

Sinnorientierte Netzwerkarbeit – Gemeinsam gestalten, Verantwortung klären!



Daniela Zentner (Wübben Stiftung Bildung)

Vera Dohnalek & Eva-Maria Frühling (Koordinierungsstelle Familiengrundschulzentren, ISA e.V.)

Haus der Technik Essen, 05. Juni 2025

Agenda



Zeit	TOP
10:00 Uhr	✓ Begrüßung, Agenda
10:15 Uhr	✓ Sinnfokussierung inkl. ☕ - Pause
11:30 Uhr	✓ Kultur der Zusammenarbeit
12:30 Uhr	Mittagspause
13:30 Uhr	✓ Keynote: Moritz Anderten – Motivation im Team erzeugen
14:40 Uhr	✓ Übungsphase: Agiles Arbeiten im Netzwerk
16:00 Uhr	Ende

Der Ausgangspunkt



In welcher Welt handeln wir?

V



**VOLATILITY /
UNSTETIGKEIT**

- Hohe Geschwindigkeit, Intensität und Instabilität von Prozessen.
- Viele dynamische Aspekte sind betroffen.
- Schwankungsbreiten können sehr groß werden.
- Große Veränderungen der Variablen möglich.

U



**UNCERTAINTY /
UNSICHERHEIT**

- Unbekanntheit und Unvorhersagbarkeit zukünftiger Ereignisse.
- Neues entsteht scheinbar aus dem Nichts.
- Viele Szenarien sind möglich, die Effekte des eigenen Handelns sind unklar.

C



**COMPLEXITY /
KOMPLEXITÄT**

- Viele und verschiedene Arten von Systemen.
- Es gibt unzählige Aspekte, Elemente und Ebenen.
- Elemente sind hochgradig vernetzt.
- Abgrenzungen kaum noch möglich, Ursache und Wirkung nicht eindeutig.

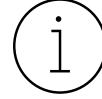
A



**AMBIGUITY /
MEHRDEUTIGKEIT**

- Situationen können unterschiedlich bewertet und beschrieben werden.
- Keine einfachen Erklärungen mehr möglich.
- Unterschiedliche Beobachter beschreiben die Situation deutlich unterschiedlich.

→ Ansatzpunkt Agilität: Was ist das?!



Unterschied zwischen agil und flexibel: Agil ist, was pro-aktiv aufgrund äußerer und selbstbestimmter Anforderungen die Form verändert und dann auch in der neuen Form bleibt. Flexibel ist, was re-aktiv seine Form verändern kann, dann aber wieder zur Ausgangsform zurückfindet.

- agil = wendig
- agile work / management / project:
 - ✓ stammt aus Software-Entwicklung
 - ✓ geht um Produktentwicklungen, in einem sich schnell ändernden und komplexen Umfeld
 - ✓ meint eine neue Art der Zusammenarbeit:
 - kein fixer Plan und dessen rigorose Umsetzung sondern
 - Kern ist ein gemeinsames Verständnis des gewünschten Ergebnisses und ein ständiges Nachjustieren des Prozesses

→ Ansatzpunkt Agilität:

Welche Prinzipien sind daran für uns überzeugend?

- ✓ Gestaltung in einem sich **schnell ändernden und komplexen Umfeld**
- ✓ **umfassend, systemisch** gedachte Veränderungsprozesse
- ✓ kontinuierliche Verbesserungen anstreben - **Weiterentwicklung als Prinzip**
- ✓ „Veränderungen Willkommen heißen“ als Mindset
- ✓ agiles Arbeiten ist Teamarbeit
- ✓ **Selbstorganisation** und eigenständiges Arbeiten → **Bündelung aller Kompetenzen**, die benötigt werden, um das Produkt fertigzustellen
- ✓ Grenzen zwischen Hierarchien und Zuständigkeiten verschwimmen → dies lässt Raum für **mehr co-Kreation** („kollaborative Zusammenarbeit“) entstehen
- ✓ **Nutzer:innenorientierung:**
- ✓ Nutzer*innensicht im Vordergrund: Menschen und ihre Bedürfnisse sind zu verstehen
- ✓ Annahmen sind **immer wieder zu überprüfen** und auch mal zu **verwerfen**
- ✓ viele Ideen und unterschiedliche Standpunkte sind zuzulassen

Erkenntnisse:

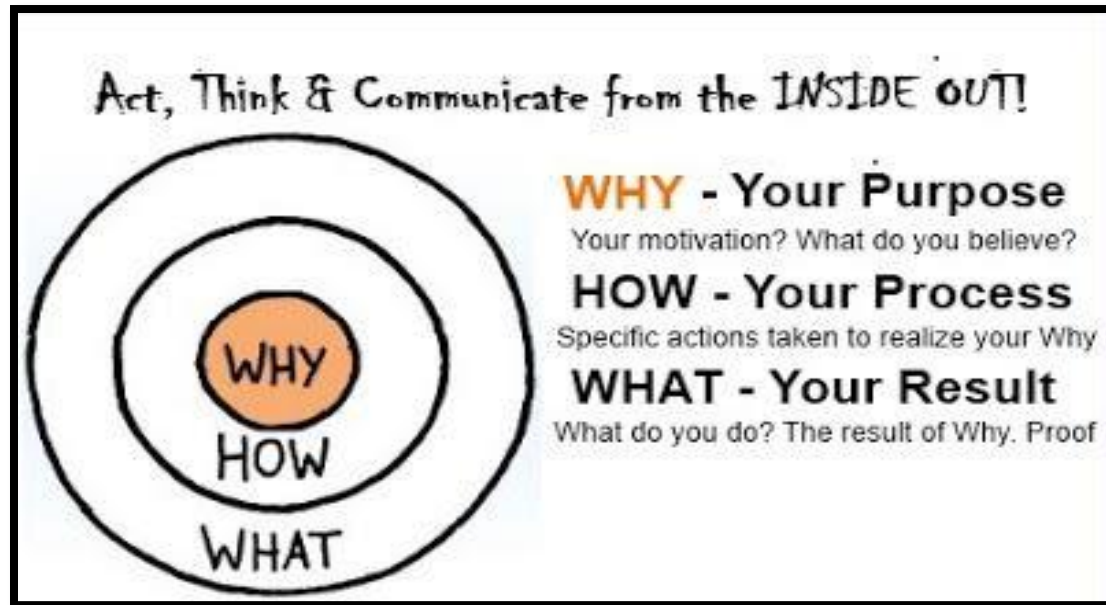
- Es braucht eine systematisch, bedarfsgerecht, intersektoral gestaltete Infrastruktur, von den Adressat:innen aus gedacht
- Es braucht eine vernetzte Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen
- Wir leben in einer VUCA-Welt - es braucht stetige Anpassung und Weiterentwicklung – sinnfokussiert und wissensbasiert
- Es braucht agiles Denken, Planen und Handeln um mit Unerwartetem angemessen umzugehen (Veränderungen im Umfeld, neue Anforderungen, Projekte & Aufgaben, Veränderungen im Netzwerk...)



„Alle Akteure in
unserem Netzwerk
fühlen sich zugehörig -
identifizieren sich
sogar damit - und
arbeiten alle motiviert
in die gleiche
Richtung!“



Sinnfokussierung als Antreiber und Anker des Netzwerks und der Strategie



Golden Circle von Simon Sinek

→ Ein Vorhaben ist verankert an jener inneren Überzeugung und Motivation, die überhaupt erst legitimiert und motiviert, *dass* etwas getan wird.

Das Kernstück: Die Sinnaussage, der „Purpose“

- Spiegelt einen sehr weit in die Zukunft gerichteten Blick wider.
- Ein Satz - knapp und gleichzeitig sehr spezifisch formuliert - beantwortet für Ihr Netzwerk folgende Fragen:

*„Warum werden wir gebraucht? Welchen Mehrwert schaffen wir?
Was ist unser Daseinszweck?“*

- Es geht um die Werte und Haltung als Netzwerk, Euren authentischen ernst gemeinten gesellschaftlichen Beitrag,

➤ **den Sinn (=Purpose) eures Netzwerks!**

! gemeinsame Entwicklung der Sinnaussage wesentlich für Identifikation und wirkt energetisierend

In welchen Fällen können das Thema und die Methode akut relevant sein?

... **vor einem großen Vorhaben** die ersten Mitstreiter:innen versammeln

... **bei ersten Steuerungstreffen** einen klaren gemeinsamen Fokus setzen

... Auftrag und die Verortung **neuer Gremien/Partner im Netzwerk klären**

... Fokus und Verantwortungsübernahme im **Netzwerk neu beleben**

Methodentipp: Das Purpose-Turnier



1. Rahmen klären

→ Kleingruppen gründen: Entweder Kommunen-Teams oder frei-wählbar!

2. Stakeholder-Map erstellen

→ Für wen schaffen wir einen Mehrwert?

3. Mehrwertcluster entwickeln

→ Welche Formen des Mehrwerts schaffen wir für die Stakeholder?

4. individuelle Purpose-Skizze formulieren

→ In einem Satz zusammenfassen „Warum werden wir gebraucht? – Wir tragen dazu bei ...“

5. Purpose-Turnier durchführen

- Zweiergruppen:

1. Vorstellung der jeweiligen Sinnaussagen.

2. Beiden Versionen verwerfen und gemeinsamen neuen Prototyp entwickeln

3. Vertreter*in nächste Runde wählen.



Unser Purpose:



Wir tragen dazu bei, dass sich Teilhabe und Bildungschancen für (möglichst) alle Familien in der Kommune verbessern, indem an den Bildungsorten die Partizipation der Eltern/Familien gestärkt und die Bedarfe gesehen werden.

Gemeinsam verantwortlich handeln?!



Arbeiten in der Verantwortungsgemeinschaft

Sie brauchen ein Netzwerk für das gemeinsame Tragen der Verantwortung zum Erreichen des Purpose.

...Aber was heißt „gemeinsame Verantwortung?“ Ist jeder für alles verantwortlich?

Verantwortung muss wiederum geteilt werden und die entsprechenden Erwartungen müssen expliziert sein!

Sie können sich dann zu jeder Zeit darauf verlassen, dass jeder Akteur seiner Verantwortung nachkommt!

Zwei Veränderungsansätze...

Arbeits- & Kommunikationsstruktur

Als Verantwortungsgemeinschaft anders zusammenarbeiten, planen und umsetzen...



Mindset & kultureller Rahmen

Als Verantwortungsgemeinschaft andere Denk- und Umgangsweise zwischen- und miteinander kultivieren...



Agieren als Verantwortungsgemeinschaft

**Zuständig-
keits- und
Hierarchie-
ebenen**



- gleichsinnige Weiterentwicklungen aus Sicht der Adressat:innen und ihre Bedarfe in den Mittelpunkt stellend
- komplexe Problemlagen werden querschnittlich gelöst – jede/r trägt mit seiner Stärke zum Gelingen bei
- bewusste Teilung der Verantwortung, Arbeit in Teilverantwortungen - aber verknüpft

relevante Institutionen & Verwaltungsressorts

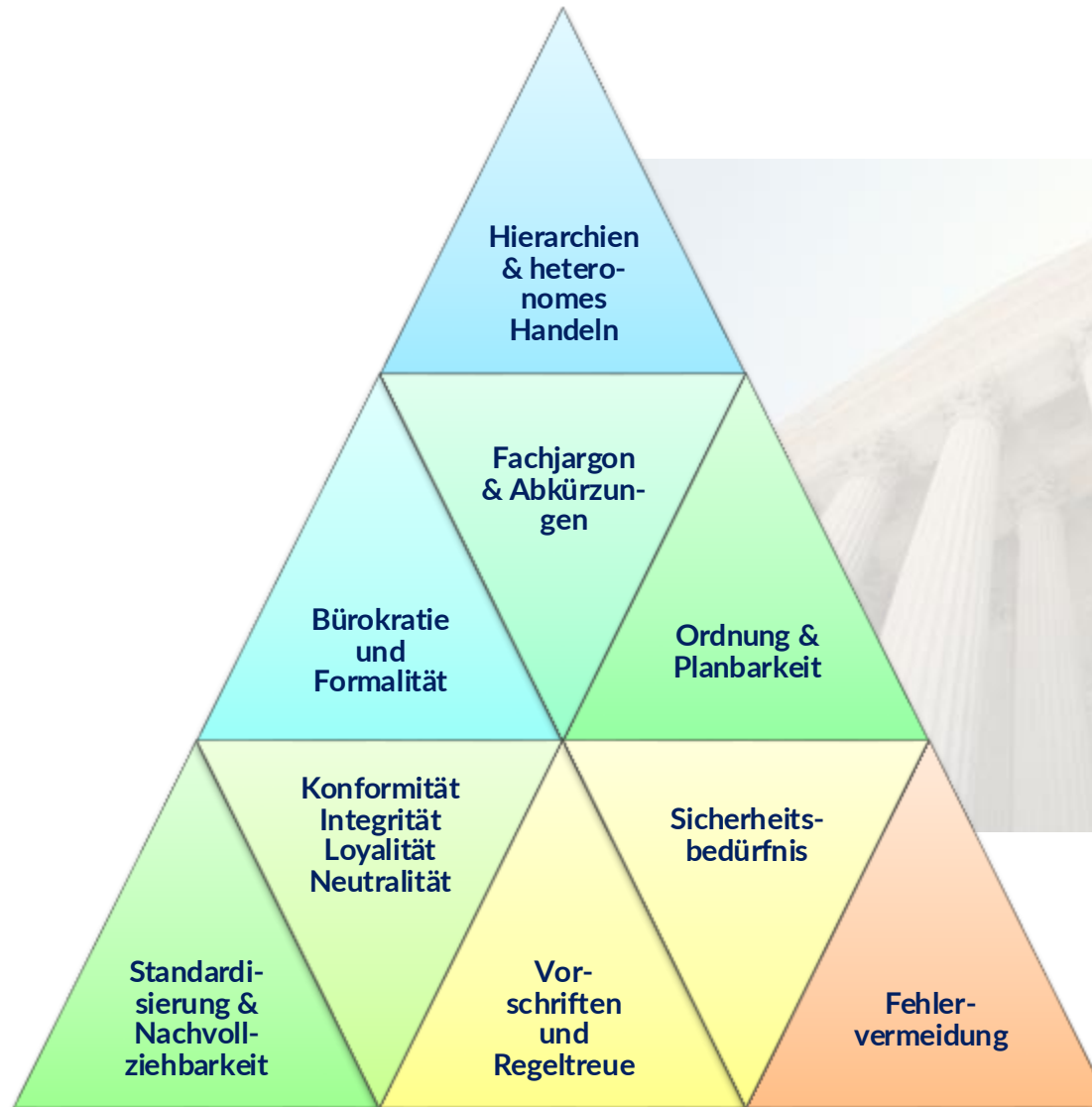
(FGZ, Kinder- und Jugendhilfe, Bildung, Stadtentwicklung, Verbände, Freie Träger...)

Was ist Organisationskultur?

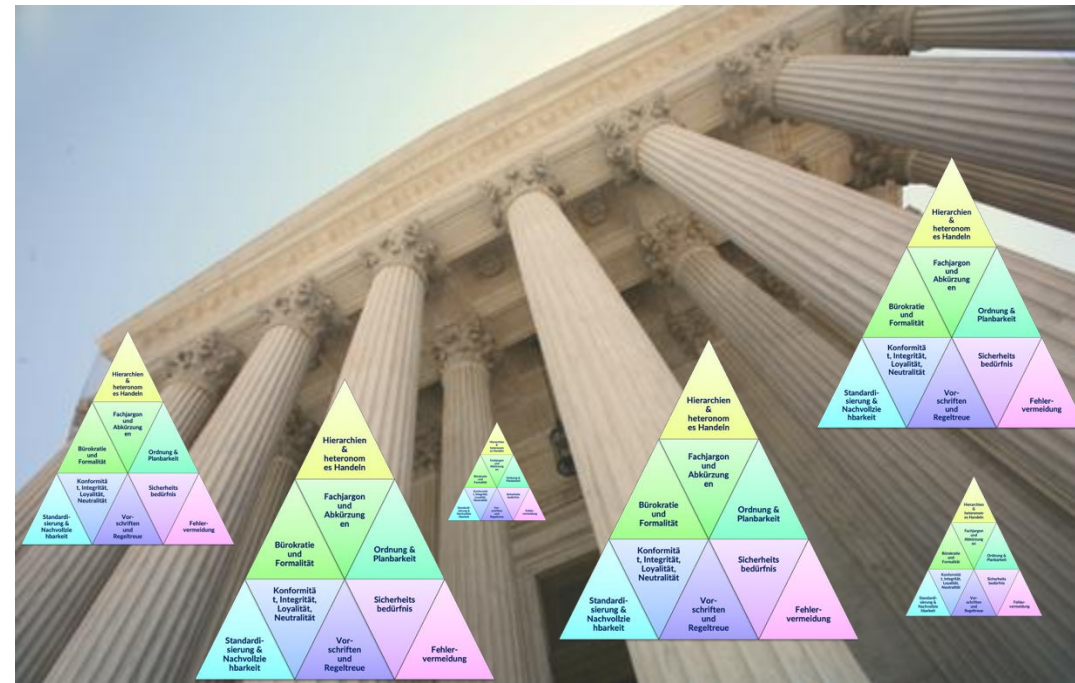


Quelle: Meissner J. O., Heike, M., Sigrist, D. (2023): Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt: Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung. 1. Auflage, Wiesbaden.

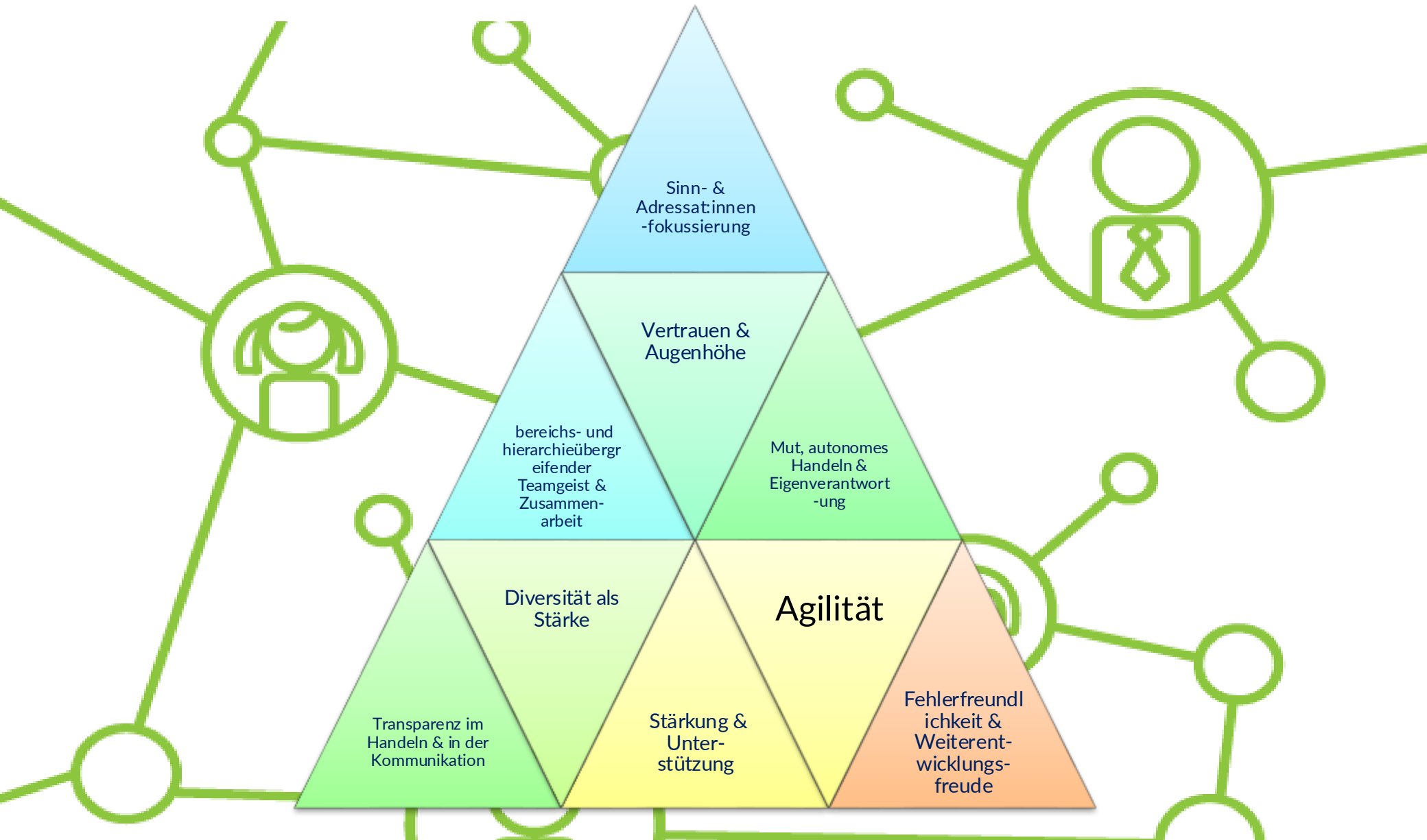
„Die“ Verwaltungskultur?



- strenge, strukturorientierte Kultur, die pyramidenförmig aufgebaut ist und streng hierarchisch arbeitet
- Dezernate, Ämter, Abteilungen, Sachgebiete sind jeweils eigene, eher verschlossene Unterorganisationen und sind die berühmt-berüchtigten Silos mit eigenen Subkulturen und dem Risiko zum Spartenegoismus
- Mitarbeitende können nur handeln, wenn sie eine Anweisung von der Hierarchieebene erhalten
- Erfolg wird daran gemessen, ob die angewiesene Aufgabe planmäßig erfüllt wird
- Prozesse sind darauf ausgelegt, strukturiert und nachvollziehbar abzulaufen, denn „Bürokratisierung und Standardisierung dienen der Fehlervermeidung“



„Die“ Netzkultur?



3 Minuten der Stille: Kulturelle Manifestationen

- In welchem Verhältnis stehen Hierarchieebenen zueinander?
- Was sind Leitungsprinzipien?
- In welchem Verhältnis stehen verschiedene Bereiche zueinander?
- Wie wird kommuniziert?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie werden Prozesse und Pläne zu bestimmten Aufgaben entwickelt?
- Wie werden Probleme gelöst?
- Wann wird etwas als erfolgreich betrachtet?
- Wer ist anerkannt? Wer wird belohnt?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen und was ändert sich danach?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen, wenn es Unsicherheiten oder Schwierigkeiten gibt?

Murmelgruppen – 10 Minuten:

- Aus welcher Organisationskultur kommt Ihr und andere Verantwortliche im FGZ jeweils?
- Wie ist „die“ Verwaltungskultur bei Euch?
- Wie müsste es im Netzwerk der Verantwortungsgemeinschaft sein?



Arbeitskultur und mindset

- Teamgeist (organisations-, bereichs-, hierarchieübergreifend)
- Diversität als Stärke
- Rollenverantwortlichkeit
- Harmonie (der Aktivitäten)
- Fehlerfreundlichkeit und Weiterentwicklungsfreude
- Sinn- und Adressat:innenfokussierung



Kleingruppenarbeit



Ordnet euch in Kleingruppen den Prinzipien zu!

- Stellt euch die folgenden Reflexionsfragen:
 - Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?
 - Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort (gewachsene Strukturen, personelle Gegebenheiten, persönliche Trigger...)?
 - Was könnte euch helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?
 - Wer muss alles mitmachen?

Zeitraumen: 20 Minuten

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

Rollenverantwortlichkeit schafft
Verantwortungsbewusstsein.

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

- keine Rollenklarheit
- ausschließliche Steuerung über pers. Befindlichkeiten
- keine Zusammenarbeit / Zusammenhalt / Mithilfe...
- MPT 'nur auf dem Papier'

Rollenverant- wortlichkeiten

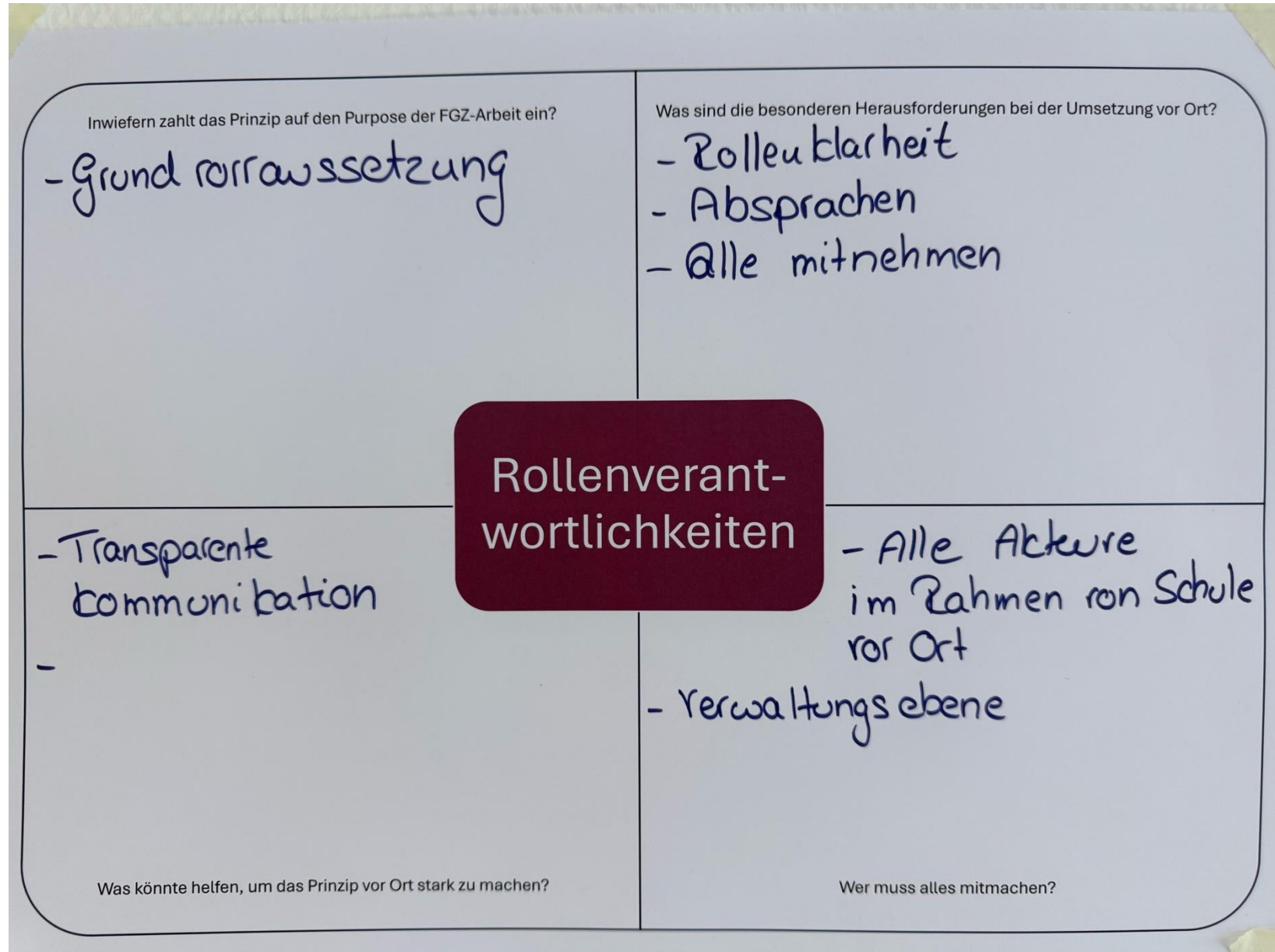
- regeln. Treffen mit
Hauptverantwortlichen / Steuerungskreise
- Kommunikation
- Offenheit (allen Prof. gegenüber)
- Vertrauen
- Rollenbeschreibung

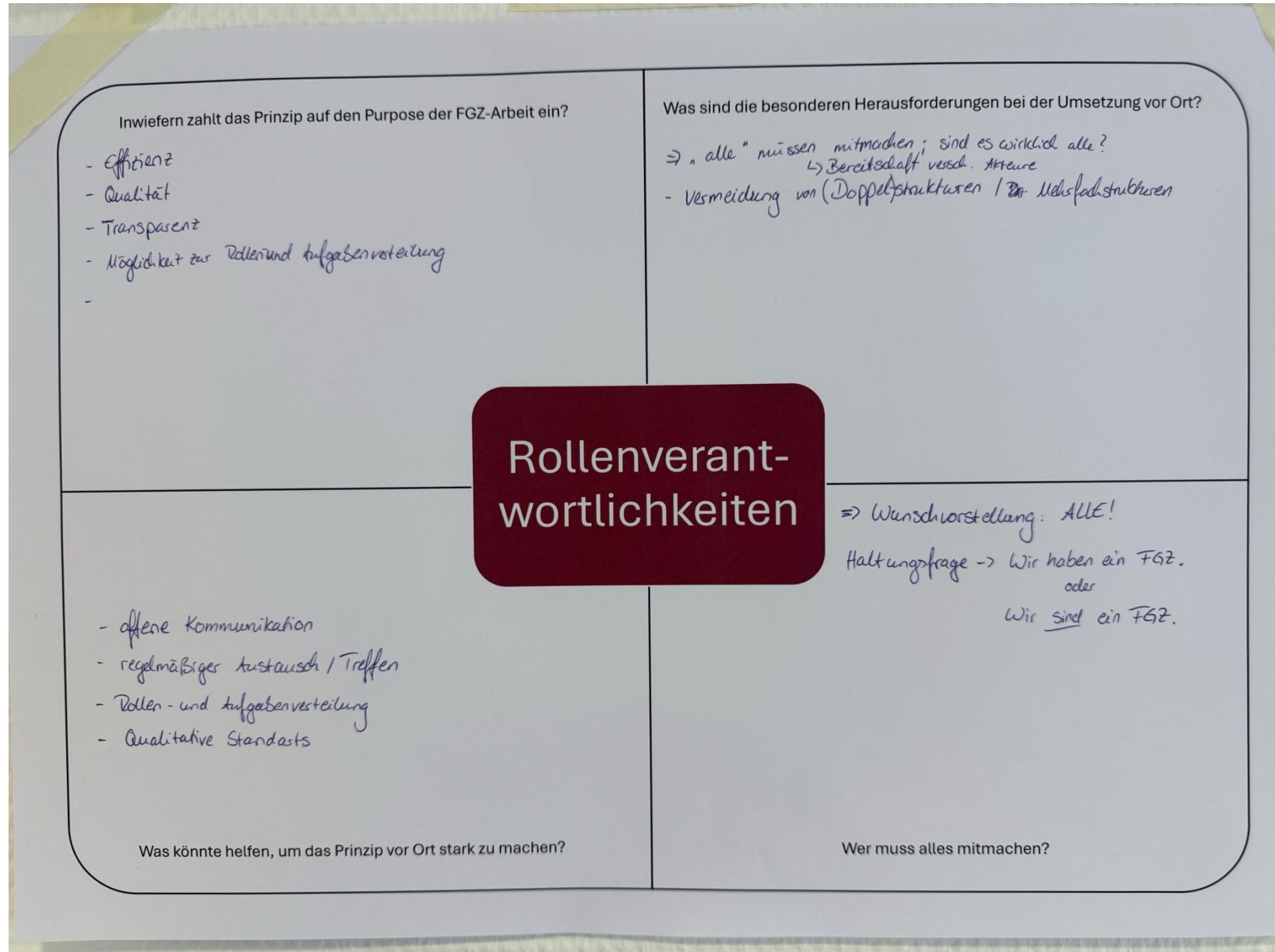
Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

- SL
- OGS - Leitung

- Elternvertretung
- TBZ - Koordination
- SchuSA
- MPT

Wer muss alles mitmachen?





Rollenverant- wortlichkeiten

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

Berücksichtigung aller Bedürfnisse des
Klienten im Quartier.

Ergebnisvielfalt
Diversitätsfacetten
Prozess
Reibung
Fortschritt
Austausch
neue
Sicht
weisen

- Nutzung mehrdimensionaler
Kommunikationskanäle
(Mundpropaganda als bestes
Mittel)

- Netzwerkhaltung durch Versundenheit

Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

- Schulkonzepte
- Strukturen 1- alleine
- Platz
- Personal
- Vielfalt der individuellen Bedürfnisse
(Gemeinen & bedienen zu können / Länge der
Kompetenzbereiche)
- Unterschiedlichkeit der mitwirkenden Kulturen /
Aktoren

→ stetiger Diskurs, der Zeit braucht
(Stillstand = Stagnation)

Diversität als Stärke

Im besten Fall

Alle!

Wer muss alles mitmachen?

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

Verwaltungsstrukturen
"Trägerkulturen" - Interessen
Rollenverständnis

Teamgeist

Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

Wer muss alles mitmachen?

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

- Zeit / Raum
- verlässliche Zuständigkeiten

Teamgeist

- * Sichtbarkeit / Vertrauen
- * Mittragen der einzelnen Leitungen
- * Wiederholung
- * Zeit / Raum
- * „Entrümpelung“
- * Transparenz

- * Alle, die an Schule beteiligt sind
↳ sollten die Bereitschaft haben, wenn man gefordert

Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

Wer muss alles mitmachen?

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

Grundlage

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

Zeit, unterschiedliche Arbeitgeber,
↳ 5 Träger

Teamgeist

einheitliche Strukturen
" " Zielsetzung

Geld / Ressourcen

klare Verantwortlichkeiten

Alle / -Entscheidungs-
träger

Alle Menschen im Sozialraum

Land / Kommune

Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

Wer muss alles mitmachen?

Inwiefern zählt das Prinzip auf den Purpose der FGZ-Arbeit ein?

- gemeinsames Ziele machen toleranter
- geklärte Sinnfrage
- Verlassen der jeweiligen „Komfortzone“

Was sind die besonderen Herausforderungen bei der Umsetzung vor Ort?

- Raumangel, multifunktionale RN
- Zusammenbringen versch. FB + FK
- Gemeinsame Zeitfenster finden
- Akzeptanz der Idee FGZ
- Gegenseitige Akzeptanz & Wertschätzung

Harmonie der Aktivitäten

- gemeinsame Aktivitäten + Planungsphasen
- Verständnis der eigenen und der anderen Rollen

Was könnte helfen, um das Prinzip vor Ort stark zu machen?

- Steuerungsebene

- Träger + Mitarbeitende OGS
- SL + Kollegium
- Mitarbeitende d. K & J Hilfe

Wer muss alles mitmachen?

SCHERE, STEIN, PAPIER

1. Sucht Euch einen Partner!
2. Spielt drei Runden!
3. Der Gewinner sucht einen neuen "Gegner"/Gewinner eines anderen Spielerduos
4. Der "Verlierer" ist nunmehr der größte FAN des Gewinners und feuert ihn an!

Wir spielen bis zum FINALE!



Moritz Anderten

Motivation im Team erzeugen

Whats next?



- 3. September → Netzwerktagung II (Haus der Technik, Essen)
Koordinierungsstelle Familiengrundschulzentren, Wübben Stiftung Bildung
- 8. Oktober → Von der Kunst eine Verantwortungsgemeinschaft zu sein. (Umspannwerk, Recklinghausen)
Wübben Stiftung Bildung
- 4. November → FGZcamp 2025 (die wohngemeinschaft, Köln)
Koordinierungsstelle Familiengrundschulzentren
- 9. Dezember → Qualitätsdialog (Haus der Technik, Essen)
Koordinierungsstelle Familiengrundschulzentren, Wübben Stiftung Bildung

Koffer – Mülleimer –Fragezeichen:

1. Was nehme ich mit?
2. Was lasse ich hier?
3. Was ist offen geblieben?