



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Fakultät für Angewandte
Sozialwissenschaften



Forschungsschwerpunkt
SOZIAL • RAUM • MANAGEMENT



Entwurf

Evaluation des Modellvorhabens „Netzwerk Frühe Förderung – NeFF“

Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung
von Netzwerken Früher Förderung

Holger Spieckermann

Herbert Schubert

Die wissenschaftliche Begleitung des Modellvorhabens wurde vom Landesjugendamt des Landschaftsverbandes Rheinland gefördert.

Projektleitung:

Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert

Bearbeitung:

Holger Spieckermann, M.A.

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management
Mainzer Straße 5
50678 Köln
<http://www.f01.fh-koeln.de>
<http://www.sozial-raum-management.de>

Arbeitspapier 33

Köln, Juni 2009

Inhalt

1.	Einleitung	5
2.	Evaluationsgegenstand, Evaluationsansatz und methodische Vorgehensweise	6
2.1	Konzeption des Modellvorhabens „Netzwerk Frühe Förderung - NeFF“	6
2.2	Evaluationskonzept	6
2.3	Durchführung der Evaluation und der fachlichen Begleitung	9
3.	Der Prozess der Netzwerkentwicklung	10
3.1	Ausgangssituation der Modellvorhaben	10
3.1.1	Stadt Dormagen	10
3.1.2	Stadt Mönchengladbach	10
3.1.3	Stadt Pulheim	11
3.1.4	Stadt Velbert	11
3.1.5	Stadt Wiehl	12
3.2	Ziele und Zieländerungen	12
3.2.1	Stadt Dormagen	12
3.2.2	Stadt Mönchengladbach	13
3.2.3	Stadt Pulheim	14
3.2.4	Stadt Velbert	14
3.2.5	Stadt Wiehl	15
3.2.6	Rheinisch-Bergischer Kreis	15
3.3	Fachliche und methodische Unterstützung	16
3.3.1	Bewertung der Kooperation durch die kommunalen Akteure	16
3.3.2	Bewertung der Kooperation durch die wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln	18
4.	Produkte der Modellvorhaben	21
4.1	Stadt Dormagen	21
4.2	Stadt Mönchengladbach	25
4.3	Stadt Pulheim	26
4.4	Stadt Velbert	27
4.5	Stadt Wiehl	28
4.6	Bewertung der Zielerreichung und der Produkte	30
4.6.1	Prozess der Zielentwicklung in den kommunalen Modellprojekten	30
4.6.2	Ziele des Gesamtmodellvorhabens	31
4.6.3	Zu den Produkten	31

4.7	Nachhaltigkeit der Produkte und der Netzwerke	32
4.7.1	Stadt Dormagen	32
4.7.2	Stadt Mönchengladbach	33
4.7.3	Stadt Pulheim	33
4.7.4	Stadt Velbert	33
4.7.5	Stadt Wiehl	33
4.7.6	Rheinisch-Bergischer Kreis	34
5.	Arbeitshilfen zur Steuerung von Netzwerken Früher Förderung	35
5.1	Einleitung – Netzwerke Früher Förderung in Deutschland	35
5.2	Modell für die Netzwerksteuerung	35
5.3	Netzwerkleitbild – Wie soll das Netzwerk aussehen?	36
5.4	Netzwerkanalyse – Wer sind Partner in dem Netzwerk?	41
5.5	Netzwerkmanagement – Wie ist der Weg zu dem Netzwerk?	44
5.6	Netzwerkkoordination – Wer koordiniert das Netzwerk?	47
5.7	Netzwerkkompetenzen – Welche Kompetenzen braucht das Netzwerk?	49
5.8	Netzwerkberatung – Wie kommt das Netzwerk an die Kompetenzen zum Netzwerkaufbau?	50
5.9	Netzwerkziele – Was ist das Ziel von Netzwerken Früher Förderung?	51
5.10	Netzwerkevaluation – Wann hat das Netzwerk das Ziel erreicht?	55
6.	Literatur	57
7.	Abbildungsverzeichnis	59

1. Einleitung

Das vom Landesjugendamt des Landschaftsverbands Rheinland initiierte und begleitete Projekt „Netzwerk Frühe Förderung“ (NeFF) hat zum Ziel Konzepte einer kommunalen Netzwerkorganisation und -steuerung zur frühen Förderung von Kindern und Familien zu entwickeln. Dazu werden in der Stadt Dormagen, der Stadt Mönchengladbach, der Stadt Pulheim, der Stadt Velbert, der Stadt Wiehl und im Rheinisch-Bergischen Kreis im Rahmen von Modellprojekten sozialräumliche Netzwerke installiert. Unter der Steuerungsverantwortung des öffentlichen Jugendhilfeträgers sollen in diese Netzwerke jeweils alle relevanten Institutionen und Einrichtungen der Jugendhilfe und des Gesundheitswesens fachbereichsübergreifend einbeziehen. Aufgabe der Netzwerke ist es, frühe Präventions- und Interventionsmöglichkeiten für Kinder zu entwickeln, um Armutfolgen zu verhindern.

Die Ergebnisse und Wirkungen der Modellprojekte wurden von der Fachhochschule Köln als wissenschaftlicher Begleitung evaluiert und Empfehlungen für den Aufbau von sozialräumlichen Netzwerken zur frühen Förderung von Kindern und Familien sowie deren Organisation und Steuerung in Kommunen entwickelt. Im Ergebnis sollen neue Produkte entstehen, die auch in anderen Kommunen nutz- und anwendbar sind.

Im Kapitel 2 werden zunächst die methodischen Vorgehensweisen bei der Evaluation und die Evaluationsinstrumente dargestellt. Im Kapitel 3 werden die Ausgangssituationen der sechs Modellvorhaben und die spezifischen Ziele dargestellt, die in den Kommunen zur Installation eines Netzwerkes Früher Förderung verfolgt werden. Es werden die zentralen Erkenntnisse zu dem Netzwerkaufbau und Netzwerkmanagement aus den Modellvorhaben zusammengefasst. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Steuerung der kommunalen Netzwerke. Im Kapitel 4 werden die Produkte dokumentiert, die als Ergebnis der Netzwerkarbeit entstanden sind. Im abschließenden Kapitel 5 werden Empfehlungen für die Einrichtung und Steuerung Netzwerke Früher Förderung aus den Ergebnissen der sechs Modellvorhaben abgeleitet. Statt Empfehlungen für einzelne Aspekte zu geben, wurde ein integriertes Konzept als Arbeitshilfe zur Installation kommunaler Netzwerke entwickelt, das sich sowohl an Praktiker und als auch an Führungskräfte in der Verwaltung richtet.

Während der mehrjährigen Projektphase waren eine Vielzahl von Akteuren in dem Modellvorhaben aktiv und haben zum Gelingen des Vorhabens beigetragen. Alle Beteiligten namentlich aufzuzählen, würde diesen Rahmen sprengen. Deshalb möchten wir diejenigen erwähnen, die durch die Steuerung, die fachliche Begleitung und die Koordination in den gesamten Modellvorhabenrahmen und durch Textbeiträge zu diesem Abschlussbericht beigetragen haben: Christoph Gilles als Projektleiter von Landesjugendamt des Landschaftsverbandes Rheinland; Waltraud Dix, Rainer Fischer, Jörg Klotz, Doris Scherer-Ohnemüller, Bernd Selbach und Thorsten Stüber als Fachberater des Landesjugendamtes und Teilnehmer der internen Projektgruppe. Als Koordinatoren in den Modellstandorten haben Uwe Sandvoss von der Stadt Dormagen, Ursula Müller-Brackmann von der Stadt Mönchengladbach, Ursula Kochs, Astrid Keßler und Andrea Ollig von der Stadt Pulheim, Anja Dürselen von der Stadt Wiehl, Klaus Thiel und Ingrid Treitz von der Stadt Velbert, Thomas Strasser vom Rheinisch-Bergischen Kreis die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den sechs Modellstandorten

dokumentiert, die sich auch in vielen Kapiteln in diesem Bericht wiederfinden. Das Evaluationsteam der Fachhochschule Köln bestand aus Prof. Dr. Herbert Schubert, Sandra Rostock und Holger Spieckermann.

2. Evaluationsgegenstand, Evaluationsansatz und methodische Vorgehensweise

2.1 Konzeption des Modellvorhabens „Netzwerk Frühe Förderung - NeFF“

Im Juni 2006 starteten die sechs Modellvorhaben in der Stadt Dormagen, der Stadt Mönchengladbach, der Stadt Pulheim, der Stadt Velbert, der Stadt Wiehl und im Rheinisch-Bergischen Kreis mit dem Aufbau von Netzwerken Früher Förderung. Das Vorhaben wird von dem Landesjugendamt Rheinland finanziell, organisatorisch und fachlich unterstützt. Das Projekt läuft über fast drei Jahre und endet im April 2009. Die sechs Modellvorhaben konnten sich auf die Ausschreibung beim Landschaftsverband bewerben und wurden aufgrund der eingereichten Konzepte ausgewählt.

Für jedes Modellvorhaben steht ein fachlicher Berater des Landesjugendamtes zur Verfügung, der die Kommunen bei der Entwicklung des Netzwerkes beratend zur Seite steht oder auch moderierende Funktionen in politisch-administrativen Gremien übernimmt. Ein fachlicher Berater betreut ein bis drei Modellvorhaben. Der Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management der Fachhochschule Köln übernimmt die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Vorhabens (siehe unten).

Es gibt eine interne Projektgruppe, die die viermal jährlich stattfindenden Treffen der großen Projektgruppe vorbereiten. Die interne Projektgruppe besteht aus der Projektleitung und den Fachberatern des Landesjugendamtes sowie der wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln. Die interne Projektgruppe fungiert als Steuerungsgruppe für das Gesamtvorhaben und bereitet gemeinsame Treffen organisatorisch und inhaltlich vor.

Die große Projektgruppe besteht aus Mitgliedern der internen Projektgruppe und Vertretern der sechs Modellvorhaben. Die Treffen der großen Projektgruppe finden rotierend am Standort eines Modellvorhabens statt. Die Treffen bestehen in der Regel aus einem repräsentativen Teil, an dem zumeist Bürgermeister oder Amtsleiter der Gebietskörperschaft teilnehmen sowie einer anschließenden Arbeitssitzung. Zu den regelmäßigen Projektgruppentreffen kommen Sondertreffen, z.B. in Vorbereitung von Klausurtagungen oder in Form von Fortbildungen.

2.2 Evaluationskonzept

Unter Evaluation wird hier ein gemeinsamer Prozess von wissenschaftlicher Begleitforschung und allen Beteiligten verstanden werden, der einen gegenseitigen Lernprozess zum Ziel hat. Bewährt hat sich die Verzahnung von formativer und summativer Evaluation. Die formative Evaluation soll prozessbegleitend und -beratend an der Projektentwicklung und der Zielerreichung mitwirken (vgl. Spieckermann 2005a). Die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitforschung besteht darin, einen Beitrag zur Optimierung des Prozesses und der Projekte zu leisten. Die Auswertung des Gesamtprojekts, in der die Ergebnisse der Modellprojekte

zusammengetragen und bewertet sowie die übergeordneten Ziele überprüft werden, findet in Form einer summativen, also einer bilanzierenden Evaluation statt.

Vom Landschaftsverband Rheinland wurden zwei Leitziele für das Projekt vorgegeben:

- die Erprobung von kommunalen Netzwerken der Frühen Förderung in der Verantwortung des Jugendamtes und
- die Entwicklung Handlungsstrategien zur Netzwerkbildung und Netzwerksteuerung auf kommunaler Ebene.

In der Formulierung diese Leitziele drückt sich der experimentelle und innovative Charakter der Modellvorhaben aus, die nicht auf fundierte Erfahrungen in dem Themenfeld Frühe Förderung basieren können. Deshalb konnten im Rahmen der Evaluation keine kennzahlorientierten Evaluationskriterien als Evaluationsmaßstab formuliert werden, da die Bestimmung von Erfolgskriterien erst Bestandteil des Vorhabens ist.

Der Evaluationsgegenstand bezieht sich auf die Bildung, Koordination und Steuerung der Netzwerke in den Modellvorhaben und kann als Prozessevaluation verstanden werden, da die Zusammenarbeit der multidisziplinären Netzwerke im Mittelpunkt steht. Sie umfasst nicht die operative Arbeit der Fachkräfte in den Sozialräumen mit Kindern, Eltern und Multiplikatoren.

Die Rolle des Forschungsschwerpunktes Sozial • Raum • Management der Fachhochschule Köln beinhaltet sowohl die Evaluationsaufgabe, aber auch die fachliche Begleitung und Beratung der Modellvorhaben im Prozess des Netzwerkaufbaus (vgl. Spieckermann 2005c,2008b). Für die Evaluation und fachliche Begleitung des Projekts NeFF ergeben sich vier Bausteine:

- Zielentwicklung und Prozessbegleitung in den Modellprojekten
- Zielkontrolle in den Modellprojekten und Dokumentation
- Fachliche Begleitung durch Fortbildung und Beratung
- Evaluation des Gesamtprojekts und Dokumentation

Baustein: Zielentwicklung und Prozessbegleitung in den Modellprojekten

Für eine qualitative Evaluation und ein effektives Projektmanagement ist die exakte und rechtzeitige Formulierung von Zielen eine entscheidende Vorbedingung. Die Zielfindung sollte möglichst frühzeitig unter Einbindung aller Kooperationspartner erfolgen und die Ziele im Projektplanungsprozess weiter ausdifferenziert und kleinteiliger werden. In einer die Evaluation vorbereitenden Impulsphase sollten deshalb die evaluationsrelevanten Qualitätsmerkmale wie konkrete Zielformulierungen vereinbart werden. Dies sollte in enger Abstimmung mit den beteiligten Akteuren und dem Evaluator geschehen, der den Prozess der Zielentwicklung initiiert und beratend begleitet.

Die Evaluation des Projekts NeFF wird als eine Verschränkung von externer Evaluation und Selbstevaluation konzipiert. Die Akteure in den Modellprojekten sind aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und der Kenntnisse der Strukturen vor Ort die Experten, um die Erfolge und Optimierungsbedarfe in den Modellprojekten zu beurteilen. Entsprechend entwickeln die Akteure in den Modellprojekten auf die jeweiligen Projekte zugeschnittene Instrumente zur Selbstevaluation. Der Evaluator wird die Modellprojekte bei der Konzeption der

Selbstevaluation unterstützen. Für alle Modellprojekte muss ein Bezug zwischen den Projektzielen und messbaren Indikatoren hergestellt werden. Hierzu müssen die Akteure in den Modellprojekten mit den notwendigen Methodenkompetenzen zur Zielentwicklung und Zielformulierung ausgestattet werden. Zur Weiterbildung der Akteure in den Modellprojekten werden Workshops durchgeführt, in denen das Basiswissen über Methoden der Zielentwicklung vermittelt wird.

Baustein: Zielkontrolle in den Modellprojekten und Dokumentation (formative Evaluation)

Basis für die Evaluation des Gesamtprojekts stellt das zuvor entwickelte Zielsystem der Modellprojekte dar. Anhand eines mit der Projektgruppe abgestimmten Zeit- und Maßnahmenplans wird die Erreichung der Ziele in regelmäßigen Abständen vom Evaluator geprüft. Gemeinsam mit der Projektgruppe wird ein standardisiertes Raster für ein Berichtssystem entwickelt, das von den Modellprojekten schriftlich ausgefüllt wird. Hierin werden die Überarbeitung, Anpassung und Erreichung der Ziele in den Modellprojekten dokumentiert.

Im Rahmen dieser formativen Evaluation findet zudem als Lernprozess eine Entwicklung der organisationalen Netzwerke in den Modellstandorten statt. Die Entwicklung dieser Strukturen und Netzwerke wird ebenfalls begleitet und dokumentiert.

Baustein: Evaluation des Gesamtprojekts und Dokumentation (summative Evaluation)

Die summative Evaluation des Gesamtprojekts NeFF wird auf der Grundlage der Selbstevaluation in den Modellprojekten sowie einer externen Evaluation durchgeführt.

Dazu bedarf es der Festlegung von übergeordneten Zielen, die im Rahmen des Projekts NeFF erreicht werden sollen. Die Entwicklung dieser Zielsetzungen und der Bewertungskriterien erfolgt in der Projektgruppe. Auf der Grundlage der Zielsetzungen entwickelt der Evaluator in Ansprache mit der Projektgruppe ein allgemeines Evaluationskonzept sowie die entsprechenden Erfolgsindikatoren für die externe Evaluation des Projekts NeFF.

Anhand von Interviews mit Akteuren in den Modellprojekten werden die formulierten Ziele überprüft und eine Auswertung der Prozesse und Ergebnisse vorgenommen. Dazu wird ein Indikatorenkatalog konzipiert, der die Zielerreichung sowie die entsprechenden Entwicklungen und Ergebnisse der Netzwerkorganisation und -steuerung abbildet. Abschließend erfolgt zusammenfassend die Dokumentation und Bewertung der in den Modellstandorten entwickelten Netzwerke sowie deren Organisation und Steuerung.

Baustein: Fachliche Begleitung durch Fortbildung und Beratung

Neben der Fortbildung zu Methoden der Zielentwicklung, der Evaluation und Selbstevaluation wurden Fortbildungen zur Netzwerkentwicklung und Netzwerkmanagement von der Fachhochschule Köln durchgeführt. Daneben stand die Fachhochschule als Berater für die Projektgruppe und die Netzwerkkoordinatoren in den Modellvorhaben zur Verfügung.

2.3 Durchführung der Evaluation und der fachlichen Begleitung

In der Anfangsphase des Projektes lag der Schwerpunkt auf dem Thema Selbstentwicklung und Netzwerkentwicklung. Hierzu wurden im Jahr 2006 zwei mehrtägige Workshops mit Akteuren aus allen sechs Modellvorhaben durchgeführt. Ziel war es die Netzwerkkordinatoren in den Kommunen mit den Kompetenzen zur Durchführung von Selbstevaluationen und den Methoden des Netzwerkmanagements auszustatten, um sie einerseits in ihren Standorten umzusetzen oder weiterzuvermitteln. Im Jahr 2007 lag der Schwerpunkt auf der Konkretisierung der Ziele in den Modellvorhaben. Ausgehend von den zu Beginn des Projektes formulierten Leitzielen wurden dazu messbare Handlungsziele für den gesamten Projektzeitraum entwickelt. Dieser Prozess gestaltete sich als sehr zeitaufwändig, da diese Arbeitsweise einerseits ungewohnt war, andererseits auch innerhalb der Kommunen und Landkreise abgestimmt werden musste. Dieser Aufgabenschritt war erst Ende 2007 abgeschlossen.

Im Rahmen der Evaluation wurden diese Handlungsziele je Modellstandort festgeschrieben und waren die Grundlage für die weitere Evaluation. Ende 2007 fanden in allen Modellvorhaben persönliche Interviews des Evaluators mit den Netzwerkkordinatoren statt, um den aktuellen Stand der Zielerreichung und der Netzwerkentwicklung zu dokumentieren, die in einem ersten Evaluationsbericht festgehalten wurden (Spieckermann 2008a).

Die intensivste Arbeits- und Entwicklungsphase war im Verlaufe des Jahres 2008. Nachdem die Startschwierigkeiten überwunden waren, beschäftigten sich die initiierten Netzwerke mit der operativen Arbeit, um Strukturen für die Frühe Förderung an ihren Standorten zu schaffen. Zeitgleich wurde in Nordrhein-Westfalen auch die Initiative zur Bildung von Familienzentren gestartet. Dieser Prozess lief teilweise parallel und war auch nicht immer deutlich von dem NeFF-Projekt zu trennen, da auch hier der Aufbau von Netzwerken zur Frühen Förderung vorangetrieben wurde. Dadurch konnten auch Erfahrungen aus dem NeFF-Projekt in andere Kommunen transferiert werden. So fanden eine Reihe vom Landesjugendamt veranstaltete Workshops statt, an denen die Fachhochschule und die Modellvorhaben mit Fachbeiträgen mitwirkten.

Ende des Jahres 2008 wurde gemeinsam das Gliederungsraster für den Abschlussbericht festgelegt und bis Ende März 2009 wurden die Berichte fertiggestellt. Die Abschlussberichte bilden neben den im Dezember 2007 durchgeführten Interviews mit den Netzwerkkordinatoren die Basis für die im Folgenden dargestellten Evaluationsergebnisse. Weitere qualitative Erkenntnisse fließen aus der teilnehmenden Beobachtung der Evaluatoren an den Projektgruppensitzungen, den Fortbildungsveranstaltungen und den Klausurtagungen ein. Einen Sonderfall stellt bei der folgenden Darstellung der rheinisch-bergische Kreis dar, da der Abschlussbericht sich nicht an der vereinbarten Gliederung orientiert und deshalb Informationen zu einzelnen thematischen Aspekten nicht dargestellt werden können.

Im April und Mai 2009 finden Abschlussgespräche zwischen den Berater des Landesjugendamt, dem Evaluator der Fachhochschule Köln und den Jugendamtsleitern beziehungsweise Dezernenten statt, um Bilanz über die Projektfortschritte zu ziehen und die Nachhaltigkeit der erreichten Netzwerke und ihrer Produkte über das Ende des Projektzeitraums hinaus sicherzustellen.

3. Der Prozess der Netzwerkentwicklung

3.1 Ausgangssituation der Modellvorhaben

Die Ergebnisse der sechs Modellvorhaben sind vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen kommunalen Netzwerke und Strukturen zu sehen. Während einige Städte auf eine langjährige Vorgeschichte beim Aufbau Netzwerke Früher Förderung zurücksehen können (Stadt Dormagen), beginnt in anderen Kommunen (z.B. Stadt Pulheim) der Netzwerkaufbau erst im Verlaufe des Modellvorhabens. In anderen Kommunen gibt es bereits Strukturen (Stadt Wiehl, Stadt Velbert), die jedoch einen anderen thematischen Fokus haben.

3.1.1 Stadt Dormagen

Die Stadt Dormagen hatte schon im Jahre 2001 einen Qualitätskatalog der Jugendhilfe zum Ausbau präventiver Angebote und Projekte aufgestellt (Dormagen 2001). Schon vor dem Beginn des Modellvorhabens wurde im Januar 2005 ein Stellenanteil und seit September 2005 eine 86%-Stelle für die Umsetzung des Qualitätsstandard eingerichtet, um Koordinationsfunktionen für die Umsetzung der Themenbereiche Prävention/Kinderarmut in die verschiedenen Fachbereiche wahrzunehmen und ein zielgerichtetes Präventionsprogramm und Netzwerk aufzubauen.

Dabei hat es innerhalb der Stadt Dormagen in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen in der Organisationsstruktur gegeben. So sind mittlerweile die Bereiche Schule, Wohnungssicherung, wirtschaftliche Hilfen, etc. zu einem Fachbereich zusammengeschlossen. Der Fachbereich ist somit zu einer Servicestelle für die sozialen Belange von Menschen geworden. Die Bündelungsstelle eines Präventionsbeauftragten hat hier die Aufgabe alte Traditionen aufzubrechen und neue Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und zu fördern.

Es ist Absicht der Stadt vorhandene Ressourcen aus frühkindlicher Förderung, den Kitas und Schulen, der freiwilligen Jugendhilfe, dem Gesundheitswesen, der Eltern- und Familienbildung, den Hilfen zur Erziehung im jeweiligen Lebensraum der Kinder und ihrer Familien in den Stadtteilen sowie gesamtstädtisch zu vernetzen. Dazu bedarf es der kommunalen Steuerung, die wiederum ihre Basis in einer integrierten Sozial- und Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung hat.

3.1.2 Stadt Mönchengladbach

Im Modellstandort Mönchengladbach haben sich im Laufe der drei Projektjahre eine Reihe von Veränderungen ergeben. Der Prozess des Aufbaus eines Netzwerkes im Umfeld der städtischen Tageseinrichtung für Kinder (Pilotprojekt Pestalozzistraße) hat sich durch den rasanten Ausbau der Familienzentren auf Ebene des Landesministeriums und ihrer Auswirkung auf Mönchengladbach sprunghaft und dynamisch entwickelt.

Das Pilotprojekt Pestalozzistraße wurde mit Projektstart auf zwei Standbeine gestellt:

- als ein Modellprojekt im Rahmen der Modellförderung Netzwerk frühe Förderung (NeFF) des Landesjugendamtes Rheinland und
- als Piloteinrichtung des Landesprojektes Familienzentrum.

Entsprechend der inhaltlichen Differenzierung legt die Modellförderung des Landesjugendamtes ihren Fokus auf die Netzwerkstruktur und sieht die Familienzentren u.a. als zentralen Knotenpunkt in dieser Thematik. Ziel der Projektförderung ist es, in diesem Kontext verwertbare und übertragbare Konzepte und Praxiserfahrungen zu erhalten, um anderen Kommunen Impulse zur Entwicklung von Netzwerken zu geben.

3.1.3 Stadt Pulheim

Für das gesamte Stadtgebiet Pulheim führte das Jugendamt 41 Kindertagespflegestellen mit maximal 141 Tagespflegeplätzen. Sowohl das Jugendamt der Stadt Pulheim als auch die freien Träger in der Stadt Pulheim beschäftigten sich intensiv mit der Thematik der Weiterentwicklung von Tageseinrichtungen für Kinder in Familienzentren. Somit stand Pulheim zu Projektbeginn vor der Herausforderung, ein professionelles Netz an Familienzentren für das gesamte Stadtgebiet zu schaffen. Hierzu sollte eine am Bedarf orientierte Gesamtkonzeption zur Weiterentwicklung von verschiedenen Tageseinrichtungen für Kinder in Familienzentren erarbeitet werden. Das Ziel war, ein ausreichendes, angemessenes und finanzierbares Angebot in der Stadt Pulheim sicherzustellen, unter besonderer Berücksichtigung der Beteiligung aller Akteure im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG. Hierzu sollten Arbeitshilfen zur Planung und Organisation von Netzwerken entwickelt sowie kommunale Netzwerke der Frühen Förderung in der Verantwortung des Jugendamtes erprobt werden. Die Steuerung durch das Jugendamt sollte gestärkt und qualifiziert werden.

Im Zentrum des Projektes stand in der Stadt Pulheim die Planung und Steuerung der Familienzentren und deren Netzwerke. Durch die Netzwerke sollten in den Familienzentren Vielfalt zusammengeführt sowie die sich ergebenden Möglichkeiten für praxisnahe und bedarfsgerechte Angebote für Pulheimer Kinder, Jugendliche und Familien gebündelt und genutzt. Das Jugendamt der Stadt Pulheim ist für die Steuerung dieser partnerschaftlichen Netzwerke verantwortlich.

3.1.4 Stadt Velbert

Das Modellprojekt traf in der Stadt Velbert auf eine Situation, die keine ausgeprägte vernetzte Struktur im Bereich der frühen Hilfen ausweisen konnte. Die Jugendhilfe ist zwar überwiegend dezentral organisiert: 7 Stadtteilbüros sind über das Stadtgebiet verteilt, werden von 4 bzw. 3 verschiedenen Trägern betrieben, an die der örtliche kommunale Jugendhilfeträger die ASD-Aufgaben delegiert. Verbunden sind die Einrichtungen unter dem Titel „Stadtteilorientierte Sozialarbeit“ mit einem gemeinsamen Konzept, welches die Träger mit wechselnder externer Begleitung gemeinsam entwickelt haben und weiter entwickeln. Velbert war zu diesem Zeitpunkt auch Standort des vom Familienministerium des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Projektes „Frühe Hilfen für Kinder und Familien“. Im Rahmen dieses Projektes wurde der „Arbeitskreis Frühe Kindheit“ von der Service- und Kontaktstelle des Instituts für soziale Arbeit e. V. bei der praktischen Umsetzung seiner Zielsetzung unterstützt, bestehende Angebote und Hilfen für Eltern von Kindern im Alter von 0-3 Jahren zu vernetzen.

Die Jugendhilfeplanung der Stadt Velbert hatte 2005 mit einem für den Stadtteil Neviges konzipierten Projekt NEVI-Plan begonnen, welches in diesem Stadtteil beispielhaft Vernetzungs- und Beteiligungsformen initiieren sollte. Ein wesentliches Element dieses Projektes ist die „Arbeitsgruppe Spielraumplanung“, eine seit 2000 bestehende verwaltungsinterne, fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe, die aus einer Forde-

rung der Jugendhilfeausschusses entstanden ist, die Jugendhilfe deutlicher am qualitativen Aus- und Umbau der Spielflächen in der Stadt Velbert zu beteiligen.

3.1.5 Stadt Wiehl

Im Februar 2005 wurde im Rat der Stadt Wiehl den Antrag gestellt, verstärkt familienfreundliche Faktoren in der Stadt Wiehl zu entwickeln. Daraufhin hat sich der Arbeitskreis „Familienfreundliches Wiehl“ gebildet, der aus Akteuren des Stadtrats und der Verwaltung der Stadt Wiehl besteht. Im Jugendamt wurde das Konzept eines Familienbüros erstellt, mit dem Arbeitskreis „Familienfreundliches Wiehl“ abgestimmt, im Rat verabschiedet und seit Januar 2006 umgesetzt.

Die Leitung des Familienbüro FamoS, das im Jugendamt angesiedelt ist, übernahm die ehemalige Jugendpflegerin und Fachberaterin der städtischen Kindergärten. Durch die Tätigkeit in der kommunalen Jugendpflege und die der Fachberatung waren schon zahlreiche Kooperationspartner und Netzwerke vorhanden. Diese Konstellation ermöglichte einen guten Start des Aufbaus des Familienbüro FamoS, da bestehende Strukturen genutzt und aufgebaut werden konnten.

3.2 Ziele und Zieländerungen

Aus den vom Landschaftsverband Rheinland vorgegebenen Leitlinien des Modellvorhabens a) kommunale Netzwerke der Frühen Förderung in der Verantwortung des Jugendamtes zu erproben und b) Handlungsstrategien zur Netzwerkbildung und Netzwerksteuerung auf kommunaler Ebene zu entwickeln, haben die sechs Modellvorhaben Leit- und Orientierungsziele für Ihre Kommunen abgeleitet, die im Folgenden dokumentiert werden. Die detaillierteren Handlungszielformulierungen und daraus abgeleiteten Maßnahmen sind in dem Zwischenbericht zur Evaluation dokumentiert (Spieckermann 2008a).

3.2.1 Stadt Dormagen

1. Die Stadt Dormagen unterstützt über ein Netzwerk die Frühe Förderung von Kinder, Präventionsprojekte und Familien in schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen!
 - Bis Ende Oktober erarbeiten die Projektverantwortlichen eine Netzwerkstruktur. Hierzu sind folgende Handlungsziele zu erreichen
 - Bis Dezember 2006 wird eine Lenkungsgruppe zur inhaltlichen Steuerung des Netzwerkes zusammengestellt. Um dies zu gewährleisten, sind folgende Schritte durchzuführen.
 - Die Projektverantwortlichen gründen bis Ende Oktober die Arbeitsgruppe Familienzentren.
 - Die Mitglieder der Lenkungsgruppe organisieren 1 x jährlich einen Fachtag für alle Fachleute die im Elementar und Primarbereich arbeiten.
 - Die Projektverantwortlichen organisieren ab dem Jahr 2008, 1 x jährlich ein Netzwerktreffen um sich über bestehende Programme Aktionen auszutauschen.
2. In Dormagen wird bis zum Sommer 2008 eine Präventionskette zur Frühen Förderung entwickelt.

- In Dormagen wird 2006 der präventive Kinderschutzgedanke umgesetzt und Maßnahmen und Projekte entwickelt. Dies wird gewährleistet durch die Verfolgung folgender Handlungsziele.
 - In Dormagen wird bis Herbst 2006 ein Kinderschutzkonzept entwickelt und ein Leitfaden für alle Fachkräfte zusammengestellt.
 - Implementierung der Risikoabwägung zur Erkennung und Eingrenzung des Kinderschutz in Dormagen
 - Ausbau der 2, 3 und 4. Stufe Präventionskette / Frühwarnsystem, durch das Netzwerk Frühe Förderung
3. Kinderarmut wird in Dormagen thematisiert und bekämpft!
- Bis April 2006 werden alle Fachkräfte / Einrichtungen im Stadtgebiet, die mit Kindern im Elementar und Primarbereich arbeiten, zum Thema Kinderarmut befragt, um Bedarfe für die Zukunft zu ermitteln. Um dies zu erreichen sind folgende Handlungen geplant.
 - Im April 2006 wird eine Fachtagung für alle interessierten Fachkräfte zum Thema Kinderarmut durchgeführt, um mit den Fachkräften gemeinsamen Wissensstand in Dormagen zu erarbeiten und die Schwerpunkte eines Präventionsprogramms zu entwickeln. Für die inhaltliche Gestaltung der Fachtagung ist folgendes geplant:
 - Es werden fortlaufend finanzielle Ressourcen ermittelt, umgewandelt oder geschaffen, um Kinderarmut inhaltlich sowie materiell bekämpfen zu können. Hierzu wurden folgende Handlungsziele festgeschrieben:

3.2.2 Stadt Mönchengladbach

1. Gezielter Aufbau und Stabilisierung von Fördermöglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Eltern im Familienzentrum/ Pilotprojekt:
 - Aufbau eines Maßnahmenangebotes u.a. in Kooperation mit den Netzwerkpartnern
 - Schaffung von mindestens einem Türöffnerangebot in den Bereichen Beratung, Bildung, Betreuung, Freizeit und Projektarbeit.
2. Gezielter Weiterentwicklung und Stabilisierung von Fördermöglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Eltern im Familienzentrum:
 - Stabilisierung eines Maßnahmenangebotes unter Einbeziehung der Eltern und Kinder über Bedarfsabfragen und Teilnehmerlisten
 - Stabilisierung der Türöffnerangebote in den Bereichen Beratung, Bildung, Betreuung, Freizeit und Projektarbeit.
3. Ressourcenoptimierung der Familienzentren im Stadtgebiet
 - Schaffung eines Arbeitskreises Netzwerk der Familienzentren 2007
 - Verbesserung des Informationstransfers

- Qualifizierung und Weiterentwicklung der Fachkräfte im Netzwerk über Fortbildungseinheiten
 - Umsetzung des Fortbildungskataloges im Rahmen der Fachtage
4. Eigenständige Weiterentwicklung der Fördermöglichkeiten für Kinder, Jugendliche und Eltern im Familienzentrum
 5. Ressourcenoptimierung der Familienzentren im Stadtgebiet
 - Stabilisierung des Arbeitskreises Netzwerk der Familienzentren
 - Verbesserung des Informationstransfers
 - Umsetzung des Fortbildungskataloges im Rahmen der Fachtage
 - Fertigstellung des Methodenkoffers und Verteilung in den Familienzentren und offenen Ganztagsgrundschulen
 - Schaffung einer Fachberatung für die Begleitung der Familienzentren

3.2.3 Stadt Pulheim

Die Steuerungsgruppe steuert die Entwicklung einer am Bedarf orientierten Gesamtkonzeption der Umwandlung von Kindertagesstätten in Familienzentren

- Die Jugendhilfeplanung entwickelt die Projektstruktur und stellt die Organisationsabläufe sicher
- Die Steuerungsgruppe steuert den Aufbau eines am Bedarf orientierten Netzwerks in einem Modellstadtteil (Kita Kleine Strolchen in Sinthern/Geyen)
- Der Jugendhilfeausschluss benennt dem Ministerium für die Teilnahme an der zweiten Ausbaustufe des Landesprojekts Familienzentrum NRW drei Einrichtungen
- Das Jugendamt steuert den Aufbau eines Netzwerkes (einer Netzwerkkonferenz) aller Familienzentren in Pulheim
- Der Jugendhilfeausschluss benennt dem Ministerium für die Teilnahme bis zur Endausbaustufe des Landesprojekts Familienzentrum NRW insgesamt 9 Einrichtungen

3.2.4 Stadt Velbert

1. "NEVI-Plan verfolgt das Ziel, vernetzte frühe Hilfen für Familien im Stadtteil in den Wirkungszusammenhang von Stadtentwicklung, Beteiligungsverfahren und Jugendhilfemaßnahmen zu stellen. Stadtentwicklung (-splanung) und Jugendhilfe (-planung und -praxis) kooperieren gemeinsam mit den professionellen Akteuren vor Ort und binden über die Beteiligungsverfahren die Bewohner des Stadtteils - vornehmlich junge Familien/junge Eltern- in den Kooperationsprozess ein."
 - Konzeptentwicklung einer fachbereichsübergreifenden strategischen Ausrichtung von Stadtentwicklungs- und Jugendhilfeplanung im Strategischen Zielprogramm der Stadt Velbert
 - Das Planungsbüro koordiniert die Aufbauphase des Nevigeser Familienzentrums unter Beachtung der im Leitziel 1 festgelegten Prämissen

- Abschluss eines Kontrakts mit allen Teilnehmern der AG Spielraum über Form und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zum Thema Frühe Hilfen in Neviges bis zum 30.8.2008
2. Die im Stadtteil Neviges entwickelten und über-prüften Handlungsansätze werden -ggf. modifiziert- auf das gesamte Stadtgebiet übertragen.
- AG Spielraum agiert stadtweit
 - Die Organisation der Familienzentren geschieht stadtweit
 - Abschluss eines Kontrakts mit allen Teilnehmern der AG Spielraum über Form und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zum Thema Frühe Hilfen in Velbert bis zum 30.4.2009

3.2.5 Stadt Wiehl

Das Familienbüro FamoS versteht sich im Sinne der Familienorientierten Stadt Wiehl als eine erste Anlaufstelle für Familien bezüglich aller Fragen rund um die Erziehung, Förderung, Betreuung und Freizeitgestaltung. In einem zu gestaltenden Netzwerk sieht sich FamoS verantwortlich, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Erziehungskompetenz von Eltern und die Angebote zur Freizeitgestaltung für Familien zu verbessern, um die Armutsfolgen bei Kindern zu verhindern bzw. zu mildern und um die demografische Entwicklung in Wiehl günstig zu gestalten, in dem die Motivation von Familien in Wiehl zu leben und die Entscheidung von Paaren für ein (weiteres) Kind gefördert werden.

- Eltern in Wiehl erhalten über die familienunterstützenden Angebote in Wiehl/Oberberg sowie über Landes- und Bundesförderungen in leicht verständlicher Weise Informationen und werden in ihrer Erziehungsfähigkeit gestärkt.
- Einrichtungen/Institutionen, die zur Förderung eines Kindes beitragen, kennen ihre jeweiligen Angebote, kommunizieren miteinander und sprechen ihre Angebote ab.
- Die familialen Leistungen von in Wiehl lebenden Familien werden anerkannt und die Lebensqualität wird (auch durch finanzielle Entlastung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf) verbessert.
- Gemeinsame Aktivitäten von Familien werden forciert und gefördert.
- In Wiehl lebende Familien nehmen an der Prozessgestaltung zur Bildung von familienfreundlichen Strukturen in Wiehl aktiv teil.

3.2.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

Frühzeitiger Zugang - Einfacher Zugang zu Hilfe für Kinder und Familien Erweiterung, Stärkung und Optimierung

- Bestandsaufnahme als Grundlage einer Internetplattform in den Bereichen KiTa & Spielgruppen & Krabbelgruppen/ Familienbildung / Beratung & Hilfe / Gesundheitsförderung / Kinder & Jugendärzte / Hebammen
- Erfassung von Bedarfen möglicher Netzwerkpartner (hierzu siehe Netzwerkanalyse)
- Netzwerkanalyse

- Kenntnis über Netzwerkpartner und deren Angebote
- Sensibilisierung/Qualifizierung bestehender Helfersysteme
- Einführung eines Begrüßungspaketes (Weiterentwicklung unserer Elternbriefaktion)
- Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Frühwarnsystems
- Papilio als ein Programm zur Vorbeugung gegen die Entwicklung von Sucht und Gewaltverhalten und zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenz im Kindergarten ist eingeführt
- Fachveranstaltung SINUS Studie im Sinne von: „Sprechen wir die selbe Sprache?“ - Ansprache von Eltern durch ErzieherInnen

3.3 Fachliche und methodische Unterstützung

3.3.1 Bewertung der Kooperation durch die kommunalen Akteure

Gegenseitige Unterstützung der kommunalen Akteure der Sozialen Arbeit

In den Projekttreffen wurden immer wieder Inhalte und Angebote aus den anderen Modellstädten vorgestellt. Einige davon konnten gut als Ideengrundlage genutzt und ausgebaut beziehungsweise für den eigenen Standort angepasst werden. So haben die Stadt Pulheim, die Stadt Wiehl und der Rheinisch-Bergischen Kreis mit dem Baby-Begrüßungs-Service während der Projektzeit begonnen und Erfahrungen aus der Stadt Dormagen konnten in ihre Konzeptüberlegungen einfließen.

Einerseits wurde der regelmäßige Austausch in den Projektgruppensitzungen und die damit verbundenen Berichte über die Entwicklung in den jeweiligen Modellstandorten als unterstützend erlebt. Der Gedankenaustausch über den Umgang mit Widerständen bei der Entwicklung und dem Aufbau der Netzwerke wurde als hilfreich angesehen. Zwischen den jeweiligen Projektleitern fand auch über die Projektgruppensitzungen hinaus ein schneller und direkter Informationsfluss statt. Der konkrete Austausch von Material (Konzepte, Ausschussvorlagen, Ideen etc.) war unproblematisch. Über das Mail- und Anschriftenverzeichnis konnten wir darüber hinaus Kontakte herstellen und ggf. Einzelabsprachen treffen. Insgesamt wurde von dieser Möglichkeit nur punktuell Gebrauch gemacht.

In einigen Fällen gab es einen Austausch von Referenten und es wurden Vorträge in den Partnermodellstandorten gehalten. Grundsätzlich wurden alle Veröffentlichungen, konzeptionellen Weiterentwicklungen und Materialien allen Projektbeteiligten vorgestellt und zur Verfügung gestellt.

Gleichwohl wurde vielfach festgestellt, dass der fachliche und inhaltliche Austausch zwischen den einzelnen Modellprojekten hätte häufiger und intensiver sein können. Die verfügbare Zeit für diesen Austausch wurde immer wieder als zu knapp bemessen bewertet. So wurde darauf hingewiesen, dass Rückmeldungen fehlten, was in anderen Modellvorhaben nicht funktioniert hat.

Auch im Projektzeitraum wurde deutlich, dass sich die Projekte recht heterogen bezüglich der Arbeitsverläufe und Inhalte entwickeln. Insofern stellte sich die Frage nach dem Transfer von Projektinhalten der anderen Standorte für viele Modellvorhaben nicht.

Beratung durch das Landesjugendamt

Durchgehend wurde eine große Zufriedenheit und unmittelbarer Nutzen der Fachberatung durch das Landesjugendamt zum Ausdruck gebracht. Die Fachberatung wurde als immer ansprechbar erlebt. Es wurde dargelegt, dass die Möglichkeit, den Fachberater jederzeit in die praktische Arbeit einbeziehen zu können, sich beraten zu lassen, sie nah am örtlichen Geschehen als „Mitdenker“ einbinden zu können, den Entwicklungsprozess der Modellprojekte wesentlich und positiv beeinflusst hat. Die Funktionen der Fachberatung seien dabei unterschiedlich gewesen: mithelfen bei der Ideenrealisierung, Korrektiv für das örtliche Projekt sein, unangenehme Diskussionen mit den Steuerungsverantwortlichen oder Mitgestalter bei Fachtagen der Familienzentren.

In Bezug auf die Unterstützungsleistung des Landesjugendamtes wurde die persönliche Beteiligung der Fachberater an Veranstaltungen und bei verwaltungsinternen Abstimmungsprozessen durchgehend und von nahezu allen Modellstandorten positiv hervorgehoben. Die politische Unterstützung durch das Landesjugendamt oder die Anwesenheit der Fachberater an einzelnen Gremiensitzungen verlieh dem Projekt gegenüber der Verwaltungshierarchie eine hohe Wertschätzung und war förderlich für die Etablierung der Projektinhalte innerhalb der Verwaltung.

Konkret für den Modellstandort Pulheim wird dies, für den im Februar 2008 stattgefundenen Workshop deutlich, an welchem, bisher einmalig in Pulheim, Ratsmitglieder und Vertreter der Verwaltung teilgenommen haben. Noch am selben Abend wurde eine einvernehmliche Empfehlung für einen Ratsbeschluss mit dem Ergebnis der Umsetzung der Gesamtkonzeption NEFF und der Einrichtung einer Vollzeitstelle für diesen Bereich verabschiedet. Ohne die Unterstützung bei der inhaltlichen Vorbereitung und der Moderation dieses Workshops durch den Landschaftsverband wäre der Workshop sicherlich nicht mit dem bekannten positiven Ergebnis verlaufen.

Aus dem Abschlussbericht der Stadt Pulheim

In Bezug auf die Öffentlichkeit wurde in einzelnen Fällen etwas mehr Beratung und Entlastung gewünscht. Allerdings wurde auch selbstkritisch darauf hingewiesen, dass dieser Wunsch nicht stark genug eingefordert wurde.

Beratung und Evaluation durch die Fachhochschule Köln

Die Beratung durch die Fachhochschule Köln erstreckte sich über eine flankierende Beratungsleistung in den Projektgruppensitzungen, Fortbildungen zur Netzwerkarbeit und Netzwerkfragen, der Evaluationsbegleitung, der möglichen Einzelfallberatung, der gemeinsamen Projektpräsenz in öffentlichen Veranstaltungen und der Vorbereitung des Abschlussberichtes.

Als wichtig und hilfreich wurden die Fortbildungsveranstaltungen der Fachhochschule Köln zur Netzwerkentwicklung und Selbstevaluation wahrgenommen und ihnen wurde eine wichtige Rolle und unmittelbarer Nutzen für die eigene Arbeit zugewiesen. In dieser und ähnlicher Form äußerten sich fast alle Modellvorhaben.

Ebenso positiv hervorgehoben wurde die Feedbackfunktion der Fachhochschule. Diese Begleitung und die Hinweise aus den Beratungsgesprächen wurden als hilfreich erlebt worden. In den Beratungen vor Ort half die Evaluationsicht zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige sei. Die Evaluation habe den praktischen und strategischen Anteil des Projektes reflektiert, in Frage gestellt und Möglichkeiten der Projektanpassung gegeben. Das bezieht sich insbesondere auf die Beratung zum Aufbau von Netzwerken

vor Ort. In Bezug auf die Zielentwicklung wurden die Treffen und Klausurtagungen der Projektgruppe als hilfreich erwähnt, den eingeschlagenen Weg als auch das Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren.

Die Evaluation wurde auch ambivalent beurteilt. Die Auseinandersetzung mit den ungewohnten Denk- und Vorgehensweisen der Evaluation waren anspruchsvoll und teilweise irritierend. Es wurde erwähnt, dass das Denken und Arbeiten im Sinne einer Evaluation zusätzliche Zeit erfordere und der Nutzen einer Evaluation nicht immer unmittelbar greifbar ist. Erst im Nachhinein – gegen Projektende – wurde die Evaluation als ein hilfreiches Instrumentarium zur Reflektion wahrgenommen.

Aufgrund der oft dynamischen Entwicklung in den Modellkommunen entstanden häufiger Brüche, weil die Praxis sich schneller entwickelte als es die Projektsteuerung des Landesjugendamtes und Begleitung der Fachhochschule nachvollziehen konnte. Ein intensiverer Einzelkontakt zu den Projektstandorten hätte möglicherweise noch mehr Projektsteuerung ermöglicht und mehr Nähe und Transparenz zu den Entwicklungen vor Ort hergestellt.

Mehrere Modellkommunen wiesen daraufhin, dass sie sich mehr und häufigere Unterstützung durch die Fachhochschule zu Fragen der Evaluation, aber auch zu Zwecken der Arbeitsentlastung gewünscht hätten. Denkbar wäre die regelmäßige Teilnahme der Fachhochschule an den Fachberatergesprächen des Landesjugendamtes gewesen. Gleichwohl wurde angemerkt, dass diese Unterstützung nicht offensiv genug eingefordert wurde.

3.3.2 Bewertung der Kooperation durch die wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln

Zur Kooperation zwischen der Fachhochschule Köln und dem Landesjugendamt Rheinland

Die Kooperation zwischen dem Landesjugendamt und der Fachhochschule Köln basiert formal auf einem Vertragsverhältnis. In einem Forschungs- und Entwicklungsvertrag wurden Verpflichtungen und Rechte der Partner geregelt. Inhaltlich beziehen sich die Leistungen der Fachhochschule Köln auf die in Abschnitt 2.2 genannten Bausteine. Die Kooperation zwischen beiden Partnern besteht bereits seit mehreren Jahren. So sind die Akteure der Fachhochschule Köln auf verschiedenen Veranstaltungen des Landesjugendamtes als Referenten aufgetreten oder haben Fortbildungen durchgeführt. Die Kooperation in dem Modellvorhaben besteht in der Vorbereitung und Planung der Projektgruppensitzung. Die Planung findet in der internen Projektgruppensitzung jeweils eine Woche vor der eigentlichen Projektgruppensitzung mit allen Partnern statt. Hier werden alle relevanten Projektthemen diskutiert und sehr zielorientiert der Ablauf der geplanten Veranstaltungen und der anstehenden Projektschritte abgestimmt. Insgesamt ist die Kooperation durch eine angenehme Arbeitsatmosphäre und unkomplizierte Zusammenarbeit geprägt, die auf einer Übereinstimmung von inhaltlichen und methodischen Grundpositionen, ähnlichen Arbeitsethos und auch persönlichen Sympathien basiert.

Zur Kooperation zwischen den Modellkommunen

Die Kooperation zwischen den Modellkommunen fand überwiegend in den quartalsweisen Projektgruppensitzungen und den jährlichen Klausurtagungen statt. Dort gab es einen Austausch von Informationen über den Projektstand in den jeweiligen Kommunen und die Vorstellung von Ergebnissen oder Produkten. Darü-

ber hinaus gab es einzelne Kontakte zwischen einzelnen Kommunen über Maßnahmen und Vorgehensweisen. In einigen Fällen kam es zu Übernahme von Referaten auf Veranstaltungen.

Insgesamt ist keine kontinuierliche Kooperationskultur und Wissenstransfer zwischen den Modellvorhaben entstanden. Das Landesjugendamt hat in seiner Koordinationsfunktion Impulse durch die gemeinsamen Treffen gesetzt und die weitere Initiative zum Aufbau der Kooperation in die Selbstorganisationsfähigkeit der Modellvorhaben gestellt. Die Heterogenität der Modellvorhaben und die Arbeitsbelastung innerhalb der Kommunen haben den Nutzen für einen verstärkten Wissenstransfer nicht deutlich werden lassen.

Auf den Projektgruppensitzungen konnte die von einigen Modellvorhaben eingeforderte Intensität und Tiefe der Projektfortschritte in den einzelnen Modellstandorten nicht erreicht werden. Dies mag einerseits an dem begrenzten Zeitrahmen gelegen haben. Andererseits kann dies auch an dem Doppelcharakter der Projektgruppensitzungen liegen, da zu den Sitzungen auch Repräsentanten aus Politik und Verwaltung eingeladen wurden, um die Netzwerkkordinatoren in ihrem Bestreben zu unterstützen, Rückhalt in der eigenen Kommune für ihre Anliegen zu finden. Durch diesen halböffentlichen Charakter der Veranstaltung war der Fokus zum Teil stärker auf der positiven Selbstdarstellung und -präsentation der Modellkommunen und weniger auf der Benennung von kritischen Aspekten.

Zur Kooperation zwischen den Modellkommunen und dem Landesjugendamt

Die Kooperation war durch eine finanzielle Projektförderung durch das Landesjugendamt und entsprechende vertragliche Regelungen formal geregelt. Die Kooperation fand neben der beschriebenen Teilnahme an den Projektgruppensitzungen und den schriftlichen Zwischenberichten als Verwendungsnachweis vornehmlich durch die Funktion der Akteure des Landesjugendamtes als Fachberater statt. Diese mehrmals jährlich stattfindenden Beratungsgespräche in den Modellstandorten wurden durchgehend von den Kommunen als positiv und sehr hilfreich beurteilt (siehe oben).

Ergänzt wurde die bilaterale Kooperation durch gemeinsame öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und eine gemeinsame Internetpräsentation auf den Webseiten des Landesjugendamtes.

In Einzelgesprächen und in den gemeinsamen Sitzungen wurde deutlich, dass der Fokus der Modellvorhaben einerseits stärker auf die eigene Kommune und weniger auf das Gesamtziel des Vorhabens als Summe aller sechs Modellvorhaben gerichtet war. Andererseits bestand bei den Modellvorhaben teilweise eine stärkere Schwerpunktsetzung auf die operative Arbeit in den Sozialräumen und weniger Priorität auf der Steuerung der kommunalen Netzwerke. Hierzu wurden seitens der Modellvorhaben im Sinne der Transparenz auch klarere Zielsetzungen und Zielplanung für den Gesamtprojektrahmen gewünscht.

Zur Kooperation zwischen Modellkommunen und der Fachhochschule Köln

Die Zusammenarbeit zwischen den Modellkommunen und der Fachhochschule Köln fand neben den gemeinsamen Sitzungen in den Fortbildungen der Fachhochschule und den jährlichen Interviews in den Modellstandorten statt. Im Rahmen der Evaluation wurden Evaluationsberichte erstellt, deren Ergebnisse den Akteuren in den Projektgruppensitzungen vorgestellt und zurückgespiegelt wurden. Die Fortbildung und die persönlichen Gespräche wurden als Feedbackgelegenheit von den Modellkommunen überwiegend hilfreich beurteilt.

Das Thema und die Methodik der Evaluation – beispielsweise die Zielentwicklung und Überprüfung - wurden in einigen Modellkommunen eher als zusätzliche Arbeitsbelastung denn als hilfreiches Instrumentarium des

Projektmanagements gesehen. Dies bestätigt die Beobachtung aus anderen Zusammenhängen, dass die Verfahrensweisen des Sozial- und Projektmanagements – und hierzu zählt auch die Evaluation – als Instrumente in der sozialen Arbeit bislang wenig Fuß gefasst haben und teilweise auch mit Skepsis beurteilt werden. Es gibt einen Bedarf eine Evaluationskultur in der sozialen Arbeit stärker zu verankern, wie dies in anderen Disziplinen oder im europäischen Rahmen schon stärker gelungen ist. Daraus ergibt sich die Frage, wie der Nutzen von Evaluationen als Lern- und Partizipationsprozess noch deutlicher vermittelt werden kann.

4. Produkte der Modellvorhaben

4.1 Stadt Dormagen

Die Angebote des Dormagener Netzwerks für Familien für (werdende) Eltern

Informationsmappe

Die Informationsmappe für (werdende) Eltern ist eine gemeinsame Herausgabe der Stadt Dormagen und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA). Die Informationsmappe enthält zwei Broschüren der BzgA zu den Themen Familienplanung, Schwangerschaft, Geburt und Elternschaft. Desweiteren enthält die Mappe eine Informationsbroschüre der Stadt Dormagen, die werdende Mütter über die gesundheitlichen Unterstützungsangebote und die sozialen Beratungsangebote der Stadt aufklärt.

Wohnmodell „Haus der Familie“

Das „Haus der Familie“ des Caritasverbandes Dormagen ist ein Beratungs- und Hilfezentrum für Familien. Durch eine Vernetzung der vielfältigen Unterstützungsangebote des Caritasverbandes hat sich das Haus der Familie zu einer Anlaufstelle für Eltern in unterschiedlichen Problem- und Lebenslagen etabliert.

Ausbau von Elternbildungsangeboten

Unter Maßnahmen der Familienbildung versteht man Angebote, die Eltern hinsichtlich der Wahrnehmung ihrer Erziehungsaufgabe unterstützen. In Form von Vortragsreihen, Kursangeboten oder begleiteten Treffen in Kindertageseinrichtungen, Familienzentren oder Elternschulen können Eltern hier Informationen einholen, aber auch ihre Anliegen diskutieren und gezielt Fragen stellen. Im Rahmen der Elternbildungsangebote treffen Eltern aufeinander, die sich in ähnlichen Situationen befinden, können Kontakte knüpfen und Erfahrungen austauschen.

Ausbau von Familienzentren

Die Bezeichnung Familienzentrum tragen Kindertageseinrichtungen, die durch eine Kooperation mit Familienberatungsstellen, Familienbildungsstätten, Kinderärzten und anderen mit Familien in Kontakt stehenden Institutionen im Zentrum eines Netzwerks stehen, das Kinder individuell und gezielt fördert und Familien umfassend berät und unterstützt.

Die Angebote des Dormagener Netzwerks für Familien im Alter 0-3 Jahre

Babybegrüßungspaket

Das Babybegrüßungspaket ist eine Willkommensgabe der Stadt Dormagen an alle Eltern neugeborener Kinder. Seit Oktober 2006 wird das Paket durch den für den jeweiligen Wohnort zuständigen Bezirkssozialarbeiter im Namen des Bürgermeisters an Dormagener Familien überreicht. In einem Hausbesuch überreicht der Bezirkssozialarbeiter den Eltern das Kernstück des Babybegrüßungspaketes – das Elternbegleitbuch und verschiedene nützliche Beigaben in Form von Sponsorengaben (zur Zeit ein Rauchmelder, ein Kochbuch und

eine Informationsbroschüre zum Thema Mundhygiene für Babys nebst Kinderzahnbürste). Das Elternbegleitbuch ist eine umfangreiche Zusammenstellung von Informationsmaterialien in Form eines Ringordners, der Eltern zum einen viele nützliche Hinweise bezüglich ihrer neuen Lebenssituation bietet und sie zum anderen über die spezifischen Angebote für Kinder und Eltern der Stadt Dormagen aufklärt.

„Dormagener Modell zu Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern“

Im Rahmen des netzwerkintegrierten „Dormagener Modell zu Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern“ gewährt die Stadt Dormagen allen Kindern – derzeit ab dem vierten Lebensmonat – eine Betreuungsplatzgarantie. Eltern und Alleinerziehenden soll damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht werden. Des Weiteren soll Kindern ein bedarfsgerechter und qualifiziert betreuter Entwicklungsraum und der Kontakt zu Gleichaltrigen geboten werden. Auf dieser Grundlage baut die Stadt Dormagen seit 2005 das Betreuungsangebot für Kinder kontinuierlich aus. Neben dem Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder ab dem dritten Lebensjahr werden derzeit auch die Betreuungsplätze der unter Dreijährigen ausgebaut, so dass eine Betreuungsplatzgarantie ab dem vierten Monat bereits jetzt gewährleistet ist. Ein weiterer wichtiger Baustein dieser Entwicklung ist zum einen die Einführung und der Ausbau der offenen Ganztageschulen im Stadtgebiet und zum anderen der Ausbau von Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren. Im Zentrum eines Kooperationsnetzwerks stehend, erbringen diese Einrichtungen präventive Hilfen auch über ihre reguläre Betreuungsleistung hinaus.

Babyclubs

Der Babyclub ist ein offenes und niederschwelliges Angebot des Handlungsnetzwerks der Dormagener Elternschulen für die Mütter und Väter Neugeborener. Im Babyclub, der ein freiwilliges und unverbindliches Angebot darstellt, wird Eltern ein Raum geboten, in dem sie sich über ihre neue Lebenssituation und den veränderten Alltag austauschen können.

Krabbelclubs

Der Krabbelclub ist ein offenes und niederschwelliges Angebot für Eltern von Kindern im Alter von ein bis zwei Jahren. Im Sinne einer Präventionskette im Lebenslauf schließt er an das Angebot des Babyclubs an, welches sich an die Eltern von Kindern im ersten Lebensjahr richtet. Auch im Krabbelclub können Eltern sich unter der Anleitung von Fachkräften austauschen und im Bedarfsfall unmittelbar Zugang zu geeigneten Hilfemaßnahmen oder verbindlichen Angeboten der Elternbildung finden. Eine intensive Betreuung der Kinder durch eine weitere Fachkraft soll den Eltern Zeit und Ruhe für den Austausch mit anderen Eltern und den Fachkräften bieten.

Elternschulen

Die Dormagener Elternschulen sind Teil des Elternbildungsangebotes der Stadt Dormagen. Sie sind aus der Veranstaltungsreihe „Talk am Markt“ hervorgegangen, deren Themen des Bereiches Erziehung große Resonanz auf Seiten der besuchenden Eltern ausgelöst haben. Das Konzept der Elternschulen hat die Lenkungsgruppe des Netzwerks für Familien auf der Basis von Befragungen der pädagogischen Fachkräfte und Dormagener Eltern erarbeitet.

Hilfen für Kinder im Kindergartenalter (3-6 Jahre) und deren Eltern

Hausbesuche bei Eltern, deren Kinder keinen Kindergarten besuchen

Eltern, deren Kinder im Alter von drei Jahren keinen Kindergarten besuchen, sollen zukünftig von dem für sie zuständigen Bezirkssozialarbeiter besucht werden. Durch den Hausbesuch, der ein freiwilliges Angebot darstellt, sollen die Gründe für den nicht in Anspruch genommenen Besuch ihres Kindes in einer Kindertagesstätte hinterfragt werden. Im Rahmen des Gespräches werden die Eltern über die Betreuungsplatzgarantie der Stadt Dormagen und die Möglichkeit der Kostenübernahme für sozial schwache Familien aufgeklärt.

Früherkennungsuntersuchung U 7a

Um gesundheitliche Fehlentwicklungen von Kindern zeitnah zu erkennen, gibt es die Früherkennungsuntersuchungen (U-Untersuchungen) des Kinderarztes. Auf Grund der Tatsache, dass zwischen den Untersuchungen 7 und 8 ein zeitlicher Abschnitt von nahezu zwei Jahren liegt, zu dieser Zeit jedoch wesentliche körperliche und psychosoziale Entwicklungsprozesse stattfinden, hat man für das dritte Lebensjahr eines Kindes die Untersuchung 7a eingeführt. Im Gegensatz zu den Untersuchungen 1 bis 9 ist die Untersuchung 7a kostenpflichtig. Da die Gefahr besteht, dass gerade Familien mit niedrigem Einkommen oder Sozialleistungsempfänger diese Untersuchung nicht wahrnehmen, übernimmt die Stadt Dormagen im Sinne einer frühen Prävention für Inhaber des Familienpasses die kompletten Kosten dieser Untersuchung.

Projekt „PALME“

Die „Präventionsgruppe für alleinerziehende Mütter geleitet von ErzieherInnen“ oder kurz „PALME“ stellt ein Unterstützungsprogramm für alleinerziehende Mütter und ihre Kinder zur Förderung der Mutter-Kind-Beziehung dar.

„Fitnetz - Das gesunde Netzwerk“

Das „Fitnetz“ ist ein Projekt des Rhein-Kreises Neuss. Um die gesundheitliche Entwicklung von Kindern zu fördern, wird ein speziell für diese Aufgabe ausgebildetes „Gesundheits-Team“, bestehend aus jeweils zwei Erziehern (in den Kindergärten) bzw. Lehrern (in den Schulen) gegründet, die gemeinsam mit interessierten Eltern die Organisation des Projektes in der jeweiligen Einrichtung übernehmen. Jeweils zwei Erzieher bzw. Lehrer planen, steuern und kontrollieren den Prozess in ihrer Einrichtung

Projekt „Gewichtig“

Das Projekt „Gewichtig“ ist ein Gesundheitsprojekt der Projektreihe „Fitnetz - Das gesunde Netzwerk“ des Rhein-Kreises Neuss. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchungen des Rhein-Kreises Neuss, welche eine deutliche Zunahme übergewichtiger Kinder anzeigten, leiten der Kinder- und Jugendärztliche Gesundheitsdienst und die Geschäftsstelle der Gesundheitskonferenz des Kreisjugendamtes seit August 2006 für drei Jahre das Projekt „Gewichtig“.

Hilfen für Kinder im Grundschulalter (6-10 Jahre) und deren Eltern

Hausbesuch der Erstklässler durch die Grundschullehrer

Schon nach dem Gesetz ist neben den Eltern auch die Schule an der Erziehung von Kindern beteiligt. In der Ausübung dieses gemeinsamen Erziehungsauftrages gibt es in der Praxis jedoch meist wenig Austausch und der Umgang zwischen Eltern und Lehrern ist oft geprägt durch gegenseitiges Misstrauen. Um von Anfang an

eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Ausübung des gemeinsamen Erziehungsauftrages aufzubauen, plant das Netzwerk für Familien die Durchführung von Hausbesuchen bei Familien durch die zukünftigen Klassenlehrer der bald schulpflichtigen Kinder

Elterncoaching

Das Angebot des systemischen Elterncoachings ist dem Bereich der Elternbildung zuzuordnen und trägt mit seinem tertiärpräventiven Charakter einer ganzheitlichen Prävention im Kontext des Kinderschutzes Rechnung. Das Kursangebot Elterncoaching richtet sich hauptsächlich an Eltern respektloser, destruktiver, aggressiver und gewalttätiger Kinder. Auf der Basis der Methode elterlicher Präsenz von Haim Omer¹ werden Familien mit ähnlichen Schwierigkeiten gemeinsam beraten.

Maßnahmen zur strukturellen Verbesserung familiärer Lebensbedingungen

Kinderbeauftragte der Stadt Dormagen

Der Kinderbeauftragte der Stadt Dormagen ist Ansprechpartner für alle Bürger, die Ideen, Anregungen oder Wünsche hinsichtlich einer kinder- und familiengerechten Sozialplanung der Stadt äußern oder sich aktiv an Angeboten für Kinder beteiligen wollen. Seine Aufgabe ist es, Freizeitangebote für junge Menschen anzulegen, anzuleiten, zu organisieren und zu unterstützen.

Weiterbildung von Fachkräften (und Multiplikatoren)

Im Zuge des vielfältigen Ausbaus von Angeboten der Elternbildung und der Ansiedlung von Projekten in Einrichtungen der Kinderbetreuung und Schulen ist gleichzeitig eine Aus- und Weiterbildung des Fachpersonals erforderlich. Um eine kompetente Leitung der neuen Projekte sicherzustellen, übernimmt die Stadt Dormagen die Kosten der erforderlichen Bildungsmaßnahmen für die Fachkräfte des Netzwerks für Familien. Die fortgebildeten Fachkräfte sollen wiederum als Multiplikatoren für die Ausbildung weiterer Fachkräfte zuständig sein.

Familienpass der Stadt Dormagen

Der Familienpass der Stadt Dormagen ist ein Angebot für alle Familien oder Alleinerziehende, die über ein geringes Einkommen verfügen oder Sozialleistungen beziehen. Den Besitzern des Familienpasses wird die Möglichkeit geboten, ausgewählte Angebote aus den Bereichen Kultur, Bildung und Freizeitgestaltung ermäßigt oder kostenfrei wahrzunehmen. Im Sinne präventiver Hilfen des Netzwerks für Familien werden zum Beispiel die Früherkennungsuntersuchung 7a, Elternbildungsangebote in Kindertagesstätten, Nachhilfe für Schüler, Sportkurse für Erwachsene und Kinder und die Betreuung von Kindern zwischen acht und 13 Uhr kostenlos zur Verfügung gestellt.

Projekt „DorMagen“

Die Teilnahme am Mittagstisch in Kindertagesstätten und Ganztagschulen ist ein wichtiger Bestandteil des Betreuungskonzeptes dieser Einrichtungen. Für die Familien entstehen dabei durchschnittlich Kosten von 2,50 Euro pro Mahlzeit. Im Rahmen des Modells „DorMagen“ beteiligt sich die Stadt Dormagen mit 0,50 Euro an dem Landesprogramm „kein Kind ohne Mahlzeit“, das sich an einkommensschwache oder Sozialleistun-

¹ Eine Erläuterung dieser Methode und nebst weiterführendem Literaturhinweis ist unter folgender Internetadresse einzusehen: http://www.praxis-institut.de/files/pdf/di05_3.pdf.

gen beziehende Eltern wendet, deren Kinder eine Ganztagschule besuchen. Durch eine Kombination der Projekte wird der Eigenkostenanteil der Eltern auf 1,00 Euro reduziert.

Dormagener Tafel/Kleiderstuben

Zur Sicherung der Grundbedürfnisse von Familien gibt es in Dormagen die Angebote der Dormagener Tafel e. V. und der Caritas-Kleiderstuben. In der Dormagener Tafel werden Lebensmittel, die auf Grund einer baldigen Erreichung des Verfallsdatums von örtlichen Supermärkten gespendet wurden, zu einem symbolischen Preis an Bürger mit geringem Einkommen oder Sozialleistungsempfänger verteilt.

Projekt „Mobil im Stadtgebiet“

Im Rahmen des Projektes „Mobil im Stadtgebiet“ wird Schülern, denen auf Grund der Unterschreitung der für die Kostenübernahme nötigen Kilometergrenze zwischen Wohnort und Schule kein kostenfreies Ticket für das Stadtgebiet zusteht, ein entsprechendes Bus- und Bahnfahrtticket finanziert. Das Angebot richtet sich an Kinder einkommensschwacher oder Sozialleistungen beziehender Eltern.

Schulmittelbefreiung

Eine weitere Leistung der Stadt Dormagen, die dazu beitragen soll, strukturelle Benachteiligungen abzubauen, ist die Kostenübernahme der Erstausrüstung von Schülern und der alljährlichen Kosten für Schulbücher für Kinder von einkommensschwachen Eltern oder Sozialleistungsempfängern.

4.2 Stadt Mönchengladbach

Netzwerkarbeitskreis der Familienzentren

Der Netzwerkarbeitskreis, dem bis zum jetzigen Zeitpunkt alle Familienzentren des Stadtgebietes angehören, ist von der Vernetzung des städtischen Pilotprojektes zu einem ersten Verbund der drei Piloteneinrichtungen des Landes auf einen Zusammenhalt von jetzt 21 Tageseinrichtungen der unterschiedlichen Träger angewachsen.

Homepage

Für die Piloteneinrichtung wurde eine Homepage angelegt, da bereits sehr frühzeitig klar war, dass eine Internetpräsenz für Eltern, Kooperationspartner, Fachkräfte und Interessierte ein heutiger Standard ist.

Netzwerkkarten

Die Erstellung einer Netzwerkkarte für das Familienzentrum Rheydt sollte zunächst einmal vorhandene, aktuelle und zukünftige Netzwerkpartner fokussieren, sozusagen eine Standortbestimmung mit Zukunftsoptionen festhalten. Erstmals in der Netzwerkfortbildung des Modellprojektes skizziert wurden die Netzwerkpartner in den darauffolgenden Monaten hinsichtlich ihres Bedeutungsgrades bewertet. Mit Erstellung dieser Kooperationsübersicht wurde den Fachkräften verdeutlicht wie vielfältig einerseits der aktuelle Kooperationsverbund ist und welche „Lücken“ noch bestehen.

Netzwerkbox

Die Netzwerkbox beinhaltet unter anderem die Netzwerkbrochure Rheydt. Sie ist ein Verzeichnis von Ansprechpartnern in den Bereichen Beratung, Betreuung, Bildung, Freizeit und Gesundheit. Mit einer Grundbefragung wurden Kontaktdaten und inhaltliche Schwerpunkte abgefragt und im Sinne eines Kataloges aufbereitet. Es entstand so ein Nachschlagewerk für die Fachkräfte des Familienzentrums Pestalozzistraße.

Lehrbuch Netzwerkmanagement

Im Lehrbuch Netzwerkmanagement (Schubert 2008b) erhielt der Modellstandort Mönchengladbach die Möglichkeit, sich mit den unterschiedlichen Fragestellungen der Kooperationen, Kooperationspartner etc. zu beschäftigen und die Projekterfahrung in Form eines Buchbeitrages in Verbindung mit der überörtlichen Fachberatung zur Verfügung zu stellen.

Methodenkoffer

Die Entwicklung und Bereitstellung eines Methodenkoffers hat sich als Projektabschluss im Rahmen der Projektjahre entwickelt. Hierin sollten sich Informations- und Beratungshilfen für die Familienzentren und den offenen Ganzttag wiederfinden. Die inhaltlichen Themen wurden in Form von Karten aufbereitet und durch eine Laminierung in ihren Gebrauchswert optimiert. Die vorhandenen Präsentationsmaterialien sollen für Dienstbesprechungen, Informationsveranstaltungen usw. Visualisierungshilfen bieten. Den in der Zertifizierung befindlichen Familienzentren bietet der Methodenkoffer eine unterstützende Hilfe.

4.3 Stadt Pulheim

Mit Ratsbeschluss vom Februar 2008 wurde die Umsetzung Gesamtkonzeption NeFF auf der Basis von Verwaltungsvorschlägen und einer fraktionsübergreifenden Diskussion beschlossen. Ebenfalls wurde die tatsächliche Umsetzung mit personellen und finanziellen Ressourcen versehen. Die Einrichtung einer Vollzeitstelle (Koordinierungsstelle Netzwerk Frühe Förderung und Fachberatung zum Kinderschutz, konkrete Umsetzung 08/2008) wurde verabschiedet.

Aufgabenprofil der Koordinierungsstelle Netzwerk Frühe Förderung und Fachberatung zum Kinderschutz:

- Die Organisation und fachliche Begleitung des Aufbaus und der Weiterentwicklung eines Netzwerkes früher Hilfen.
- Der Ausbau präventiver Hilfen für Familien soll im Vordergrund stehen (Aufbau eines Pools qualifizierter Helfer)
- Entwicklung eines Präsenzkonzeptes der Bezirkssozialarbeit im Sozialraum/ Angliederung an die jeweiligen Familienzentren, Schulen, Kitas etc.
- Unterstützung beim Auf- und Ausbau der Familienzentren
- Netzwerker/innenaustausch: Alle Handelnden des Netzwerkes Frühe Förderung sollen halbjährlich zu gezielten Themen zusammengeführt werden
- einmal jährlich führt die KOFF eine breite Öffentlichkeit zu einer Kontaktmesse zusammen und stellt einen Informationsaustausch über das Angebot früher Hilfen in Pulheim für alle Handelnden sicher
- eine kostenlose Informationsschrift für (werdende) Eltern soll erstellt werden
- Aufbau eines Familienpatenprojektes angegliedert an die Familienzentren
- Umsetzung des Pulheimer Babywillkommensbesuch-Konzeptes
- Sicherstellung der Fachberatung im Kinderschutz

- Die Kooperationsvereinbarungen und Handlungsabläufe zum § 8a sind zu entwickeln und auszubauen (Kitas, Spielgruppen, Schulen, Vereine etc.)
- Umsetzung des Handlungsleitfadens durch Beteiligung der KOFF-Stelle bei der Einschätzung des Gefährdungsrisikos bei eingehenden Meldungen zum § 8a SGB VIII

Babywillkommenspaket

Ein weiterer großer Baustein des NEFF-Projektes in Pulheim bildet das o. g. Babywillkommenspaket, welches durch den örtlichen Kinderschutzbund und 15 ehrenamtlich Tätigen mit pädagogischer Ausbildung im Rahmen einer Pilotphase, für das Jugendamt übergeben wird. Die inhaltliche Ausgestaltung und Zusammenstellung sowie die Koordinierung der Termine obliegt dem Jugendamt. Die Betreuung und Beratung der ehrenamtlich Tätigen ist Aufgabe des örtlichen Kinderschutzbundes. Die Rückmeldung der Familien ist überdurchschnittlich positiv. Bisher haben nur wenige Familien den schriftlich angekündigten Besuch verweigert oder abgesagt. Vor allem die Pulheimer Broschüre und die Angebote der Familienzentren werden von den Familien mit großem Interesse aufgenommen. Es konnte bei Familien mit Unterstützungsbedarf für eine Zusammenarbeit mit dem Jugendamt „geworben“ werden.

4.4 Stadt Velbert

Räumliche Ressourcen Planungsbüro Stadtteil Neviges

Die Arbeitsgruppe Spielraumplanung vernetzt Stadtentwicklungsplanung, Spielflächenplanung, Jugendhilfeplanung und das Geographische Informationssystem der Stadt Velbert (bisher) auf der Handlungsebene der beteiligten Fachabteilungen. Die Arbeitsgruppe hat auch die Grundlagen für eine datenbankgestützte Spielraum-Leitplanung erarbeitet und überlegt derzeit, wie dieses Produkt in die Systeme Stadtverwaltung und der Technischen Betriebe Velbert eingebettet werden kann.

Babybegrüßung

Die Babybegrüßung als eigenständiger Dienst der Fachabteilung - 1,5 Stellen - hat seine Arbeit im Januar 2009 aufgenommen und kooperiert eng mit dem Kreisgesundheitsamt. Aus dem Beschluss des Jugendhilfeausschusses: „Das Begrüßungsteam führt zu jedem Besuch einen Auswertungsbogen. Dieser wird halbjährlich ausgewertet. Er gibt einerseits Auskunft die Zahl der durchgeführten Hausbesuche, den Zeitrahmen und wie viele Eltern erreicht wurden. Andererseits liefert er Einblicke in die Anliegen und Problemlagen der Familien, woraus der Bedarf an Angeboten und unterstützenden Maßnahmen abgeleitet werden kann. Für diesen Bedarf gilt es dann, bestehende Angebote zu überprüfen, beizubehalten, auszubauen oder anzupassen.“

Arbeitskreis Familienzentren

Der Arbeitskreis Familienzentren führt in regelmäßigen Abständen die Leitungen delegierte Gruppenleitungen der Familienzentren zum fachlichen Austausch und konzeptioneller Weiterentwicklung der Familienzentrumsarbeit in Velbert zusammen. Der Arbeitskreis wird von der Jugendhilfeplanung koordiniert und moderiert. Der Arbeitskreis ist im Sommer 2008 gegründet worden und wird von allen bestehenden und zukünftigen Familienzentren genutzt.

Arbeitskreis Frühe Kindheit

Der schon seit 2001 existierende Arbeitskreis hat sich im Jahr 2008 mit NeFF-Unterstützung gezielt mit strukturellen Fragen beschäftigt. Er wird seitdem auch deutlich von der Jugendhilfeplanung unterstützt und ist auf dem Weg, seine Mitglieder gezielt dabei zu unterstützen, verbindliche Absprachen untereinander zu treffen, die Begleitung der Eltern durch den nicht immer so einfachen Weg durch die frühe Kindheit noch – für die Eltern und Kinder- effektiver und wirksamer zu organisieren.

Einrichtung einer Planer-Stelle

Das NeFF-Projekt hat die Wirksamkeit und Notwendigkeit von Koordination im Bereich der Jugendhilfe deutlich werden lassen. Konsequenterweise ist darauf mit einer weiteren Stelle im Bereich der Jugendhilfeplanung reagiert worden. Nun lässt sich in den drei Kernbereichen: Hilfen zur Erziehung, Tagesbetreuung für Kinder und Jugendarbeit eine „koordinierte (innerhalb der Jugendhilfeplanung) Koordination“ der Jugendhilfe in Velbert realisieren. Flankierend unterstützt wird diese Arbeit noch durch die Mitarbeit des erzieherischen Jugendschutzes im Bereich der Beteiligungsprojekte.

4.5 Stadt Wiehl

Familienbüro der Familienorientierten Stadt Wiehl – FamoS

FamoS ist in erster Linie Anlaufstelle für Eltern und Familien! Das Familienbüro FamoS versteht sich im Sinne der Familienorientierten Stadt Wiehl als eine erste Anlaufstelle für Familien bezüglich aller Fragen rund um die Erziehung, Förderung, Betreuung und Freizeitgestaltung. In einem zu gestaltenden und steuernden Netzwerk sieht sich FamoS verantwortlich, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Erziehungskompetenz von Eltern und die Angebote zur Freizeitgestaltung für Familien zu verbessern, um die Armutsfolgen bei Kindern zu verhindern bzw. zu mildern und um die demografische Entwicklung in Wiehl günstig zu gestalten, in dem die Motivation von Familien in Wiehl zu leben und die Entscheidung von Paaren für ein (weiteres) Kind gefördert werden.

Das FamoS

- informiert neu zugezogene Familien über vorhandene Angebote, z.B. Betreuungs- und Bildungsangebote, Beratungsmöglichkeiten und Familienfreizeitipps
- bietet Grundinformationen für Eltern nach der Geburt eines Kindes
- gibt Hinweise über kinder-, jugend- und familienorientierte Angebote
- unterstützt und informiert im Zusammenhang mit der Suche nach einem passenden Betreuungsangebot für Ihr Kinder
- führt Informationsveranstaltungen durch
- vermittelt passende Angebote und Ansprechpartner/innen
- entwickelt und initiiert familienunterstützende Angebote

Familienpass

Aus der Initiative des Arbeitskreises „Familienfreundliches Wiehl“ heraus wird über die Stadtverwaltung Wiehl seit Januar 2007 der Familienpass herausgegeben. Der ‚Familienpass Wiehl‘ sieht eine Reihe von Maß-

nahmen vor, die den Einflussbereich der Stadt und ihrer Eigenbetriebe und Gesellschaften betreffen. So ist z.B. die Familiensaisonkarte um 20% günstiger, auf Unterrichtsveranstaltungen in der Musikschule gibt es einen Nachlass von 10% und der Leseausweis in der Bücherei ist kostenlos.

Baby-Begrüßungs-Service

Stand noch am Anfang der Projektzeit lediglich das Ziel, Eltern von Neugeborenen postalisch zu beglückwünschen und sie auf Angebote der Stadt Wiehl aufmerksam zu machen und ihnen Peter-Pelikan-Briefe zukommen zu lassen, so ist diese „Geste“ ausgebaut worden. Der Baby-Begrüßungsservice „Willkommen in Wiehl“ wird durch eine kompetente und engagierte Familienhebamme in enger Zusammenarbeit mit dem Familienbüro FamoS geleistet. Es erfolgt eine Kontaktaufnahme zur Terminvereinbarung seitens der Familienhebamme unmittelbar nach Eingang der Geburtsmeldung. Hierbei wird bereits das Willkommensgeschenk angesprochen. Bei dem darauffolgenden Hausbesuch wird seitens der Familienhebamme das Begrüßungspaket überreicht. Dieses beinhaltet u.a. das Willkommensgeschenk in Form des für das erste Jahr kostenfreien Familienpasses, das „Elternhandbuch“ sowie verschiedene Geschenke von Sponsoren (siehe Foto).

Elternhandbuch und Internetplattform

In einem Elternhandbuch und auf einer Internetplattform ist die Gesamtheit der familienunterstützenden Angebote und Strukturen zusammengefasst und dargestellt worden. Alle Einrichtungen aus den betreuenden, bildenden und medizinischen Bereichen sind detailliert aufgeführt und beschrieben, so dass jede/r für sich Angebote herausfiltern kann. Außerdem sind in einer Stichwortliste „Familie von A-Z“ alle familienrelevanten Themen behandelt und mit direkten Ansprechpartner/innen verknüpft.



Abbildung 1: Elternhandbuch der Stadt Wiehl

Familienzentren

Durch die intensive Zusammenarbeit der Tageseinrichtungen für Kinder und dem FamoS und der daraus resultierenden Weiterqualifizierung aller pädagogischen Mitarbeiter/innen ist es den pädagogischen Fachkräften ermöglicht worden, Familien bei bestehendem Bedarf früh und niedrigschwellig an die zuständige kompetente Einrichtung der Familienhilfe weiter zu vermitteln bzw. bei Bedarf Angebote dieser in der Einrichtung vorzuhalten und mehr Elternbildungsangebote anzubieten. Im Mittelpunkt steht die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen, die so in die Lage versetzt werden, Bedarfssituationen erkennen und einschätzen zu können, um dann die jeweils richtige Vermittlung bzw. die Vorbereitung der Familien zu einem Beratungsangebot einzuleiten.

Großeltern-Kind-Vermittlung

Dass mehrere Generationen einer Familie unter einem Dach oder auch nur im selben Ort leben, wird immer seltener. Oft wohnen die Großeltern weit entfernt von den Enkeln oder sie haben gar keine. Doch viele Seniorinnen und Senioren wünschen sich Kontakt zu Kindern und jüngeren Menschen. Auf der anderen Seite vermissen viele Familien die Begegnung für ihre Kinder mit Oma oder Opa. In Wiehl springt hier die Großeltern-Kind-Vermittlung Wiehl ein. Das gemeinsame Projekt der familienwerkstatt e.V., des Familienbüro FamoS und des TuS Wiehl will Generationen zusammen bringen. Eine Beziehung zu Kindern und jungen Familien bietet älteren Menschen die Möglichkeit, ihren Freiraum mit einer bereichernden Aufgabe zu füllen und ihr Alltagsleben zu verschönern. Umgekehrt können Kinder die dritte Generation und ihren reichhaltigen Erfahrungsschatz erleben.

Multiplikator/innenhandbuch

In erweiterter Form zu dem beschriebenen Elternhandbuch ist das Multiplikator/innenhandbuch erstellt worden, welches neben den oben angeführten Kapiteln zusätzlich den Kinderschutz gem. § 8a SGB VIII behandelt und allen Multiplikator/innen in der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit zur Verfügung gestellt wurde.

Entwicklung von Kinderschutzbögen

Die „Kinderschutzbögen“ sind für ausgebildete Fachkräfte bzw. für Menschen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten als Arbeitshilfe gedacht. Sie dienen zur Risikoabschätzung bei Kindeswohlgefährdung gem. § 8a SGB VIII und sollen helfen, Wahrnehmungen zu schärfen, Gefährdungen möglichst frühzeitig zu erkennen und die Vorbereitung für ein Fachgespräch zur Risikoabwägung erleichtern.

Workshops an Schulen zum Umgang mit den Kinderschutzbögen

Die Wiehler Materialien zum Kinderschutz – das Multiplikator/innenhandbuch inklusive den Kinderschutzbögen – sind auf einer interdisziplinären Tagung für Fachkräfte in der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit vorgestellt und eingeführt worden. Im zweiten Schritt wurden an allen Grund- und Förderschulen mit dem jeweils kompletten Kollegium die Bögen eingeführt, so dass zukünftig die Kommunikation und Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule störungsfrei läuft und beim Thema Kinderschutz alle die gleiche Sprache sprechen.

4.6 Bewertung der Zielerreichung und der Produkte

4.6.1 Prozess der Zielentwicklung in den kommunalen Modellprojekten

Aus Sicht der Evaluation wurde die Phase der Zielentwicklung in den Modellvorhaben Ende 2007 erfolgreich abgeschlossen und die Basis für die Evaluation geschaffen. Eine Reihe von Maßnahmen wurde zu diesem Zeitpunkt bereits durchgeführt und entsprechende Ziele erreicht. Auch für den Aufbau einer Organisations- und Gremienstruktur für die Steuerung des Netzwerkes Frühe Förderung gab es Ende 2007 in den meisten Modellstandorten konkrete Konzeptionen, die bereits in der Umsetzung waren.

Bis zum Projektende im April 2009 wurden in nahezu allen sechs Modellvorhaben die Ziele erreicht. Lediglich im zeitlichen Verlauf gab es kleine Abweichungen, die im Verlaufe der Vorhaben kompensiert werden konnten. Abweichungen gab es bei der Stadt Pulheim. Dort wurde das ursprüngliche Konzept während der Pro-

jektlaufzeit grundlegend geändert, so dass es zu einer zeitlichen Verzögerung beim Netzwerkaufbau kam. Vor der Einrichtung der Koordinationsstelle und der Stellenbesetzung im Laufe des Jahres 2008 gab es faktisch kein Netzwerk. In der Stadt Velbert zeigte sich schon frühzeitig, dass die Beschränkung des Modellvorhabens auf den Stadtteil Neviges nicht zweckmäßig ist. Deshalb wurde das Modellvorhaben in einem frühen Zeitpunkt auf das gesamte Stadtgebiet bezogen.

Umfangreichere Selbstevaluationen von Maßnahmen oder Produkten wurden nur in Ausnahmefällen realisiert. So entstand in Dormagen eine Diplomarbeit zur Evaluation einer Fortbildung zur Vermittlung des Kinderschutzkonzeptes (Hartung 2008).

4.6.2 Ziele des Gesamtmodellvorhabens

Die beiden Ziele des Modellvorhabens wurden bewusst als Leitziele formuliert worden und nicht operationalisiert und auf einzelnen Modellvorhaben herunter gebrochen worden, da der Experimentalcharakter ausreichend Freiraum für die Kommunen zur Gestaltung des Projektvorhabens bieten sollte. Beide Ziele können als erreicht bewertet werden. In allen Kommunen bzw. einem Kreis wurden Netzwerken der Frühen Förderung in der Verantwortung des Jugendamtes erprobt. Die Ansiedlung der Netzwerkkoordination im Jugendamt beziehungsweise bei der Jugendhilfeplanung erwies sich als sinnvoll für die Netzwerkentwicklung, da Jugendhilfeplanung von ihrem Aufgabenfeld eine fachbereichsübergreifende und planungsorientierte Arbeitsweise gewohnt ist. Alle Modellvorhaben haben Steuerungsgremien auf normativer, strategischer und operativer Ebene eingerichtet haben, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung von operativen Netzwerken zum unmittelbaren Nutzung von Kindern, Jugendlichen und Familien lag. Dort haben sich effektive sozialraumorientierte Netzwerke auf der operativen Ebene etabliert. Es sind formelle Absicherungen in Form von Ratsbeschlüssen auf normativer, politischer Ebene erfolgt. Die vertikale Vernetzung von der operativen zur strategischen Ebene wurde in den Modellvorhaben weitgehend realisiert. Zum Aufbau der Netzwerke wurde überwiegend auf vorhandene Netzwerke und Gremien zurückgegriffen statt neue zu erfinden.

Die Entwicklung von Handlungsstrategien zur Netzwerkbildung und Netzwerksteuerung auf kommunaler Ebene ist ebenfalls geschehen. Diese Handlungsstrategien sahen in den Modellstandorten so unterschiedlich aus, wie sie sich in den Zielen und Produkten widerspiegeln. Vor allem die Netzwerkprodukte geben Aufschluss über die Handlungsschwerpunkte und Ergebnisse.

4.6.3 Zu den Produkten

Für viele Modellvorhaben lässt sich beobachten, dass die Kommunen bei der Beschreibung der Produkte sich stärker auf die Entwicklung von Materialien oder Kompetenzentwicklung durch Weiterqualifizierung orientieren. Die Bildung von Steuerungs- und Kooperationsnetzwerken wird seltener als Produkt wahrgenommen und als solches dargestellt, obwohl für die Entwicklung von Produkten wie Elternbegleitbüchern ohne die Bildung von Netzwerken nicht erfolgreich gewesen wären.

Stadt Dormagen

Die Stadt Dormagen hat im Vorfeld des Modellvorhabens schon eine Reihe von Investitionen in das Feld Frühe Förderung getätigt und bereits Strukturen aufgebaut. Dies wurde im Rahmen dieses Projektes weiter-

geführt und professionalisiert. Neben einer Vielzahl von Materialien, Maßnahmen und Angeboten für die verschiedenen Zielgruppen ist die strukturelle Einbettung des Netzwerkes in die Verwaltung und die Gesamtkonzeption der Einzelprodukte zu einer Präventionskette (vgl. Abschnitt 5.9) hervorzuheben.

Stadt Mönchengladbach

Der Schwerpunkt bei der Stadt Mönchengladbach lag auf der Vernetzungsarbeit bei der Bildung von Familienzentren. Die wichtigsten Produkte sind die Netzwerkbox und der Multiplikatorenkoffer, die für die Zielgruppe der professionellen Akteure in den Familienzentren entwickelt wurden.

Stadt Pulheim

Die Stadt Pulheim hat während der Projektlaufzeit ihr Projektkonzept grundlegend geändert und dadurch – und durch Personalfuktuation auf Leitungs- und Koordinationsebene - hat es bei der Netzwerkentwicklung und Projektumsetzung zeitliche Verzögerungen gegeben. Die verschiedenen neu geschaffenen Gremien auf strategischer Ebene sind noch nicht nachhaltig installiert, da nur selten Treffen stattgefunden haben. Als Produkte sind das Babywillkommenspaket und Schaffung einer Koordinierungsstelle „Netzwerk Frühe Förderung und Fachberatung zum Kinderschutz“ zu erwähnen.

Stadt Velbert

In der Stadt Velbert wurde teilweise auf vorhandene Gremien aufgebaut und teilweise neue Gremien gegründet, um das Thema Frühe Förderung und Familienzentren voranzutreiben. Die Babybegrüßung wurde als eigenständiger Dienst mit entsprechender Personalausstattung installiert. Offen geblieben ist, wie nachhaltig die geschaffenen Netzwerkstrukturen angesichts der personellen Wechsel in Velbert sind.

Stadt Wiehl

Das Familienbüro der Familienorientierten Stadt Wiehl (FamoS) koordiniert die Netzwerkaktivitäten in der Stadt Wiehl und ist auch Anlaufstelle für Eltern und Familien. Es wurde ein Babybegrüßungsservice eingerichtet, ein Elternhandbuch und ein Multiplikatorenhandbuch entwickelt, die über Sponsoring mitfinanziert werden. Demgegenüber scheinen die Vernetzungsergebnisse wie die Vernetzungsarbeit bei den Familienzentren in den Hintergrund zu treten.

4.7 Nachhaltigkeit der Produkte und der Netzwerke

Im April und Mai 2009 haben Abschlussgespräche zwischen den Berater des Landesjugendamt, dem Evaluator der Fachhochschule Köln und den Jugendamtsleitern beziehungsweise Dezernenten der Modellstandorte stattgefunden, um Bilanz über die Projektfortschritte zu ziehen und die Nachhaltigkeit der erreichten Netzwerke und ihrer Produkte über das Ende des Projektzeitraums hinaus sicherzustellen. Ziel dieser Gespräche war es, inwiefern eine Bewertung der Projektprodukte aus Leitungssicht zu erhalten und ob die geschaffenen Produkte und Netzwerkstrukturen erhalten bleiben.

4.7.1 Stadt Dormagen

In der Stadt Dormagen gibt es eine lange Tradition - beispielsweise über die Produktorientierung im Sozial- und Jugendamt - neue Steuerungs- und Managementsysteme einzuführen. Das Netzwerk Frühe Förderung ist ein Ergebnis dieses Prozesses. Als Ergebnisse wurde die gesamte Präventionskette, das Produkt „Hausbe-

suche“, die Informationsmappe für Schwangere und der Ordner „Willkommen im Leben“ hervorgehoben. Auf der Ebene der Netzwerkentwicklung ist insbesondere die Einbindung der Schulen zu erwähnen. Die geschaffenen Strukturen sollen ausnahmslos fortgesetzt werden. Darüber hinaus ist ein neues Handlungsfeld der Übergang Schule – Beruf. Entwickelt wird zurzeit eine Seniorenbedarfsabfrage, um auch auf diesem Feld aktiv zu werden.

4.7.2 Stadt Mönchengladbach

Die Netzwerkentwicklung deckt sich in Mönchengladbach mit dem Prozess der Entwicklung und Zertifizierung von Familienzentren. Als wichtigstes Produkt wurde die Netzwerkarbeit insgesamt und speziell die zunehmende Einbindung der Schulakteure in das Netzwerk hervorgehoben.

Die Stelle für Netzwerkkoordination für alle Mönchengladbacher Familienzentren ist zeitlich befristet, eine Verlängerung grundsätzlich angedacht. Es zeichnet sich auch ab, dass eine halbe Stelle hierfür nicht ausreicht. Geplant ist der Aufbau eines Präventionsnetzwerkes, in dessen Zentrum die Familienzentren stehen. Das vorhandene Netzwerk der Familienzentren soll auf Schulen ausgedehnt werden und dafür personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das Konzept wird im Juni 2009 im Jugendhilfeausschuss präsentiert. Ferner ist die Installation eines Schulbildungsnetzwerkes in zwei Pilotbereichen geplant, die zurzeit noch gesucht werden.

4.7.3 Stadt Pulheim

In der Stadt Pulheim hat es zeitliche Verzögerungen im Projektablauf gegeben. Die Netzwerkkoordination hat während der Laufzeit gewechselt und war zwischenzeitlich unbesetzt. Die Jugendamtsleiterstelle ist seit Anfang 2009 wieder neu besetzt. Durch diese Personalfuktuation hat ein dauerhafter Promoter in dem Netzwerk gefehlt. Durch eine grundlegende Änderung der Projektkonzeption ungefähr zur Mitte der Laufzeit sind vorzeigbare Erfolge zum Netzwerkaufbau noch nicht in dem Maße sichtbar. Der Jugendamtsleiter hat das Thema Frühe Förderung zu seiner Aufgabe gemacht und beabsichtigt es mit fachlicher Unterstützung der Fachhochschule in Pulheim weiterzuentwickeln.

4.7.4 Stadt Velbert

[wird noch ergänzt]

4.7.5 Stadt Wiehl

Das NeFF-Projekt in der Stadt Wiehl ist eng mit dem Familienbüro FamoS (Familienorientierten Stadt Wiehl) verbunden. Der Aufbau dieses Netzwerkkoordinationspunktes sowie das Multiplikatorenhandbuch, der Familienpass und der Babybegrüßungsservice sind die wichtigsten Produkte des Modellvorhabens. Die vorhandenen Produkte sollen durchgehend weitergeführt werden, in Einzelfällen wie dem Babybegrüßungspaket hängt das auch von den Sponsoren ab. Auch die angelegten Netzwerkstrukturen und das Familienbüro werden weitergeführt.

4.7.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

Von den Produkten des Netzwerkes Frühe Förderung im Rheinisch-Bergischen Kreis werden die Präventionskette (vgl. Abbildung 13), die Kooperationsvereinbarung von sechs Jugendämtern und der Gesundheitshilfe sowie ein fest installierter Arbeitskreis mit allen Jugendämtern und Gesundheitsämtern.

Ohne das NeFF-Projekt wären die inhaltlichen Fragestellung und Aufgaben zwar auch angegangen worden, aber nicht so schnell und strukturiert. Insgesamt wurde der Blick des Netzwerkes für das gesamte Netzwerk geschärft, so dass in der Folge das Netzwerk größer geworden ist und mehr Akteure integriert wurden als ursprünglich geplant.

Die konkrete Perspektive ist zurzeit noch unklar. Die geschaffenen Steuerungsgremien bleiben erhalten, aber der Netzwerkkoordinator hat eine andere Leitungsfunktion übernommen und kann die Koordinationsaufgaben nicht mehr wahrnehmen. Eine Nachfolge ist zurzeit nicht geplant. Aufgrund der komplexen Netzwerkstruktur in einem Landkreis ist dies eine Aufgabe, die eine Personalressource erfordert. Die Fortsetzung der Netzwerkkoordination kann nur gewährleistet werden, wenn dazu eine neue Stelle eingerichtet wird.

5. Arbeitshilfen zur Steuerung von Netzwerken Früher Förderung

5.1 Einleitung – Netzwerke Früher Förderung in Deutschland

Der ökonomische Nutzen der Investition in frühkindliche Förderung steht mittlerweile außer Frage (Fritschi/Oesch 2008). In den letzten Jahren hat es eine Reihe von Modellvorhaben zur Frühen Förderung von Kindern, die kommunale Frühwarnsysteme installieren (Ministerium für Gesundheit 2005; ISA 2007; Bastian et al. 2008). Mittlerweile wird der Begriff „Frühwarnsystemen“ von dem Begriff „Frühe Förderung“ abgelöst und zeigt damit die Veränderung der strategischen Ausrichtung der Projekte und Maßnahmen von der Kontrollfunktion zur Präventivfunktion. Über die Vielzahl der Projekte zur Frühen Förderung gibt es Bestandaufnahmen, die die Strukturmerkmale der Vorhaben vergleichend beschreiben (Cierpka et al. 2007; Bertelsmann-Stiftung 2008b). In Nordrhein-Westfalen ist die Entstehung von Netzwerken Früher Förderung eng verknüpft mit dem Prozess zur Bildung von Familienzentren. Hier wurden ebenfalls sozialraumorientierte Netzwerke aufgebaut, um die Zertifizierung als Familienzentrum zu erreichen (Stöbe-Blossey et al. 2008). Zu den verschiedenen Modellvorhaben liegen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluationen vor (Jordan et al. 2005; Helming et al. 2006; Bertelsmann-Stiftung 2008a; Böttcher et al. 2008; Meyer-Ullrich et al. 2008). Betrachtet man die bisherigen Erkenntnisse unter dem Fokus der Steuerung der Netzwerke Früher Förderung, so spielt dieses Thema eher eine nachgeordnete Rolle. In der Expertise zum Stand der Frühintervention in Deutschland (Cierpka et al. 2007) wird die organisatorische Veränderung in den Kommunen gar nicht aufgegriffen. In der Arbeitshilfe zu Frühwarnsystemen (Jordan et al. 2005) werden Hinweise zur Gestaltung lokalen Netzwerkarbeit gegeben, aber der Aufbau von Netzwerken und die Verankerung der Netzwerke in der kommunalen Verwaltung nicht thematisiert. Die Evaluation der sozialen Frühwarnsysteme (Böttcher et al. 2008: 127f) greift das Thema Vernetzung kurz auf und betont die Wichtigkeit eines Koordinators sowie die Suche nach Kooperationspartnern. Ausführlicher wird die Steuerungsproblematik in der Auswertung von zwei Standorten des Kind&Co-Projektes dargestellt (Bertelsmann-Stiftung 2008a). Dort wird die Relevanz von Governance als neuem kommunalen Steuerungsansatz dargestellt, der quer zu den bestehenden Verwaltungsstrukturen etabliert wird. Dabei gilt es sowohl horizontale, fachbereichsübergreifende als auch vertikale, hierarchieorientierte Netzwerke aufzubauen und deren Wirken zu koordinieren.

5.2 Modell für die Netzwerksteuerung

Grundlage für die NeFF-Projekte bildet eine Netzwerksteuerung, die einen aktiven Netzwerkbegriff zum Hintergrund hat und Netzwerksteuerung als Koordination quer zu bestehenden hierarchischen Strukturen sieht.

Der aktive Netzwerkbegriff – im Sinne eines Netzwerkes als Tätigkeit – steht in einer engen Beziehung zum Governance-Begriff, der politische Steuerungsprozesse nicht mehr streng hierarchisch auffasst, sondern die Interdependenzen der Akteure betont und sich damit von der traditionellen Staatsfixierung distanziert (...). Die Interdependenzen finden Ausdruck in interorganisatorischer Kooperation und Koordination bzw. entsprechenden neuen Steuerungsformen auf Verhandlungen basierender Entscheidungsprozesse, in die alle relevanten Akteure aus Politik und anderen gesellschaftlichen Feldern einbezogen sind.

Governance korrespondiert mit der Netzwerkkooperation, (a) weil die Bedeutung hierarchischer Strukturen abnimmt und dezentrale Verantwortungsstrukturen an Bedeutung gewinnen, (b) weil die Kooperation staatlicher, privater und gesellschaftlicher Akteure Sektoren, Ressorts und Organisationen übergreift, (c) weil die Steuerung im Prozess der Interaktion von Akteuren erfolgt und (d) dabei eine kontinuierliche

Verständigung über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele stattfindet (...). Kooperationsstrukturen der Governance sind somit an den Netzwerkmodus gebunden, der weder eine starke vertikale Hierarchisierung noch eine starke horizontale Sektorenabgrenzung beinhaltet. (Schubert 2008a, 36f)

Dieses Netzwerksteuerungsverständnis wurde in den sechs NeFF-Modellstandorten erprobt und kommunale Netzwerke aufgebaut. In diesem Prozess haben sich einerseits Erfolgsfaktoren für den Netzwerkaufbau herauskristallisiert. Andererseits wurde deutlich, welche möglichen Fallstricke zu beachten sind. Aus der Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen der sechs NeFF-Modellvorhaben lassen sich Gemeinsamkeiten und Tendenzen zu Erfolgsbedingungen und Hemmnissen bei der Netzwerkentwicklung ableiten, die sich in Form eines Umsetzungsmodells für die Netzwerksteuerung im Bereich Frühe Förderung darstellen lassen.

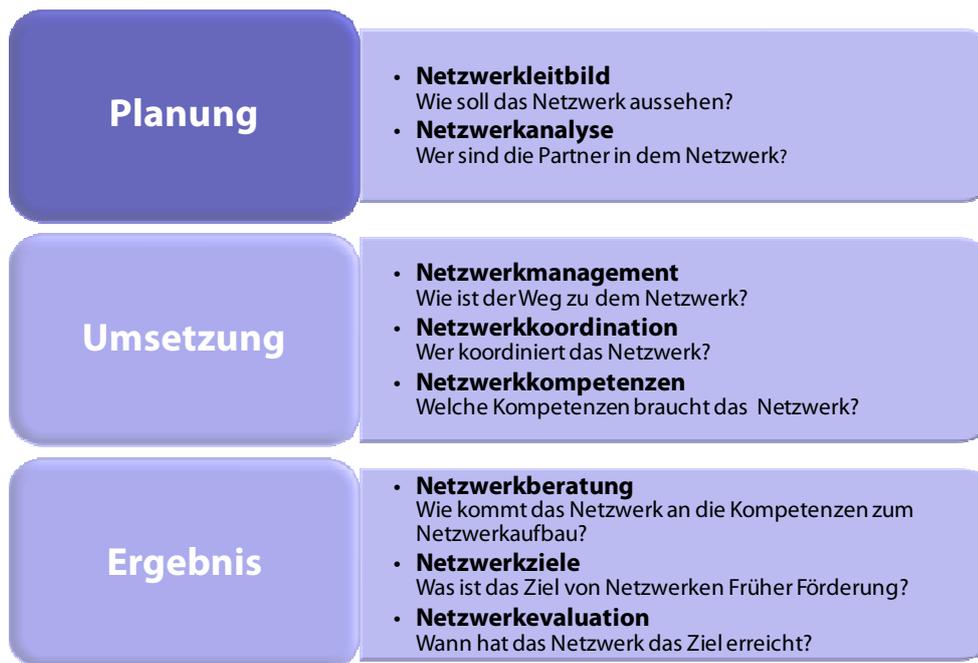


Abbildung 2: Umsetzungsmodell für die Steuerung Netzwerke Früher Förderung

Das Steuerungsmodell umfasst die drei Phasen Planung, Umsetzung und Ergebnis, denen jeweils für die Netzwerksteuerung relevante Handlungsfelder zugeordnet sind. Diese Zuordnung von Handlungsfeldern zu den Phasen bedeutet nicht, dass sie in anderen Phasen nicht relevant sind, sondern dass sie spätestens in dieser Phase initiiert werden sollten beziehungsweise ein prioritäres Handlungsfeld in dieser Phase sind.

5.3 Netzwerkleitbild – Wie soll das Netzwerk aussehen?

Das Netzwerkleitbild umfasst in der doppelten Bedeutung des Wortes einerseits die Vorstellung über den strukturellen Aufbau des Netzwerkes und beinhaltet andererseits auch zukunftsbezogene Aussagen zur inhaltlichen Ausrichtung in Form einer Vision oder eines Leitzieles.

Netzwerkstruktur

Der erste Schritt des Netzwerkaufbaus besteht in der Entwicklung einer Leitbildes von dem Netzwerk, der integrierten Akteure und der für das Netzwerk notwendigen Kommunikationswege (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2008a, 90ff). Für die Gestaltung eines Netzwerkes in kommunalen Verwaltungen ist es notwendig, dass alle Steuerungsebenen bei der Netzwerkkooperation komplementär zusammenwirken (vgl. Abbildung 3). Die politischen Gremien in der Kommune übernehmen die normative Verantwortung. Dazu müssen die

Leitziele konkretisiert und die generellen Zielrichtungen programmatisch festgelegt werden. Für die Realisierung dieses Orientierungsrahmens sind die oberen Instanzen des so genannten ‚Top-Managements‘ (auf der kommunalen Ebene der Stadt- oder Gemeinderat) konstitutionell verantwortlich. Sie sichern die dezentralen Strukturen normativ ab (Strukturqualität).

Die strategische Verantwortung liegt bei den Fachbereichen der Kommunalverwaltung. Mit den dezentralen Akteuren müssen die Ziele für die Zielfelder Ressourcen (Input), Produkte (Output), Wirkungen bzw. Ergebnisse (Outcome) vereinbart werden. Es wird auch Verantwortung für die Strukturqualität übernommen, indem Informationen bereitgestellt werden, die Rückmeldung und Evaluation der Ergebnisse erfolgt und die kreuzfunktionale Verbindung der Ressorts und Fachbereiche hergestellt wird.

Vor Ort, das heißt dezentral in den Sozialräumen der Zielgruppen in Dienstleistungseinrichtungen der Daseinsvorsorge, wird die operative Verantwortung getragen. Hier sind die (räumliche) Querkoordination der Akteure verschiedener Ressorts, der Aufbau zielorientierter kleiner Handlungsnetze sowie die Produkt- und Ergebnisverantwortung anzusiedeln. Qualifizierte Führungspersonen und Koordinationskräfte, die die Vernetzung und Kooperation über die drei Managementebenen abzusichern vermögen, sind eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg: In den Führungsaufgaben sind die funktionalen Standards der Fachbereiche und die horizontalen Kooperationsanforderungen lösungsorientiert zu integrieren. Zu entwickeln ist dafür eine Kultur des Vereinbarens statt des Verordnens. Dazu gehört auch die Beherrschung von Methoden der Kenntnisnahme, des Feedbacks und der Anerkennung von dezentral erbrachten Leistungen. Für die Etablierung von Netzwerken Früher Förderung ist das mehrmalige Durchlaufen der Netzwerk-kaskade notwendig (vgl. Schubert 2008a,2009).

Netzwerk-kaskaden über die Verantwortungs-, Steuerungs- und Handlungsebene

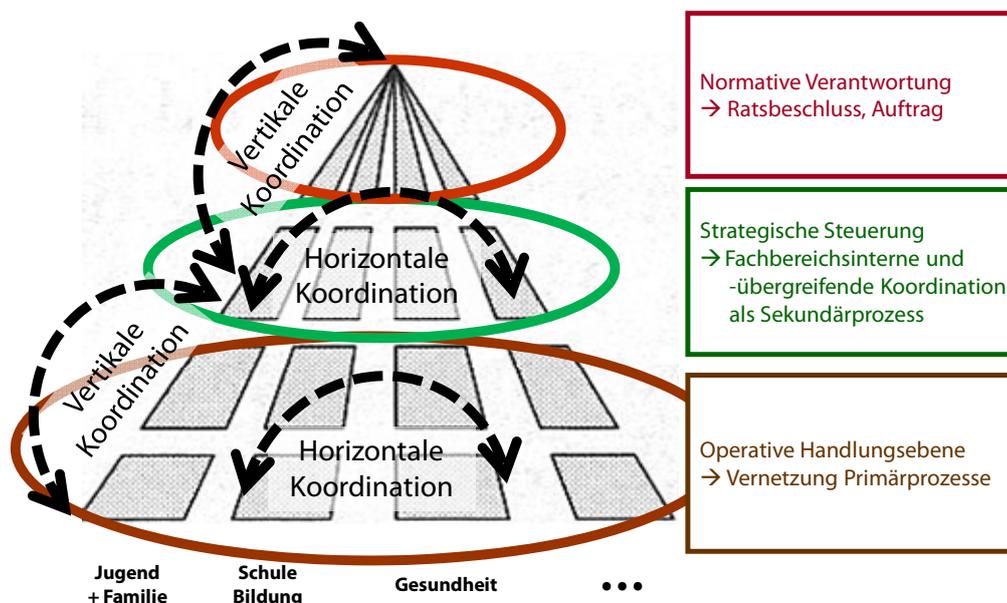


Abbildung 3: Netzwerk-kaskaden über die Verantwortungs-, Steuerungs- und Handlungsebene

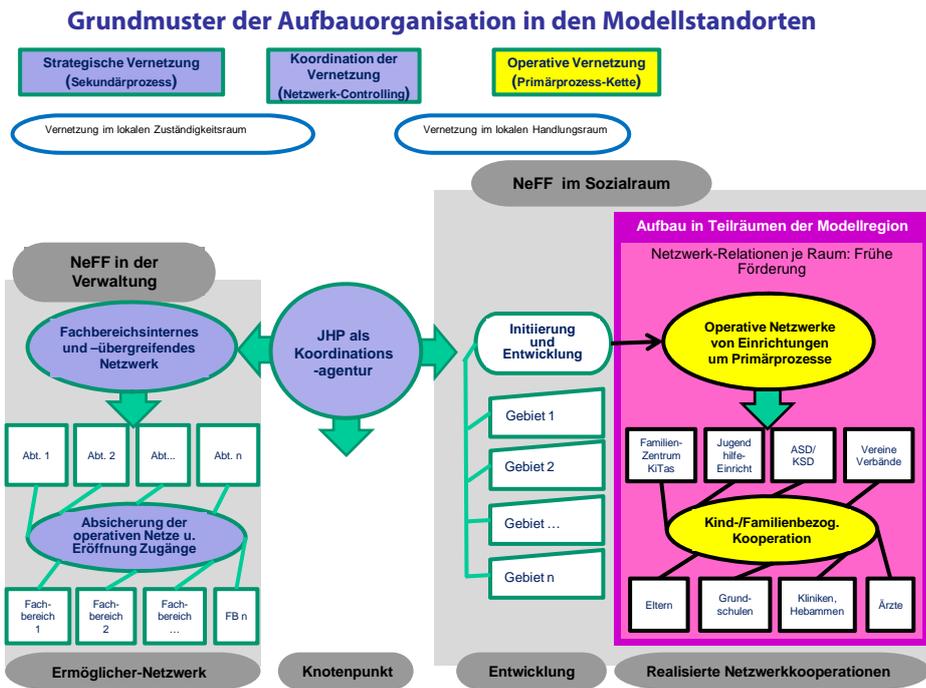


Abbildung 4: Grundmuster der Aufbauorganisation in den Modellstandorten

Das Grundmuster für den Netzerkaufbau in den Modellstandorten zeigt Abbildung 4. Auf der Ebene der normativen politischen Steuerung müssen keine zusätzlichen Steuerungsformen oder Entscheidungsgremien etabliert werden. Diese Verantwortungsebene ist nicht kontinuierlich in den Arbeitsprozess eingebunden und wird über Ausschüsse, Ratsversammlungen und die Verwaltung informiert. In der Verwaltung ist zur strategischen Absprache ein fachbereichsinternes und fachbereichsübergreifendes Gremium zu etablieren. Dabei kann auf existierende Gremien zurückgegriffen werden und das Thema Frühe Förderung dort angegliedert werden. Die Jugendhilfeplanung als Koordinationsagentur gehört ebenfalls dem strategischen Netzwerk an und nimmt zugleich eine Vermittlungsfunktion zu den operativen Akteuren in den Sozialräumen wahr. Die Jugendhilfe initiiert und entwickelt die operativen Netzwerke. Im Sozialraum findet die eigentliche Arbeit mit den Zielgruppen wie Fachleuten und Multiplikatoren aus dem Bereich Kinderschutz sowie Eltern und Kindern statt. Dabei sind zwei Arten von Prozessen zu unterscheiden. Während die operative Arbeit in den Sozialräumen die primären Prozesse in direktem Kontakt mit den Zielgruppen der Sozialen Arbeit sind, handelt es sich bei den verwaltungsinternen Netzwerksteuerung um sekundäre Prozesse, die für die Adressaten der Sozialen Arbeit nicht sichtbar sind.

Die Umsetzung dieses Grundmusters zeigt die Darstellung des NeFF-Netzwerkes in der Stadt Dormagen. Neben der Koordinationsfunktion des Jugendamtes (hier als „Management NeFF“ bezeichnet), gibt es eine Lenkungsgruppe, die fachbereichs- und sozialraumübergreifende Vernetzungsfunktionen wahrnimmt. Hier bildeten sich noch zusätzliche themenbezogene Arbeitsgemeinschaften. Die Schnittstelle zu der normativen Ebene der Politik wird durch die Berichterstattung des Netzwerkkoordinators und des Fachbereichsleiters im Jugendhilfeausschuss gewährleistet. Im Unterschied zu dem dargestellten Grundmuster wird die Schnittstelle in die Sozialräume nicht durch die Netzwerkkoordinationsagentur, sondern direkt durch die Lenkungsgruppe geleistet. An die hier nicht differenzierten Sozialraumkonferenzen schließen sich weitere sozialraumbezogene Netzwerke an.

Das folgende Leitbild wurde dem Projekt vorangestellt:

Es muss allen Beteiligten klar sein, welche Ziele die Vernetzung verfolgt.

Ziel: Im Familienzentrum ein Netzwerk einzurichten, das bessere, frühere und geeignete Hilfen für alle Kinder und Familien in Sinthern und Geyen bietet.

Die Vernetzung muss nach Kompetenzkriterien erfolgen.

Ziel: Nicht einfach irgendwen vernetzen, sondern nur kompetente Partner. Vernetzung kompetenter professioneller Schlüsselakteure mit dem Ziel, Mehrwert für Kinder, Familien.

Die Vernetzung muss Marktperspektiven berücksichtigen.

Ziel: Die Netzwerkkultur muss einen Mehrwert für den Kunden und für die Kooperationspartner bringen. Kundenperspektive: Was dient dem Kunden, Was braucht der Kunde? Grundsatzfrage: Was braucht der Kunde im Sozialraum?

Durch die Vernetzung muss eine neue Infrastruktur entstehen.

Weg: Prozess der Klärung, Aufbau eines strategischen Gesamtkonzepts und Ressourcenklärung

Dieses Leitbild konnte bedingt durch Widerstände an der Basis nicht durchgängig verfolgt werden, wodurch der Gesamteffekt verloren ging.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Pulheim)

Für die Entwicklung eines Netzwerkvision ist die Akzeptanz von allen betroffenen Akteuren notwendig, die durch die frühzeitige Beteiligung der relevanten Stakeholder an der Leitbildentwicklung sichergestellt werden kann. Die Leitbildentwicklung kann auch an das Leitbild der Jugendhilfe orientiert werden.

Eine wichtige Grundlage für dieses Projekt bildet das Strategische Zielprogramm der Stadt Velbert, das zum Ziel hat, Velbert als familien- und kinderfreundliche Stadt weiterzuentwickeln. Hier ist formuliert, dass die Stadt Velbert sich grundsätzlich zur präventiven Ausrichtung ihrer sozialen Dienstleistungen bekennt, um Interventionen möglichst zu vermeiden.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Velbert)

Leitbild für die Jugendhilfe im Rheinisch-Bergischen Kreis

Grundlage und Bausteine des Leitbildes und Anforderungen an kommunale Jugendhilfe sind die mit dem Jugendhilfeausschuss in der 7. Wahlperiode (2004-2009) vereinbarten Arbeitsgrundlagen und die im Rahmen des Modellprojektes zur Dezentralisierung der Jugendhilfe definierten Ziele:

- Das eindeutige Bekenntnis der verantwortlichen Kommunalpolitiker zur kommunalen Selbstverwaltung und Selbstverantwortung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.
- Kommunale Kinder- und Jugendhilfe muss lebenswelt- und lebenslagenorientiert ausgerichtet sein.
- Kommunale Jugendhilfe bedeutet „Hilfe zur Selbsthilfe“. Sie unterstützt die beteiligten Bürgerinnen und Bürger bei ihren Problemen, indem sie ihnen Hilfestellungen gibt, möglichst selbstständige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.
- Bürgernahe Jugendhilfe sichert die Beteiligung der betroffenen Bürger und ermöglicht die freiwillige Annahme der Angebote.
- Innovative Jugendhilfe bedeutet vorbeugende Hilfe und nicht ausschließlich reaktive Hilfe.
- Kommunale Jugendhilfe sollte Phantasie und Mut zur Erarbeitung regional passender Angebote haben.

(aus dem Abschlussbericht des Rheinisch-Bergischen Kreises)

Best Practices sind Vorbild und Motivation

Erfolgreiche Beispiele für Vernetzung oder die Installation einer Präventionskette wirken motivierend und sind eine Argumentationshilfe für die Überzeugungsarbeit bei den verschiedenen Akteuren. Im NeFF-Projekt hat die Stadt Dormagen diese Funktion als Best Practice wahrgenommen, da es als positives Beispiel bundesweit bekannt ist. Best Practices können auch erfolgreiche Einzelprojekte sein, wie das Sponsoring durch lokale Gewerbetreibende zur Finanzierung des Babybegrüßungspaketes (z.B. in der Stadt Wiehl).

5.4 Netzwerkanalyse – Wer sind Partner in dem Netzwerk?

Auf die Entwicklung eines Netzwerkleitbildes folgt die Bestandsaufnahme, also welche Akteure in dem Sozialraum und der Kommune relevante Ansprechpartner sind, sich für die inhaltliche Ausrichtung und Ziele des Netzwerkes interessieren und sich für die Umsetzung der im Netzwerkleitbild festgelegten Funktionen und Gremien aktivieren lassen.

Instrumente für Netzwerkanalysen

Oftmals gibt es schon Gremien oder Arbeitskreise, so dass bei der Etablierung des neuen Themenfeldes Frühe Förderung auf vorhandene Netzwerkstrukturen zurückgegriffen werden kann. Nicht immer sind diese Netzwerke schon bekannt, so dass eine Netzwerkanalyse Aufschluss geben kann. Es werden zwei Methoden der Netzwerkanalyse unterschieden: Analyse von Gesamtnetzwerken und egozentrierte Netzwerkanalyse. Obwohl die Gesamtnetzwerkanalyse durch die Betrachtung der Netzwerkbeziehungen aller relevanten Akteure umfassendere Informationen liefert, ist sie ungleich zeit- und ressourcenaufwändiger (vgl. Spieckermann 2005b). Im Folgenden werden zwei Instrumente zur Analyse von egozentrierten Netzwerken vorgestellt, die sich bei der Netzwerkanalyse der NeFF-Kommunen bewährt haben: die Netzwerkkarte und die Stakeholderanalyse.

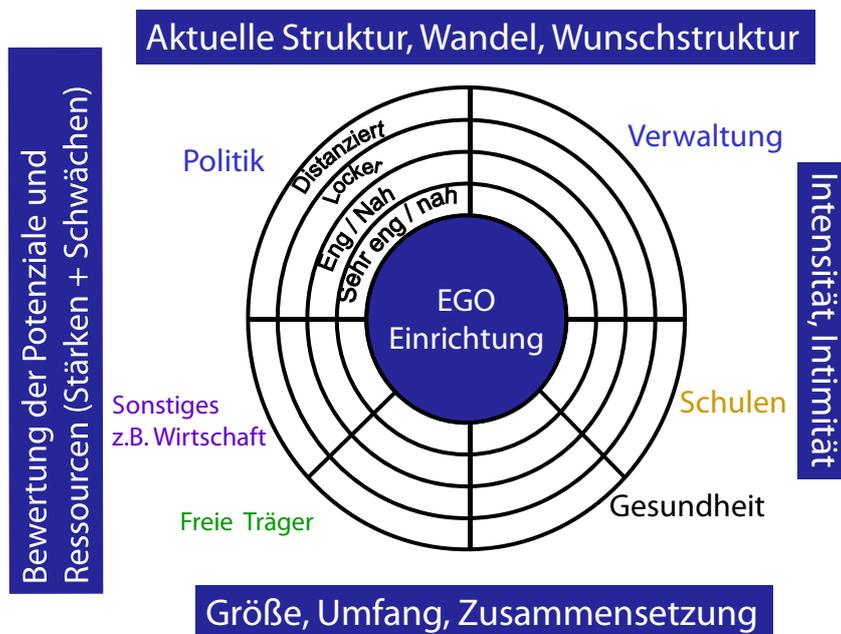


Abbildung 6: Struktur einer 6-Felder-Netzwerkkarte

Die Netzwerkkarte erlaubt eine Positionierung des persönlichen oder einrichtungsgezogenen, egozentrierten Netzwerkes (vgl. Bullinger/ Nowak 1998). Dabei steht die Bezugsperson, das Ego in der Mitte der Karte und die Netzwerkakteure werden je nach Grad der Nähe oder Distanz zu der Mitte der Karte platziert. Dabei wird die Netzwerkkarte in verschiedene Felder (in der Regel 6- Felder) unterteilt. Dies dient zur systematischen Analyse und Platzierung der Akteure. In Abbildung 6 wurden beispielhaft die sechs Felder oder Sektoren Politik, Verwaltung, Schulen, Gesundheit, Freie Träger und Sonstiges gewählt, da sich dies die häufigsten Sektoren in sozialräumlichen Netzwerken sind.

An die Erstellung der Netzwerkkarte schließen sich die Auswertungsfragen an:

- Zerfällt die bestehende Zusammenarbeit in Segmentierungen?
- Haben die einzelnen Akteure Kenntnis voneinander?
- Wer hat die wichtigen Kommunikationsrollen, wer die zentralen Vertrauensrollen inne?
- Welche Akteure können „strukturelle LÖcher“ überbrücken?
- Wie läuft der Informationsfluss zwischen den Diensten und Einrichtungen?
- Welche Unterstützung wird untereinander erwartet? Welche Unterstützung wird bereits geleistet?
- Welche Beziehungen brauchen eine Intensivierung?

Die Zielstellung, die hinter diesen Analysefragen steht, ist die Entwicklung einer Vision von dem eigenen Netzwerk: Wie soll Ihr Netzwerk in Zukunft aussehen? Welches Netzwerk wünschen Sie sich? Daraus lassen sich Strategien für die kommunale Netzwerkentwicklung ableiten.

Netzwerkkarte Stadtteil „Nordweststadt“



Abbildung 7: Beispiel einer Netzwerkkarte des Stadtteils „Nordweststadt“

Die Netzwerkkarte kann auch als Evaluationsinstrument zur Darstellung der Netzwerkentwicklung genutzt werden. In dem dargestellten Beispiel (Abbildung 7) wurden zunächst die Netzwerkbeziehungen erhoben und in die Karte eingetragen. Nach ca. einem Jahr wurde die Analyse der Netzwerkakteure wiederholt und

die Veränderungen mit Pfeilen in die Netzwerkkarte eingetragen. Dadurch können Vernetzungserfolge sichtbar gemacht werden und neue Netzwerkstrategien abgeleitet werden.

Der Nachteil der Netzwerkkarte besteht darin, dass lediglich die egozentrierten Netzwerkverbindungen erfasst und bewertet werden. Mögliche Quervernetzungen zwischen den Partnern werden nicht dargestellt, da darüber keine verlässlichen Informationen vorliegen.

Erstellung einer Stakeholderanalyse

4-Felder-Matrix

hoch	<p>Strategische Anspruchsgruppen</p> <p>-> für Vernetzung gewinnen</p>	<p>Strategische Anspruchsgruppen</p> <p>-> Kern der Vernetzung</p>
Einfluss	<p>Bezugsgruppen</p> <p>-> für Vernetzung nicht so relevant</p> <p>-> wichtig für Informationsarbeit</p>	<p>Interessengruppen</p> <p>-> wichtige Verbündete</p> <p>-> wichtig für Informationsarbeit</p>
niedrig	niedrig	hoch

Interesse

Abbildung 8: Stakeholderanalyse

Die Netzwerkkarte bildet lediglich die Nähe und Distanz der Netzwerkakteure ab. Eine Aussage über die Qualität und Relevanz der Vernetzung ist darin nicht enthalten. Um Netzwerkstrategien zu entwickeln, kann die Stakeholderanalyse genutzt werden. Der Begriff Stakeholder kommt aus der Ökonomie und bezeichnet Personen, die ein inhaltliches Interesse an einem Unternehmen oder einem Vorhaben haben. Demgegenüber haben die Shareholder primär ein finanzielles Interesse, da sie im Besitz von Aktien der Unternehmung sind. Bei der Stakeholderanalyse geht es darum, die Bestandsaufnahme des Akteursfeldes durchzuführen und dabei die Interessen der Akteure systematisch zu nutzen (vgl. Schubert 2005). Dazu werden die Akteure in einer Vierfeldertafel verortet, die sich nach Interesse und Einfluss gliedert. Dadurch ergeben sich vier Felder von Akteursgruppen mit unterschiedlichen Interessens- und Einflusscharakteristika:

- Strategische Ansprüche: Erfassung Akteure mit hoher Macht im Bezugsfeld und strategischen Ansprüchen an Projekt
- Definierbare Interessen: Erhebung Stakeholder, die Willen zur Machtausübung artikulieren, deren tatsächliche Macht aber begrenzt ist
- Bezugsakteure: Personen und Institutionen mit nur geringem Einfluss auf die Thematik, aber mit Bezügen dazu
- Restliche Akteure der allgemeinen Öffentlichkeit: Berührungspunkte mit der Thematik aus lebensweltlichen, korporativen oder anderen Motiven

Während Akteursgruppen mit hohem inhaltlichem Interesse und vergleichsweise wenig Einfluss als wichtige Verbände leicht zu gewinnen sind, liegt der Schwerpunkt der Netzwerkarbeit auf den einflussstarken Akteuren. Die einflussreichen Akteure, die ebenfalls ein starkes inhaltliches Interesse haben, bilden den Kern der Vernetzung und sollten bereits frühzeitig aktiviert werden. Dies stellt aufgrund des inhaltlichen Interesses kein großes Problem dar. Das Hauptaugenmerk stellen die einflussreichen Akteure dar, deren Interesse eher niedrig ist. Hier müssen Netzwerk- und Kommunikationsstrategien entwickelt werden, wie dieser Akteurskreis angesprochen werden kann und welchen Nutzen für diese Personen haben, sich für das Projekt zu engagieren.

Weitere Instrumente und Ansatzpunkte zur Analyse von Netzwerken beschreiben Bullinger/ Nowak (1998).

Alle Stakeholder müssen eingebunden werden

Die NeFF-Modellkommunen haben die Erfahrung gemacht, dass alle mit dem Thema betroffenen Akteure eingebunden werden sollten. Das heißt nicht, dass alle Akteure miteinander vernetzt werden, sondern dass Vernetzungslücken erkannt und geschlossen werden, in dem die entsprechenden Akteure adressatenspezifisch angesprochen werden. Da der Aufbau eines Netzwerkes Frühe Förderung als eine Querschnittsaufgabe gesehen werden kann, sind insbesondere die Einbindung der Amtsleitung des Jugendamtes, der zuständigen Dezernenten sowie der politischen Gremien notwendig. Ohne deren Rückendeckung hat das Netzwerk keine Legitimation und Durchsetzungskraft, da ihm eine Machtbasis fehlt. Als Abbruchkriterium wurde in Einzelfällen die Akzeptanz bei den Eltern und der Bevölkerung genannt. Das Herbeiführen eines Konsenses und Beschlusses auf der politischen Ebene ist essentiell. Dieser Beschluss kann die Aufnahme ins strategische Programm der Stadt oder die Installation einer kommunalen Strategie zur Frühen Förderung sein.

Netzwerkstrategisch wurden unterschiedliche Vorgehensweisen genutzt, um diese Akteursgruppen für die Projektidee zu gewinnen. Wichtig ist es hier Verbündete zu gewinnen - sei es Amtsleitungen, Dezernatsleitung oder politische Akteure und mit deren Unterstützung die noch zurückhaltenden Akteursgruppen zu überzeugen.

5.5 Netzwerkmanagement – Wie ist der Weg zu dem Netzwerk?

Instrumente des Netzwerkmanagement

Der Strategiezyklus von kommunalen Netzwerken (Bertelsmann-Stiftung 2008a) kann als das Management von Netzwerken verstanden werden und ist in engen Zusammenhang mit dem Projektmanagement zu sehen und greift auf die gleichen Instrumente zurück. Deshalb sollen hier nur einige Grundlagen des Projektmanagements dargestellt werden. Weitere Informationen finden sich in einschlägigen Handbüchern (vgl. Nüß 2005).



Abbildung 10: Prozess- und Phasenmodell

In der Phase der Formulierung wird auf Basis der in der vorigen Phase durchgeführten Analysen eine Entscheidung über die Durchführung des Projektes gefällt. Mit der Implementation erfolgt die Umsetzung des Projektvorschlages in die Praxis. Ein Schwerpunkt liegt in dieser Phase auf dem Monitoring und dem Berichtswesen über den Projektfortschritt. Mit dem Monitoring müssen die Evaluationsinstrumente installiert und die Datenerhebung durchgeführt werden. In der letzten Phase kommt die Evaluation zum Einsatz, das heißt, es werden die erreichten Ziele bewertet und daraus resultierende Empfehlungen formuliert.

Im Rahmen der NeFF-Projekte haben sich noch einige für das Netzwerkmanagement relevante Erfolgsfaktoren gezeigt:

Veranstaltungen haben Symbolcharakter als kurzfristige Erfolgsergebnisse

Die Arbeit, die im Rahmen der Modellvorhaben „Netzwerk Frühe Förderung“ erfolgt, war vorher zum Teil bereits Aufgabe der Jugendhilfeplanung. Ein Aufmerksamkeitserfolg und Anerkennung der Arbeit ist der Projektcharakter und die finanzielle Unterstützung durch das Landesjugendamt. Dieser Symbolcharakter wird auch durch Veranstaltungen mit den lokalen Akteuren unterstützt. Veranstaltungen werden einerseits als außenwirksame Erfolge einer eher verborgen wirkenden Koordination wahrgenommen. Andererseits bietet sich auf Veranstaltungen die Möglichkeit eine Verständigung über gemeinsame Positionen und Ziele herzustellen und ein Bewusstsein als Netzwerk zu kreieren. Von den Modellkommunen werden die Veranstaltungsereignisse häufig als Meilensteine bei der Netzwerkentwicklung hervorgehoben.

Netzwerkbörse

Die erste Mönchengladbach Netzwerkbörse fand am 26.05.2008 nachmittags im Familienzentrum statt. An Stehtischen wurden Institutionen/Kooperationspartner den Familienzentren und Grundschulen als Gesprächspartner angeboten:

Sinn und Zweck der Veranstaltung war es, den Familienzentren einen schnellen und unkomplizierten Zugang zu relevanten Kooperationspartnern zu ermöglichen. Inhaltlich sollte es eine direkte Kontakt- und Gesprächsbörse sein.

In einer abschließenden Auswertungsrunde mit den Familienzentren wurden die interessanten Tischgespräche, die fachkompetenten Kooperationspartner, die den Familienzentren bisher nicht in dieser Form persönlich bekannt waren, begrüßt.

Das Konzept ist aufgegangen, denn alle Teilnehmer äußerten sich über die Inhalte, den Verlauf und auch den organisatorischen Rahmen positiv.

Um Transfereffekte auch den anderen Kommunen zu ermöglichen, wurde im Rahmen der Erstellung des Methodenkoffers eine Themenkarte zur Netzwerkbörse eingearbeitet.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Mönchengladbach)

Sponsoring schafft Ressourcen und macht Netzwerkerfolge sichtbar

Netzwerkarbeit ist in Bezug auf ihre Wirkungen nicht so plakativ darstellbar und vermarktbar, da sie eher hinter den Kulissen oder „in den Strukturen“ wirkt und ihre Erfolge nicht unmittelbar sichtbar sind. Um vorzeigbare Ergebnisse zu erhalten, besteht ein Ansatzpunkt in der Initiierung von Projekten, für die allerdings Ressourcen gewonnen werden müssen. Hier besteht eine Aufgabe in der Akquisition von zusätzlichen finanziellen Mitteln in Form von Stiftungsgeldern oder Sponsoring. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass die Akquisition von zusätzlichen Mitteln zwar keine notwendige Voraussetzung ist, schafft aber eine höhere Wertschätzung und Akzeptanz für das Netzwerk.

Der örtliche **Verein Papillon** hat bereits zu Beginn des Pilotprojektes dem Familienzentren die Mittel zur Gestaltung eines Beratungszimmers zur Verfügung gestellt. Hierdurch konnte die Tageseinrichtung nach ihren Vorstellungen den unter Berücksichtigung ihrer Elternschaft Raum einrichten. Der Verein konnte sich über einen persönlichen Kontakt von der sinnvollen Verwendung der Mittel überzeugen.

Ein örtlicher Kinobetreiber in der Nachbarschaft des Pilotprojektes ermöglichte den Kindern ein Nikolauskino. Es entstanden ausschließlich Ausleihgebühren für den Film. Das Popcorn für diese Veranstaltung spendete ein benachbarter Juwelier.

Der Verein zur Förderung von Bildung und Kultur e.V. hat sich an der Finanzierung des Methodenkoffers beteiligt. Über diesen Weg konnten auch den Mönchengladbacher Ganztags(grund)schulen der Methodenkoffer zur Verfügung gestellt werden.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Mönchengladbach)

5.6 Netzwerkkoordination – Wer koordiniert das Netzwerk?

Die Steuerungsverantwortung für Netzwerke Früher Förderung sieht die Bertelmann Stiftung (2008a) entweder im Jugendamt oder bei einer Stabsstelle, die direkt dem Bürgermeister zugeordnet ist. Alternativ wird auch noch eine externe Lösung außerhalb der Verwaltungsstrukturen angesprochen, aber angesichts der hoheitlichen Aufgabenstellung scheint eine Verortung außerhalb der kommunalen Verwaltung nicht sinnvoll. Teubert (2009) sieht die Steuerungsverantwortung eindeutig beim Jugendamt. Zwei Stellungnahmen des Deutschen Jugendinstituts (DJI 2009) sowie des Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB 2009) kommen zu dem gleichen Ergebnis.

Im Rahmen des NeFF-Projektes wurde die Steuerung des Netzwerkes von vornherein in der Jugendhilfeplanung angesiedelt, da es das spezifische Aufgabenfeld der Jugendhilfeplanung als Fachamt der Verwaltung

konzeptionell und organisatorisch erforderlich macht interdisziplinär und fachbereichsübergreifend arbeiten muss.

Ein Netzwerk braucht Koordinatoren

Eine wesentliche Voraussetzung ist eine Koordination, die sich verantwortlich für die Netzwerkarbeit fühlt, die Aufgabe eines Promoters übernimmt und kontinuierlich die Akteure informiert. Dies bedeutet auch, dass hierfür ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. In allen NeFF-Modellkommunen haben die Koordinatoren zumindest teilweise eine Freistellung für diese Aufgaben oder die Vernetzungsfunktionen zählen explizit zu ihrem Aufgabengebiet. Der Erfolg der Koordinationsfunktion hängt auch von einer gewissen Beharrlichkeit ab, die Netzwerkarbeit gegen Widerstände oder trotz mangelndem Interesse weiterzumachen und permanenten sanften Druck auf die Netzwerkakteure aufrecht zu erhalten. Der Netzwerkkoordinator agiert als Mittler zwischen den verschiedenen Ebenen. Er stellt die Verbindung zwischen den operativen Akteuren und Netzwerken im Sozialraum und der übergeordneten strategischen Ebene dar.

Top-Down- und Bottom-Up-Strategien sind notwendig

Konzeptionell ist das „Netzwerk Frühe Förderung“ als ein Top-Down-Ansatz angelegt. Das Projekt wurde von der kommunalen Verwaltung initiiert und die Jugendhilfeplanung mit der Durchführung beauftragt. Dies wird überwiegend positiv gesehen, auch wenn einzelne Netzwerkakteure zunächst mit Zurückhaltung oder Skepsis reagiert haben. Im Projektverlauf nahmen die Bottom-Up-Elemente teilweise zu, so dass die Initiative zwar von „oben“ ausgegangen ist, aber das Netzwerk von den Akteuren vor Ort getragen wird. Entsprechend sind für den Netzwerkaufbau ein Gegenstromprinzip von Top-Down- und Bottom-Up Strategien notwendig, das heißt sowohl die Steuerungsebene als auch die operative Netzwerkebene müssen einbezogen werden.

Die Verständigung über Ziele und der strategischen und praktischen Ausgestaltung familienunterstützender Maßnahmen zwischen den Führungs- und Handlungsebenen und auch untereinander – an dieser Stelle ist der Hinweis auf die besonders ausgeprägte plurale Struktur der Jugendhilfe in Velbert angezeigt- hat deutlich an Qualität und Wirksamkeit während der Projektzeit gewonnen.

So konnten z.B. in den Sozialraumkonferenzen, in denen die Standort- und Organisationsfragen für die Familienzentren gemeinsam von Trägervertretern, den Führungskräften der Träger, den Einrichtungsleitungen und der Jugendhilfeplanung besprochen und vereinbart wurden. Gerade dieser Prozess ist beispielhaft unter Beteiligung aller Ebenen begonnen und durchgeführt worden. Von daher soll hier der Verlauf mit den verschiedenen Akteuren einmal ausführlicher dargestellt werden.

Das Thema „Familienzentren“ wird sowohl in den Einrichtungen, den Trägern, innerhalb der politischen Gremien und auch innerhalb der Fachverwaltung als Thema wahrgenommen und jeweils entsprechend unterschiedlich bewertet und bewegt. Ein von der Jugendhilfeplanung (NeFF) organisierter Fachtag ermöglicht den Akteuren der unterschiedlichen Ebenen, sich gemeinsam informieren zu lassen und über die unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen zu sprechen. Mit diesem Wissen und den gewonnenen Erkenntnissen ist das Thema wieder in den internen Bereichen bearbeitet worden um es dann wieder gemeinsam in der kleinen interfraktionellen Arbeitsgruppe, in den Trägerkonferenzen, der Arbeitsgemeinschaft gem. §78 KJHG Tagesbetreuung für Kinder, im Verwaltungsvorstand und im JHA zu besprechen und ggf. Beschlüsse zu fassen.

Ein zwar zeitaufwendiges, aber auch transparentes Verfahren, welches dazu führte, dass sehr frühzeitig alle Standorte beschlossen wurden, der Arbeitskreis der Familienzentren gegründet werden konnte, in dem alle Familienzentren, unabhängig vom Status (zertifiziert, im Zertifizierungsverfahren, gestartet, in Planung) mitarbeiten und eine zusätzliche kommunale Förderung für die im Aufbau befindlichen Einrichtungen beschlossen wurde.

Das Verfahren hat wesentlich dazu beigetragen, dass die anfänglich teilweise sehr emotional und in Teilen ablehnend geprägte Diskussion – der gleiche Personenkreis musste sich zeitgleich auch mit der Installation des KiBiz beschäftigen - trotzdem bald in eine sach- und ergebnisorientierte Diskussion auf allen Ebenen mündete.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Velbert)

5.7 Netzwerkkompetenzen – Welche Kompetenzen braucht das Netzwerk?

Die Aufgabe der Vernetzung von Akteuren stellt neue Anforderungen an das Qualifikationsprofil derjenigen, die auf der strategischen und auf der operativen Ebene zum Erfolg der Netzwerkarbeit beitragen sollen. Es reicht nicht aus, einzelne Personen im Rahmen konventioneller individueller Lernprogramme zu entwickeln. Vielmehr muss das Akteursnetzwerk die an den einzelnen Positionen notwendigen Kompetenzen als „lernende Organisation“ ausbauen. Es geht nicht nur um die Qualifikation einzelner Positionen, sondern auch um die systemische Fort- und Weiterbildung der beteiligten Akteure.

Für die Netzwerkkordinatoren sind vor allem kommunikative Kompetenzen von Bedeutung. Neben Rhetorik sind dazu Aspekte wie Gesprächsführung, Präsentation, Öffentlichkeitsarbeit oder Moderation zu zählen. Sie helfen, Kommunikationsprozesse zu strukturieren und zu begleiten. Von Bedeutung ist weiterhin das Wissen, wie Drittmittel zur *Finanzierung von Projekten* zu beantragen sind.

Aus dem Feld des *Sozialmanagements* wird folgendes fachliches Know-how gebraucht:

- die Verfahrensweisen des Projektmanagements zur kostengünstigen, zeitkontrollierten und qualitätsorientierten Steuerung von Maßnahmen;
- die Grundlagen des Zeitmanagements für die Prozesssteuerung von;
- Praktiken der Akquisition und Bündelung von Mitteln aus externen Förderprogrammen;
- die Bewirtschaftung von Ressourcen

- die Initiierung und Konzeptentwicklung von Maßnahmen und Projekten

Innerhalb der Lernprozesse, die in die Kooperation eingebunden sind, werden vor allem die "Soft-Skills", d.h. die so genannten Schlüsselkompetenzen gefördert. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit hat für die Netzwerkentwicklung einen besonders hohen Stellenwert. Dabei kommen vor allem Selbst- oder Subjekt-kompetenzen zum Tragen, die auf persönlichen Charaktereigenschaften aufbauen. Unabhängig von der Disziplinenzugehörigkeit begünstigen sie den Erwerb weiterer Fähigkeiten. Zur Selbst- und Subjektkompe-tenz gehören: die persönliche Kompetenz, Identität/ Authentizität, ethische Kompetenz, Reflexionskompe-tenz, Kommunikations-/ Vermittlungskompetenz, kreative Kompetenz und die Kompetenz zur Selbsterfah-rung.

Das Netzwerk wird durch Dialog aufrecht erhalten

Neben Arbeitsgruppen- und Gremientreffen konstituiert sich das Netzwerk über persönlichen Kontakt. Dia-logische Kompetenzen, persönliche Sympathie und verbindliche persönliche Kontakte werden hier als wich-tige Kompetenzen benannt.

Persönliche Netzwerke der Koordinatoren sind entscheidend

Für die Aktivierung des Netzwerkes haben viele Koordinatoren auf ihr persönliches Netzwerk zurückgegrif-fen, das über die Jahre entstanden ist. Entsprechend ist bei personellem Wechsel der Koordinatoren eine frühzeitige Nachfolgeregelung inklusive einer Übergabezeit zur Einführung des Nachfolgers in die Netzwerke eine zwingende Voraussetzung, um die Kontinuität des Arbeitens und die Erfolgsaussicht des Projektes zu sicherzustellen.

Förderlich ist eine gemeinsame Geschichte und Identifikation mit dem Netzwerk

In vielen Kommunen und Regionen blicken die Akteure auf eine gemeinsame Geschichte zurück, die durch die persönliche Bekanntschaft der Akteure und gemeinsame Werte und Ziele getragen wird. Diese Kultur der Kooperation trägt zum Entstehen der der Identifikation mit dem Netzwerk bei und erleichtert so die Durch-setzung von inhaltlichen Zielen.

Hier entwickelt sich mehr und mehr ein „Wir-Gefühl“, auch über Trägergrenzen hinweg. Dies ist al-lerdings eine Feststellung, die sich nicht auf d a s Netzwerk NeFF bezieht, sondern auf das jeweilige Netz(ge)werk vor Ort, in dem sich die Akteure befinden oder welches sie gerade aufbauen wollen. NeFF ist von daher Auslöser, Ideengeber, Orientierungshilfe . . . und nicht selbst installiertes Netz-werk.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Velbert)

5.8 Netzwerkberatung – Wie kommt das Netzwerk an die Kompetenzen zum Netzwerkauf-bau?

Arbeiten in Netzwerken und Netzwerkkompetenzen sind Fähigkeiten, die erst im Prozess erlernt werden können. Dafür ist eine prozessbegleitende Beratung eine wichtige Voraussetzung um das persönliche und institutionelle Wirken in Netzwerken kritisch zu reflektieren und Lösungen mit externer Unterstützung zu erarbeiten. Dies bezieht sich nicht nur auf die Netzwerkkoordinatoren, sondern auf alle Akteure, die Netz-werkaufgaben wahrnehmen. Die Installation eines Beratungssystems wurde sich in dem NeFF-Modellvorhaben von fast allen Akteuren als hilfreich und förderlich wahrgenommen.

Beratungssystem in dem NeFF-Modellvorhaben

Im Rahmen des NeFF-Projektes wurde ein Beratungssystem aufgebaut, das eine Kombination aus fachlicher und methodischer Beratung beinhaltet. Für jedes Modellvorhaben stand ein fachlicher Berater des Landesjugendamtes zur Verfügung, der die Kommunen bei der Entwicklung des Netzwerkes beratend zur Seite steht oder auch moderierende Funktionen in politisch-administrativen Gremien übernimmt. Ein fachlicher Berater betreut ein bis drei Modellvorhaben.

Die Fachhochschule Köln führt Fortbildungen zu Methoden der Evaluation und des Netzwerkmanagements durch und nimmt Beratungsfunktionen wahr. In einer zweiten Funktion hat die Fachhochschule Köln die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Vorhabens übernommen.

Es gibt eine interne Projektgruppe, die die viermal jährlich stattfindenden Treffen der großen Projektgruppe vorbereiten. Die interne Projektgruppe besteht aus der Projektleitung und den Fachberatern des Landesjugendamtes sowie der wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln. Die interne Projektgruppe fungiert als Steuerungsgruppe für das Gesamtvorhaben und bereitet gemeinsame Treffen organisatorisch und inhaltlich vor. Die große Projektgruppe besteht aus Mitgliedern der internen Projektgruppe und Vertretern der sechs Modellvorhaben. Die Treffen der großen Projektgruppe finden rotierend am Standort eines Modellvorhabens statt. Die Treffen bestehen in der Regel aus einem repräsentativen Teil, an dem zumeist Bürgermeister oder Amtsleiter der Gebietskörperschaft teilnehmen sowie einer anschließenden Arbeitssitzung. Zu den regelmäßigen Projektgruppentreffen kommen Sondertreffen, z.B. in Vorbereitung von Klausurtagungen oder in Form von Fortbildungen.

5.9 Netzwerkziele – Was ist das Ziel von Netzwerken Früher Förderung?

Netzwerke sind kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, um ein Ziel zu erreichen. Insofern besteht zunächst die Notwendigkeit für das Netzwerk Ziele zu formulieren (Bundesministerium für Familie 1999) und dann festzulegen, welche Aufgabe das Netzwerk für die Zielerreichung leisten kann. Entsprechend den Prinzipien des Projektmanagements werden Leit- und Handlungsziele formuliert. Dies ist in den NeFF-Modellvorhaben als erster Schritt realisiert worden. Nun bestehen die Ziele in dem NeFF-Modellvorhaben nicht darin mit den primären Zielgruppen der Frühen Förderung wie Kindern oder Eltern zu arbeiten. Es besteht darin auf der sekundären Ebene Netzwerke zu installieren, die die soziale Angebotsstruktur für diese Zielgruppen vernetzt. Insofern besteht das Ziel und die Wirkung beim Aufbau von Netzwerken Früher Förderung aus Sicht der Anbieter, der Sozialverwaltung und den freien Trägern, in dem Aufbau von sekundären Netzwerken. Aus Sicht der Nutzer, der primären Zielgruppen, besteht das Ziel darin, dass für alle Anliegen und Probleme eine Anlaufstelle vorhanden ist. Unabhängig davon, bei welchem Ansprechpartner oder Einrichtung die Nutzer oder Kunden mit ihrem Anliegen zunächst landen, sollen sie möglichst direkt über so wenige Zwischenstationen wie möglich an die richtige Beratungsstelle oder Dienstleistungsanbieter weitergeleitet werden. Die Netzwerke haben dann die Aufgabe diese Prozesse zu organisieren.

Netzwerkorganisation von Prozessen als Output

Organisation des Netzwerkes entlang primärer Prozesskette



Netzwerkkooperation an Schnittstellen des Lern-, Bildungs-, Erziehungsprozesses aus Kunden-, Qualitäts-, Kompetenzsicht

Abbildung 11: Netzwerkorganisation von Prozessen

Die Menschen erleben demgegenüber die verschiedenen Teilfunktionen in ihrem Lebensumfeld als Einheit bzw. als zusammenhängende Versorgungskette: Beispielsweise nehmen Eltern, deren Kind vormittags eine Grundschule besucht, sich nachmittags in einer Betreuungseinrichtung aufhält und am späten Nachmittag in der Musikschule ein Instrument erlernt, diese Gelegenheiten als geschlossenen Zusammenhang wahr. Dass die Einrichtungen ihr Angebot untereinander nicht koordinieren und in separierte Zuständigkeitsbereiche zerfallen, ist aus der Perspektive derjenigen, die Ansprüche an eine vollständige Persönlichkeitsentwicklung ihres Kindes stellen, nicht nachvollziehbar. Denn dies entspricht nicht einer Prozesslogik, bei der die qualitätsvolle Entwicklung des Kindes als Ganzes im Mittelpunkt steht. Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Verbindung von zuvor isolierten Leistungen zu einer Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden. So betrachtet muss in dem genannten Beispiel die Kombination der Inputs und Aktivitäten von Grundschule, Betreuungseinrichtung und Musikschule als zusammenhängender Prozess verstanden werden, der zu einer definierten ‚Wertschöpfung‘ der Persönlichkeitsentwicklung führt (vgl. Porter 2000). Die sich ergebende Wertkette gliedert alle bisher isolierten Einzelaktivitäten in einen neuen Zusammenhang, der in der Verbundenheit effizienter, qualitätsfokussiert und wirksamer organisiert werden kann (vgl. Abbildung 11). Vor diesem Hintergrund werden die aneinandergereihten Aktivitäten der Netzwerkkooperation einer systematischen Prozesskettenanalyse unterzogen. Dabei werden die Akteursstruktur der Kooperation, der Kernprozess zur Herstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung und das Leistungsspektrum der Teilprozesse dargestellt. In der Analyse wird das Ziel verfolgt, die bestehenden Abhängigkeiten transparent abzubilden, Ansatzpunkte für eine Erhöhung der Zufriedenheit der externen Kunden aufzuzeigen und die internen Kunden (Mitarbeiterschaft) der beteiligten Kooperationspartner ganzheitlich in die Gestaltung des Arbeitsprozesses (nach Festlegung von Verantwortungsbereichen und Schnittstellen der Kooperation) aktiv einzubeziehen. In der Analyse der Prozesskette können Schwachstellen, unklare Absprachen und Verantwortungsdefinitionen sowie eine unpassende Ablaufstruktur identifiziert werden. Insgesamt werden bessere

Wege gesucht, um die Prozesskosten gering zu halten und die Qualität über die Prozesskette zu sichern (Becker/ Ellerkmann 2007: 78ff). Die Prozesskette lässt sich nach primären und sekundären (unterstützenden) Aktivitäten differenzieren (Vahs 2003: 207): Die primären Aktivitäten beinhalten die Herstellung der Dienstleistungen, ihre Distribution unter den Adressaten und den begleitenden Service. Die sekundären Aktivitäten – wie z. B. die Abstimmung der Angebote unter den Einrichtungen – sichern, dass die primären Aktivitäten effizienter und effektiver stattfinden können. Im Sekundärprozess werden die Inputs für die Aktivitäten des Primärprozesses vorbereitet und bereitgestellt; dies beinhaltet die vorbereitende Beschaffung von Materialien und Know-how, die Bereitstellung von humanen und materiellen Ressourcen (z. B. im Rahmen der Personalwirtschaft). Vor diesem Hintergrund lassen sich in der Netzwerkkoooperation zwei Aktivitätsebenen trennscharf unterscheiden: die auf den Primärprozess und die auf den Sekundärprozess fokussierte Vernetzung. Im Hinblick auf die Steuerung von Netzwerken werden die beiden typologischen Orientierungen unterschiedlich gewichtet. Im Zentrum steht das operativ an Primärprozessen ausgerichtete Netzwerk (Produktions-/Dienstleistungskette); es wird unterstützt von strategisch an Sekundärprozessen ausgerichteten Netzwerken (Interessen-/Handlungscoalitionen). Vorrang gebührt der Vernetzungsebene, bei der die Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität gegenüber den Kunden bzw. gegenüber Adressatinnen und Adressaten im Vordergrund steht. Durch die professionelle Kooperation werden einzelne – bisher isoliert erbrachte – Dienstleistungen miteinander zu operativ wirkungsvolleren Primärprozessen verbunden. Dies setzt auf der sekundären Vernetzungsebene Kooperations- und Informationsprozesse für den Austausch sowie die gemeinsame Verarbeitung von Informationen untereinander aus. Auf der Ebene des Sekundärprozesses hilft die kooperative Vernetzung auch, abgestimmte Innovationsprozesse zur Entwicklung und Einführung neuer Produkte (Produktinnovationen), verbesserter Verfahren (Prozessinnovationen) oder günstigerer Rahmenbedingungen (Strukturinnovationen) zu generieren, aber das sekundäre Kooperationsnetzwerk sollte immer die Funktion haben, dem ersten zu dienen.

Das dahinterstehende theoretische Konzept orientiert sich an dem Konzept der so genannten „Institutional Pathway“ (Jordan et al. 2005, 133) oder „Customer Pathway“ (Büttgen 2007). Es geht darum, die Pfade der Kunden daraufhin zu analysieren und zu optimieren, dass sie zeitnah an den richtigen Ansprechpartner gelangen. Hinter der Konstruktion der Kundenpfade steht die institutionelle Präventionskette. Die Kundenpfadanalyse orientiert sich an folgenden Arbeitsschritten:

- Erfassung der einzelnen Aktivitäten von Adressaten in chronologischer Reihenfolge entlang des „Customer Pathway“
- Klärung, wie die Anbieteraktivitäten der Institutionen mit den Kundenaktivitäten zu koordinieren sind
- Darstellung des Primärprozesses als Flussdiagramm und Kennzeichnung sämtlicher Einzelaufgaben, Kontaktpunkte und Interaktionserfordernisse zwischen Adressat und Institution

Auf dieser Basis kann die kommunale Präventionskette zur Frühen Förderung konstruiert werden. Dies lässt sich anhand eines Beispiels der Präventionskette in der Stadt Dormagen verdeutlichen.

Produkt: Beispiel für eine Präventionskette in Dormagen

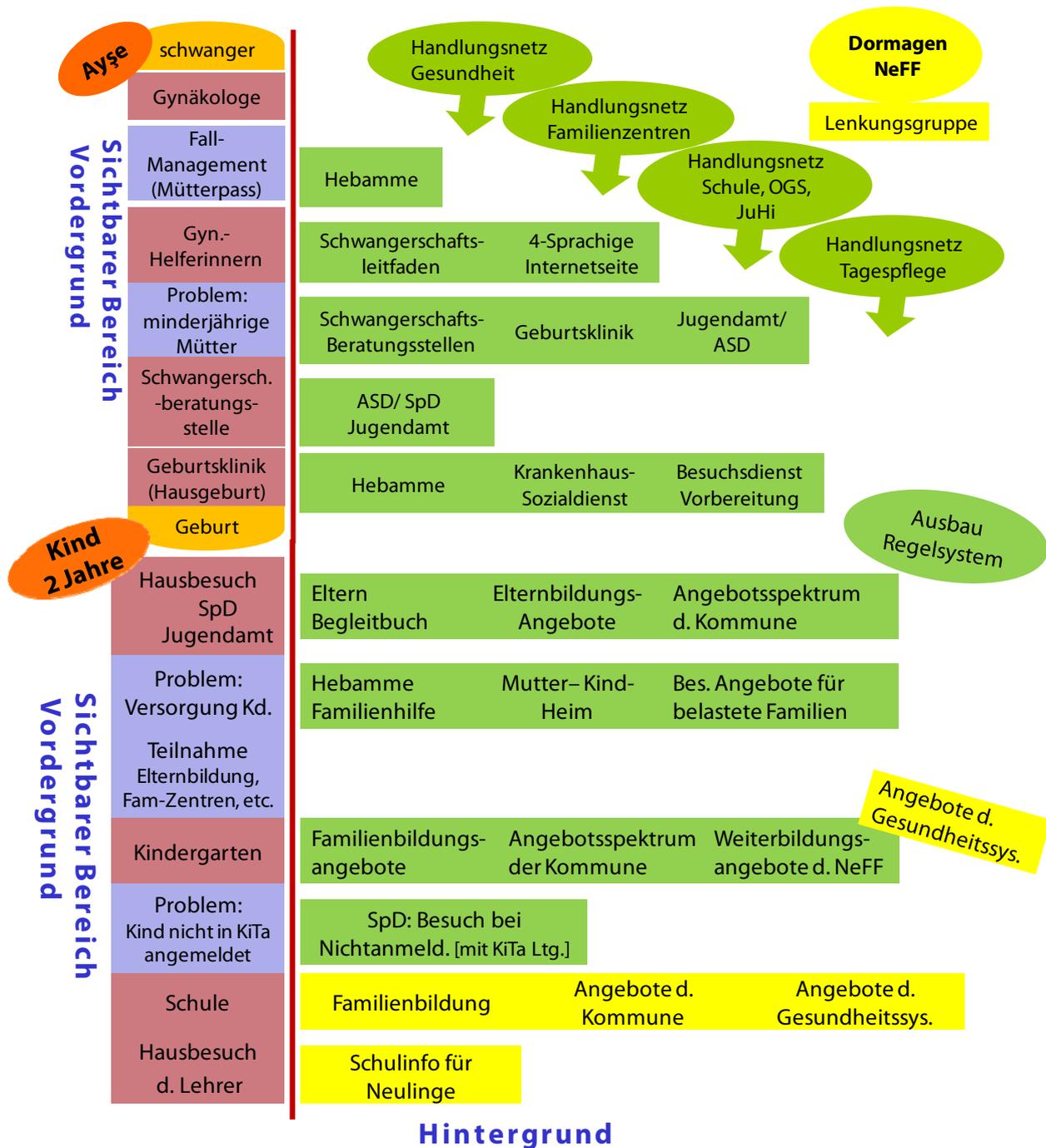


Abbildung 12: Produkt: Beispiel für eine Präventionskette in Dormagen

Im Rahmen eines Workshops wurde die Präventionskette der Stadt Dormagen an einem fiktiven Fallbeispiel durchgespielt. Die dahinterstehende Frage lautet: Wie was würde passieren, wenn eine Jugendliche mit Migrationshintergrund schwanger wird und eine Einrichtung aufsucht. Die Präventionskette teilt sich in einen sichtbaren Teil (links der durchgezogenen Linie), der die Ereignisse beschreibt, mit denen die schwangere Jugendlichen im Zeitverlauf konfrontiert ist. Der rechte Teil der Abbildung beschreibt die mit den Ereignissen korrespondierenden Leistungsangebote des Hilfesystems und die dafür verantwortlichen Einrichtungen.

Netzwerk Frühe Förderung - Präventions- und Unterstützungsnetzwerk für Familien im Rheinisch-Bergischen Kreis

	Hilfen für Schwangere	Hilfen von der Geburt bis zum 3. Lebensjahr	Hilfen im Alter von 3-6 Jahren	Hilfen ab Grundschulalter
Sicherung Grundbedürfnisse	Staatliche Hilfen für Schwangere und ihre Familien Krankenversicherung (Gesundheitsvorsorge / Mütterpass)	Staatliche Hilfen für Familien (ALG II Elternzeit, Kindergeld, Unterhaltsvorschuss, Wohngeld, usw.) Krankenversicherung / Gesundheitsvorsorge, Impfungen, Kinderärztliche Vorsorgehefte	Staatliche Hilfen für Familien (ALG II Elternzeit, Kindergeld, Unterhaltsvorschuss, Wohngeld, usw.) Krankenversicherung / Gesundheitsvorsorge, Impfungen, Kinderärztliche Vorsorgehefte	Staatliche Hilfen für Familien (ALG II Elternzeit, Kindergeld, Unterhaltsvorschuss, Wohngeld, usw.) Krankenversicherung / Gesundheitsvorsorge, Impfungen, kinderärztliche Vorsorgehefte Schulpflicht Mittagessenzuschuss Schulmittelfreiheit
Frühe Unterstützung	Schwangerschaftskonfliktberatung Väterberatung Esperanza Mutterschutz/Mutterschaftsleistungen staatlich finanzierte Elternzeit	Hebammenbetreuung Familienhebamme Familiengestaltung Schreibambulanz Familienbegleiter (ehrenamtlich) Tagesmütterbetreuung Tagepflegestützpunkte Wohnortnahe professionelle Eltern-Kind-Gruppen/ Spielgruppen Mütterkuren / Mutter-Kind-Kuren Elterninfos- Datenbank und Infomaterial von Kliniken über frühe Hilfen Babysittenvermittlung (auch für behinderte Kinder) Ausbau der U-3-Gruppen in Kitas Elterntreffs in Kitas	Familienhilfe Tagepflegestützpunkte Recklinghauser-Erzieher-Bogen Sprachlandserhebung Sprachförderung in Kitas Bildungsdokumentation Elterninfos- Datenbank Bewegungs- u. Sportgruppen Sprachkurse (Rucksackgruppen) Elterntreffs in Kitas	Offene Ganztagsbetreuung RAA - Angebote für Migranten Elterninfos- Datenbank Kooperation von Kita / Grundschule bei Schuleintritt
Beratung - Hilfen - Behandlung	Beratung für Schwangere u. ihre Familien Ehe-/Paarberatung Migrationsdienst Frauenberatung Schuldnerberatung Sozialberatung Psychotherapeutische Behandlungen	Jugendhilfebüros vor Ort Erziehungs- u. Familienberatung Schuldnerberatung Suchthilfe/Drogenberatung Migrationsdienst Frühförderung Frauenberatung Sozialberatung Ehe-/Paarberatung kinderärztlicher / Kinderpsychiatrische Behandlungen Mütterberatung Gesundheitsamt Med./therap. Behandlungen (kinderärztlich / -psychiatrisch) Psychotherapeutische Behandlungen	Jugendhilfebüros vor Ort Erziehungs- u. Familienberatung Schuldnerberatung Suchthilfe/Drogenberatung Migrationsdienst Frühförderung Ehe-/Paarberatung Sozialberatung Heilpädagogische Ambulanz Kindertelefon / Kinderschutzbund Frauenberatung Medizinisch/therap. Behandlungen (kinderärztlich- psychiatrisch) Psychotherapeutische Behandlungen	Erziehungs- u. Familienberatung Jugendhilfebüros vor Ort Schuldnerberatung Suchthilfe/Drogenberatung Migrationsdienst Schulpsychologischer Dienst Ehe-/Paarberatung Frauenberatung Heilpädagogische Ambulanz Heilpädagogische Tagesgruppen Erzieherische Jugend- und Familienhilfe Kompetenzzentrum Wilhelm-Wagener-Schule Kindertelefon / Kinderschutzbund Sozialberatung Med./therap. Behandlungen (kinderärztlich- psychiatrisch) Psychotherapeutische Behandlungen Professionelle Lernförderung
Prävention	Präventionsveranstaltungen zu Sexualität, Sucht, HIV/AIDS Elternschulen etc. Elterninfos- Datenbank Geburtsvorbereitungskurse Elternbildung / Kurse z.B. Starke Eltern starke Kinder	Kostenlose Elternbriefe Wohnortnahe und kostengünstige Elternbildung in Familienzentren/Kitas Schulung von Multiplikatoren zu Bindungsaufbau- u. -störungen, Frühe Hilfen für Kinder von 1-3 Professionalisierung der Tagespflegekräfte Qualitätszirkel Tagespflegekräfte Fortbildung: Bindungsaufbau Babysitterschulung Kostengünstige Elternbildung vor Ort in Familienzentren/Kitas Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK	Kostenlose Elternbriefe Schulung von Multiplikatoren Kostenreduzierte Fortbildungen z.B. Themen wie U-Hefte Papilio Programm KiTa's Wohnortnahe und kostengünstige Elternbildung in Familienzentren/Kitas Recklinghauser-Erzieher-Beobachtungsbogen Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK VIA-AD(H)-S-Netzwerkinitiative	Kostenlose Elternbriefe Schulung von Multiplikatoren Fortbildung von Multiplikatoren: Amtsprävention Kostengünstige Elternbildung vor Ort - z.B. Starke Eltern starke Kinder Präventionsausstellung „Frühtragen“ Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK VIA-AD(H)-S-Netzwerkinitiative

Abbildung 13: Beispiel für eine Präventionskette im Rheinisch-Bergischen Kreis

Die Präventionskette umfasst alle relevanten Entwicklungsstufen und geht über den Zeitpunkt der Geburt hinaus bis zur Einschulung des Kindes.

5.10 Netzwerkevaluation – Wann hat das Netzwerk das Ziel erreicht?

Die Durchführung von Evaluationen ist in vielen Bereichen mittlerweile obligatorisch. In Fördervorhaben der Europäischen Union und in der Entwicklungshilfe ist ein fester Prozentsatz des Kostenbudgets für die Evaluation vorgesehen. Akteure aus dem sozialen Bereich begegnen Evaluationen oft mit Skepsis, wenn ihre Arbeit von externen Evaluatoren und Nichtfachleuten beurteilt werden soll. Es entsteht die Befürchtung, dass ungünstige Beurteilungen den Wegfall der Förderung zur Folge haben. Diese Befürchtungen sind vordergründig berechtigt, da es das Ziel von Evaluationen ist, Bewertungen vorzunehmen, um gute Beispiele zu identifizieren und hervorzuheben. Allerdings geht es nicht darum, die weniger gelungenen Projekte und Vorhaben einzustellen, sondern auf deren Verbesserung hinzuwirken. Dies kann nur unter Mitwirkung der Beteiligten im Rahmen eines partizipativen Evaluationsprozesses geschehen. Evaluation ist in erster Linie ein gemeinsamer Prozess von Evaluatoren und allen Beteiligten, der einen gegenseitigen Lernprozess zum Ziel hat (vgl. Spieckermann 2005a).

Für die Durchführung von Evaluationen sind oftmals nicht die erforderlichen Qualifikationen in den Einrichtungen vorhanden. Dann können die erforderlichen Kompetenzen durch eine externe Evaluation eingekauft oder eine Selbstevaluation durchgeführt werden, wofür allerdings auch die notwendigen Kompetenzen erworben werden müssen.

Das Thema und die Methodik der Evaluation – beispielsweise die Zielentwicklung und Überprüfung - wurden in einigen NeFF-Modellkommunen nicht immer als hilfreiches Instrumentarium des Projektmanagements gesehen sondern eher als zusätzliche Arbeitsbelastung. Daraus ergibt sich die Frage, wie der Nutzen von Evaluationen als Lern- und Partizipationsprozess noch deutlicher vermittelt werden kann, denn nur evaluative Methoden können die Frage beantworten, ob ein Projekt oder eine Maßnahme erfolgreich war und den intendierten Zweck erreicht hat. Ohne datenbasierte Evaluation ist es schwierig, das erfolgreiche Wirken nachzuweisen und Fördermittel für weitere soziale Projekte zu akquirieren.

6. Literatur

- Bastian, Pascal/ Diepholz, Annerieke/ Lindner, Eva, 2008: Frühe Hilfen für Familien und soziale Frühwarnsysteme. Münster, Westf: Waxmann
- Becker, Thomas/ Ellerkmann, Frank, 2007: Geschäftsprozesse in Kooperationen optimieren
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), 2008a: Kommunale Netzwerke für Kinder : ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), 2008b: Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Böttcher, Wolfgang/ Bastian, Pascal/ Lenzmann, Virginia, 2008: Soziale Frühwarnsysteme : Evaluation des Modellprojekts in Nordrhein-Westfalen. Münster: Waxmann
- Bullinger, Hermann / Nowak, Jürgen, 1998: Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1999: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfa-
den – Düsseldorf
- Büttgen, Marion, 2007: Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess : eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Cierpka, Manfred/ Stasch, Michael/ Groß, Sarah, 2007: Expertise zum Stand der Prävention/Frühintervention in der frühen Kindheit in Deutschland. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
- Commission, European, 2004: Manual Project Cycle Management. Brüssel
- DJI, Deutsches Jugendinstitut, 2009: Stellungnahme des Deutschen Jugendinstituts e.V. zur öffentlichen Anhörung der Kinderkommission zum Thema "Neue Konzepte Früher Hilfen" vom 2. März 2009. München
- Dormagen, Stadt (Hrsg.), 2001: Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe : ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich
- DStGB, Deutscher Städte- und Gemeindebund, 2009: Wirksamer Kinderschutz – Herausforderungen für die Kommunen. Position des DStGB.
- Fritschi, Tobias / Oesch, Tom, 2008: Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Eine ökonomische Bewertung langfristiger Bildungseffekte bei Krippenkindern. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung
- Hartung, Melanie 2008: Fortbildung von Fachkräften und Ehrenamtlichen für die Entwicklung von Netzwerken Früher Förderung. Evaluation der Vermittlung des Kinderschutzkonzeptes in der Stadt Dormagen (unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fachhochschule Köln). Köln
- Helming, Elisabeth/ Sandmeir, Gunda/ Sann, Alexandra/ Walter, Michael, 2006: Kurzevaluation von Programmen zu Frühen Hilfen für Eltern und Kinder und sozialen Frühwarnsystemen in den Bundesländern. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- ISA, Institut für soziale Arbeit e.V. (Hrsg.), 2007: Soziale Frühwarnsysteme in Nordrhein-Westfalen. Frühwarnsysteme für die Zielgruppe der 0-3- jährigen. Wie Kooperationen zwischen Jugendhilfe und Gesundheitswesen gelingen. Konzept und Praxisbeispiele. Münster
- Jordan, Erwin/ Schneider, Karin/ Wagenblass, Sabine, 2005: Frühe Hilfen für Familien. Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Weiterentwicklung lokaler sozialer Frühwarnsysteme. Düsseldorf
- Meyer-Ullrich, Gabriele / Schilling, Gabi / Stöbe-Blossey, Sybille, 2008: Der Weg zum Familienzentrum - Eine Zwischenbilanz der wissenschaftlichen Begleitung. o.O.
- Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), 2005: Soziale Frühwarnsysteme in NRW – Ergebnisse und Perspektiven eines Modellprojekts. Düsseldorf
- Nüß, Sandra, 2005: Projektmanagement in der sozialen Arbeit, in: Schubert, Herbert (Hrsg.) (Hrsg.), Sozialmanagement, Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S.
- Porter, Michael Eugene, 2000: Wettbewerbsvorteile : Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive advantage). Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Schubert, Herbert, 2005: Netzwerkmanagement. Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Schubert, Herbert. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage: 187-210

- Schubert, Herbert, 2008a: Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen, in: Schubert, Herbert (Hrsg.), Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen, Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-105
- Schubert, Herbert (Hrsg.), 2008b: Netzwerkmanagement : Koordination von professionellen Vernetzungen im Sozialraum - Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Schubert, Herbert, 2009: Netzwerk-Management - Prozessketten verknüpfen. Sozialwirtschaft, Zeitschrift für Sozialmanagement 2/2009: S. 6-9
- Spieckermann, Holger, 2005a: Evaluation als Partizipations- und Lernprozess, in: Schubert, Herbert (Hrsg.), Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 259-280
- Spieckermann, Holger, 2005b: Konstruktion sozialer Räume durch Netzwerke, in: Riege, Marlo , und Herbert Schubert (Hrsg.), Sozialraumanalyse - Grundlagen, Methoden, Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 313-326
- Spieckermann, Holger, 2005c: Zur Evaluation von Netzwerken und Kooperationsmanagement, in: Bauer, Petra/ Otto, Ulrich Hrsg. (Hrsg.), Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 181-200
- Spieckermann, Holger, 2008a: Evaluation des Projektes „Netzwerk Frühe Förderung – NeFF“. Erster Zwischenbericht zur Ziel- und Netzwerkentwicklung. Köln
- Spieckermann, Holger, 2008b: Netzwerkmanagement in einer „Lernenden Region“, in: Schubert, Herbert (Hrsg.), Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen, Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 179-197
- Stöbe-Blossey, Sybille / Strotmann, Mareike/ Tietze, Wolfgang, 2008: Gütesiegel Familienzentrum Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Teubert, Anja, 2009: "Systeme früher Hilfen" und "Frühwarnsysteme" in Deutschland. sozialmagazin 34. Jahrgang 1/2009: S. 30-35
- Vahs, Dietmar, 2003: Organisation : Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elternhandbuch der Stadt Wiehl	29
Abbildung 2: Umsetzungsmodell für die Steuerung Netzwerke Früher Förderung	36
Abbildung 3: Netzwerkkaskaden über die Verantwortungs-, Steuerungs- und Handlungsebene	37
Abbildung 4: Grundmuster der Aufbauorganisation in den Modellstandorten	38
Abbildung 5: Aufbauorganisation: Präventionsnetzwerk in Dormagen	39
Abbildung 6: Struktur einer 6-Felder-Netzwerkkarte	41
Abbildung 7: Beispiel einer Netzwerkkarte des Stadtteils „Nordweststadt“	42
Abbildung 8: Stakeholderanalyse	43
Abbildung 9: Projekzyklusmanagement (PCM)	45
Abbildung 10: Prozess- und Phasenmodell	46
Abbildung 11: Netzwerkorganisation von Prozessen	52
Abbildung 12: Produkt: Beispiel für eine Präventionskette in Dormagen	54
Abbildung 13: Beispiel für eine Präventionskette im Rheinisch-Bergischen Kreis	55