass neue Klarheit darüber entsteht, wer genau in einem diffusen „WIR“-Gefüge bestimmte Aktivitäten voranbringt, Entscheidungen trifft, Hindernisse beseitigt, Verantwortlichkeiten erfüllt und wenn die Akteure zu dieser expliziten Selbstverpflichtung bereit sind, wirkt die Kraft der Explikation. Was kompliziert und zeitintensiv wirkt, ist gar nicht so schwierig herzustellen. Wenn allen Netzwerkakteuren der gemeinsame Sinn und Zweck klar ist, entsteht auf natürliche Weise ein Bewusstsein gegenseitiger Abhängigkeit. Jede\*r Beteiligte „gibt“ ein Stück Freiheit und Beweglichkeit für ein gewisses Maß an Verbindlichkeit der anderen. So wird Vertrauensarbeit zur verbindlichen Struktur!

Was können Sie nun konkret tun, um bei Ihren beteiligten Akteuren die Freude an einer explizit ausgesprochenen Selbstverpflichtung zu erhöhen?



### Drei Hebel für höhere Verbindlichkeit und explizite Selbstverpflichtung

- A. Sensibilisieren Sie Ihre Netzwerkakteure für die gegenseitige Abhängigkeit.
- B. Denken Sie vor – Bieten Sie Ihren Akteuren klare, sinnvoll miteinander verzahnte Verantwortlichkeiten im gemeinsamen Netzwerk an, deren Umfang im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten liegt.
- C. Ermöglichen Sie Flexibilität – bieten Sie ein Vorgehen an, mit dem Verantwortlichkeiten im Verlauf verändert und an andere Akteure übergeben werden können. Das erhöht die Bereitschaft, Initiative zu übernehmen ohne die Konsequenzen auf lange Sicht überblicken zu können (der Alltag in den meisten heutigen Organisationen).



#### Zu A – Sensibilisierung der Akteure für ihre gegenseitige Abhängigkeit

Wenn Sie die Arbeit am gemeinsamen Sinn und Zweck – Ihrem geteilten (› WHY) – erfolgreich gemacht haben, fällt dieser erste Schritt nicht schwer. Jedem kommunalen Akteur ist dann im Grunde klar, was der Anteil der eigenen Organisation am gesamten Vorhaben ist. Jede einzigartige Kompetenz explizit zu erkennen und zu würdigen, kann ein kulturbildendes Ritual sein.

Beginnen Sie z. B. eine gemeinsame Veranstaltung damit, an den gemeinsamen Sinn und Zweck zu erinnern und daraus abgeleitet aus Ihrer Sicht darzulegen, wofür die einzelnen Akteure am Tisch sitzen. Modellieren Sie dieses Vorgehen an Ihrer eigenen Rolle als kommunale Koordination. Schildern Sie, wie Sie selbst diese Rolle sehen und bitten Sie dann die Anwesenden, ihre ähnlichen und unterschiedlichen Ansichten zu ergänzen. Wenn es bezüglich Ihrer eigenen Rolle als Koordination keine zu großen Vorbehalte gibt, die Ihnen die Legitimation absprechen würden, dieses Vorgehen zu moderieren, fahren Sie mit den Rollen der anderen Beteiligten fort. Bitten Sie die Person jeweils nach Ihrem Statement zuerst selbst, ihre Sicht dazu zu äußern. Anschließend laden Sie die anderen ein, deren Perspektive zu ergänzen.

Am besten bilden Sie diese Diskussion visuell, bspw. an einer Metaplanwand oder am Flipchart ab. Das fokussiert das gemeinsame Gespräch und ermöglicht auch, unterschiedliche Ansichten zunächst stehen zu lassen und später bewusst in einen dafür vorgesehenen Prozess zu integrieren.

#### Hier ein Vorschlag für diesen Dialog:

**Kommunale Koordination:** „Herzlich willkommen! Wir sind heute zusammeng gekommen, um unser kommunales Netzwerk zum gelingenden Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen weiterzuentwickeln und gemeinsam auszurichten. Sie erinnern sich, dass wir uns bereits Gedanken darüber gemacht haben, wofür es dieses Netzwerk braucht (› WHY) und inwiefern (› HOW) wir uns von anderen wichtigen Initiativen in dieser Kommune unterscheiden. Wir haben dazu folgende Aussagen formuliert: ...“

Gerne dürfen Sie diese schriftlich mitbringen und gut lesbar an die Wand hängen. Wenn Sie nicht so weit gekommen sind, formulieren Sie einfach Ihr persönliches Verständnis des gemeinsam Besprochenen und geben Sie es mit eigenen Worten wieder.

„Damit wir unseren Sinn und Zweck gut erfüllen können, ist es wesentlich, dass wir ein geteiltes Verständnis davon haben, wer hier am Tisch sitzt und welche einzigartigen Kompetenzen und Qualitäten die vertretenen Netzwerkpartner\*innen einbringen.“

„Ich beginne mit mir als kommunale Koordination. Für mich ist es auch sehr neu, dass ich jetzt hier mit Ihnen sitze und in die Rolle der Moderation gehe. Ich habe eine Weile gebraucht, um für mich klar greifen zu können, was die Funktion der kommunalen Koordination beinhaltet. Im Grunde verstehe ich sie als eine Art Dienstleistung für Sie und alle weiteren aktiv Beteiligten in unserem kommunalen Netzwerk. Der Dienst, den ich leiste, ist vor allem ein strukturierender. Das heißt, ich schaffe strukturierte Möglichkeiten für Sie, gemeinsam die Strategie, die Prioritäten und die notwendigen Aktivitäten in diesem Netzwerk zu durchdenken, zu gestalten, unter den Handelnden zu verteilen, die Wirkung zu beobachten und daraus zu lernen. Natürlich bin ich selbst auch in handelnden Rollen aktiv. Die Priorität liegt aber, in einer Art „System-Architektur“. Denn wenn ich den Großteil der anfallenden strategischen und operativen Arbeit selbst auch erledigen würde, dann hätte das Netzwerk keine viel größere Kapazität als meine eigene. Die Idee, mich vor allem als „Architektur-Dienstleister\*in“ zu verstehen, hat – nach der Erfahrung aus anderen Kommunen – wohl die größte Hebelwirkung. Das heißt, ich brauche Sie alle, um meine Arbeit gut machen zu können!

Wie sehen Sie das? Was ist aus Ihrer Sicht noch wichtig? Was sehen Sie anders?“<sup>11</sup>



#### <sup>11</sup> Servicestelle Prävention:

„Um diese Frage stellen bzw. mit den Antworten umgehen zu können, sollten Sie schon recht klar und sicher sein, was die unverrückbaren Kernelemente in der Rolle der Koordination sind, bzw. welche prinzipiellen Möglichkeiten und Grenzen von Verantwortlichkeiten in ihr liegen. Im Zweifel sollten Sie sich der Rückendeckung eines/einer Vorgesetzten im Raum sichern, sollten die Rückmeldungen bei dieser Nachfrage ausufern.“

Schreiben Sie alles mit, was Ihnen an dem Gesagten wesentlich erscheint und visualisieren Sie es direkt – entweder auf einzelnen Moderationskarten oder auf einem Flipchart – hiermit fokussieren Sie das Gespräch und ermöglichen es den Beitragenden unmittelbar zu widersprechen, wenn Sie etwas falsch aufgefasst haben.

„Vielen Dank für Ihre offenen Worte. Wir wagen hier einen Neuanfang! In der gemeinsamen Arbeit werden sich immer wieder neue Erkenntnisse ergeben, die wir in unser geteiltes Rollenverständnis aufnehmen können.“

Machen wir zu meiner Rechten weiter: Ich freue mich sehr, dass wir das Gesundheitsamt mit an Bord haben. Davon erhoffen wir uns, dass ... Denn für die Kinder und Jugendlichen in unserer Kommune ist es wesentlich, dass ...“

Fügen Sie hier ein aus Ihrer Sicht wichtiges Nutzenargument für die aktive Beteiligung des Gesundheitsamts etc. ein.

„Frau/Herr... (Vertreter\*in der angesprochenen Organisation), ich hoffe, ich habe Ihren möglichen Beitrag zum Gelingen unseres gemeinsamen Tuns in Ihrem Sinne wiedergegeben! Wie ist es aus Ihrer Sicht? Was ist Ihnen besonders wichtig, über Ihre Rolle im Netzwerk zu sagen? ...“

Geben Sie Raum für die Antwort, möglicherweise möchten Sie ein paar Stichworte für alle sichtbar auf einem Flipchart mitschreiben? Das erhöht den Grad an gemeinsamem Verständnis.

„Wie sieht es mit dem Verständnis der anderen aus? Teilen sie das Gehörte? Möchten sie etwas ergänzen oder eine andere Perspektive anbieten?“

Durch diese Form der Anmoderation werden die Akteure früh im Prozess aktiv und müssen Annahmen über sich und die anderen teilen, das erfordert und fördert gleichzeitig Offenheit. **Vor allem durch das Aushalten von Unterschieden machen Sie deutlich, dass es sich bei allem Gesagten lediglich um Sichtweisen, nicht um ausschließliche Wahrheiten handelt.** Damit wird die eigene Rolle im Gesamtsystem verhandelbar – das verdeutlicht wiederum die gegenseitige Abhängigkeit. Denn niemand kann seine Rolle im Gefüge alleine bestimmen. Alle sind für das Gelingen der gemeinsamen Aktivitäten aufeinander angewiesen, ebenso dabei, ihren Platz im Netzwerk zu finden. Das ist weniger bedrohlich für die Einzelnen, wenn im Prozess deutlich wird, dass es allen Beteiligten gleich ergeht. Niemand hat die explizite Hoheit, über jemand anderen zu verfügen. Der Boden ist nun bereitet für einen Klärungs- und Aushandlungsprozess von Verantwortlichkeiten.

Ermöglichen Sie das Auftauchen unterschiedlicher Ansichten, indem Sie den Raum dafür offenhalten und geteilte Sichtweisen mit neutraler Haltung schriftlich sichtbar machen. Es besteht keine Notwendigkeit, Unterschiede sofort aufzulösen.

Stellen Sie die Frage: „Gibt es weitere Ansichten“ mindestens zwei Mal.

Sollten Diskussionen beginnen, bitten Sie freundlich: „Lassen Sie uns diese Punkte erstmal festhalten. Offensichtlich gibt es unterschiedliche Ansichten. Wir haben später die Gelegenheit, diese aufzulösen. Jetzt geht es mir erstmal darum, ein geteiltes Bild dessen zu bekommen, was für jede\*n wesentlich ist.“





### **Zu B – Verantwortlichkeiten der Akteure im gemeinsamen Netzwerk strukturieren** – damit Rollen klar und miteinander verzahnt sind und ihr Umfang den Möglichkeiten der Akteure bestmöglich entspricht

In dem Handbuch für Kommunen zum Qualitätsmanagement kommunaler Präventionsketten finden Sie die Praxishandreichung „Bubble Tool – Klarheit und Verbindlichkeit im Netzwerk schaffen“.

Sie beinhaltet Rollenzuschnitte, die sich aus Sicht der „Servicestelle Prävention“ als hilfreich erweisen. Außerdem wird das Verfahren der Rollenverteilung für verschiedene kommunale Szenarien detailliert beschrieben.

Nutzen Sie die Rollenzuschnitte aus der genannten Praxishandreichung gerne als Ausgangspunkt Ihres eigenen Angebots an Ihre Netzwerkakteure:

1. Stellen Sie ein schlüssiges Angebot von (in verständliche Rollen gebündelten) Verantwortlichkeiten zur Diskussion. Ein Tipp: Definieren Sie eher kleinteilige Rollen (Bündel von Verantwortlichkeiten), sodass diese gut von einem einzelnen Akteur ausgefüllt werden können und noch Raum für weitere Rollen bleibt. Je kleiner die Bündel, desto wahrscheinlicher, dass es alternative Interessent\*innen gibt und sich mögliche Rollenträger\*innen nicht aus Angst vor Überforderung „wegducken“. Machen Sie dabei auch Ihre eigenen Verantwortlichkeiten in (mehreren klar voneinander abgegrenzten) Rollen sichtbar. Neben der Möglichkeit, einiges davon an andere Akteure abzugeben, hat dies den schönen Nebeneffekt, dass Ihre Arbeit transparent wird. Das führt zu einer höheren Wertschätzung Ihrer Leistung!
2. Bieten Sie ein moderiertes Verfahren an, in dem sich die Akteure mit den angebotenen Rollen auseinander-

setzen können und diese aktiv und selbstbestimmt auf ihren Zusammenarbeitsbedarf anpassen können – holen Sie sich dazu von den Akteuren explizit die Legitimation ein, diesen Prozess moderieren zu dürfen (oder finden Sie jemand anderen, der diese Moderation übernimmt und dafür die Legitimation einholt). Wichtig ist an diesem Punkt, noch keine Personen mit den entwickelten Rollen zu verknüpfen. Es geht zunächst darum, gemeinsam zu erarbeiten, welche Rollen und Verantwortlichkeiten es überhaupt für ein funktionierendes, zielgerichtetes Netzwerkarbeiten geben muss.

3. Moderieren Sie im Anschluss den Prozess der Erstbesetzung der Rollen und Verantwortlichkeiten klar und strukturiert. Dieser kann z. B. durch „Volunteering“, also durch Selbstnennung geschehen, sofern keine Einwände von anderen kommen. Andernfalls kann ein Prozess der Fremdnennung (z. B. in einem Wahlverfahren) moderiert werden. Beides hat Vor- und Nachteile. Wichtig ist, dass der Prozess transparent und nachvollziehbar für alle Beteiligten ist. Wie genau Sie die Rollen besetzen, erfahren Sie im nächsten Schritt.



## Zu C – zwei Methoden, die Bereitschaft zur Rollenübernahme zu erhöhen und Flexibilität zu ermöglichen

Hier braucht es zwei unterschiedliche Verfahren, um einen ganz wesentlichen Erfolgsfaktor Ihrer freiwilligen, aber durch explizite Selbstverpflichtung verbindlichen Netzwerkstruktur wirksam werden zu lassen:

1. Die Verantwortlichkeitsbündel (oder Rollen) sind unabhängig von den handelnden Personen zu gestalten, so dass sie jederzeit auf den Sinn und Zweck des Netzwerks einzahlen.
2. Die Rollen und Verantwortlichkeiten werden regelmäßig auf den tatsächlichen Bedarf angepasst.<sup>12</sup>



### <sup>12</sup> Servicestelle Prävention:

„Kommunizieren Sie diese Rahmungen von Beginn an!“

Ein ritualisiertes Verfahren, wie diese Rollen – auch im Verlauf der Zusammenarbeit – bei Bedarf weiterentwickelt werden können, fördert die Verbindlichkeit. Am Anfang sind die Rollen überwiegend theoretische Konstrukte. Sie müssen sich erst in der Praxis beweisen. Wenn die theoretische Idee, wie es sein sollte, zunehmend davon abweicht, wie es in der Realität gelebt wird, verliert das getroffene Commitment seinen Halt. Die Verantwortlichen haben für ihre innere Rechtfertigung genügend Argumente: „Das ist ja unrealistisch, keiner kann so etwas von mir erwarten!“, „Die anderen tun ja auch nicht alles, was wir damals vereinbart haben!“ etc.

### Rollen besetzen, regelmäßig prüfen und ggf. verändern

Erst, wenn die Rollen klar definiert sind, werden sie mit den handelnden Personen besetzt. Auf diese Weise verringern Sie die Gefahr, dass Verantwortlichkeiten um Personen herum entwickelt werden. Damit würden sie möglicherweise zu unbeweglich oder sogar zum Statussymbol. Außerdem vermeiden Sie, dass Wertunterschiede (vielleicht unbewusst) aus der Hierarchieebene der teilnehmenden Netzwerkakteure abgeleitet und auf die Rollen übertragen werden und so eine künstliche Hierarchie im Netzwerk geschaffen wird, wo es aus Sicht des gemeinsamen Sinns und Zwecks gar nicht nötig wäre.

Für das Verfahren zur Neu- und Umbesetzung empfiehlt es sich, regelmäßig (möglichst zwei Mal im Jahr) anzuregen, die Rollenbesetzung zu überdenken und ggf. Rollen zu tauschen. Außerdem braucht es ein Vorgehen dafür, wie die Gruppe damit umgeht, wenn einzelne Akteure zwischendurch Rollen abgeben möchten.<sup>13</sup>



### <sup>13</sup> Servicestelle Prävention:

Vereinbaren Sie für das Verfahren zur Neu- und Umbesetzung direkt zu Beginn ein verbindliches Vorgehen!





Für das Verfahren zur Weiterentwicklung und Veränderung der Rollen und Verantwortlichkeiten hat sich der **Integrative Entscheidungsfindungsprozess** (vgl. Robertson 2016: 67ff.) bewährt. Dieser Prozess stammt aus dem Organisationssystem „**Holokratie**“<sup>14</sup> und besteht aus mehreren Runden, die streng moderiert werden, um ausufernde Diskussionen zu vermeiden. Mit etwas Übung gelingt es auf diese Weise relativ schnell, Veränderungen durchzuführen, die alle Beteiligten mittragen können.



<sup>14</sup> *Das von Brian Roberts entwickelte Organisationskonzept „Holocracy @“ gründet sich auf dem Gedanken der Ganzheitlichkeit. Die Verantwortung im Unternehmen wird durch flache Hierarchien auf vielen Schultern verteilt, Entscheidungen werden integrativ getroffen und alle Mitarbeitenden werden möglichst transparent in die Organisationsentwicklung eingebunden. Es entsteht Rollenklarheit und Agilität.*

Mehr dazu unter: <https://xppreneurs.co/holacracy>

### Der Integrative Entscheidungsfindungsprozess

**1. Vorschlag:** Ein Netzwerkbeteiligter beschreibt eine sog. „Spannung“, also einen individuell wahrgenommenen Unterschied zwischen einem aktuellen Zustand und der Vorstellung/Vereinbarung, wie es sein könnte bzw. sollte. Er/sie macht dann direkt einen Vorschlag zur Auflösung dieser Spannung (bspw. Änderungen in den Verantwortlichkeiten/Definition einer neuen Rolle).

**Wer?** Nur der/die Vorschlagende spricht, alle anderen hören zu.

**2. Klärende Fragen:** Alle Akteure bekommen die Möglichkeit, klärende Fragen zu stellen, um die Spannung und den Vorschlag besser zu verstehen. Hier geht es darum, sich in die Sichtweise des/der Vorschlagenden einzudenken.

**Wer?** Der fragende Akteur formuliert seine Frage, der/die Vorschlagende antwortet, alle hören zu.

**3. Reaktionsrunde:** Alle Teilnehmenden erhalten der Reihe nach einmal die Gelegenheit, auf den Vorschlag zu reagieren, also ihre Einschätzung, Sichtweisen, ergänzende Ideen oder Bedenken zu formulieren.

**Wer?** Der/die Vorschlagende hört sich die Reaktionen an, reagiert aber noch nicht direkt darauf. Das erfolgt gesammelt im nächsten Schritt.

**4. Klären und Anpassen:** Der/die Vorschlagende darf nun – muss aber nicht – Bezug auf das in der Reaktionsrunde Gehörte nehmen und den Vorschlag anpassen oder sogar zurückziehen. Das Resultat wird laut für die Runde formuliert.

**Wer?** Nur der/die Vorschlagende spricht.

**5. Einwandrunde:** Jeder Akteur erhält nun die Gelegenheit, einen Einwand gegen den Vorschlag vorzubringen. Ein Einwand ist ein Grund, aus dem der Vorschlag dem Netzwerkzweck oder der Kommune unabänderlich Schaden zufügen würde. Hier wird die „Aktionsschwelle“ bewusst hoch angesetzt, da im Fokus steht, die Spannung zu lösen.

**Wer?** Jeder Akteur darf, der Reihe nach, einen Einwand einbringen.

**6. Integration:** Sollte es Einwände geben, sind die Akteure gefragt, die den Einwand eingebracht haben, mit dem Vorschlagenden zusammen einen angepassten Vorschlag zu entwickeln, der die ursprüngliche Spannung löst, ohne dabei den prognostizierten Schaden zu verursachen.



## DER PERSÖNLICHE RAUM

Im persönlichen Raum ermöglichen Sie den Beteiligten (unabhängig von ihren Rollen), ihre individuelle Übereinstimmung mit dem Sinn des Netzwerks wahrzunehmen, um sich entsprechend ihrer jeweiligen Entwicklung und Bedürfnisse zu engagieren.

Engagement ist etwas sehr Persönliches. Sie eröffnen den Netzwerkakteuren mit Ihrer Arbeit als Koordinator\*in Möglichkeiten, sich selbst zu entwickeln und auszudrücken. Als ein guter erster Schritt in die Auseinandersetzung mit dem Sinn – dem eigenen und dem der gemeinsamen Netzwerkarbeit – hat sich die Methode des „IKIGAI“ (vgl. auch Neue Narrative 2018) bewährt. Schauen Sie jedoch, in welchen Arbeitskontexten genügend „Nähe“ besteht, um die Akteure auf dieser sehr persönlichen Ebene zu erreichen.



### Arbeit am persönlichen Sinn mit dem IKIGAI

Was wäre aktuell Ihre Antwort auf die Frage: Wofür lebe ich und was möchte ich in dieser Welt Wirklichkeit werden lassen? Vielleicht können Sie die Antwort nicht direkt formulieren, vielleicht bleibt es zunächst ein vages, nicht versprochenes Empfinden. Dennoch ist es Ihnen wahrscheinlich möglich, wahrzunehmen, ob eine bestimmte Tätigkeit, eher näher oder eher weiter weg von Ihrem persönlichen Sinn liegt.

Wenn Sie Ihren persönlichen Sinn z. B. in Freude und einer gesunden Beziehung zwischen Menschen in Ihrem Umfeld finden, dann kann es für Sie erfüllend sein, Gastgeber\*in auf einer Veranstaltung zu sein, die der persönlichen Begegnung von Menschen (z. B. aus unterschiedlichen Kulturkreisen oder mit ähnlichen Herausforderungen im Leben) dient. Dagegen ist es vermutlich energieraubend und stressbehaftet für Sie, andere Menschen (z. B. durch strukturierte Verfahrensabläufe) in die Grenzen eines vor-

gegebenen Verwaltungsprozesses zu verweisen, die deren persönlichen Bedürfnisse ausblenden und regelbasiert auf jene Aspekte des Anliegens fokussieren, die in dieser Situation relevant für den Prozess sind (z. B. personenbezogene Daten erfassen oder die Höhe einer bewilligten Unterstützung ermitteln).

Wenn Menschen ihren persönlichen Sinn stärker im Einklang mit dem Sinn ihrer beruflichen Tätigkeit wahrnehmen, kann das große Energie freisetzen und eine Steigerung ihres Leistungsvermögens und ihrer persönlichen Zufriedenheit sowie Gesundheit bewirken. Es kann sogar schon Energie wecken, nur den Raum dafür zu schaffen, gemeinsam in ein strukturiertes und geführtes Erspüren des persönlichen Sinns eintauchen zu können. Nebenbei wächst durch eine solche persönliche Arbeit das Vertrauen zwischen den Beteiligten und kann die Zusammenarbeit nachhaltig positiv beeinflussen.



Probieren Sie es doch mal mit den Netzwerkakteuren Ihrer Kommune aus!<sup>15</sup>



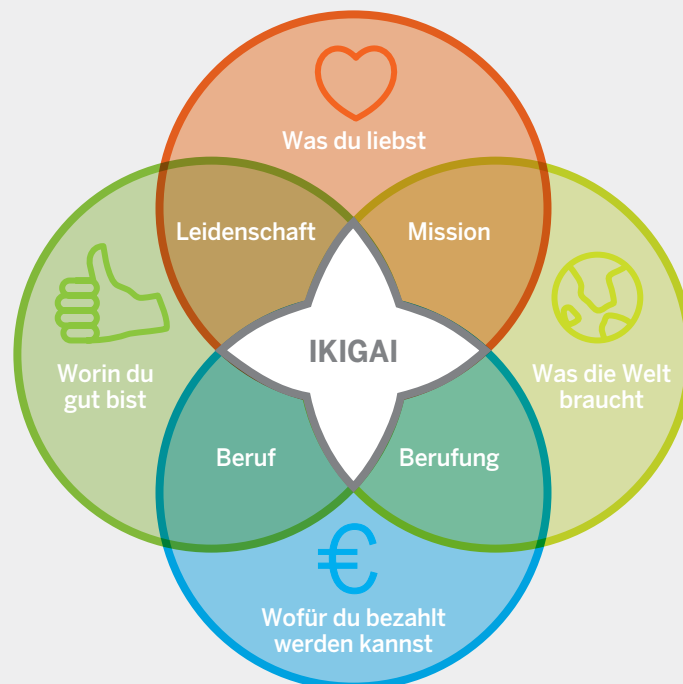
#### <sup>15</sup> Servicestelle Prävention:

„Sollten Sie unsicher sein, ob die Netzwerkakteure bereit wären, diese durchaus sensible Arbeit in einem Gruppenkontext zu machen, können Sie alternativ die Materialien zum IKIGAI als Impuls mit auf den Weg geben. Erkundigen Sie sich nach Möglichkeit zu einem späteren Zeitpunkt, welche Erfahrungen mit der Methode gemacht wurden.“

Folgendes Vorgehen hilft dabei:

#### Vorbereitung

- Laden Sie die Beteiligten mit ausreichend Vorlauf ein.
- Reservieren Sie einen angemessen großen Raum, sodass die Teilnehmer\*innen in Zweiergruppen ungestört durch die Gespräche der jeweils anderen arbeiten können.
- Bringen Sie das IKIGAI-Modell (DIN A3) vorgedruckt in Teilnehmendenzahl mit und sorgen Sie dafür, dass ausreichend Stifte und ggf. kleine Klebezettel vorhanden sind.
- Planen Sie mindestens 2,5 Std. ein, damit beide Gesprächspartner\*innen ihren eigenen IKIGAI erarbeiten können.
- Schaffen Sie einen geschützten Rahmen und klären Sie, dass das dort Besprochene vertraulich ist!





### Die Durchführung – Anleitung

1. Nehmen Sie sich paarweise eine Frage nach der anderen vor: Kreis 1 (z. B. „Was du liebst“): Person A spricht **5 Minuten** darüber, was ihr zu der Frage einfällt: Assoziieren Sie einfach und reden Sie, je mehr desto besser. Person B hört zu und notiert Stichpunkte, (am besten auf Klebezettel, das ermöglicht ein Umkleben der einzelnen Aspekte für die nächsten Schritte).

Danach wird **2 Minuten** lang besprochen, was gesagt wurde – beide dürfen sprechen. Anschließend erfolgt ein Rollentausch.

Anschließend gehen Sie nach dem gleichen Muster die anderen drei Kreise durch.

**Zeit: 5 min. + 2 min. x 2 (Personen) x 4 (Kreise) = 56 min. → ca. 1 Std.**

→ Nutzen Sie am besten einen Timer/Zeitalarm auf Ihrem Smartphone, der durch ein akustisches Signal die Wechsel anzeigt.

2. Nehmen Sie sich nun die vier äußeren Schnittmengen vor (Leidenschaft, Mission, Beruf, Berufung): Person A entscheidet, welche Aspekte aus den vier Kreisen in die Schnittmengen gehören. Person B unterstützt durch aufmerksames Zuhören und Anbieten von Aspekten (auf Klebezetteln) und notiert ggf. neue Begriffe, die im Prozess entstehen. Dann erfolgt wieder ein Rollentausch.

**Zeit: 2 x 20 min. = 40 min.**

3. B stellt A nun die Frage: Was könnte Dein IKIGAI sein? Was liegt also in der Schnittmenge der vier vorherigen Fragen? Nutzen Sie zum Strukturieren der Antwort wieder die Klebezettel. Auch in dieser Phase können neue Begriffe dazukommen. Anschließend erfolgt wieder ein Rollentausch.

**Zeit: 2 x 15 min. = 30 min.**

### Vertiefende Fragen, die helfen können, die Kreise strukturiert zu füllen<sup>16</sup>

#### Leidenschaft & Passion: Was lieben Sie? Was tun Sie gerne?

- Was begeistert Sie, entfacht Ihre Leidenschaft und macht Ihnen so richtig Spaß?
- Bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie die Zeit? Wann sind Sie im Flow?
- Was können Sie sehr lange machen, ohne müde zu werden?
- Welche Dinge haben Sie schon als Kind gerne getan, was haben sie am meisten geliebt?
- Worüber können Sie stundenlang mit Enthusiasmus reden?
- Wenn Sie einen ganzen Tag das tun könnten, was Sie am liebsten machen: Was wäre das?

#### Berufung: Worin sind Sie gut? Wo liegen Ihre Talente?

- Was können Sie richtig gut? Worin sind Sie begabt? Wo liegen Ihre Talente?
- Was können Sie besser als andere?
- Welche Ausbildung haben Sie? Was haben Sie gelernt?
- Gibt es Hobbies, denen Sie nachgehen?
- Verfügen Sie über weitere, vielleicht auch ungewöhnliche oder auf den ersten Blick unbedeutende Fähigkeiten?

#### Aufgabe & Mission: Was braucht die Welt von Ihnen?

- Was erfüllt Sie wirklich mit Sinn?
- Wovon sind Sie im tiefsten Inneren überzeugt? Was entspricht Ihren Werten?
- Wenn Sie nicht mehr hier sind: Was soll einmal von Ihrem Wirken in der Welt übrig und in Erinnerung bleiben?
- Falls Sie einmal eine Zeit lang nicht da wären: Was würde genau fehlen oder liegenbleiben?
- Wem oder wo würden Sie ganz besonders fehlen?

#### Beruf & Profession: Womit können Sie Geld verdienen?

- Was ist Ihr Beruf? Wofür werden Sie bezahlt?
- In welchen Bereichen haben Sie in Ihrem Leben sonst noch gearbeitet und wurden dafür entlohnt?



#### <sup>16</sup> Servicestelle Prävention:

„Sollte Ihnen der IKIGAI zu persönlich für Ihre Arbeitskontexte erscheinen, können Sie die Methode natürlich an Ihre Zwecke anpassen und bspw. einzelne Reflexionsfragen für „Stakeholder-Interviews“ nutzen.

Zumindest aber können Sie ihn für Ihre ganz eigene Reflexion nutzen!“

# LITERATURVERZEICHNIS

**Allen, David (2015):**

Wie ich Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag. München.

**Lacey, Mitch (2012):**

The Scrum Field Guide. Practical Advice for your first year. Boston/USA.

**Neue Narrative (2018):**

Dein persönlicher Purpose – oder eine gut investierte Stunde, in: Magazin für Arbeit | Wirtschaft | Wir, Nr. 02, S. 98ff.

**Robertson, Brian J. (2016):**

Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München.

**Scharmer, Otto; Presencing Institute (o.J.):**

Stakeholder Interviews.

[https://www.presencing.org/files/tools/PI\\_Tool\\_StakeholderInterviews.pdf](https://www.presencing.org/files/tools/PI_Tool_StakeholderInterviews.pdf) (am 2.03.2020)

(Lizensiert von Presencing Institute - Otto Scharmer; CC License by the Presencing Institute - Otto Scharmer)

**Sinek, Simon (2014):**

Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München.

Die in dieser Praxishandreichung erläuterten Methoden weichen zum Teil stark von den Methoden ab, die in Verwaltungsstrukturen gängig sind. Da Linienorganisationen klassisch nicht für die komplexe Bearbeitung derart multidimensionaler Problemlagen wie bspw. dem gelingenden Aufwachsen von Kindern entwickelt sind, braucht es an dieser Stelle neue, agile und vor allem andere Herangehensweisen.

Passen Sie die Methoden den örtlichen und personellen Gegebenheiten in Ihrer Kommune an und schauen Sie, welche Schritte für Ihre Arbeit gewinnbringend sein könnten. Reflektieren Sie vor der jeweiligen Anwendung, welches Ziel Sie erreichen wollen und ob bzw. wie Sie die Methode anpassen müssen, um dieses zu erreichen.

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Servicestelle Prävention im Projekt  
„kinderstark – NRW schafft Chancen“

[www.kinderstark.nrw](http://www.kinderstark.nrw)

**Träger der Servicestelle:**

Institut für soziale Arbeit e.V.  
Friesenring 40  
48147 Münster

**Geschäftsführender Vorstand:**

Ilona Heuchel

**Autorin:**

Eleonora Weistroffer

**Co-Autorinnen:**

Vera Deffte und Christin M. Jasper

**Redaktion:**

Nina Boos

**Gestaltung:**

31M Agentur für Kommunikation GmbH  
Walter-Sachsse-Weg 17  
45133 Essen

Auflage: 1.500

Erscheinungsjahr: 2020

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen  
und des Europäischen Sozialfonds

Stand: Juni 2020

[www.kinderstark.nrw](http://www.kinderstark.nrw)