



ARBEITSHILFEN ZUR ENTWICKLUNG
UND STEUERUNG VON
NETZWERKEN **FRÜHER FÖRDERUNG**

Ein Modellprojekt des
LVR-Landesjugendamtes Rheinland

Herausgeber

**Landschaftsverband Rheinland
LVR-Landesjugendamt Rheinland
50663 Köln
www.jugend.lvr.de**

**in Zusammenarbeit mit der
Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management
Mainzer Str. 5
50678 Köln
www.f01.fh-koeln.de
www.sozial-raum-management.de**

Redaktion:
Christoph Gilles
Tel 0221 809 6253
chritoph.gilles@lvr.de

Holger Spiekermann
Tel 0221 8275 3947
holger.spieckermann@fh-koeln.de

Köln,
im September 2009



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Fakultät für Angewandte
Sozialwissenschaften



Evaluation des Modellvorhabens „Netzwerk Frühe Förderung – NeFF“

Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung
von Netzwerken Früher Förderung

Holger Spieckermann

Herbert Schubert

Unter Mitarbeit von

Anja Dürselen (Stadt Wiehl)

Christoph Gilles (LVR-Landesjugendamt Rheinland)

Astrid Keßler und Andrea Ollig (Stadt Pulheim)

Ursula Müller-Brackmann (Stadt Mönchengladbach)

Uwe Sandvoss (Stadt Dormagen)

Thomas Straßer (Rheinisch-Bergischer Kreis)

Klaus Thiel (Stadt Velbert)

Inhalt

1.	Einleitung	7
2.	Ausgangssituation und Ansatz des Modellprojektes	7
3.	Evaluationsgegenstand, Evaluationsansatz und methodische Vorgehensweise	10
3.1	Konzeption des Modellprojekts „Netzwerk Frühe Förderung - NeFF“	10
3.2	Evaluationskonzept	10
3.3	Durchführung der Evaluation und der fachlichen Begleitung	12
4.	Der Prozess der Netzwerkentwicklung	14
4.1	Ausgangssituation der Modellvorhaben	14
4.2	Ziele und Zieländerungen	16
4.3	Fachliche und methodische Unterstützung	21
5.	Produkte der Modellvorhaben	25
5.1	Stadt Dormagen	25
5.2	Stadt Mönchengladbach	28
5.3	Stadt Pulheim	29
5.4	Stadt Velbert	30
5.5	Stadt Wiehl	31
5.6	Rheinisch-Bergischer Kreis	33
5.7	Bewertung der Zielerreichung und der Produkte	34
5.8	Nachhaltigkeit der Produkte und der Netzwerke	37
6.	Arbeitshilfen zur Steuerung von Netzwerken Früher Förderung	41
6.1	Einleitung – Netzwerke Früher Förderung in Deutschland	41
6.2	Modell für die Netzwerksteuerung	42
6.3	Netzwerkleitbild – Wie soll das Netzwerk aussehen?	43
6.4	Netzwerkanalyse – Wer sind Partner in dem Netzwerk?	48
6.5	Netzwerkmanagement – Wie ist der Weg zu dem Netzwerk?	51
6.6	Netzwerkkoordination – Wer koordiniert das Netzwerk?	54
6.7	Netzwerkkompetenzen – Welche Kompetenzen braucht das Netzwerk?	55
6.8	Netzwerkziele – Was sind die Produkte von Netzwerken Früher Förderung?	57
6.9	Netzwerkevaluation – Wann hat das Netzwerk das Ziel erreicht?	63
6.10	Literaturempfehlungen	64
7.	Literatur	65
8.	Projektbeteiligte	67



*Michael Mertens
Leiter des LVR-Dezernates
Schulen und Jugend im
Landschaftsverband
Rheinland*

Vorwort

NeFF – das Netzwerk Frühe Förderung ist ein Kooperationsprojekt des LVR-Landesjugendamtes Rheinland. Über drei Jahre hinweg wurden mit den Jugendämtern in Dormagen, Mönchengladbach, Pulheim, Velbert, Wiehl und im Rheinisch-Bergischen Kreis zusammen mit der FH Köln und dem LVR-Landesjugendamt Handlungsstrategien entwickelt, wie Netzwerke der Frühen Förderung im Sinne einer Armutsprävention gestaltet, koordiniert und gesteuert werden können.

Die Ergebnisse von NeFF liegen nun mit dem Abschlussbericht vor. In kompakter Form werden die theoretischen Hintergründe beleuchtet, die Lösungen, d.h. Produkte der beteiligten Jugendämter vorgestellt und ganz konkrete, praxisnahe Arbeitshilfen und Empfehlungen formuliert.

Mit Mo.Ki fing alles an. Hinter diesem griffigen Kürzel verbirgt sich das erfolgreiche Modellprojekt „Monheim für Kinder“, das mit Mitteln des LVR-Landesjugendamtes Rheinland von 2002 – 2004 gefördert wurde. Durch eine trägerübergreifende Zusammenarbeit konnte für die Kinder in Monheim vieles erreicht werden, insbesondere im hoch belasteten Berliner Viertel. Die in vielfacher Hinsicht benachteiligten Kinder bekamen ganz

neue Bildungs- und Entwicklungschancen eröffnet und der beklagenswerte Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungserfolg konnte deutlich gemildert werden. Die Erfolge von Mo.Ki sind wissenschaftlich belegt und haben mit dem Deutschen Präventionspreis auch ihre fachliche und öffentliche Anerkennung bekommen. Entscheidend für den Erfolg: Alle Maßnahmen, Angebote und Initiativen konnten auf einem funktionierenden Netzwerk im Stadtteil aufbauen. Kooperation und Vernetzung als Grundphilosophie der Jugendhilfe – Dieses erfolgreich erprobte Prinzip von Mo.Ki galt es mit NeFF in die Fläche des Rheinlandes zu bringen. Dabei war klar, die dauerhafte Etablierung von arbeitsfeld- und trägerübergreifenden Formen der Kooperation und Vernetzung braucht eine Steuerung durch das Jugendamt.

Die Querschnittsthemen wie Kinderschutz, Kommunale Bildungslandschaften und Familienzentren geben die Entwicklungsimpulse in die Jugendhilfe; sie werden durch den Bedarf bei den Kindern und Jugendlichen aber auch durch die mediale Öffentlichkeit und die Vorgaben des Landes vorangetrieben. Wenn die freie Jugendhilfe und das Jugendamt in diesem Kontext langfristig erfolgreich sein wollen, sollten sich die internen Organisationsstrukturen entsprechend verändern. Dann müssen die gewohnten und gepflegten Abgrenzungen zwischen Trägern aber auch zwischen den Abteilungen, ob sie nun Kindertagesstätten, Jugendförderung oder Hilfen zur Erziehung heißen, neuen Zuordnungen weichen. Vernetzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit werden zu Erfolgskriterien einer bedarfsorientierten Jugendhilfe.

Die neue dezernatsübergreifende Koordinationsstelle im Landschaftsverband Rheinland (LVR) zur Armutsprävention setzt die erfolgreiche Arbeit des NeFF-Projektes mit dem besonderen Fokus der Vermeidung der Folgen von Kinderarmut fort. Dazu wird ein Paket von Fördermöglichkeiten, Beratung und Fortbildung für die Jugendämter entwickelt und zur Verfügung gestellt.

In allen Projektstandorten konnten funktionierende Konzepte der Frühen Förderung installiert werden. Frühwarnsysteme, breite Prävention und Babybegrüßung sind interessante Bausteine der Gesamtkonzeptionen. Wie konnten die Netzwerke gebildet und gesteuert werden? Was motiviert Anbieter, Träger und andere Institutionen in Netzwerke einzusteigen? Welche Zielvereinbarungen und Regeln braucht ein Netzwerk? Welche Wirkungen zeigen die gesteuerten Netzwerke bei den Kindern und Familien? Was sichert die Nachhaltigkeit? Die Antworten darauf finden Sie in dieser Arbeitshilfe.

Solch ein Projekt wie NeFF braucht engagierte Menschen, die mit Herz und Verstand die Dinge voranbringen und in kritischer Analyse der eigenen Arbeit Erkenntnisse gewinnen. Mein Dank gilt deshalb den beteiligten Jugendämtern und besonders den Projektkoordinatorinnen und Projektkoordinatoren in den Kommunen, Anja Dürselen aus Wiehl, Andrea Ollig, Astrid Kessler und Ursula Kochs aus Pulheim, Ursula Müller-Brackmann aus Mönchengladbach, Klaus Thiel aus Velbert, Uwe Sandvoss aus Dormagen und Thomas Straßer aus dem Rhein. Bergischen Kreis. Sie haben für die Auswertung der NeFF-Ergebnisse umfangreiche Texte geliefert, die die Basis der vorliegenden Arbeitshilfe darstellen. Ohne ihre Fachlichkeit und ihr Engagement hätte die Entwicklung, Durchführung und die kritische Auswertung von NeFF nicht umgesetzt werden können.

Ein weiterer Dank geht an die Fachhochschule Köln, an Holger Spieckermann und Prof. Herbert Schubert als wissenschaftliche Begleiter, Evaluatoren und Berater, die wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.

Zuletzt möchte ich mich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im LVR-Landesjugendamt für ihre erfolgreiche Projektarbeit bedanken. Waltraud Dix, Doris Scherer-Ohnemüller, Jörg Klotz, Bernd Selbach, Rainer Fischer, Thorsten Stüber und Christoph Gilles als Projektleiter haben es geschafft, über die lange Projektphase hinweg durch Beratung, Fortbildung und inhaltlich-konzeptionelle Unterstützung die Projektarbeit zu gestalten und zu bereichern.

Die Ergebnisse des Projektes und die Arbeitshilfe geben wichtige Hinweise, wie die Lebenssituation der Kinder und ihrer Familien verbessert werden kann und alle die Chance für eine gelingende Lebensgestaltung bekommen.

Ihr Michael Mertens

Leiter des LVR-Landesjugendamtes Rheinland

1. Einleitung

Das vom LVR-Landesjugendamt Rheinland initiierte und begleitete Projekt „Netzwerk Frühe Förderung“ (NeFF) hatte zum Ziel, Konzepte einer kommunalen Netzwerkorganisation und -steuerung zur frühen Förderung von Kindern und Familien zu entwickeln. Dazu wurden 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 wurden in diese Netzwerke jeweils alle relevanten Institutionen und Einrichtungen der Jugendhilfe und des Gesundheitswesens fachbereichsübergreifend einbezogen. Aufgabe der Netzwerke ist es, frühe Präventions- und Interventionsmöglichkeiten für Kinder zu entwickeln, um u.a. auch 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 Ausgangssituation und der Interventionsansatz des NeFF-Modellvorhabens erläutert. Im Kapitel 3 werden die methodischen Vorgehensweisen bei der Evaluation und die Evaluationsinstrumente dargestellt. Im Kapitel 4 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 Netzwerkaufbau und Netzwerkmanagement aus den Modellvorhaben zusammengefasst. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Steuerung der kommunalen Netzwerke. Im Kapitel 5 werden die Produkte dokumentiert, die als Ergebnis der Netzwerkarbeit entstanden sind. Im abschließenden Kapitel 6 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.

2. Ausgangssituation und Ansatz des Modellprojektes

Die Landschaft der Sozialen Arbeit, der Jugendhilfe, der Schule und auch des Gesundheitswesens ist geprägt von einer Fülle von Maßnahmen und Projekten, die in unterschiedlicher Trägerschaft und mit ganz unterschiedlichen Finanzierungen arbeiten. Dabei wird immer wieder deutlich, es gibt bei dieser unüberschaubaren Fülle nur wenige Fachleute, die von sich behaupten können, den Überblick zu haben. Es fehlt eine kommunal agierende Institution, die die Koordination und Steuerung von Maßnahmen zu einem bestimmten Themenfeld übernimmt. Das wird umso wichtiger, da die Anzahl der auf die Jugendhilfe und die angrenzenden Felder des Sozial- und Bildungswesen zukommenden Herausforderungen zunimmt. Kindeswohlgefährdung, Gewalt- und Suchtphänomene, Medienkompetenz, Bildungsteilhabe, Armutfolgen sind Querschnittsthemen, die anders als in früheren Jahren die Grenzen der bekannten Felder von Jugendhilfe, Schule, Gesundheitswesen und Sozialen Diensten in einer Kommune oder in einem Kreisgebiet überschreiten (vgl. Gilles 2009).

„Dieser Qualifizierungsprozess (der Jugendhilfe) hat in vielen Funktionsbereichen zu einem leistungsstarken, aber auch kostenintensiven Angebotsprofil geführt. Dies hat in der Regel zu einem Nebeneinander ohne Abstimmungsprozess unter den Leistungsfeldern geführt, was zu Überschneidungen und zu einer Verinselung der Sichtweise auf Kinder und Familien geführt hat. Dabei ist es nicht ungewöhnlich, dass professionelle Helfer sich mit ihrem Hilfeangebot für ein Kind oder eine Familie in einer Konkurrenzsituation befinden.“
(Müller-Brackmann/Selbach 2008, S. 206)

Eine Lösung dieses Strukturproblems ist die Zusammenarbeit in Netzwerken und so verwundert es nicht, dass „Vernetzung“ zu einem der viel gebrauchten Begriffe in der Jugendhilfe geworden ist. Es geht um gesteuerte Netzwerke, um eine koordinierte, partnerschaftliche Zusammenarbeit. Diese ermöglicht, dass auf der Basis gemeinsamer Ziele agiert wird, unnötige Konkurrenzen vermieden werden und aus diesem partnerschaftlichen Netzwerk heraus neue Angebote und Maßnahmen entwickelt und realisiert werden können. Eine solche Definition eines Netzwerkes umfasst dann mehr, als dass man sich kennt und miteinander spricht. Netzwerkarbeit braucht eine Steuerung bzw. Verantwortungsübernahme für die gemeinsame Arbeit, um die Kooperation nachhaltig zu sichern und die gemeinsamen Zielsetzungen zu gewährleisten.

Armut – eine Herausforderung für die Jugendhilfe

Wenn Kinder in Armut aufwachsen, hat das gravierende Auswirkungen auf ihre persönliche und soziale Entwicklung. Um die Armutsfolgen zu mildern ist es wichtig, den Familien möglichst früh Unterstützung, Förderung und Hilfe anzubieten. Diese Angebote müssen überschaubar und einfach zugänglich sein. Die Basis bildet ein Netzwerk der verschiedenen Anbieter und Dienste aus dem Bereich von Kindertagesstätten, des ASD, der Familienberatung, der Familienbildung und des Gesundheitswesens, in dem die Beteiligten gemeinsam die Bedarfslage analysieren und ihre Angebote aufeinander abstimmen. Kooperation und Vernetzung als Grundphilosophie der Jugendhilfe, findet auch in der Bekämpfung der Folgen von Kinderarmut seinen Platz. Und die dauerhafte Etablierung von arbeitsfeld- und trägerübergreifenden Formen der Kooperation und Vernetzung braucht eine Steuerung durch das Jugendamt.

Warum Netzwerke?

Die Vielfalt der Lebenslagen der Menschen und die ausdifferenzierten Angebote und Formen sozialer Arbeit machen Netzwerkorganisationen sinnvoll, sie drängen sich geradezu auf. Netzwerke führen Vielfalt zusammen, bündeln und nutzen die sich ergebenden Möglichkeiten für praxisnahe und bedarfsgerechte Angebote. Die Kehrseite der Medaille: Netzwerke haben von ihrer Struktur her die Tendenz sich zu verselbständigen, die ursprüngliche Zielidee aus den Augen zu verlieren. Die Steuerung des Jugendamtes, hier vor allem das Instrument der Jugendhilfeplanung, muss versuchen, diese beiden auseinander strebenden Entwicklungen auszubalancieren und in der Mitte zusammenzuführen. Das bedeutet den Ausgleich zu finden zwischen innovativer Vielfalt und Lebendigkeit auf der einen Seite und der Ausrichtung an Planungsvorgaben und Planungsüberlegungen der Kommune auf der anderen Seite. Das Spannungsfeld zwischen der Gesamtverantwortung des Jugendamtes und der Autonomie der freien Träger muss dabei immer konstruktiv einbezogen werden (vgl. Schubert 2008a)

Steuerung von Netzwerken – das Modellprojekt NeFF

Wer kann denn also die notwendigen Koordinations- und Steuerungsaufgaben übernehmen? Das NEFF-Projekt entscheidet sich eindeutig für das Jugendamt, das nach der Gesetzeslage nicht nur die Gesamtverantwortung für die Kinder, Jugendlichen und deren Familien betreffenden Fragen und Antworten hat (SGB VIII, §§ 79, 80). Als kommunale Organisation hat sie außerdem die ideale Möglichkeit, die gesetzlich vorgeschriebene Einbeziehung (SGB VIII, § 81) der angrenzenden Felder von Schule und Gesundheitswesen im Sinne einer Koordination und Steuerung zu gestalten.

Projekte bieten die Chance zu experimentieren und neue Dinge auf den Weg zu bringen; Verfahren, Inhalte, Arbeitsabläufe werden erprobt und ausgewertet. Die Anforderungen an die Modellprojekte des Landschaftsverbandes Rheinland gehen da noch einen Schritt weiter: Die Ergebnisse müssen anschließend in Form von praxisnahen Arbeitshilfen und durch Fortbildungsveranstaltungen den interessierten Fachleuten zugänglich gemacht werden.

3. Evaluationsgegenstand, Evaluationsansatz und methodische Vorgehensweise

3.1 Konzeption des Modellprojekts „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 wurde vom LVR-Landesjugendamt Rheinland finanziell, organisatorisch und fachlich unterstützt. Das Projekt lief über fast drei Jahre und endete im April 2009. Die sechs Modellvorhaben konnten sich auf die Ausschreibung beim LVR-Landesjugendamt Rheinland bewerben und wurden aufgrund der eingereichten Konzepte ausgewählt.

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

Es gab eine interne Projektgruppe, die die viermal jährlich stattfindenden Treffen der großen Projektgruppe vorbereitete. Die interne Projektgruppe bestand aus der Projektleitung und den Fachberatern des Landesjugendamtes sowie der wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln. Die interne Projektgruppe fungierte als Steuerungsgruppe für das Gesamtvorhaben und bereitete gemeinsame Treffen organisatorisch und inhaltlich vor.

Die große Projektgruppe bestand aus Mitgliedern der internen Projektgruppe und Vertretern der sechs Modellvorhaben. Die Treffen der großen Projektgruppe fand rotierend am Standort eines Modellvorhabens statt. Die Treffen bestanden in der Regel aus einem repräsentativen Teil, an dem zumeist Bürgermeister, Dezernenten oder Jugendamtsleitungen teilnahmen sowie einer anschließenden Arbeitssitzung. Zu den regelmäßigen Projektgruppentreffen kamen Sondertreffen, z.B. in Vorbereitung von Klausurtagungen oder in Form von Fortbildungen.

3.2 Evaluationskonzept

Unter Evaluation wird hier ein gemeinsamer Prozess von wissenschaftlicher Begleitforschung und allen Beteiligten verstanden, der einen gegenseitigen Lernprozess zum Ziel hat. Bewährt hat sich die Verzahnung von formativer und summativer Evaluation. Die formative Evaluation hat prozessbegleitend und -beratend an der Projektentwicklung und der Zielerreichung mitgewirkt (vgl. Spieckermann 2005a). Die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitforschung bestand 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 wurden, fand in Form einer summativen, also einer bilanzierenden Evaluation statt.

Vom LVR-Landesjugendamt 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 dieser Leitziele drückt sich der experimentelle und innovative Charakter der Modellvorhaben aus, da nicht auf fundierte Erfahrungen in dem Themenfeld Frühe Förderung zurückgegriffen werden kann. 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 ergaben sich vier Bausteine:

- Zielentwicklung und Prozessbegleitung in den Modellprojekten,
- Zielkontrolle in den Modellprojekten und Dokumentation,
- Fachliche Begleitung durch Fortbildung und Beratung und
- 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 sowie 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 regelmäßi-

gen 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.

3.3 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 Netzwerkkoordinatoren 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 Netzwerkkoordinatoren 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 Fortbildungen 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 Netzwerkkoordinatoren 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. Im April und Mai 2009 fanden Abschlussgespräche zwischen dem Berater des Landesjugendamtes, 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.

4. Der Prozess der Netzwerkentwicklung

4.1 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, Rheinisch-Bergischer Kreis), die jedoch einen anderen thematischen Fokus haben.

4.1.1 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 der Qualitätsstandards eingerichtet, um Koordinationsfunktionen für die Umsetzung der Themen Prävention/Kinderarmut in die verschiedenen Fachbereiche wahrzunehmen und ein zielgerichtetes Präventionsprogramm und Netzwerk aufzubauen. Diese Stelle ist beim Caritasverband angesiedelt und bildet zusammen mit dem Stellenanteil beim Jugendamt die Steuerung von NeFF in Dormagen.

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-, Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung hat.

4.1.2 Stadt Mönchengladbach

Im Modellstandort Mönchengladbach hat 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 die Initiative der Landesregierung NRW und ihre 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 LVR-Landesjugendamtes Rheinland und

- als Pilotereinrichtung 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.

4.1.3 Stadt Pulheim

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 werden.

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

4.1.5 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.

4.1.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

Seit 1999 brachten Veränderungen in den Aufgabenfeldern der Jugendhilfe erhebliche strukturelle und personelle Veränderungen mit sich. So verfügen zwischenzeitlich fünf von acht Kommunen im Rheinisch-Bergischen über ein eigenes Jugendamt. Der Kreis ist seither für drei Kommunen, die Stadt Burscheid und die Gemeinden Kürten und Odenthal öffentlicher Träger der Jugendhilfe. In der Vergangenheit wurde die Weiterentwicklung der Strukturen und Kooperationen von jugendhilferelevanten Angeboten partnerschaftlich und gemeinsam mit den Kommunen und den freien Trägern der Jugendhilfe gestaltet. Grundlage und Bausteine hierfür bilden u.a. das Leitbild und die Anforderungen an kommunale Jugendhilfe und die mit dem Jugendhilfeausschuss vereinbarten Ziele. Daher wurde das Projekt Netzwerk Frühe Förderung in Kooperation mit einem kreisweit tätigen Freien Träger der Jugendhilfe entwickelt, beantragt und umgesetzt. Die Initiierung im Projektzeitraum oblag dabei dem Jugendamt, die inhaltliche Umsetzung gestaltete die Katholische Erziehungsberatung e.V., Bergisch Gladbach.

Zu Projektbeginn 2006 halten über 40 Einrichtungen, die von unterschiedlichsten freien Trägern verantwortet werden, Angebote der Tagesbetreuung von Kindern in den drei Kommunen vor. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von kommunen- bzw. jugendamtsübergreifenden Angebote der Jugendhilfe (u.a. Erziehungsberatung, Präventionsdiensten) Sozialhilfe(z.B. Schuldnerberatung,), ARGE und des Gesundheitswesens (kreisweit koordiniert vom Kreisgesundheitsamt). Die organisatorische und inhaltliche Verzahnung der verschiedenen Angebote setzt dabei neben einem gemeinsamen Gesamtkonzept auch eine gemeinsame Philosophie voraus. Gemeinsame Finanzierungen und verantwortliche Koordination sind hierbei ein Kennzeichen der Kooperation zwischen den Jugendämtern im Kreis und bilden die Grundlage für den Netzwerkaufbau.

4.2 Ziele und Zieländerungen

Aus den vom LVR-Landesjugendamt 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 detaillierte-

ren Handlungszielformulierungen und daraus abgeleiteten Maßnahmen sind in dem Zwischenbericht zur Evaluation dokumentiert (Spieckermann 2008a).

4.2.1 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 2006 erarbeiten die Projektverantwortlichen eine Netzwerkstruktur.
 - Bis Dezember 2006 wurde eine Lenkungsgruppe zur inhaltlichen Steuerung des Netzwerkes zusammengestellt.
 - 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, 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.
 - 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 der 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.
 - Im April 2006 wird eine Fachtagung für alle interessierten Fachkräfte zum Thema Kinderarmut durchgeführt, um mit den Fachkräften den gemeinsamen Wissensstand in Dormagen zu erarbeiten und die Schwerpunkte eines Präventionsprogramms zu entwickeln.
 - Es werden fortlaufend finanzielle Ressourcen ermittelt, umgewandelt oder geschaffen, um Kinderarmut inhaltlich sowie materiell bekämpfen zu können.

4.2.2 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 und

- 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 und
 - 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 und
 - 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 und
 - Schaffung einer Fachberatung für die Begleitung der Familienzentren.

4.2.3 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 Jugendhilfeausschuss 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 Jugendhilfeausschuss benennt dem Ministerium für die Teilnahme im Rahmen der Endausbaustufe des Landesprojektes Familienzentrum NRW insgesamt 9 Einrichtungen.

4.2.4 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 überprüften 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.

4.2.5 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. Ziel ist es, die Armutfolgen bei Kindern zu verhindern bzw. zu mildern und 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.
- Bildung und Qualifizierung eines trägerübergreifenden Verbundsystem aller 13 Tageseinrichtungen im Sinne des Landesprojektes „Familienzentrum NRW“ zu Familienzentren.

In der Laufzeit des Projektes ist auch der Präventionsgedanke zum Kinderschutz immer mehr in den Fokus des allgemeinen und fachlichen Interesses gerückt. Mit der Gesetzesänderung im SGB VIII und des Inkrafttretens des § 8a zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung verstärkte sich die Zusammenarbeit interdisziplinärer Fachkräfte und der öffentlichen Jugendhilfe. Zu den schon beschriebenen Zielen, kam das Ziel, Strukturen und Standards zum Kinderschutz zu entwickeln und einzuführen hinzu.

4.2.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

Die Zielsetzung des Jugendamtes war es, durch rechtzeitige, "frühe" Förderung und Hilfsangebote längerfristige Fall- und Förderverläufe zu verhindern, abzumindern und hierdurch die Entwicklung von Fallzahlen und Folgekosten insbesondere im Bereich der Einzelfallhilfen zu minimieren. Hierfür waren folgende wesentliche Eckpunkte in der Netzwerkarbeit umzusetzen:

- Frühzeitiger Zugang zu Hilfsangeboten für Eltern und Kinder mit hohem, multiplen Risikopotential hinsichtlich der Entwicklung der Kinder (z.B. Signale von Kindeswohlgefährdungen).
- Vereinfachter Zugang zu Hilfsangeboten für die Klientengruppen, die mit den herkömmlichen Angebotsstrukturen nicht optimal erreicht werden (z.B. „arme“ Familien, Familien mit Zuwanderungshintergrund).
- Erweiterung, Stärkung und Optimierung bereits vorhandener sozialräumlicher Vernetzung, insbesondere von Kindertagesstätten mit den Angeboten der Jugendhilfe, des Gesundheitswesens und den Bildungseinrichtungen.

Unter Berücksichtigung der o.g. Zielsetzungen wurde im ersten Schritt ein Zielkatalog entwickelt und in einzelne Schwerpunkte bzw. Themenbereiche eingeteilt.

Kindertagesstätten

- Netzwerkdarstellung (Bestand an Netzwerken auf Träger- und Angebotsebene sowie deren Kommunikationsstrukturen).
- Kenntnis über Netzwerkpartner und deren Angebote und
- Erfassung von Bedarfen möglicher Netzwerkpartner.

Jugendhilfe/Jugendamt

- Sensibilisierung/Qualifizierung bestehender Helfersysteme,
- Weiterentwicklung der bestehenden Elternbriefaktionen und anderer Informationsmöglichkeiten,
- Bestandsanalyse Spielgruppen, Tagesmütter und
- Entwicklungen in Familienbildung und Beratungsdiensten (u.a. Sucht, Schulden).

Jugendhilfe und Gesundheitshilfe

- Einrichtung einer Arbeitsplattform als Grundlage „Sozialer Frühwarnsysteme“ (Beteiligt sind alle sechs Jugendämter und das Kreisgesundheitsamt),
- Weiterentwicklung der bestehenden und im RBK eingeführten Beobachtungsbögen in Kindertagesstätten („Recklinghauser“ Fragebögen) und
- Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Entbindungsstationen, Gesundheitsdiensten und Jugend- und Familienhilfe.

Fortbildungen und Fachveranstaltungen

- Einführung von „Papilio“ als ein Programm zur Vorbeugung gegen die Entwicklung von Sucht und Gewaltverhalten und zur Förderung sozial-emotionaler Kompetenz im Kindergarten,
- „Sprechen wir dieselbe Sprache?“ - Ansprache von Eltern durch ErzieherInnen, Fachveranstaltung zur SINUS Studie in Kooperation mit dem Träger „Der Guten Hand“ in Kürten,
- Tagespflege-Qualifizierungskurs und Installierung einer Plattform zur fachlichen Begleitung und Austausch von Tagesmüttern und
- Schulung zum Umgang mit Voruntersuchungsheften (U-Heften) für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendämter und der Tageseinrichtungen für Kinder.

4.3 Fachliche und methodische Unterstützung

4.3.1 Bewertung der Kooperation durch die 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 mit dem Baby-Begrüßungs-Service während der Projektzeit begonnen und Erfahrungen aus der Stadt Dormagen konnten in ihre Konzeptüberlegungen einfließen.

Der regelmäßige Austausch in den Projektgruppensitzungen und die damit verbundenen Berichte über die Entwicklung in den jeweiligen Modellstandorten wurde als unterstützend erlebt. Der Gedankenaustausch über den Umgang mit Widerständen bei der Entwicklung und dem Aufbau der Netzwerke war hilfreich. 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.

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 Projekthinhalten 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, unangenehmer Fragesteller bei 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 Projekthinhalte 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 be-

zieht 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 auch hier angemerkt, dass diese Unterstützung nicht offensiv genug eingefordert wurde.

4.3.2 Bewertung der Kooperation durch die wissenschaftlichen Begleitung der Fachhochschule Köln

Zur Kooperation zwischen der Fachhochschule Köln und dem Landesjugendamt Rheinland

Die Kooperation in dem Modellvorhaben bestand in der Vorbereitung und Planung der Projektgruppensitzung. Die Planung fand in der Projektsteuerungsgruppe jeweils eine Woche vor der Projektgruppensitzung statt. Hier wurden alle relevanten Projektthemen diskutiert und sehr zielorientiert der Ablauf der geplanten Veranstaltungen und der anstehenden Projektschritte abgestimmt. Insgesamt war die Kooperation durch eine angenehme Arbeitsatmosphäre und unkomplizierte Zusammenarbeit geprägt, die auf einer Übereinstimmung von inhaltlichen und methodischen Grundpositionen, ähnlichem Arbeitsethos und auch persönlichen Sympathien basierte.

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. Darüber 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 zwar 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 jedoch den Nutzen für einen verstärkten Wissenstransfer nicht deutlich werden lassen.

Bei 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 lag 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 Förderung der Projekte durch das Landesjugendamt und entsprechende vertragliche Regelungen formal geregelt. Die Kooperation fand neben der beschriebenen Teilnahme an den Projektgruppensitzungen und den schriftlichen Zwischenberichten 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.

5. Produkte der Modellvorhaben

5.1 Stadt Dormagen

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. Zukünftig wird das Elternbegleitbuch in Kooperation mit der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung herausgegeben.

„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 wird Kindern ein bedarfsgerechter und qualifiziert betreuter Entwicklungsraum und der Kontakt zu Gleichaltrigen geboten. 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 bietet den Eltern Zeit und Ruhe für den Austausch mit anderen Eltern und den Fachkräften.

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.

Sprachförderkonzept 0-2 Jahr

Im Netzwerk für Familien wurde ein strategisch orientiertes Sprachförderkonzept für die Sprachentwicklung in den ersten beiden Lebensjahren entwickelt. Das Konzept erhält Bausteine zur Öffentlichkeitsarbeit (Flyer und Sprachkalendar), ein Elternbildungsangebot (im ersten Lebensjahr) durchgeführt in den Babyclubs und Materialien zur Sprachförderung, die in den Familienzentren ausgeliehen werden können. Das Programm startet im Kindergartenjahr 2009/2010.

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, werden zukünftig von dem für sie zuständigen Bezirkssozialarbeiter besucht. 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. 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. Mittlerweile sind die Krankenkassen gesetzlich verpflichtet auch diese Kosten zu übernehmen.

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.

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 Gesundheits-

dienst und die Geschäftsstelle der Gesundheitskonferenz des Kreisjugendamtes seit August 2006 für drei Jahre das Projekt „Gewichtig“.

Rucksack - Ein Konzept zur Sprachförderung und Elternbildung im Elementarbereich

Rucksack zielt auf die Förderung der Muttersprachenkompetenz, auf die Förderung des Deutschen und auf die Förderung der allgemeinen kindlichen Entwicklung ab. Dabei werden die Mütter als Expertinnen für das Erlernen der Erstsprache angesprochen, nicht orientiert an ihren Defiziten, sondern an ihren Stärken. Bildungsferne Eltern können im Laufe von neun Monaten lernen, wie sie ihre Erzieherkompetenzen zum Wohle ihrer Kinder verfeinern können.

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,
- Weiterbildung von Fachkräften (und Multiplikatoren),
- Familienpass der Stadt Dormagen,
- Projekt „DorMagen“,
- Dormagener Tafel/Kleiderstuben,
- Projekt „Mobil im Stadtgebiet“ und
- Schulmittelbefreiung.

¹ Eine Erläuterung dieser Methode und nebst weiterführendem Literaturhinweis ist unter folgender Internetadresse einzusehen: http://www.praxis-institut.de/files/pdf/dios_3.pdf.

5.2 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 Piloteinrichtungen des Landes auf einen Zusammenhalt von jetzt 21 Tageseinrichtungen der unterschiedlichen Träger angewachsen.

Homepage

Für die Piloteinrichtung wurde eine Homepage angelegt und dann allen weiteren Familienzentren mit einzelnen Modulen und möglichen Schulungsblöcken angeboten. Integriert sind alle aktuellen Familienzentren in der Internetpräsenz, entweder als Bestandteil des Ganzen oder mit einer Namenslistung und einer Verlinkung zur eigenen Homepage.

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. Die Netzwerkkarten wurden zwar erstmals für die Piloteinrichtung erstellt und dann für alle weiteren Familienzentren als „Rohmaterial“ zur Verfügung gestellt mit den dazugehörigen Informations- und Beratungshilfen

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. Netzwerkbox ist nicht ausschließlich für die Piloteinrichtung, sondern vielmehr für die Akteure im Stadtgebiet zur Verfügung gestellt worden. Da gerade in diesem Stadtbezirk eine Konzentration der Familienzentren besteht, sind die Inhalte der Netzwerkbox für das Zertifizierungsverfahren und dem Netzwerkaufbau als Grundlage zu sehen. Darüber hinaus wird die Netzwerkbox auch in anderen Stadtbezirken als „Idee“ zur Nachahmung zur Verfügung gestellt.

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. Der Methodenkoffer dient neben der Beratung und Information auch der persönlichen Weiterqualifizierung. Die Konzeption und Inhalte des Methodenkoffers werden kontinuierlich weiterentwickelt.

5.3 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 KOFF, 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 ist erstellt worden,
- Aufbau eines Familienpatenprojektes angegliedert an die Familienzentren,
- Umsetzung des Pulheimer Babywillkommensbesuch-Konzeptes ,
- Sicherstellung der Fachberatung im Kinderschutz,
- Die Kooperationsvereinbarungen zum § 8a SGB VIII sind auszubauen (KITAs, Spielgruppen, Schulen, Vereine etc.) und
- 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 Koordination 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 we-

nige 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.

5.4 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 mit 1½ 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 und 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.

5.5 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 und
- 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 Maßnahmen 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 Leserausweis 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.

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.

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.

5.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

Um zu einer Ganzheitlichkeit in der Betrachtung und Behandlung der Jugendhilfethemen zu kommen, ist eine strukturelle Vernetzung der Aufgabenfelder sowohl innerhalb der Verwaltung des Jugendamtes als auch extern mit den entsprechenden Netzwerkaktivitäten erfolgt. Für die interne Vernetzung diente das entwickelte Instrumentarium, das Jugendhilfeteilpläne zu einer „Gesamt-Jugendhilfeplanung“ zusammenführt, koordiniert und transparent darstellt. In den konkreten Umsetzungen, „Produkten“ wurden einige Bausteine neu eingeführt bzw. entwickelt, und bestehende ausgebaut.

Elternbriefe / Elternordner

Der Rheinisch-Bergische Kreis stellt den Eltern in den Kommunen Burscheid, Kürten und Odenthal „Elternbriefe“ zur Verfügung. Seit 2008 nutzen die Kommunen die Mappen im Rahmen eines städtischen Begrüßungspaketes für Neugeborene. Ab Herbst 2009 soll zusätzlich der Elternordner der BZgA „Gesund groß werden“ durch das Kreisgesundheitsamt allen Kommunen zur Verfügung stehen.

Faltblatt Frühe Hilfen

Auf der Grundlage einer Übersicht von vorhandenen Angeboten (von der Grundversorgung über frühe Hilfen, Beratungs- und Behandlungsangebot und Präventionsaktivitäten) für einzelne Altersgruppen ist in Kooperation aller Jugendämter ein gemeinsames Faltblatt (in Scheckkartengröße) für Eltern zu regionalen frühen Hilfen erstellt. Auf dem Faltblatt werden die kreisweit tätigen Institutionen aufgelistet, ergänzt um einen speziellen Raum für die Angebote jeder Kommune.

Für Kindertagestätten

Das Präventionsprogramm Papilio offiziell eingeführt. Papilio ist ein pädagogisches Programm in Kindergärten zur Primärprävention von Verhaltensproblemen und zur Förderung von sozial-emotionaler Kompetenz. Ziel ist es, die psychosoziale Gesundheit der Kinder zu fördern, damit sie später die Möglichkeit haben, den Risiken, die zu Sucht- und Gewaltverhalten führen können, selbstbewusst zu begegnen. Im Kreis unterstützen daher alle Jugendämter gemeinsam mit dem Gesundheitsamt und den Präventionsfachdiensten die Einführung und Umsetzung.

Für Grundschulen

Im Juni 2008 wurde die 8 Stationen umfassende Wanderausstellung des Deutschen Kinderschutzbundes zur Präventionsarbeit an der Schnittstelle Jugendhilfe und Schule „Fühlfragen“ der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Ausstellung wurde gemeinsam mit allen Jugendämtern, der Gesundheitshilfe, Polizei und Grund- und Förderschulen konzipiert. Sie wird alle 2 Jahre in die Kommune kommen und von den 3. und 4. Grundschulklassen besucht. Konzeptionell ist die Ausstellung durch die entsprechende fachliche Begleitung der Lehrpersonen und Elternabende in das Netzwerk eingebunden.

„Schreiambulanzen“ im Kreisgebiet

Im Frühjahr 2008 wurden in Kürten und Bergisch Gladbach die ersten kreisweit operierenden Angebote für Schreibabys eröffnet und damit eine Versorgungslücke für Eltern mit (Problem-) Säuglingen geschlossen.

Vernetzungsinitiative AD(H)S

Im Rahmen des Projektes wurde von der kath. Erziehungsberatung die organisatorische Koordination der AD(H)S-Vernetzungsinitiative im Rheinisch-Bergischen Kreis übernommen. Inhaltlich fand ein gelungener Wechsel von Erfahrungsaustausch zu verschiedenen Beratungs- und Behandlungsaspekten und Vortragsveranstaltungen statt.

Finanzkompetenz /Armutsvorbeugung

Im Januar 2008 fand in Kooperation mit der Schuldnerberatung zunächst eine Multiplikatorenschulung eines Erzieherteams über Zugangswege zu verschuldeten Eltern und Weiterverweisung an fachkompetente Stellen statt. Aktuell besteht das Angebot, Mitarbeitende in Offenen Ganztagschulen und Grund- und FörderschullehrerInnen als Multiplikatoren zu den Themen Schuldenprävention, Finanz- und Haushaltskompetenz zu qualifizieren. Hierzu kann neben den bestehenden Netzwerk- und Schuldnerberatungsangeboten auch auf die Materialien „Moki - Money & Kids“ zurückgegriffen werden.

Fortbildungsangebote KiTa / Tagespflege / SpielgruppenleiterInnen / Hebammen

Neben speziell konzipierten, thematischen Weiterbildungen aller Jugendämter im Kreis wurden erstmals in 2008 & 2009 durch die Kooperation mit dem "Netzwerk Frühe Förderung" Weiterbildungen zu Themen wie "abweichende Entwicklungsverläufe und Verhaltensauffälligkeiten", "U-Hefte lesen und verstehen" oder "Elterngespräche führen" angeboten und für Teilnehmern aus Burscheid, Kürten, Odenthal auch finanziell gefördert. Für die Tagespflegekräfte wurden in jeder Kommune Qualitätszirkel eingerichtet. Neben dem „kollegialen“ Austausch und einer fachlichen Beratung erfolgt z.Zt. die Einführung der Bildungsdokumentation im Bereich der Kindertagespflege.

Kinderärzte

Mit der Zielsetzung einer effektiveren Vernetzung im Bereich der frühen Hilfen bei sehr kleinen Kindern im Stadt- und Kreisgebiet des RBK wurden im Qualitätszirkel der Kinderärzte erste Ergebnisse erzielt.

Um ein einheitliches und abgestimmtes Vorgehen im Kreisgebiet sicherzustellen haben die Jugendämter eine Verfahrensvorschlag zur Meldepflicht bei Nichtteilnahme an Kinderfrüherkennungsuntersuchungen / U Untersuchungen erarbeitet und mit dem Kreisgesundheitsamt abgestimmt. Gleichzeitig wird das Gesundheitsamt die Aktion „Ich gehe zur U und Du“ noch flächendeckender anbieten.

5.7 Bewertung der Zielerreichung und der Produkte

5.7.1 Prozess der Zielentwicklung in den 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 Projektlaufzeit grundlegend geändert, so dass es zu einer zeitlichen Verzögerung beim Netzwerkaufbau kam. Erst durch die Einrichtung einer Koordinationsstelle und der Stellenbesetzung im Laufe des Jahres 2008 konnten vorhandene Netzwerke intensiviert werden. In der Stadt Velbert zeigte sich schon frühzeitig, dass die Beschränkung des Modellvorhabens auf den Stadtteil Neviges nicht zweckmäßig war. 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).

5.7.2 Ziele des Gesamtmodellvorhabens

Die beiden Ziele des Modellvorhabens wurden bewusst als Leitziele formuliert und nicht, 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 Netzwerke 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, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung von operativen Netzwerken zur 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.

5.7.3 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 orientierten. Die Bildung von Steuerungs- und Kooperationsnetzwerken wurde seltener als Produkt wahrgenommen und als solches dargestellt, obwohl 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 weitergeführt 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 6.8) hervorzuheben. Das Netzwerk Frühe Förderung hat in Dormagen keinen Projektcharakter mehr, sondern ist bereits in das Regelsystem übergegangen.

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 Personalfluktuations 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. Es wurde ein trägerübergreifendes Verbundsystem von 13 Tageseinrichtungen gebildet. Das Familienbüro FamoS wirkte hier als Netzwerkkoordinator und Netzwerknotenpunkt.

Rheinisch-Bergischer Kreis

Was als Projekt des Rheinisch-Bergischen Kreises und der Katholischen Erziehungsberatung e.V. zur institutionsübergreifenden frühen Förderung in den Kommunen Burscheid, Kürten und Odenthal begann, hat dazu geführt, die kreisweit bestehenden Kooperationen auszubauen und zu intensivieren. In den Kommunen mit eigenem Jugendamt wurden parallel Netzwerke Früher Förderung auf- und ausgebaut. Durch die Zusammenführung aller Jugendämter und die partnerschaftliche Einbindung des Kreisgesundheitsamtes ist ein Netzwerk Früher Förderung im Rheinisch-Bergischen Kreis (vgl. Abbildung 1) entstanden. In diese Weiterentwicklung wurden auch die Netzwerkaktivitäten der Freien Träger eingebunden.

Für die interne Vernetzung diente das entwickelte Instrumentarium, das Jugendhilfeteilpläne zu einer „Gesamt-Jugendhilfeplanung“ zusammenführt, koordiniert und transparent darstellt. Für die Produkte im Rahmen der Modellprojektphase konnte eine Bestandsaufnahme der Hilfemaßnahmen und Träger im Zuständigkeitsbereich des Jugendamtes, aber auch der dazugehörigen kreisweiten Angebote durchgeführt werden. Für jede der drei Kommunen wurden Informationen über Ansprechpartner im Netzwerk "Frühe Hilfen" für die Zielgruppe der Kinder im Alter von 0 bis 10 Jahren für alle vor Ort handelnden Akteure und interessierte Bürger erarbeitet. Die verschiedenen Netzwerke wurden (nach Themenkreisen, Jugendhilfe, Beratung, Prävention, Gesundheitshilfe) erstellt, Verbindungen aufgezeigt und visualisiert, konkrete Ansprechpartner sind benannt. Die erarbeiteten Produkte sind eingeführt und werden weiterentwickelt.

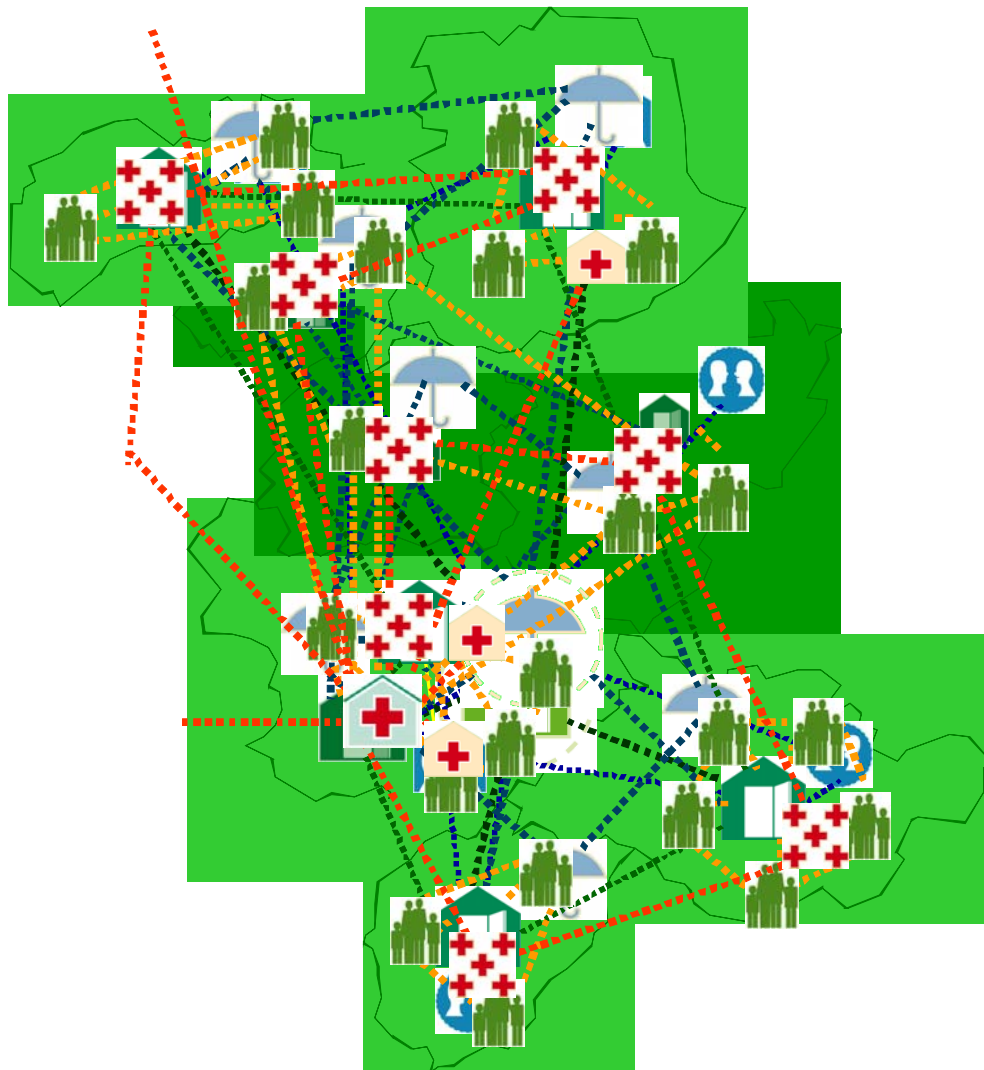


Abbildung 1: Netzwerkkarte des Rheinisch-Bergischen Kreises

5.8 Nachhaltigkeit der Produkte und der Netzwerke

Im April und Mai 2009 haben Abschlussgespräche zwischen dem Berater des Landesjugendamtes, 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, eine Bewertung der Projektprodukte aus Leitungssicht zu erhalten und zu erfahren, ob die geschaffenen Produkte und Netzwerkstrukturen erhalten bleiben.

5.8.1 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 „Hausbesuche“, 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.

5.8.2 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.

5.8.3 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 Personalfluktuation hat ein dauerhafter Promoter in dem Netzwerk gefehlt. Durch eine grundlegende Änderung der Projektkonzeption ungefähr zur Mitte der Laufzeit sind Erfolge bei der Weiterentwicklung der Netzwerke nicht in dem geplanten Maß erreicht worden. Der Jugendamtsleiter hat das Thema Frühe Förderung zu seiner Aufgabe gemacht und beabsichtigt es mit fachlicher Unterstützung der Fachhochschule in Pulheim weiterzuentwickeln.

5.8.4 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.

5.8.5 Stadt Velbert

Die Abschlussphase des NeFF-Projektes in Velbert geht einher mit einem Personalwechsel im Jugendamt. Sowohl die Stelle des NeFF-Koordinators als auch die Jugendamtsleitung sind neu besetzt worden, so dass sich ein neues

Team gebildet hat. Die Ergebnisse des NeFF-Projektes werden von dem neuen Team ausgesprochen positiv bewertet. Sie bieten die Basis für den weiteren Ausbau der Netzwerkstrukturen und dies soll auch zukünftig weiter vorangetrieben werden. Seit ca. einem Jahr sei ein Stimmungswechsel zu einer vertrauensbasierten Kooperationsatmosphäre zu beobachten. NeFF soll als eine Art Stabsstelle installiert werden und ein verstärktes persönliches Engagement der Amtsleitung ist geplant. Als nächste Arbeitsschritte stehen die Absprachen über konkrete Vereinbarungen mit Freien Trägern an, damit auch praktische Erfolge des NeFF-Netzwerkes sichtbar werden.

5.8.6 Rheinisch-Bergischer Kreis

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

Die verschiedenen Netzwerke und Produkte wurden nach Themenkreisen erstellt, Verbindungen aufgezeigt und visualisiert, konkrete Ansprechpartner benannt, Kooperationsvereinbarungen (u.a. Gesundheitshilfe) geschlossen und eine Präventionskette (vgl. 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	
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	Sta El Wo /G kin Mit
Frühe Unterstützung	Schwangerschaftskonfliktberatung Väterberatung Esperanza Mutterschutz / Mutterschaftsleistungen staatlich finanzierte Elternzeit	Hebammenbetreuung Familienhebamme Familienpflege Schreiambulanz Familienbegleiter (ehrenamtlich) Tagesmütterbetreuung Tagepflegestützpunkte Wohnortnahe professionelle Eltern-Kind-Gruppen / Spielgruppen Mütterkuren / Mutter-Kind-Kuren Elterninfos-Datenbank und Infomaterial von Kliniken über frühe Hilfen Babysittervermittlung (auch für behinderte Kinder) Ausbau der U-3-Gruppen in Kitas Elterntreffs in Kitas	Familienhilfe Tagepflegestützpunkte Recklinghauser-Erzieher-Bogen Sprachstandserhebung Sprachförderung in Kitas Bildungsdokumentation Elterninfos-Datenbank Bewegungs- u. Sportgruppen Sprachkurse (Rucksackgruppen) Elterntreffs in Kitas	Off für Ko Sc
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	Erz feb / D che Fra He sch zer lefe Me -ps Be

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 Papillo Programm KiTa´s Wohnortnahe und kostengünstige Elternbildung in Familienzentren / Kitas Recklinghauser-Erzieher-Beobachtungsbogen Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK VIA-AD(H)S-Vernetzungsinitiative	Ko plik Arr dur der Qu AD
-------------------	--	--	--	---

Abbildung 13) erarbeitet werden. Damit wurden wichtige Schritte für den Netzerkaufbau erfolgreich realisiert so dass sich eine positive Bilanz ziehen lässt.

Die geschaffenen Steuerungsgremien bleiben erhalten, aber der Netzwerkkoordinator hat eine andere Leitungsfunktion übernommen und kann die Koordinationsaufgaben nicht mehr wahrnehmen. Aufgrund der komplexen Netzwerkstruktur in einem Landkreis ist dies eine Aufgabe, die jedoch Personalressource erfordert. Die Fortsetzung der Netzwerkkoordination kann nur gewährleistet werden, wenn dazu zusätzliches Personal zur Verfügung steht. Es hat sich gezeigt, dass die konkrete Umsetzung von einzelnen Themen, bzw. Aufgabenbereichen der Netzwerkarbeit wie bisher durch die Förderung eines kreisweit tätigen freien Trägers der Jugendhilfe erfolgen sollte. Da die entsprechenden Zuständigkeiten und Kompetenzbündelung für die Steuerung der Netzwerkarbeit beim Jugendamt angesiedelt sein müssen, ergibt sich hier zukünftig ebenfalls der Bedarf entsprechende Personalressourcen bereit zu stellen.

Unter welchen Voraussetzungen das Netzwerkes Frühe Förderung fortgeführt, weiterentwickelt und in die Arbeit des Jugendamtes eingebunden werden kann, wird im Herbst 2009 zu entscheiden sein.

6. Arbeitshilfen zur Steuerung von Netzwerken Früher Förderung



Abbildung 2: Umsetzungsmodell für die Steuerung Netzwerke Früher Förderung

6.1 Einleitung – Netzwerke Früher Förderung in Deutschland

Der ökonomische Nutzen der Investition in frühkindliche Förderung steht mittlerweile außer Frage (Fritsch/ Oesch 2008). In den letzten Jahren hat es eine Reihe von Modellvorhaben zur Frühen Förderung von Kindern gegeben, die kommunale Frühwarnsysteme installieren (Ministerium für Gesundheit 2005; ISA 2007; Bastian u.a. 2008). Mittlerweile richten sich auch die „Frühwarnsysteme“ stärker präventiv aus und der Fokus wird deutlicher auf die „Frühe Förderung“ gelegt. Es gibt eine 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 u.a. 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 Zertifi-

zierung als Familienzentrum zu erreichen (Stöbe-Blossey u.a. 2008). Zu den verschiedenen Modellvorhaben liegen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluationen vor (Jordan u.a. 2005; Helming u.a. 2006; Bertelsmann-Stiftung 2008a; Böttcher u.a. 2008; Meyer-Ullrich u.a. 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 u.a. 2007) wird die organisatorische Veränderung in den Kommunen gar nicht aufgegriffen. In der Arbeitshilfe zu Frühwarnsystemen (Jordan u.a. 2005) werden Hinweise zur Gestaltung lokaler Netzwerkarbeit gegeben, aber der Aufbau von Netzwerken und die Verankerung der Netzwerke in der kommunalen Verwaltung nicht thematisiert. Die Evaluation der sozialen Frühwarnsysteme (Böttcher u.a. 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.

6.2 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 steht in einer engen Beziehung zum so genannten Governance-Begriff, der politische Steuerungsprozesse nicht mehr streng hierarchisch auffasst, sondern die gegenseitigen Abhängigkeiten der Akteure betont. Sie finden Ausdruck in interorganisatorischer Kooperation und Koordination, in denen Entscheidungsprozesse auf Verhandlungen basieren, in die alle relevanten Akteure aus Politik und anderen gesellschaftlichen Feldern einbezogen sind. Dieses Steuerungsverständnis (Governance) korrespondiert mit der Netzwerkkoooperation, weil die Bedeutung hierarchischer Strukturen abnimmt und dezentrale Verantwortungsstrukturen an Bedeutung gewinnen und weil dabei eine kontinuierliche Verständigung über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele stattfindet. (vgl. Schubert 2008a, 36f).

Dieses Netzwerksteuerungsverständnis wurde in den sechs NeFF-Modellstandorten erprobt und 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.

Das Steuerungsmodell umfasst die drei Phasen Planung, Umsetzung und Ergebnis, denen jeweils für die Netzwerksteuerung relevante Handlungsfelder zugeordnet sind (vgl. Abbildung 4). 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.

6.3 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 eines Leitbildes für das 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 Netzwerkkaskade notwendig (vgl. Schubert 2008a, 2009).

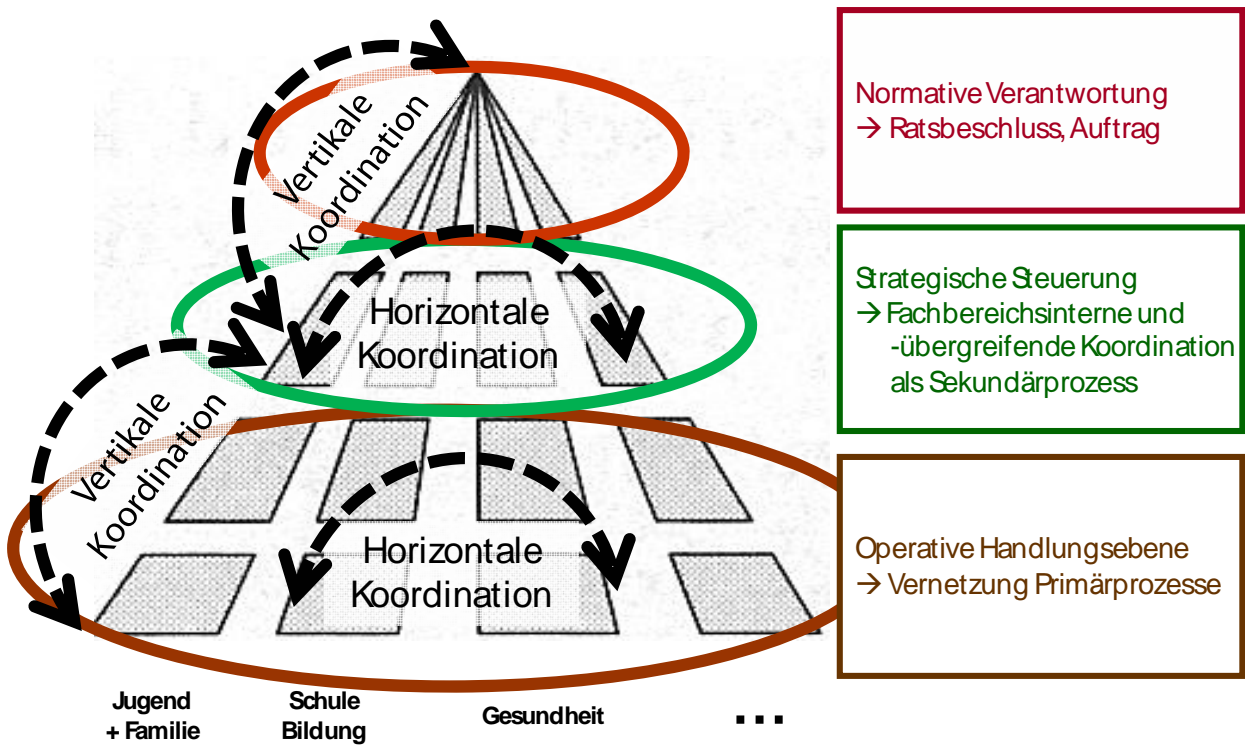


Abbildung 3: Netzwerk-Kaskaden über die Verantwortungs-, Steuerungs- und Handlungsebene

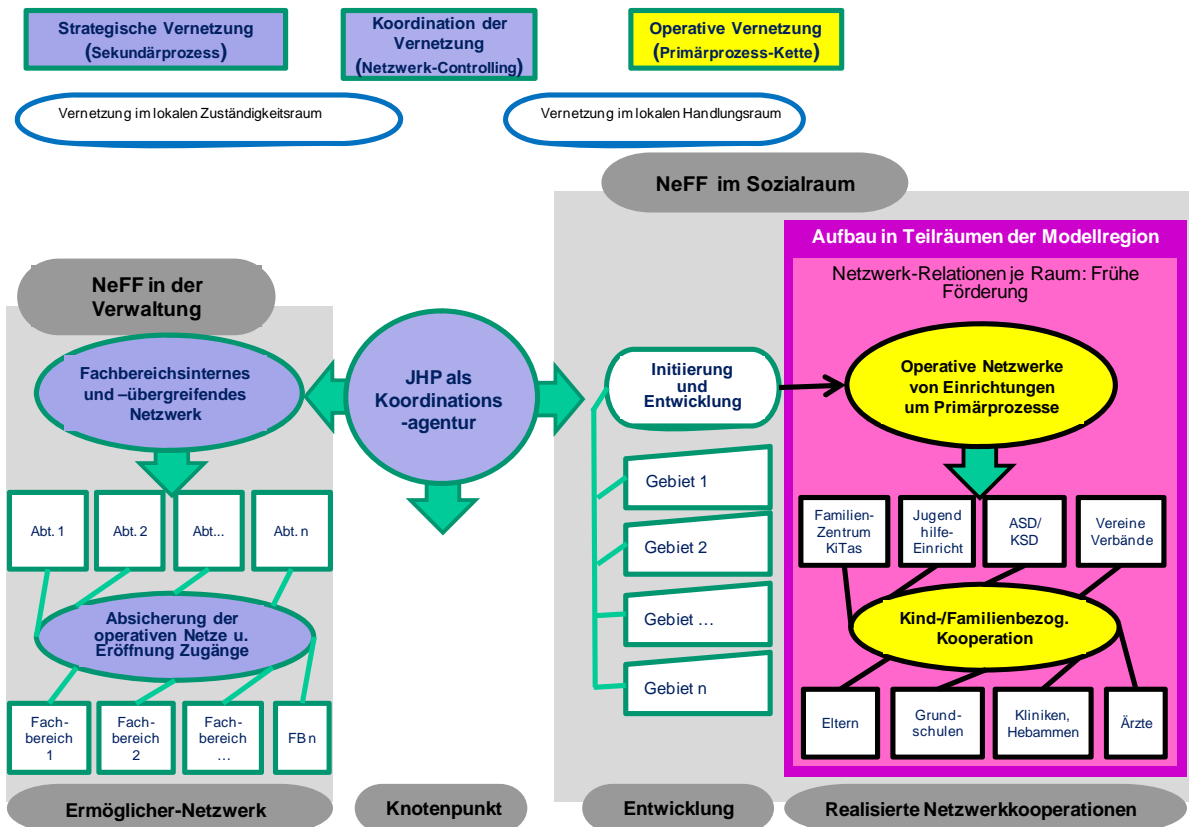


Abbildung 4: Grundmuster der Aufbauorganisation in den Modellstandorten

Das Grundmuster für den Netzwerkaufbau 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/ Kreistage 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 Jugendhilfeplanung wird in der Regel bei der Koordinationsfunktion von freien Trägern unterstützt werden oder nimmt sie gemeinsam mit freien Trägern 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. Zur Betonung der Partnerschaftlichkeit im Netzwerk gehört zum NeFF-Management auch eine halbe Stelle, die durch die Kommune finanziert wird und bei einem freien Träger angesiedelt ist.

Ob und welche zusätzlichen Koordinationsgremien installiert werden, hängt auch von der Größe der Kommune ab. In kleinen Kommunen wie der Stadt Wiehl kann die Netzwerkkoordination effektiv über persönliche Kontakte gesteuert werden. Das Netzwerk der Akteure ist vergleichsweise klein, übersichtlich und durch flache Hierarchien geprägt. In größeren Kommunen wie der Stadt Dormagen oder der Stadt Mönchengladbach ist die Installation von Lenkungs- oder Koordinationsgruppen wichtiger, um Kommunikationswege festzulegen und die Beteiligung aller Akteure sicherzustellen.

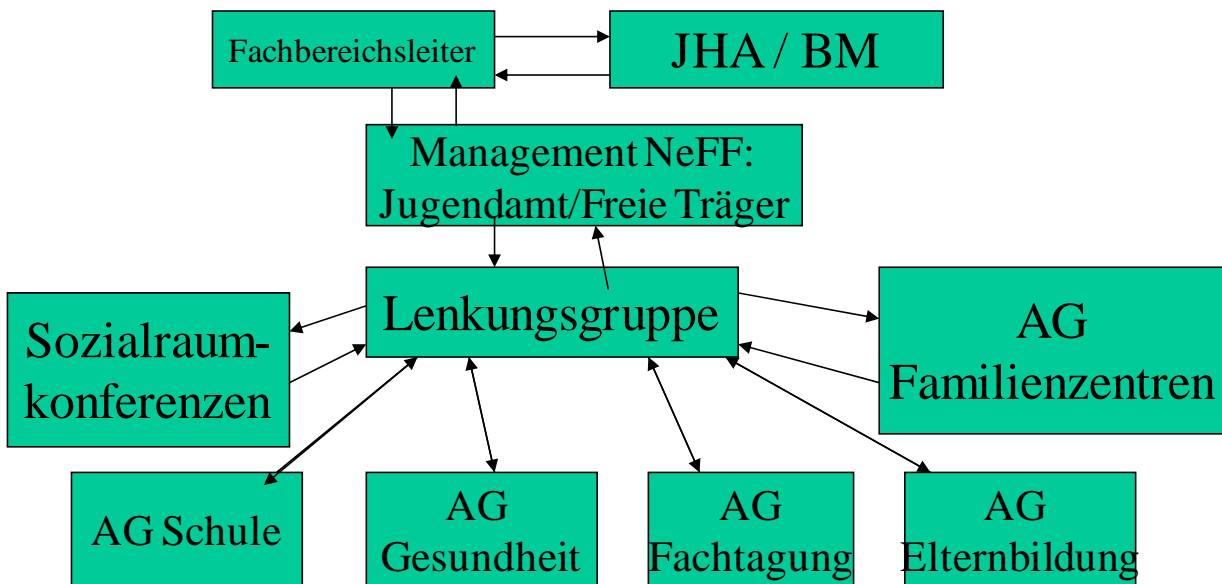


Abbildung 5: Aufbauorganisation: Präventionsnetzwerk in Dormagen (Sandvoss 2009)

Ein Netzwerk braucht Visionen und Leitbilder

Nicht nur klare Zielvorstellungen ermöglichen effektive Kooperationen, auch inhaltlich-fachliche Visionen und Leitbilder sind erforderlich, um Teilnahmebereitschaft und Motivation zu erhalten. Hierzu gibt es konkrete Beispiele in den NeFF-Modellvorhaben:

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, (Keßler/ Ollig 2009))

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, (Thiel 2009))

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 selbständige 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, (Straßer 2009))

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.

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 unter anderem 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).

Viele Unternehmen haben für sich das Sponsoring sozialer Projekte entdeckt, um so für ihr Unternehmen zu werben. So sind z.B. die großzügigen Geschenke in dem Baby-Begrüßungspaket zum größten Teil von in Wiehl ansässigen Unternehmen gesponsert. Auch konnte aus der losen Blattsammlung des „Beratungs- und Institutionenführer“ ein vorzeigbares Elternhandbuch gestaltet werden, dass später sogar noch zum Handbuch für Multiplikator/innen ausgebaut werden konnte. Mit überzeugenden Angeboten und Maßnahmen ist es möglich lokale Sponsoren zu gewinnen. Wichtig ist es aber auch, diese Angebote aufrecht erhalten zu können (wenn auch ggf. etwas abgespeckter – so könnte das Baby-Begrüßungs-Geschenk finanziell weniger wertvoll sein), wenn Sponsorengelder wegbleiben. Auch muss darauf geachtet werden, dass eine win-win-Situation entsteht. So ist es z.B. zwingend erforderlich, bei der Öffentlichkeitsarbeit zur Vermarktung der Angebote und Maßnahmen den Sponsoren (wenn gewünscht) genügend Platz einzuräumen. (Dürselen 2009)

6.4 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.

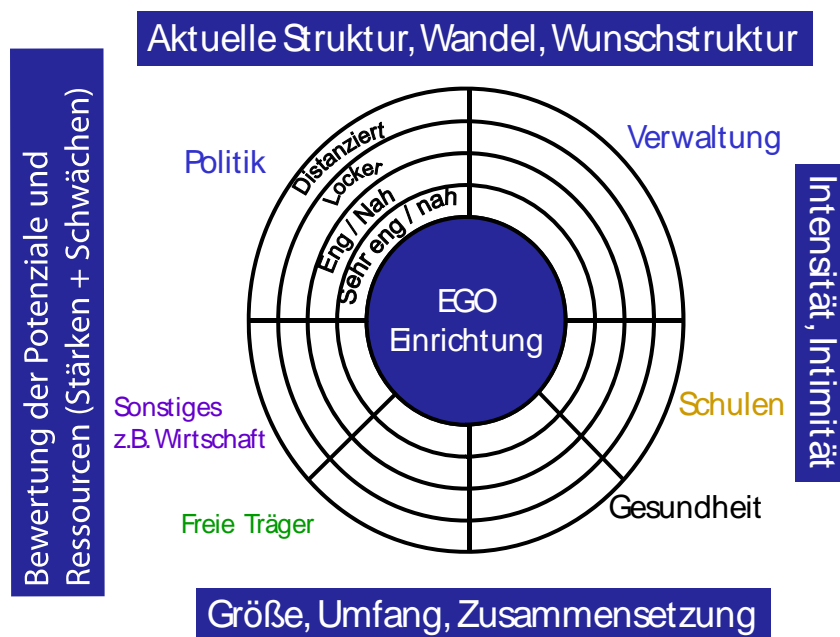


Abbildung 6: Struktur einer 6-Felder-Netzwerkkarte

Die Netzwerkkarte erlaubt eine Positionierung des persönlichen oder einrichtungsgezogenen, egozentrierten Netzwerkes (vgl. Bullinger/ Nowak 1998). Dabei steht die Bezugsperson, der Koordinator, 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“  berbr cken?
- 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.

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.

hoch	Definierbare Interessen -> für Vernetzung gewinnen	Strategische Ansprüche -> Kern der Vernetzung
Einfluss	Bezugsakteure -> für Vernetzung nicht so relevant -> wichtig für Informationsarbeit	Interessengruppen -> wichtige Verbündete -> wichtig für Informationsarbeit
niedrig	niedrig	Interesse

Abbildung 8: Stakeholderanalyse mit einer 4-Felder-Matrix

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:** Akteure mit hoher Macht, die ein hohes Interesse am Projekt und strategische Ansprüche formulieren,
- **Definierbare Interessen:** Stakeholder, die grundsätzlich den Willen zur Machtausübung artikulieren, deren Interessen am Projekt aber begrenzt ist und noch zu definieren ist,
- **Bezugsakteure:** Personen und Institutionen mit nur geringem Einfluss auf die Thematik, die auch wenig thematisch Bezüge zu dem Projekt haben und
- **Interessengruppen der allgemeinen Öffentlichkeit:** Akteure, die Berührungspunkte mit der Thematik aus lebensweltlichen, korporativen oder anderen Motiven haben, deren Einfluss aber vergleichsweise begrenzt ist.

Während Stakeholder mit hohem inhaltlichem Interesse und vergleichsweise wenig Einfluss als wichtige Verbünde 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. Aufgrund des formulierten inhaltlichen Interesses stellt es kein großes Problem dar, diese Stakeholder für das Thema oder Projekt zu gewinnen. Ein Hauptaugenmerk stellen die einflussreichen Akteure dar, deren Interesse eher niedrig ist bzw. deren Interesse unklar 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).

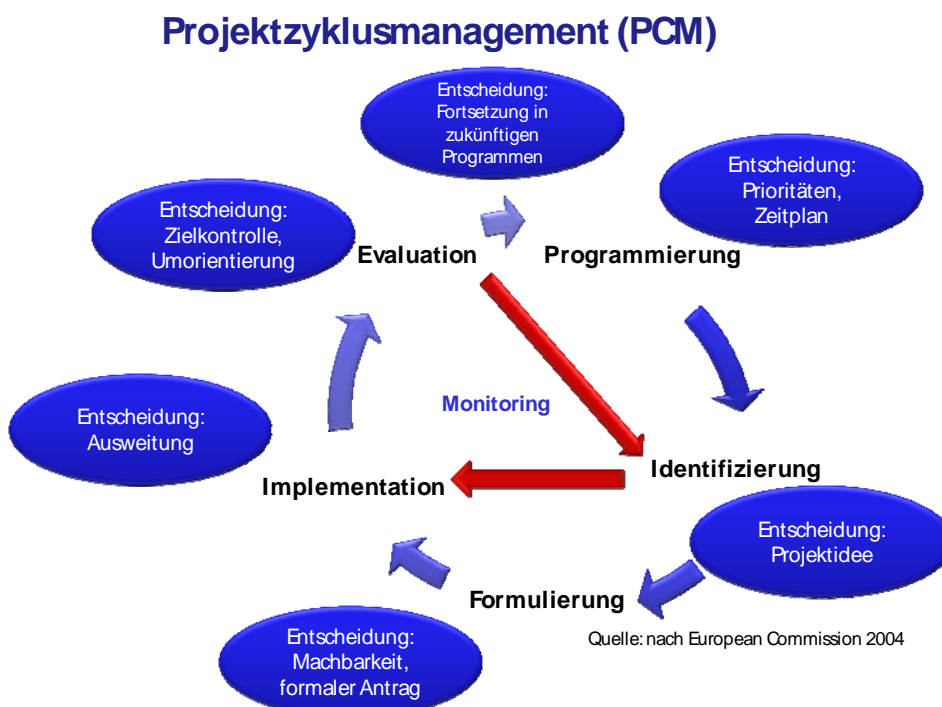
Alle Stakeholder müssen eingebunden werden

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 eine kommunale Querschnittsaufgabe ist, sind insbesondere die Einbindung der Leitung des Jugendamtes, der zuständigen Dezernenten sowie der politischen Gremien notwendig. Ohne deren Rückendeckung hat das Netzwerk keine Legitimation und Durchsetzungskraft. Das Herbeiführen eines Konsenses und Beschlusses auf der politischen Ebene ist essentiell. Dieser Beschluss sollte die Aufnahme ins strategische Programm der Stadt oder die Installation einer kommunalen Strategie zur Frühen Förderung sein.

6.5 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 engem 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 9: Projektzyklusmanagement (PCM)

Das Projektzyklusmanagement beinhaltet neben einem idealtypischen Ablaufplan auch Methoden und Instrumente zur Steuerung und Qualitätssicherung bei der Abwicklung eines Projektes. Der Begriff Projektzyklusmanagement leitet sich von dem Verständnis des Projektablaufes als einem Kreislauf ab. Projektzyklusmanagement umfasst das Management von Aktivitäten und Entscheidungsprozessen während des Lebenszyklus eines Projektes. Das Netz-

werkmanagement kann als Projekt bzw. als Teilprozess innerhalb eines Projektes verstanden werden. Das Projektzyklusmanagement besteht aus fünf Phasen. In jeder Phase müssen Entscheidungen getroffen werden, ob und wie das Projekt fortgesetzt werden soll.

Mit der *Programmierung* sollen die Leitlinien des Projektrahmens festgelegt werden und eine Abstimmung mit den allgemeinen Zielen der Einrichtung erfolgen. Es werden die grundlegenden Problemkonstellationen und deren Rahmenbedingungen analysiert sowie ein allgemeiner Handlungsrahmen für Projekte entwickelt. Abstimmungsprozesse oder die Akquisition von strategischen Kooperationspartnern bzw. Geldgebern finden in dieser Phase statt. Mit der Phase der *Identifizierung* wird die konkrete Projektidee entwickelt und deren Machbarkeit geprüft. Dazu können eine Reihe von Instrumenten eingesetzt werden. Der Katalog der Qualitätskriterien und Erfolgsindikatoren für das Projekt wird weiter konkretisiert und verabschiedet, um die Relevanz und die Machbarkeit des Projektvorschlages zu bewerten. Stakeholderanalysen, Problemanalysen, Strategieanalysen und Zielanalysen werden durchgeführt. Die Leit-, Mittel- und Handlungsziele des Projektes werden bestimmt.



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 zum Teil bereits Aufgabe der kommunalen Jugendhilfeplanung (z.B. Rheinisch-Bergischer Kreis). Ein Aufmerksamkeitserfolg und Anerkennung der Arbeit ergibt sich durch den 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 bieten solche 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 Mönchengladbacher 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, (Müller-Brackmann 2009))

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 Familienzentrum die Mittel zur Gestaltung eines Beratungszimmers zur Verfügung gestellt. Hierdurch konnte die Tageseinrichtung den Raum nach ihren Vorstellungen unter Berücksichtigung ihrer Elternschaft 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 Nikolauskinno. 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 konnte auch den Mönchengladbacher Ganztags(grund)schulen der Methodenkoffer zur Verfügung gestellt werden.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Mönchengladbach, (Müller-Brackmann 2009))

6.6 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. Das spezifische Aufgabenfeld der Jugendhilfeplanung als Fachamt der Verwaltung macht es konzeptionell und organisatorisch erforderlich interdisziplinär und fachbereichsübergreifend zu arbeiten.

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. Auf der mittleren Ebene, der Koordination durch die Jugendhilfeplanung laufen beide Strategien zusammen. Dadurch ist die Jugendhilfeplanung der „starke Motor“ des Netzwerkes, um die Prozesse voranzutreiben.

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 a l l e r 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 g e m e i n s a m 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, (Thiel 2009))

6.7 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,
- Praktiken der Akquisition und Bündelung von Mitteln aus externen Förderprogrammen,

- die Bewirtschaftung von Ressourcen und
- 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 gefordert. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit hat für die Netzwerkentwicklung einen besonders hohen Stellenwert. Dabei kommen vor allem Selbst- oder Subjektkompetenzen zum Tragen, die auf persönlichen Charaktereigenschaften aufbauen. Unabhängig von der Disziplinenzugehörigkeit begünstigen sie den Erwerb weiterer Fähigkeiten. Zur Selbst- und Subjektkompetenz gehören: die persönliche Kompetenz, Identität/ Authentizität, ethische Kompetenz, Reflexionskompetenz, Kommunikations-/ Vermittlungskompetenz, kreative Kompetenz und die Kompetenz zur Selbsterfahrung.

Das Netzwerk wird durch Dialog aufrecht erhalten

Neben Arbeitsgruppen- und Gremientreffen konstituiert sich das Netzwerk über persönlichen Kontakt. Dialogische Kompetenzen, persönliche Sympathie und verbindliche persönliche Kontakte werden hier als wichtige Kompetenzen benannt.

Persönliche Netzwerke der Koordinatoren sind entscheidend

Für die Aktivierung des Netzwerkes haben viele Koordinatoren auf ihr persönliches Netzwerk zurückgegriffen, 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 Identifikation mit dem Netzwerk bei und erleichtert so die Durchsetzung von inhaltlichen Zielen.

Hier entwickelt sich mehr und mehr ein „Wir-Gefühl“, auch über Trägergrenzen hinweg. Dies ist allerdings eine Feststellung, die sich nicht auf das 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 Netzwerk.

(aus dem Abschlussbericht der Stadt Velbert, (Thiel 2009))

Beratungssystem in dem NeFF-Modellvorhaben

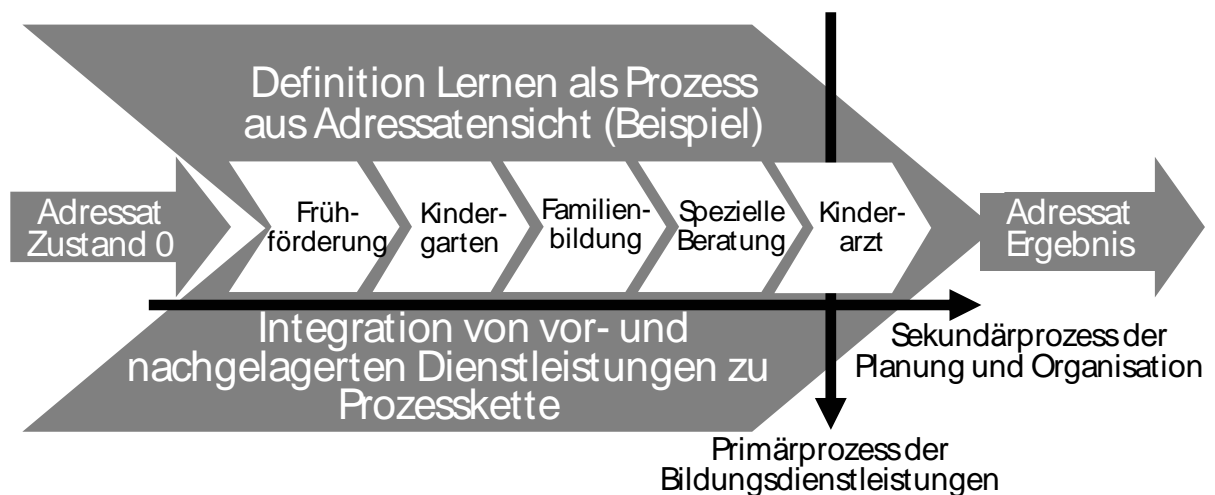
Im Rahmen des NeFF-Projektes wurde ein Beratungssystem aufgebaut, das eine Kombination aus fachlicher und methodischer Beratung beinhaltet (vgl. Abschnitt 4.3):

- 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.
- Die Fachhochschule Köln führt Fortbildungen zu Methoden der Evaluation und des Netzwerkmanagements durch und nimmt Beratungsfunktionen wahr.

6.8 Netzwerkziele – Was sind die Produkte 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.

Netzwerkkooperation von Prozessen als Output Organisation des Netzwerks entlang einer primären Prozesskette



Netzwerkkooperation an Schnittstellen des Bildungs- und Erziehungsprozesses aus Kunden-, Qualitäts- und 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 Netzwerkkoopeation 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 Netzwerkkoopeation 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 so genannten „Institutional Pathway“ (Jordan u.a. 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 und
- 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

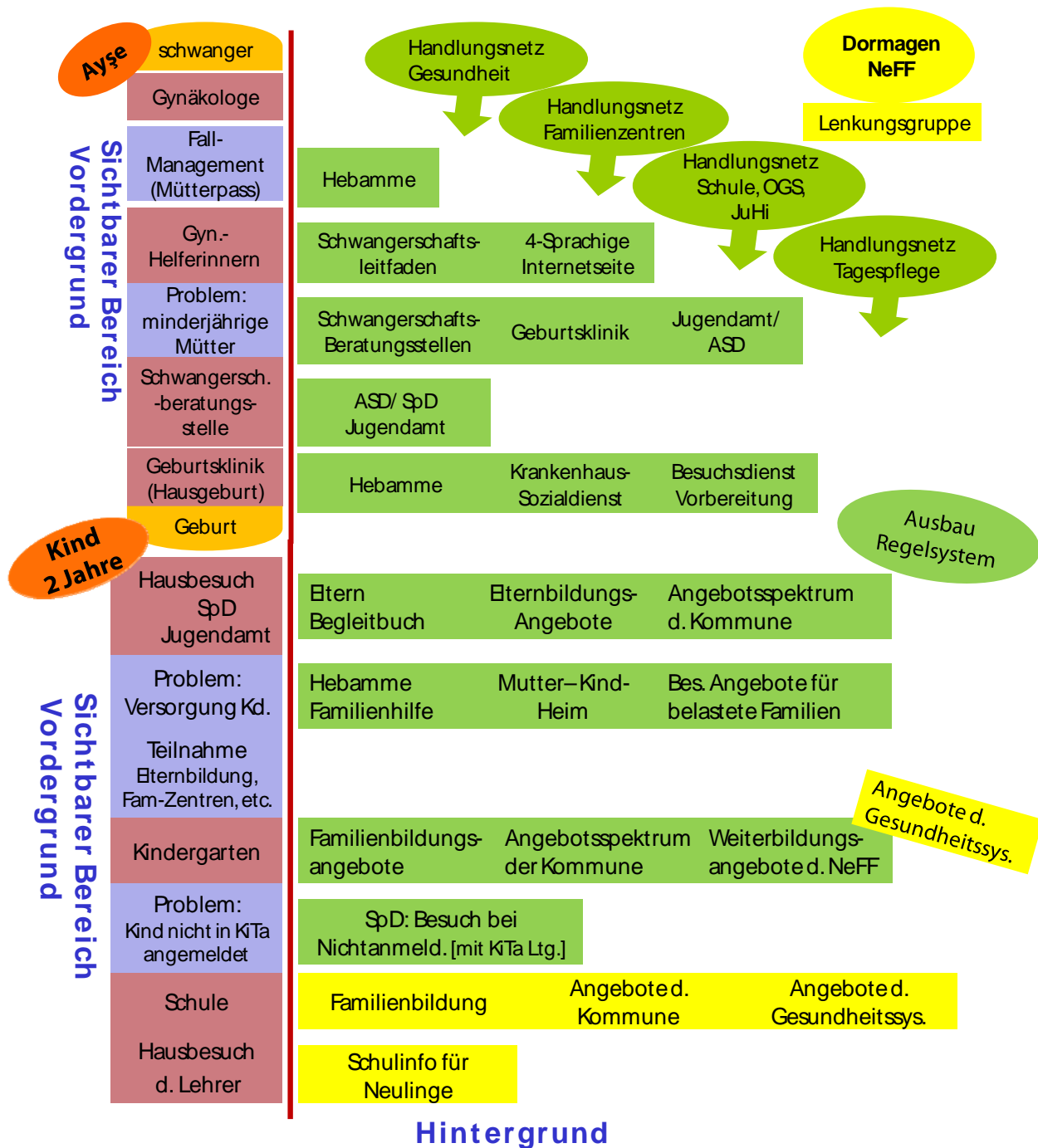


Abbildung 12: Produkt: Beispiel für eine Präventionskette in Dormagen

Im Rahmen eines Workshops wurde die Präventionskette der Stadt Dormagen an einem fiktiven Fallbeispiel durchgespielt (Abbildung 12). Die dahinterstehende Frage lautet: 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.

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

Ein weiteres Beispiel für eine Präventionskette ist das Produkt des Netzwerk Frühe Förderung im Rheinisch-Bergischen Kreis (Abbildung 13). Auch hier wurde eine Kette von der Schwangerschaft der Mutter bis zum Grundschuleintritt des Kindes aufgebaut.

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 Mittagessenszuschuss Schulmittelfreiheit
Frühe Unterstützung	Schwangerschaftskonfliktberatung Väterberatung Esperanza Mutterschutz / Mutterschaftsleistungen staatlich finanzierte Elternzeit	Hebammenbetreuung Familienhebamme Familienpflege Schreieambulanz Familienbegleiter (ehrenamtlich) Tagesmütterbetreuung Tagepflegestützpunkte Wohnortnahe professionelle Eltern-Kind-Gruppen / Spielgruppen Mütterkuren / Mutter-Kind-Kuren Elterninfos-Datenbank und Infomaterial von Kliniken über frühe Hilfen Babysittervermittlung (auch für behinderte Kinder) Ausbau der U-3-Gruppen in Kitas Elterntreffs in Kitas	Familienhilfe Tagepflegestützpunkte Recklinghauser-Erzieher-Bogen Sprachstandserhebung 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 Papillo Programm KiTa's Wohnortnahe und kostengünstige Elternbildung in Familienzentren / Kitas Recklinghauser-Erzieher-Beobachtungsbogen Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK VIA-AD(H)S-Vernetzungsinitiative	Kostenlose Elternbriefe Schulung von Multiplikatoren Fortbildung von Multiplikatoren: Armutsprävention Kostengünstige Elternbildung vor Ort - z.B. Starke Eltern starke Kinder Präventionsausstellung „Fühlfragen“ Qualitätszirkel der Kinderärzte RBK VIA-AD(H)S-Vernetzungsinitiative



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

6.9 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.

6.10 Literaturempfehlungen

- NEFF – Netzwerk Frühe Förderung. Lösungsansatz für ein Strukturproblem der Jugendhilfe
Christoph Gilles, Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), KINDERarmut + KinderARMUT. Lebenssituationen und Zukunftsperspektiven von Kindern und Familien in Deutschland. Konsequenzen für die Jugendhilfe. Berlin, 2009, S. 73-86
- Jugendhilfereport 2008, Sonderausgabe zum Projekt NeFF
LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hrsg.),
<http://www.lvr.de/jugend/service/publikationen/jugendhilfereportsonderheft.pdf>
- Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen im Sozialraum -
Grundlagen und Praxisbeispiele
Herbert Schubert (Hrsg.), Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften 2008
- Kommunale Netzwerke für Kinder : ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung.
Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2008
- Aktuelle Informationen über das NeFF-Projekt im Internet:
<http://www.jugend.lvr.de> → NeFF

7. 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 Leitfaden – 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.

Dürselen, Anja, 2008: NeFF in Wiehl – FamoS, in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 21-22

Dürselen, Anja, 2009: NeFF-Abschlussbericht der Stadt Wiehl. Wiehl

Fritschi, Tobias / Oesch, Tom, 2008: Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Eine ökonomische Bewertung langfristiger Bildungseffekte bei Krippenkindern. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung

Gilles, Christoph, 2008: NeFF – Netzwerk Frühe Förderung. ein Projekt des LVR-Landesjugendamtes Rheinland in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 4-5

Gilles, Christoph, 2009: NEFF – Netzwerk Frühe Förderung. Lösungsansatz für ein Strukturproblem der Jugendhilfe, in: DIFU, Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), KINDERarmut + KinderARMUT. Lebenssituationen und Zukunftsperspektiven von Kindern und Familien in Deutschland. Konsequenzen für die Jugendhilfe. Berlin: S. 73-86

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
- Keßler, Astrid/ Ollig, Andrea, 2009: NeFF-Abschlussbericht der Stadt Pulheim. Pulheim
- Kochs, Ursula, 2008: NeFF in Pulheim, in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 9-14
- Langning, Anke/ Zimmermann, Peter, 2009: Interventions- und Präventionsmassnahmen im Bereich Früher Hilfen. Internationaler Forschungsstand, Evaluationsstandards und Empfehlungen für die Umsetzung in Deutschland. Köln
- 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
- Müller-Brackmann, Ursula, 2008: NeFF in Mönchengladbach. Jugendhilfereport 2008 Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 18-20
- Müller-Brackmann, Ursula, 2009: NeFF-Abschlussbericht der Stadt Mönchengladbach. Mönchengladbach
- Müller-Brackmann, Ursula/ Selbach, Bernd, 2008: Das „Netzwerk Frühe Förderung“ (NEFF), in: Schubert, Herbert (Hrsg.), Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen, Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 206-228
- 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.
- Sandvoss, Uwe, 2008: NeFF in Dormagen – Willkommen im Leben, in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 24-25
- Sandvoss, Uwe, 2009: NeFF-Abschlussbericht der Stadt Dormagen. Dormagen
- Schlevogt, Vanessa, 2008: Das Mo.Ki Netzwerk – Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern in: Schubert, Herbert (Hrsg.), Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen, Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 229-240
- 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
- Straßer, Thomas, 2008: NeFF im Rheinisch Bergischen Kreis, in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 14-18
- Straßer, Thomas, 2009: Vernetzung gemeinsam gestalten - regional umsetzen. NeFF-Abschlussbericht des Rheinisch-Bergischen Kreises. Bergisch-Gladbach
- Teubert, Anja, 2009: "Systeme früher Hilfen" und "Frühwarnsysteme" in Deutschland. sozialmagazin 34. Jahrgang 1/2009: S. 30-35
- Thiel, Klaus, 2008: NeFF in Velbert – NEVI-Plan, in: LVR-Landesjugendamt (Hrsg.), Jugendhilfereport 2008. Sonderausgabe zum Projekt NeFF: S. 23
- Thiel, Klaus, 2009: NeFF-Abschlussbericht der Stadt Velbert. Velbert
- Vahs, Dietmar, 2003: Organisation : Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

8. Projektbeteiligte

Dix, Waltraud	Schutz von Kindern und Jugendlichen in Tageseinrichtungen für Kinder, LVR-Landesjugendamt Rheinland, waltraud.dix@lvr.de
Dürselen, Anja	Fachberatung Kindergärten, Jugendhilfeplanung, Familienbüro FamOS, Jugendamt der Stadt Wiehl, a.duerselen@wiehl.de
Fischer, Rainer	Organisationsberatung und -entwicklung für Jugendämter , LVR-Landesjugendamt Rheinland, rainer.fischer@lvr.de
Gilles, Christoph	Abteilungsleiter Jugendförderung, Projektleitung von „NeFF-Netzwerk Frühe Förderung“, LVR-Landesjugendamt Rheinland, christoph.gilles@lvr.de
Keßler, Astrid	Koordinatorin Frühe Förderung Fachberatung Kinderschutz, Jugendamt der Stadt Pulheim, astrid.kessler@pulheim.de
Müller-Brackmann, Ursula	Stabsstelle Schule/Jugend Jugendamt der Stadt Mönchengladbach, ursula.mueller-brackmann@moenchengladbach.de
Ollig, Andrea	Jugendhilfeplanung, Jugendamt der Stadt Pulheim, andrea.ollig@pulheim.de
Sandvoss, Uwe	Sozialplanung und Jugendförderung -Prävention-, Jugendamt der Stadt Dormagen, uwe.sandvoss@stadt-dormagen.de
Scherer-Ohnemüller, Doris	Abteilungsleiterin Jugendämter, Jugendhilfeplanung, Fortbildung, LVR-Landesjugendamt Rheinland, doris.scherer-ohnemueller@lvr.de
Selbach, Bernd	Fachberatung Jugendhilfeplanung, LVR-Landesjugendamt Rheinland, bernhard.selbach@lvr.de
Spieckermann, Holger	Wissenschaftlicher Mitarbeiter Fachhochschule Köln Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften, holger.spieckermann@fh-koeln.de
Strasser, Thomas	Stellvertretender Amtsleiter, Jugendhilfeplanung, Jugendamt des Rheinisch-Bergischen-Kreises, thomas.strasser@rbk-online.de
Stüber, Thorsten	Geschäftsführung von „NeFF-Netzwerk Frühe Förderung“, LVR-Landesjugendamt Rheinland, thorsten.stueber@lvr.de
Thiel, Klaus	Jugendamt der Stadt Velbert

Netzwerk **Frühe Förderung**

Ein Kooperationsprojekt des
LVR-LANDESJUGENDAMTES RHEINLAND



ZUSAMMEN MIT



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Fakultät für Angewandte
Sozialwissenschaften