



KVJS

Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

KVJS

Jugendhilfe – Service

Wirkungsorientierte Weiterentwicklung von Kooperationen und Netzwerken der Jugendhilfe

Teil A



Inhaltsverzeichnis Teil A

Vorwort	3
Einleitung	4
1. Wirkungsorientierung am Beispiel von institutionellen Netzwerken und Kooperationen – Bezugspunkte für die Analyse und Auswertung der WiKo-Projekte (Brigitte Rehling)	6
1.1 Ableitung	7
1.2 Begriffe und Konzepte: Netzwerke und Kooperationen	9
1.3 Begriffe und Konzepte: Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit	11
1.4 Wirkungsorientierung durch Selbstevaluation	13
1.5 Besonderheiten des WiKo-Projektes	14
2. Kooperation Jugendhilfe und Schule	19
2.1 Gegenstand und aktuelle Diskurse (Mirjana Zipperle)	20
2.2 Drei Modellprojekte Schule – Jugendhilfe im Vergleich (Sigrid Kallfaß)	29
2.3 Arbeitsfeldspezifische Erkenntnisse und Empfehlungen (Brigitte Rehling und Sigrid Kallfaß)	46
3. Kinderschutz – Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen (Jürgen E. Schwab und Nicole Wegner-Steybe)	48
3.1 Beschreibung des Arbeitsfeldes	49
3.2 Standortbericht	52
3.3 Analyse des Modellprojekts und Forschungsverständnis	56
4. Schlussfolgerungen und allgemeine Hinweise zur wirkungsorientierten Weiterentwicklung von Kooperationen/Netzwerken (Klaus Fröhlich-Gildhoff und Eva Maria Engel, Jürgen E. Schwab, Nicole Wegner-Steybe, Brigitte Rehling, Sigrid Kallfaß)	74
4.1 Differierende Ausgangslagen – ähnliche Erfahrungen und Ergebnisse	76
4.2 Unterschiedliche Erkenntnisse aus den verschiedenen Projekten	77
4.3 Kernelemente gelingender Kooperation	78
4.4 Schlussbemerkungen zum Projektdesign	80
4.5 Erkenntnisse aus den Evaluationen und Ansätzen zur (kontinuierlichen) Erfassung von Wirkungen an den WiKo-Standorten	81
4.6 Zusammenfassende Betrachtung: Was waren Wirkungen?	82
4.7 Transfer: Leitfragen für wirkungsorientierte Kooperation	83
Kontaktdaten der Projektstandorte	85
Kontaktdaten der wissenschaftlichen Begleitung und des Projektträgers	86

Vorwort

Die Kinder- und Jugendhilfe ist in vielen Fällen darauf angewiesen und gesetzlich verpflichtet, mit anderen Stellen zusammenzuarbeiten. Die Gestaltung interaktiver Prozesse ist eine zentrale Aufgabe und gleichzeitig ein wichtiges Arbeitsmittel zur Steuerung und Zielerreichung in der Jugendhilfe. Die Voraussetzungen zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wie Schulen, Gerichten, Jugendpsychiatrien, Ärzten und so weiter sind sehr unterschiedlich und binden hohe zeitliche und personelle Ressourcen.

Mit dem Ziel, Verfahren und Instrumente zu entwickeln, mit denen die Praxis die Wirksamkeit ihrer Angebots- und Arbeitsformen erfassen und beschreiben sowie weiterentwickeln kann hat das KVJS-Landesjugendamt von 2008 bis 2011 das Modellprojekt „Praxiserprobte Verfahren zur Erfassung der Wirkungen von Kooperationsformen der Jugendhilfe (WiKo)“ durchgeführt, dessen Ergebnisse hiermit vorgelegt werden.

Das Thema Wirksamkeit wurde hierbei nicht durch aufwändige Evaluationsforschung, sondern in der alltäglichen Praxis zur Optimierung des eigenen Handelns nutzbar gemacht. Es bedurfte dazu keiner neuen und zusätzlichen Projekte, sondern

wurde mit wissenschaftlicher Unterstützung an vorgesehene oder laufende örtliche Aktivitäten in den aktuellen Arbeitsfeldern „Kinderschutz“ und „Jugendhilfe und Schule“ angesiedelt.

Mit der Veröffentlichung dieses Abschlussberichtes sind die adaptierten sowie entwickelten Materialien und Instrumente im „Werkzeugkoffer Wirkungsorientierung“ auf der KVJS Homepage abrufbar und in der Praxis zu nutzen.

Ein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle den örtlichen Projektträgern und ihren Fachkräften ebenso wie den örtlichen Kooperationspartnern aus dem Schulbereich beziehungsweise den Frühen Hilfen. Ohne das starke Interesse und große Engagement aller Beteiligten hätte WiKo nicht erfolgreich durchgeführt werden können.

Gleichermaßen dankt der KVJS auch den wissenschaftlichen Begleiter/innen aus den vier Hochschulen/Instituten. Sie haben nicht nur die jeweiligen Kooperationsprozesse in den örtlichen Projekten wirksam vorangebracht, sondern selbst die Zusammenarbeit untereinander und mit dem KVJS-Landesjugendamt beispielhaft praktiziert.

Landrat Karl Röckinger
Verbandsvorsitzender

Senator e. h. Prof. Roland Klinger
Verbandsdirektor

Einleitung

Josef Sprenger

Ein bislang noch zu wenig untersuchter Aspekt der Wirkungsorientierung ist die Frage nach der Wirksamkeit von Kooperationsaktivitäten. Um Wirkungen zu erzielen, ist die Jugendhilfe in vielen Fällen darauf angewiesen und gesetzlich verpflichtet (§ 81 SGB VIII), mit anderen Stellen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation und die Entwicklungschancen junger Menschen auswirkt, zusammenzuarbeiten. Die Formen und Vorgehensweisen der Zusammenarbeit der Jugendhilfe mit ihren Partnern sind äußerst vielfältig und binden einen hohen Zeit- und Personalaufwand. Besonders deutlich wird dies in aktuellen und umfassenden Handlungsfeldern wie

- Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule sowie
- Bildung von Netzwerken zum Schutz vor Gefährdungen des Kindeswohls.

Das KVJS-Landesjugendamt führte deshalb in den Jahren 2008 bis 2011 ein Modellprojekt „Praxiserprobte Verfahren zur Erfassung der Wirkungen von Kooperationsformen der Jugendhilfe (WiKo)“ durch. Ziel war es, Träger der Jugendhilfe mit wissenschaftlicher Begleitung dabei zu unterstützen, die Wirksamkeit ihrer Kooperationsaktivitäten zu überprüfen und zu optimieren. Gemeinsam sollte ein „Werkzeugkasten“ praxistauglicher Verfahren und Instrumente erarbeitet und an unterschiedlichen Angeboten und Leistungen der Jugendhilfe in den Arbeitsfeldern „Kinderschutz“ und „Jugendhilfe und Schule“ vor Ort erprobt werden. Hierzu wurden im Sinne von Aktions- und Handlungsforschung in der Praxis Innovationsprozesse direkt bei den Handelnden (Mit-

arbeiter/innen) durch wissenschaftliche Begleitung unterstützt.

Im Juli 2008 wählte der Landesjugendhilfeausschuss vier örtliche Projektträger aus, wovon einer im Arbeitsfeld „Kinderschutz“, die anderen drei Projekte im Arbeitsfeld „Jugendhilfe und Schule“ angesiedelt waren:

- Stadt Freiburg, Sozial- und Jugendamt: Netzwerk und Kompetenzzentrum „Frühe Hilfen“, wissenschaftlich begleitet durch Prof. Dr. Jürgen E. Schwab und Dipl. Psychologin Nicole Wegner-Steybe von der Katholischen Hochschule Freiburg/Institut für angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung
- Stadt Ulm, Fachbereich Bildung und Soziales: Jugendhaus und Ganztagschule als Zentrum der Bildungspartnerschaft im Stadtteil Eselsberg, wissenschaftlich begleitet durch Dipl.-Sozialwissenschaftlerin Brigitte Rehling vom Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V., Frankfurt
- Kreisjugendring Esslingen: Kooperation von Jugendarbeit und Schule in der Gemeinde Weilheim, wissenschaftlich begleitet durch Prof. Dr. Sigrid Kallfaß und Dipl.-Sozialarbeiterin Karin Baur (bis März 2010) vom Steinbeis Transferzentrum Sozialplanung, Qualifizierung und Innovation Weingarten
- Martin-Bonhoeffer-Häuser Tübingen, Universitätsstadt Tübingen und Landkreis Tübingen: Kooperation von Schulsozialarbeit, Schule und Jugendhilfe an zwei Ganztagschulen in der Tübinger Südstadt, wissenschaftlich begleitet durch Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff

und Dipl.-Psychologin Eva-Maria Engel (zeitweilig Dipl. Pädagogin Mirjana Zipperle) vom Zentrum für Kinder- und Jugendforschung an der Evangelischen Hochschule Freiburg

In den vier Projektstandorten wurde mit viel Engagement und zusätzlichem Aufwand an der Zielsetzung des Modellprojektes gearbeitet. Neben der konkreten wissenschaftlichen Begleitung für die einzelnen Projekte auf örtlicher Ebene boten auch der Erfahrungsaustausch und die Qualifizierung der Fachkräfte durch die gesamte Gruppe der wissenschaftlichen Begleiter/innen in standortübergreifenden Fachveranstaltungen wichtige Unterstützung.

Das Modellprojekt WiKo war in zwei Ergebnisebenen angelegt. Zum einen waren die örtlichen Kooperationsbezüge im Blick, zum anderen die Erfassung von deren Wirkungen:

Der Blick auf die in den Projektstandorten vorhandenen **Kooperationsbezüge** zeigte rasch, dass es zunächst erforderlich war, evaluationsfähige Designs zu gestalten. Hierzu leistete die wissenschaftliche Begleitung Beratung und Empowerment für die Qualitätsentwicklung der jeweiligen Kooperationsstrukturen und Kooperationspraxis. Dies erforderte von allen Beteiligten mehr Energie und Zeit, als dies im Vorhinein absehbar war. Im Ergebnis konnten alle Kooperationsbezüge beziehungsweise Netzwerke im Projektverlauf erfolgreich weiter vorangebracht werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind in hohem Maße auf andere Netzwerke und Kooperationsbezüge übertragbar.

Die Erfassung der **Wirkungen** von Kooperationsaktivitäten konnte in den einzelnen Projektstandorten in unterschiedlichem Grad erreicht werden. Hierzu wurden einerseits bereits vorhandene Instrumente für die Zwecke von WiKo adaptiert als auch eine ganze Reihe neuer Instrumente entwickelt, die dem Ziel von WiKo entsprechen, auch außerhalb von Modellbedingungen in die Praxis transferiert werden zu können – selbstverständlich mit den unumgänglichen Anpassungsleistungen entsprechend der jeweiligen örtlichen Voraussetzungen.

Der nun vorliegende Abschlussbericht umfasst die Teile A und B in zwei Bänden. Teil A beinhaltet die Aussagen und Ergebnisse zum Modellprojekt **in gemeinsamer Autorenschaft und kritischer gegenseitiger Reflexion der wissenschaftlichen Begleitung**. Jedem Kapitel ist ein Abstract vorangestellt, das dem Leser einen schnellen Überblick ermöglicht.

Teil B beinhaltet Berichte aus den Projektstandorten (Jugendhilfe und Schule), Materialien, Verfahren und Instrumentarien, die in den vier Projektstandorten verwendet oder selbst entwickelt worden sind.

Neben dem gesamten Abschlussbericht werden die Materialien und Instrumente auf der KVJS Homepage www.kvjs.de im „Werkzeugkoffer Wirkungsorientierung“ eingestellt und sind so für die Arbeit vor Ort, nach jeweiliger Anpassung, nutzbar. Das KVJS Landesjugendamt bietet für den Transfer der WiKo-Erkenntnisse und -Anregungen fachliche Beratung und praxisbezogene Fortbildung im Rahmen seines jährlichen Fortbildungsprogramms an.

1. Wirkungsorientierung am Beispiel von institutionellen Netzwerken und Kooperationen – Bezugspunkte für die Analyse und Auswertung der WiKo-Projekte¹

Brigitte Rehling

Überblick

Manche Herausforderungen und Problemstellungen erfordern für ihre Bearbeitung ein Zusammenwirken der Jugendhilfe mit „fremden“ und unabhängigen Institutionen und Arbeitsfeldern, die andersgeartete Zielstellungen aufweisen. Die Besonderheit des WiKo-Modellprojekts ist darin zu sehen, solche Vernetzungen zum Gegenstand der Wirkungserfassung zu machen und dafür die Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule beziehungsweise zwischen Jugendhilfe und Gesundheitsbereich im Rahmen der Frühförderung auszuwählen.

Damit beinhaltet das Modellprojekt eine doppelte Aufgabenstellung: Herauszufinden war also einerseits, welche Aktivitäten nachweislich welche Wirkungen erzielen und wie diese evaluiert werden können, andererseits aber auch, wie die Vernetzung, also das Zusammenwirken der professionellen Akteure wirkungsorientiert zu gestalten ist. Das heißt, Wirkungsorientierung im Zusammenhang mit Netzwerkarbeit darf nicht darauf verkürzt werden, den Effekten des Zusammenwirkens im Sinne von Endergebnissen und Zielumsetzungen nachzuspüren. Zu fragen ist auch, welche Merkmale der Konzept-, Struktur- und Prozessqualität das Erzielen wünschenswerter Wirkungen und Effekte sowohl für Zielgruppen als auch für die Netzwerkakteure besonders befördern oder sogar unerlässlich sind.

Die Vernetzung verschiedener Institutionen und Arbeitsfelder kann in unterschiedlichen Intensitätsgraden und bei unterschiedlicher Positionierung der Akteure zueinander erfolgen. Wenn zum Beispiel die Jugendhilfe/Jugendarbeit in Ganztagschulen eigenständige Nachmittagsangebote für Schüler/innen realisiert und sich die Kommunikation mit der Schule auf die terminliche Koordinierung beschränkt, ist dies ein „Zusammenwirken“, bei dem die Jugendhilfe/Jugendarbeit als Dienstleister auftritt. Von einer Kooperation der unterschiedlichen Systeme sollte erst dann gesprochen werden, wenn ein Mehrwert für alle beteiligten Akteure/Systeme entsteht beziehungsweise zu erwarten ist und wenn alle beteiligten Akteure an Prozessen der Zielsetzung und Zielumsetzung partizipieren.

¹ Bei den Ausführungen wurden zum einen Vorträge genutzt, die von allen Vertretern/innen der wissenschaftlichen Begleitung bei den sechs zentralen Tagungen der Projektstandorte gehalten wurden. Zum anderen greift die Autorin auf die eigenen langjährigen Erfahrungen als Organisationsberaterin und Supervisorin zurück.

Zu den Variablen, die auf Wirkungen Sozialer Arbeit Einfluss nehmen, gehören nicht nur solche, die mit den jeweiligen Adressaten und ihren Kontexten verbunden sind, sondern auch die Bedingungen, unter denen Leistungsprozesse von den Fachkräften gestaltet werden. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit in Netzwerken. Der Unterschied ist hier allerdings, dass sich in Netzwerken autonome Akteure begegnen, die ihre Kommunikations- und Kooperationskultur und ihre Standards für den internen Aufbau und die Abläufe erst noch entwickeln müssen. Dafür fehlen bei Entstehen eines Netzwerkes die Vorgaben, es ist auch nicht festgelegt, ob einzelnen Akteuren besondere Verantwortung für deren Gestaltung und Entwicklung übertragen wird.

Wie eingangs erwähnt ist mit dem Begriff von Wirkungsorientierung die Anforderung verbunden, dass das jeweilige System oder Netzwerk selbst Nachweise für sein Handeln zu erbringen hat. Dies beinhaltet, dass im WiKo-Modellprojekt selbstevaluative Verfahren in die Praxis und das professionelle Selbstverständnis der vier Netzwerke zu integrieren waren und Projektergebnisse auch daran zu messen sind, ob dies gelungen ist.

1.1 Ableitung

Wirkungsorientierung ist in der Jugendhilfe seit über zehn Jahren ein zentrales Thema. Gemeint ist damit, dass sich die Jugendhilfe an empirisch nachgewiesenen Wirkungen ausrichten und selbst Nachweise für Effekte und Wirkungen des eigenen Handelns erbringen soll. Bereits Ende der 90er Jahre begannen größere Forschungsprojekte mit Untersuchungen zur Wirksamkeit von Jugendhilfeangeboten und Jugendhilfemaßnahmen. Zu den bekanntesten gehören die Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES-Studie) (BMFSFJ 2002) und das Bundesmodell „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“². Gemeinsam ist diesen und auch anderen Forschungen, dass sie sich vor allem auf die Angebote

und Maßnahmen der Erziehungshilfe beziehen.

Befördert wurde die Frage nach wirkungsrelevanten Faktoren und nachweisbaren Effekten unter anderem durch die Implementation von Qualitätsmanagementsystemen, die bereits vor circa 20 Jahren begann. Das Qualitätsmanagement zielt auf die Sicherung und Weiterentwicklung einer verlässlichen und effizienten Leistungsqualität. Die Festlegung von verbindlichen Qualitätsstandards bezog sich dabei auf drei Qualitätsdimensionen, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Mit „Strukturqualität“ sind alle personellen und materiellen Voraussetzungen gemeint, die notwendig sind, eine soziale Dienstleistung zu erbringen. „Prozessqualität“ bezieht sich auf die Abläufe bei der Leistungserbringung und deren mittelbare Sicherung, „Ergebnisqualität“ meint die Effekte, insbesondere den Nutzen („outcome“), der durch die Dienstleistung bei den Empfängern erzielt wird (vgl. Gerull 2003). Die dabei festgelegten Standards für eine erfolgversprechende Praxis basierten vielfach auf theoretischen Konzepten und den Erfahrungen der Fachkräf-

² Modellprogramm des BMFSFJ zur „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“, 2006 – 2008. Bekannt wurde das Modellprogramm unter dem abgekürzten Titel „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“. Im Rahmen dieses Modellprogramms wurde eine neunteilige Schriftenreihe veröffentlicht, die online zugänglich ist: www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de.

te und waren teilweise nur unzulänglich validiert. Empirische Studien zu der Frage, welche Faktoren und Prinzipien dazu führen, dass Jugendhilfe wirkt, waren in Deutschland rar. Modellprojekte zur Wirkungsorientierung sollten helfen, diese Lücke zu schließen.

Besondere Bedeutung für das WiKo-Projekt kommt dem Bundesmodell zur Wirkungsorientierten Jugendhilfe zu, weil hier an elf Modellstandorten das Zusammenwirken unterschiedlicher Institutionen – Jugendamt und Erziehungshilfeträger – betrachtet wurde. Zielsetzung war die Gestaltung einer wirkungsorientierten Steuerung der Hilfen zur Erziehung durch angemessene Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarungen. Im Rahmen dieses Modellprogramms wurden unter anderem auch internationale Forschungen zur Wirkungsforschung aufgearbeitet und zentrale „wirkmächtige Faktoren“ identifiziert (vgl. Schrödter & Ziegler, Wolf)³.

So wichtig diese Entwicklungen waren, so blieb doch ein Aspekt außen vor, der in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus rückte: Manche Herausforderungen und Problemstellungen erfordern für ihre Bearbeitung ein Zusammenwirken der Jugendhilfe mit „fremden“ und unabhängigen Institutionen und Arbeitsfeldern, die andersgeartete Zielstellungen aufweisen. Zwei Arbeitsfelder, das Thema Kinderschutz und die Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule, waren beispielhaft für das WiKo-Projekt ausgewählt worden. Diese Schwerpunktsetzung knüpft

dort an, wo gerade in den letzten Jahren Schwachstellen deutlich geworden sind.

Nur ein Zusammenwirken von Gesundheitsbereich und Jugendhilfe kann frühzeitig Unterstützung anbieten und einem „Fall Kevin“ vorbeugen. Die Kontakte, die niedergelassene Ärzte, Hebammen oder Krankenhäuser zu werdenden Eltern und Familien haben, sind unverzichtbar für ein Erkennen von Überforderungen und Gefährdungen und für die Vermittlung von präventiven Hilfen. Die Jugendhilfe kann in die Kooperation die Kompetenz einbringen, Anzeichen richtig zu deuten und angemessene Angebote zu konzipieren und bereit zu stellen.

Die Kooperation von Jugendhilfe und Schule ist zwar ebenfalls bereits Praxis und existiert durch das Arbeitsfeld der Schulsozialarbeit und Arbeitskreise, aber auch hier gibt es deutlichen Optimierungsbedarf. Zu Recht weist die Ausschreibung des WiKo-Modellprojekts auf die Notwendigkeit hin, vor dem Hintergrund einer wachsenden Zahl von Ganztagschulen solche Verbesserungen in Angriff zu nehmen. Darüber hinaus ist dieser Kooperationsbereich unabhängig von der Schulform mit der Anforderung verknüpft, durch die Zusammenarbeit auch den Bildungserfolg von sozial benachteiligten Kindern zu fördern und soziales Lernen – nicht zuletzt auch als Gewaltprävention – besser in den Schulalltag zu integrieren.

Dass Jugendhilfe auch in Zusammenarbeit mit Schulen, Ärzten, Krankenhäusern und Gesundheitsämtern erbracht wird, ist nicht neu. Neu war aber das Vorhaben, solche Kooperationsprozesse selbst zum Gegenstand der Wirkungserfassung zu machen. Eben dies war die Zielsetzung des WiKo-Projekts. Zu fragen ist also einerseits, welche Aktivitäten nachweislich welche Wirkungen erzielen und wie die-

3 Zu den „wirkmächtigen Faktoren“ findet sich Material insbesondere in Heft 04, Klaus Wolf (2007): Metaanalyse von Fallstudien erzieherischer Hilfen hinsichtlich von Wirkungen und „wirkmächtigen“ Faktoren aus Nutzersicht. Alle Bände der Schriftenreihe sind online zugänglich: www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de

se überprüft werden, andererseits aber auch, wie diese Kooperationsprozesse der professionellen Akteure wirkungsorientiert zu gestalten sind. In den Mittelpunkt der Betrachtung rücken damit Interaktionsprozesse der professionellen Akteure miteinander und die dabei erzielten Ergebnisse für Adressaten, aber auch für die beteiligten Institutionen.

1.2 Begriffe und Konzepte: Netzwerke und Kooperationen

Mit „Netzwerken“ sind hier soziale Systeme gemeint, bei denen **autonome** Akteure miteinander in Kommunikation treten. Bei diesen Akteuren kann es sich um Personen oder um Systeme/Institutionen handeln. Auch bei diesen institutionellen Netzwerken konstituiert sich das Netzwerk in Kommunikations- und Kooperationsforen und Gremien, in denen die Partnerinstitutionen durch konkrete Personen repräsentiert sind.

Zentrales Merkmal eines solchen Netzwerkes ist die Entstehung eines erkennbaren Musters von Beziehungen. Dieses Beziehungsmuster, also die Ordnung des Netzwerkes entsteht erst im Prozess durch das Zusammenspiel und die Positionierung der Akteure (jeder ist Mitgestalter). Herausbilden kann sich dabei durchaus eine hierarchische Ordnung.

Man kann Netzwerke anhand einer Vielzahl von Merkmalen unterscheiden (z. B. Steuerung, räumliche Ausdehnung, zeitliche Stabilität, Formalisierungsgrad ...). Die hier gewählte Typisierung anhand des Netzwerk**zwecks** scheint in unserem Zusammenhang besonders angemessen, weil sich die WiKo-Projekte gut zuordnen lassen.

- Informationsorientierte Netzwerke: Austausch von Wissen und Kompetenzen, die institutionellen Akteure erbrin-

gen ihre jeweiligen Leistungen weiterhin eigenständig.

- Innovationsorientierte Netzwerke: Verknüpfung unterschiedlicher Kompetenzen zur gemeinsamen Entwicklung neuer Konzepte und Leistungen.
- Fallorientierte Netzwerke: bessere Abstimmung und Weiterentwicklung von Leistungsketten.
- Projektorientierte Netzwerke: zeitlich befristete gemeinsame Leistungen.
- Produktorientierte Netzwerke: auf Dauer angelegte gemeinsam zu erbringende Leistungen.

Selbstverständlich kann sich der Zweck eines Netzwerkes im Prozess verändern. Die beschriebenen Typen können auch unterschiedliche Entwicklungsstadien eines Netzwerkes bezeichnen oder gleichzeitig in Netzwerkesubsystemen vorhanden sein.

1.2.1 Vom Zusammenwirken zur Kooperation

Kooperation bezeichnet nicht die eigentliche „Netzwerkätigkeit“, die in der mehr oder minder zielorientierten Kommunikation der Akteure besteht. Vielmehr ist Kooperation ein potenzielles Produkt der Netzwerkkommunikation. Nicht immer, wenn von vernetzter Kooperation die Rede ist, wird tatsächlich auch kooperiert. So kann es etwa sein, dass im Zusammenwirken von Ganztagschule und Jugendhilfe die Jugendhilfe gewissermaßen als Dienstleister für die Schule auftritt und eigenständig konzipierte Nachmittagsangebote für die Schule bereitstellt (Kallfaß 2008). Die Kommunikation der Institutionen beschränkt sich vielleicht auf terminliche Koordinierungen. Um Kooperation handelt es sich dabei jedoch noch nicht. In solchen Fällen scheint es angemessener, einen anderen Begriff zu verwenden, zum Beispiel von einem Zusammenwirken zu sprechen. Von Kooperation kann erst dann gesprochen werden, wenn **ein**



**Mehrwert für alle beteiligten Akteure/
Systeme entsteht beziehungsweise zu
erwarten ist und wenn alle beteiligten
Akteure an Prozessen der Zielsetzung
und Zielumsetzung partizipieren.**

Die oben vorgenommene Unterscheidung anhand des Netzwerkzwecks weist gleichzeitig auf unterschiedliche strukturelle Erfordernisse hin. So kann sich ein Informationsnetzwerk auf ein wenig formalisiertes Zusammenwirken beschränken. Projekt- und produktorientierte Netzwerke benötigen dagegen einen höheren Formalisierungsgrad: klare Zielsetzungen, Regelmäßigkeit, Verbindlichkeit, personale Kontinuität, Regelsetzung und Steuerung.

1.2.2 Bedingungen für die Kooperationsfähigkeit von Netzwerken

So einleuchtend es ist, dass die Vernetzung zwischen Gesundheitsbereich und Jugendhilfe beziehungsweise zwischen Jugendhilfe und Schule sinnvoll und notwendig ist, so ist damit eine bessere Bearbeitung anstehender Herausforderungen und Probleme noch nicht automatisch garantiert. Erfahrungen deuten darauf hin, dass die Produktivität vor allem von zwei zentralen Merkmalen abhängt.

Die Entwicklung eines Netzwerkes ist zum einen abhängig davon, ob es ihm gelingt, ein „ideelles Milieu“ (Reis 2008/100) zu erzeugen. Damit ist gemeint, dass sich die Akteure mit wechselseitigem Respekt begegnen, auf Verlässlichkeit und Verbindlichkeit der Partner vertrauen können und bereit sind, sich mit aktivem Engagement zu beteiligen. Eine solche Kultur benötigt intensive Kommunikation und Entwicklungszeit, insbesondere dann, wenn sich die Akteure anfangs kaum kennen oder sich zunächst mit Vorbehalten begegnen. Das ideelle Milieu ist eine wich-

tige Voraussetzung dafür, dass Interessenunterschiede erfolgreich bearbeitet werden können und eine Verständigung auf Selbstverständnis und Zielstellungen gelingt. Dabei ist der Entstehungsprozess eher ein rückbezüglicher als ein linearer chronologischer Vorgang: die Kommunikationskultur ist zugleich Basis und Ergebnis für beziehungsweise von Verständigungsprozessen.

Das andere Merkmal wurde schon erwähnt: die Mitwirkung im Netzwerk muss für die Akteure einen Mehrwert, einen reziproken Nutzen erbringen oder erwarten lassen. Vernetztes Zusammenwirken beziehungsweise vernetzte Kooperation benötigt den Einsatz zusätzlicher, das heißt in der Ablauforganisation der Einzelorganisationen zunächst nicht kalkulierter Ressourcen. Wenn die Netzwerkakteure auf längere Sicht den Eindruck haben, keinen Gegenwert für die investierten Anstrengungen zu bekommen beziehungsweise wenn sie eine ungleiche Verteilung dieses Gegenwertes wahrnehmen, kann der Zusammenhalt leicht zerbrechen.

Der reziproke Nutzen muss dabei nicht in der direkten Refinanzierung eingebrachter Ressourcen bestehen. Es kann sich auch um ideelle oder nicht durch einen finanziellen Gegenwert berechenbare Vorteile handeln. So kann ein vernetztes Zusammenwirken etwa wichtige Zugänge zu neuen Kontakten eröffnen, zu einer Erhöhung von Besucherzahlen einzelner Einrichtungen oder zur Kompetenzerweiterung von Fachkräften beitragen.

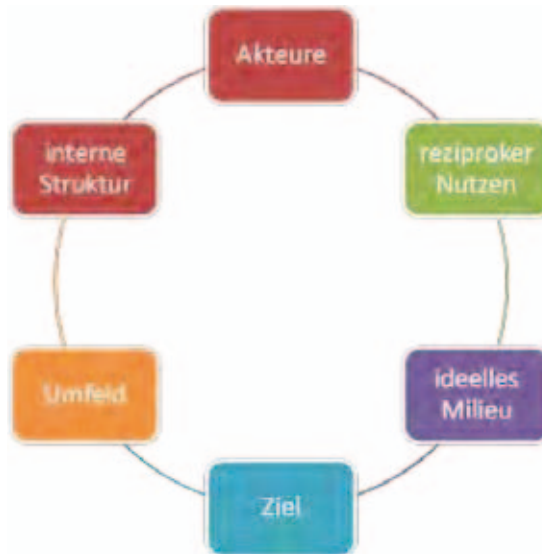
Auch sind unterschiedliche Handlungsebenen zu unterscheiden: Oftmals sind zum Beispiel die Initiatoren von Netzwerken nicht identisch mit denen, die das Netzwerk im Alltag konstituieren. Die Personen, die unmittelbar in Netzwerkformen zusammenarbeiten, nehmen einen

reziproken Nutzen vielleicht bereits aufgrund einer angenehmen und anregenden Kommunikationskultur wahr. Für eine tragfähige und ertragreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Institutionen ist es aber unerlässlich, dass auch aus Sicht dieser Institutionen – repräsentiert durch die Leitungsebenen – wechselseitige Vorteile entstehen.

Damit ist schon angedeutet, dass das Vorhandensein unterschiedlicher Handlungsebenen auch eine Quelle für Schwierigkeiten und Konflikte sein kann. Die Interessen und Perspektiven von individuellen Akteuren in Netzwerken sind nicht zwangsläufig identisch mit den Interessen und Perspektiven der Organisation, die sie vertreten. Dies gilt besonders dann, wenn es sich bei diesen Akteuren um Fachkräfte oder Führungskräfte der unteren bis mittleren Ebenen handelt. Generiert zum Beispiel ein Netzwerk einverständnis eine Idee oder Position, die von den Sichtweisen einzelner im Netzwerk vertretener Institutionen abweicht, so haben Vertreter des Spitzenmanagements eine größere Chance, in ihrer Herkunftsorganisation Hergebrachtes zur Disposition zu stellen und Angleichungen zu erreichen. Vertreter der operativen und unteren Leitungsebene können in Loyalitätskonflikte geraten, die nur durch ein offenes Ansprechen gelöst werden können. Die Bereitschaft zu solcher Offenheit und das Verständnis der Netzwerkpartner ist sowohl Baustein als auch Indikator für das Vorhandensein eines konstruktiven ideellen Milieus.

Das ideale Milieu und der reziproke Nutzen befördern und erleichtern die Eini-gung auf das Selbstverständnis und das notwendige gemeinsame Ziel bezie-hungsweise dessen meist im Prozess er-forderliche Präzisierung. Sie ergeben sich jedoch nicht automatisch und ihr Zustandekommen kann auch nicht von oben

nach unten angeordnet werden. Ob ein Netzwerk eine förderliche Kommunikation und zielorientierte Produktivität entwickelt, ist abhängig von einem komplexen System interner und externer Variablen, die sich teilweise wechselseitig beeinflussen:



11

Es war eine wichtige Anforderung an das WiKo-Projekt genau herauszuarbeiten, welchen Faktoren in den unterschiedlichen Standorten besondere Relevanz bei der Förderung oder Sicherung der Kooperationsfähigkeit beizumessen ist.

1.3 Begriffe und Konzepte: Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit

1.3.1 Wirkung als „Plausibilitätskonstrukt“

Wirkungen Sozialer Arbeit – unabhängig davon, ob es sich um vernetzte Kooperationsformen oder Leistungen einzelner Akteure handelt – ereignen sich nicht in eindimensionalen linearen Kausalzusammenhängen. Vielmehr ist immer ein **interagierendes und interdependentes**

Netzwerk von Einflüssen am Eintreten von Effekten beteiligt. Jedes Individuum empfängt Eindrücke der sozialen, natürlichen, kulturell-ökonomischen Umwelt, die es auf der Grundlage persönlicher Anlagen aktiv bearbeitet, filtert und in Einstellungen und Verhalten umsetzt. Interventionen der Sozialen Arbeit sind nur einige Wirkfaktoren unter vielen anderen und es ist kaum möglich, exakt zu bestimmen, welches Gewicht ihnen beizumessen ist.

Projekte der wissenschaftlichen Wirkungsforschung Sozialer Arbeit streben an, die Effekte sozialpädagogischer Interventionen präzise zu erfassen und wenigstens annäherungsweise von solchen Effekten zu unterscheiden, die anderen Einflüssen zuzuschreiben sind. Dies ist nur mit verhältnismäßig aufwändigen Untersuchungsdesigns möglich: zum Beispiel ist bei einer zu erforschenden Zielgruppe die Ausgangslage vor der Intervention zu erfassen, Art und Inhalt der Intervention muss für alle Zielgruppenmitglieder übereinstimmen, Ausgangslage, Veränderungsprozesse und Prozessergebnisse sind mit denen einer Kontrollgruppe zu vergleichen. Selbst bei solchen Forschungen werden nur Ergebnisse erzielt, denen Wahrscheinlichkeitsgrade attestiert werden können. Man kann also sagen, dass Maßnahmen und Wirkungen der Jugendhilfe nicht in einem ursächlichen Verhältnis zueinander stehen, sondern in einem „wahrscheinlichkeitstheoretischen“. Es handelt sich immer um **sozialwissenschaftliche „Plausibilitätskonstrukte“** (Schwab & Jungklaus & Rehling 2008). Dies gilt auch für die Ergebnisse der eingangs erwähnten Modellprojekte.

Im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe wird der Wirkungsbegriff noch dazu sehr weit gefasst, um hervorzuheben, dass Jugendhilfe nicht auf eng definierbare Effek-

te zielt, sondern auf die Erweiterung von Entwicklungschancen und auf die gesellschaftliche Teilhabe von Kindern und Jugendlichen sowie ihren Familien (Schwab & Jungklaus & Rehling 2008). Dies ist inhaltlich angemessen, aber für eine Wirkungsmessung durchaus problematisch. Zum einen lässt die Bestimmung valider Indikatoren für zielangemessene Effekte viel Interpretationsspielraum. Zum anderen gilt gerade für diese weitreichenden Leitorientierungen, dass hier durch Jugendhilfe kaum zu beeinflussende sozioökonomische Faktoren als besonders „wirkmächtig“ anzusehen sind.

Den Zusammenhang von Maßnahmen und Wirkungen in der Jugendhilfe als Plausibilitätskonstrukt zu verstehen schmälert nicht die Bedeutung der erwähnten Forschungsprojekte. Auch wenn nicht mit letzter Sicherheit nachweisbar scheint, ob es allein die Jugendhilfepraxis war, die zu einer messbaren Wirkung beigetragen hat, so kann festgehalten werden, dass solche Effekte zweifelsfrei erzielt werden und die Jugendhilfepraxis dabei eine wichtige, vielleicht die entscheidende Rolle gespielt hat. Auch lassen sich Unterschiede zwischen erfolgversprechenden, weniger wirksamen und kontraproduktiven Ansätzen, Konzepten und Prinzipien ausmachen.

1.3.2 Zur Bedeutung der Struktur- und Prozessqualität für die Wirkungsorientierung

Zu den Variablen, die auf Wirkungen Sozialer Arbeit Einfluss nehmen, gehören nicht nur solche, die mit den jeweiligen Adressaten und ihren Kontexten verbunden sind, sondern auch die Bedingungen, unter denen Leistungsprozesse von den Fachkräften gestaltet werden. In den Publikationen zur Wirkungsforschung lassen sich zahlreiche Hinweise darauf finden,

dass strukturelle Gegebenheiten, Merkmale der Organisationskultur und Steuerungsvorgaben für Abläufe ebenfalls als „wirkmächtige Faktoren“ anzusehen sind (Schrödter & Ziegler o.J.; Lindner 2008).

Gleiches lässt sich für die Netzwerkarbeit sagen. Der Unterschied ist hier allerdings, dass sich in Netzwerken per definitionem autonome Akteure begegnen, die ihre Kommunikations- und Kooperationskultur und Standards für ihren internen Aufbau und ihre Abläufe erst noch entwickeln müssen. Dafür fehlen bei Entstehen eines Netzwerkes die Vorgaben, es ist auch nicht festgelegt, ob einzelnen Akteuren besondere Verantwortung für deren Gestaltung und Entwicklung übertragen wird.

Vor diesem Hintergrund darf Wirkungsorientierung im Zusammenhang mit Netzwerkarbeit nicht darauf verkürzt werden, den Effekten des Zusammenwirkens im Sinne von Endergebnissen und Zielumsetzungen nachzuspüren. Die oben bereits aufgeführten Fragestellungen, die über die Produktivität von Netzwerken entscheiden können, markieren gleichzeitig auch Bereiche, in denen sich prozessbezogene Wirkungen ereignen können.

1.4 Wirkungsorientierung durch Selbstevaluation

Wenn sich eine wirkungsorientierte Jugendhilfe an empirisch nachgewiesenen Wirkungen ausrichten und selbst Nachweise für Effekte und Wirkungen des eigenen Handelns erbringen soll, so sind damit zwei Anforderungen verbunden. Zum einen hat Jugendhilfe die Verpflichtung, Forschungsergebnisse zur Kenntnis zu nehmen und in ihrem Handeln die wirkmächtigen Faktoren zu berücksichtigen. Zum anderen sind selbstevaluative Verfahren in die Praxis und das professionelle Selbstverständnis zu integrieren.

Veröffentlichungen zur Wirkungsforschung beruhen häufig, auch wenn selbstevaluative Elemente eingebettet sein können, auf Fremdevaluationen. Das heißt, die Forscher betrachten die Praxis der Jugendhilfe als externe Experten und aus externer Perspektive. Selbstevaluation als Wirkungsüberprüfung bedeutet, dass die Akteure der Jugendhilfe die eigene Praxis und ihre Handlungsbedingungen beobachten und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit einschätzen. Seit Beginn der 90er Jahre haben eine Reihe von Modellprojekten und Fachpublikationen die Chancen und Grenzen selbstevaluativer Ansätze aufgezeigt und praxisnahe Hinweise für die Vorgehensweisen bereit gestellt.⁴

Damit Selbstevaluation in der Praxis handhabbar und leistbar bleibt, darf die Frage nach der Rolle und dem Gewicht solcher Wirkfaktoren, die außerhalb der eigenen Handlungsreichweite liegen, weitgehend ausgeblendet bleiben. Die zentrale Frage lautet, ob sich Effekte feststellen lassen, die mit dem eigenen professionellen Handeln und dem, was erreicht werden soll, in plausiblen Zusammenhang stehen. Gleichwohl sind auch bei der Selbstevaluation Grundprinzipien der empirischen Sozialforschung zu beachten. Dazu gehört:

- eine möglichst exakte Definition des zu evaluierenden Gegenstandes, verbunden mit der Verständigung darüber, **warum** eben dieser Gegenstand ausgewählt wurde,
- Klarheit über die intendierten Wirkungen und Festlegung eindeutiger, überprüfbarer Ziele,

⁴ Zu den wichtigsten Autoren gehören Maja Heiner, Hiltrud von Spiegel, Wolfgang Beywl u.a. Zu den Modellprojekten gehört auch das Projekt des Landeswohlfahrtsverbandes Württemberg-Hohenzollern „Qualitätsentwicklung im ASD durch Selbstevaluation“ von 1996 bis 1999



- eine Verständigung auf Bewertungskriterien und relevante Indikatoren, die anzeigen, ob die Ziele erreicht wurden,
- Anwendung von Erhebungsverfahren (z. B. Befragungen, systematische Beobachtung, Dokumentation relevanter Verhaltensweisen/Ereignisse), die über Vorhandensein und Ausprägung dieser Indikatoren Aufschluss geben. Dazu können auch Formen systematischer diskursiver Einschätzungen gehören, die aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Fachkräfte und Adressaten) erfolgen sollten und zu einer „intersubjektiven Validierung“ (Heiner) von Erkenntnissen führen.
- bei prozessbezogener Evaluation mindestens zwei Messzeitpunkte (Vorher – Nachher – Vergleich)⁵.

In der Praxis finden sich vielerorts selbst-evaluative Ansätze. Verbreitet sind insbesondere qualitative Verfahren, wie etwa die systematische kollegiale Beratung, mit denen Prozesse und Ergebnisse von Praxissequenzen diskursiv reflektiert werden. Für die Sicherung der Leistungsqualität, für die Qualifizierung der Fachkräfte und für Impulse der Verbesserung und Weiterentwicklung sind solche Ansätze von großem Wert. Festzustellen ist aber auch, dass Formen systematischer Selbstevaluation, die sich an allen obengenannten Prinzipien orientieren, sehr viel seltener angewandt werden (vgl. Sturzenhecker & v. Spiegel (2008 / 309f). Oft zeigt sich, dass die zu überprüfenden Ziele missverständlich oder interpretierbar sind, was es schwierig macht, eindeutige Indikatoren zu definieren. Auch werden, gerade in der offenen Jugendarbeit, viele Praxissequenzen vorwiegend aus Sicht der Fachkräfte und dann nur einmalig bei Beendigung eingeschätzt.

⁵ Vgl. auch Fröhlich-Gildhoff: „Grundlegende Überlegungen zur Erfassung von Wirkungen“ in Teil B dieses Berichts.

1.5 Besonderheiten des WiKo-Projektes

Die Ausschreibung des WiKo-Modellprojektes beinhaltete mehrere Vorgaben, die für die Prozesse in den Standorten und für die Analyse und Auswertung von Bedeutung waren und sind. Dazu zählt die schon erwähnte Fokussierung des Netzwerk- und Kooperationsaspekts, die wissenschaftliche Begleitung und Beratung der Modellstandorte und der intendierte Praxistransfer von Instrumenten und Verfahren.

1.5.1 Wirkungen von Kooperationsformen

Ziel des WiKo-Projektes war es, Verfahren und Instrumente zur Erfassung der Wirkungen von Kooperationsformen in der Jugendhilfe zu entwickeln, zu erproben und der Praxis zur Verfügung zu stellen. Damit war vorgegeben, dass sich die Entwicklung von Verfahren und Instrumenten zur Wirkungseinschätzung im WiKo-Projekt auf zwei Dimensionen beziehen musste:

Kooperationsdimension:

Zu betrachten war hier

- die Entwicklung der Netzwerksysteme im Projekt und die Frage, welche Bedingungen und Faktoren zur Entwicklung von **Kooperationsfähigkeit** beigetragen beziehungsweise diese gegebenenfalls verzögert haben. Weiterführende Fragestellungen dazu wurden unter Abschnitt 1.2.2 bereits aufgeführt.
- ob es Wirkungen und Effekte für die beteiligten Netzwerkakteure gegeben hat, also
 - ob die Netzwerkkommunikation und Netzwerkkooperation zu einem Mehrwert für die beteiligten institutionellen Partner und ihre Repräsen-

tanten in den Netzwerkforen geführt hat,

- ob solche Wirkungen auf den Kreis der aktiven Systemrepräsentanten beschränkt waren,
- ob es durch das Netzwerk Impulse der Innovation und Organisationsentwicklung für die einzelnen Institutionen gab und ein entstandener „reziproker Nutzen“ als Systemlernen gewertet werden könnte.

Zielsetzungs-/Leistungsdimension:

Zu betrachten war hier

- ob es Wirkungen und Effekte für die Adressaten gegeben hat und ob definierte Ziele für die kooperativen Leistungen erreicht wurden.
- ob Wirkungen und Effekte in Bezug auf die Qualität der Leistungserbringung identifiziert werden konnten, also ob die Kooperationsprozesse/Kooperationsprojekte zu besseren beziehungsweise erweiterten Dienstleistungen geführt haben, und ob dies Veränderungen waren, die eine einzelne der beteiligten Netzwerkinstitutionen allein nicht hätte erreichen können.

1.5.2 Wissenschaftliche Begleitung im WiKo-Projekt – Handlungsforschung und Beratung

Im Ausschreibungstext des WiKo-Projektes definierte der KVJS die Aufgabenstellung der wissenschaftlichen Begleitung für die Modellstandorte als „Praxisberatung“ und „Unterstützung bei der Erarbeitung von Verfahren und Instrumenten“. Diese Aufgabenstellung war weit genug gefasst, um unterschiedlichen Ausgangslagen, Zielstellungen und Erfordernissen vor Ort ausreichende Freiräume für Konkretisierungen und Schwerpunktsetzungen zu geben. Drei Kernelemente lassen sich identifizieren, welche die wissenschaftliche Begleitung insgesamt geprägt

haben – wenn auch mit jeweils unterschiedlicher Ausprägung an den Standorten.

- **Handlungsforschung, verbunden mit Elementen der formativen Fremdevaluation:** „In der Handlungsforschung sind jene Menschen und Menschengruppen, welche von den Wissenschaftlern untersucht werden, nicht mehr bloße Informationsquelle des Forschers, sondern Individuen, mit denen sich der Forscher gemeinsam auf den Weg der Erkenntnis zu machen versucht.“ (Kurt Lewin⁶). Im Vordergrund der Handlungsforschung stehen ein strikter Praxisbezug und die Intention unmittelbarer Wirksamkeit und Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse. Bei der Formulierung und der Bearbeitung der Forschungs-Leitfragen begegnen sich Wissenschaftler und Praktiker auf Augenhöhe und als wechselseitig Lernende. Die Trennung in Forschungsobjekt (Wissenschaftler) und zu erforschendem Objekt (Praktiker, Akteure vor Ort) ist weitgehend aufgehoben. Die formative, das heißt prozessbegleitende Evaluation eröffnet die Chance, Forschungsergebnisse sofort wieder in den Prozess zurück zu melden.

Die Verbindung von Handlungsforschung mit formativer Fremdevaluation trägt der Tatsache Rechnung, dass manche Sachverhalte einer Binnenreflektion kaum zugänglich sind. Es ist gerade der externe Blick des Forschers, der dazu beitragen kann, „blinde Flecken“ aufzuzeigen und neue, weiterführende Impulse in einen Prozess einzubringen.

- **Beratung als Fortbildung:** Die Zielsetzung des WiKo-Projektes war mit spezifischen Kompetenzanforderungen an die Akteure vor Ort verbunden

⁶ Zit. bei Stangl

den, die sich nicht gänzlich deckten mit den vorhandenen Wissens- und Erfahrungsständen. Die wissenschaftliche Begleitung übernahm hier die Aufgabe, theoretische Grundlagen und Forschungsergebnisse zu Netzwerken und Netzwerkkooperation, zur Wirkungsorientierung sowie methodische Grundlagen der Evaluation/Selbstevaluation zu vermitteln. Dies geschah zum einen durch Vorträge bei den zentralen Projekttagungen, deren Schwerpunkte in der KVJS-Steuerungsgruppe gemeinsam ausgewählt wurden. Zum anderen ergaben sich vertiefende oder weiterführende Fragestellungen und Qualifizierungsbedarfe in den Modellstandorten, die vor Ort bearbeitet wurden.

- **Beratung als ressourcenorientiertes Empowerment der Systeme vor Ort:** dieser Rollenanteil der wissenschaftlichen Begleitung weist Berührungspunkte zur Handlungsforschung auf, ist aber nicht mit ihr identisch. Auch Handlungsforschung hat eine emanzipatorische Programmatik, betont aber den Forschungsaspekt. Im Unterschied dazu ist bei der ressourcenorientierten Beratung der Dienstleistungsaspekt gegenüber den zu Beratenden stärker akzentuiert. In jedem Modellstandort gab es bereits Ansätze der Netzwerkkooperation und damit verbundene Erfahrungen und Kompetenzen. Das Prinzip der Ressourcenorientierung erfordert, solche Stärken wahrzunehmen, zu würdigen und darauf aufzubauen. Darüber hinaus ist mit diesem Prinzip verbunden, den lokalen Kooperationspartnern mit einer Haltung des Zutrauens in deren Kompetenzen und Problemlösungskraft zu begegnen. So verstandenes Empowerment bemüht sich deshalb vor allem darum, den Akteuren vor Ort die eigenen Stärken bewusst zu machen. Die zu leistende Beratung und Unterstützung muss sich wesentlich auf die von den lokalen Akteuren

selbst wahrgenommenen Fragestellungen beziehen.

1.5.3 Praxistransfer

Instrumente und Verfahren, die im WiKo-Projekt entwickelt und erprobt wurden, sollen in die Praxis transferiert werden. D.h. sie müssen auch außerhalb von Modellbedingungen mit den zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen des Praxisalltags vereinbar und wiederholbar sein. Begünstigt wurde die Umsetzung dieser Anforderung durch die Tatsache, dass die Förderung der Modellstandorte auf die für sie kostenfreie wissenschaftliche Begleitung und die Ausrichtung zentraler Projekttagungen beschränkt war. Die Kommunikation und Kooperation im Netzwerk musste mit den vorhandenen Ressourcen geleistet werden. Gleichwohl boten die kontinuierliche Begleitung sowie der Austausch und die Fachbeiträge bei den Tagungen Vorteile, die bei einem Transfer wegfallen. Umso wichtiger war es für die Akteure vor Ort und die wissenschaftliche Begleitung, bei der Entwicklung von Instrumenten und Verfahren die Handlungsmöglichkeiten und Handlungsbeschränkungen außerhalb von Modellbedingungen im Auge zu behalten.

Die größte Hürde für den Transfer besteht wohl bei der Anwendung von Techniken und Instrumenten systematischer Selbstevaluation. Entsprechende Vorbehalte und Schwierigkeiten zeigten sich auch bei den Modellstandorten vor Ort. Der Schwerpunkt „Selbstevaluation“ war deshalb mehrfach Thema bei den zentralen Tagungen. Um die Entwicklung und Erprobung entsprechender Instrumente zu erleichtern und die Chance der Übertragbarkeit zu erhöhen, betonte die wissenschaftliche Begleitung die Zulässigkeit einer Beschränkung auf Wesentliches: Um zu hinreichend validen Einschätzungen zu gelangen, ist es in der Praxis erlaubt,

Zielsetzungen zu priorisieren und nur die wichtigsten Ziele für eine Überprüfung auszuwählen. Bei den diskursiven Verfahren zur Einschätzung von Verläufen und Ergebnissen ist darauf zu achten, dass Bewertungskriterien und Bewertungsindikatoren explicit benannt werden und mehrere Perspektiven (darunter auch die von Leistungsadressaten) einbezogen werden.

Literatur

Bauer, P., Otto, U. (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. II Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive, Tübingen, dgvt-Verlag

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2002): Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe

Gerull, P. (2003): Qualitätsmanagement sozialer Dienstleistungen, Hessisch-Oldendorf (durch den Autor als CD-R vertrieben)

ISA Planung und Entwicklung GmbH Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft: Praxishilfe zur wirkungsorientierten Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung, Schriftenreihe „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ Band 9

Heiner, M. (Hrsg.) (1988): Praxisforschung in der sozialen Arbeit, Freiburg i. Br., Lambertus Verlag

Heiner, M. (Hrsg.) (1994): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br., Lambertus Verlag

Heiner, M. (1999): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg i. Br., Lambertus Verlag

Heiner, M., Meinhold, M., v. Spiegel, H. (1998): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br., Lambertus Verlag

Helmcke, M. (2008): Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement, Bielefeld, Kleine-Verlag

Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Stuttgart, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern (Hrsg.) (1999): Qualitätsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst – Förderung von Modellen zur Handlungs- und Wirkungsforschung (Selbstevaluation) 1996 bis 1999, 2 Bände, Stuttgart

Lindner, W. (Hrsg.) (2008): Kinder und Jugendarbeit wirkt, 1. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kallfaß, S. (2008): Unveröffentlichtes Manuskript

Meinhold, M. (1996): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Freiburg i. Br., Lambertus Verlag

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden, Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation, Gütersloh, Eigenverlag Bertelsmann-Stiftung

Radatz, S. (2000): Beratung ohne Rat-schlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wien, Verlag systemisches Management

- Rehling, Brigitte (2000): Selbstevaluati-
on als Verfahren für Qualitätsentwicklung
und Qualitätssicherung, in: Sozialmaga-
zin, Heft 3
- Reis, C. (2008): Entwicklung kooperativer
Strukturen zur Unterstützung Alleinerzie-
hender im SGB II, Expertise im Auftrag des
BMFSFJ, Frankfurt
- Schrödter, M., Ziegler, H.: Was wirkt in der
Kinder- und Jugendhilfe? Internationa-
ler Überblick und Entwurf eines Indikato-
rensystems von Verwirklichungschancen,
Schriftenreihe „Wirkungsorientierte Ju-
gendhilfe“ Heft 2
- Schubert, H. (Hrsg.) (2000): Netzwerkma-
nagement. Koordination von professio-
nellen Vernetzungen – Grundlagen und
Beispiele. Wiesbaden, VS Verlag für Sozial-
wissenschaften
- Schubert, H.: Das Management von Ak-
teursnetzwerken im Sozialraum, in: Bau-
er, P., Otto, U. (Hrsg.) (2005): Mit Netzwer-
ken professionell zusammenarbeiten. Bd.
II Institutionelle Netzwerke in Steuerungs-
und Kooperationsperspektive, Tübingen,
dgvv-Verlag, S. 73 ff
- Schwab, Jürgen E., Rehling, B., Jungklaus,
B. (2008): Unveröffentlichtes Manuskript
- v. Spiegel, H. (1993): Aus Erfahrung lernen.
Qualifizierung durch Selbstevaluation,
Münster, Votum-Verlag
- Stangl, W. (o.J.): Online-Arbeitsblätter For-
schungsmethoden: Handlungsforschung,
www.stangl-taller.at
- Sturzenhecker, B. & v. Spiegel, H.: Was hin-
dert und fördert Selbstevaluation und
Wirkungsreflexion in der Kinder- und Ju-
gendarbeit?, in: Lindner, W. (Hrsg.) (2008):
Kinder und Jugendarbeit wirkt, 1. Aufl.,
Wiesbaden, S. 309 ff
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992): Organisati-
onsberatung. Neue Wege und Konzepte,
Wiesbaden, Gabler-Verlag
- Wolf, K. (2007): Metaanalyse von Fallstudi-
en erzieherischer Hilfen hinsichtlich von
Wirkungen und „wirkmächtigen“ Faktoren
aus Nutzersicht, Schriftenreihe „Wirkungs-
orientierte Jugendhilfe“ Band 4

2. Kooperation Jugendhilfe und Schule

Überblick

Das Kapitel 2 dieses Berichts befasst sich mit dem Kooperationsbereich Schule und Jugendhilfe anhand von grundlegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen (Berichtsteil 2.1). Es stellt die drei WiKo-Standortberichte Esslingen/Weilheim, Tübingen und Ulm (Teil B) vor und vergleicht Strukturen, Prozesse und Wirkungsanalysen dieser drei WiKo-Standorte (Berichtsteil 2.2). Anschließend werden arbeitsfeldspezifische Erkenntnisse und Empfehlungen kurz zusammengefasst (Berichtsteil 2.3).

Die Autorin des Berichtsteils 2.1 leitet vor dem Hintergrund einer über 20jährigen Diskussion die Notwendigkeit, die Chancen und die Probleme der Zusammenarbeit der beiden Systeme Jugendhilfe und Schule ab. Sie zeigt auf, dass die Kooperation Schule und Jugendhilfe angesichts des demografischen Wandels, der diversen Schulreformediskussionen sowie der Forschung und Praxis, vor allem im Rahmen der Ganztageschule sowie des Zusammenwirkens formeller und informeller Bildungsprozesse, besondere Bedeutung erhält.

Ergänzend werden im Teil B die drei Kooperationen im Rahmen des WiKo-Projekts von den Projektbegleiter/innen im Zusammenwirken mit den im Projekt aktiven Fachkräften vorgestellt. Die Kurzberichte von jeweils fünf bis sieben Seiten sind kooperative Produktionen der Akteure an den Standorten. Dabei werden die Strukturen, Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen, die Meilensteine und Stolpersteine der Zusammenarbeit in den drei Projektjahren beschrieben. Die dabei in den drei Entwicklungsjahren für die lokalen Prozesse der Zusammenarbeit wichtigen oder auch im Projekt selbst entwickelten Methoden werden angefügt. Die Berichte machen deutlich, dass die Jugendhilfe, sei es als Arbeit mit benachteiligten einzelnen Schülerinnen und Schülern, als auch als Jugendsozialarbeit mit präventivem Anliegen und auch als Jugendarbeit, die sich an alle Jugendlichen richtet, Schule bereichert. Ferner auch, dass die Jugendhilfe in ihren Kernaufgaben von der Kooperation erkennbar profitiert.

Im Berichtsteil 2.2 werden auf der Basis der Berichte der Standorte (siehe Teil B) einerseits, sowie anhand eines Round-Table-Gesprächs und einer schriftlichen Befragung an den Standorten andererseits, die Vorgehensweisen noch einmal verglichen. Ziel ist es, die Vielfalt der Rahmenbedingungen und Möglichkeiten aufzuzeigen. In diesem Kapitel wird deutlich, dass gute und stabile kooperative Entwicklungen auf der Ebene der zusammenarbeitenden Personen sich nicht immer gleichermaßen als gute und stabile Kooperation der Träger darstellen. Das Interesse und die Bereitschaft auf der Ebene von Verwaltung und Politik werden jedoch als Grundlage für nachhaltige und übertragbare Entwicklungen gebraucht.

Abschließend werden unter 2.3 noch einmal zusammenfassend arbeitsfeldspezifische Erkenntnisse für das Handlungsfeld Schule und Jugendarbeit herausgestellt und wird die Schaffung weiterer Möglichkeiten der Kooperation zwischen beiden Systemen in den Regionen des Landes Baden-Württemberg als Teil sowohl der Schulentwicklung als auch der Jugendhilfeplanung empfohlen.

2.1 Gegenstand und aktuelle Diskurse

Mirjana Zipperle

Jugendhilfe und Schule sind zwei gesellschaftliche Systeme mit unterschiedlichen Funktionen. Die bisher getrennte Verantwortungsverortung und die damit einhergehenden eher separaten Entwicklungslinien prägen die beiden Arbeitsbereiche in ihren Unterschiedlichkeiten heute immer noch, auch wenn sie mit den selben Kindern und Jugendlichen zu tun haben und durch den Ausbau der Ganztagschule die zeitlichen Überschneidungen enorm sind. Es stehen sich auf der organisatorischen Ebene zwei unterschiedliche und voneinander getrennte Systeme entgegen mit weitgehend eigenständigen gesetzlichen Regelungen. Jugendhilfe ist ein weitgehend ausdifferenziertes, spezialisiertes und dezentral organisiertes Angebot in unterschiedlicher Trägerschaft, das von den Adressaten überwiegend freiwillig in Anspruch genommen wird, während Schule eher homogen organisiert und zentral verwaltet wird und durch die Schulpflicht für alle Kinder und Jugendliche verpflichtend angenommen werden muss. (vgl. Oelerich, 2002)

Vielfältige Praxisentwicklungsprojekte zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule sind in den letzten 20 Jahren entstanden, haben sich zur Aufgabe gemacht, diese unterschiedlichen Systeme sinnvoll zu ergänzen und stellen heute einen wichtigen Teil der sozialen Infrastruktur für Kinder und Jugendliche dar. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Kooperationsverhältnis von Jugendhilfe und Schule geklärt wäre, vielmehr befindet sich dieses gerade im Kontext der Ganztagschulentwicklung in einem stetigen Entwicklungs- und Findungsprozess.

Die gesellschaftliche Relevanz einer Kooperation von Jugendhilfe und Schule wird in Bezug auf unterschiedlichste Dimensionen hervorgehoben:

- Aus familien- und sozialpolitischer Perspektive steht die Kooperation von Jugendhilfe und Schule für die Realisierung einer ganztägigen Betreuung von Schülerinnen und Schülern: „Gesellschaftliche Veränderungen machen zunehmend eine institutionell gesicherte Betreuung und Versorgung von Kindern und jüngeren Jugendlichen außerhalb der eigenen Familie notwendig, nicht zuletzt um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Berufstätigkeit beider Eltern zu gewährleisten“ (Oelerich, 2007, S. 119). Auch mit Blick auf die Kinder und Jugendlichen soll ihnen durch die Kooperation bei der Bewältigung einer zunehmend individualisierten Gesellschaft Unterstützung angeboten werden können.
- Dies erfährt nicht zuletzt durch den demographischen Wandel unserer Gesellschaft und dem damit einhergehenden knapper werdenden ‚Gut Kind‘ eine große Bedeutung. Es wird gefordert zukünftig durch subjektorientierte Unterstützung mehr dafür zu tun, dass alle Kinder und Jugendlichen an einer Wissensgesellschaft teilhaben können.
- Auch die Veränderung der Schule als einer zentralen gesellschaftlichen Institution im Prozess des Aufwachsens von Kindern erfordert ein Nachdenken über Verbindungen zwischen staatlich gesteuerten Teilsystemen. So wird die vermehrt diskutierte Öffnung der Schulen hin zum Gemeinwesen und zur autonomen Profilbildung in der Schulentwicklung in den Kontext des Diskurses um ‚Regionale Bildungslandschaften‘ beziehungsweise ‚Bildungsregionen‘ gestellt und die darin verankerte Kooperati-

on zwischen Schule und außerschulischen Akteuren in den strategischen Mittelpunkt gerückt (vgl. Kucharz et al., 2009, S. 3ff.; Bastian & Rolff, 2002). Auf der Ebene des Personals bedeutet dies: Wenn Ganztagschule mehr sein soll als ganztägiger Unterricht, wenn Schule zum Lebensort von jungen Menschen werden soll, dann braucht es zum bestehenden Personal zusätzliche sozialpädagogisch qualifizierte Fachkräfte.

- Die zentrale gesellschaftliche Aufgabe ist es – wie im 11. und 12. Kinder- und Jugendbericht gefordert –, Kindern und Jugendlichen ein Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung zu ermöglichen und die Kooperation von Jugendhilfe und Schule im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung für Bildung, Erziehung, Betreuung für Kinder im schulpflichtigen Alter zu gestalten (vgl. BMFSFJ, 2005, BMFSFJ, 2001). Es geht also darum, zwei gesellschaftliche Systeme zusammenzubringen, um „Kindern und Jugendlichen bei der Bewältigung ihrer vielfältigen Anforderungen des biographischen Bildungs- und Lebensführungsmanagements in modernen Gesellschaften zu unterstützen“ (Maykus, 2005, S. 5)
- In der Kinder- und Jugendhilfe hat die Kooperationsabsicht mit der Schule schon eine längere Tradition. Das SGB VIII sieht einen Teil der Kinder- und Jugendhilfeangebote nah an der Schule (z. B. Schulsozialarbeit). Seit circa zehn Jahren ist zudem eine intensive Debatte um ein adäquates (ganzheitliches) Bildungsverständnis in Gang gekommen, das in der Jugendhilfe zu einer folgenreichen Neuorientierung geführt hat (vgl. als Ausgangspunkt Münchmeier, Otto & Rabe-Kleberg, 2002; zuletzt Rauschenbach, 2009). Ein subjektorientierter Bildungsbegriff umfasst neben der Aneignung von Wissen und Kenntnissen auch die Persönlichkeitsentwicklung, soziale Kompeten-

zen und Wertorientierungen (vgl. Trepow, 2004). Vor diesem Hintergrund werden unter den Aspekten „Ganztagsbildung“ (vgl. Coelen, 2002; Coelen & Otto, 2008), Einheit von „Bildung, Erziehung, Betreuung“ im kommunalen Raum (vgl. BMFSFJ, 2005), Ausbau einer sozialen Infrastruktur (vgl. Flad & Bolay, 2007; Oelerich, 2007) sowie kommunale Bildungsplanung (vgl. BMFSFJ, 2005; Maykus, 2005; 2007b; Olk, 2008) unterschiedliche Modelle der Gestaltung des öffentlichen Aufwachsens für Kinder und Jugendliche im schulpflichtigen Alter stets in der Kooperation von Jugendhilfe und Schule diskutiert.

Es ist also deutlich, dass es genügend Gründe für die Kooperation von Jugendhilfe und Schule gibt. Sie ist in vieler Hinsicht notwendig, aber nicht einfach zu realisieren. Die Entwicklung eines für alle Akteure gewinnbringenden Prozesses der Kooperation ist in vielen Feldern schwierig und konflikträftig (vgl. Deinet, 2001). Zum einen begegnen sich Schule und Kinder- und Jugendhilfe aufgrund ihrer institutionellen Verankerung sowie ihrer personellen und finanziellen Ausstattung keineswegs „auf gleicher Augenhöhe“; anders als in einigen Teilbereichen der Jugendhilfe stehen Notwendigkeit und Legitimationsgrundlage der Schule nicht in Frage. Zum anderen vollzieht sich die Kooperation in einem komplexen Akteursgefüge, in dem unterschiedliche Interessen, Positionierungen, fachliche Orientierungen und Zielsetzungen eine Rolle spielen. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule nicht um jeden Preis zu fordern ist wichtig. Die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren ist komplex, braucht Zeit und Ressourcen. Somit ist die Frage nach den Wirkungen beziehungsweise die Arbeit an einer wirkungsorientierten Kooperation ein legitimer und folgerichtiger Schritt.

Kooperation Jugendhilfe – Schule: ein Feld heterogener Ausprägungen

Wenn von der Kooperation von Jugendhilfe und Schule gesprochen wird, kann damit ganz Unterschiedliches gemeint sein. ‚Kooperation Jugendhilfe – Schule‘ ist ein Oberbegriff unter dem vielfältigste Arbeitsbeziehungen zwischen der Schule und Arbeitsfeldern der Jugendhilfe firmieren. Es ist zu differenzieren danach,

1. welche Arbeitsfelder an der Kooperation beteiligt sind. Dabei sind die Kooperationsfelder Schulsozialarbeit, Jugendarbeit und Schule, Kindertageseinrichtungen und Schule (insbesondere dem Schülerhort) und Hilfen zur Erziehung und Schule die gängigsten. Die unterschiedlichen Erscheinungsformen sind zudem geprägt durch eine starke Heterogenität in organisatorischer, institutioneller und konzeptioneller Hinsicht.

2. auf welcher Ebene die Kooperation angesiedelt ist. Es gibt sowohl einzelfallbezogene Kooperation, insbesondere zur integrierten Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderem Unterstützungsbedarf, als auch einzelfallunabhängige beziehungsweise sozialraumbezogene Kooperation zur Gestaltung einer gemeinsam verantworteten sozialen Infrastruktur (vgl. Bolay, Flad & Gutbrod, 2003). Letztere hat sich häufig als Voraussetzung für eine gelingende einzelfallbezogene Kooperation erweisen. Nur wenn sich Personen kennen, um die jeweiligen Unterstützungsangebote des anderen wissen und ein gemeinsames Netzwerk besteht, kann Zusammenarbeit gelingen.

3. welche Ziele verfolgt werden. Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit sollten die Bedürfnisse und Förderbedarfe von Kindern und Jugendlichen stehen. Hierzu können noch andere Teilziele hinzukommen. So

werden in der KVJS-Broschüre ‚Jugendhilfe und Schule effektiv vernetzen‘ unter anderem folgende Ziele der Kooperation von Jugendhilfe und Schule benannt:

- Gestaltung und Abstimmung von Bildungsbedingungen
- Abbau von Bildungsbenachteiligung und Ausgrenzung
- Individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen und gesellschaftliche Integration
- Stärkung der Elternkompetenz
- Verbesserung des Übergangs von Kindertageseinrichtungen in die Grundschule
- Verbesserung des Kinderschutzes von Kindern bei Kindeswohlgefährdung
- Förderung der Selbstbestimmung, der gesellschaftlichen Mitverantwortung und des sozialen Engagements junger Menschen
- Verbesserung des Übergangs Schule – Beruf
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

Neben diesen adressatenorientierten Zielen dürfen in der Kooperation von Jugendhilfe und Schule die institutionsbezogenen und fiskalischen Interessen und Ziele nicht unterschätzt werden.

4. wie die Zusammenarbeit verstanden beziehungsweise gelebt wird. Bolay (2010) unterscheidet drei Formen wie Kooperation konzeptionell definiert und wann eigentlich von einem Kooperationsverhältnis gesprochen werden kann. Beim Typus der Subsumtion wird ein Partner (meist die Jugendhilfe) in einem Unterordnungsverhältnis zu Hilfsdiensten degradiert und erfährt eben nicht die Zusammenarbeit auf ‚gleicher Augenhöhe‘. Mit dem Typus der Diffusion wird benannt, wenn sozialpädagogische Kompetenz in das Professionsgefüge

der Schule integriert wird, ohne die fachliche Zugehörigkeit beim Ausgangssystem Jugendhilfe zu belassen. Nur beim Typus der Differenz ist die Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule kooperativ angelegt, indem die jeweiligen Aufgaben klar auseinander gehalten werden und die unterschiedlichen Funktionsbestimmungen produktiv verzahnt und anerkannt werden. Auf die Gefahr, dass Schule mit Jugendhilfe eher in Form eines hierarchisch geprägten Nebeneinander, statt eines anerkennenden Miteinander zusammenarbeitet, weisen auch die Ergebnisse der Studie zu Schulkooperationen (Behr-Heintze & Lipski, 2005) sowie die Auswertungen zur Zusammenarbeit von Schulen mit außerschulischen Partnern (vgl. AGJ, 2008) im Rahmen der StEG-Studie hin.

Diese Differenzierungen machen deutlich, dass die Kooperation von Jugendhilfe und Schule entscheidend von ihrer jeweiligen regional vorhandenen Infrastruktur (welche Angebote zur Kooperation gibt es überhaupt?), deren historischer Entwicklung sowie der darin entstandenen Tradition und Dynamik der Kooperation geprägt ist (Zipperle et al., 2008; Zipperle & Bolay, 2011). Kooperationsgestaltung und Kooperationslernen ist eine auf der kommunalen Ebene zu bearbeitende Aufgabe, die jedoch von bundes- und landesrechtlichen Setzungen entscheidend beeinflusst wird. Die Aufforderungen zu lokal ausgehandelten Bildungslandschaften mit dem Ziel der Vernetzung der vor Ort relevanten Akteure und Bildungsorte geht in die richtige Richtung (Täubig, 2009). Lokale Entwicklungsprojekte, wie sie im Projektzusammenhang von WiKo durchgeführt werden, sind dabei ein wichtiger Ansatzpunkt.

Die Auswirkungen der Kooperation auf die Kinder- und Jugendhilfe sind insbesondere im Kontext von Ganztagschule nicht

zu unterschätzen und wurden bisher nicht umfassend untersucht.⁷ Darauf reagiert das vom KVJS durchgeführte Forschungsprojekt zu den „Auswirkungen des Ausbaus der Ganztagschulen auf die Strukturen und Arbeitsweisen der Kinder- und Jugendhilfe in Baden-Württemberg“. Es fragt nach Wechselwirkungen der beiden Systeme, die sich zwischen Konkurrenz und Leistungsabbau, neuen Kooperationen und der Anregung innovativer Angebote bewegen kann (vgl. KVJS, 2011). Somit wird deutlich, dass die Kooperation einen Wandel sowohl bei der Jugendhilfe als auch der Schule längerfristig bewirkt beziehungsweise bewirken muss.

Da in den Projektberichten (siehe Teil B) insbesondere die Kooperation von Jugendarbeit und Schule (WiKo-Projekte Weilheim und Ulm) sowie Hilfen zur Erziehung/Schulsozialarbeit und Schule (WiKo-Projekte Tübingen und Ulm) thematisiert werden, werden diese zwei spezifischen Formen nochmals vertieft dargestellt:

Kooperation Jugendarbeit – Schule:

Traditionell hat sich das Arbeitsfeld der Jugendarbeit eher als Gegenpol zur Schu-

⁷ Im Bereich der Schulentwicklungsforschung fragte die „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen – StEG“ unter dem Terminus „Kooperation“ auch nach Außenbezügen der Schulen, ohne dabei jedoch die Kinder- und Jugendhilfe besonders hervorzuheben (vgl. Holtappelts et al., 2010). Ebenso widmet sich die Fremdevaluation an allgemeinbildenden Schulen in Baden-Württemberg, zu der diese Schulen seit 2008/2009 verpflichtet sind, auch dem Merkmal „Kooperation mit Schulen und außerschulischen Partnern“, jedoch nicht im für alle Schulen obligatorischen Bereich, sondern im sog. „Wahlpflichtbereich“, bei dem die Schulen aus einer Reihe verschiedener Merkmale sich u.a. auch für dieses Merkmal entscheiden können. Erfahrungen zu diesem Evaluationsmerkmal wurden bislang noch nicht publiziert.

le verstanden. Mit dem Begriff der außerschulischen Jugendbildung wurde und wird verdeutlicht, dass Jugendarbeit (wie die gesamte Kinder- und Jugendhilfe) ein für Kinder und Jugendliche wichtiger Bildungsort neben der Schule und der Familie ist. Jugendarbeit ist anerkannt als eigenständiger und gleichberechtigter Teil des Bildungswesens. Alleinstellungsmerkmale sind seit je her die Prinzipien der Jugendarbeit, die die Angebote bestimmten. Orientierungspunkte wie Freiwilligkeit, Altersheterogenität, Selbstorganisation, Pluralität und Flexibilität stellen Prämissen dar, die überwiegend den schulischen Prinzipien entgegenstehen (Deinet & Sturzenhecker, 2005). Nach § 11 SGB VIII ist Jugendarbeit beauftragt mit ihren Angeboten an Interessen junger Menschen anzuknüpfen und ihnen Mitbestimmung und Mitgestaltung zu ermöglichen. Diese Merkmale gelten sowohl für die offene als auch für die verbandlich organisierte Jugendarbeit.

Dennoch ist in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit Schulen ein wichtiger Bestandteil der Jugendarbeit geworden. Die Schule ist als große und umfassende Bildungs- und Sozialisationsinstanz ein zentrales Element im Heranwachsen von Kindern und Jugendlichen. Unter dem Stichwort Schulbezogene Jugendarbeit wird in Kooperation mit der Schule versucht, Kinder und Jugendliche auch in ihrer Lebenslage als Schüler/innen zu unterstützen und Brücken zwischen den unterschiedlichen Bildungs- und Lebensorten zu bauen. Die Zusammenarbeit mit der Schule kann in unterschiedlichsten Kontexten sinnvoll sein, wie beispielsweise im Rahmen von Unterstützungsangeboten im Übergang Schule – Beruf oder sozialpädagogisch ausgerichteten Projekten im Klassenverbund.

In der Expertise zur Zukunft der Jugendarbeit in Baden-Württemberg stellen

Rauschenbach et al. klar, dass die „Herausforderungen nicht alleine um den demografischen Wandel kreisen, sondern weitere – auch konzeptionelle – Fragen zu beantworten sind. Eine Schlüsselfrage der Zukunft wird sein, wie sich die Kinder- und Jugendarbeit zu dem Ausbau ganztägiger Bildungsangebote verhält und ob, insbesondere in ländlichen Regionen, sie zur Entstehung lokaler und regionaler Bildungslandschaften beitragen kann“ (Rauschenbach et al., 2010, S. 5). Die Zusammenarbeit mit der Schule stellt für die Jugendarbeit demnach sowohl auf der Steuerungsebene (welche Strukturen werden ein Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung prägen) als auch auf der konzeptionell-praktischen Ebene (welche Kinder und Jugendlichen werden zukünftig mit der Jugendarbeit in Kontakt sein) eine wichtige Perspektive dar.

Dass in der Kinder- und Jugendarbeit viele Potenziale stecken, ist vielfach bekannt und wird von Rauschenbach et al. in der oben genannten Expertise nochmals in vier verschiedenen Dimensionen hervorgehoben: Die Bildungs-, die Verantwortungs-, die Gemeinschafts- sowie die Integrationspotenziale der Kinder- und Jugendarbeit. Jugendarbeit sollte beabsichtigen, ihre Potentiale für Kinder und Jugendliche einzusetzen und im Rahmen einer (möglichst sozialräumlichen) Kooperation (Deinet, 2001) sich nicht nur unterzuordnen, sondern unter Erhalt der Differenz zur Schule die positiven Effekte wie zum Beispiel der Zugang zu neuen Zielgruppen, die sonst nicht von alleine den Weg in Angebote finden, oder die vermehrte öffentliche Anerkennung als Bildungsort, nutzen. Rauschenbach et al. fassen zusammen: „Um die Kinder- und Jugendarbeit auf die zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen vorzubereiten, sie also im Gefüge der anderen gesellschaftlichen Akteure, Sozialisationsfelder und Bildungsinstitutionen neu zu positio-

nieren, erscheint eine konzeptionelle Neuausrichtung und eine veränderte Strategie der Kooperation, insbesondere beim Ausbau der Ganztagschule, notwendig“ (Rauschenbach et al., 2010, S. 18). Allerdings ist diese zukünftige Herausforderung hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit auf Grund der Ausstattung – insbesondere der überwiegend ehrenamtlichen Struktur in der verbandlichen Jugendarbeit – und der oben beschrieben zu erhaltenden Eigenlogik von Jugendarbeit zumindest teilweise skeptisch zu bewerten.

Kooperation Hilfen zur Erziehung/ Schulsozialarbeit – Schule:

Angebote der Erziehungshilfe haben in fast allen Formen konkreten Bezug zum schulischen Alltag ihrer Adressaten/innen. Adressaten/innen der Hilfen zur Erziehung (HzE) sind zumeist auch Schüler/innen (vgl. Oelerich, 2008) und benötigen zur Bewältigung der schulischen Anforderungen Unterstützung auch im Rahmen der HzE-Maßnahme (z. B. Tagesgruppe). Häufig ist eben gerade das Verhalten in und durch die Schule Anlass für eine Hilfe zur Erziehung. Die HzE soll dann nicht selten sich um die Entwicklungsauffälligkeiten des jungen Menschen kümmern und das schulische Setting entlasten. Die Kooperation zwischen Schule und HzE-Maßnahme findet dann als klassische Delegation statt, ist meist einzelfallbezogen und damit situativ. Im Zentrum steht das jeweils gemeinsame Überlegen, wie eine individuelle Förderung von Kindern mit besonderem Unterstützungsbedarf (z. B. mit einem gemeinsam vereinbarten Förderplan) realisiert werden kann (vgl. Höhmann, 2005).

Dabei ist die Frage wichtig, was Erziehungshilfe und Schule in enger Verzahnung gemeinsam für das Kind/den Jugendlichen tun können, um möglichst

ganzheitlich zu unterstützen und eben nicht nur einzelne Themen spezialisiert zu behandeln (vgl. Maykus, 2004). Selektionsprozesse zu vermeiden und integrativ die Unterstützungsangebote der Erziehungshilfe und des Schulumfelds zu verbinden, sind in den bestehenden Steuerungs- und Finanzierungsstrukturen ein herausfordernder Ansatz.

Als Schnittstelle zwischen Jugendhilfe und Schule fungiert häufig die Schulsozialarbeit, die sich in Baden-Württemberg als ganzheitliche, lebensweltbezogene und lebenslagenorientierte Förderung und Hilfe für Schülerinnen und Schüler im Zusammenwirken mit der Schule versteht. Einzelhilfe und Beratung in individuellen Problemsituationen stehen neben Freizeitpädagogischen Elementen für alle Schüler/innen im Mittelpunkt der Kernaufgaben (vgl. Kommunalverband für Jugend und Soziales 2010, S. 8 – 11). Schulsozialarbeit agiert somit an der Schnittstelle von erzieherischen Hilfen sowie der Tätigkeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamts mit den Schulen.

Eine einzelfallunabhängige, sozialräumliche Kooperation wohl von HzE-Angeboten als auch von Schulsozialarbeit könnte dazu führen, dass nicht nur in Krisensituationen zusammengearbeitet wird, sondern gemeinsam über präventive und integrative Strukturen für Kinder und Jugendliche in ihrem Lebensumfeld nachgedacht wird. Der von Peters und Koch (2004) beschriebene Ansatz der ‚integrierten flexiblen Erziehungshilfen‘ ist – insbesondere im Kontext von Ganztagschule – um den Partner der Schule zu erweitern. Auch im Rahmen einer gemeinsamen Verantwortungsstruktur für den Kinderschutz sind strukturelle Vereinbarungen sinnvoll. In diesem Prozess sollte sich auch die Kooperationspraxis zwischen HzE-Anbieter, Schulsozialarbeit, ASD als Vermittlungs-

und Entscheidungsinstanz und Schule strukturell weiterentwickeln.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Jugendhilfe durch ihre langjährige und zunehmend intensivierte Zusammenarbeit ein wichtiger Kooperationspartner für Schulen ist und nun im Ausbau der Ganztagschulen beziehungsweise in der Sicherung von Ganztagsangeboten zu einem zunehmend bedeutsameren Akteur wird. Ihre zentrale Stellung wird darin gesehen, dass Jugendhilfe durch ihre öffentlich-kommunale Verankerung als einzig verlässliche und längerfristig kalkulierbare außerschulische Institution zur Verfügung steht (vgl. Maykus, 2007) und ihr Personal einschlägig fachlich qualifiziert ist. Tragfähige Kooperation zwischen Jugendhilfe und Schule wird es dort geben, wo die Akteure vor Ort positive Erfahrungen in Kooperationskontexten sammeln konnten und Experimentierräume auch auf finanzieller Ebene dafür geschaffen wurden.

Literatur

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe) (Hrsg.) (2008): Kooperation von Jugendhilfe und Ganztagschule. Eine empirische Bestandsaufnahme im Prozess des Ausbaus der Ganztagschulen in Deutschland; Expertise des Deutschen Jugendinstituts (DJI). Berlin: AGJ.

Bastian, J. & Rolff, H.-G. (2002): Abschlussevaluation des Projektes ‚Schule & Co‘. Gütersloh. Zugriff am 16.06.2011 unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-5B009893-900FC766/bst/xcms_bst_dms_25134_25135_2.pdf

Behr-Heintze, A. & Lipski, J. (2005): Schulkooperationen. Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Schulen und ihren Partnern; ein Forschungsbericht des DJI ; [Projekt „Schule und sozia-

le Netzwerke“]. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

BMFSFJ (2001): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Zugriff am 21.02.2011 unter http://www.dji.de/bibs/11_Jugendbericht_gesamt.pdf

BMFSFJ (2005): Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Zugriff am 21.02.2011 unter http://www.dji.de/bibs/Zwoelfter_Kinder-und_Jugendbericht.pdf

Bolay, Eberhard (2010): Kooperation – zwischen Diffusion, Subsumtion und Differenz. Zugriff am 21.02.2011 unter <http://www.erziehungswissenschaft.uni-tuebingen.de/abteilungen/sozialpaedagogik/sozialpaedagogik-tag-2010.html>

Bolay, E., Flad C. & Gutbrod H. (2003): Sozialraumverankerte Schulsozialarbeit. Eine empirische Studie zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Herausgegeben von Landeswohlfahrtsverband Württemberg Hohenzollern. Stuttgart. Zugriff am 21.02.2011 unter <http://tobias-lib.uni-tuebingen.de/volltexte/2005/1785/>

Coelen, T. (2002): „Ganztagsbildung“ – Ausbildung und Identitätsbildung von Kindern und Jugendlichen durch die Zusammenarbeit von Schulen und Jugendeinrichtungen. In: neue praxis, Jg. 32, Ausgabe 1, 2002, S. 53 – 66.

Coelen, T. & Otto, H.-U. (Hrsg.) (2008): Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Deinet, U. (2001): Sozialräumliche Verbindung, Stolpersteine und Schnittmengen in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe. In: Deinet, U. (Hrsg.): Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Ein Handbuch für die Praxis. (S. 9 – 21). Opladen: Leske & Budrich.
- Deinet, U. & Sturzenhecker, B. (Hrsg.) (2005): Handbuch offene Kinder- und Jugendarbeit. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flad, C. & Bolay E. (2007): Praxisentwicklung in der Kooperation von Ganztagschule und Jugendhilfe. In: Zeller, M. (Hrsg.): Die sozialpädagogische Verantwortung der Schule. Kooperation von Ganztagschule und Jugendhilfe. (Soziale Arbeit aktuell, Bd. 6). (S. 45 – 74). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Holtappels, H. G., et al. (Hrsg.) (2010): Ganztagschule: Entwicklung und Wirkung. Ergebnisse der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen 2005 – 2010. Zugriff am 16.06.2011 unter http://www.ganztagschulen.org/_downloads/Ergebnisbroschuere_StEG_2010-11-11.pdf
- Hömann, K. (2005): Der schulpädagogische Blickwinkel. „Tim“ oder wenn ein ganz normales Kind zum Problem gemacht wird. In: ISA- Institut für Soziale Arbeit e. V. (Hrsg.): „Niemand weiß, was ich um die Ohren habe ...“. Förderkonzepte von Schule und Jugendhilfe – zwei Blickwinkel auf den Fall „Tim“. (Die offene Ganztagschule in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung, Bd. 2). Münster, S. 30 – 46.
- Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.) (2008): Jugendhilfe und Schule effektiv vernetzen. Stuttgart. Zugriff am 21.02.2011 unter http://www.aba-fachverband.org/fileadmin/user_upload_2008/schule/Jugendhilfe_und_Schule_BW_KVJS_2008.pdf
- Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.) (2010): Schulsozialarbeit in Baden-Württemberg. Stuttgart. Zugriff am 21.02.2011 unter <http://www.kvjs.de/jugend/jugendarbeit-jugendsozialarbeit/schulsozialarbeit.html>
- Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (2011): Flyer zum Forschungsprojekt „Auswirkungen des Ausbaus der Ganztagschulen auf die Strukturen und Arbeitsweisen der Kinder- und Jugendhilfe in Baden-Württemberg“. Stuttgart. Zugriff am 16.09.2011 <http://www.kvjs.de/forschung/ganztageschule.html>
- Kucharz, D. et al. (2009): Evaluation einer Bildungslandschaft. Eine Studie zur Entwicklung und Akzeptanz der Bildungsoffensive Ulm. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Maykus, S. (2004): Ganztagschule und Hilfen zur Erziehung – das Ziel der gemeinsamen Gestaltung von Bildungsbiographien als Basis für ein neues Ergänzungsverhältnis? Verhältnisbestimmungen und Anknüpfungspunkte für die kooperative Gestaltung von Bildungsbedingungen junger Menschen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 35. Jg., H. 2, S. 40 – 66.
- Maykus, S. (2005): Ganztagschule und Jugendhilfe. Kooperation als Herausforderung und Chance für die Gestaltung von Bildungsbedingungen junger Menschen. (Die offene Ganztagschule in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung, 1). Münster.

- Maykus, S. (2007): Lokale Bildungslandschaften. Entwicklungs- und Umsetzungsfragen eines (noch) offenen Projektes. In: *Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*, H. 7/8, S. 295 - 302.
- Münchmeier, R., Otto H.-U. & Rabe-Kleberg U. (Hrsg.) (2002): *Bildung und Lebenskompetenz. Kinder- und Jugendhilfe vor neuen Aufgaben*. Opladen: Leske & Budrich.
- Oelerich, G. (2002): Kinder- und Jugendhilfe im Kontext der Schule. In: Schröer, W., Struck, N. & Wolff, M. (Hrsg.): *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe*. (S. 773 – 787). Weinheim: Juventa.
- Oelerich, G. (2007): Ganztagschule und Ganztagsangebote in Deutschland – Schwerpunkte, Entwicklungen und Diskurse. In: Bettmer, F. et al. (Hrsg.): *Ganztagschule als Forschungsfeld. Theoretische Klärungen, Forschungsdesigns und Konsequenzen für die Praxisentwicklung*. (S. 13 – 42) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oelerich, G. (2008): Grundschule – Kindheit – Soziale Arbeit. In: Sünker, H. & Swiderek, T. (Hrsg.): *Lebensalter und Soziale Arbeit. Kindheit*. (S. 102 – 141). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Olk, T. (2008): Kommunale Bildungsplanung. In: Coelen, T. & Otto, H.-U. (Hrsg.): *Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch*. (S. 949 – 957). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Peters, F. & Koch, J. (2004): *Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe*. Weinheim: Juventa.
- Rauschenbach, T. (2009): *Zukunftschance Bildung. Familie, Jugendhilfe und Schule in neuer Allianz*. Weinheim: Juventa.
- Rauschenbach, T. u. a. (2010): *Lage und Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Eine Expertise*. Stuttgart: Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren Baden-Württemberg. Zugriff am 16.09.2011 unter http://www.agjf.de/aktuell/artikel/jupo/300610_expertise_lage_der_jugendarbeit.pdf
- Sozialministerium Baden-Württemberg (Hrsg) (2004): *Jugendsozialarbeit an Hauptschulen und im BVJ in Baden-Württemberg. Abschlussbericht der Begleitforschung zu Landesförderung; Forschungsgruppe Jugendhilfe und Schule*. Tübingen. Zugriff am 16.09.2011 unter <http://tobiaslib.uni-tuebingen.de/volltexte/2005/1784/pdf/Jugendsozialarbeit-an-Schulen-Internet.pdf>
- Täubig, V. (2009): Ganztagschule und Jugendhilfe in „lokalen Bildungslandschaften“. In: *Unsere Jugend*, Jg. 61, H. Heft 7/8, S. 303 – 307.
- Treptow, R. (2004): *Bildung und Soziale Arbeit*. In: Otto, H.-U. / Coelen, T. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Ganztagsbildung. Beiträge zu einem neuen Bildungsverständnis in der Wissensgesellschaft*. (S. 111 – 130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zipperle, M. & Bolay, E. (2011): *Bildungslandschaft als Herausforderung. Ergebnisse einer Fallstudie zur Entwicklung einer integrierten Erziehungs- und Bildungspartnerschaft*. In: Bollweg, P. & Otto, H.-U. (Hrsg.): *Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion. (Sozialraumforschung und Sozialraumarbeit, Bd. 6)*. (S. 205 – 221). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zipperle, M. et al. (2008): „Der Anfang ist geschafft ...“ Ein Projekt zur integrierten Erziehungs- und Bildungspartnerschaft

von Jugendhilfe und Ganztagschule. Abschlussbericht. Zugriff am 16.09.2011 unter <http://tobias-lib.uni-tuebingen.de/volltexte/2010/4446/>

2.2 Drei Modellprojekte Schule – Jugendhilfe im Vergleich⁸

Sigrid Kallfaß

1. Die Projekte und Standorte zur Kooperation von Schule und Jugendhilfe im Rahmen von WiKo

Das Projekt WiKo gab keine Inhalte und Formen für eine kooperative Bildungspartnerschaft zwischen Jugendhilfe und Schule vor. Aus den Bewerbungen um die Teilnahme am Projekt wurden drei Antragsteller/innen ausgewählt, die sehr unterschiedliche Ziele verfolgen und Rahmenbedingungen aufweisen.

In **Tübingen** sind die kooperierenden Partner zwei (teil-) gebundene Ganztagesgrundschulen in der Tübinger Südstadt und die dortigen Schulsozialarbeiterinnen. Davon ist eine beim (sächlichen) Schulträger, der Stadt Tübingen, und eine bei einem freien Träger, den Martin-Bonhoeffer-Häuser, angestellt. Der freie Träger hat das Projekt WiKo initiiert und sich – in Abstimmung mit der Stadt Tübingen, dem Landkreis und den beiden Schulleitungen – beim KVJS beworben. Dieser freie Träger ist im Rahmen der Sozialraumorientierung vom Landkreis Tübingen beauftragt, ambulante HzE-Jugendhilfeleistungen (§ 27 ff. SGB VIII) vorzuhalten und bedarfsgerecht und integriert weiterzuentwickeln. Die Zusammenarbeit der Schulen in Tübingen wurde durch die räumliche Nähe der Schulen zueinander und zum Jugend-

hilfeträger erleichtert. Das schon länger bestehende gegenseitige Vertrauensverhältnis wirkte sich positiv aus. Im gemeinsamen Arbeitsprogramm konzentrierten sich Schule und Jugendhilfe auf die ganzheitliche, individuelle Förderung von Kindern mit erhöhtem Förderbedarf. Bei der Entwicklung der Prozessbeschreibung zur Förderplanung und der Instrumente zur Hilfe (Beobachtungsbögen zur Klärung eines Förderbedarfs und integrierter Förderplan zur Dokumentation von Förderplangesprächen) haben in Tübingen verschiedene Professionen, Schulsozialarbeiter/innen, Lehrer/innen, Erzieher/innen seitens der Schulen und Sozialpädagogen/innen des ASD und des freien Trägers, kooperiert.

In **Weilheim/Kreis Esslingen** sind die Mitarbeiter/innen des Kreisjugendrings kooperierende Partner/innen der Werkrealschule am Bildungszentrum „Wühle“. Der Kreisjugending bietet als größter Träger im gesamten Landkreis Esslingen Gemeinden Jugendarbeit an. Es handelt sich hier primär um eine Partnerschaft von offener Jugend(treff)arbeit und Schule.

Die in Weilheim seitens des Kreisjugendrings mit der Schule kooperierenden drei Mitarbeiter/innen sind einerseits Stammkräfte des zur Schule benachbarten Kinder- und Jugendtreffs sowie andererseits von der Agentur für Arbeit geförderte Mitarbeiter/innen beziehungsweise Stellenanteile. Im Verlaufe des ersten Projektjahres entschlossen sich die Projektbeteiligten, bestehende Angebote der Jugendarbeit zusammen mit der Werkrealschule unter das Leitthema „Berufsbereitschaftsentwicklung“ („Lernfeld Ausbildungsfähigkeit und Berufsbereitschaft“) zu subsumieren. Die diesbezügliche Kooperation von Jugendarbeiter/innen und Lehrer/innen fand dadurch im Rahmen der Gesamtplanung der „Orientierung in Berufsfeldern – Berufswegeplanung“ an

⁸ Die Standortberichte zu den im Folgenden ausgewerteten Standortberichten Tübingen, Weilheim und Ulm werden in Teil B (siehe Band II) ausführlich dargestellt und um standortspezifische Methoden ergänzt.



der Schule statt. Bezogen auf den gesetzlichen Auftrag der Jugendhilfe, lassen sich diese Angebote der Jugendarbeit als arbeitsweltbezogene Jugendarbeit nach § 11 Abs. 3 SGB VIII einordnen.

In **Ulm** beantragte die Stadt Ulm die Mitwirkung am WiKo-Projekt für den Stadtteil Eselsberg. Dort fand bereits vor dem Eintritt in WiKo eine erfolgreiche Kooperation von Jugendarbeit, Schulsozialarbeit, Erziehungshilfe und Schule im Rahmen der Ulmer Sozialraumorientierung statt. Begünstigt war das Projekt durch die Tatsache, dass, zeitgleich mit dem Beginn des Projekts, das Jugendhaus des Stadtteils an der Adalbert-Stifter-Schule entstand. Diese wies einen gut ausgebauten gebundenen Ganztagesbetrieb auf. Die schon bestehende Zusammenarbeit zwischen Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit an der Schule und Erziehungshilfe an der Schule sollte durch WiKo neue Impulse in Richtung zielgerichteter Planung und Wirkungsorientierung bekommen. Die Kooperation umfasste damals schon unterschiedlichste Projekte und Formen des sozialen und gesellschaftlichen Lernens, die jeweils von Vertreter/innen beider Berufsgruppen (Lehrer/innen und Jugendarbeiter/innen) getragen wurden und die im Zuge des WiKo-Projekts systematisch erweitert wurden.

Mit diesen drei **Ausdifferenzierungen der Kooperation von Jugendhilfe und Schule** sind nicht alle diesbezüglich gegebenen Möglichkeiten ausgeschöpft. Der Landesjugendring Baden-Württemberg beschreibt drei Formen, die aber in sich noch weiter ausdifferenzierbar sind:

Form 1: Jugendarbeit ist tätig als Dienstleister der Schule. Solche Dienstleistungen sind sowohl von außerhalb als auch innerhalb zu erbringen.

Form 2: Jugendarbeit bietet ergänzende Angebote an der Schule an (z. B. Betreuung, Angebote des sozialen Lernens, Projekte, soziale Gruppenarbeit).

Form 3: Jugendarbeit und Schule entwickeln gemeinsame Angebote (sowohl schulergänzender als auch unterrichtsintegrierter Natur) (vgl. Landesjugendring 2007, S. 46 f.).

Die Unterschiedlichkeiten der Zusammenarbeit an unseren drei Standorten zeigen dennoch exemplarisch, wo die Chancen und die Risiken der Zusammenarbeit beider Systeme liegen.

2. Beurteilungskriterien

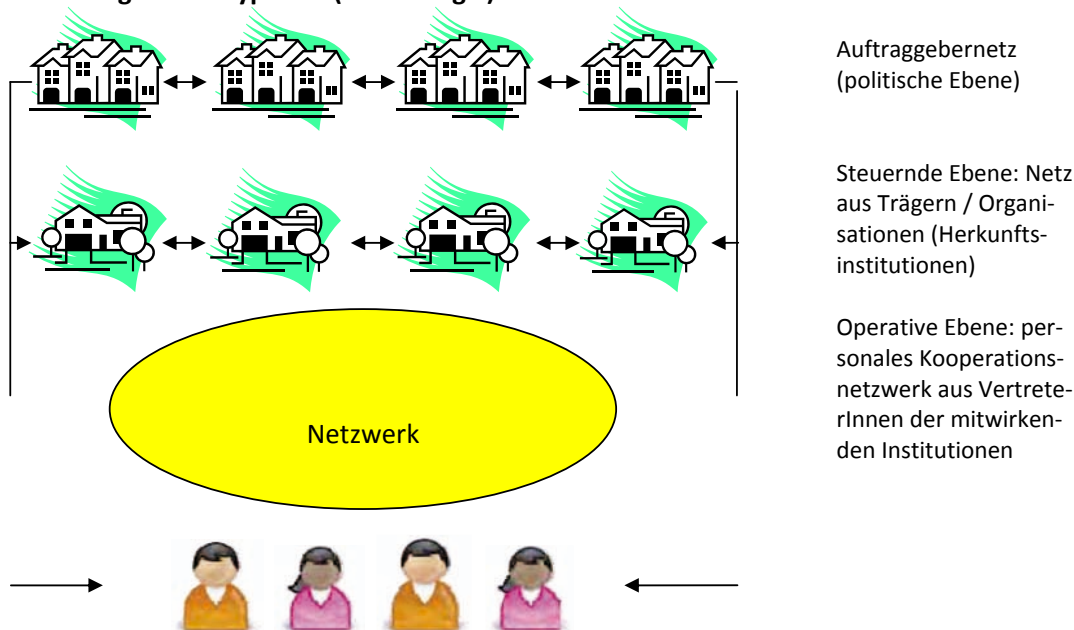
Das Projekt WiKo umfasst an allen Standorten zwei Entwicklungsphasen:

- 1) Die Planung von Strukturen und Prozessen gelingender Kooperation, durch die sich einzelne Projektpartnerschaften zu einem gemeinsam handelnden Netzwerk entwickeln sollen.
- 2) Die Planung und Steuerung eines Entwicklungsprozesses, der getragen wird von der Bereitschaft zur laufenden (Selbst-) Evaluation der Projekte, der Kooperationen und Netzwerke.

2.1 Netzwerke

„Netzwerke sind Beziehungsgeflechte von Personen und Systemen, in denen Austauschprozesse vollzogen werden.“ (Miller, T., 2005, S. 107 f.) Abbildung 1

Netzwerke können interorganisational oder aber organisationsübergreifend arbeiten. Die prozessualen Steuerungsbedarfe sind in organisationsübergreifenden Netzwerken umso schwieriger und herausfordernder, je selbstreferenzieller,

Abbildung 1: Idealtypische (Beziehungs-) Ebenen in Netzwerken


Orientiert an: van Santen, E. / Seckinger, M., 2005, S. 212

„autopoietischer“ (Luhmann, N., 2009) die einzelnen Netzwerke / Partnersysteme sich entwickelt haben.

Dort, wo die Kommunikation beispielweise durch Multiprofessionalität erschwert ist, sind die Netzwerke „störanfälliger“ (Miller, T., 2005, S. 105 ff.) oder, wie van Santen und Seckinger formulieren, gibt es mehr „Fallstricke im Beziehungsgeflecht“ (van Santen, E./Seckinger, M., 2005, S. 201). Diese liegen allerdings häufig nicht auf der untersten (der personalen) Ebene, sondern auf der mittleren oder der oberen Ebene, auch wenn häufig die operative Ebene für das Nichtgelingen von Kooperation verantwortlich gemacht wird.

„Ein Scheitern der interinstitutionellen Zusammenarbeit wird im Allgemeinen eher mit fehlenden persönlichen Kompetenzen der einzelnen Personen als mit fehlenden institutionellen Unterstützungen (z. B. kein systematischer Einbezug der Kooperationsergebnisse in die Arbeit der Herkunftsinstitutionen) in Beziehung

gebracht; häufig wird nicht zwischen institutionellen Gründen und individuellen Voraussetzungen unterschieden“ (van Santen, E./Seckinger, M., 2005, S. 212).

2.2 Projekt- und Prozessplanung

Kooperative Projekte im Netzwerk machen es notwendig, die Prozesse so zu gestalten, dass die Beteiligten reibungsarm und gleichwertig, das heißt „auf Augenhöhe“ zusammenwirken können. Die Entwicklung und Formulierung der Konzepte, Aufgaben und Ziele sollte sich an den in Teil B und in den Standortberichten beschriebenen Instrumenten und Regeln orientieren.

2.3 Evaluation und Wirkungsanalyse

Die Evaluation als „Auswertung und Integration von Information über Wirkungen und Handlungen“ (Landesjugendring, 2007, S. 17) soll der Abklärung der erzielten Nutzwerte und der Qualitätssicherung dienen.



Im folgenden Bericht werden die jeweiligen Vorgehensweisen an den Standorten vorgestellt und, soweit möglich, verglichen. Dieser Vergleich der drei Standorte stellt seinerseits wiederum eine Evaluation auf einer zweiten Stufe dar. In ihr wird folgendermaßen vorgegangen:

Nach einer textlichen Auswertung der Anträge, der Zwischenberichte und der beigelegten Standortberichte wurde im Juli 2011 an allen drei Standorten – Ulm, Weilheim und Tübingen – jeweils eine zwei- bis dreistündige leitfadengestützte Befragung durch die Autorin durchgeführt (Round-Table-Gespräch der am Projekt mitwirkenden Akteure). Im Anschluss daran wurden an allen drei Standorten die Teilnehmer/innen der Gespräche mithilfe eines Fragebogens befragt. An dieser Befragung haben 13 Personen teilgenommen: sechs in Ulm, vier in Weilheim und drei in Tübingen. Davon waren fünf Lehrer/innen und acht Sozialpädagog/innen. Die Darstellung der Fragebogenergebnisse erfolgt an dieser Stelle nur standortübergreifend. Unterschiede zwischen Lehrer/innen und Sozialarbeiter/innen werden auf Wunsch der Beteiligten nicht dargestellt. Zitate von den transkribierten Runden Tischen werden ebenfalls in diesen Text eingebunden.

3. Ergebnisse der vergleichenden Standortanalysen

3.1 Netzwerke

Wie waren an den drei Projektstandorten Weilheim, Ulm und Tübingen die verschiedenen Steuerungsebenen an der Kooperation der Disziplinen und der Systeme beteiligt? Wo zeigen sich Chancen für erfolgreiche und gelingende, wo Risiken für misslingende Kooperationen?

Die Netzwerke der Auftraggeber

Bei Projekten, die aus der Kooperation von Schule (Lehrer/innen) und Jugendarbeit (Jugendarbeiter/innen, Sozialpädagogen/innen) heraus leben, sind, gesamtplanerisch gesehen, staatliche Schulbehörde und sächlicher Schulträger sowie Kreisjugendamt und Gemeindejugend(sozial)arbeit oberste Ebene der Projektsteuerung. Sie tragen gleichermaßen politische Verantwortung.

Allen drei Standorten/Kooperationen ist gemeinsam, dass die Schulverwaltung (Regierungspräsidium, Staatliches Schulamt) weniger aktiv beteiligt war als die Verwaltung der Jugendarbeit und Jugendhilfe (Landkreise). Die Kooperation der staatlichen Schulbehörde mit der kommunalen Jugendhilfe sollte durch die Verwaltungsstrukturreform in Baden-Württemberg 2005 verbessert werden. Nach der Rücknahme der Verwaltungsreform und der Ausgliederung der unteren Schulaufsicht aus den Landratsämtern zum 01.01.2009 haben diese Prozesse der gemeinsamen Planung teilweise wieder abgenommen. Das Aufrechterhalten der kooperierenden Prozesse oder das Interesse aneinander scheint sehr stark von Personen abzuhängen. Interessant ist zudem, dass manche Schulämter zwar Interesse an den lokalen oder sozialraumbezogenen kooperativen Aktivitäten zeigen, dass aber an keinem der WiKo-Standorte und auch sonst nur selten im Land Kooperationen von Lehrer/innen und Jugendhelfemitarbeiter/innen mit einem kooperationsbedingten Deputatsnachlass der Lehrer/innen verbunden werden. In allen unseren WiKo-Regionen spielte dagegen das Jugendamt durch sein jeweiliges Konzept der Sozialraumorientierung eine wichtige Rolle bei der Schaffung der personellen Voraussetzungen für die Kooperation.

In der **Stadt Ulm** wurde die Sozialraumorientierung in den späten 1990er Jahren eingeführt. Der **Landkreis Esslingen** hat bereits 1980 mit einem Vertrag mit dem Kreisjugendring die Unterstützung der Gemeinden mit offener Jugendarbeit gefördert und seit 2006 Sozialraumorientierung in den Vertrag mit aufgenommen und dabei schulbezogene Jugendarbeit möglich gemacht. Im **Landkreis Tübingen** führte die Sozialraumorientierung schon Mitte der 1990er Jahre zu einer stärkeren Rolle der regional arbeitenden Jugendhilfestationen in freier Trägerschaft. Dazu kommt in Tübingen eine sich mehr und mehr durchsetzende Stadtteilorientierung der Stadtverwaltung.

Auch von einem personellen Netzwerk im Sinne eines gemeinsamen Lernnetzwerks oder gar einer Verantwortungspartnerschaft, wie es die WiKo-Projektgruppen bei ihren gemeinsamen Arbeitstreffen bereits im ersten Arbeitsjahr für sich als Ziel der Zusammenarbeit von Schule, Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Erziehungshilfe formuliert haben, kann auf dieser obersten Ebene nicht immer gesprochen werden. In allen drei Fällen ist daher die (recht unterschiedlich interpretierte und ausgeführte) Sozialraumorientierung eher ein Programm als ein Netzwerk im Sinne einer Lern- und Verantwortungspartnerschaft. Von einer solchen kann allenfalls auf der Ebene der operativ tätigen Projektpartner/innen gesprochen werden.

Die Netzwerke der steuernden Träger⁹ und der operativen Ebene

Wenn Projekte zu einer Organisation gehören, dann erleichtert die Tatsache, dass

⁹ Unter Träger verstehen wir an dieser Stelle die für Konzeptentwicklung, für Dienst- und Fachaufsicht der in den Projekten kooperierenden Personen zuständigen Organisationen, das heißt Schulen und kommunale wie freie Träger der Jugendhilfe.

man zwar verschiedenen Bereichen dieser Organisation angehört (Unterricht oder Freizeit), aber diese doch einem einheitlichen Systemziel folgt, die organisatorische Zusammenarbeit. Ein solcher Fall ist dann gegeben, wenn die in einem Projekt beteiligten Schulsozialarbeiter/innen denselben Anstellungsträger wie die Lehrer/innen haben.

An unseren drei Projektstandorten ist die Situation jedoch komplexer. An allen drei Projektstandorten haben wir es mit mindestens zwei, wenn nicht mehr, Trägern zu tun. Somit handelt es sich um Trägernetzwerke, die sich erst einmal auf gemeinsame Leitziele und Vorgehensweisen verständigen müssen. Das kostet, wie sich zeigte, Zeit.

In der Sozial- und Projektplanung wird eine klare Trennung zwischen Steuerungsebene und Projektebene empfohlen (Kallfaß, 2004). In der Regel bildet die Trägerebene zusammen mit fest mitarbeitenden Vertreter/innen der politisch verantwortlichen Ebene die Projektsteuerungsgruppe. Dagegen bilden die operativen Projektmitarbeiter/innen den Projektarbeitskreis. Beide sind durch gezielte Kommunikation verbunden (vgl. Helmcke, 2008, S. 99 ff.).

An den drei Projektstandorten wurden die Entscheidungs- und Planungsstrukturen erst innerhalb des ersten Arbeitsjahres entwickelt, und sie folgen eher dem Prinzip der Sicherung der Mitsprache und Beteiligung als dem Prinzip der systematischen Arbeitsteilung.

In **Weilheim** vermischen sich Träger- und Mitarbeiter Ebene in der Projektsteuerung. Die in die Teilprojekte zur Berufsorientierung eingebundenen Lehrer/innen werden durch den Rektor und den zuständigen, die Berufswegeplanung koordinierenden Lehrer in der Steuerungs-

gruppe vertreten. Die Jugendarbeiter/innen des Weilheimer Kinder- und Jugendtreffs, die in drei Teilprojekten innerhalb dieses Lernfeldes mitwirken, sind organisatorisch dem freien Träger Kreisjugendring zugeordnet. In der Steuerungsgruppe arbeiten von dieser Seite zwei der Projektmitarbeiterinnen des Kinder- und Jugendtreffs und die stellvertretende Geschäftsführerin des Kreisjugendrings als Projektleiterin mit. Die Gemeinde, die die sächliche Trägerschaft sowohl der Schule als auch des Kinder- und Jugendtreffs innehat, ist nicht vertreten. Ebenso wenig sind der Landkreis und die Agentur für Arbeit, die die Kostenträgerschaft für die beiden Module der Berufsreifeentwicklung hat, in der die Jugendarbeiter/innen zu verschiedenen prozentualen Anteilen tätig sind, beteiligt.

Betreuungsbereich und eine Erzieherin), Vertreter/innen des freien Trägers (AG 1: Bereichsleiter und Mitarbeiterin der Sozialen Gruppenarbeit) sowie zeitweilig jeweils eine Vertreterin des ASD.

Am Standort **Ulm** wurde die zu Beginn der WiKo-Projektlaufzeit sehr komplex zusammengesetzte AG Bildungspartner-schaft (in der der ASD am Eselsberg, die Schule mit Rektor und in Projekten engagierten Lehrern, das Jugendhaus, die Schulsozialarbeit mit ihrem freien Träger, der an der Schule engagierte Träger der Erziehungshilfe mit seinem Mitarbeiter in der sozialen Gruppenarbeit vertreten waren) im Blick auf die Planung und die Öffentlichkeitsarbeit um eine schlanke und schnell handlungsfähige Steuerungsgruppe (Rektor, Geschäftsführer ASD im Sozialraum und Geschäftsführerin des freien Erziehungshilfeträgers) ergänzt. Diese beiden auf WiKo bezogenen, künftig bildungspartner-schaftsbezogenen Gremien stehen jedoch im Stadtteil nicht allein. Daneben gibt es noch den Runden Tisch des gesamten Sozialraums. Und auf der Ebene der Bildungspartner-schaft finden sich für alle in ihr stattfindenden Projekte noch interdisziplinäre Projektgruppen.

Was fördert und was behindert die Kooperation?

An allen drei Standorten wurden als wichtig oder erfolgsmächtig thematisiert:

- Verträge als Absicherung der Kooperation (Kooperationsvereinbarungen);
- ein gleichgewichtiger Ressourceneinsatz beider Systeme;
- die Kommunikation, das soziale Klima unter den projektgestaltenden Akteuren, der vertrauensvolle Grundkonsens über Ziele, Projektarbeit und Gestaltung der Kooperation.

Im vorbereitenden Arbeitskreis der Projektmitarbeiter finden sich in Weilheim keine Lehrer/innen, sondern ausschließlich die Mitarbeiter/innen und die Projektleiterin des Kreisjugendrings.

In der Steuerungsgruppe in **Tübingen** finden sich neben den politischen Ebenen (Jugendamt, Stadt Tübingen, Schulamt) noch ein Teil der Personen aus der Projektgruppe (Ebene 2) und die beiden Schulleitungen. Die Projektgruppe setzt sich aus den Schulsozialpädagogen/innen beider Schulen, zwei Vertretern des freien Trägers (Geschäftsführer und Bereichsleiter), einer Vertreterin des Allgemeinen Sozialen Dienstes (Regionalleitung) und zwei Vertreterinnen der Schule (Lehrerin und Erzieherin) zusammen. Die Arbeitsgruppen an den beiden Schulen umfassen jeweils die an der Schule tätige Schulsozialpädagogin, Vertreterinnen des Lehrerkollegiums (AG 1: Schulleiterin und eine Lehrerin, AG 2: eine Lehrerin), Vertreterinnen des Betreuungsbereichs (AG 1: Leitung Betreuungsbereich, AG 2: Leitung

Verträge, Kooperationsvereinbarungen

In **Weilheim** hat die bereits zum Ende des ersten Arbeitsjahres gemeinsam ausgehandelte und Ende des zweiten Jahres neu bestätigte Kooperationsvereinbarung die verbindliche inhaltliche Grundlage für eine allgemein akzeptierte Form der Zusammenarbeit geschaffen und deren Form beschrieben. Auch die regelmäßige gemeinsame Wirkungsanalyse der Steuerung ist Teil dieser Vereinbarung. Von den Beteiligten wird die Kooperationsvereinbarung, aber auch die Tatsache, dass die Kooperation der beiden Partner Jugendarbeit und Schule sich in einem Lernfeld beziehungsweise einem Kernbereich des schulischen wie auch des jugendarbeiterischen Handelns abspielt, als besonders vertrauensbildend und als Schritt von der Jugendarbeit an der Schule zur Kooperation der beiden Partner/innen gesehen.

In **Ulm** gab es auf der Ebene der kooperierenden Systeme der AG Bildungspartnerschaft schon früh eine Geschäftsordnung. Diese Geschäftsordnung sah ein gleichberechtigtes Miteinander aller Beteiligten vor. Die wechselnde Moderation erwies sich jedoch als zu aufwendig für die einzelnen Mitglieder, sodass eine Neustrukturierung mit einer dreiköpfigen Steuerungsgruppe (Rektor, Sachgebiet Jugendhilfe Eselsberg und Geschäftsführerin des Jugendhilfeträgers) erfolgte. Die Steuerungsgruppe koordiniert den Kooperationsrahmen und ist Ansprechpartnerin nach außen. Die AG Bildungspartnerschaft diskutiert und entwickelt Perspektiven. Projektgruppen planen die Projekte und führen sie durch.

In **Tübingen** wurde eine schriftliche Kooperationsvereinbarung im Projekt erarbeitet und Anfang Juli 2011 von allen Partner/innen unterzeichnet (Schulen, Schulamt, Stadt, Landkreis und freier Träger). Die Partner/innen der Jugendhil-

fe sind seit Jahren an den Schulen in der Schulsozialarbeit tätig. Sie werden trotz des externen Anstellungsträgers als zum System Schule zugehörig angesehen und genießen hohes Vertrauen. Die zentrale Fragestellung für die Kooperation (integrierte Förderplanung) wurde aus dieser Praxis heraus entwickelt. In ihr finden sich die Anliegen sowohl der Schule als auch der Jugendhilfe gleichermaßen wieder. Der freie Träger der Jugendhilfe bringt sich sowohl auf der Steuerungsebene als auch auf der Ebene der Praxisentwicklung in das Projekt ein. Die Schule profitiert auch von ihm.

Gleichgewichtiger Ressourceneinsatz

Erfolgreiche Kooperation setzt neben Verbindlichkeit und klaren Strukturen gleichgewichtigen oder gleichwertigen Ressourceneinsatz voraus (Landesjugendring, 2007, S. 13 f.). Als materielle Investitionen in die Kooperation werden im Zuge derselben Kooperation von den Schulen Räume, Arbeitsmittel, Zugänge eingebracht, wie der Rektor der Weilheimer Schule im abschließenden Gespräch betont: „Der Ressourceneinsatz der Schule lag eher im Angebot einer Plattform und im unterstützenden und interessierten Zulassen sowie in der Bereitschaft, sich zu öffnen.“ An allen drei Projektstandorten scheint der zeitliche Einsatz der Vertreter/innen der Jugendhilfe und ihrer Organisationen (zum Teil deutlich) größer als der zeitliche Einsatz der Lehrer beziehungsweise der Schulverwaltung. Auf lange Sicht wird auch der gleichgewichtige, personelle Ressourceneinsatz entscheidend für das nachhaltige Gelingen von Kooperation sein.

Als strukturelle Risiken einer gleichgewichtigen beziehungsweise gleichwertigen Kooperation werden im Rahmen der Planung und des Ablaufs der Projekte folgende Schwachstellen erkannt:

- An den Schulen ist die kontinuierliche Personalplanung, zum Beispiel durch die Differenz von Schuljahr und Kalenderjahr, die allgemeinen Modi der Lehrer/innenzuweisung, die zweijährige Bindung der Klassenlehrer/innen, erschwert.
- „Der Apparat Schule schluckt viel Energie.“ (Aussage einer Jugendarbeiterin, bestätigt durch eine Lehrerin bei der Befragung (Ulm, AW 32, 12.05.2011))
- Die unterschiedliche Arbeitsweise von nach allgemein verbindlichen Curricula und Bildungsplänen unterrichtenden Lehrer/innen und die projektorientierte Arbeit der Sozialpädagogen/innen erschweren das Zusammenkommen beider Professionen.
- Die eher sachbezogene Rolle der Lehrerschaft und die eher personale Orientierung der Sozialarbeiter/innen – jeweils des einzelnen Projekts – müssen als Ressource und Restriktion in der Kooperation intensiv reflektiert werden.

Diese Aspekte sind, wie die vorangegangenen, von Einfluss im Blick auf die Möglichkeiten, erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Das Klima unter den AkteurlInnen (Kommunikation)

Auf der personalen Ebene werden von Miller „Netzwerke als Verhandlungssysteme der Ressourcennutzung und Verteilung betrachtet ... die problemlösungsorientiert sind“ (Miller, T., 2005, S. 108). Bei den Netzwerken in WiKo haben wir es auf der personalen Ebene mit „fachlichen Unterstützungsnetzwerken“ zu tun. Es sind „Ressourcenpools für die Adressaten“ der erbrachten Leistung (vgl. Miller, T., 2005, S. 109 f.). „Mit den Akteuren/innen steht und fällt die Netzwerkarbeit“, so die Autorin, und so „rückt die Qualität der Beziehungen, insbesondere in Bezug auf Verbindlichkeit, Selbstverpflichtung, Fairness und

Kommunikation, in den Mittelpunkt“ (Miller, T., 2005, S. 120 nach: Sydow & Windeler, 2001, S. 12 ff.; Saber, 2001, S. 69 ff.).

Die hohe Bedeutung der projektgestaltenden Akteure/innen in der Praxis, der kooperierenden Lehrer/innen und Mitarbeiter/innen der Jugendhilfe wird an allen drei Standorten immer wieder betont. „Soziale Netzwerke bestehen aus Individuen, die nicht nur ihre individuellen Lebensgeschichten, sondern auch ihre individuellen Persönlichkeiten mit in ihr soziales Beziehungsgeflecht einbringen. ... Ein soziales Netzwerk ist einzigartig, da seine Mitglieder kraft ihrer Persönlichkeit ihre vielfältigen Beziehungen, aber auch das Netzwerk als Ganzes gestalten“ (Neyer, F. J., 2005, S. 65). Dabei setzt eine erfolgreiche und vertrauensvolle Netzwerkarbeit die Passung zwischen Persönlichkeiten im Netzwerk und Netzwerkanliegen voraus (Neyer, F. J., 2005, S. 74), wie Miller (2005, S. 116) mit Bezug auf Luhmann außerdem noch betont. Ihm zufolge setzen funktionierende Netzwerke eine Kultur voraus, „die sich durch Verbindlichkeit, Vertrauen, Kooperation, Kommunikation und Austausch, durch ein hohes Maß an Transparenz und Information auszeichnet“ (Miller, T., 2005, S. 116).

In der schriftlichen Befragung der Teilnehmer der Runden Tische zeigte sich die Bedeutung des sozialen Miteinanders sehr deutlich (siehe Tabelle 1).

An allen drei Standorten wird die Zusammenarbeit als äußerst vertrauensvoll, professionell und kollegial geschildert, und es wird betont, dass in den einzelnen Projektgruppen die Zusammenarbeit für alle Beteiligten in höchstem Maße konstruktiv sei. Dabei wird die soziale Kompetenz der Projektgruppenmitglieder als sehr wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Kooperation angesehen.

Tabelle 1: Was beeinflusste wesentlich die substanzielle Qualität Ihrer Projektkooperation/des Projektnetzwerks? (13 Antwortende)

Unsere Kooperation beeinflusste(n) positiv ...	Trifft zu					Trifft nicht zu
	1 (wenig)	2	3	4	5 (sehr stark)	
Starke interpersonelle Beziehungen				5	8	
Ein gemeinsames Menschenbild		1	2	5	5	
Unsere Reziprozität (Austausch von Ressourcen/Kompetenzen/Aufeinanderbezogenheit, Geben und Nehmen)				11	2	
Die Kooperation auf Augenhöhe			2	1	10	
Die soziale Kompetenz der beteiligten Personen			3	4	6	
Die echte Dringlichkeit des Anliegens mit Blick auf die Schüler/innen			1	3	9	

In **Weilheim** finden die konkrete Planung und Durchführung der im Vertrag zwischen Kreisjugendring und Schule vereinbarten kooperativen Bausteine des Lernfelds Ausbildungsfähigkeit und Berufsreife durch intensive Information und Abstimmung in kleinen Teams aus den verantwortlichen Jugendarbeiter/innen und den tangierten Klassenlehrer/innen statt. Nach einer gewissen Zeit enger planerischer Arbeit an den Schnittstellen zwischen den ergänzenden und vertiefenden sozialpädagogischen Modulen und dem „normalen“ Unterricht anhand Ziel- und Prozessplanung wurde aus der „Abgrenzung“ ein „Miteinander“, das im Rahmen des Evaluationsgesprächs von beiden Seiten als äußerst vertrauensvoll und kooperativ geschildert wurde. Das zunehmende Vertrauen fand schließlich einen Höhepunkt in einem dritten Projekt, das von Anfang an gemeinsam und mit externen Mitwirkenden aus der Agentur

für Arbeit und der Wirtschaft geplant und durchgeführt wurde.

In **Ulm** werden die zwischen Lehrer/innen und Jugendarbeiter/innen vereinbarten Projekte, zum Beispiel Klimaprojekt und Projekt „Erlebte Geschichte“, im Team gemeinsam geplant und durchgeführt. An einem Medienprojekt sind Schulsozialarbeiter/innen, Klassenlehrer/innen und externe Mitwirkende beteiligt, am Projekt Alt und Jung der Erziehungshilfeträger und der Klassenlehrer. Auch dafür wird jeweils gemeinsam geplant, gemeinsam durchgeführt und evaluiert. Durchgängig werden die Leistungen als Produkt eines guten gemeinsamen Miteinanders angesehen, das in erster Linie für den guten Erfolg verantwortlich gemacht wird und hilft, die Problemstellen der Kooperation (fehlende Zeitressourcen vor allem) zu kompensieren.



Auch in **Tübingen** entwickelt sich ein beachtliches Kooperationsprodukt aus einer intensiven und positiven – wie auch positiv erlebten – Zusammenarbeit von Schulsozialpädagogen/innen, Lehrer/innen, Erzieher/innen und Vertreter/innen des freien und öffentlichen Jugendhilfeträgers, die gleichermaßen gegenüber dem Thema und den betroffenen Kindern eine hohe Empathie in ihrer Arbeit an den Tag legen und so die Mehrarbeit auch beharrlich und erfolgreich leisten.

Die Mitarbeiter/innen aller drei beschriebenen Netzwerke betrachten sich in hohem bis sehr hohem Maß als gegenseitiges „Unterstützungsnetzwerk“ und als „Verantwortungspartnerschaft“ (siehe Tabelle 2). Sie erkennen, dass sie vor allem gemeinsam erfolgreich handeln. Im Auswertungsgespräch wird an allen drei Orten betont, dass man zusammengewachsen und nach drei Jahren „dichter an Kindern und Jugendlichen dran“ sei (Ulm, AW 41, 12.05.2011). Dass die Kooperation gut gelingt, hänge mit dem guten Einvernehmen der Beteiligten zusammen: „Die Aussage wäre aber auch die, dass solche Kooperationen nicht möglich sind, wenn

Menschen nicht freiwillig Mehrarbeit einbringen. Dann geht es nicht so sehr nur um die Frage, ob die Menschen kooperationsfähig und netzwerkfähig sind ... sondern ob sie willens sind, sich zu engagieren“ (Ulm, AW 28, 12.05.2011).

3.2 Konzeptionelle Zusammenarbeit vor Ort

An den drei vom KVJS ausgewählten Standorten wurden unterschiedliche Konzepte der Zusammenarbeit verfolgt. Die Entwicklung dieser Konzepte, die nur ansatzweise bei der Bewerbung für WiKo feststanden, wurde als erste Aufgabe der Projektentwicklung verstanden.

In Ulm befassten sich die bei der Kooperation zusammenwirkenden Partner/innen (AG Bildungspartnerschaft/AG BP) im ersten Jahr, aber auch noch danach, intensiv mit der Frage, wie sich ihre Bildungspartnerschaft positiv in die Förderung des Zusammenlebens im Stadtteil und die Förderung der Lebenskompetenz der Kinder und Jugendlichen in und an einer Ganztageschule verbinden kann.

Tabelle 2: Das Selbstverständnis der AkteurInnen vor Ort
Wie versteht (verstand) sich Ihr Projekt Netzwerk/Ihre Projektkooperation selbst?
(13 Antwortende)

Wir verstehen uns	Trifft zu				
	1 (wenig)	2	3	4	5 (sehr stark)
Als gegenseitiges Unterstützungsnetzwerk?			2	8	3
Als Lernnetzwerk?		1	1	9	2
Im Sinn einer gemeinsamen Verantwortungspartnerschaft mit Blick auf Dritte oder die Sache?				6	7

Dabei sah man sich der Fortführung der Nachbarschaftsentwicklung im Sozialraum Eselsberg verpflichtet und nutzte die Entwicklungschance, die sich durch die Begleitung des Projekts durch das ISS Frankfurt bot. Die folgenden Aspekte leiteten die Ulmer Kooperation:

- die Bildung junger Menschen benötigt nicht nur Wissen, sondern „Lebenskompetenz“;
- es geht um die Förderung des ganzen Menschen;
- Bildung und Erziehung finden nicht nur in der Schule statt. Schule muss nonformelle und informelle Bildung zusammen mit der Jugendhilfe fördern;
- beide garantieren gemeinsam handlungsorientiertes Lernen, voneinander Lernen, freiwilliges Lernen, Kreativität, Spaß und so weiter;
- das innere Netzwerk der AG Bildungspartnerschaft ist Teil des großen Netzwerks Sozialraumteam und arbeitet mit diesem zusammen.

Umgesetzt werden diese konzeptionellen Elemente in verschiedenen „operativen“ Projekten, die innerhalb von WiKo von der AG BP sowohl gemeinsam geplant und durchgeführt als auch wirkungsanalytisch bewertet wurden.

In Weilheim, wo die Jugendarbeit das Projekt beantragte, stand im ersten Jahr die Frage im Zentrum, mit welchen besonderen Kompetenzen Jugendarbeit sich in die Schule einbringen kann, ohne ihre fachliche Substanz einzubüßen. Mit der Kompetenzwerkstatt, die der Kreisjugendring in Weilheim wie in verschiedenen anderen Schulen des Landkreises bereits als freiwilliges Angebot durchführte, um die Jugendlichen in ihrer Selbstsicherheit (in ihren Ressourcen) zu stärken, stiegen die Mitarbeiter/innen des Jugendtreffs in die Kooperation ein. Die-

se Kompetenzwerkstatt wurde bereits im zweiten Kooperationsjahr in Weilheim in den Unterricht eingebunden und wurde von Schüler/innen, Lehrer/innen, der Schulleitung und den Eltern als Angebot des personalen Lernens, dessen Wirkung auch die Lehrer/innen im Unterricht positiv spürten, hoch wertgeschätzt. Ziel im Rahmen von WiKo war es zunächst, die Kompetenzwerkstatt noch stärker als bisher als Gemeinschaftsprojekt von Schule und Jugendarbeit zu entwickeln.

Dadurch, dass der Kreisjugendring zusätzlich auch noch in der Akquise des Projekts Berufseinstiegsbegleitung (BEB) der Agentur für Arbeit erfolgreich war, wurde die Rolle, die die Jugendarbeit an der Schule in Partnerschaft mit der Lehrerschaft spielen konnte und sollte, neu diskutiert. Mit den zwei zentralen Aufgabenfeldern BEB und Kompetenzwerkstatt wurde die kooperierende Jugendarbeit zur wichtigen Partnerin im Lernfeld Ausbildungsfähigkeit und Berufsreife. Gemeinsam wurde das Lernfeld, das sich über die Schuljahre fünf bis neun erstreckte, diskutiert und durch ein neues, weiteres, gemeinsam entwickeltes Angebot, das „Werkstattprojekt Bewerbertraining“, erweitert. Der zweite Kooperationsvertrag im Projektzeitraum bestätigte die gemeinsame Verantwortung von Schule und Jugendarbeit für die integrierte Entwicklung und Förderung der Berufsreife an der Weilheimer Werkrealschule.

Vergleicht man zu diesem Zeitpunkt die Ulmer Entwicklung mit der in Weilheim, so ist in Ulm die Partnerschaft mehr auf Ergänzung ausgerichtet, während sie in Weilheim in das Kerngeschäft Unterricht im engeren Sinn eingebunden ist.

Ein weiterer Unterschied ist dadurch bedingt, dass die AG Bildungspartnerschaft in Ulm sehr breit aufgestellt ist

und eine große Offenheit besteht. Sobald irgendein/e Lehrer/in oder ein/e Mitarbeiter/in der Jugendarbeit oder Erziehungshilfe ein Lernprojekt initiieren will und PartnerInnen findet, kann dies auch implementiert werden. Anders sieht die Weiterentwicklung in Weilheim neue Impulse vorrangig im Lernfeld Ausbildungsfähigkeit und Berufsreife vor. Hier wäre vorstellbar, dass vor allem in den Bereichen Zusammenarbeit mit Eltern und Betrieben die gemeinwesenbezogene und sozialpädagogische Kompetenz der Jugendarbeit die Schule weiter bereichern könnte.

In Tübingen wurde in der Interaktion von Schulsozialarbeit/Sozialpädagogik und Lehrer/innen ein Modell der Kooperation realisiert, das sich von einer bestehenden „Zusammenarbeit auf der Basis von Sympathie“ (Weilheim, AW 17) zu einer Zusammenarbeit mit verbindlichen Strukturen und Instrumenten entwickelte. Dazu wurde im Laufe des Projekts die gemeinsame Fragestellung herausgearbeitet, wie Kinder mit besonderem Förderbedarf gezielter, passgenauer und vernetzter durch die verschiedenen Fachkräfte/Dienste unterstützt werden können. Im Fokus des dreijährigen Arbeitszeitraums von WiKo stand dabei der Aspekt, wie durch eine abgestimmte Kooperation von Sozialpädagogik (Schulsozialarbeit und Ganztagsbetreuung), Schule (Lehrer/innen im Unterrichtsgeschehen) und Hilfen zur Erziehung (v. a. Soziale Gruppenarbeit) Benachteiligungen frühzeitig erkannt und kompensiert werden konnten. Die Kommunikation der im Projekt zusammenarbeitenden Sozialpädagogen/innen, Erzieher/innen und Lehrer/innen bezog sich vor allem auf die – zunehmend besser abgestimmte – Analyse der Situation und den Bedürfnissen von Kindern und deren Familien mit besonderem Förderbedarf und die Möglichkeiten, im System Schule durch einerseits schulische Hilfen, andererseits Hilfen zur Erziehung bessere För-

derbedingungen zu schaffen. Kontakte mit der Jugendhilfe (Landkreis und Stadt) dienten zunächst vorrangig der finanziellen, personellen und organisatorischen Absicherung der entwickelten Lösungen; im Laufe des Prozesses wurden die Instrumente zur Förderplanung und Förderrealisierung zunehmend enger mit den Vertreter/innen der öffentlichen Jugendhilfe koordiniert. In Tübingen handelte es sich um einen Parallelprozess: Durch die gemeinsam abgestimmte Entwicklung eines (verbindlichen) Instrumentariums, das in verschiedenen Systemen einzusetzen ist, kam es zur Entwicklung eines kooperativen Systems mit verbindlichen Regelungen zur Kooperation.

Somit haben wir **an den drei Projektstandorten** drei verschiedene Konzepte der gemeinsamen Arbeit:

- die Arbeit in einem schulischen Umfeld mit Mitteln der Jugendhilfe (Weilheim);
- die Ergänzung der schulischen Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen durch Nutzung der Vielfalt der sozialpädagogischen Ressourcen im Sozialraum (Ulm);
- die gemeinsame Arbeit an einem „dritten“ Projekt – an einer relevanten Schnittstelle der Systeme –, in das sich Schule und Erziehungshilfe gemeinsam einbringen (Tübingen).

3.3 Steuerung durch Methoden

Das WiKo-Projekt enthielt für die insgesamt vier Projektgruppen (Schule – Jugendhilfe wie Kinderschutz) den strategischen und planerischen Auftrag, Kooperationen so einzurichten, dass laufend und zum Projektende Wirkungsanalysen möglich sind. Es sollten vor allem Methoden für Selbstevaluation entwickelt, erprobt und dokumentiert werden.

Im ersten Jahr des Projekts konzentrierten sich alle drei Schulstandorte auf die Anlage der Kooperation, das heißt auf Verfahren der lokalen Zielverständigung und Fragen grundlegender Methoden der Anlage der Planung. Die Verständigung auf diese Arbeitsformen wurde im Rahmen von standortübergreifenden zentralen Veranstaltungen vorgenommen, bei denen sich die Vertreter/innen der vier WiKo-Standorte zweimal im Arbeitsjahr zusammen mit den wissenschaftlichen Instituten mit der Frage befassten, wie „gute“ Kooperation im Sinne des Auftrags zu sichern ist. Dabei wurde im ersten Arbeitsjahr herausgearbeitet, dass unter anderem:

- a)** Projekte systematisch mithilfe eines **Projektkreislaufs** geplant werden sollen;
- b)** eine **Projektumfeldanalyse** notwendig ist, um die Rahmenbedingungen der Kooperation realistisch zu beschreiben;
- c)** **SWOT-Analysen** die Voraussetzung für gleichwertige Partnerschaften auf Augenhöhe darstellen und Grundlage für die jeweilige fachliche Formulierung von Anliegen, Zielen und die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten sind (vgl. Anlage Methoden);
- d)** durchgängige **SMARTe Zielbeschreibungen** Voraussetzung für Messbarkeit von gemeinsam entwickelten Zielen bilden (vgl. Anlage Methoden);
- e)** **Prozessbeschreibungen**, in denen man sich den „Kanten“ und Schnittstellen in vernetzten Arbeitsstrukturen widmet, für klare Aufbau- und Ablaufstrukturen (vgl. Methoden) wichtig sind, um vor Ort an Projekten und Teilprojekten erfolgsorientiert weiterzuarbeiten.

Diese gemeinsam diskutierten und an den Standorten weiter konkretisierten Grundlagen förderten die Leistungsfähigkeit der Kooperationen an den einzelnen Standorten. Sie erleichterten auch im fol-

genden zweiten Projektjahr die Verständigung untereinander im Blick auf die Grundsätze der Selbst- und Fremdevaluation im Rahmen der Qualitätssicherung.

3.4 Wirkungsanalyse und Wirkungsmessung

Der Diskurs über die Grundsätze der Selbstevaluation bestimmte die zweite Phase der zentralen Veranstaltungen:

Dabei wurden die unterschiedlichen Ebenen der Qualitätssicherung:

- a)** Konzeptqualität (Fachlichkeit), Strukturqualität (Ressourceneinsatz), Prozessqualität (Abläufe), Ergebnisqualität (Leistung) im Hinblick auf die Selbstevaluation diskutiert, und von den Standortteams auf die einzelnen Projekte übertragen (siehe Standortberichte/Teil B).
- b)** Zudem wurden die Möglichkeiten diskutiert, diese Qualitätsdimensionen anhand von empirischen Indikatoren zu bestimmen und einzuschätzen und somit die gewünschten Effekte der eigenen Zusammenarbeit zu planen und deren Eintreffen zu erkennen.

Vor diesem Hintergrund ließen sich an den Standorten verschiedene **Wirkungsebenen** der Kooperation erkennen und erfassen. Es wurden auf drei Ebenen Wirkungen analysiert:

Die Ebene der effektiven und effizienten **Projektzielerreichung**.

Hierbei wird gefragt, ob die gemeinsam geplanten Projekte oder auch Teilprojekte in Hinsicht auf Zielplanung, Zeitplanung, Ablaufplanung, eingesetzte Methoden, erwünschte Ergebnisse wirkungsrelevant, das heißt in der Wirkung (leicht) prüfbar, geplant und durchgeführt werden konnten.

Die Ebene der Prozesse gelingender **Netzwerkarbeit**.

In diesem Zusammenhang lautet die Frage, ob durch systematischen gegenseitigen Austausch und Selbstevaluation der Beteiligten das Netzwerk, das heißt das Zusammenwirken der kooperierenden Systeme, im Laufe der drei Projektjahre kooperationsfähiger geworden ist.

Der Ebene der Wirkung, die die Kooperation auf die **einzelnen Systeme** hat.

Hier wird gefragt, ob es gelungen ist, durch die Kooperationspartnerschaft nicht nur die eigenen Kompetenzen zu erweitern, sondern zugleich die des Partners zu entwickeln (vgl. auch Kapitel 1 dieses Berichts).

Nicht an allen Projektstandorten ist auf allen Ebenen gleich intensiv gearbeitet worden. An den Projektstandorten wurden vielmehr unterschiedliche Schwerpunkte der Evaluation in die Mitte gerückt. Die folgenden Beschreibungen fußen auf den örtlichen Vorgehensweisen, die auch in den Standortberichten nachvollziehbar sind, und den Ergebnissen der abschließenden Befragung der Autorin an allen drei Standorten.

Wirkungsanalytische Vorgehensweisen an den drei Standorten

In **Tübingen** wurden im Verlauf der Kooperation Instrumente entwickelt, die die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit verbessern sollten. Zugleich sollte eine verbesserte Partizipation der betroffenen Kinder und Familien erreicht werden. Zur Erfassung dieser Wirkungen wurden einfache Feedbackinstrumente geschaffen. Im Projektzeitraum konnte die diesbezügliche Arbeit an den Prozessen mit einem für die Beteiligten sehr befriedigenden Zwischenstand abgeschlossen werden. Zum Zeitpunkt der Berichterstattung konnte eine leistungsorientierte Eva-

luation der Förderplanung noch nicht erfolgen. Auch in Tübingen wurde die Frage der gelingenden Netzwerkarbeit laufend thematisiert. Nach zum Teil intensiven Abstimmungsprozessen zum dargestellten Ergebnis führte dies zu einer Einigung auf gemeinsame Prozesse, auf damit einhergehende gemeinsame Instrumente und eine Erprobung derselben. In der abschließenden Befragung durch die Berichterstatteerin betonten die Tübinger Beteiligten, dass, obwohl die Jugendhilfe direkt in der Schule tätig ist, es ein Anliegen war, dass sich Schule und Jugendhilfe gegenseitig weiterentwickeln. Die Schaffung der darüber hinausgehenden verbindlichen Kooperationsstrukturen – auf der Grundlage gleichberechtigter Zusammenarbeit auch mit dem öffentlichen Jugendhilfeträger – kostete viel Energie und musste sehr kleinschrittig erfolgen. Dies alles gelang, aufgrund der schon vorhandenen – eher informellen, sympathiegetragenen – Kooperation zwischen einzelnen Personen, gut.

In **Weilheim** konzentrierte sich die Zusammenarbeit am Thema Wirkung auf drei Ebenen:

- die Zielerreichung in den kooperativen Projekten selbst (Lern- und Verhaltensziele);
- die Frage, ob das gesamte Lernfeld Ausbildungsfähigkeit und Berufsreife auf seine Wirkung hin evaluiert werden kann beziehungsweise soll;
- die Klärung und Schaffung positiver Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, Prozesse in der Kooperation beider Systeme.

Was den ersten Punkt angeht, so gab es bereits Instrumente zur Analyse der Leistungen in der Kompetenzwerkstatt und im Projekt Berufseinstiegsbegleitung (BEB), die nach Ablauf der Maßnahmen jeweils angewendet und in den WiKo-Dis-

kurs eingebracht werden konnten. Neuentwicklungen brauchte es hier nicht. Jedoch wurde für das „Werkstattprojekt Bewerbertraining“ ein Instrument zur Befragung der teilnehmenden Schüler/innen, der beteiligten Mitarbeiter/innen und der beteiligten externen Mitwirkenden entwickelt und bereits zweimal eingesetzt. Dabei konnte das erste Instrument für den zweiten Durchgang bereits auf seine Tauglichkeit hin überarbeitet werden.

Sehr intensiv befassten sich die Kooperationspartner in Weilheim im Zuge von WiKo mit der Frage nach der langfristigen Wirkung der gesamten Maßnahmen zur Berufsorientierung und Berufsreife. Das zunächst diskutierte Anliegen, die Wirkung der schulischen Maßnahmen zur Berufsorientierung, Berufsfindung und Berufsreife zu erheben, wurde schließlich aufgegeben, weil die hier wirkenden externen Einflüsse (z. B. durch Elternhaus oder weitere private Netzwerke) und Zufälligkeiten nur sehr schwer kontrollierbar sind, weil keine Vergleichsgruppe (gleiche Schülerstruktur, ohne berufsorientierenden Unterricht) gebildet werden kann und weil langfristige Vergleiche nur schwer abgesichert werden können. Daher einigten sich die kooperierenden PartnerInnen am Ende auf zwei Instrumente:

- a)** eine Elternbefragung, die nach dem Abgang der Schüler/innen die Zufriedenheit der Eltern mit der Arbeit von Schule, Jugendarbeit an der Schule und gemeinsamem Handeln abfragte;
- b)** eine Schulabgänger/innenbefragung, die am ersten Treffen der Abgänger/innen an der Schule den Verbleib der Abgänger/innen (Beruf oder weiterführende Schule) abfragt und diese retrospektiv nach der Bedeutung, die die Schule, aber auch die Kooperation Schule und Jugendarbeit in der Berufsvorbereitung im Hinblick auf den Übergang hatten, befragt.

Was den dritten Punkt der gelingenden Netzwerkarbeit insgesamt angeht, so arbeitete das WiKo-Team an einem evaluativen Leitfaden, mit dem jährlich die strukturellen und personellen Rahmenbedingungen, die Abläufe und die Ergebnisse der Kooperation Jugendarbeit und Schule abgefragt werden sollten. Diese Abfrage sollte in der Arbeitsgruppe aller Mitarbeiter/innen durchgeführt werden, die im vorangegangenen Schuljahr miteinander kooperierten. Nach mehreren Überarbeitungen in beiden Systemen wurde schließlich im Sommer 2011 eine Fassung zur Grundlage eines ersten Auswertungsgesprächs vorgelegt, die sich bewährte und die, was Form und Inhalt angeht, auch künftig genutzt wird. Diese gemeinsame Betrachtung der Ziele und der Wirkung der Kooperation und der Qualitäten des Miteinanders wird in Zukunft auch in die Fortschreibung des Kooperationsvertrags übernommen. Aus der Sicht der Beteiligten ist dieses „evaluative Fachgespräch“ ein echter Fortschritt in der Kooperation, der nachhaltige Projektentwicklung erlaubt.

In **Ulm** wurden für die Projekte, die im Kontext von WiKo in der Arbeitsgruppe (AG BP) geplant und von dieser begleitet wurden, systematische Verfahren entwickelt, die die Projektverantwortlichen vor, während und nach der Evaluation durchführen. Vor der Durchführung werden die Ziele und gewünschten Wirkungen dokumentiert (als Voraussetzung für die Annahme des Projekts durch die AG BP), danach werden Indikatoren für Beobachtung, Dokumentation und Bewertung der Projektziele oder der Teilnehmer/innen entwickelt. Nach Durchführung des Projekts bewerten die Projektverantwortlichen anhand der Indikatoren, ob die erwünschten Wirkungen eingetreten sind und welche Veränderungen in Hinsicht auf eine Projektwiederholung notwendig sind.



Ein weiteres Anliegen in Ulm bestand darin, nicht nur die im Projektzeitraum begonnenen und durchgeführten Projekte zu evaluieren, sondern für die AG BP Grundlagen zu schaffen zur Bewertung der Qualität von Projektvorschlägen sowie methodische und verfahrensmäßige Standards für die Planung und Durchführung von Projekten zu entwickeln, um auch nach dem Auslaufen der Begleitung neue Impulse aus den „Bordmitteln“ bewältigen zu können.

Insgesamt machte die abschließende Befragung an allen drei Standorten deutlich, dass die ProjektteilnehmerInnen die gemeinsame Ziel- und Prozessplanung als kooperationsrelevanter ansahen als die laufende Selbstevaluation. (siehe Tabelle 3)

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bei der Befragung der Kooperationspartner an den Standorten die Bedeutung der Planung und der fachlichen Begleitung als wichtiger angesehen wurde als die laufende Selbstevaluation. Hier könnte eine Rolle gespielt haben, dass in den Projekten das Thema Selbstevaluation erst im dritten Jahr wirklich „angenommen“ wurde, weil es erst in diesem

Zusammenhang zum Thema der gemeinsamen Arbeit geworden ist. Davor wurde zwar laufend intensiv diskursiv evaluiert, aber diese Evaluation wurde eher als Planung und Weiterentwicklung wahrgenommen.

4. Bewertung der Projektnetzwerkarbeit an den Standorten und Nachhaltigkeit

Im Rahmen der Befragung aller drei Standorte zur Kooperation Schule – Jugendhilfe wurden alle Teilnehmer/innen in Bezug auf ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit Fragen gestellt. Diese Ergebnisse waren äußerst interessant und zeigen, wie die Zusammenarbeit die Beteiligten zusammengeschweißt hat und dass es gelungen ist, die Qualitätskriterien guter Kooperation an allen Standorten zu implementieren.

Die Befragung der Akteure/innen zum Ende der Projektlaufzeit zeigt deutlich, dass sie mit ihrer Kooperationsleistung weitestgehend zufrieden sind und die intensive Reflexion im Zuge der Kooperation zu klaren positiven Haltungen im Hinblick auf den Wert und die Wirkung von

Tabelle 3: Was als wichtig erlebt wurde

Unsere Kooperation beeinflusste(n) positiv ...	Trifft zu					Trifft nicht zu
	1 (wenig)	2	3	4	5 (sehr stark)	
Eine intensive gemeinsame Zielplanung und Prozessplanung			1	8	4	
Die fachliche Begleitung im Rahmen von WiKo			1	4	8	
Die laufende Selbstevaluation in unserem Vorgehen		1	9	3		

Kooperation für die Adressaten/innen, für die teilnehmenden Systeme, für die Standorte geführt haben. Allerdings haben alle drei Gruppen die Themen „Zeit“ und „Auftrag“ ebenso wie das Thema „Druck auf die Schulen“ kritisch angesprochen. Auch wenn die Zufriedenheit mit dem Geleisteten deutlich größer war als die kritische Betrachtung des Aufwands, ist doch deutlich, dass die Fortführung der Kooperation nicht unbedingt gesichert ist, wenn für Kooperation auch künftig keine oder zu wenig Zeit zur Verfügung gestellt wird. Damit aber sind, so die Befragten, viele innovative Entwicklungen gefährdet: die Hereinnahme informellen Lernens in die Schule und damit lebensweltorientierte Elemente, soziales Lernen, Lernen durch Handeln, Lernen durch Verantwortung, planerische Kompetenz und anderes mehr.

Als Folge der Erfahrungen im Rahmen von WiKo wünschen sich viele Befragte mehr Projektzeit, (noch) mehr Autonomie im Rahmen der Gestaltung von Schule, auch von Lehraufträgen, mehr eigene Mittel, mehr Personal für die Koordination von Projekten und von Kooperationen mit anderen Akteuren im Sozialraum. Alle sehen in der Ganztageschule eine Chance, klassisches und neues Lernen, klassische und ergänzende Lehre zu einer Lernwelt Ganztageschule zu verbinden.

Literatur

Helmcke, Martina (2008): Handbuch für Kooperations- und Kommunikationsmanagement, Bielefeld, Kleine-Verlag.

Kallfaß, Sigrid (2004): Soziale Planung als räumliche Fachplanung. Fernstudienbrief im Master-Studiengang Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Weingarten, Eigenverlag der Hochschule Ravensburg-Weingarten.

Landesjugendring Baden-Württemberg (2007): Vom Pausenfüller zum Bildungnetzwerk. Alltagshilfe zur Bildungscoordination im kommunalen Raum. Stuttgart, Eigendruck des Landesjugendrings.

Luhmann, Niklas (2009): Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg, Verlag Carl Auer.

Miller, Tilly (2005): Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In: Petra Bauer und Ulrich Otto (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II, Tübingen, dgvt-Verlag.

Netzwerk Soziales neu gestalten (SONG) (2007): Zukunft der Quartiere – Lebensräume zum Älterwerden. Themenheft 5: Innovationen ermöglichen – wirkungsorientiert steuern. Gütersloh, Eigenverlag Bertelsmann-Stiftung.

Neyer, Franz R. (2005): Persönlichkeit und soziale Netzwerke. In: Ott, Ulrich und Petra Bauer (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band I, Tübingen, dgvt-Verlag.

van Santen, Eric, und Mike Seckinger (2005). In: Petra Bauer und Ulrich Otto (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II, Tübingen, dgvt-Verlag.



2.3 Arbeitsfeldspezifische Erkenntnisse und Empfehlungen

Brigitte Reling und Sigrid Kallfaß

Ergebnisse und Empfehlungen aus dem WiKo-Projekt beziehen sich – der Aufgabenstellung entsprechend – zum einen auf die produktive Gestaltung vernetzter Kooperationen. Die darauf bezogenen Erkenntnisse lassen sich nicht den einzelnen Arbeitsfeldern zuordnen, sie sind übergreifend gültig und werden deshalb in einem abschließenden Kapitel dieses Berichts dargestellt.

Zum anderen können auf der Grundlage der Erfahrungen in drei WiKo-Standorten spezifische Einsichten und Empfehlungen für die Arbeitsfelder Schule und Jugendhilfe formuliert werden. Diese lassen sich in folgendermaßen zusammenfassen:

In den operativen Netzen und den aus ihnen entstandenen Kooperationen im WiKo-Projekt hat sich gezeigt, dass Jugendhilfe und Schule in Form von Leistungsketten so zusammenarbeiten können, dass aus dieser Zusammenarbeit sowohl den Kindern und Jugendlichen als auch beiden Systemen Mehrwert entsteht. Alle drei schulbezogenen WiKo-Projekte haben aber auch gezeigt, dass der Mehrwert nicht nur im Sinne einer Ergänzung entsteht. Dadurch dass sich – insbesondere in Weilheim und auch in Ulm – die Fachkräfte der Jugendhilfe mit ihrer spezifischen Kompetenz in unterrichtsbezogene Projekte einbrachten, gelang es, den Bildungsauftrag der Schule und den Förderauftrag der Jugendhilfe miteinander zu verbinden. Gezeigt wurde, dass Lernen am Lernort Schule deutlich mehr sein kann als schulisches Lernen im engeren Sinn des Wissenserwerbs und des Erwerbs von Lernmethodik. Durch die Kooperation beider Professionen wurde es der Schule erleichtert, gleichzeitig auch personales und

soziales Lernen zu unterstützen und in der Konsequenz mehr Chancengerechtigkeit durch den Abbau von Entwicklungshemmnissen zu befördern.

Während sich die Kooperation mit der Schule in Weilheim auf das Arbeitsfeld der Jugendsozialarbeit und in Ulm auf das der offenen Jugendarbeit bezog, standen in Tübingen die Hilfen zur Erziehung (HzE) im Vordergrund. Hier gelang es, in Kooperation der beiden Systeme ein einzelfallbezogenes Förderkonzept für Schüler/innen mit besonderem Unterstützungsbedarf zu entwickeln. An der Umsetzung dieses Konzepts waren und sind beide Systeme ebenfalls beteiligt.

Dem Ziel der Kooperation auf der Grundlage eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses (vgl. „Jugendhilfe und Schule effektiv vernetzen, KVJS-Broschüre) sind somit alle Standorte vor Ort mindestens näher gekommen. Auch die Jugendhilfe hat für ihren originären Auftrag durch die Kooperation einen Gewinn erzielt, den sie in dieser Form nicht hätte erzielen können, wenn sie ihre originären „Lernorte“ nicht verlassen hätte. Sie hat Jugendliche erreicht, die sie sonst in der offenen Jugendarbeit oder im Rahmen von Jugendhilfemaßnahmen nicht erreicht hätte.

Jedoch: In den WiKo-Projekten hat sich gezeigt, dass die in den Netzwerken entstandenen Kooperationen nur ansatzweise „Systemlernen“ bewirken konnten. Die Annäherungen, Entwicklungen und Veränderungen waren in Weilheim und Ulm weitgehend auf die in die Netzwerke eingebundenen konkret handelnden Personen und die beteiligten Schulen beschränkt. In Tübingen ist es deutlicher als in den beiden anderen Standorten gelungen, darüber hinaus auch die lokalen Steuerungsebenen (und insbesondere auch die Schulverwaltung) in die Kooperation einzubeziehen. Eine analoge Verständigung

ist derzeit jedoch auf der Landesebene von Kultus- und Jugendpolitik beziehungsweise dem überregionalen „Trägernetz“ noch nicht hinreichend geschehen.

Eine wichtige Voraussetzung für ein weitergehendes Lernen der Systeme wäre das Schaffen von förderlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehört die gemeinsam und einverständlich zu beantwortende Frage, ob die allseits geforderte Bildungspartnerschaft ein solches wechselseitiges Lernen der Systeme überhaupt anstrebt, oder ob damit eigentlich nur ein Zusammenwirken im Sinne ergänzender Angebote gemeint ist. Auf der Basis einer solchen Verständigung wäre sodann der Begriff der Bildungspartnerschaft in einem Rahmenkonzept gemeinsam zu operationalisieren und dessen Umsetzung durch entsprechende Gesetze und Rahmenrichtlinien für Praxis und Ausbildung, sowie durch Stellenpläne und Finanzmittel abzustützen. Solange dies vorwiegend auf der Ebene von operativen Netzwerken geschieht, bleiben produktive Wirkungen bestenfalls auf einen regionalen Raum oder nur auf einzelne Schulen, Jugendämter und zugehörige Fachkräfte begrenzt.

Individuelles Engagement ist für die Vernetzung unterschiedlicher Systeme heute und in Zukunft unverzichtbar. Für Fach- und Leitungskräfte der Jugendhilfe wird solches Engagement jedoch gestützt durch einen gesetzlichen Auftrag, der ein Zusammenwirken unter anderem mit Schulen vorsieht. Für Lehrkräfte und Schulleiter/innen handelt es sich dagegen eher um eine tendenziell optionale Anforderung, die auch ignoriert werden kann. Auch hier könnten veränderte landesweite Rahmenbedingungen für einen höheren Grad an Verbindlichkeit sorgen.

In keinem der drei Standorte sollten die jeweils bei den kooperierenden Partnern erzielten Wirkungen als selbstverständ-

lich genommen und in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Voraussetzung dafür waren intensive Verständigungsprozesse, in denen die gemeinsamen Ziele formuliert und deren Umsetzung durch Kooperationsverträge und gemeinsam erarbeitete Konzeptionen gesichert wurden. Nicht zuletzt wuchs durch diese Diskurse insbesondere auf den beteiligten Steuerungsebenen auch das wechselseitige Verstehen der unterschiedlichen Voraussetzungen und Handlungslogiken und in der Praxis die wechselseitige Anerkennung der unterschiedlichen professionellen Kompetenzen.

Dabei zeigte sich, dass gerade diese langsame Annäherung an Ziele und Ergebnisse zur Qualität der Leistung enorm beigetragen hat. Es braucht Zeit, in vernetzten Zusammenhängen ein klares Selbstverständnis und konkrete Zielsetzungen zu entwickeln. Darauf aufbauend konnten Verfahren zur Prozesssteuerung vereinbart werden, welche die Effizienz und Qualität der vernetzten Kooperationen signifikant steigerten. Durch die eingesetzten Ansätze der Selbstevaluation wurden in Weilheim, Ulm und Tübingen Ergebnisse und Erfolge erkennbar und nach innen und außen kommunizierbar. All diese Faktoren trugen dazu bei, die Akteure in ihrem Engagement zu bestärken und waren die Grundlage für eine überzeugte Bereitschaft, auch in Zukunft zusammenzuwirken, trotz der mit der Kooperation verbundenen Mehrarbeit.

Deutlich wurde aber auch, dass Selbststeuerung und Selbstevaluation zwar Kooperation befördert, aber nicht Begleitung und Fremdevaluation ersetzt (vgl. dazu auch Kapitel 1 und 4 dieses Berichts).

Gute Leistung braucht immer wieder den prüfenden Blick von außen!

3. Kinderschutz – Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen¹⁰

Jürgen E. Schwab und Nicole Wegner-Steybe

Überblick

Der WiKo- Standort Freiburg mit dem Netzwerk „Frühe Hilfen“ ist unter den vier WiKo- Projekten das einzige im Bereich Kinderschutz und beschäftigt sich mit den Wirkungen von Kooperationsformen, im besonderen Fall auch zwischen der Jugendhilfe und der Gesundheitshilfe. Zur Entwicklung von Kooperationsformen ist es notwendig die systemimmanenten Differenzen zwischen Jugend- und Gesundheitshilfe zu überwinden und eine Begegnung der unterschiedlichen Partner auf Augenhöhe unter Wahrung der Besonderheiten zu ermöglichen.

Ein Überblick über den bisherigen Stand der Forschung zur systemübergreifende Kooperation beider Bereiche lässt aufgrund der doch eher dünnen Datenlage nur vorsichtige Schlussfolgerungen zu.

In Freiburg wurde mit der Eröffnung des Kompetenzzentrums Frühe Hilfen und der dafür entwickelten Konzeption der Zugang zu den Familien vor allem über die enge Verzahnung mit einzelnen Institutionen des Gesundheitswesens gesucht.

Im Rahmen von WiKo wurde sowohl das Netzwerk als auch die Arbeit des Kompetenzzentrums in die Evaluation einbezogen. Hierzu wurden neben der in der Projektausschreibung vorgesehenen Selbstevaluation aufgrund der Größe des Netzwerkes auch fremdevaluative Ansätze gewählt.

Als ein zentraler Wirkfaktor beim Blick auf das Netzwerk kann die konstante Teilnahme und das Interesse der Netzwerkmitglieder mit großem zeitlichem Engagement am Thema Frühe Hilfe gesehen werden. Verschiedene im Rahmen von WiKo eingesetzte Instrumente geben Hinweise auf Aspekte zu diesem Phänomen „Herzblut“ am Thema.

Die meisten Selbstevaluationsinstrumente liefern Erkenntnisse über Prozesse und Veränderungen oder eine Zustandsbeschreibung des Netzwerkes im Sinne der vier Qualitätsdimensionen nach Maja Heiner. Dies liefert Hinweise für die weitere Steuerung und Arbeit im Projekt im Sinne eines Qualitätsmanagements.

² Dieses Kapitel wurde mit Ausnahme des Abschnitts 3.2 von Prof. Dr. J. E. Schwab und N. Wegner-Steybe geschrieben

3.1 Beschreibung des Arbeitsfeldes

Der Bereich Kinderschutz und Frühe Hilfen stand in den letzten Jahren besonders im Blick von Öffentlichkeit und Familienpolitik. Im Folgenden wird ein Überblick über den Stand der Forschung auf einen Teilbereich der Fragen zum Thema Kinderschutz, die Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen, gegeben. Diese Kooperation und Netzwerkentwicklung stand im Rahmen von WiKo im Fokus. Auf inhaltliche Fragen, wie zum Beispiel die nach der präventiven Ausrichtung von Maßnahmen, kann im Rahmen dieser Darstellung nicht vertiefend eingegangen werden.

Die Kooperation zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen ist in den letzten Jahren in der Politik und der Praxis des Arbeitsfelds zu einem bedeutsamen und politisch brisanten Thema geworden, mit dem sich auch der 13. Kinder- und Jugendhilfebericht befasst (BMFSFJ, 2009). Allgemein kann in solchen Wunsch-Konstellationen aber auch von mehr oder minder starken Kooperationshemmnissen ausgegangen werden (vgl. Van Santen/ Seckinger, 2003). Diese ergeben sich durch wechselseitig bestehende und teils überzogene Erwartungen, der Einstufung von Kooperation als einem Zusatzgeschäft neben der Belastung durch hohen Falldruck und den je nach System unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstilen mit entsprechenden fachlichen Sprachcodes (vgl. dazu Homfeldt, 2011).

Unter dem Eindruck mehrerer in den letzten Jahren öffentlich bekannt gewordener Misshandlungs- und Tötungsfälle von kleinen Kindern und den anschließend aufgeworfenen Fragen zu Unterstützungsmöglichkeiten für Familien mit kleinen Kindern, wurde auf Bundesebene ein Aktionsprogramm zu den Frühen Hilfen

seitens des Bundesfamilienministeriums aufgelegt und 2007 das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) gegründet. Das unter der Trägerschaft der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung und des Deutschen Jugendinstituts stehende Zentrum hat den Auf- und Ausbau von Unterstützungssystemen der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens für werdende Eltern sowie Eltern von Säuglingen und Kleinkindern zur Aufgabe. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Förderung der Zusammenarbeit unter anderem zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen, um frühzeitige und bedarfsgerechte Angebote für besonders belastete Familien entwickeln zu können. Die in jüngeren Studien dokumentierte zunehmende Verunsicherung bis hin zur Überforderung junger Eltern aus allen Schichten, gilt es mit einer präventiven Ausrichtung ernst zu nehmen (vgl. Merkle/ Wippermann 2008). Gelingender Kinderschutz muss entsprechend immer auch präventiv ausgelegt sein (Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen beim BMFSFJ, 2005).

Im Rahmen der Tätigkeit des Nationalen Zentrums wurde unter anderem das Projekt „Guter Start ins Kinderleben“ mit den baden-württembergischen Standorten Pforzheim und Mannheim durchgeführt sowie im Dezember 2010 die Netzwerkkonferenz „Voneinander lernen“ mit Akteuren/innen der Frühen Hilfen aus den Regierungsbezirken Karlsruhe und Freiburg, an dem auch eine Delegation des Netzwerkes Frühe Hilfen aus Freiburg teilnahm, um das eigene Projekt mit dem Kompetenzzentrum Frühe Hilfen, dem Netzwerk und Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung zu präsentieren.

Primär gilt es die besondere Gefährdung kleiner Kinder in belasteten Familiensituationen zu erkennen und dazu frühzeitig,

effektiv und möglichst niederschwellig passende Hilfeangebote für die Familien zu machen. Dies erfordert auf einer sekundären organisatorischen Ebene die effiziente Kooperation zwischen den Systemen der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen, was sich als eine spezielle und permanente Herausforderung darstellt. Diese weithin zu bearbeitende Herausforderung zieht sich als eine systembedingte Problematik durch nahezu alle Kommunen, wie auch in den Projektpräsentationen im November 2010 im Rahmen des Projekts Gütesiegel in Baden-Württemberg deutlich wurde (Stand 2010).

Zur Förderung von Kooperation finden sich in den letzten Jahren entsprechende Formulierungen in Konzepten auf Bundes- und Landesebenen, was hohe Ansprüche für die Praxis Früher Hilfen impliziert (Lohmann et al., 2010). Der professionsspezifische Ansatz mit den typischen Handlungsmöglichkeiten kann durch seine Interessensgebundenheit einen integrativ mehrdimensionalen Blick auf die Bedarfe entsprechender Familien erschweren. Gerade in dieser Kopplung aber liegt das spezifische Potential der Frühen Hilfen, das der Kinder- und Jugendhilfe zu größerer Handlungsfähigkeit und somit einer adäquaten Erfüllung des Auftrages, zum Wohl des Kindes zu handeln, verhelfen kann (Hensen & Rietmann, 2008). Allerdings liegen valide Forschungsergebnisse zur Kooperation spezialisierter Berufssysteme mit jeweils sehr spezifischen Erfahrungen und Logiken von Kooperation bei gleichzeitig zunehmender Ressourcenknappheit bisher praktisch nicht vor (Heinitz, 2010).

Die Kinder- und Jugendhilfe bietet ein breites und differenziertes Spektrum an Hilfemöglichkeiten für Familien mit kleinen Kindern an. Der Zugang zu diesen

Hilfemöglichkeiten kann für Familien erschwert sein, wenn deren Nutzung als stigmatisierend empfunden wird. Dem Gesundheitswesen wird häufig ein Vertrauensvorschuss durch die Eltern zugeschrieben, da deren Angebote vor allem zum Zeitpunkt rund um die Geburt eines Kindes als akzeptiert und nicht stigmatisierend empfunden werden. In den Frühen Hilfen soll dieser Zugang den Familien den Weg zu anderen Leistungsanbietern erleichtern (Ziegenhain et al. 2010).

Der Zugangsweg von Familien zu den Angeboten der Frühen Hilfen wurde im Rahmen einer Evaluation der Frühen Hilfen und sozialer Frühwarnsysteme in Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein untersucht (Lohmann et al. 2010). Die Zugangswege über Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Kinder- und Jugendhilfe beliefen sich dabei ungefähr auf gleich hohe Quoten mit circa 25 Prozent. Der Hauptzugang zu den Frühen Hilfen erfolgte nach dieser Studie mit 40 Prozent durch die Eltern selbst oder andere Privatpersonen. Es scheint sich somit die verbreitete Annahme, der Weg über das Gesundheitswesen sei der entscheidende Türöffner und der Hauptzugang zu den Familien, nicht zu bestätigen (Lohmann et al., 2010).

In der Zusammenarbeit wurde in oben genannte Evaluation von Lohmann et al den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe als Kontaktpersonen, sowohl von Mitarbeiter/innen aus dem Gesundheitswesen als auch der Kinder- und Jugendhilfe, eine wichtige Rolle zugeschrieben. Mitarbeiter/innen des Gesundheitswesens gelingt es, die Systemgrenzen zur Kinder- und Jugendhilfe zu überwinden. Umgekehrt gelingt dieser Übergang zu einem deutlich geringeren Teil, die Kinder- und Jugendhilfe hat einen hohen Anteil an Kontakt-

personen innerhalb des eigenen Systems (Lohmann et. al, 2010). Dieses Ergebnis zeigte auch der Einsatz von Fallvignetten im Rahmen unserer wissenschaftlichen Begleitevaluation des Projekts WiKo am Standort Freiburg (s. Kapitel 3.3.3). Hier wurde die Kinder- und Jugendhilfe als zentrale Ansprechperson von Mitarbeiter/innen beider Systeme gesehen, das heißt das Gesundheitswesen scheint bei Fragen zur Unterstützung der Familien an die Kinder- und Jugendhilfe zu verweisen. Der umgekehrte Weg konnte auf Basis der Befragungsdaten mit Fallvignetten nicht dargestellt werden.

Im Rahmen des Modellprojekts „Guter Start ins Kinderleben“ wurde der Frage nach Chancen und möglichen Stolpersteinen im Hinblick auf die Kooperation von Institutionen aus beiden agierenden Systemen in den Frühen Hilfen nachgegangen (Ziegenhain et al., 2010). Es zeigte sich in der qualitativen Erhebung, dass eine fallbezogene Zusammenarbeit über System – und Institutionsgrenzen gelingen kann. Die fallunabhängige Schaffung von Strukturen und systematische Etablierung von Frühen Hilfen war im Rahmen dieser Studie für die meisten Institutionen und Berufsgruppen relativ neu (Schöllhorn et al., 2010).

Diese Erkenntnis wird unterstützt durch das Bundesmodellprojekt „Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz“, in dem trotz verstärkter Kooperationsbemühungen immer wieder Frustrationen und Enttäuschungen beschrieben werden unter anderem wegen mangelnder Transparenz bezüglich der Interessen einzelner Einrichtungen und fehlender Verbindlichkeiten (Heinitz, 2010). Handlungsblockaden können hier auch aufgrund von Interessens- oder Zielkonflikten der beteiligten Organisationen aufgebaut werden. Problematisch ist dies vor

allem dann zu bewerten, wenn die Akteure von ihrer Organisation selber in den Kooperationsbezügen nicht mit ausreichenden Handlungs- und Entscheidungskompetenzen sowie Ressourcen ausgestattet sind (Heinitz, 2010).

Als Empfehlung für gelingende Kooperationsbeziehungen im Rahmen der Frühen Hilfen konnten folgende Aspekte identifiziert werden (Schöllhorn et al, 2010):

- Die Jugendämter sind für die regionale Organisation am besten geeignet.
- Die Gesundheitsämter werden meist nicht als potentielle Kooperationspartner wahrgenommen, könnten aber den Zugang zu den verschiedenen Institutionen gewährleisten.
- Die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe können eine Brückenfunktion zwischen den Systemen übernehmen.
- Die akademisch geprägten Institutionen innerhalb des Gesundheitswesens können über Vertreter an der Vernetzungsarbeit beteiligt sein, die die Ergebnisse dann in ihre Institutionen und Gremien tragen.
- Die nicht-akademisch geprägten Institutionen (z. B. Hebammenpraxen, Frühförderstellen) stellen eine wichtige Brücke zwischen den Systemen dar.
- Stellen zur Behandlung Erwachsener sollten Teil eines Netzwerkes sein im Sinne eines Klärungs- und Bewusstmachungsprozesses für Fragen der Prävention von Kindeswohlgefährdungen.

Netzwerkforschung im Rahmen der Frühen Hilfen und damit zur Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe wurde bisher nur wenig betrieben. Die Beteiligten aus der Fachpraxis sehen allerdings relativ übereinstimmend einen Zusammenhang zwischen Vernetzung und Kooperation und gelingendem Kinderschutz (Künster et al., 2010). Es scheint bei der Etablierung eines

Netzwerkes neben Erfahrungen aus bereits bestehenden Netzwerken notwendig zu sein, lokale Besonderheiten systematisch zu erfassen und aufzunehmen (Ziegenhain et. al, 2010).

Erste Ergebnisse aus dem Projekt „Aus Fehlern lernen“ zeigen eine Heterogenität der Kinderschutzpraxis in den einzelnen Kommunen mit einer meist vorherrschenden Kinder- und Jugendhilfelastigkeit (Heinitz, 2010). Weiterhin auffällig ist in diesem Bereich eine Tendenz hin zu formalen Regelungen von Kooperationsbeziehungen sowie ein Kooperationsbegriff, der im Sinne eines Zusammenwirkens von Professionellen verstanden wird (Heinitz, 2010). Unabhängig von der Art des Initiierungsprozesses (Top down oder eher auf lokaler Ebene) wachsen Netzwerke im Bereich des Kinderschutzes jeweils sehr spezifisch aber nie unter Beteiligung von Nutzern der Angebote – der Familien (Heinitz, 2010).

Fazit und Perspektive

Bemerkenswert ist das Ergebnis der Evaluation von Lohmann et al. zu den gleich stark über beide Systeme von Familien benutzten Zugangswegen zu den Angeboten der Frühen Hilfen (Lohmann et al. 2010). Auch die Hinweise für Kooperationsbeziehungen von Schöllhorn sind fachlich von hohem Interesse (Schöllhorn et al. 2010). Der Gesamtblick allerdings auf das nur spärlich vorliegende empirische Material von Studien, die sich mit der Kooperation in Netzwerken zwischen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens beschäftigen, und die Ergebnisse aus einzelnen Projekt-Begleitevaluationen in Kommunen, lassen nur vorsichtige Schlussfolgerungen aufgrund der dünnen Datenlage zu. Zwischen den politisch proklamierten Absichten, den von Fachleuten erhoff-

ten positiven Effekten der Kooperation- und Netzwerkarbeit und tatsächlichen Verläufen und ihren Ergebnissen, bestehen in aller Regel deutliche Differenzen. Dies ist angesichts der komplexen Zusammenhänge sicher nicht erstaunlich, aber insofern unbefriedigend, da es gilt die Situation und ihre Wirkfaktoren näher und systematisch zu erfassen und zu analysieren. Eine besser gesicherte empirische Wissensbasis ermöglichte es weitere Hinweise zu gewinnen, um im Feld notwendige Strukturen entwickeln zu können. Die Nachhaltigkeit von Projekten hängt unzweifelhaft mit einer Transparenz und der erfolgreichen Überwindung von Systemgrenzen, etwa durch punktuelle Vereinbarungen und die Entwicklung gemeinsamer neuer Standards, eng zusammen. Dies stellt, wie sich hier in Entwicklungen abzeichnet, eine anspruchsvolle Aufgabe für Fachleute dar, die allzu häufig unterschätzt und nebenbei bearbeitet werden soll. Folgen sind mithin zähe, teils problematische bis hin zu konflikthaften Verläufen, die den beteiligten Akteuren einiges an Ausdauer und Energie abverlangen und Erfolge in der Kooperation im Bereich der Frühen Hilfen in Frage stellen können.

3.2 Standortbericht¹⁰

Der WiKo-Standort Freiburg mit dem Netzwerk „Frühe Hilfen“ ist unter den vier WiKo-Projekten das einzige im Bereich Kinderschutz und beschäftigt sich mit den Wirkungen von Kooperationsformen, im besonderen Fall auch bereichsübergreifend zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen. Zur Entwicklung von Kooperationsformen gilt es als notwendig, systemimmanente Differenzen, hier zwischen Kinder- und Ju-

¹⁰ Dieser Abschnitt wurde von W. Jaede, Chr. Maywald, H.-P. Schmoll-Flockerzie, A. Skorski-Spielmann (Projektgruppe Freiburg) geschrieben.

gendhilfe und Gesundheitswesen zu erkennen, zu berücksichtigen und nach Möglichkeit punktuell zu überwinden und so eine Begegnung unterschiedlicher Partner/innen auf Augenhöhe unter Wahrung der Besonderheiten zu ermöglichen. Im Einzelnen sind mögliche Stolpersteine insbesondere unterschiedliche Kommunikations- und Professionskulturen, spezifische Erfahrungsstände, Sichtweisen und Zuständigkeiten, die solche Kooperationen immer wieder neu auf die Probe stellen können.

Initialzündung und Einstieg

Eine Expertenrunde aus Mitarbeiter/innen des Amtes für Kinder, Jugend und Familie sowie Professor/innen der beiden Freiburger Fachhochschulen traf sich zum Thema „Frühe Hilfen“ erstmals im Frühjahr 2007 auf Einladung des damaligen Leiters des Sozial- und Jugendamtes. Dieser Auslöser zur Gründung des Netzwerks Frühe Hilfen im Sinne eines Top-down-Prozesses traf in Freiburg auf eine weithin basisdemokratisch ausgeprägte Netzwerk- und Diskussionskultur in der Kinder- und Jugendhilfe. Es wurde eine Ausweitung des Teilnehmer/innenkreises um Institutionen und Mitarbeiter/innen aus dem Gesundheitswesen und dem Bereich der Freien Träger beschlossen sowie die inhaltliche Schwerpunktsetzung auf die Gruppe der Familien mit Kindern im Alter von null bis drei Jahren festgelegt.

In vier Sitzungen wurden zunächst Informationen über bereits bestehende Angebote und laufende Projekte ausgetauscht und ein Überblick zum Ist-Zustand der Versorgungs- und Kooperationsstrukturen erfasst. In drei Arbeitsgruppen mit den Themen „Screening“, „Kooperation und Vernetzung“ sowie „Intervention und Prävention“ wurde eine Fachtagung im November 2008 vorbereitet.

Projektbeginn und Einstiegsphase

Zum Zeitpunkt des Projektbeginns von WiKo im September 2008 gab es eine sehr engagierte thematisch arbeitende Expertenrunde „Frühe Hilfen“, bestehend aus circa 40 Fachkräften unterschiedlichster Berufsgruppen der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens. Die Organisation der Treffen sowie des Fachtages im November 2008 lag bei drei Verantwortlichen des Amtes für Kinder, Jugend und Familie aus den Bereichen Koordination/Planung/Steuerung und Erziehungsberatung. Inhaltlich wurden diese unterstützt durch die Sprecher/innen der drei Arbeitsgruppen, eine Art erste Steuerungsgruppe hatte sich somit bereits gebildet. Der Fokus dieser ersten Steuerungsgruppe lag auf der inhaltlichen Vorbereitung des Fachtages und der Verortung des Themas Frühe Hilfen in der Fachöffentlichkeit sowie auf kommunalpolitischer Ebene. Der Fachtag kann als wichtiger Impuls angesehen werden. Es wurde überlegt, wie sich eine konstruktive Weiterarbeit anschließend gestalten könnte. Zum einen erfolgte seitens der Amtsleitung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie eine weitere Personalaufstockung von jeweils 50 Prozent von zwei Mitarbeiterinnen der kommunalen Erziehungsberatungsstellen mit den Schwerpunkten Netzwerkkoordination und Beratung als „insoweit erfahrene Fachkraft“ nach § 8a SGB VIII, zum anderen wurden die Kontakte zwischen dem Amt für Kinder, Jugend und Familie, den Abteilungen für Kinder- und Jugendmedizin der Universitätsklinik und des St. Josefskrankenhauses sowie dem PaedNet Südbaden e. V. intensiviert. Außerdem wurde eine Steuerungsgruppe mit Vertreter/innen der Verwaltung und der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen eingerichtet zur Entwicklung einer Gesamtkonzeption Frühe Hilfen/Kinder-

schutz in Freiburg, für die Leitbilder entwickelt und festgelegt wurden.

Nach der ersten zentralen WiKo-Veranstaltung in Flehingen (Oktober 2008) wurde das bisherige Team der drei Verantwortlichen ergänzt um eine Mitarbeiterin aus dem Kommunalen Sozialen Dienst sowie eine niedergelassene Gynäkologin und als neu gebildete WiKo-Projektgruppe installiert. Die Ergänzung erschien als eine Voraussetzung und ein erster Schritt, um günstige Bedingungen für eine bessere Vernetzung zwischen Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen auch im Rahmen des Projekts zu schaffen. Diese Projektgruppe hatte die Aufgabe, Ziele zu definieren, deren Erreichen innerhalb des Projektzeitraumes im Rahmen der Selbstevaluation (Projektauftrag) überprüft werden sollten.

Dieser Definitionsprozess gestaltete sich inhaltlich schwierig und langwierig, zum einen aufgrund der hohen Komplexität des Bereichs Frühe Hilfen/Kinderschutz und der großen Anzahl beteiligter Netzwerkpartner/innen. Zum anderen zeigte sich hier ein strukturelles Defizit des bisherigen Netzwerks, da über Funktion und Zuständigkeitsbereich einzelner Netzwerkgruppen noch kein ausreichender Austausch stattgefunden hatte. Bislang hatte der Fokus der Beteiligten auf der inhaltlichen Ebene und besonders auf dem Austausch über die Arbeitsfelder, Vorgehensweisen und Angebote gelegen. Es erschien notwendig, die Metakommunikation und Planung zur geregelten Steuerung des Netzwerks weiter auszubauen.

Konzeptentwicklung

Nach der Vorstellung des Entwicklungsstandes im Netzwerk „Frühe Hilfen“ im Kinder- und Jugendhilfeausschuss (März 2009) wurde die inhaltliche Weiterent-

wicklung der Arbeit im Sinne einer Konzeption für eine zentrale und multidisziplinäre Fach- und Koordinationsstelle „Frühe Hilfen“ und zum Ausbau des pädiatrischen Kinderschutzes in Zusammenarbeit vom Amt für Kinder, Jugend und Familie und Kliniken forciert. Hierbei wurde von Seiten der Führungsebene im Amt für Kinder, Jugend und Familie vor allem die kommunalpolitische und gesellschaftliche Bedeutung der Thematik Frühe Hilfen/Kinderschutz herausgestellt. Die Konzeptionsentwicklung bekam eine hohe Eigendynamik, da sie sich auf die Leitungsebenen des Amtes für Kinder, Jugend und Familie sowie der Kinderkliniken verlagert hatte. Das Netzwerk und Vertreter/innen der Freien Träger waren strukturell an dieser Entwicklung wenig beteiligt. In der Expertenrunde äußerten sie mehrmals ihren Unmut darüber und forderten eine stärkere Mitbeteiligung an den Steuerungsprozessen und eine größere Transparenz ein. Von den Vertreter/innen der Freien Träger war bereits im Vorfeld des Fachtages (November 2008) sehr viel Engagement für das Thema Frühe Hilfen aufgebracht worden.

Als Konsequenz wurde im Februar 2009 seitens des Amtes für Kinder, Jugend und Familie die Vertretung der Expertenrunde „Frühe Hilfen“ in der Steuergruppe durch einen Vertreter der freien Träger gestärkt.

Reflexion und Selbstevaluation

Im Laufe des WiKo-Prozesses wurde es als notwendig angesehen, die Fragestellungen für eine Selbstevaluation stärker einzugrenzen und detaillierter festzulegen:

1. Auf der Netzwerkebene:

- Was hält das Netzwerk zusammen?
- Was ist der Mehrwert im Netzwerk für die einzelnen Akteur/innen?

2. Auf der Ebene der zu installierenden Fach- und Koordinationsstelle Kompetenzzentrum „Frühe Hilfen“

- Entwicklung eines Instrumentariums zum Nachweis der Wirksamkeit der Kooperation innerhalb einer multidisziplinär besetzten Fachberatungsstelle „Kompetenzzentrum Frühe Hilfen“

Konzept des Kompetenzzentrums „Frühe Hilfen“

(Interdisziplinäre Fachberatungsstelle für Fragen zu Prävention und Kinderschutz) KOM

Nach einer sehr intensiven Arbeitsphase seitens der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und der Kliniken wurde im Herbst 2009 ein Konzept für die Einrichtung des „Kompetenzzentrums Frühe Hilfen“ erfolgreich im Kinder- und Jugendhilfeausschuss sowie im Gemeinderat präsentiert und verabschiedet. Dieses Kompetenzzentrum nahm als multidisziplinär besetzte Anlaufstelle offiziell am 1.3.2010 seine Arbeit auf. Es setzt sich wie folgt zusammen:

100 Prozent Heilpädagogik, 100 Prozent Sozialarbeit, 75 Prozent Pädiatrie sowie 50 Prozent Psychologie. Die Pädiatrie-Stelle ist dabei an der Universitätskinderklinik angesiedelt.

Das Kompetenzzentrum ist Ansprechpartner für Fachkräfte und für Betroffene, zudem ist die Koordination des Netzwerks „Frühe Hilfen“ dort integriert. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Früherfassung kindlicher Entwicklungsrisiken und familiärer Belastungen, in der multidisziplinären Risikoeinschätzung und der Vermittlung von passgenauen und zeitnahen Hilfen. Neben der Beratung ist der sogenannte „Round Table“ das Kernstück des Zentrums. Dieser kann von Fachleuten zur

Beratung in schwierigen Fällen angefragt werden. Unter der Moderation zweier Mitarbeiter/innen des Kompetenzzentrums werden die Fallkonstellationen von den beteiligten Fachleuten in ihrem bisherigen Verlauf reflektiert und dann eine Weiterentwicklung beraten und beschlossen.

Weitere Angebote des Kompetenzzentrums sind die Tätigkeit einer „insoweit erfahrenen Fachkraft“ nach § 8a SGB VIII, die Durchführung des Landesprogramms STÄRKE, der Einsatz von Familienhebammen (Familienhebammenprojekt) ab 2010 sowie ein Projekt zur Früherfassung von Risikofamilien in der Geburtshilfe ab 2011. Geplant ist die Einrichtung einer regelmäßigen gemeinsamen „Kinderschutzvisite“ mit den beiden Kinderkliniken. Außerdem erfolgt ab 2011 eine Beteiligung am Gütesiegelprojekt „Netzwerk Frühe Hilfen und Kinderschutz“ des Universitätsklinikums Ulm und des KVJS Baden-Württemberg mit den Schwerpunkten Sucht und psychische Erkrankung.

Strukturell ist das Kompetenzzentrum in ein von allen beteiligten Partner/innen erstelltes Gesamtkonzept „Frühe Hilfen/Kinderschutz“ der Stadt Freiburg eingebunden. Hierin wird die Expertenrunde auch als Korrektiv des Gesamtsystems betrachtet. Vertreter/innen der verschiedenen Interessengruppen finden sich außerdem in der Steuerungsgruppe unter Führung der Amtsleitung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie zusammen, dieser obliegt auch die Geschäftsführung des Netzwerkes.

Nach Einrichtung des Kompetenzzentrums „Frühe Hilfen“ ist vorgesehen, insbesondere die zugehenden und regionalisierten Hilfeangebote der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe für Familien in prekären Lebenslagen abzusichern und zu verstetigen und den pädiatrischen



Kinderschutz weiter auszubauen. Als ein weiterer Schritt zur Sicherung der Nachhaltigkeit ist die Umwandlung der Expertenrunde in eine AG nach § 78 SGB VIII vorgesehen.

Fazit

Das WiKo-Projekt unterstützte den Netzwerkaufbau und die Konzeptentwicklung im Bereich Frühe Hilfen/Kinderschutz in Freiburg nachhaltig. Durch die fortlaufende kritische Reflexion und Dokumentation des Instituts für angewandte Forschung, Weiterbildung und Entwicklung (IAF), den gezielten Einsatz von Selbst- und Fremdevaluationsverfahren und die Rückkopplung der Ergebnisse an die Gremien konnten Steuerungsprozesse optimiert und Hemmnisse beseitigt werden.

Insbesondere trug die wissenschaftliche Begleitung dazu bei, Einzelinteressen der Netzwerkpartner auszubalancieren, die Beteiligten auf Augenhöhe zu halten, Systemgrenzen zu überwinden und Entscheidungen transparent zu machen. Der Projektverlauf berücksichtigte sowohl bottom-up – als auch top-down-Prozesse und kann als ein erfolgreicher Qualitätsentwicklungsprozess im Bereich Frühe Hilfen/Kinderschutz verstanden werden.

Dies betrifft insbesondere die Weiterentwicklung, Anwendung und regelmäßige Überprüfung von Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung für den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a und die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, wie sie im neuen Bundeskinderschutzgesetz (§ 79a SGB VIII) als fachliche Standards in der Kinder- und Jugendhilfe vorgesehen sind.

3.3 Analyse des Modellprojekts und Forschungsverständnis

Forschungsansatz

Am Standort Freiburg wurde die wissenschaftliche WiKo-Begleitevaluation in Anlehnung an das Verständnis der Handlungsforschung realisiert. Der in den Human- und Sozialwissenschaften entwickelte Ansatz wird mit den synonym verwendeten Begriffen als Handlungs- oder Aktionsforschung „Action Research“ bezeichnet und in den 1970-er Jahren vor allem durch Kurt Lewin geprägt. Drei wesentliche Merkmale sind kennzeichnend:

- Die Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung; das heißt der forschend Vorgehende ist kein objektiver, außen vorstehender Beobachter. Er greift in den Forschungsprozess ein.
- Der Forschungsprozess wird als gegenseitiger Lern- und Veränderungsprozess angesehen, der einerseits den forschend Vorgehenden und andererseits die Probanden oder Agenten im Feld mit einbezieht.
- Der enge Praxisbezug, bei dem der forschend Vorgehende und die Probanden oder Agenten gemeinsam gesellschaftliche und soziale Fragen und Probleme untersuchen.

(vgl. Fried, Roux 2009: 133)

Am WiKo-Standort Freiburg wurde aufgrund der Komplexität und Größe des Netzwerkes bald deutlich, dass es neben dem Auftrag die Aktivitäten der Selbstevaluation zu unterstützen einen fremdevaluativen Blick auf das Geschehen im Netzwerk geben soll. Die Ergebnisse der fremdevaluativen Erhebungen wurden im Sinne einer formativen Evaluation von der

wissenschaftlichen Begleitung fortlaufend in den Prozess der entsprechenden Gremien zurückgegeben. Dabei war die WiKo-Begleitgruppe an der Entwicklung der Instrumente wesentlich beteiligt.

Der Steuerungsprozess des Netzwerks und Aspekte seiner Gestaltung erwiesen sich im Projektverlauf der Selbstevaluation als nur schwer zugänglich. Hier waren die begleitenden, interaktiven und fremdevaluativen Zugänge ergiebiger. Für konkrete Projekte (vgl. 3.3.3) wurden gemeinsam selbstevaluative Instrumente entwickelt und eingesetzt.

Dabei wurden die Erkenntnisse auf Basis der vier modifizierten Qualitätsdimensionen nach Maja Heiner (Heiner, M., 2001:43) diskutiert:

- Strukturqualität
- Konzeptqualität
- Prozessqualität
- Ergebnisqualität

3.3.1 Netzwerk

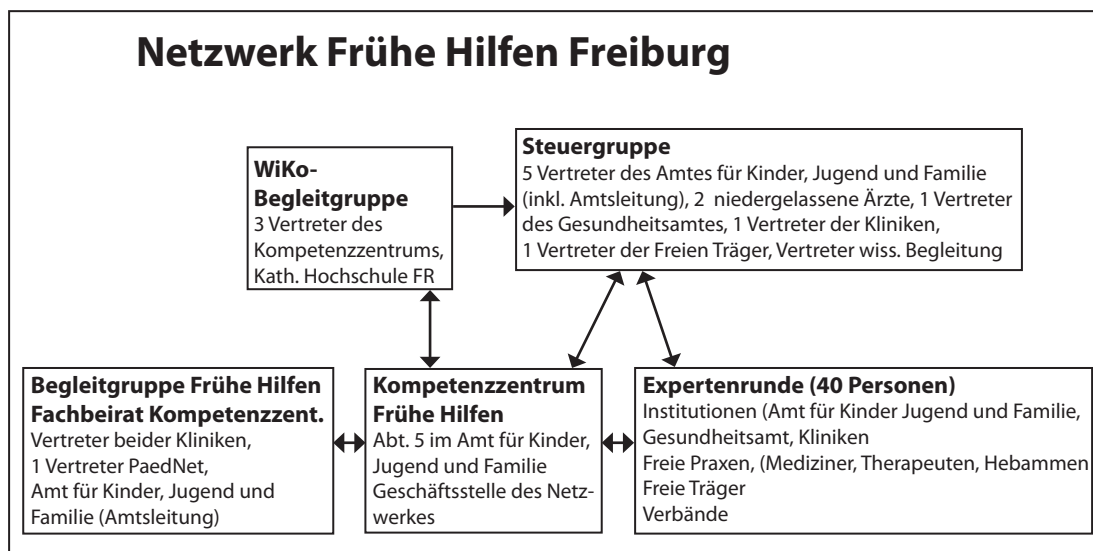
Im Frühjahr 2007 wurde durch den damaligen Leiter des Sozial- und Jugendamtes

in Freiburg der Prozess zur Initiierung eines Netzwerkes Frühe Hilfen angestoßen. Auslöser war die Novellierung des § 8a zum Kinderschutz im SGB VIII sowie das Bekanntwerden mehrerer Todesfälle von Säuglingen und Kleinkindern in Deutschland (u.a. des Falls Kevin 2005 in Bremen). Dieser Top down-Impuls, der zur Entstehung des Netzwerks führte, bedeutete in Freiburg letztlich einen beschlussfähigen Rückhalt zu haben in der Verwaltung und im Gemeinderat sowie darüber hinaus Einfluss bis in die Chefarztetagen der Kliniken und Landesvertretung der Kinder- und Jugendärzte in relativ kurzer Zeit. Dies führte 2010 zu einer umfangreichen finanziellen und personellen Ausstattung der Frühen Hilfen in Freiburg mit der Gründung des Kompetenzzentrums „Frühe Hilfen“, einer interdisziplinären Fachberatungsstelle für Prävention und Kinderschutz. Eine ausführlichere Darstellung hierzu ist in der Standortbeschreibung (3.2) zu finden.

Die einzelnen Gremien haben folgende Funktionen im Netzwerk:

Expertenrunde: Die „Urzelle“ des Netzwerks, die im Laufe der Entwicklung zahl-

Grafik zur Netzwerkstruktur



lenmäßig immer größer wurde und inzwischen über 40 Institutionen umfasst. Dieses Gremium war maßgeblich an der Ausrichtung des Fachtags 2008 beteiligt.

Steuergruppe: Hat ihre eigentliche Arbeit nach dem Fachtag aufgenommen. Hier sind alle Gruppierungen des Netzwerkes unter anderem Vertreter des medizinischen Systems, Ärzte, Vertreter der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe, unter anderem vertreten – der „Kopf“ des Netzwerkes.

Kompetenzzentrum: Geschäftsstelle des Netzwerkes und interdisziplinäre Fachberatungsstelle für Fragen zu Prävention und Kinderschutz

Begleitgruppe Frühe Hilfen: Fachbeirat für die Fall- und Projektarbeit im Kompetenzzentrum

WiKo-Begleitgruppe: Planung und Durchführung der Aktivitäten im Zusammenhang mit WiKo.

Die Aussagen in diesem Kapitel zur Analyse des Netzwerkes Frühe Hilfen beziehen sich wesentlich auf den Einsatz folgender Instrumente und ihre Ergebnisse (siehe Tabelle 1).

Zum Zeitpunkt des Projektbeginns (s. 3.2) von WiKo im September 2008 gab es zur Organisation der Treffen sowie des Fachtages im November 2008 eine vorläufige Steuerungsgruppe aus drei Verantwortlichen aus dem Sozial- und Jugendamt sowie den Sprecher/innen der drei Arbeitsgruppen. Der Fokus dieser ersten Steuerungsgruppe lag auf der inhaltlichen Vorbereitung des Fachtages und der Verortung des Themas Frühe Hilfen in der Fachöffentlichkeit sowie auf kommunalpolitischer Ebene. Überlegungen oder Planungen zu strukturellen Notwendigkeiten waren bis zu diesem Zeitpunkt nur begrenzt angestellt worden.

Während der Laufzeit des Projekts hat sich die Struktur des Netzwerkes zunehmend konsolidiert. Es hat sich ein fester Rahmen gebildet, in dem einzelne Gremien bestimmte Funktionen ausüben. Dabei ist das Kompetenzzentrum als Mittelpunkt des Netzwerkes zu sehen, unter anderem da dessen Vertreter/innen an allen Gremien beteiligt sind. Die Expertenrunde, als das größte Gremium, ist eine auf freiwillige Mitarbeit aufgebaute Fachgruppe, deren Ursprünge auf die ersten Netzwerksitzungen 2007 zurückgehen. Die an der Planung des Fachtages beteiligte Steuerungsgruppe hat sich auf zehn

Tabelle (1): Instrumente nach Evaluationsansatz und Projekteinsatz

Instrument	Art der Evaluation	Zeitpunkt
Verlaufsdokumentation	Fremdevaluation teilnehmende Beobachtung	seit Projektbeginn fortlaufend
Leitfadenzentrierte Interviews	Fremdevaluation	2008/09
Fallvignetten	Fremdevaluation	2009
Gruppengespräche	Selbst- und Fremdevaluation	2011

bis zwölf Personen erweitert, um Vertretungen der verschiedenen Gruppierungen aus der Expertenrunde sicher zu stellen. Diese Gruppe war maßgeblich an der Konzeptionsentwicklung des Kompetenzzentrums sowie am Gesamtkonzept Frühe Hilfen beteiligt. In der Erarbeitung des Gesamtkonzepts waren weitere Vertreter der Freien Träger miteinbezogen. In dieser Steuerungsgruppe werden Richtungsentscheidungen festgelegt und Kontakte zu weiteren politisch verfassten Gremien unter anderem dem Kinder- und Jugendhilfeausschuss, als dem politischen Teil des Jugendamts, gepflegt. Dabei ist von Bedeutung, dass die einzelnen Vertreter/innen innerhalb ihrer eigenen Organisationen über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen, zum Beispiel als Amtsleitung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie, als Vertreter des PaedNet sowie der für Kinderschutzfragen zuständige Oberarzt einer Kinderklinik.

Die Steuerung des Netzwerks liegt beim Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Freiburg und damit bei der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe. Ressourcen für die Geschäftsführung und Pflege des Netzwerkes wurden bereits im Jahr 2008 in Höhe einer 30 Prozent-Aufstockung einer Heilpädagogin bereitgestellt. Diese Hauptverantwortung für das Netzwerk wurde von Mitgliedern der Expertenrunde bereits im Frühjahr 2009 beim Einsatz des fremdevaluativen Instruments Fallvignette mehrheitlich dem Jugendamt zugesprochen.

Aussagen, die es erlauben den Grad von Autonomie im Netzwerk zu beschreiben, sowie zur Verbindlichkeit im Netzwerk, fußen im Wesentlichen auf fremdevaluativen Erhebungen bei den Mitgliedern des Netzwerkes. Hier wurden leitfadenzentrierte Interviews eingesetzt sowie reflektierende Gruppengespräche mit der WiKo-Begleitgruppe (u. a. Mai 2011) geführt.

Es besteht qua Status der Institutionen eine Art von struktureller finanzieller Abhängigkeit, in der sich die freien Träger von der Kommune befinden. Inwieweit dies einen Einfluss auf die Beteiligung am Netzwerk hat, muss hier offen bleiben, darf aber als wahrscheinlich eingestuft werden. Kann sich ein Träger überhaupt eine Nichtbeteiligung am Netzwerk Frühe Hilfen leisten? Das Netzwerk stellt zudem eine willkommene öffentliche und politische Bühne dar, die es den Trägern mit ihren Institutionen ermöglicht sich öffentlich zu zeigen. Das Netzwerk hat gezeigt, dass es in der Lage ist Interessen der Träger in diesem Feld zu bündeln und auf der kommunalen politischen Bühne gemeinschaftlich und erfolgreich durchzusetzen. Formell ist hier von einer relativen Autonomie (siehe zu Beginn des Abschnitts) der einzelnen Träger und Institutionen auszugehen. Informell mag es einen gewissen politisch-institutionellen Druck geben sich aktiv zu beteiligen (s. o.), um nicht aus dem institutionell-sozialen Geschehen ausgeschlossen zu werden.

Im Netzwerk Frühe Hilfen treffen nicht nur die verschiedenen Träger der Kinder- und Jugendhilfe aufeinander sondern auch die unterschiedlichen Anbieter der Gesundheitshilfe. Die beiden Systeme sind strukturell unabhängig voneinander und rechtlich nach Systemlogiken zweier voneinander unabhängiger Sozialgesetzbücher (SGB V vs. SGB VIII) aufgebaut. Als ein Hinweis auf Autonomie kann ein Antrag der Kliniken zur Gründung eines Kinderschutzzentrums an den Kinder- und Jugendhilfeausschuss im November 2008 betrachtet werden, der unabhängig von den Vertreter/innen der Kinder- und Jugendhilfe gestellt wurde. Im Laufe der Projektzeit haben sich die beiden Systeme in einem arbeitsreichen Prozess unter anderem in Sitzungen zu Konzeptions-

entwicklungen und Kooperationsabsprachen sowie Fallbesprechungen angehäuft: Im Rahmen des Kompetenzzentrums sind Kinderkliniken, niedergelassene Kinder- und Jugendärzte (PaedNet) sowie das Amt für Kinder, Jugend und Familie strukturell eng miteinander verbunden. Diese Annäherung bedeutet auch, dass die im Kompetenzzentrum mitarbeitende Pädiaterin von der Kinder- und Jugendhilfe finanziert wird und in der Kinderklinik des Universitätsklinikums angestellt ist.

Die Sicht der Mitglieder der WiKo-Steuerungsgruppe ist von positiven Aspekten der Beteiligung am Netzwerk geprägt. Sie betrachten die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe als autonome Mitglieder im Netzwerk (Stand Mai 2011). Ob die strukturell bestehende Abhängigkeit und die politische Notwendigkeit sich einzubringen, damit ausreichend erfasst ist, muss anhand der Datenlage an dieser Stelle offen bleiben.

Eine Begegnung auf Augenhöhe zwischen den beiden Systemen zu gestalten, erwies sich insbesondere zu Beginn der Netzwerkarbeit als schwierig, unter anderem da einerseits das in seinen Entscheidungsstrukturen eher hierarchisch geprägte Gesundheitssystem und andererseits die vor allem in der Fallarbeit bestehenden partizipativen Strukturen der stark teamorientiert arbeitenden Kinder- und Jugendhilfe, aufeinander treffen. Auf diesen Aspekt wird im Abschnitt 3.3.2 Kooperationen noch stärker einzugehen sein.

Es ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten, dass nach der WiKo-Projektlaufzeit die Netzwerkstruktur in dieser Form erhalten bleibt, mit Ausnahme freilich der WiKo-Begleitgruppe, die mit Ablauf des WiKo-Projekts Ende 2011 aufgelöst werden wird. Um die Nachhaltigkeit

und Verbindlichkeit des Netzwerkes zu sichern, ist die Umwandlung der Expertenrunde in eine AG 78 vorgesehen.

Beim Aufbau der Netzwerkstruktur ist es gelungen in allen Gremien bis auf die WiKo-Begleitgruppe Vertreter/innen aus beiden Systemen zu verankern. In der WiKo-Begleitgruppe scheiterte dies vor allem an der Finanzierung von Ausfallzeiten für eine niedergelassene Ärztin im Sinne einer Gegenleistung für ihren Verdienstausfall bei der Teilnahme an Sitzungen oder Tagungen.

Vom Beginn der ersten Treffen an zeichnet sich das Netzwerk Frühe Hilfen durch einen hohen Formalisierungsgrad und damit einhergehender Verbindlichkeit aus unter anderem durch Protokollführung und Einladungen zu den Treffen sowie eine festgelegte Sitzungsleitung seitens der Verantwortlichen des Jugendamtes. Die Steuergruppe tagt circa vier mal pro Jahr, die Expertenrunde trifft sich zum Zeitpunkt der Berichtslegung nach anfänglich häufigeren Terminen etwa zwei bis drei mal pro Jahr.

Bei der Fortschreibung des Konzeptes und der Planung des Kompetenzzentrums war die direkte Einbindung und damit der gute Draht zu den kommunalen Entscheidungsgremien durch die am Netzwerk beteiligte Amtsleitung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie von hoher Bedeutung. Die Vertreter/innen des Jugendamtes werden dabei sowohl durch die anderen Netzwerkteilnehmer/innen als auch im Selbstverständnis als zentrale Gestalter der Netzwerkkommunikation und Netzwerkkooperation gesehen.

Der Grad der Verbindlichkeit im Netzwerk wird nach Aussagen der WiKo-Begleitgruppe (Gespräch Mai 2011) nach Themen und Inhalten unterschiedlich ein-

gestuft. Eine hohe Verbindlichkeit zeigt sich an der Teilnahme der beteiligten Institutionen und einer akzeptierten, zuverlässigen und festen Ablaufsstruktur der Netzwerk-Treffen. Hingegen wird der operative Bereich von festen Abläufen im Sinne einer Prozessstrukturqualität zwischen den Partnern im Netzwerk davon unterschieden. Der Terminus im „operativen Bereich“ meint, was in bestimmten Situationen der Fallarbeit wann, mit wem und wie passieren soll. Es existieren in einigen Bereichen mittlerweile klar geregelte und verbindliche Ablauf- und Prozessschemata, die zur Bearbeitung von Fällen genutzt werden (z. B. Prozessablaufschema in der Gynäkologie siehe Teil B).

Ein Blick auf die funktionale Systematik des gesamten Netzwerkes Frühe Hilfen macht eine Differenzierung nach einzelnen Gremien und deren Aufgaben und Teilnehmerstrukturen deutlich. Einzelne Aufgaben, die in der Logik der wissenschaftlichen Begleitevaluation den Dimensionen der Struktur-, Konzept-, Prozess- und Ergebnisqualitäten entsprechen, lassen sich nach den Aufgaben von Information, Innovation, Fallarbeit, Projekt- und Produktentwicklung im Netzwerk einzelnen Gremien und Teilnehmern strukturell zuordnen:

- **Informationsorientierung:** Die Expertenrunde (Strukturqualität) dient der Informations- und Wissensvermittlung (Prozessqualität) und ist dabei in ihrer Struktur eher wenig formalisiert. Der Fokus dieser Treffen liegt auf dem Austausch von Kompetenzen (z. B. Vorstellung einzelner Organisationen und Projekte) und Wissensvermittlung. Der Teilnehmerpool besteht aus circa 40 Personen, die Einrichtungen und Träger vertreten. Die Teilnehmerzahl an den verschiedenen Terminen variiert, es nehmen immer wieder auch neue

Teilnehmer/innen teil. Dieser Pool wird auch als Verteiler von Informationen über Fortbildungsveranstaltungen genutzt.

- **Innovationsorientierung:** Hier ist in erster Linie die Steuergruppe (Strukturqualität) zu nennen, die maßgeblich an der Entwicklung neuer Konzepte beziehungsweise Konzeptfortschreibungen (Konzeptqualität) beteiligt ist. Der Formalisierungsgrad der Steuergruppe ist als hoch zu bezeichnen, die Teilnehmerzahl ist stabil. Neue Teilnehmer/innen werden zugelassen, wenn das Gremium dazu mehrheitlich seine Zustimmung gibt oder eine Erweiterung für die Durchführung einer Aufgabe notwendig ist (Bsp. Erarbeitung der Gesamtkonzeption Frühe Hilfen).
- **Projektorientierung :** Die Umsetzung neuer Projekte im Detail ist Sache des Kompetenzzentrums. Die Steuergruppe hat ebenfalls eine Projektorientierung, was sich vor allem bei der Planung des Kompetenzzentrums sowie der Entwicklung der Gesamtkonzeption Frühe Hilfen zeigte.
- **Fallorientierung:** Das Kompetenzzentrum hat die Verbesserung der Abstimmung von Leistungsketten (Prozessqualität) besonders im Blick, ebenso wie die Begleitgruppe Frühe Hilfen. Der Formalisierungsgrad beider Gruppierungen ist hoch, der Teilnehmerkreis ist geschlossen (Strukturqualität).
- **Produktorientierung:** Das Kompetenzzentrum entwickelt neue Unterstützungsmöglichkeiten für Familien mit dem Ziel diese dauerhaft zu etablieren und setzt diese gegebenenfalls in Kooperation mit anderen Leistungsträgern um (Konzept- und Ergebnisqualität).

Fazit

Die komplexe Architektur des WiKo-Modellprojekts und des spezifischen Netz-

werkprozesses in Freiburg lassen sich in diesen Aufnahmen als Ergebnisse von formativer Selbst- und Fremdevaluation analytisch skizzieren. Auf dem Hintergrund fachwissenschaftlicher Analysen und theoretischer Netzwerkmodelle sind unterschiedliche Qualitäten, wie oben gezeigt, zu erkennen und werden auch beschreibbar. Der praxisnahe Zugang, die dynamischen kommunalpolitischen Prozesse und Rahmenbedingungen, sowie die eng begrenzten Ressourcen (insbes. Zeit, Personal und Finanzen) auf allen Seiten der am Projekt beteiligten Institutionen zeigen, wenn man den Begriff benutzen will, Erfolge, im Sinne konstruktiver Weiterentwicklungen unter anderem der Etablierung verbindlicher Netzwerkstrukturen und Steuerungsgremien. Aufgrund vieler positiver Bedingungen und Faktoren, wie einzelner engagierter Personen, Nähe zu politischen Zugängen und günstigen Rahmenbedingungen durch politische Entscheidungen, können Wirkungen als Prozesse im Netzwerk und als gemeinsame Ergebnisse und Produkte für die Adressaten beschrieben werden. Das Freiburger WiKo-Projekt, das im Verlauf sowohl strukturell wie auch konzeptionell bedeutende Entwicklungen aufzeigt, hat wesentliche Schritte hin zu einer Verstärkung und fachlicher Entwicklung getan.

Die dauerhafte Sicherung durch ausreichende Personalausstattung und die neue Institutionalisierung einer Schnittstelle, beides in Form des Kompetenzzentrums, stellen wesentliche Bausteine einer bereits geleisteten und auch zukünftig zu erwartenden Entwicklung des Netzwerkes Frühe Hilfen dar.

3.3.2 Kooperationen

Im Rahmen des Netzwerkes Frühe Hilfen finden Kooperationen auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Funktionen statt. Im Sinne der vier Qualitätsdi-

mensionen wird daran gearbeitet, die Kooperationen und das Netzwerk weiter zu entwickeln. Im folgenden werden insbesondere die Struktur- und Prozessqualitäten der Kooperationen beschrieben.

Hierbei können die unterschiedlichen Kooperationsformen in Bezug auf ihre zeitliche Dimension, die Verbindlichkeiten und strukturellen Ausprägungen unterschieden werden. Es gibt Kooperationsformen, die sich über Jahre hinweg bereits vor der Entstehung des Netzwerkes zum Teil aufgrund persönlicher Kontakte entwickelt haben, ohne jemals schriftlich fixiert worden zu sein. Auf der anderen Seite gibt es Kooperationen, die durch schriftliche Kooperationsvereinbarungen geregelt sind. In den einzelnen Netzwerkgruppen wiederum hat sich die Art der Kooperation quasi prozesshaft entwickelt und ist in der praktizierten Art zu einem Stück eigener Netzwerkkultur geworden.

Im Detail sehen die organisierten Kooperationsformen auf den einzelnen Ebenen des Netzwerkes, den Gremien, Institutionen und der operativen Ebene der Fallbearbeitung wie folgt aus (Struktur des Netzwerkes s. Grafik Kap. 3.3.1):

A. Gremien

- In der **Steuergruppe** mit zehn bis zwölf Teilnehmer/innen werden interdisziplinär Strategien diskutiert, Konzepte erarbeitet sowie insgesamt die Weiterentwicklung des Netzwerkes vorangetrieben. Die Art der Kooperation hat sich aus der Entwicklung des Gremiums heraus entwickelt, eine schriftliche Vereinbarung hierzu gibt es nicht.
- In der **Expertenrunde** mit etwa 40 Teilnehmer/innen werden Informationen ausgetauscht zum Beispiel in gemeinsamen Fallbesprechungen zu verschiedenen Herangehensweisen sowie in projektbezogenen Arbeitsgruppen zur

Vorbereitung von Sitzungen oder Pflege des Netzwerkordners initiiert. Die Sicht der Expertenrunde auf das Netzwerk sowie das Kompetenzzentrum wurden im Rahmen von WiKo (Interviews 2009) evaluiert. Die Kommunikations- und Kooperationskultur hat sich im Laufe der Zeit aus den Interessen der Teilnehmer/innen heraus entwickelt. Hierzu werden in regelmäßigen Abständen in Anlehnung an das erarbeitete Prozessablaufschema kleinere Befragungen von Mitarbeiter/innen des Kompetenzzentrums in Form kleiner Impulsfragebögen durchgeführt, um eine Passung an die aktuelle Bedürfnislage herzustellen. Eine schriftliche Vereinbarung zur Funktion der Expertenrunde gibt es bisher nicht. Dies allerdings würde durch die bereits erwähnte Umwandlung in eine AG 78 erarbeitet werden müssen.

B. Institutionalisiertes Zentrum

- Im 2010 neu entstandenen **Kompetenzzentrum** (s. 3.2), einer Anlauf-, Beratungs- und Koordinationsstelle arbeiten Vertreter/innen der beiden Systeme direkt zusammen. Das Zentrum ist eine Einrichtung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie in Kooperation mit dem Zentrum für Kinder- und Jugendmedizin des Universitätsklinikums Freiburg, der Abteilung für Kinder- und Jugendmedizin St. Hedwig des St. Josefskrankenhauses sowie des Paednet Südbaden e. V. Diese Kooperation ist schriftlich fixiert und Teil des Gesamtkonzepts Frühe Hilfen der Stadt Freiburg. Dem Kompetenzzentrum wurde die **Begleitgruppe Frühe Hilfen** als ein Fachbeirat für die Weiterentwicklung der Beratungsstelle zur Seite gestellt. Das Zentrum selber hat schriftliche Kooperationsvereinbarungen mit einzelnen Institutionen wie zum Beispiel dem KSD, den Familienhebammen oder ei-

ner geburtshilflichen Klinik. Diese Kooperationen wurden im Rahmen von Vereinbarungen beziehungsweise Ablaufdiagrammen verbindlich geregelt. Die Auswirkungen der Zusammenarbeit mit der geburtshilflichen Klinik und das Gespräch von Mitarbeiter/innen des Kompetenzzentrums mit in Frage kommenden Wöchnerinnen noch auf der Entbindungsstation wurden im Rahmen von WiKo mittels eines interaktiven Prozesses evaluiert (s. Kapitel 3.3.3).

C. Operative Ebene der Fallbearbeitung

- Es gibt zwischen verschiedenen Institutionen und Anbietern zum Teil bereits seit Jahren auf der **Fallebene** bestehende Kooperationen, die sich als funktionsfähig erwiesen haben. Deren Verbindlichkeiten wurden unabhängig voneinander zwischen den einzelnen Trägern vereinbart. Neu angesiedelt wurden im Rahmen des Kompetenzzentrums Angebote wie das Familienhebammenprojekt sowie die Möglichkeit der Round Tables. Diese bieten die Möglichkeit einer anonymisierten Fallbesprechung aller beteiligten Fachkräfte unter der Moderation zweier Mitarbeiter/innen des Kompetenzzentrums. Dieses Angebot wird von unterschiedlichen Professionen und Institutionen genutzt und hat ein im Vorfeld bekanntes Ablaufschema unter anderem mit verbindlichen Regelungen zum Informationsfluss. Der Round Tables wurden im Rahmen von WiKo mittels eines Fragebogeninstruments evaluiert (s. Kapitel 3.3.3). Hinzu kommt die regelmäßige, verbindliche Teilnahme der im Kompetenzzentrum beschäftigten Pädiaterin an den Kinderschutzvisiten der beiden Kinderkliniken. Im Rahmen des Familienhebammenprojekts mit seiner Finanzierung durch

die Kinder- und Jugendhilfe bestehen einzelfallbezogene Verträge mit Regelungen von Kooperationen und Absprachen.

Seit Beginn der ersten Gesprächsrunden zum Thema Frühe Hilfen ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen geprägt durch ein hohes Engagement der einzelnen Personen sowie einem starken Interesse an einer Veränderung der Zugangswege zu Angeboten der Hilfen für Familien mit kleinen Kindern mitzuwirken. Dieses Engagement zeigte sich neben der Beteiligung an der Vorbereitung und Durchführung des Fachtages auch im weiteren Verlauf der Netzwerkkonsolidierung. Die Teilnehmerzahlen an der Expertenrunde blieben konstant auf einem Niveau von etwa 40 Teilnehmer/innen, die sich in die Diskussion einbrachten. Die in 3.3.1 beschriebenen bundesweiten politischen Folgerungen aus mehreren Fällen mit Todesfolgen bei kleinen Kindern in deutschen Kommunen haben die mit Hochdruck gemeinsam erarbeitete Konzeption für das Kompetenzzentrum als eine Art Anlaufstelle für die Frühen Hilfen auf den höheren hierarchischen Ebenen in Verwaltung, Politik und Gesundheitswesen begünstigt.

Bei der Konzeptionsentwicklung für das Kompetenzzentrum ging es unter anderem darum eine direkte und fallübergreifende Kooperation durch höhere Hierarchieebenen der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens zu ermöglichen. Im Verlauf dieses Prozesses näherten sich die Beteiligten in Respekt vor den je systemimmanenten Vorgehensweisen an. Die Dringlichkeit für die Umsetzung eines derartigen Konzeptes und die zum damaligen Zeitpunkt auch politisch günstigen Umstände in der Stadt Freiburg unterstützten dieses zielorientierte Vorgehen.

Insgesamt scheint „Herzblut“, das heißt das besondere Interesse für die Verbesserung der Situation von Familien mit kleinen Kindern und damit die Verhinderung von Kindeswohlgefährdungen eine bedeutende Triebfeder für die Kooperation bei den verschiedenen Netzwerkpartnern zu sein.

Wie schon an anderer Stelle beschrieben, wurde das Netzwerk Frühe Hilfe von der Jugendamtsleitung zunächst im eigenen Haus und dann mit vielen Erweiterungen um Freie Träger, Vertreter/innen des Gesundheitswesens und andere Einrichtungen initiiert. Trotz des Personalwechsels in der Position der Amtsleitung blieb die Führungsebene als Initiatorin im Konsolidierungsprozess eine treibende und prägende Kraft im Netzwerk. Das Thema Frühe Hilfen hat innerhalb des Amtes für Kinder, Jugend und Familie eine entsprechende Bedeutung, die sich in der Namensgebung einer Abteilung des seit April bestehenden Organigramms des Amtes für Kinder, Jugend und Familie wiederfindet (Abt. 5 Frühe Hilfen und Beratungsstellen).

Durch die politisch hoch angesiedelte Bedeutung der Frühen Hilfen und die Anbindung an oberste Entscheidungsstrukturen in der Stadtverwaltung und auch im medizinischen System unter anderem mit der Beteiligung der Chefarztebene an der Begleitgruppe des Kompetenzzentrums, sind die Kommunikationswege in die politische Ebene und andere Kooperationsbezüge recht kurz gehalten.

3.3.3 Wirkungsanalysen

Die Wirkungen der Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitshilfe sollte entsprechend der Projektbeschreibung in WiKo selbstevaluativ

überprüft werden. Mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung sollten dazu alltagstaugliche Instrumente entwickelt werden, um sich auf den verschiedenen Netzwerkebenen dieser Wirkungsfrage anzunähern.

Zum Verständnis der einzelnen Netzwerkgruppen und ihrer Zusammenhänge wird an dieser Stelle auf den Abschnitt 3.3.1 verwiesen. Mit diesem Schaubild nicht erfasst ist die sogenannte Projektgruppe, eine Untergruppe der WiKo-Begleitgruppe. Sie umfasst die an dem WiKo-Auftrag direkt beteiligten Mitarbeiter/innen, die inzwischen am Kompetenzzentrum angesiedelt sind.

Schon zu Projektbeginn zeichnete sich ab, dass diese Aufgabe Wirkungen des Netzwerks zu beschreiben aufgrund der inhaltlich anspruchsvollen Fragestellung, der Anzahl und Unterschiedlichkeit der Netzwerk-Teilnehmer und ihrer Institutio-

nen, für die Projektverantwortlichen keine leichte Aufgabe darstellte. Die Entscheidung für WiKo und der Antrag auf Teilnahme wurde von der Seite der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe getroffen. Der damit verbundene Arbeitsaufwand war nicht allen anderen Netzwerkmitgliedern im Ausmaß von vornherein ersichtlich. In der WiKo-Begleitgruppe fanden sich ausschließlich Mitarbeiter/innen aus diesem Bereich zusammen. Während des länger andauernden Zielformulierungsprozesses wurde beschlossen, sich dem Netzwerk zunächst mittels einer von der wissenschaftlichen Begleitung allein entwickelten und durchgeführten fremdevaluativen Erhebung (Interviews) zu nähern und damit einen Einblick in die aktuelle Situation des Netzwerks zu bekommen.

In der Planung und Durchführung der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts wurde ein differenziertes Instrumentarium in Abstimmung mit den Projekt-

Tabelle (2): Instrumenteneinsatz chronologisch und nach Verantwortung

	Zeitraum	Eingesetzte Instrumente
	Fortlaufend	Verlaufsdokumentation (F)
2009	Januar/Februar	Leitfadengestützte Interviews (F)
	März/April	Fallvignetten (F)
	Oktober	Meta-Plan (S)
	November	SWOT-Analyse (S)
2010	März – Juni	Unterstützung bei der Entwicklung von allgemeinen Evaluationsinstrumenten für das Kompetenzzentrum (S)
	Mai	Prozessablaufschema Expertenrunde (S)
	Seit Juni	Befragung der Teilnehmer von Round Tables plus Nachbefragung (S)
2011	März	Online-Befragung des Netzwerkes (S)
	Mai	Moderierte Gruppendiskussion Gyn-Projekt (S)

F – Fremdevaluation (grau unterlegt)

S – Selbstevaluation mit Unterstützung der wiss. Begleitung



partnern vor Ort entwickelt, das einerseits dem selbstevaluativen Anspruch gerecht wird und inhaltlich begründet weitere fremdevaluative Zugänge realisiert. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Evaluationsinstrumente in der zeitlichen Reihenfolge des Einsatzes. Die grau hinterlegten Instrumente sind Teile der formativen Fremdevaluation, die entsprechend mit ihren Ergebnissen in den Prozess bereits eingeflossen sind. Die weiteren Instrumente wurden auf Anregung und mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung gemeinsam mit Mitgliedern der Projektgruppe entwickelt:

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung sowie der WiKo-Begleitgruppe in der Evaluation vor Ort war es mit unterschiedlichen Perspektiven einen mehrdimensionalen Blick auf das Netzwerk, seine Mitglieder, Funktionen und mögliche Wirkungen zu erlangen. In Orientierung an der Zielformulierung der WiKo-Begleitgruppe wurden die Instrumente zur Selbstevaluation

entsprechend der vier Qualitätsdimensionen nach Maja Heiner (s. 3.3) entwickelt. Dies ermöglicht es Aussagen zu möglichen Wirkungen in diesen Dimensionen zu formulieren. Die oben aufgeführten allgemeinen Evaluationsinstrumente für das Kompetenzzentrum beziehen sich dabei in erster Linie auf die Erhebung der Einzelfallarbeit und weniger auf die Evaluation der Kooperation im Netzwerk. Einzelne Ergebnisse dieser Instrumente werden unten bei Ergebnisqualität dargestellt.

Mögliche Wirkungen im Netzwerk werden über die eingesetzten Instrumente auf den Ebenen und aus Sicht der Expertenrunde und des Kompetenzzentrums in den Blick genommen. Folgende Zusammenstellung (Tabelle 3) vermittelt dazu einen Überblick der Instrumente, die entweder als Selbst- (S) oder als Fremdevaluation (grau unterlegt, F) durchgeführt wurden.

Tabelle (3): Instrumente in Bezug zu Qualitätsdimensionen

	Strukturqualität	Prozessqualität	Konzeptqualität	Ergebnisqualität
Expertenrunde	Interviews (F)	Verlaufsdokumentation (F)		
	Fallvignetten (F)	Fallvignetten (F)		
	SWOT-Analyse (S)	Meta-Plan (S) Prozessablaufschema (S)		
Kompetenzzentrum			Online-Befragung des Netzwerks (S)	Befragung der Teilnehmer von Round Tables plus Nachbefragung (S)
			Diskussion Gyn-Projekt (S)	Evaluation der Einzelfallarbeit (S)

Wie eingangs erwähnt, stand zu Beginn des WiKo-Projekts die Notwendigkeit einen Überblick über den Stand des Netzwerks zu gewinnen im Vordergrund. Diesen Blick insbesondere auf die **Strukturqualität** ermöglichten leitfadengestützte Interviews, die mit elf Teilnehmer/innen der Expertenrunde einmalig im Erhebungszeitraum Januar/Februar 2009 geführt wurden. Die interviewten Personen sind als Angehörige der unterschiedlichen Berufsgruppen und Systeme ein möglicher Querschnitt im Netzwerk, der verschiedene Perspektiven aufzeigt. Die Organisation der Interviews mit den aktiven Mitgliedern des Netzwerks gestaltete sich als eine relativ schwierige Suche nach relevanten Gesprächspartnern, die zu Interviews bereit waren. Zentrale Ergebnisse spiegeln die Sichtweisen auf das Netzwerk. Es wurden die Verbesserung von Angeboten für die Familien sowie die Verkürzung von Wegen durch persönliche Kontakte als wichtige Ziele bezeichnet. Als gewinnbringend am Netzwerk wurden unter anderem der systemübergreifende Weiterbildungsaspekt, die Entwicklung gemeinsamer Standards, eine Sensibilisierung der Fachöffentlichkeit für das Thema sowie das Kennenlernen der unterschiedlichen Blickwinkel von Professionen und der beiden beteiligten Systeme, der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitssystems, benannt. Dabei wird die Mehrbelastung durch eine Teilnahme am Netzwerk durchaus gesehen. Dazu wurde auch die Notwendigkeit einer Clearingstelle gesehen und beschrieben.

„... in dem Zusammenspiel von den unterschiedlichen Berufsgruppen auch mit ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und Ausrichtungen, empfinde ich es als Bereicherung“ (Int 2)

Die Befragung mit Fallvignetten im März 2009 sollte neben einem Blick auf das Netzwerk einen Überblick über bereits

bestehende fallbezogene Kooperationsstrukturen geben. Hierzu wurden über den Verteiler der Expertenrunde Fragebögen mit zwei Fallvignetten verschickt, die von den Befragten hinsichtlich des Ausmaßes der Kindeswohlgefährdung und eines möglichen Vorgehens eingeschätzt werden sollten. An der Befragung beteiligten sich 50 Prozent der angeschriebenen Personen, die gleichmäßig beiden beteiligten Systemen zuzuordnen waren. Im Hinblick auf das Netzwerk wurde die Hauptverantwortung für dessen Organisation und Struktur mehrheitlich dem Amt für Kinder, Jugend und Familie zugeschrieben. Die Teilnahme an der Expertenrunde und gegebenenfalls anderen Netzwerkgruppen wurde zum Befragungszeitpunkt im März 2009 als zusätzliche zeitliche Belastung beschrieben, die mit der Hoffnung auf Veränderungen in den Kooperationsbeziehungen verbunden war. Bei den gefragten Falleinschätzungen wurde die Bedeutung der Kinder- und Jugendhilfe für das Gesundheitswesen sichtbar: vor allem im Fall mit einer potentiell höheren Kindeswohlgefährdung wird von Mitarbeiter/innen beider Systeme die Kinder- und Jugendhilfe als wichtigster Ansprechpartner genannt. Im weniger gravierend eingestuften Fall nannten die Befragten eher Angebote ihres eigenen Systems als wichtigen Ansprechpartner.

Auf Netzwerkebene wurde zur Einschätzung der Strukturqualität im Herbst 2009 eine SWOT-Analyse (vgl. Bleicher, K. 2004) durch die WiKo-Begleitgruppe durchgeführt. Diese bestärkte die Projektgruppe in der Wahrnehmung eines in Aspekten wie zum Beispiel Verortung in der Fachöffentlichkeit oder hierarchischer Ansiedlung stabilen und starken Netzwerkes. Durch die Formulierung von problematischen Aspekten und Versuchen Lösungen zu finden konnten anzugehende Schritte

gemeinsam erarbeitet und zum Teil umgesetzt werden. Dabei war von Vorteil, dass die WiKo-Begleitgruppe sich aus Personen zusammensetzt, die auch in anderen Gremien des Netzwerkes zentrale Positionen einnehmen.

Neben der Strukturqualität wurde auch die **Prozessqualität** auf der Ebene der Expertenrunde betrachtet. Als fremdevaluatives Instrument wurde die teilnehmende Beobachtung eingesetzt, die während der gesamten Laufzeit seitens der wissenschaftlichen Begleitung dokumentiert wurde (Verlaufsdokumentation). Regelmäßig wurden im Sinne einer formativen Evaluation diese Beobachtungen und Einschätzungen der WB an die Projektgruppe zurückgespiegelt. Dieses Vorgehen im Verständnis einer formativen Evaluation hat sich als wertvoller Baustein in der erfolgreichen Interaktion zwischen wissenschaftlicher Begleitung und der WiKo-Begleitgruppe bewährt. Daraus ist unter anderem die Meta Plan-Befragung der Expertenrunde zu ihrer Sicht auf die zum damaligen Zeitpunkt rasante Entwicklung des städtischen Konzeptes Frühe Hilfen im Herbst 2009 und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der Expertenrunde entstanden. Die Ergebnisse dieser Befragung vor allem hinsichtlich der aus Sicht der Expertenrunde bestehenden Entwicklungsbedarfe für das Netzwerk auf inhaltlicher und struktureller Ebene wurden in der Steuergruppe vorgestellt, vertiefend diskutiert und Überlegungen angestellt, wie eine Passung der Netzwerkstruktur und des Netzwerkablaufes an die Wahrnehmung und Bedürfnislage der Expertenrunde erreicht werden kann. Der Einsatz dieser Methode hat zu einer Aktivierung der Teilnehmer/innen der Expertenrunde und einem vertieften Austausch geführt. Des Weiteren wurde ein Prozessablaufschema entwickelt, das zu mehr Transparenz über Inhalte und Planung der zukünftigen Sitzungen der Ex-

pertenrunde führte. In regelmäßigen Abständen werden die Teilnehmer/innen zu bestimmten Themen wie zum Beispiel Fortbildungsangebote oder Erweiterung des Personenkreises befragt, um einen Überblick über anstehende Themen zu bekommen, Ressourcen zu aktivieren oder Hemmnissen aktiv zu begegnen. Aus diesen Befragungen heraus wurden zum Beispiel Fallbesprechungen zur Fortbildung und interdisziplinärem Austausch im Rahmen einer Sitzung der Expertenrunde durchgeführt.

Auf der operativen Ebene der Fallarbeit konnten durch die Fallvignetten (Fremdevaluation) interessante Aspekte für Einzelfallprozesse erarbeitet werden: Neben der Einschätzung des Grades der Kindeswohlgefährdung wurden die Befragten um Angabe eines Grundes gebeten für die Empfehlung eines weiteren Ansprechpartners im Laufe eines Fallprozesses. Dabei wurden die Ansprechpartner mehrheitlich gewählt, die „nach eigener Eigenschätzung als fachlich korrekt“ gesehen wurden. Die Einschätzung „Vorgehen gemäß Kooperationsvereinbarung“ wurde insgesamt nur einmal gewählt. Auffällig war auch, dass die Einschätzung des Ausmaßes der Kindeswohlgefährdung stark variierte.

Die Institutionalisierung in Form des Kompetenzzentrums am 1. März 2010 stellt eine Zäsur im Netzwerkprozess dar. Einerseits bedeutet dies besonders durch die dienstliche Ansiedelung der Pädiaterin an der Universitätsklinik (s. Standortbeschreibung) sowie die personelle Ausstattung des Zentrums eine wesentliche strukturelle Veränderung und stellt somit auch einen markanten Meilenstein und Erfolg der bis dahin stattgefundenen Aktivitäten auf der Prozessebene dar. Die WiKo-Begleitgruppe beschloss ihre Evaluationsaktivitäten zukünftig auf die Arbeit des Kompetenzzentrums zu konzentrie-

ren. Neben einer Entwicklung allgemeiner Evaluationsinstrumente kristallisierte sich der Round Table als ein Kernangebot des Zentrums im Sinne eines kooperationsbezogenen Angebots heraus. Hier finden moderierte interdisziplinäre Fallbesprechungen statt, die eine Kooperation über die Systemgrenzen hinweg beinhalten.

Zur Evaluation dieses Angebotes und der Überprüfung der **Ergebnisqualität** wurde ein Fragebogen entwickelt, der an die Teilnehmer/innen eines Round Tables direkt im Anschluss an die Besprechung ausgegeben und von diesen ausgefüllt wird. Die Akzeptanz des Bogens direkt im Anschluss ist gut, bisher gab es keine Verweigerungen. Insgesamt wird das Angebot als hilfreich und im Fall weiterbringend eingeschätzt (Erhebungszeitraum 1 Jahr), vor allem aufgrund der Möglichkeit zum interdisziplinären Austausch. Um eine erste Aussage zur nachhaltigen Wirkung dieses zeit- und personalmäßig doch recht aufwändigen Angebotes machen zu können, sind telefonische Nachbefragungen nach circa sechs Wochen bei den jeweiligen Initiatoren/innen der Round Tables geplant. Deren Durchführung gestaltet sich schwierig, bisher konnten nur wenige Befragungen abgeschlossen werden. Hier stoßen selbstevaluative Verfahren an ihre Grenzen, mögliche Gründe für den geringen Rücklauf sind datenschutzrechtliche Vorbehalte und der Aufwand des Ausfüllens und Abschiickens. Die wenigen Bögen, die zurückkommen, zeigten überdies eine Tendenz zur sozialen Erwünschtheit. Dies ist nicht verwunderlich, zum einen da es leichter erscheint, positive Rückmeldungen zu geben und zum anderen gerade zufriedene Klienten/innen den oben genannten Aufwand in Kauf nehmen. Das Kompetenzzentrum hat vor diesem Erfahrungshintergrund entschieden, bezüglich der Untersuchung der Nachhaltigkeit der ge-

leisteten Hilfen auf fremdevaluative Verfahren zurückzugreifen.

Die Auswertung der Einzelfallevaluati-on nach einem Jahr ergab für das Kompetenzzentrum, dass 55 Prozent der Familien, die im Kompetenzzentrum beraten wurden, aus dem Gesundheitswesen vermittelt wurden, vor allem aus den Geburts- und Kinderkliniken, über niedergelassene Kinder- und Jugendärzte sowie Hebammen. Durch die mittlerweile ansteigende Zahl der Familien, die sich aus eigener Initiative melden, kann auf ein zunehmendes öffentliches Bekanntwerden des Kompetenzzentrums in der allgemeinen Bevölkerung geschlossen werden. Hinsichtlich der fallspezifischen Kooperation vor allem mit Kinderbetreuungseinrichtungen und dem Kommunalen Sozialen Dienst der Stadt Freiburg kann von einem weiteren Ausbaubedarf ausgegangen werden.

Ein typischer Fallverlauf im Kompetenzzentrums lässt sich nach Auswertung der Einzelfallerhebungen wie folgt beschreiben: Eine Familie wird durch eine Klinik an das Kompetenzzentrum verwiesen, dort beraten und an einen freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe weitervermittelt.

Nach einem Jahr Kompetenzzentrum entschied sich die WiKo-Begleitgruppe zu einer Evaluation der Angebote des Kompetenzzentrums durch die Expertenrunde (**Konzeptqualität**). Hierzu wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, dessen Link an die Verteilerliste der Expertenrunde versandt wurde. Abgefragt wurde hier die Annahme der Angebote des Kompetenzzentrums sowie bereits erkannte, aber noch zu diskutierende Aspekte am Konzept. Die Teilnahme an der Befragung war trotz nochmaliger Nachfrage über den Verteiler eher gering, von daher können die Ergebnisse nur als erster Überblick ge-

wertet werden. Es konnte bisher nicht abschließend geklärt werden, welche Gründe zu dieser eher geringen Beteiligung geführt haben.

Zur Evaluation eines innerhalb des Kompetenzzentrums angesiedelten Projektes, dem Einsatz eines Screeningbogens im Bereich der Geburtshilfe der Frauenklinik des Universitätsklinikums Freiburg und sich daran gegebenenfalls anschließende Beratungsgespräche noch während des stationären Aufenthaltes, wurde eine interaktive Methode gewählt: Nach drei Monaten Projektlaufzeit wurde eine moderierte Gruppendiskussion mit Pflegekräften, Ärzten und Hebammen geführt. Aus den Ergebnissen konnten Veränderungen für die Umsetzung des Konzeptes entwickelt werden. In Bezug auf den Mehrwert der Kooperation für die Klinikmitarbeiter/innen, soll hier eine Aussage zitiert werden:

„Das Ausfüllen ist mehr Verwaltungsarbeit, die uns bei den Frauen fehlt. Aber ich finde es wichtig, weil ich die Frühen Hilfen sehr wichtig finde. Das hilft den Frauen auch.“

Durch die meist recht kurze Verweildauer der Frauen in der geburtshilflichen Klinik wird dieses Gesprächsangebot von den Mitarbeiter/innen der Gesundheitshilfe trotz des zusätzlichen Aufwandes als Entlastung gesehen, da mit der angebotenen Hilfestellung die Hoffnung auf eine Unterstützung der stärker belasteten Frauen in ihrer häuslichen Umgebung verbunden ist.

Fazit

Die Institutionalisierung in Form des Kompetenzzentrums stellt in der Entwicklung des Netzwerks eine doppelte Zäsur dar. Neben der damit verbundenen strukturellen Veränderung beinhaltet diese Institutionalisierung auch einen markanten

Meilenstein auf der Ebene der Aktivitäten, also der Prozessebene.

Anspruch der (Selbst-) Evaluation

Wie oben beschrieben, wurden verschiedene evaluative Instrumente mit unterschiedlichen Möglichkeiten unter anderem Interviews, Fragebögen und interaktive Methoden eingesetzt: Dies geschah in einem Setting von fremd- und selbstevaluativen Zugängen.

Im Verlauf der Evaluationsaktivitäten konnten Unterschiede im Herangehen an Befragungen beobachtet werden: Mitarbeiter/innen des Gesundheitswesens zeigten sich vertraut im Umgang mit Fragebögen und daran geknüpfte Standards wie Zusicherung der Anonymität. Mitarbeiter/innen der verschiedenen Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe zeigten sich gegenüber den Befragungen eher zurückhaltend und in Sorge um die Zusicherung der Anonymität ihrer Antworten. Der fremdevaluative Zugang kann hier Hemmnisse abbauen. Zumal hierbei auch mehr Distanz zum Evaluationsgegenstand vorausgesetzt werden kann. Das Problem der sozialen Erwünschtheit von Antworten kann bei einem selbstevaluativen Ansatz verstärkt auftreten, ebenso kann der Umgang mit unerwünschten Ergebnissen zu einer Schwierigkeit werden. Bei oben genannten Einsätzen hat sich die Selbstevaluation vor allem dann als hilfreich und ergebnisführend erwiesen, wenn dabei als Ziel die Evaluation von Konzepten und Prozessen im Vordergrund stand.

Wahl der Instrumente

Im Projektverlauf zeigte sich die Notwendigkeit, den Aufwand für einzelne Erhebungen gering zu halten aufgrund der ohnehin knappen zeitlichen Ressourcen der Netzwerkteilnehmer/innen. So wurden Befragungen per Mail verschickt und

beantwortet oder direkt als Online-Tool bereitgestellt. Andere Erhebungen wurden interaktiv eingesetzt und direkt bei entsprechenden Sitzungen durchgeführt. In allen Fällen erfolgte eine Rückmeldung in die entsprechenden Gremien, um die Ergebnisse formativ nutzen zu können.

Insgesamt war die Teilnahmebereitschaft bei den interaktiven Instrumenten größer als bei den klassischen Fragebögen in der Expertenrunde. Ein Grund kann hierfür neben der ohnehin enormen zeitlichen Belastung der einzelnen Netzwerkteilnehmer auch in der weiter oben beschriebenen Sorge um die Anonymität der Antworten liegen. An dieser Stelle kommen vermutlich auch Systemdifferenzen zum Vorschein: Mitarbeiter/innen des Gesundheitswesens werden regelmäßig mit Evaluationen oder Fragebögen konfrontiert, eine gewisse Übung im Umgang mit derartigen Anfragen kann vorausgesetzt werden. Andererseits haben sich an den im Rahmen des WiKo-Projekts verschickten Fragebögen die Mitarbeiter/innen beider Systeme zu etwa gleichen Anteilen beteiligt.

Die interaktiven Instrumente wie Meta-Plan oder Gruppendiskussion erschienen der WiKo-Begleitgruppe als besonders effektiv im Verhältnis von Aufwand und Ergebnissen und deren Umsetzung. Zudem wird der damit verbundenen Aktivierung der Netzwerkmitglieder eine nicht unerhebliche Bedeutung für die weitere Zusammenarbeit beigemessen.

Netzwerkprozess

Das Netzwerk Frühe Hilfen in Freiburg arbeitet seit 2007 in verschiedenen Phasen an der Weiterentwicklung und dem Ausbau der Qualität der Angebote im Feld. Für die Mitglieder des Netzwerkes ist dies mit einer zusätzlichen zeitlichen Belastung neben bestehenden Aufgaben ver-

bunden. Ohne die Bereitstellung eines gewissen Maßes an Ressourcen für die Netzwerkorganisation durch die Stadt Freiburg wäre die Weiterentwicklung des Netzwerkes nicht möglich gewesen. Dies entspricht der Hauptverantwortung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie für das Netzwerk, die entsprechend von Mitarbeiter/innen beider Systeme auch diesem zugeschrieben wird.

Allen Netzwerkteilnehmer/innen gemeinsam scheint die Wahrnehmung des Themas Frühe Hilfen als besonders bedeutsam. Trotz der erhöhten zeitlichen Belastung bleibt die Teilnehmerzahl konstant, einige Personen sitzen in mehreren Gremien des Netzwerkes. Man kann davon ausgehen, dass neben der geäußerten Bedeutung des Themas aus Sicht der Mitglieder auch ein kommunikativer Mehrwert diese Präsenz im Netzwerk als notwendig erscheinen lässt. Diese zentralen Personen aus dem Amt für Kinder, Jugendliche und Familie, der Geschäftsführung der Freiburger Vereinigung für Sozialarbeit, der niedergelassenen Ärzteschaft und der Kliniken tragen das Netzwerk.

Die Ergebnisse der in Selbst- und Fremdevaluation eingesetzten interaktiven Instrumente zeigen ihre Bedeutung und Notwendigkeit, etwa um die Struktur des Netzwerkes, Prozesse der Kooperation, das Konzept der Frühen Hilfen und die Inhalte von Sitzungen der Expertenrunde auf ihre Passung auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen und die gestellten Aufgaben zu überprüfen.

Die Systeme der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens haben sich in Phasen eines arbeitsreichen Prozesses angenähert und können durch verschiedene Formen der strukturierten Zusammenarbeit in Projekten wie dem Gyn-Projekt diesen Prozess weiter vorantreiben.

Ergebnisse

Als ein zentraler Wirkfaktor beim Blick auf das Netzwerk kann die konstante Teilnahme und das Interesse der Netzwerkmitglieder mit großem zeitlichem Engagement am Thema Frühe Hilfe gesehen werden. Verschiedene im Rahmen von WiKo eingesetzte Instrumente geben Hinweise auf Aspekte zu diesem Phänomen „Herzblut“ am Thema wie zum Beispiel die Wahrnehmung der Brisanz des Themas, eigenes Fortbildungs- und Vernetzungsinteresse sowie der Blick auf die Problemlagen mehrfach belasteter Familien mit jungen Kindern und ihren Entwicklungsgefährdungen.

Andere Ergebnisse aus den Fallvignetten, wie zum Beispiel die Zuschreibung der Hauptverantwortung für das Netzwerk sowie die zentrale Rolle der Kinder- und Jugendhilfe im Fallgeschehen, decken sich mit Erkenntnissen aus anderen Projekten (siehe hierzu Abschnitt 3.1).

Die meisten Selbstevaluationsinstrumente liefern Erkenntnisse über Prozesse und Veränderungen oder eine Zustandsbeschreibung des Netzwerkes im Sinne der vier Qualitätsdimensionen. Dies liefert Hinweise für die weitere Steuerung und Arbeit im Projekt im Sinne eines Qualitätsmanagements. Sie geben den Beteiligten Aufschluss über die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer und weisen auf mögliche Entwicklungsbedarfe hin. Im Rahmen von Zustandsbeschreibungen des Netzwerkes zur Struktur oder Prozessqualität können sie zur Weiterentwicklung der Sitzungen der Expertenrunde und Steuergruppe beitragen. Eine einfache Übertragung von Ergebnissen auf andere Projekte oder Kommunen ist vor dem Hintergrund des unübersichtlichen Forschungsstands nicht im Blick. Allerdings sind diskursiv im Sinne relevanter Hinweise, die ein solches Projekt erbringen kann,

Impulse für andere Entwicklungen vorstellbar. Die Komplexität von Netzwerken und die Differenz der Realitäten vor Ort macht die reflektierte und adaptierte gemeinsame Entwicklung von Qualitätsstandards erforderlich. Kooperationsverträge an spezifischen Schnittstellen zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen, die Installation von Ablaufschemata zur Früherfassung von Entwicklungsrisiken in Regeleinrichtungen und der Ausbau zeitlich naher und zugehöriger Hilfestellungen haben sich hierbei als besonders produktiv erwiesen.

Literatur

Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. St. Galler Management Konzept. Band 1. 7. Auflage. Frankfurt und New York.

BMFSFJ (2009): Der 13. Kinder- und Jugendbericht. Mehr Chancen für Gesundes Aufwachsen. Berlin

Deutsches Institut für Kinder- und Jugendhilfe und Familienrecht (DIJuF) e. V., Ständige Fachkonferenz (SFK) 1 „Grundsatz- und Strukturfragen des Jugendrechts“ (2010): Frühe Hilfen. Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen der Kinder- und Jugendhilfe in der Kooperation mit der Gesundheitshilfe. In: Das Jugendamt (JAmt), 83. Jg., H. 3, S. 117 - 124

Fried, L., Roux, S. (Hrsg.) (2009): Pädagogik der frühen Kindheit. Berlin, Düsseldorf: Cornelsen.

Grossmann, Ralph; Lobnig Hubert; Scala, Klaus (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Juventa Verlag Weinheim und München.

- Heiner, Maja (2001): Planung und Durchführung von Evaluationen – Anregungen, Empfehlungen, Warnungen. In: Heil, Karolus, Maja Heiner, Feldmann: Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Frankfurt/M.: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Heinitz, S. (2010): Kooperation und Vernetzung im kommunalen Kinderschutz – erste Einsichten aus dem Bundesmodellprojekt „Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz“. In: IZKK-Nachrichten, 2010, Heft 1, S. 37 - 40.
- Hensen, G., Rietmann, S. (2008). Systematische Gestaltung früher Hilfeeinrichtungen. Entwicklungspsychologische und organisationstheoretische Grundlagen. In: Bastian, P., Diepholz, A. Lindner, E. (Hrsg.): Frühe Hilfen für Familien und soziale Frühwarnsysteme. Münster: Waxmann.
- Homfeldt, H.G. (2011): Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe, Gesundheitshilfe und Behindertenhilfe. Hemmnisse, Anknüpfungsmöglichkeiten und –notwendigkeiten auf der Grundlage des 13. Kinder- und Jugendberichts. In: neue praxis, 2011, Sonderheft 10, S. 154 – 158
- Klawe, Willy (2001): Dichte Beschreibung als Evaluation sozialpädagogischer Praxis. S. 108 - 133 in: Heil, Karolus, Maja Heiner, Feldmann: Evaluation Sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Frankfurt/M.
- Künster, A.K., Knorr, C., Fegert, J.M. & Ziegenhain, U. (2010). Netzwerkanalyse als Chance der Praxisentwicklung und Evaluation im Bereich Frühe Hilfen und Kinderschutz. In: Renner, I., Sann, A. (Hrsg.) (2010): Forschung und Praxisentwicklung frühe Hilfen. Schriftenreihe des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen.
- Lohmann, A., Lenzmann, V., Bastian, P., Böttcher, W., Ziegler, H (2010). Zur Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitswesen bei frühen Hilfen. In: Renner, I., Sann, A. (Hrsg.) (2010): Forschung und Praxisentwicklung frühe Hilfen. Schriftenreihe des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen.
- Merkle, Tanja/Wippermann Carsten (2008): Eltern unter Druck. Selbstverständnisse, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung von Sinus Sociovision GmbH im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. Hrsg. Von Henry-Huthmacher, Christine/Borchard, Michael. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- Schöllhorn, A., König, C., Künster A.K., Fegert, J.M., Ziegenhain, U. (2010). Lücken und Brücken. In: Renner, I., Sann, A. (Hrsg.) (2010): Forschung und Praxisentwicklung frühe Hilfen. Schriftenreihe des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen.
- Van Santen, E. & Seckinger, M. (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. DJI München.
- Ziegenhain, U., Schöllhorn, A., Künster, A.K., Hofer, A., König, C. & Fegert, J.M. (2010): Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben. Werkbuch Vernetzung. Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich der Frühen Hilfen und im Kinderschutz. Schriftenreihe des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen.

4. Schlussfolgerungen und allgemeine Hinweise zur wirkungsorientierten Weiterentwicklung von Kooperationen/Netzwerken¹³

Klaus Fröhlich-Gildhoff, Eva-Maria Engel, Jürgen E. Schwab, Nicole Wegner-Steube, Brigitte Rehling, Sigrid Kallfaß

Überblick

In diesem Kapitel werden Erkenntnisse und Ergebnisse des Projekts über die Kooperationsfelder (Schule – Jugendhilfe; Gesundheitssystem – Jugendhilfe) hinweg zusammengeführt. Diese Zusammenführung basiert auf einer ‚Verdichtung‘ der Projektberichte und Projektanalysen. Daraus werden Schlussfolgerungen gezogen für Kooperation in Netzwerken allgemein sowie für die wirkungsorientierte Gestaltung derartiger Kooperationen.

Aus den Analysen der Projektverläufe an den vier Standorten konnten folgende **Schlussfolgerungen** zu Kernelementen gelingender Kooperation gezogen werden:

1. Kooperation muss verschiedene Systemebenen berücksichtigen (Auftraggeber/politische Ebene; Steuerungsebene/beteiligte Institutionen; operative Ebene/beteiligte Personen).

Die Kooperation muss auf **allen** Ebenen gewollt, gestaltet und strukturiert sein; die Ebenen müssen ihrerseits systematisch kooperieren

2. Gelingende Kooperation ist immer ein sich gegenseitig ergänzender und ‚be-fruchtender‘ Top down **und** ein Bottom up Prozess.

3. Die **gemeinsame Zielabstimmung** hat auf allen Ebenen eine besondere Bedeutung; dabei müssen präzise Indikatoren für die Erreichung von (Zwischen)Zielen bestimmt werden.

4. Kooperation braucht Strukturen **und** Personen
Gelingende Kooperation benötigt auf **struktureller Ebene**:

- Absicherung durch personenunabhängige vertragliche Vereinbarungen
- gemischtes Steuerungsgremium mit „Macht“
- Verantwortliches Management für den „Alltag“; jede Kooperation braucht mindestens eine engagierte Person, die für das Kooperationsmanagement zuständig ist.
- Klar festgelegte Beschreibungen der Schnittstellen und der Regelungen an diesen Schnittstellen (z. B. Ablaufschemata).

¹³ Dieser Teil wurde von Klaus Fröhlich-Gildhoff und Eva-Maria Engel zusammengestellt.

Kooperation wird durch (engagierte) **Personen** getragen.

Diese müssen „Herzblut“ für die Sache der Kooperation und der Inhalte mitbringen; sie brauchen darüber hinaus Vernetzungskompetenz, das heißt spezifische Ausprägungen sozialer Kompetenzen.

5. Kooperation braucht **konkrete Projekte und Symbole** wie gemeinsam erarbeitete „Produkte“ (z. B. Dokumentationsinstrumente, Kooperationsvereinbarung)

6. Die systematische Erfassung von Wirkungen, die Evaluation der Kooperationsprozesse ist kein „Selbstläufer“ und benötigt zumindest in der Anfangsphase die aktive Unterstützung von außen; im Projekt waren dies die Institute der wissenschaftlichen Begleitung.

Die **Erfassung von Wirkungen** – vor allem auf der Basis von Selbstevaluationen – gelang im Projekt nur in Ansätzen, weil der Aufbau der Kooperationen mehr Energie der Beteiligten erforderte, als dies im Vorhinein absehbar war. Dennoch konnten sich in Bezug auf die Evaluation einige Erkenntnisse gewinnen lassen; es war besonders wichtig, klar operationalisierte, SMARTE Ziele zu beschreiben und die entsprechenden Instrumente zur Zielüberprüfung sehr präzise (und praktikabel) an den Stand und die Möglichkeiten der Teilprojekte zu adaptieren.

Folgende Wirkungen des Projekts konnten identifiziert werden:

- Es haben sich Netzwerke mit verbindlichen Strukturen (in unterschiedlicher Ausprägung) allen Standorten gebildet.
- Die Systeme der Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitshilfe beziehungsweise der Kinder- und Jugendhilfe und der Schule haben sich in Phasen eines arbeitsreichen Prozesses angenähert. Die Nachhaltigkeit dieser Entwicklung konnte an allen vier WiKo-Standorten gesichert werden.
- Die systemübergreifenden Weiterbildungen, die Entwicklung gemeinsamer Standards sowie das vertiefte Kennenlernen der unterschiedlichen Blickwinkel von Professionen und der beiden beteiligten Systeme wurden zu Projektende als besonders gewinnbringend hervorgehoben. Damit ist an den Projektstandorten eine Qualifizierung der Mitarbeiter/innen verbunden gewesen. Ob und wie diese sich auf und für die Adressaten/innen der Hilfen/Unterstützungen/Betreuungen auswirkt, konnte letztendlich während der doch recht kurzen Projektlaufzeit nicht systematisch erfasst werden.
- Für den Transfer wurden Leitfragen für wirkungsorientierte Kooperation und entsprechende Instrumente entwickelt.

4.1 Differierende Ausgangslagen – ähnliche Erfahrungen und Ergebnisse

Das WiKo-Projekt wurde – entsprechend der Planungen und Ausschreibungen – an vier Projektstandorten mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen, Themenschwerpunkten, Zusammensetzungen der Beteiligten in den Projektgruppen, Arbeitsweisen der Zusammenarbeit und so weiter realisiert. Zusätzlich trafen vier wissenschaftliche Begleitungen mit unterschiedlichen Vorerfahrungen, Forschungsmethoden sowie Herangehensweisen bei der Begleitung der Projektstandorte aufeinander. Dies führte zunächst zu einer Reihe von Schwierigkeiten:

- An den jeweiligen Standorten mussten je spezifische – und damit bezogen auf das Gesamtprojekt differierende – Formen gefunden werden wirkungs- beziehungsweise zielorientiert zu kooperieren.
- Für die Planung und prozessbezogene Steuerung des Projekts insgesamt war ein hoher Abstimmungsbedarf nötig – der auch einige Chancen bot.
- Letztlich war eine standortübergreifende externe Evaluation von WiKo mit einheitlichen Instrumenten und Verfahren aufgrund dieser Ausgangsvoraussetzungen nicht angelegt.

Gleichwohl lassen sich standortübergreifende Erkenntnisse und generalisierbare Aussagen aus den gemeinsamen Diskussionen der Projektteilnehmer/innen, der begleitenden Forschungsinstitutionen und der Steuerungsgremien gewinnen:

1. Systemgrenzen (JH – Schule; JH – Gesundheitssystem) und unterschiedliche System-Logiken haben eine hohe Bedeutung für den Aufbau und die Entwicklung der Kooperationen

In den Kooperationsprojekten trafen verschiedene Systeme mit unterschiedlichen Logiken, Arbeitsweisen, Finanzierungsstrukturen aufeinander – dies erschwerte zumindest zu Beginn die Kooperation, zeigte strukturelle Grenzen auf und bedurfte der intensiven Reflexion.

Dies sei an **zwei Beispielen** noch einmal verdeutlicht:

a) Im Bereich der **Kooperation Jugendarbeit – Schule** zeigten sich wesentliche strukturelle Schwachstellen im Hinblick auf Kooperationen im Rahmen der Planung und des Ablaufs:

- An den Schulen ist die kontinuierliche Personalplanung, zum Beispiel durch die Differenz von Schuljahr und Kalenderjahr, die allgemeinen Modi der Lehrerzuweisung, die zweijährige Bindung der Klassenlehrer, erschwert.
- Der „Apparat Schule“ schluckt viel Energie.
- Die Arbeitsweise von unterrichtenden Lehrern und die projektorientierte Arbeit der Sozialpädagogen erschweren das Zusammenkommen beider Professionen.

Dies bedeutet, dass die eher sachbezogene Rolle der Lehrerschaft und die eher personale Orientierung der Sozialpädagogen als Ressource und Restriktion in der Kooperation **intensiv reflektiert** werden müssen.

b) In der Kooperation zwischen **Jugendhilfe- und Gesundheitssystem** wurde zu Beginn der Kooperation gleichfalls deutlich, dass beide Systeme über zum Teil sehr verschiedene Entscheidungs- und Finanzierungsstrukturen, aber auch Fachverständnisse und Fachsprachen verfügen. So wird das Gesundheitswesen zum Beispiel bei einem Fall von Kindeswohlge-

fährdung nach SGB V für die medizinische Diagnose vergütet, nicht etwa für damit verbundene psychosoziale Komplikationen. Dies kann bedeuten, dass das medizinische Problem recht klein und damit die Vergütung gering ist und der zusätzlich entstehende Aufwand durch Fallbesprechungen und so weiter damit nicht adäquat finanziert ist. Dies kann vor allem für niedergelassene Ärzte/innen zu einem Problem werden.

2. Unterschiedliche **Machtverhältnisse** müssen **verdeutlicht** werden

In den Kooperationen verfügen die beteiligten Partner(-organisationen) zum Teil über ein unterschiedliches Maß an Einfluss auf den Kooperationsprozess, dessen Ausgestaltung, Reichweite und auch Geschwindigkeit. Dies zeigt sich an den Möglichkeiten, eigene Interessen einzubringen und durchzusetzen, eine besondere Bedeutung hat dabei die Frage nach der ‚Hoheit‘ über finanzielle Ressourcen.

3. Was als Kooperation auf der Ebene der Personen erscheint ist oftmals auf die unmittelbare operative Ebene begrenzt und noch keine Kooperation der ‚dahinter stehenden‘ Systeme.

4. **Kooperation** – insbesondere bei neu entstehenden Netzwerken unterschiedlicher Systeme (s.o.) – **benötigt Zeit**.

Dies ist in einem doppelten Sinne zu verstehen: Zum einen werden zumeist längere Zeiträume benötigt, bis Systeme und Personen Kooperation verwirklichen können. Zum anderen erfordert das Aushandeln und ‚Leben‘ der Kooperation zeitliche Ressourcen der Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen. Diese müssen eingeplant und zur Verfügung gestellt werden.

Die Kooperationen in den WiKo-Projekten basierten zum Teil auf „freiwilliger Mehrarbeit“ – diese Konstruktion ist zumindest langfristig äußerst fragil.

5. Die Rolle der wissenschaftlichen Begleitungen hatte verschiedene Facetten und wurde im Zeitverlauf auch unterschiedlich ausgefüllt. Es lassen sich drei Grundformen unterscheiden (Rehling, 2011):

- „Handlungsforschung, verbunden mit Elementen der formativen Fremdevaluation
- Beratung als Fortbildung
- Beratung als ressourcenorientiertes Empowerment der Systeme vor Ort“

4.2 **Unterschiedliche Erkenntnisse aus den verschiedenen Projekten**

1. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen ergaben sich zum Teil sehr unterschiedliche Rhythmen und Schwerpunktthemen der Kooperation.

2. Es gab unterschiedliche Arten der Verbindlichkeit am Ende des Projekts. Dies betraf vor allem die zentrale Frage der schriftlichen Vereinbarung über die Kooperation (verbindlicher Vertrag) und deren Tragweite. So bestand beispielsweise an einem Projektstandort schon vor Projektbeginn ein entsprechender Vertrag, der dann weiterentwickelt wurde; an einem anderen Standort wurde lange um eine entsprechende Vereinbarung „gerungen“. Als dieser Vertrag kurz vor Projektende unterschrieben war, konnte dann allerdings – im Sinne der Nachhaltigkeit – Folgeprojekte initiiert werden.

Ebenso gab es zum Teil sehr unterschiedliche Formen und Grade der Selbst- und Fremdevaluation.



4.3 Kernelemente gelingender Kooperation

Aus den Analysen der Projektverläufe an den vier Standorten lassen sich eine Reihe von Schlussfolgerungen zu Kernelementen gelingender Kooperation ziehen:

1. Berücksichtigung der Systemebenen

Kooperation muss verschiedene Systemebenen berücksichtigen, beziehungsweise findet auf verschiedenen Netzwerkebenen statt:

- a) Auftraggeber, vor allem politische Ebene (Gremien)
- b) Steuernde Ebene: Netz aus Trägern/Organisationen (Herkunftsinstitutionen)
- c) Operative Ebene: personales Kooperationsnetzwerk aus Vertretern der mitwirkenden Institutionen; Praktiker/innen vor Ort

Die Kooperation muss auf **allen** Ebenen gewollt, gestaltet und strukturiert sein; die Ebenen müssen ihrerseits systematisch kooperieren.

2. Top down und Bottom up Prozess

In diesem Sinne muss gelingende Kooperation immer ein sich gegenseitig ergänzender und ‚befruchtender‘ Top down und ein Bottom up Prozess sein.

Hierzu ist es nötig, dass ein entsprechender zeitlicher und finanzieller Rahmen auf den verschiedenen Kooperations- und Systemebenen für den Kooperationsprozess zur Verfügung gestellt wird. Zudem muss wechselseitig für Transparenz und Durchlässigkeit der Kommunikationswege und Kommunikationsergebnisse auf den einzelnen Ebenen gesorgt werden – nur so kann gewährleistet werden, dass

die Erfahrungen, Anregungen und so weiter der an der Basis operierenden Akteure auch Bedeutung auf den verschiedenen Ebenen erlangen können.

3. Besondere Bedeutung der gemeinsamen Zielabstimmung

Auf den drei Ebenen müssen die zu erreichenden Ziele gemeinsam abgestimmt werden; es müssen Indikatoren für die Erreichung von (Zwischen)Zielen bestimmt werden.

Es ist wichtig, dass ein „Mehrwert für alle beteiligten Akteure/Systeme entsteht beziehungsweise zu erwarten ist und [dass] alle beteiligten Akteure an Prozessen der Zielsetzung und Zielumsetzung partizipieren“ (Rehling, 2011).

4. Eine wichtige Voraussetzung für gelingende Kooperation ist das Klima unter den Akteuren

Dieses lässt sich durch folgende Parameter kennzeichnen:

- Wille zur Kooperation
- Vertrauen – dies resultiert vor allem aus der Verlässlichkeit der Akteure (Verbindlichkeit bzgl. der Termintreue; Einhalten von Absprachen etc.)
- Wechselseitiger Respekt und Wertschätzung
- Flexibilität und Offenheit für neue Impulse

5. Kooperation wird beeinflusst durch unterschiedliche Einflussmöglichkeiten oder Machtverhältnisse (z. B. die finanzielle Abhängigkeit der freien Träger).

Hier ist es unabdingbar, die eigene Position zu reflektieren und diese transparent zu machen.

6. Kooperation braucht Strukturen und Personen

Eine Kooperation von Personen – zumeist auf der operativen Ebene – ist noch keine Kooperation der Systeme.

Und umgekehrt: Eine Kooperation der Systeme muss in einer Kooperation von Personen – auch an der „Basis“ – gelebt und ausgestaltet werden.

6.1 Strukturen

Gelingende Kooperation benötigt auf struktureller Ebene:

- Absicherung durch personenunabhängige vertragliche Vereinbarungen. Grundlage dafür ist die obengenannte Auseinandersetzung und Vereinbarung über die Ziele der Kooperation. Diese Vereinbarung sollte die kontinuierliche Überprüfung beziehungsweise Evaluation der Ziele beinhalten.
- Gemischtes Steuerungsgremium mit „Macht“
- Verantwortliches Management für den „Alltag“ (Moderation – mit systematischen Methoden, Verbindlichkeiten, z. B. Protokolle); jede Kooperation braucht mindestens eine engagierte Person, die für das Kooperationsmanagement zuständig ist.
- Klar festgelegte Beschreibungen der Schnittstellen und der Regelungen an diesen Schnittstellen (z. B. Ablaufschemata); Kooperation wird umso schwieriger, je mehr Schnittstellen im System vorhanden sind und überbrückt werden müssen

6.2 Personen

Kooperation wird durch (engagierte) Personen getragen.

Diese müssen „Herzblut“ für die Sache der Kooperation und der Inhalte mitbringen

(vor allem: Wahrnehmung der Brisanz der Kooperationsthemen und eigenes Fortbildungs- und Vernetzungsinteresse).

Die beteiligten Personen brauchen darüber hinaus Vernetzungskompetenz, das heißt spezifische Ausprägungen sozialer Kompetenzen. Dazu zählt insbesondere a) die Aufmerksamkeit und Offenheit für „fremde“ Standorte und Meinungen, b) Ambiguitätstoleranz. Und c) die Fähigkeit, selbstbewusst in Gruppen kommunizieren und agieren können, ohne dominieren zu wollen.

An allen Standorten wurde die hohe Bedeutung der Akteure in der Praxis, der konkret kooperierenden Lehrer/innen und Mitarbeiter/innen der Jugendhilfe – beziehungsweise der Mitarbeiter/innen der Jugendhilfe und des Gesundheitssystems – immer wieder betont.

7. Kooperation braucht konkrete Projekte und Symbole

- Gemeinsam erarbeitete „Produkte“ (z. B. Dokumentationsinstrumente, Kooperationsvereinbarung) schaffen eine gemeinsamen Basis und erhöhen die Verbindlichkeit.
- „Symbole des Erfolgs“: Dies können zum Beispiel gemeinsam geplante und gelungene Projekte wie ein Fest, eine „Freizeit“, eine Tagung sein. So war an einem Projektstandort die Durchführung gemeinsam (von Lehrer und Jugendarbeiter) geplanter, realisierter und ausgewerteter Freizeiten ein wichtiges Symbol für die Kooperation. An einem anderen Standort hatten pädagogische Tage der beteiligten Schulen gemeinsam mit Jugend(hilfe)mitarbeiter/innen eine wichtige identitätsstiftende, aber auch inhaltlich orientierende Funktion. Weitere Symbole können gelungene Öffentlichkeitsveranstaltungen oder positive Feedbacks – zum



Beispiel in Form von Auszeichnungen für Kooperationsprojekte – darstellen. Wichtig ist, dass der Erfolg auch von außen allen beteiligten Kooperationspartnern zugerechnet wird.

8. Kooperation braucht Ressourcen (Zeit!)

Kooperation braucht Zeit und Ressourcen, insbesondere auf den Ebenen, auf denen die Kooperation konkret umgesetzt wird (z. B. in einem Projekt, bezogen auf einen Einzelfall. Wichtig ist dabei ein möglichst gleichgewichtiger Ressourceneinsatz beider kooperierender Systeme. Die Frage „Wie können die mit Kooperation verbundenen erhöhten Aufwände (Mehrarbeit) ausgeglichen werden?“ muss von allen Kooperationsbeteiligten gestellt und beantwortet werden.

9. Die Gefahr zu hoher Erwartungen

Insbesondere in der Abschlussbefragung zeigten sich Gefahrenquellen: Kooperation kann scheitern, wenn zu hohe Erwartungen – von den Initiatoren/innen oder den Akteuren/innen – gestellt werden. Zu hohe Erwartungen bestehen beispielsweise dann, wenn die Kooperation als ein ideales Feld für die Weiterentwicklung der beteiligten Systeme selbst gesehen wird oder wenn die Entwicklung gemeinsamer Standards einen extrem hohen Stellenwert einnimmt.

Die Prozesse zur Bildung tragfähiger Kooperationen und Netzwerke sind oft kleinschrittig, nicht selten mühselig und die Eigenlogiken der Systeme müssen immer in Rechnung gestellt werden, so dass die obengenannten formulierten Erwartungen nur selten (vollständig) zu erfüllen sind.

10. Die systematische Erfassung von Wirkungen, die Evaluation ist kein „Selbstläufer“

Im WiKo-Projekt lag der Schwerpunkt der Arbeit an allen Standorten auf dem Aufbau beziehungsweise der Weiterentwicklung und Systematisierung der Kooperationen zwischen den beteiligten Institutionen, Personen und Systemen.

Die Evaluation dieser Prozesse und das Erfassen der damit intendierten Wirkungen nahm demgegenüber weniger (Zeit) Raum ein und benötigte die aktive Unterstützung durch die Institute der wissenschaftlichen Begleitung. Allerdings hatten die eingesetzten Instrumente beziehungsweise Methoden – wie zum Beispiel die Netzwerkanalysen oder die Prozessbeschreibungen – einen wichtigen Einfluss auf die Qualifizierung der Kooperationen.

Im Verlauf des Projekts wurde sehr deutlich, dass die Verwirklichung einer systematischen und kontinuierlichen (Selbst-) Evaluation durch die Praktiker/innen Zeit/ finanzielle Ressourcen erfordert und zumindest zu Beginn die Qualifizierung durch Fortbildung, das Zur-Verfügung-Stellen von Instrumenten und konkrete externe Unterstützung (hier durch die wissenschaftliche Begleitung) nötig ist.

4.4 Schlussbemerkungen zum Projektdesign

Das WiKo-Projektdesign war komplex: An vier unterschiedlichen Standorten mit unterschiedlichen „Themen“, Strukturen und Voraussetzungen wurden Kooperationsprozesse initiiert und sollten die Wirkungen erfasst werden. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch vier unterschiedliche Forschungs-Institute mit zum

Teil differierenden methodischen Schwerpunkten beziehungsweise Traditionen. Dieses Design hatte Vor- und Nachteile:

a) Die Heterogenität der Projekte sollte die Möglichkeit schaffen, aus den standortübergreifenden Erkenntnissen auf einer Meta-Ebene leichter zu verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen zu kommen; dadurch sollte der Transfer der Ergebnisse erleichtert werden.

Dies ist, wie im vorliegenden Abschnitt deutlich wurde, im Wesentlichen gelungen. Allerdings hatten die Standortprojekte sehr unterschiedliche Zeitläufe und die Abstimmung, auch der Prozess des Voneinander-Lernens war nur begrenzt möglich.

Der erforderliche Aufwand zum Herstellen wirklicher, auch verbindlich abgesicherter Kooperationen über Systemgrenzen hinweg war sehr hoch – dies führte dazu, dass demgegenüber das systematische Erfassen der Wirkungen dieser Kooperationen – vor allem durch Selbstevaluation – in den Hintergrund getreten ist.

b) Die Beteiligung von vier Forschungsinstituten führte dazu, dass die Akteur/innen an den vier Projektstandorten sehr spezifisch und ‚passgenau‘ begleitet und unterstützt werden konnten; dies führte zu einer hohen Zufriedenheit der Praktiker/innen vor Ort mit der jeweiligen wissenschaftlichen Begleitung. Andererseits benötigten die Institute relativ viel Zeit, um das Vorgehen miteinander abzustimmen und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Das ‚tiefe‘ Eingehen auf die jeweiligen Bedingungen an den Standorten führte dazu, dass zum Teil die Arbeit am gemeinsamen Projektrahmen zu wenig im Vordergrund stand/stehen konnte.

c) Wenn die Fragestellung der Erfassung von Wirkungen im Vordergrund stehen

soll, ist für zukünftige ähnliche Praxisforschungsprojekte eine Reduktion der Komplexität (weniger beteiligte Forschungsinstitutionen, homogenere Projektauswahl, Festlegung auf ein einheitlicheres Evaluationsdesign im Vorhinein) abzuwägen.

d) Eine systematische Gesamtevaluation der Standortprojekte mit einheitlichen Instrumenten ist aufgrund der dargelegten Bedingungen nicht erfolgt. Dies ist einerseits bedauerlich – andererseits konnten in der Auswertung auf Meta-Ebene standortübergreifende Schlussfolgerungen abgeleitet werden und es wurden eine Reihe von Instrumenten eingesetzt, zum Teil neu entwickelt, die im Sinne eines „Werkzeugkoffers“ anderen ähnliche Projekten zur Verfügung stehen.

4.5 Erkenntnisse aus den Evaluationen und Ansätzen zur (kontinuierlichen) Erfassung von Wirkungen an den WiKo-Standorten

Wie schon Kapitel 1 beschrieben, hatte das Projekt WiKo eine doppelte Zielsetzung. Einerseits selbstevaluative Verfahren zur wirkungsorientierten Steuerung von Kooperationen zu entwickeln und zu erproben, andererseits als ein Entwicklungsprojekt laufende reale Projekte im Feld in ihren Bemühungen der Kooperation und Netzwerkarbeit zu unterstützen.

Im Unterschied zum erreichten Ziel, verbindliche Kooperationsprozesse aufzubauen beziehungsweise weiter zu entwickeln, und aus diesem Prozess übergreifende Erkenntnisse zu sammeln, ist es im Projektverlauf nur in Ansätzen gelungen, die komplexen Wirkungen der Kooperationen systematisch zu erfassen. Dies hatte mehrere Ursachen:

- Der Aufbau der Kooperationen an sich war zeitaufwändiger als dies zu Projektbeginn eingeschätzt wurde



- Die beteiligten Praktiker/innen der Kooperationspartner vor Ort benötigten vielfältige Informationen zum Entwickeln und Erproben geeigneter Instrumente zur (Selbst-) Evaluation des eigenen Handelns
- Die (Selbst-)Evaluation an sich erforderte zusätzlich Zeit und Ressourcen, die im Alltag so nicht immer ausreichend zur Verfügung standen.

Dennoch konnten in Bezug auf den Ansatz der (Selbst-)Evaluation einige Erkenntnisse gewonnen werden:

- Grundsätzlich können Ansätze der Selbstevaluation gelingen, wenn die Akzeptanz aller Beteiligten erreicht wird – dazu ist Zeit für die Abstimmung, vor allem das gemeinsame Entwickeln von Fragestellungen (und SMARTEN Zielen) nötig.
- Zur gelingenden Selbstevaluation müssen **praktikable** Instrumente selbst entwickelt oder von Anderen übernommen und dann für die eigene Situation angepasst werden
- In den Systemen Schule, Jugendhilfe und Gesundheitssystem bestanden vor Projektbeginn unterschiedliche Evaluationskulturen – die Abstimmung erforderlich machten. So zeigten sich Mitarbeiter/innen der Gesundheitshilfe im Umgang mit Fragebögen und daran geknüpfte Standards vertrauter als die Mitarbeiter/innen verschiedener Bereiche der Jugendhilfe. In der Jugendhilfe werden eher interaktive Formen der Evaluation bevorzugt, in der Gesundheitshilfe eher Fragebögen.
- Eine Kombination aus Fremd- und Selbstevaluation, die besonders an einem Standort realisiert wurde, erscheint hilfreich, wenn beide Prozesse aufeinander bezogen werden und ein hohes Maß an Transparenz besteht.

Im Projekt konnten eine Reihe von Instrumenten eingesetzt – und standortspezifisch adaptiert werden:

- präzise Prozessanalysen und differenzierte Prozess(ablauf)beschreibungen
- Verlaufsdocumentation
- Analyse von Fallvignetten
- Meta-Plan
- Interviews
- SWOT-Analyse
- Online- Befragung des Netzwerks und von Experten/innen
- Teilnehmer/innen-Befragungen
- Systematisierte Verhaltensbeobachtungen
- Strukturierte Gruppendiskussionen

Diese Instrumente sind im Teil B ausführlich beschrieben und dargestellt.

Die im Folgenden dargestellten Erfahrungen aus dem Standort Freiburg galten auch für die anderen Standorte: „Generell konnte die Erfahrung gemacht werden, dass die Teilnahmebereitschaft an der Evaluation bei den interaktiven Instrumenten (wie Meta-Plan und Gruppendiskussion) größer war als bei den klassischen Fragebögen“.

„Die interaktiven Instrumente erschienen als besonders effektiv im Verhältnis von Aufwand und erzielten Ergebnissen. Der damit verbundenen Aktivierung der Netzwerkmitglieder kann dabei eine nicht unerhebliche Bedeutung für die weitere Zusammenarbeit beigemessen werden“ (Schwab & Wegner-Steybe, 2011).

4.6 Zusammenfassende Betrachtung: Was waren Wirkungen?

1. Es haben sich Netzwerke mit verbindlichen Strukturen (in unterschiedlicher Ausprägung) gebildet. Ein Blick auf die

Ausgangssituation macht deutlich, was inzwischen erreicht wurde:

„Während [anfangs] festgestellt werden musste, dass von einem Netzwerk im Sinne eines gemeinsamen Lernnetzwerks oder gar einer Verantwortungspartnerschaft, wie es die WiKo-Projektgruppen bereits im ersten Arbeitsjahr für sich als Ziel der Zusammenarbeit von Schule, Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Erziehungshilfe formulierten, in der Anfangszeit kaum gesprochen werden konnte. Von Kooperation konnte [anfangs] allenfalls auf der Ebene der operativ tätigen Projektpartner gesprochen werden“ (Kallaß, 2011).

In der Projektlaufzeit wurden feste und verbindliche Netzwerkstrukturen auf allen drei Ebenen (Auftraggeber, Steuernde Ebene, Operative Ebene) geschaffen und in drei Fällen vertraglich abgesichert. Im vierten Fall wurde die Kooperationskonzeption von allen Partnern als verbindlich anerkannt und unterschrieben, hatte also quasi vertraglichen Charakter.

2. Die Systeme der Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitshilfe beziehungsweise der Kinder- und Jugendhilfe und der Schule haben sich in Phasen eines arbeitsreichen Prozesses angenähert. Durch verschiedene konkrete Formen der strukturierten Zusammenarbeit in den unterschiedlichen Projekten wurde dieser Prozess weiter vorangetrieben. Diese Nachhaltigkeit konnte an allen vier WiKo-Standorten gesichert werden.

3. Die systemübergreifenden Weiterbildungen, die Entwicklung gemeinsamer Standards sowie das vertiefte Kennenlernen der unterschiedlichen Blickwinkel von Professionen und der beiden beteiligten Systeme wurden zu Projektende als besonders gewinnbringend hervorgeho-

ben. Damit ist an den Projektstandorten eine Qualifizierung der Mitarbeiter/innen verbunden gewesen.

Ob und wie diese sich auf und für die Adressaten/innen der Hilfen/Unterstützungen/Betreuungen auswirkt konnte letztendlich während der recht kurzen Projektlaufzeit nicht systematisch erfasst werden.

4.7 Transfer: Leitfragen für wirkungsorientierte Kooperation

Ein Transfer der Ergebnisse, die in WiKo erzielt wurden, auf andere Personengruppen und Ebenen (z. B. in der eigenen Einrichtung, im Stadtteil, in der Kommune) konnte in der Laufzeit des WiKo-Projekts nicht erreicht werden. Die Übertragung von Ergebnissen auf andere Projekte und Kommunen erscheint jedoch im Sinne relevanter Hinweise und als Impuls für andere Entwicklungen grundsätzlich möglich.

So lassen sich **Leitfragen** für die Entwicklung von Kooperationen in Netzwerken, zwischen verschiedenen Systemen beschreiben (Rehling, 2011):

- Ist die **Zweck- und Zielbestimmung** des Netzwerkes gemeinsam ausgehandelt und fühlen sich alle Handlungsebenen diesem Zweck/Ziel verpflichtet?
- Wer bestimmt über **Akteure in den Netzwerkforen**? Werden deren individuelle Interessen, Fachlichkeit, Sozialkompetenz berücksichtigt? Gibt es personelle Kontinuität? Ist die Mitwirkung auf bestimmte Akteure beschränkt oder ist eine Erweiterung möglich bzw. beabsichtigt?
- Über welche **Ressourcen** an Zeit, Arbeitsmitteln, Finanzen kann im Netzwerk verfügt werden? Ist die Mitwirkung zusätzlich zu Regelaufgaben zu leisten oder wird der Einsatz kompeten-

- siert? Ist die Verfügbarkeit von Ressourcen für die institutionellen Akteure im Netzwerk annähernd gleich verteilt?
- Ist die innere Ordnung des Netzwerkes, also die **Aufbau- und Ablauforganisation** der Ziel und Zweckbestimmung angemessen? Werden gegebenenfalls **Steuerungsaufgaben** wahrgenommen? Wie werden solche Funktionen verteilt? Wie werden – insbesondere bei Dissens – Entscheidungen getroffen?
 - Wie ist das **Netzwerk in relevanten Umwelten positioniert**? Wie klar konturiert ist die Entscheidungskompetenz im Netzwerk?
 - Wie vergewissert sich das Netzwerk, dass die Zusammenarbeit lohnend und erfolgreich ist? Etabliert sich ein internes Verfahren der **Qualitäts- und Erfolgskontrolle**? Erfolgt eine Überprüfung von außen?
- Praxis erlaubt, Zielsetzungen zu priorisieren und nur die wichtigsten Ziele für eine Überprüfung auszuwählen.
- Die Fragestellungen und zu evaluierenden Ziele müssen operationalisiert werden (SMARTER Ziele; klare Bestimmung von Bewertungskriterien und –Indikatoren).
 - Es sollten mehrere Perspektiven in den Evaluationsprozess – darunter auch die von Leistungsadressaten – einbezogen werden.
 - Eine hohe Transparenz bezüglich der Absicht und des Umgangs mit erhobenen Daten schafft Vertrauen. Auf der Ebene der Befragten bedeutet dies: Offenlegung dessen, was mit den Daten passiert; Rückmeldung der Ergebnisse; Würdigung der Ergebnisse. Bei den Auftraggebern sollte eine Offenheit für mögliches kritisches Potential der Ergebnisse bestehen.

84

Die größten Hürden oder Schwierigkeiten für den Transfer bestehen wohl bei der Anwendung von Techniken und Instrumenten der systematischen Selbstevaluation.

Hier erscheint es besonders wichtig, folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Der Prozess der Selbstevaluation muss auf einer gemeinsamen Entscheidung aller Beteiligten basieren
- Eine Beschränkung auf wesentliche Fragestellungen ist unbedingt notwendig; ansonsten kommt es zu Überforderungs- und später Demotivierungsphänomenen. Um zu hinreichend validen Einschätzung zu gelangen, ist es in der

Literatur

Kallfaß, S. (2011). Untersuchungsergebnisse des Vergleichs dreier Modellprojekte. Unveröffentlichtes Papier im Rahmen des WiKo-Projekts. Stuttgart: KVJS.

Rehling, B. (2011). Wirkungsorientierung und Kooperation. Unveröffentlichtes Papier im Rahmen des WiKo-Projekts. Stuttgart: KVJS.

Schwab, J. & Wegner-Steybe, N. (2011). Arbeitsfeld Kinderschutz; arbeitsfeldbezogene Schlussfolgerungen. Unveröffentlichtes Papier im Rahmen des WiKo-Projekts. Stuttgart: KVJS.

Kontaktdaten der Projektstandorte

Stadt Freiburg im Breisgau

Sozial- und Jugendamt
Postfach
79095 Freiburg
Telefon 0761 201-0
Ludwig Stadelmann
Telefon 0761 201-3504
ludwig.stadelmann@stadt.freiburg.de

Stadt Ulm

Fachbereich Bildung und Soziales
FAM – Sachgebiet 5
89070 Ulm
Telefon 0731 161-0
Ralf Mann
Telefon 0731 161-5329
r.mann@ulm.de

Kreisjugendring Esslingen

Bahnhofstraße 19
73240 Wendlingen
Telefon 07024 4660-0
Kurt Spätling
gf@kjr-esslingen.de

Martin-Bonhoeffer-Häuser/Stadt Tübingen

Lorettoplatz 30
72074 Tübingen
Telefon 07071 5671-0
Dr. Matthias Hamberger
Telefon 07071 5671-10
matthias.hamberger@mbh-jugendhilfe.de



Kontaktaten der wissenschaftlichen Begleitung und des Projektträgers

**FIVE:
Forschungs- und Innovationsverbund
an der Evangelischen Hochschule
Freiburg**

Bugginger Strasse 38
D-79114 Freiburg

Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff
Telefon 0761 478-1240
Telefon 0177 8126700
Klaus.Froehlich-Gildhoff@eh-freiburg.
ekiba.de

Eva-Maria Engel
Telefon 0761 478-1224
Engel@eh-freiburg.de

Mirjana Zipperle (zeitweilig)
Telefon 07071 749568
mirjana.zipperle@uni-tuebingen.de

**STZ Sozialplanung, Qualifizierung und
Innovation
c/o Hochschule Ravensburg-Weingarten**
Leibnizstraße 10 A
88250 Weingarten

Prof. Dr. Sigrid Kallfaß
Telefon 0751 54355
Sozialplan@t-online.de

**ZEBUS Zentrum Bildungs- und Soziali-
sationsforschung
Katholische Hochschule
Hochschule für Sozialwesen, Religions-
pädagogik und Pflege**
Karlstraße 63
79104 Freiburg

Prof. Dr. Jürgen E. Schwab
Telefon 0761 200-1521
juergen.schwab@kh-freiburg.de

Nicole Wegner-Steibe
Telefon 0761 200-1456
wegner-steibe@kh-freiburg.de

**Institut für Sozialarbeit und Sozial-
pädagogik e. V.**

Zeilweg 42
60439 Frankfurt a.M.

Brigitte Rehling
Telefon 069 95789-0
Telefon 069 762301
info@iss-ffm.de
brigitte.rehling@onlinehome.de

**Kommunalverband für Jugend und
Soziales Baden Württemberg
Dezernat Jugend – Landesjugendamt**

Lindenspürstraße 39
70176 Stuttgart

Projektleitung:

Josef Sprenger
Telefon 0711 6375-447
Josef.Sprenger@kvjs.de

Mai 2012

**Herausgeber:
Kommunalverband für Jugend
und Soziales Baden-Württemberg
Dezernat Jugend – Landesjugendamt**

Verantwortlich:
Josef Sprenger

Autoren:
Eva-Maria Engel
Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff
Prof. Dr. Sigrid Kallfaß
Brigitte Rehling
Prof. Dr. Jürgen E. Schwab
Nicole Wegner-Steybe
Mirjana Zipperle

87

Gestaltung:
Waltraud Gross

Lindenspürstraße 39
70176 Stuttgart

Kontakt:
Telefon 0711 6375-0
Telefax 0711 6375-449

info@kvjs.de
www.kvjs.de

Bestellung/Versand:
Petra Neuhäuser
Telefon 0711 6375-402
Petra.Neuhaeuser@kvjs.de



KVJS

Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

Postanschrift

Postfach 10 60 22
70049 Stuttgart

Hausadresse

Lindenspürstraße 39
70176 Stuttgart (West)

Tel. 0711 63 75-0
www.kvjs.de