



Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Eine Arbeitshilfe

Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Eine Arbeitshilfe

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Inhalt

VORWORT	6
1. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN ZUR REGELUNG DER ZUSAMMENARBEIT IM NETZWERK FRÜHE HILFEN	7
1.1 Gesetz und förderrelevante Grundlagen	7
1.2 Ebenen der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen	10
1.3 Warum kann eine schriftliche Regelung der Zusammenarbeit nützlich sein?	11
2. DIE SCHRIFTLICHE REGELUNG ALS EIN ASPEKT EINES GELINGENDEN PROZESSES DER VERBINDLICHEN ZUSAMMENARBEIT	13
2.1 Mögliche Inhalte schriftlicher Regelungen	13
2.1.1 Wie wollen wir im Netzwerk zusammenarbeiten? – Regelungsinhalte für die fallübergreifende Zusammenarbeit	13
2.1.2 Wie wollen wir zusammenarbeiten, damit Eltern leicht zu den Angeboten der Frühen Hilfen finden? – Regelungsinhalte für die fallbezogene Zusammenarbeit (Vermittlungsmanagement)	15
2.1.3 Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit als gut und woran erkennen wir das? – Qualitätsstandards der Zusammenarbeit	22
2.2 Regelungsformen	24
2.3 Wie kommen wir zu einer schriftlichen Regelung der Zusammenarbeit? – Relevante Aspekte zur Gestaltung des Regelungsprozesses	27
2.3.1 Gelingensbedingungen der Netzwerkarbeit	27
2.3.2 Hinweise zu Verfahrensschritten – Idealtypische Darstellung des Regelungsprozesses	30
2.3.3 Besonderheiten für die Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumbene	32
2.3.4 Die Fortschreibung – Hinweise zur Nachhaltigkeit von Regelungen der Zusammenarbeit	33
LITERATURVERZEICHNIS	34
ANHANG	37
IMPRESSUM	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Netzwerkzyklus	11
Abbildung 2: Mögliche Varianten zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen	27
Abbildung 3: Bausteine gelingender Netzwerkarbeit	29
Abbildung 4: Idealtypischer Prozessablauf zur Erstellung einer schriftlichen Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Früher Hilfen	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regelungsinhalte aus Praxisperspektive für die fallübergreifende Zusammenarbeit	13
Tabelle 2: Regelungsinhalte aus Praxisperspektive für die fallbezogene Zusammenarbeit	16
Tabelle 3: Strukturelemente zur Regelung der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen	38
Tabelle 4: Strukturelemente zur Regelung der fallbezogenen Zusammenarbeit	42
Tabelle 5: Prozessschritte zur Erstellung und Abstimmung von schriftlichen Regelungen für die Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen	45
Tabelle 6: Strukturelemente zur Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumbene	50

Vorwort

Liebe Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren Frühe Hilfen, liebe Netzwerkpartner,

Frühe Hilfen beraten und unterstützen Eltern mit Säuglingen und Kleinkindern so früh wie möglich und multiprofessionell – bestenfalls bereits vor der Geburt. Die Voraussetzung hierfür ist, dass alle daran beteiligten Institutionen eng kooperieren, wie etwa Jugendhilfe, Gesundheitswesen, Frühförderung, Schwangerschaftsberatung und andere Systeme, die im Kontakt mit der Familie stehen. Ziel ist es, die Eltern bei Bedarf auf die zahlreichen Angebote hinzuweisen und sie zu lotsen. Gleichzeitig gilt es, neue Angebote zu entwickeln und zu etablieren, die sich am Bedarf der Familie orientieren.

Dazu bedarf es einer Vereinbarung aller Beteiligten, eng zusammen zu arbeiten. Nur so kann die Unterstützung von Kindern und Familien bedürfnisorientiert, schnell und wirksam funktionieren. Diese Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Institutionen benötigt verlässliche Regelungen zur Gremienarbeit sowie Ziele. Es braucht ein Wissensmanagement, aber auch die Abstimmung von Qualitätsstandards und Haltungen. Das betrifft nicht nur fachliche, sondern auch förderrechtliche Aspekte.

Koordinatorinnen und Koordinatoren von Netzwerken Früher Hilfen moderieren vor allem die Aushandlung dieser Regeln für die Zusammenarbeit im Gremium „Netzwerk Frühe Hilfen“ und auf der Ebene der Familien. Ihnen möchten wir mit dieser Arbeitshilfe einen Überblick über mögliche Regelungsinhalte und -formen verschaffen.

Gleichzeitig veranschaulicht die Arbeitshilfe den partizipativen Prozess, der für die Entwicklung und den Abschluss verbindlicher Regelungsformen zu durchlaufen ist.

Bei den Expertinnen und Experten aus Praxis und Wissenschaft der Jugendhilfe, dem Gesundheitswesen, der Schwangerschaftsberatung und Frühförderung möchten wir uns für das eingebrachte Fachwissen zur Erstellung dieser Arbeitshilfe bedanken.

Nicht zuletzt gilt unsere Anerkennung den Koordinatorinnen und Koordinatoren von Netzwerken Früher Hilfen sowie den vernetzten Partnerinnen und -partnern für Ihr außerordentliches Engagement und Ihre hohe Fachlichkeit in den vergangenen Aufbaujahren.

Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen des Landes Nordrhein-Westfalen

1. Allgemeine Grundlagen zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

1.1 Gesetz und förderrelevante Grundlagen

Désirée Frese

Im Rahmen des Bundeskinderschutzgesetzes (BKSchG; vgl. Deutscher Bundestag 2011) wurde der gesetzliche Auftrag zum Aus- und Aufbau der Netzwerke Frühe Hilfen sowie deren Sicherstellung geregelt. So heißt es in § 3 Abs. 1 des Gesetzes zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG, Teilbereich des BKSchG): „In den Ländern werden insbesondere im Bereich Früher Hilfen flächendeckend verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit der zuständigen Leistungsträger und Institutionen im Kinderschutz mit dem Ziel aufgebaut und weiterentwickelt,

- sich gegenseitig über das jeweilige Angebots- und Aufgabenspektrum zu informieren,
- strukturelle Fragen der Angebotsgestaltung und -entwicklung zu klären,
- sowie Verfahren im Kinderschutz aufeinander abzustimmen.

Die Gesetzgebung fordert weiter, dass die im Netzwerk beteiligten Akteurinnen und Akteure, Einrichtungen und Dienste **Grundsätze für eine verbindliche Zusammenarbeit in Vereinbarungen festlegen sollen (§ 3 Abs. 3 KKG)**. Derartige Vereinbarungen können vor allem dazu beitragen, Grundhaltungen und fallübergreifende Absprachen zu koordinieren und Abläufe schriftlich zu fixieren (vgl. Meysen/Eschelbach 2012, 107).

Eine verbindliche Teilnahme an den Netzwerken Frühe Hilfen ergibt sich durch das Bundeskinderschutzgesetz nur für die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe (= Kommunen mit eigenem Jugendamt), denen die Verantwortung für die Organisation der Netzwerke gesetzlich aufgetragen wurde sowie für die Schwangerschaft(konflikt)beratungsstellen, die im Sinne einer umfassenden Beratung zur Mitwirkung in den Netzwerken gem. § 4 Abs. 2 des Gesetzes zur Vermeidung und Bewältigung von Schwangerschaftskonflikten (SchKG) verpflichtet sind. Für alle anderen aufgeführten Akteurinnen und Akteure sieht das BKSchG keine gesetzliche Verpflichtung zur Teilnahme vor (vgl. Meysen/Eschelbach 2012, 93f.).

Das Nationale Zentrum Frühe Hilfen beschreibt das Netzwerk Frühe Hilfen als ein „systemübergreifendes Strukturnetzwerk“ mit dem Ziel, „die multiprofessionelle Angebotsstruktur für Familien quantitativ und qualitativ zu verbessern.“ (Hoffmann et al. 2016, 10)

Nach § 3 Abs. 3 KKG sind die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe aufgefordert, die kommunalen Netzwerke zu organisieren. Der Bund bezuschusste zunächst von 2012 bis 2017 im Rahmen des Förderprogramms „Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen (BIFH)“ den Ausbau von Netzwerken Frühe Hilfen und darüber hinaus bestimmte Angebote der Frühen Hilfen. Ab 2018 hat der Bund einen unbefristeten Fonds zur Sicherstellung der Netzwerke Frühe Hilfen und der psychosozialen Unterstützung von Familien eingerichtet, der im § 3 Abs. 4 KKG verankert ist und die dauerhafte Förderung der in der Bundesinitiative aufgebauten Strukturen und Angebote

auf Dauer sichert. Die Details dazu sind ab 2018 in einer Verwaltungsvereinbarung, einer Satzung und Leistungsleitlinien zwischen Bund und Ländern geregelt. Eine ebenfalls ab 2018 tätige Bundesstiftung Frühe Hilfen gewährleistet die bundesweite Umsetzung der Frühen Hilfen.

Im Anschluss an die bundesweiten Vorgaben zum Einsatz der Stiftungsmittel formuliert das Land Nordrhein-Westfalen (NRW) landesspezifische Fördergrundsätze¹. Diese gelten als verbindliche Vorgaben für die Kommunen, welche die Mittel einsetzen. Im Folgenden werden die Fördergrundsätze NRW, die den Bereich „Netzwerke Frühe Hilfen“ betreffen, wiedergegeben:

Fördergrundsätze NRW zum Bereich Netzwerke Frühe Hilfen (Stand 2018)

Die Sicherstellung der Netzwerke Frühe Hilfen und ihre Qualitätsentwicklung sind prioritär. Sie sind grundlegend für die Angebote in den Frühen Hilfen und Voraussetzung für alle weiteren Maßnahmen. In den Netzwerken Frühe Hilfen besteht nach wie vor Entwicklungsbedarf, insbesondere bei der Umsetzung von Qualitätsanforderungen wie beispielsweise der intersektoralen Zusammenarbeit, der Abstimmung mit der Jugendhilfe-, Sozial-, und Gesundheitsplanung oder der Überprüfung der Zielerreichung. Die Netzwerkkoordinierenden sind zentrale Schlüsselpersonen zur Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit. Das Kompetenzprofil des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen (NZFH) dient als fachliche Empfehlung zur Orientierung von erforderlichen Kompetenzen zur Umsetzung der Aufgaben der Netzwerkkoordination. Die Einbindung der Akteure aus dem Gesundheitswesen bleibt eine zentrale Entwicklungsaufgabe der Netzwerke. Die zentralen Rahmenbedingungen für verbindliche Netzwerkstrukturen ergeben sich aus § 3 Absatz 1 bis 3 KKG.

¹ Die Fördergrundsätze NRW sind in weiten Teilen mit den bundesweiten Vorgaben für den Bereich Netzwerke identisch. Ergänzungen erfolgten in folgenden Punkten: Rats- und Kreistagsbeschluss, Jugendhilfeakteure, Verortung der Netzwerkkoordination, Einigungen zur Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen.

Gefördert werden insbesondere Sach- und Personalkosten für:

- Netzwerktreffen und sektorenübergreifende Veranstaltungen,
- Einsatz von Netzwerkkoordinierenden,
- Qualifizierung und Fortbildung von Netzwerkkoordinierenden und Netzwerkpartnern,
- Dokumentation und Evaluation der Netzwerkprozesse,
- Öffentlichkeitsarbeit.

Folgende Mindestanforderungen müssen zur Förderung von Maßnahmen in diesem Bereich erfüllt sein:

- Es besteht ein Netzwerk Frühe Hilfen, mit dem Ziel, sich gegenseitig über das jeweilige Angebots- und Aufgabenspektrum zu informieren und strukturelle Fragen der Angebotsgestaltung und -entwicklung zu klären, in das mindestens die Einrichtungen und Dienste der öffentlichen und freien Jugendhilfe (unter anderem Familienzentren, Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege für Null- bis Dreijährige), relevante Akteure aus dem Gesundheitswesen (wie zum Beispiel der öffentliche Kinder- und Jugendgesundheitsdienst, Geburts- und Kinderkliniken, Kinderärzte und -ärztinnen sowie Hebammen), Beratungsstellen nach den §§ 3 und 8 des Schwangerschaftskonfliktgesetzes sowie Einrichtungen der Frühförderung eingebunden werden sollen (§ 3 Absatz 1 bis 2 KKG).
- Der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe hält eine Koordinierungsstelle mit fachlich qualifizierter Koordination vor und zudem, wenn die Koordinierungsstelle nicht im Jugendamt vorgehalten wird, im Jugendamt eine Ansprechperson insbesondere als

Schnittstelle zur Jugendhilfeplanung für das Netzwerk (§ 3 Absatz 3 KKG).

- Fachlich qualifizierte Koordination der Netzwerkarbeit.
- Durchführung und Koordination von regelmäßigen Netzwerktreffen.
- Unterstützung bei der partizipativen Weiterentwicklung der Angebote der Frühen Hilfen vor Ort, orientiert an den Bedarfen der Familien.

Darüber hinaus sollen für eine Förderung folgende Anforderungen erfüllt sein:

- Für Verfahren und Qualitätsstandards über eine verlässliche intersektorale Zusammenarbeit im Netzwerk sollen schriftliche Vereinbarungen getroffen werden.
- Für Verfahren und Qualitätsstandards zur konkreten Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien in den Frühen Hilfen sollen schriftliche Vereinbarungen getroffen werden.
- Es soll ein Rats- oder Kreistagsbeschluss für den Auf- und Ausbau des Netzwerks bestehen oder bis zum 31.12.2018 gefasst werden.
- Ziele und Maßnahmen der Netzwerkarbeit sollen auf der Grundlage der Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII – möglichst unter Einbezug der Gesundheit- und Sozialplanung – erfolgen. (vgl. Fördergrundsätze NRW (2018))

Diese Arbeitshilfe befasst sich mit den **Förder Voraussetzungen, schriftliche Vereinbarungen** zu entwickeln und abzustimmen

- **für Verfahren und Qualitätsstandards über eine verlässliche intersektorale Zusammenarbeit im Netzwerk**
- **für Verfahren und Qualitätsstandards zur konkreten Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien in den Frühen Hilfen.**

Der Begriff „Vereinbarung“ ist im weiten Sinne zu verstehen. Es muss nicht zwangsläufig eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen werden. Da die Regelungsform abhängig vom Anlass und den zu regelnden Inhalten ist, sollte vielmehr jedes Netzwerk für sich entscheiden, welche Form die passende ist. Im Folgenden wird daher statt der Formulierung „Vereinbarung“ der Begriff der „Regelung“ verwendet.

Als schriftliche Vereinbarung bzw. Regelung im Sinne der Fördergrundsätze NRW wird ein Dokument verstanden, welches folgende Bedingungen erfüllt:

1. Es beinhaltet jeweils eine **Beschreibung** zur Art und Weise der verlässlichen intersektoralen Zusammenarbeit im Netzwerk sowie zur konkreten Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien in den Frühen Hilfen,
2. die **Netzwerkpartner** bringen ihre **Zustimmung** dazu zum Ausdruck und
3. ihre Zustimmung wird zur Nachvollziehbarkeit **dokumentiert**.

Fazit: Der Auftrag, Vereinbarungen für die Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen zu treffen, ergibt sich aus § 3 Absatz 3 Satz 2 KKG. Dieser Auftrag wird präzisiert ("schriftliche Vereinbarungen") und ergänzt ("Vereinbarungen auch zur Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien") durch die Fördergrundsätze NRW.

1.2 Ebenen der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Désirée Frese/Kathrin Lassak

Für die Praxis stellen sich inhaltliche und strategische Fragen, wie Regelungen der Zusammenarbeit über eine verlässliche intersektorale Zusammenarbeit im Netzwerk und zur konkreten Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien partizipativ entwickelt und abgestimmt werden können. Dabei sind diese beiden Ebenen der Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen zu unterscheiden.

Reinhold Schone beschreibt die Netzwerke Frühe Hilfen folgendermaßen:

„Netzwerke Frühe Hilfen sind ein Instrument zur systematischen, innovativen und damit zukunftsgerichteten Entwicklung und Ausgestaltung kinder- und familienbezogener Leistungen in der ersten Lebensphase mit dem Ziel, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu erhalten oder zu schaffen und ein qualitativ und quantitativ bedarfsgerechtes und interdisziplinär aufeinander abgestimmtes Förder- und Unterstützungsangebot rechtzeitig und ausreichend bereitzustellen“ (Schone 2015, 7).

Die Gremien Netzwerke Frühe Hilfen dienen somit dazu, Bedarfe zu ermitteln, Dienste zu koordinieren, adäquate Angebote zu kommunizieren und neue, bedarfsorientierte Angebote sowie Zugänge zu entwickeln, die der Verbesserung der Lebenssituation von Kindern und ihren Familien dienen. Ziel ist es, dass die Leistungen und Angebote für Schwangere, werdende Väter und Familien mit kleinen Kindern im Alter von 0-3 Jahren niedrigschwellig, koordiniert, vernetzt und bedarfsgerecht zur Verfügung stehen.

Der Begriff „Fallübergreifende Zusammenarbeit“ meint die organisierte und abgestimmte Zusammenarbeit aller Partner im Gremium "Netzwerk Frühe Hilfen", die dazu dient, die kommunale Infrastruktur von Angeboten der Frühen Hilfen für (werdende) Eltern und Familien mit Kleinkindern bedarfsgerecht zu planen, zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Unter Verfahren zur fallbezogenen Zusammenarbeit wird die Regelung der Zusammenarbeit zur Herstellung von niedrigschwelligen Zugängen zu Angeboten Früher Hilfen an den Schnittstellen von Institutionen oder Systemen verstanden (Leitfrage: Wie kommen Familien zu geeigneten Angeboten?). Mit fallbezogener Zusammenarbeit ist hier noch nicht die konkrete Zusammenarbeit verschiedener Hilfesysteme in einem konkreten Einzelfall gemeint (bspw. im Rahmen von Hilfeplänen).

Die Begriffe „Fallbezogene Zusammenarbeit“ und „Vermittlungsmanagement“ werden in der Arbeitshilfe synonym verwendet. Sie stehen für standardisierte oder typisierte Verfahren zwischen zwei oder mehr beratenden Personen bzw. Institutionen, die dazu beitragen, dass Familien / (werdende) Eltern Zugänge zu den ihrem Bedarf entsprechenden Angeboten der Frühen (und anderer) Hilfen erhalten. Dabei soll die Zusammenarbeit so gestaltet sein, dass diese Zugänge möglichst niedrigschwellig sind.

1.3 Warum kann eine schriftliche Regelung der Zusammenarbeit nützlich sein?

Wolfgang Tenhaken

Die qualitative Ausgestaltung Früher Hilfen ist maßgeblich von der gelungenen Kooperation der Partner abhängig. Zur Verfestigung und (personenunabhängigen) Absicherung der entwickelten Netzwerk- und Kooperationsstrukturen können schriftliche Regelungen der Zusammenarbeit dienen. In der Regel werden darin die Grundsätze und Regeln der Zusammenarbeit eines Netzwerkes schriftlich fixiert, um dadurch

die Verbindlichkeit unter den Netzwerkpartnern zu stärken. Gleichzeitig bieten sie eine Möglichkeit zur Bewertung der eigenen Netzwerkarbeit.

Netzwerke, wie auch das Netzwerk Frühe Hilfen, gelten als sich entwickelnde Konstrukte, die langfristig so aufgestellt und darauf ausgerichtet sein sollten, dass sie einen Mehrwert für alle Partner produzieren. Die Entwicklungsphasen eines Netzwerkes werden in Initiierung-, Stabilisierung- und Verstetigungsphase unterschieden (vgl. Schmette et al. 2003, 65ff.). Die Entwicklung von Netzwerken erfolgt in der Regel prozesshaft. Zum Teil wird der Prozess mit einem Zyklus verglichen. Zentrale Phasen dieses Modells sind:

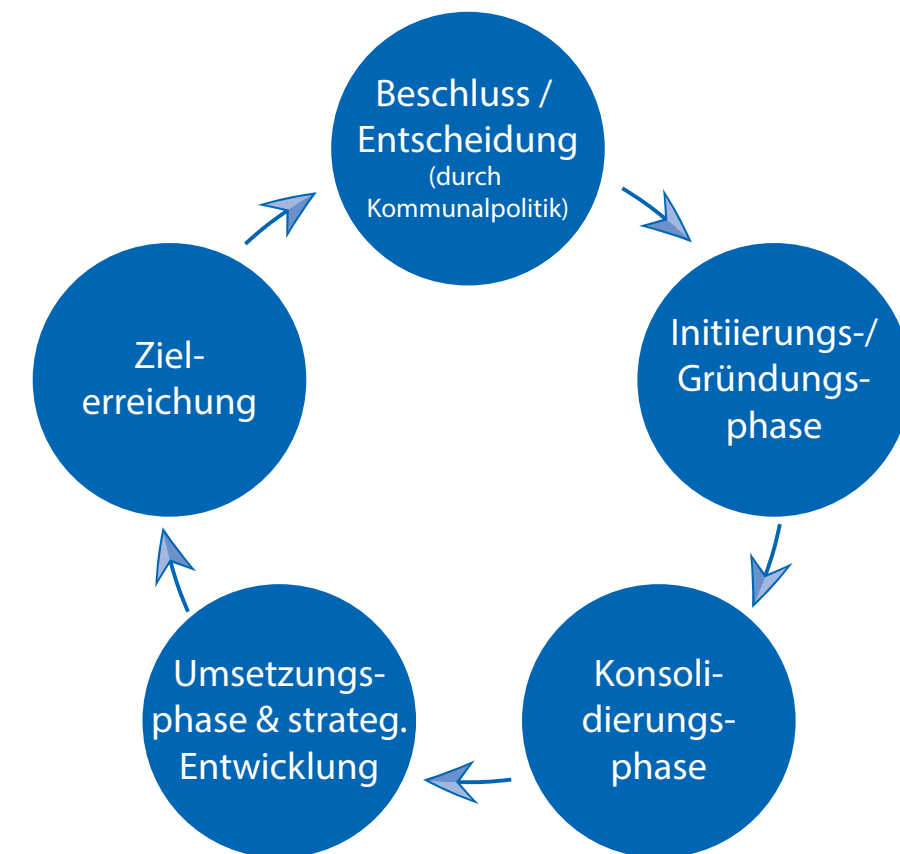


Abbildung 1: Netzwerkzyklus (vgl. Quilling et al. 2013, 18)

Vereinbarungen und Regelungen werden i.d.R. beim Übergang von der Konsolidierungs- in die Umsetzungsphase entwickelt. Über die Definition gemeinsamer Ziele und einer strategischen Ausrichtung werden die Netzwerkpartner dazu aufgefordert, näher für sich zu bestimmen, welche Aspekte der Zusammenarbeit verbindlich zu regeln sind.

Schriftliche Regelungen der Zusammenarbeit sind insoweit ein kleiner, aber durchaus wichtiger Baustein für die Verstetigung und qualitative Weiterentwicklung der Frühen Hilfen.

Schriftliche Regelungen sollen die Netzwerkpartner dabei unterstützen,

- ein einheitliches Verständnis von Kooperation zu erlangen,
- gemeinsame Ziele der Zusammenarbeit festzulegen,
- die mit der Zusammenarbeit verbundenen Rollen und Aufträge der jeweiligen vertretenen Personen verbindlich und klar zu regeln sowie intern und gegenüber Externen zu definieren,
- getroffene Regelungen für alle Netzwerkpartner transparent und nachvollziehbar zu machen,
- die einzelnen Personen und Institutionen mit ihren unterschiedlichen Professionen gleichberechtigt in das Netzwerk zu integrieren und damit wechselseitige Vorbehalte zu reduzieren, wenn nicht sogar zu vermeiden,

- die Arbeit und Prozessabläufe im Netzwerk zu strukturieren und ggf. Konflikte zwischen den Netzwerkpartnern zu regeln,
- mögliche Aufträge, Ideen der Weiterentwicklung etc. anhand der vereinbarten Regelungen im Netzwerk zu reflektieren,
- mehr Handlungssicherheit in der eigenen Arbeit zu erlangen (bspw. durch datenschutzrechtliche Regelungen),
- Personal- und Finanzressourcen besser absichern zu können.

Regelungen der Zusammenarbeit dienen damit **keinem Selbstzweck**, sondern geben Anlass, wichtige Fragen der Ausgestaltung und Ziele der Zusammenarbeit zu klären und verbindlich zu regeln. Sie bieten dem Netzwerk eine Arbeitsgrundlage und können als solche kontinuierlich herangezogen werden.

Neben den oben genannten Aspekten kommen schriftliche Regelungen insbesondere im Bereich des Vermittlungsmanagements den Familien zu Gute, indem sie die ihrem Bedarf entsprechende Unterstützung durch eine abgestimmte und transparent geregelte Zusammenarbeit schneller und zuverlässiger erhalten.

Die Netzwerkpartner der Frühen Hilfen versprechen sich durch schriftliche Regelungen der Zusammenarbeit folglich einen Mehrwert für die qualitative Entwicklung und Verstetigung der Netzwerkstrukturen sowie für die Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen vor Ort.

Zusammenfassung:

Schriftliche Regelungen dienen der Selbstvergewisserung. Sie helfen den Netzwerkpartnern sowohl im Innen- wie auch im Außenverhältnis bei der Umsetzung der sich aus der Kooperation ergebenden Anforderungen an die eigene Arbeit. Schriftliche Regelungen sind somit ein kleiner, gleichzeitig aber zentraler Teil zur Absicherung und Fortschreibung bestehender und sich weiter entwickelnder Netzwerkstrukturen.

2. Die schriftliche Regelung als ein Aspekt eines gelingenden Prozesses der verbindlichen Zusammenarbeit

2.1 Mögliche Inhalte schriftlicher Regelungen

Kathrin Lassak/Wolfgang Tenhaken

Für die nachhaltige Gestaltung von Netzwerkstrukturen liegt eine Herausforderung darin, einzuschätzen, welche Regelungen dazu beitragen, die Arbeit im Netzwerk effektiv zu gestalten. Es geht somit hauptsächlich um strukturqualitative Aspekte, d.h. es sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die gemeinsames Agieren, orientiert an den sozialräumlichen Zielsetzungen, über schriftliche Regelungen absichern.

2.1.1 Wie wollen wir im Netzwerk zusammenarbeiten? – Regelungsinhalte für die fallübergreifende Zusammenarbeit

In den zur Erarbeitung dieser Arbeitshilfe durchgeführten Workshops wurde mit den Praxisvertretungen der jeweiligen Bezugssysteme sehr intensiv über notwendige und sinnvolle Regelungsinhalte für die fallübergreifende Zusammenarbeit diskutiert. Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden die zentralen Regelungsinhalte aus Sicht der verschiedenen Professionen/Institutionen benannt:

Tabelle 1: Regelungsinhalte aus Praxisperspektive für die fallübergreifende Zusammenarbeit

Öffentlicher und Freier Jugendhilfeträger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition gemeinsamer Ziele, Grundhaltungen und Perspektiven für das Netzwerk Frühe Hilfen ■ Klärung von Zuständigkeiten ■ Verbindlichkeit hinsichtlich der Mitgliedschaft im Netzwerk ■ Regelungen zur Strukturierung des Netzwerks ■ Regelungen zu Entscheidungsprozessen und -befugnissen ■ Festlegung von Handlungsabläufen und Rollendefinitionen
Kliniken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition gemeinsamer Ziele ■ Transparenz hinsichtlich anzusprechende Personen ■ Klare Verantwortungsver-(auf-)teilung ■ Klar geregelte Zuständigkeiten ■ Verteilung der zur Verfügung stehenden (finanziellen) Ressourcen ■ Möglichkeiten hinsichtlich Beteiligungsformen für die Zielgruppen ■ Entwicklung und Pflege eines IT-gestützten Informations- und Austauschsystems ■ Abstimmung der Partner über die verfügbaren Angebote

Öffentlicher Gesundheitsdienst	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelungen des Ressourcenaufwands ■ Transparente Kommunikationswege ■ Regelungen zur Außenrepräsentation ■ Regelungen zur Federführung im Netzwerk Frühe Hilfen ■ Entwicklung und Vorhaltung evaluativer Maßnahmen
Niedergelassene Ärztinnen und Ärzte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestaltung der Strukturen und des Zugangs zu Frühen Hilfen ■ Definition und Festlegung von Zielen und Aufgabenstellungen ■ Definition niedrigschwelliger Zugänge ■ Regelungen zur Federführung im Netzwerk Frühe Hilfen
Erwachsenenpsychiatrie Kinder- und Jugendpsychiatrie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparente Darstellung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Netzwerkpartner sowie deren Angebotsstruktur ■ Abgrenzung von Prävention versus Intervention ■ Klärung und Regelung datenschutzrechtlicher Fragestellungen
Frühförderung, Sozialpädiatrische Zentren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung von Zuständigkeiten ■ Verbindliche Dokumentation von Verfahrensabläufen ■ Regelungen zur Strukturierung des Netzwerks ■ Regelungen zu Entscheidungsprozessen und -befugnissen ■ Klärung der Finanzierung der beteiligten Institutionen ■ Festlegung von Handlungsabläufe und Rollendefinitionen
Hebammen und Entbindungspfleger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klare Struktur und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit ■ Herausstellung des Auftrags der Berufsgruppe ■ Sicherstellung von Kommunikationswegen ■ Finanzierung der zu beteiligenden Hebammen und Entbindungspfleger
Familienhebammen, Familien-, Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerinnen und -pfleger (FGKIKP)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Frage nach den Zuständigkeiten ■ Datenschutzrechtliche Fragestellungen ■ Transparente Regelungsformen für alle Netzwerkpartner ■ Klärung der Finanzierung der zu beteiligenden Professionsvertretungen und ihrer Angebote
Schwangerschaftsberatungsstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition von Zielen der Zusammenarbeit ■ Klare Aufgabenverteilung auf strategischer wie operativer Ebene ■ Transparente Darstellung der Netzwerkpartner und der sich daraus ergebenden Verpflichtungen ■ Regelungen hinsichtlich der Geschäftsführung des Netzwerks ■ Regelungen zur Häufigkeit der Netzwerktreffen ■ Transparente Prozessgestaltung in der Zusammenarbeit der jeweiligen Aktiven ■ Regelungen zu einer bedarfsgerechten Finanzierungsgrundlage

Die aus der Praxis formulierten Regelungsbedarfe bieten einen Überblick hinsichtlich der Gewichtung der teilweise auch professionsbedingten divergierenden Vorstellungen. Dieses Spannungsverhältnis gilt es zu berücksichtigen und im besten Fall auszutarieren.

Für die Konkretisierung des Netzwerkkoordinationsprofils kann auch die Veröffentlichung

von Baitsch und Müller (2000) "Moderation in regionalen Netzwerken" hinzugezogen werden.

Aus den unterschiedlichen und individuellen kommunalen Anforderungen lassen sich für die Regelung der fallübergreifenden Zusammenarbeit folgende **Kernthemen professionsübergreifend** identifizieren:

Regelungsinhalte für die fallübergreifende Zusammenarbeit:

- Definition gemeinsamer Ziele,
- Entwicklung gemeinsamer Grundhaltungen und Perspektiven (s. auch Leitbild Frühe Hilfen des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen, NZFH),
- Erarbeitung von Qualitätsstandards der Zusammenarbeit (Nach welchen Kriterien bewerten wir unsere Zusammenarbeit im Netzwerk? Wann gilt diese als gut?) (s. Kap. 3.1.3),
- Regelungen zur Mitgliedschaft und den sich daraus ergebenden Aufgaben und Verpflichtungen,
- Verantwortungsver-(auf-)teilung für die Netzwerkorganisation, -steuerung und -moderation,
- Ressourcen- und Aufgabenverteilung,
- Informations- und Kommunikationsaustausch sowie Festlegung der Kommunikationswege,
- Entscheidungsregelung und -macht des Netzwerks
- Organisation bzw. Struktur der Netzwerktreffen,
- Evaluation und Weiterentwicklung des Netzwerks (z.B. ausgehend von den vorher festgelegten Qualitätsstandards).

Auf der Grundlage der oben dargestellten Kernthemen können Strukturelemente als mögliche Regelungsinhalte für die fallübergreifende Zusammenarbeit herausgestellt werden. Hingegen ist im und mit dem Netzwerk zu klären, welche Inhalte für die Zusammenarbeit vor Ort Relevanz haben und daher in die Regelung mit aufgenommen werden sollen.

Die Strukturelemente werden in der Tabelle 3 erläutert, die im Anhang zu finden ist.

2.1.2 Wie wollen wir zusammenarbeiten, damit Eltern leicht zu den Angeboten der Frühen Hilfen finden? – Regelungsinhalte für die fallbezogene Zusammenarbeit (Vermittlungsmanagement)

Bzgl. der Inhalte für fallbezogene Regelungen zur Zusammenarbeit gilt der Blick zunächst wieder den Aussagen der Professionen/Institutionen aus Praxis und Wissenschaft und deren Einschätzung, für welche Aspekte Regelungen sinnvoll erscheinen.

Tabelle 2: Regelungsinhalte aus Praxisperspektive für die fallbezogene Zusammenarbeit (Vermittlungsmanagement)

Öffentlicher und Freier Jugendhilfe-träger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung von Vermittlungsabläufen/-wegen/-verfahren ■ (zentrale) Organisation und Vorhaltung von Strukturen der Weitervermittlung für Familien (bspw. Lotsenstelle) ■ Regelungen zum fallbezogenen Austausch, sofern Eltern Ihre Zustimmung dazu geben ■ Partizipationsmöglichkeiten von Familien und Kindern ■ Möglichkeiten hinsichtlich eines stets aktuellen Angebotsüberblickes (Das heißt, wie können Angebote Früher Hilfen lokal erfasst und einfach, z.B. über eine Datenbank, auffindbar sein) ■ Regelungen zum Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen
Kliniken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feste Ansprechpersonen, ggf. einer zentralen Koordinierungs- und / oder Lotsenstelle
Öffentlicher Gesundheitsdienst	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhaltung einer zentralen Telefonnummer/Hotline zur niedrigschwelligen Vermittlung von passenden Unterstützungsangeboten
Niedergelassene Ärztinnen und Ärzte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung und transparente Regelung datenschutzrechtlicher Bestimmungen im „Freiwilligenbereich“ ■ Regelungen zum Informationsrückfluss an den vermittelnden Netzwerkpartner, ob die Familie bei dem ihrem Bedarf entsprechenden Angebot angekommen ist (mit Einverständnis der Familie) ■ Möglichkeiten der anonymisierten Fallberatungen
Erwachsenenpsychiatrie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeiten zur Erhaltung eines Überblickes über die Beratungsangebote von Trägern bspw. der Jugendhilfe bzw. Übersicht der kommunal vorhandenen Angebote für Familien im Bereich Frühe Hilfen (Datenbank)
Kinder- und Jugendpsychiatrie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestaltung von Organisationsformen, die schnelle und verlässliche Erreichbarkeit und Kontaktaufnahme ermöglichen
Frühförderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestaltung einer gemeinsamen Angebotsplattform
Sozialpädiatrische Zentren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelungen zum Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen ■ Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ■ Regelungen zur Gestaltung der Übergänge zwischen Angeboten der Frühen Hilfen ■ Möglichkeiten der Vermittlung (bspw. Vorhaltung einer Lotsenstelle)

Hebammen/Entbindungspfleger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelungen zur Übersicht und Bekanntmachung von Angeboten ■ Definition von Ansprechpersonen ■ Implementierung von verbindlichen Standards der (Weiter-)Vermittlung in Angebote ■ Regelungen zur Information und Dokumentation der Vermittlung/ des Vermittlungsprozesses (Wissensmanagement für alle Partner über Angebote, Schnittstellen, Vermittlungswege und zuständige Fachkräfte)
Familienhebammen, Familien-, Gesundheits- und Kinderkrankenschwangerinnen und -pfleger (FGKIKP)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbindlicher und transparenter Umgang mit der Schweigepflicht ■ Regelungen zur Wahrnehmung von Lotsenfunktionen für ein Familiensystem ■ Vorhaltung/Abstimmung eines Verfahrens, dass ggf. den Informationsfluss für die Partner ermöglicht (mit Einverständnis der Familien) ■ Klärung der Finanzierung von Unterstützungsmaßnahmen ■ Möglichkeiten der (anonymisierten) Dokumentation erbrachter Leistungen
Schwangerschaftsberatungsstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einheitliche Regelungen für unterschiedliche Gebietskörperschaften ■ Transparenz über die zur Verfügung stehenden Finanzressourcen

Professionsübergreifend stellen sich folgende **Kernthemen** als relevant für eine gelungene Kooperation im **Vermittlungsmanagement** heraus:

Regelungsinhalte für die fallbezogene Zusammenarbeit:

- **Ziele und Aufgaben** im Rahmen des Vermittlungsmanagements,
- **Qualitätsstandards der Vermittlung,**
- **Möglichkeiten zur Identifizierung und Strukturierung des Unterstützungsbedarfs** (ggf. Instrument zur Bedarfseinschätzung),
- **Vorgehen/Art und Weise der Weitervermittlung** von Familien in andere Angebote der Frühen Hilfen bei entsprechendem Bedarf (z.B. Ablaufschema),
- **Angebotsübersicht mit Ansprechpersonen und Zuständigkeiten** (z.B. im Sinne einer Informationsplattform/Onlinesystem Frühe Hilfen),
- **Datenschutzrechtliche Fragestellungen** (z.B. einheitliche Schweigepflichtentbindung),
- **Rückmeldeprozesse/Informations(rück)flüsse** hinsichtlich der Fragen, ob Familien bei dem vermittelten Angebot angekommen sind und dieses ausgehend vom Bedarf passend war (unter Wahrung des Datenschutzes),
- **Evaluation und Dokumentation** der fallbezogenen Zusammenarbeit bzw. der stattgefundenen Vermittlungsprozesse,
- **Institutionsübergreifende anonymisierte Fallberatungen** im Rahmen der Frühen Hilfen,
- **Vermittlungsmanagement zu anderen relevanten Bereichen** (z.B. zwischen Frühen Hilfen und intervenierendem Kinderschutz/Vereinbarungen nach § 8a SGB VIII).

Bei der Regelung der fallbezogenen Zusammenarbeit geht es u.a. um die Festlegung von Kriterien und Verfahren, wie die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner bei der Vermittlung in ein anderes Angebot der Frühen Hilfen gestaltet werden kann, damit Familien und (werdende) Eltern die Angebote möglichst niedrigschwellig in Anspruch nehmen können.

Das Netzwerk hat insofern Entscheidungen dahingehend zu treffen, welche Regelungsinhalte für alle Netzwerkpartner Relevanz haben und welche eher die Zusammenarbeit zwischen zwei einzelnen bzw. ausgewählten Netzwerkpartnern betreffen. In den Fällen, in denen sich die fallbezogene Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen zwei Netzwerkpartnern komplexer bzw. differenzierter darstellt und ggf. auch finanzielle Aspekte bzw. Zuständigkeiten eine Rolle spielen, sollten zusätzlich bilaterale schriftliche Regelungen getroffen werden. Typisches Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen den Frühen Hilfen und einer Geburtsklinik zur Einrichtung eines Lotsendienstes.

Für die Regelungen im Rahmen des Vermittlungsmanagements in den Frühen Hilfen, die für alle oder einen großen Teil der Netzwerkpartner von Bedeutung sind (bspw. die Einrichtung einer kommunalen Angebotsplattform für Frühe Hilfen oder die Vorhaltung einer zentralen Lotsenstelle), muss die Form der schriftlichen Regelung entschieden werden. Es ist beispielsweise zu klären, ob es ein eigenes Dokument für die fallbezogene Zusammenarbeit geben soll oder ob es reicht, einen eigenständigen Abschnitt zum Vermittlungsmanagement in der schriftlichen Regelung zur fallübergreifenden Zusammenarbeit aufzunehmen.

Unabhängig davon, ob die Inhalte zum Vermittlungsmanagement in der schriftlichen Regelung zur fallübergreifenden Zusammenarbeit mit aufgenommen oder in einem separaten Dokument geregelt werden, lassen sich die nachfolgenden Strukturelemente als mögliche Regelungsinhalte für die fallbezogene Zusammenarbeit identifizieren.

Auch hier gilt es wieder einen Diskurs mit den Netzwerkpartnern darüber zu führen, für welche Aspekte tatsächlich schriftliche Regelungen getroffen werden sollen.

Die Strukturelemente zur Regelung der fallbezogenen Zusammenarbeit sind in der Tabelle 4 erläutert, die im Anhang zu finden ist.

Auf einige der oben aufgeführten, als besonders zentral geltenden **Regelungsbedarfe**², wird im Folgenden noch einmal näher eingegangen.

Informations- und Angebotsplattform Frühe Hilfen

Bezogen auf das Vermittlungsmanagement scheint es einen hohen Informations- und Kommunikationsbedarf bei den Netzwerkpartnern zu geben. Gerade in größeren Kommunen und den Landkreisen wird es für die einzelnen Fachkräfte schwer sein, den Überblick zu behalten, wohin Familien mit Bedarfen ggf. verwiesen werden können. Es geht dabei einerseits um Fragen der Passgenauigkeit möglicher Unterstützungsleistungen, andererseits um das Erreichen der zuständigen Ansprechpersonen. Sowohl für die Unterstützung suchenden Familien wie auch für die professionellen Vermittelnden sind hier technische Unterstützungsmöglichkeiten der probate Weg, um einen Überblick über die entsprechenden Angebote und Kontaktpersonen aktuell und zeitnah zu ermöglichen. Wissens- und Kommunikationsplattformen wären dazu sinnvollerweise kommunal bzw. regional einzurichten. Alle Netzwerkpartner sollten sich im Sinne der Regelung dazu verpflichten, ihre Daten jeweils aktuell zur Verfügung zu stellen. Grundlage dafür ist eine aktive Verantwortungsgemeinschaft aller Beteiligten. Ein mögliches technisches Instrument für diese Unterstützungsleistung ist das von der Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen NRW entwickelte Onlinesystem Frühe Hilfen, das den Kommunen kostenlos zur Nutzung zur Verfügung gestellt wird.

.....
² Ausschlaggebend für die Auswahl waren die geäußerten Bedarfe der Praxisvertreterinnen und -vertreter.

Netzwerkpartner im Rahmen des Vermittlungsmanagement – Lotsenmodelle

Mehrfach wurde von den Praxisvertreterinnen und -vertretern ein systematisches Verfahren für das Vermittlungsmanagement als notwendige Maßnahme genannt. Viele Netzwerkpartner meldeten zurück, dass sie eine zentrale Lotsenstelle/Telefonnummer sehr hilfreich fänden. Um eine entsprechende Beratung von Familien leisten zu können, sollten Lotsenstellen sehr niedrigschwellig für die Familien erreichbar sein. In der Praxis der Frühen Hilfen haben sich **verschiedene Modelle** des **Vermittlungsmanagements** bzw. der **Lotsenfunktion** etabliert:

Modell 1: zentrale oder dezentrale (sozialraumorientierte) Lotsenstellen, z.B. Familienbüros/Familienläden/Elterncafés/Familienzentren/Willkommensbesuche/Clearingstellen/Telefonhotlines/Onlinesysteme/Person der Netzwerkkoordination (vgl. hierzu allerdings Kompetenzprofil Netzwerkkoordination) fungieren als Anlauf-, Beratungs- und Vermittlungsstellen für Eltern und Fachkräfte.

Modell 2: Fachkräfte in den Regeleinrichtungen vermitteln Unterstützungsangebote, z.B. die Hebamme oder der Entbindungspfleger, die Ärztin oder der Arzt, die Kindertagesbetreuung, Fachdienst Beistandschaften, Erziehungsberatungsstelle, Schwangerschaftsberatungsstelle, Jobcenter, die Frühförderstelle etc., beraten und vermitteln selbst direkt in geeignete Angebote.

Modell 3: Lotsenstellen/-funktionen werden in den Regeleinrichtungen installiert, z.B. Lotsendienste in den Geburtskliniken, Sprechstunden einer Familienhebamme (FamHeb) oder Familien-, Gesundheit- und Kinderkrankenpflege (FGKiKP) oder anderen in den Familienzentren oder Arztpraxen etc.

Welches Modell letztlich für die regionale Praxis am geeignetsten erscheint, lässt sich nur durch die vor Ort tätigen Netzwerkpartner bewerten.

Oftmals kann auch eine Mischung der Modelle zielführend sein. Folgende **Vor- und Nachteile** sind bei den **Modellen** zu bedenken:

Modell 1 hat den Vorteil, dass die von vielen Netzwerkpartnern gewünschte „zentrale Stelle“ vorhanden ist, die eine schnelle und unkomplizierte Weitervermittlung der Eltern ermöglicht, wenn Fachkräfte/Dienste an ihre Grenzen kommen. Des Weiteren können Fachkräfte sich bei diesen Lotsenstellen direkt informieren, wenn sie unsicher sind, welche Angebote es für den jeweiligen Bedarf gibt und wer die richtige Ansprechperson ist. Dies erleichtert besonders freiberuflichen Fachkräften (Ärztinnen und Ärzte/Hebammen und Entbindungspfleger etc.) aber auch anderen Stellen (Jobcenter, psychiatrische Kliniken etc.) die Beratung und Vermittlung, da sie oft kein ausreichendes Wissen hinsichtlich der für Familien kommunal existierenden Hilfs- und Unterstützungsangebote besitzen. Außerdem bieten zentrale Lotsenstellen die Möglichkeit, dass sie sich in der Wahrnehmung der Eltern zunehmend als zentrale Anlaufstellen in einer Kommune/Sozialraum etablieren und Eltern sich im Laufe der Zeit häufiger selbst an diese direkt wenden. Manche Kommunen haben auch eine zentrale Clearingstelle eingerichtet, die bei komplexeren Ausgangslagen oftmals in multiprofessioneller Besetzung berät, welches Hilfesetting passend wäre. Das Modell setzt mit der Einrichtung solcher zentralen oder sozialraumorientierten Lotsenstellen einen hohen Ressourceneinsatz voraus und kann die Gefahr bergen, dass gerade belastete Eltern auf dem „Umweg“ über eine zentrale Anlaufstelle „verloren gehen“, da sie zu wenig Kraft haben, eine weitere Stelle aufzusuchen, um sich dort noch einmal zu erklären. Hier wäre die Möglichkeit zur aktiven Begleitung der Eltern in ein passendes Angebot ein wichtiges Qualitätskriterium für zentrale oder dezentrale Lotsenstellen.

Modell 2 bietet den Vorteil, dass Eltern keinen Umweg über eine zentrale Lotsenstelle nehmen müssen, sondern über ihren professionellen

Erstkontakt Vertrauen aufgebaut haben sowie alle Informationen und die Vermittlung in das passende Unterstützungsangebot aus einer Hand erhalten. Die vermittelnde Fachkraft kann die Familie zum Erstkontakt im neuen Angebot begleiten. Das Modell verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Eltern auf dem Vermittlungsweg „verloren gehen“. Da nicht alle Netzwerkpartner im System Früher Hilfen über ein ausreichendes Wissen hinsichtlich der für Familien kommunal existierenden Hilfs- und Unterstützungsangebote verfügen, erfordert dieses Modell ein Qualifizierungskonzept und fortlaufende Aktualisierungen, um die Stellen/ Fachkräfte über die aktuellen Angebote und Zuständigkeiten zu informieren. Dies kann für die Beteiligten zeitaufwendig werden.

Modell 3 vereint Vorteile der Modelle 1 und 2, indem eine Fachkraft/ein Dienst, die/der für die Beratung und Vermittlung in lokale Unterstützungsangebote für Familien qualifiziert ist, in der Regeleinrichtung die Lotsenfunktion übernimmt. Hierdurch bleiben Eltern Wege erspart und sie können dort, wo sie sich aufhalten, direkt Ansprache und Beratung erhalten. Dieses Modell setzt allerdings oftmals aufwendigere Prozesse der Konzept- und Organisationsentwicklung sowie die Klärung von Finanzierungsfragen voraus.

Zur Personalunion bezüglich Netzwerkkoordination Frühe Hilfen und Lotsenfunktionen

Eine **Personalunion zwischen Netzwerkkoordination Frühe Hilfen und Lotsenfunktion** in der Einzelfallarbeit ermöglicht zwar einerseits, dass »Lücken« oder »Hemmnisse«, die in der Vermittlungssituation deutlich werden, direkter in den Netzwerkprozess eingespeist werden können. Die zugleich koordinierende und vermittelnde Stelle nimmt damit eine Sensorfunktion für Familien wahr. Zudem erfolgt die Verknüpfung zwischen der eher formal und organisatorisch ausgerichteten Netzwerkarbeit und der praktischen Fallarbeit in diesem

Modell unmittelbarer. Andererseits birgt die nicht durchgehende stringente Trennung der beiden Rollen auch die Gefahr, dass beide Funktionen vermischt werden und das jeweilige Profil von außen nicht mehr erkennbar ist. **Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Übernahme einer zentralen Lotsenfunktion zu den Frühen Hilfen für Eltern und Fachkräfte nicht mit den originären Aufgaben der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen gleichzusetzen ist (vgl. Kompetenzprofil Netzwerkkoordination NZFH).** Die Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen NRW empfiehlt in diesen Fällen die klare Zuweisung von separaten Stellenanteilen für die jeweiligen Zuständigkeiten (Netzwerkkoordination und Lotsenfunktion) sowie eindeutig und transparent abgegrenzte Aufgabenprofile für die beiden Stellenanteile.

Eine personelle Trennung der Netzwerkkoordination und Lotsenfunktion zeichnet sich durch eine klare Abgrenzung der unterschiedlichen Aufträge aus. Damit muss ein enger Austausch zwischen den Fachkräften bzw. Einrichtungen verbunden sein, die die jeweilige Funktion inne haben, um Erfahrungen, die im Rahmen der Lotsentätigkeiten bspw. mit familiären Bedarfen gemacht werden, in die Diskussionen des Netzwerks zur Weiterentwicklung der Frühen Hilfen einfließen zu lassen.

Für die Netzwerkkoordination empfiehlt sich u.a. wegen der Planungsaufgaben in vielen Fällen eine Verortung bei der Behörde Jugendamt. Vielen Netzwerkpartnern der Frühen Hilfen erscheint allerdings die Verortung der Lotsenstelle im Jugendamt aus Elternperspektive problematisch, insbesondere wenn diese beim Fachdienst zur Gewährleistung und Umsetzung der Hilfen zur Erziehung nach §§ 27 SGB VIII und des intervenierenden Kinderschutzes (Allgemeiner Sozialer Dienst – ASD) angegliedert wird. Da viele Eltern Vorbehalte gegenüber dem Jugendamt besitzen und hinsichtlich Chancen und Risiken unsicher sind, könnte dies dazu führen, dass sie deutlich weniger Beratung in Anspruch nehmen. Aus Sicht vieler Netzwerkpartner

eignen sich für die Einrichtung bzw. Vorhaltung einer Lotsenstelle besonders gut Familienbüros, Familienzentren und Elterncafés in freier oder öffentlicher Trägerschaft sowie Einrichtungen des Gesundheitswesens.

Datenschutz

Für viele Netzwerkpartner im Netzwerk Frühe Hilfen scheinen einige datenschutzrechtliche Fragestellungen noch unbeantwortet zu sein, wodurch es zu Handlungsunsicherheiten in der Zusammenarbeit kommen kann. Hier steht zunächst die (Auf-)Klärung datenschutzrechtlicher Fragestellungen sowohl im fallübergreifenden Sinne wie auch im Vermittlungsmanagement im Vordergrund.³ Im Rahmen der Netzwerktreffen können Informationen zu dem Thema durch einen entsprechenden Input, ggf. durch eine/n Datenschutzexpertin oder -experten erfolgen. Des Weiteren können die Netzwerkpartner ein einheitliches Formular zur Schweigepflichtentbindung⁴ entwickeln.

Rückmeldeprozesse – Transparente Bedingungen in der Weitervermittlung

Frühe Hilfen bedienen ausschließlich die Bereiche Primär- und Sekundärprävention.⁵ Eine Datenweitergabe ist in jedem Fall nur mit Einverständnis der Eltern möglich.

.....
3 Eine gute Orientierung bietet hier die NZFH-Veröffentlichung „Datenschutz bei Frühen Hilfen“.

4 Siehe Muster „Dokumentationsvorlage für Familienhebammen und vergleichbare Berufsgruppen aus dem Gesundheitsbereich“ des NZFH, (hierzu: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Dokumentationsvorlage_Schweigepflichtentbindung.pdf).

5 Prävention, i.S.d. Verständnisses der Jugendhilfe wird in primäre, sekundäre und tertiäre Prävention unterschieden und zählt zu den Strukturmaximen lebensweltlicher Jugendhilfe. In diesem Sinne setzt sie als primäre Prävention auf lebenswerte, stabile Verhältnisse und sieht als sekundäre Prävention vorbeugend Hilfen in erfahrungsgemäß belastenden Situationen, die sich zu Krisen ausweiten könnten, vor (vgl. Wohlgemuth 2009, 66).

In den Frühen Hilfen werden die Begriffe primäre und sekundäre Prävention wie folgt definiert: „Frühe Hilfen umfassen vielfältige sowohl allgemeine als auch spezifische, aufeinander bezogene und einander ergänzende Angebote und Maßnahmen. Grundlegend sind Angebote, die sich an alle (werdenden) Eltern mit ihren Kindern im Sinne der Gesundheitsförderung richten (universelle/primäre Prävention). Darüber hinaus wenden sich Frühe Hilfen insbesondere an Familien in Problemlagen (selektive/sekundäre Prävention). Frühe Hilfen tragen in der Arbeit mit den Familien dazu bei, dass Risiken für das Wohl und die Entwicklung des Kindes frühzeitig wahrgenommen und reduziert werden« (vgl. NZFH 2016a).

Gleichzeitig ergibt sich jedoch aus Sicht der Praxisvertreterinnen und -vertreter das Problem, dass Weitervermittlungen oder zusätzliche Hilfe- und Unterstützungsmaßnahmen häufig nur dann fachlich versiert angedacht und passgenau zugeschnitten werden können, wenn ein Austausch der professionellen Fachkräfte zu geeigneten Unterstützungsmaßnahmen erfolgen kann.

Für die fallbezogene Zusammenarbeit können daher folgende Verfahren/Instrumente im Netzwerk zu beraten sein:

Schweigepflicht

Wenn Eltern eine Vermittlung wünschen, stellt sich die Frage, welche Informationen die Fachkraft benötigt, zu der die Eltern vermittelt werden? Für die Netzwerkpartner der Frühen Hilfen kann eine verbindliche Schweigepflichtentbindung zur Vermittlung von Eltern in ein anderes Angebot sinnvoll sein. Ein solches Schweigepflicht-Formular könnte eingesetzt werden, wenn den Eltern weitere Zeit und Mühen erspart werden soll und sie eine Vermittlung wünschen. Es kann der Fachkraft ermöglichen, sich vorab mit dem Anbieter des empfohlenen Angebotes über den Bedarf der Familie auszutauschen sowie auf Wunsch der Eltern Absprachen zu treffen. Beispielsweise könnte mit der Fachkraft des empfohlenen Angebotes vereinbart werden, dass diese Fachkraft mit den Eltern in Kontakt tritt. Die Schweigepflichtentbindung muss so gestaltet sein, dass die beteiligten Eltern sicher sein können, welche Informationen weitergegeben werden. Dieses Formular, das jeweils nur für den Einzelfall eine Weitergabe von vorher mit den Eltern vereinbarten Daten beinhaltet, dient ausschließlich dem Ziel, die Übergänge so adressatenbezogen und niedrigschwellig wie möglich zu gestalten.⁶

.....
6 Um diesen Anspruch in der Praxis auch erfüllen zu können, wäre es wünschenswert wenn diese Einverständniserklärung mehrsprachig entwickelt wird.

Empfehlungsbogen/"Rezept"

Wenn Eltern der Kontakt zu einem Angebot empfohlen wird, aber keine aktive Vermittlung stattfindet, stellt sich die Frage, wie der Prozess der Weitervermittlung strukturierter gestaltet werden kann. Möchte man die Empfehlung zu einem anderen Angebot ein wenig systematischer gestalten, kann ein Empfehlungsbogen/„Rezept“ hilfreich sein. Auf diesem vermerkt die beratende Fachkraft oder eine Ärztin oder Arzt, von wem die Familie betreut wird, in welchem Bereich Unterstützungsbedarf besteht und an wen die Familie zur weiteren Beratung empfohlen wird.⁷ Ein solcher Empfehlungsbogen ist für die Eltern eine „Erinnerungsstütze“ und kann mit dem Hinweis ausgehändigt werden, den Bogen der anderen Stelle kurz zu zeigen, damit diese weiß, von wem die Empfehlung/das „Rezept“ kommt und über die vorhergehende Beratung informiert ist. Die Stadt Hamm hat einen solchen Empfehlungsbogen entwickelt und erprobt ihn.

Rückmeldung

Viele Netzwerkpartner der Frühen Hilfen haben angegeben, dass sie eine Rückkopplung darüber hilfreich fänden, ob Eltern, denen sie die Kontaktaufnahme zu bestimmten Ansprechpersonen empfohlen haben, diese auch realisiert haben. Hierzu ist grundsätzlich anzumerken, dass Eltern freiwillig entscheiden, ob sie der Empfehlung nachkommen möchten und zudem nicht rechenschaftspflichtig sind. Hierzu könnte eine Absprache/Selbstverpflichtung mit (allen oder ausgewählten) Netzwerkpartnern getroffen werden: Im Falle einer aktiven Vermittlung soll die neue Fachkraft bei den Eltern die Erlaubnis einholen, der ursprünglich vermittelnden Fachkraft eine Rückmeldung geben zu dürfen, wenn die Eltern „angekommen“ sind. **Informationen**

⁷ In diesem Prozess könnte die beratende Stelle auch anonym dokumentieren, an welche Stellen sie Eltern vermittelt und welche Unterstützungsbedarfe sie feststellt. Würden viele Beteiligte der Frühen Hilfen solche Daten in anonymisierter und aggregierter Form festhalten, könnte dies für die bedarfsorientierte Ausrichtung bestimmter Maßnahmen der Frühen Hilfen sehr nützlich sein.

über Beratungsinhalte, auch der Erstberatung, dürfen ohne das Einverständnis der Eltern nicht an die vermittelnde Stelle gegeben werden.

2.1.3 Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit als gut und woran erkennen wir das? – Qualitätsstandards der Zusammenarbeit⁸

Zur Überprüfung und Reflexion der Praxis der Frühen Hilfen braucht es Maßstäbe und Kriterien. Qualitätsstandards sind für eine verlässliche intersektorale Zusammenarbeit im Netzwerk und zur konkreten Zusammenarbeit auf der Ebene der Familien in den Frühen Hilfen vorgesehen (vgl. Fördergrundsätze NRW 2018).

Qualitätsstandards können die Netzwerkpartner bei der Beschreibung und Abbildung qualitativ „guter“ Früher Hilfen unterstützen. Sie tragen dazu bei, die Zusammenarbeit im Netzwerk und bei der Vermittlung von Familien in weitere Angebote der Frühen Hilfen bewert- und überprüfbar zu machen und fungieren somit als wichtige Reflexionsebene.

Der Qualitätsbegriff im Rahmen der Frühen Hilfen muss als ein Konstrukt verstanden werden, welches sich erst im Diskurs der Netzwerkpartner und ausgehend von den vor Ort gegebenen Rahmenbedingungen und Strukturen herausbildet. Dafür müssen innerhalb des Netzwerks diskursive Aushandlungsprozesse initiiert und – in der Regel durch die Netzwerkkoordination – ergebnisorientiert gesteuert werden, mit dem Ziel, durch die Vorhaltung von einheitlichen Bewertungskriterien für die Zusammenarbeit eine gemeinsame Handlungs- und Arbeitsgrundlage in den Frühen Hilfen zu schaffen.

Die im Netzwerk zu initiiierenden Aushandlungs-

⁸ Im Rahmen der Frühen Hilfen lassen sich neben den Qualitätsstandards der Zusammenarbeit auch Qualitätsstandards zur Bewertung von Angeboten definieren. Auf diese wird hier nicht näher eingegangen. Ausführliche Hinweise bietet der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen (vgl. NZFH 2016b, insbesondere Qualitätsdimension (7) Zusammenarbeit mit der Familie und Qualitätsdimension (8) Qualität von Angeboten).

prozesse können sich an folgenden Fragen orientieren:

Fallübergreifend:

Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit im Netzwerk als erfolgreich/gut und woran erkennen wir es?

Fallbezogen:

Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Familien in weitere Angebote der Frühen Hilfen als erfolgreich/gut und woran erkennen wir es?

Eine solche diskursive Aushandlung kann zur Auseinandersetzung mit den eigenen Perspektiven, Haltungen und Interessen beitragen sowie zur Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Aufträge und der eigenen Arbeit im Rahmen der Frühen Hilfen anregen.

Im Folgenden sollen exemplarisch mögliche Qualitätsstandards⁹ für die fallübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk sowie für die fallbezogene Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Familien in weitere Angebote der Frühen Hilfen dargestellt werden. Diese sind an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen.

Beispielhafte Qualitätsstandards der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen:

Unsere Zusammenarbeit im Netzwerk ist gut, wenn...

- unter den Netzwerkpartnern ein gemeinsames Verständnis zu den Frühen Hilfen und der Netzwerkarbeit existiert.
- sie auf gemeinsamen und transparenten Zielen und Grundhaltungen beruht, die von allen Netzwerkpartnern mitgetragen und mitverfolgt werden.

⁹ Ausführliche Hinweise zu Qualitätsstandards können dem Qualitätsrahmen des NZFH entnommen werden, vgl. NZFH (2016b).

- sie sich an den Wünschen, Interessen und Bedürfnissen der Adressaten orientiert.
- die Netzwerkpartner den Informationsfluss im Netzwerk als transparent und zuverlässig wahrnehmen.
- das Netzwerk Frühe Hilfen sich als Produktionsnetzwerk versteht.
- die Netzwerkpartner die Netzwerkarbeit als ergebnisorientiert und konstruktiv erleben und einen Mehrwert (z.B. Entlastung und/oder Handlungssicherheit im Alltag) aus dieser ziehen.
- die Netzwerkpartner gemeinsame Lernprozesse initiieren und zusammen erleben.
- sie die Adressaten angemessen an der Gestaltung einer bedarfsgerechten Infrastruktur in den Frühen Hilfen beteiligt.
- die Einzelnen im Netzwerk die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten, Kompetenzen und Grenzen der anderen Netzwerkpartner kennen und respektieren.
- die Netzwerkpartner einen Überblick über die in der Kommune vorhandenen Angebote im Bereich der Frühen Hilfen haben.
- bei den Netzwerkpartnern die Bereitschaft zur Kooperation besteht und sie gemeinschaftlich an der Umsetzung eines systemübergreifenden Gesamtkonzeptes Früher Hilfen in der Kommune arbeiten.
- diese in kommunalen Planungsbereichen, wie bspw. der Jugendhilfe-, Gesundheits- oder Sozialplanung verankert ist.
- neben einer fundierten Datenbasis auch die Erfahrungen der Netzwerkpartner in die Netzwerkarbeit einfließen.
- diese kommunalpolitisch verankert ist.

Beispielhafte Qualitätsstandards für die fallbezogene Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Familien in weitere Angebote Früher Hilfen:

Unsere Zusammenarbeit im Rahmen der Vermittlung von Familien in weitere Angebote der Frühen (und anderer) Hilfen ist gut, wenn...

- sie Eltern ermöglicht, einen leichten und schnellen Zugang zu einem ihrem Bedarf entsprechenden passgenauen Angebot zu finden.
- die Angebote der Frühen Hilfen für Familien möglichst niedrigschwellig zu erreichen sind und die Beteiligten zum Abbau von Zugangsschwellen beitragen.
- die Fachkräfte im Sinne der Weitervermittlung leicht zu erreichen sind und Vertrauen die Grundlage der Zusammenarbeit bildet.
- Familien und Kooperationspartnern mit einer wertschätzenden Grundhaltung gegenübergetreten wird.
- Grundprinzipien, wie Transparenz und Freiwilligkeit gegenüber den Eltern, eingehalten werden.
- sich die Netzwerkpartner der Frühen Hilfen dazu in die Lage versetzt fühlen, weitergehende Unterstützungsbedarfe von Familien zu identifizieren und ein entsprechendes Handeln daraus abzuleiten.
- Kooperationsstrukturen bzw. Wege der Vermittlung in andere Angebote der Frühen Hilfen für alle transparent und nachvollziehbar sind und genutzt werden.
- die Netzwerkpartner wissen, an wen sie sich wenden können, wenn eine Familie einen weitergehenden Bedarf aufweist, dem im Rahmen des eigenen Angebotes nicht entsprochen werden kann.

- datenschutzrechtliche Bestimmungen konsequent eingehalten werden.
- vereinbarte Verfahren zur Dokumentation der fallbezogenen Zusammenarbeit existieren und eingehalten werden.

Für die Qualitätsstandards bzgl. der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen können auch die Präventionsstandards der Landesinitiative „Kommunale Präventionsketten NRW“ herangezogen werden.

Die Frühe Hilfen sind der erste Baustein in einer kommunalen Präventionskette, wie sie die Landesinitiative vorsieht.

Danach unterstützen folgende Prinzipien die Ausgestaltung:

- **Beteiligungsorientierung**
- **Eltern stärken – Kinder stärken**
- **Aufsuchender Ansatz**
- **Ungleiches ungleich behandeln**
- **Soziale Inklusion**
- **(Bildungs-) Übergänge fließend gestalten**
- **Multiprofessionelle Zusammenarbeit**

Die Präventionsstandards werden ausführlicher im Praxisbericht der Landeskoordinierungsstelle KPK beschrieben (vgl. Stolz et al. 2016, 57-65).

2.2 Regelungsformen

Kathrin Lassak/Wolfgang Tenhaken

Neben der Auswahl der Inhalte stellt sich die Frage, in welcher Form diese in der Praxis schriftlich und damit transparent für alle Netz-

werkpartner festgehalten werden können. Aktuell lassen sich in der Netzwerkpraxis vor allem zwei Regelungsformen erkennen: die **Kooperationsvereinbarung** und die **Geschäftsordnung**.

Kooperationsvereinbarung¹⁰

Eine Kooperationsvereinbarung hat optisch große Ähnlichkeit mit einem Vertrag. In ihr werden die **Grundzüge der Kooperation** und alle relevanten, diese betreffenden Rahmenbedingungen schriftlich erläutert und fixiert. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, dass die sich aus den Zielen der Zusammenarbeit ergebenden Aufgaben sachgerecht umgesetzt werden. Kooperationsvereinbarungen sind somit ein Instrument, mit dem verschiedene Netzwerkpartner **verbindlich ihre Arbeit betreffende Absprachen treffen**. Trotz der optischen Ähnlichkeit mit einem Vertrag müssen sich nicht zwangsläufig Rechtsfolgen für die Netzwerkpartner bei Nichteinhaltung der getroffenen Vereinbarungen ergeben.

Kooperationsvereinbarungen zur Regelung der fallübergreifenden Zusammenarbeit bedienen in der Regel eher die **strategische** und weniger die operative Ebene. Die in ihr geregelten Inhalte sind somit eher allgemein gehalten, orientieren sich meistens an dem im Leitbild entwickelten Rahmen und nehmen dabei übergreifende Aspekte der Qualitätssicherung (z.B. Definition von Qualitätsstandards) in den Blick. Für die langfristige Absicherung der Netzwerkstrukturen in den Frühen Hilfen besteht für die Netzwerkpartner eine Herausforderung darin, die auf strategischer Ebene gemeinsam entwickelten Ziele für die operative Ebene soweit herunter zu brechen und zu definieren, dass sich aus ihnen ein konkretes Handeln für die Zusammenarbeit ableiten lässt.

Geschäftsordnung

(Selbstverpflichtungserklärung)

Eine Geschäftsordnung lässt sich vermutlich am

¹⁰ Hier ist nicht die Kooperationsvereinbarung nach § 78b SGB VIII zur Erbringung von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe gemeint.

besten als **Aufstellung von organisatorischen Spielregeln** beschreiben, die die Netzwerkpartner sich geben, um einen reibungslosen Umgang miteinander zu ermöglichen. Eine Geschäftsordnung regelt somit eher die **operative** und weniger die strategische Ebene der Zusammenarbeit. Die dort vereinbarten „Spielregeln“ beziehen sich z.B. auf den Umgang mit Planungen, Konkurrenz, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben sowie den Regeln für die Entscheidungsfindung. Weiter können hier die Befugnisse der einzelnen Netzwerkpartner im Hinblick auf ihre Herkunftsorganisation geklärt und ggf. auch gemeinsame Finanzierungs- und Abstimmungsmodalitäten festgelegt werden.

Nicht zuletzt wird in der Geschäftsordnung die Form der konkreten Zusammenarbeit auf operativer Ebene klar definiert und festgeschrieben. Dies betrifft u.a. die konkrete Struktur, Organisation und den Rahmen der Netzwerktreffen. So werden über eine Geschäftsordnung z.B. die Häufigkeit und Orte der Netzwerksitzungen, die Art und Weise der Ergebnissicherung (Protokollwesen etc.) sowie der Ablauf von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen geregelt.

Exkurs: Fachkonzept

(zum Netzwerk Frühe Hilfen)

Ein Fachkonzept hingegen hat eine andere Zielrichtung. Es dient der **fachlichen Selbstvergewisserung und beschreibt die fachlich-inhaltliche Ausgestaltung** eines Handlungsfeldes (oder eines Angebotes etc.) im Sinne eines abstrakten Planungs- und Strategiepapieres, ausgehend von der kommunalen Koordinierungs- und Steuerungsebene.

Die Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen empfiehlt im Landesgesamtkonzept die Erstellung eines kommunalen Fachkonzeptes zum Netzwerk Frühe Hilfen, in dem beschrieben wird, auf welcher Grundlage ein solches Netzwerk aufgebaut und weiterentwickelt wird, wie das Netzwerk kommunal eingebettet ist, mit welchen Ressourcen und Befugnissen (Bera-

tungsgremium etc.) es versehen ist und wie das Netzwerk koordiniert wird. Auch wenn das Fachkonzept unter Einbezug der Netzwerkpartner entstehen oder weiterentwickelt werden kann, ist es **vom Grundsatz her kein Dokument, das konkrete Verabredungen der Netzwerkpartner zu ihrer Zusammenarbeit enthält**. Durchaus ist es aber wichtig, dass über bestimmte Inhalte des Fachkonzeptes Einigkeit unter den Netzwerkpartner besteht, insbesondere bezüglich des Grundverständnisses der Frühen Hilfen. Die Erstellung eines Fachkonzeptes ist in der Praxis oft der erste Schritt für die (Zusammen)Arbeit in den Frühen Hilfen bzw. im Netzwerk. In den konkreten Vereinbarungen kann auf das Fachkonzept Bezug genommen werden.

Empfehlungen

- Da für die Netzwerkarbeit in den Frühen Hilfen strategische und operative Inhalte aus **Geschäftsordnungen und Kooperationsvereinbarungen** eine Rolle spielen, empfiehlt es sich aus Praktikabilitätsgründen, **ein Dokument** zu erarbeiten, das sowohl Anteile der einen als auch der anderen Form enthält.
- Die Frage, welche Inhalte dabei konkret für das jeweilige Netzwerk fixiert werden sollen, muss im und mit dem Netzwerk Beteiligten **partizipativ diskutiert und festgelegt** werden (Hinweise geben die Strukturelemente/Leitfragen in den Tabellen 3 und 4).
- **Grundlage** für eine solche schriftliche Regelung sollte das vorher für das Netzwerk bzw. die Frühen Hilfen allgemein erarbeitete **Fachkonzept** darstellen, welches entweder auszugsweise in die Regelung mit aufgenommen oder dieser als Anhang beigefügt werden kann.

- **Alternativ können zwei separate Dokumente** mit Kooperationsvereinbarung und Geschäftsordnung erstellt werden. Dies kann z.B. dann sinnvoll sein, wenn sich die im Netzwerk operativ tätig Beteiligten neben der allgemein geschlossenen Kooperationsvereinbarung, zusätzlich eine eigene Arbeitsgrundlage (Beschreibung des konkreten Sitzungsrahmens) durch eine Selbstverpflichtungserklärung (Geschäftsordnung) geben wollen. In den Fällen, in denen die Kooperationsvereinbarung von den Personen unterzeichnet wurde, die auch faktisch an den Netzwerksitzungen teilnehmen (bspw. Leitungs-/Führungskräfte selbst als Netzwerkteilnehmende) kann ein Dokument der probatere Weg sein. Grundsätzlich gilt es immer den **Aufwand** zur Erarbeitung und die Bereitschaft der Netzwerkpartner zur Unterschrift zweier unterschiedlicher Regelungen (Kooperationsvereinbarung und Geschäftsordnung) zu prüfen und zu berücksichtigen.

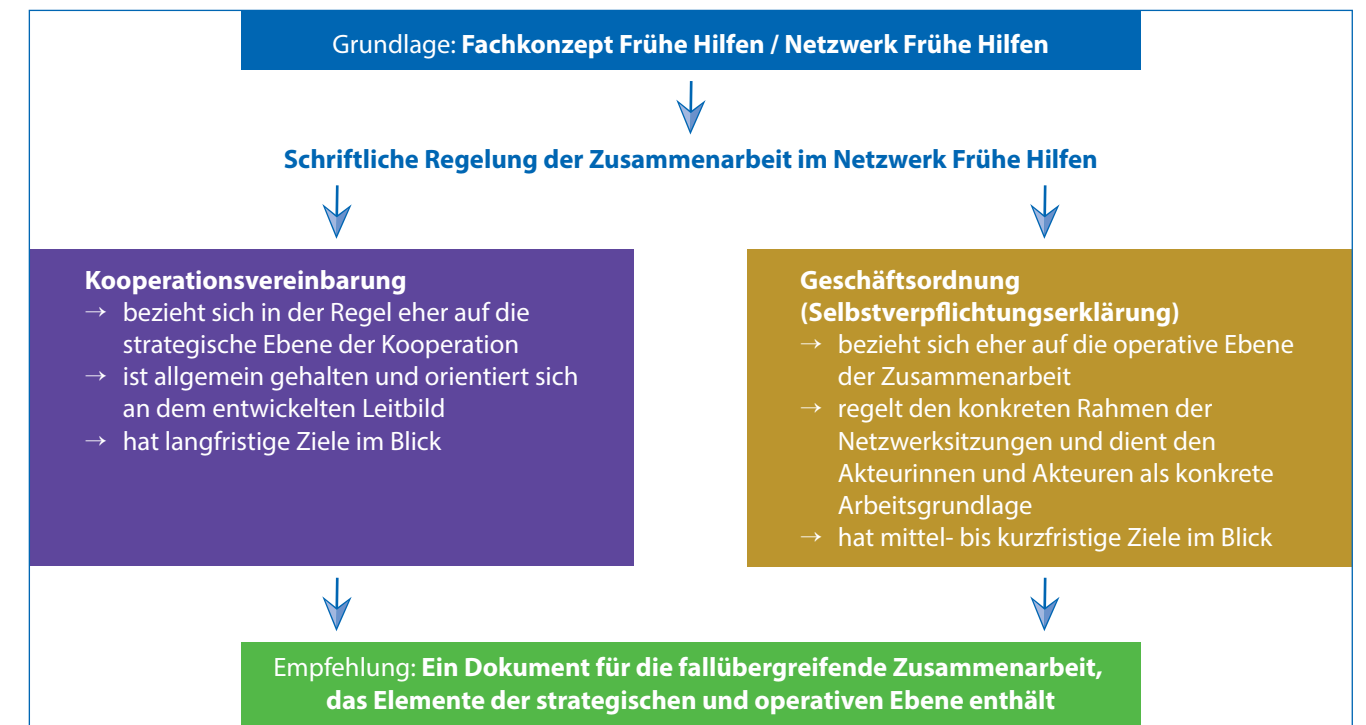


Abbildung 2: Mögliche Varianten zur Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen (eigene Darstellung)

2.3 Wie kommen wir zu einer schriftlichen Regelung der Zusammenarbeit? – Relevante Aspekte zur Gestaltung des Regelungsprozesses

2.3.1 Gelingensbedingungen der Netzwerkarbeit

Wolfgang Tenhaken

Für eine **gelingende Netzwerkarbeit** und die damit einhergehende Kooperation in den Frühen Hilfen werden in der Literatur folgende **Bausteine**¹¹ als zentral identifiziert:

Gemeinsame Perspektiven:

Insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit aber auch für ihre spätere Weiterentwicklung brauchen die Netzwerkpartner gemeinsam entwickelte Perspektiven, die die Sinnhaftigkeit hinter dem Tun erkennen lassen. Dabei können den Beteiligten folgende Fragen Orientierung für das weitere Handeln geben: Wo sehen wir uns mit der (Weiter-)Entwicklung der Frühen Hilfen in 5 oder 10 Jahren? Was wollen wir langfristig in diesem Bereich erreichen? Gemeinsame Perspektiven sind Ankerpunkt für die Entwicklung von gemeinsamen Zielen und damit auch für die Verstetigung des Netzwerks und die Generierung von Mehrwerten.

¹¹ Die Abfolge der Nennung der Bausteine hier impliziert keine Vorgabe für die Behandlung dieser im Netzwerk. Es muss vor Ort entschieden werden, welche dieser Bausteine zunächst thematisiert werden sollen.

Gemeinsame Ziele

Die Entwicklung von gemeinsamen Zielen ist das Herzstück von Kooperation und Netzwerkbildung, weil sie dazu beiträgt, Differenzen sichtbar und ansprechbar zu machen, unterschiedliche Vorstellungen ausdiskutieren und sich auf Gemeinsamkeiten zu einigen. Die Fixierung dient der Verstärkung eines gelungenen diskursiven Prozesses der Netzwerkbildung und -entwicklung. Die in schriftlichen Regelungen formulierten Ziele müssen von den Netzwerkpartnern aus eigener Motivation mitgetragen werden, wenn verhindert werden soll, dass Eigen- und Einzelinteressen die Netzwerkentwicklung gefährden (vgl. Schubert 2005, 85).

Gemeinsame Grundhaltungen

Zur erfolgreichen Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen sowie für deren qualitative (Weiter-) Entwicklung bedarf es auf der Ebene der Beteiligten einiger zentraler Grundhaltungen. Dazu gehören Professionalität, Eigenverantwortlichkeit, eine grundsätzlich der Kooperation positiv gegenüberstehende Haltung sowie Neugierde und Wertschätzung gegenüber den am Netzwerk Beteiligten und den durch diese vertretenen Professionen, Systeme und Institutionen. Die Vielfalt der unterschiedlichen beruflichen Zugänge wird als Chance und Gewinn verstanden. Lektorientierung bieten die jeweils vereinbarten Ziele.

Klare Zuständigkeitsregelungen

Durch das KKG ist zunächst der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe in der Verantwortung, die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Netzwerken im Kontext Früher Hilfen sicherzustellen. Diese Zuordnung impliziert an vielen Stellen, dass auch die Koordinierung der Frühen Hilfen und die damit verbundenen Stellenanteile häufig dem örtlichen öffentlichen Jugendhilfeträger zugeordnet werden. Es mag gute Gründe dafür geben, an dieser in der Praxis bereits vielfach umgesetzt

ten Regelung festzuhalten, wenngleich andere Modelle durchaus denkbar sind und auch durch Praxisvertreterinnen und -vertreter des Gesundheitswesens im Rahmen der Workshops alternierend gesehen wurden.¹² Egal wie sich ein Netzwerk Frühe Hilfen diesbezüglich positioniert, es muss klar geregelt sein, wer welchen Auftrag in welcher Form und mit welchen Ressourcen wahrnimmt. Klare Zuständigkeitsregelungen fördern die Kooperationsbemühungen, wohingegen unklare behindern.

Klare Absprachen und Handlungsaufträge

Schriftliche Regelungen der Zusammenarbeit, die zu Handlungsfähigkeit der Beteiligten beitragen sollen, implizieren, dass auf den Ebenen Zielsetzung, Ressourcenverteilung und Zeithorizont konkrete Absprachen zu treffen sind. Nun liegt es in der Natur der Sache, dass Kooperationsvereinbarungen zwischen den Partnern meistens auf der strategischen Ebene abgeschlossen werden und ein Herunterbrechen der vereinbarten Ziele, die Verteilung der Ressourcen und die zeitliche Perspektive hier selten konkretisiert werden. Diesem Anspruch müssten Regelungen der Zusammenarbeit mittelfristig gerecht werden, wenn sie für die Beteiligten handlungsleitend sein sollen. Zielformulierungen erfolgen dabei sinnvollerweise nach dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, akzeptabel/attraktiv, realistisch und terminiert. Auch ist es sinnvoll, die Abstimmung der jeweiligen arbeitsteiligen Aufgaben über die Definition von Meilensteinen herzustellen (vgl. Schubert 2008, 78).

Verbindlichkeit der Akteurinnen und Akteure

Aus der Kooperations- und Netzwerkforschung (vgl. Schubert 2008, 50f; Quilling et al. 2013,

12 So wurde von den Expertinnen und Experten des Gesundheitswesens in den Workshops mehrfach darauf verwiesen, dass das Netzwerk Frühe Hilfen maßgeblich davon profitieren würde, wenn es sowohl auf Seiten des öffentlichen Jugendhilfeträgers wie im Gesundheitswesen Stellenanteile für koordinierende Tätigkeiten geben würde.

28) wird deutlich, wie wichtig das verbindliche Agieren der Netzwerkpartner für die gelingende Umsetzung der Zusammenarbeit ist. Verbindlichkeit fördert die Bereitschaft der Netzwerkpartner, eigene, insbesondere zeitliche, Ressourcen für die Sache einzusetzen, und dient gleichzeitig der langfristigen und dauerhaften Unterstützung durch die Beteiligten zur Erreichung der Netzwerkziele. Dies setzt voraus, dass die Netzwerkpartner von ihren Organisationen beauftragt sind, ein klares Mandat haben und gleichzeitig dafür Sorge getragen wird, dass sie in ihren Herkunftsorganisationen die entsprechende Unterstützung sowohl in zeitlicher als auch in finanzieller Hinsicht erhalten, um sich aktiv am Netzwerk und an der Ausgestaltung der Frühen Hilfen beteiligen zu können.

Die oben aufgezeigten Gelingensbedingungen für Netzwerkarbeit stellen hohe Anforderungen an die Netzwerkpartner und das Netzwerkmanagement. Die Bildung von Netzwerken ist immer darauf ausgelegt, Synergien zu entwickeln und damit die identifizierten gemeinsamen Aufgaben qualitativer, effektiver und effizienter anzugehen. Dem NZFH folgend, organisieren und sichern Netzwerke letztlich den „... fachlichen Austausch, die Zusammenarbeit und ihre stete Verbesserung sowie die Planung und Kommunikation von Angeboten.“ (NZFH 2014, 6)

Quilling et al. (2013) haben die **Prinzipien der Netzwerkarbeit dahingehend definiert, dass deren Funktionieren maßgeblich von folgenden Faktoren abhängig ist:**

- es gibt flache Hierarchien,
- die Kommunikation ist transparent angelegt,
- die Verantwortung ist dezentral verortet,
- die Netzwerkpartner sind autonom,
- die Netzwerkpartner sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheiten,
- kontinuierliche Verständigung und Konsensbildung sind integrale Bestandteile,
- finanzielle, zeitliche und soziale Ressourcen werden zur Verfügung gestellt und
- die Struktur und der Aufbau des Netzwerks sind maßgeblich für den Erfolg mitverantwortlich (vgl. Quilling et al. 2013,13f.).

Allen Partnern des Netzwerks Frühe Hilfen ist Raum dafür zu geben, ihre unterschiedlichen Positionen, ihre Interessen, ihre professionsspezifischen Sichtweisen sowie ihr professionelles Selbstverständnis bei der Entwicklung gemeinsamer Ziele für die Frühen Hilfen einzubringen. Dieser Weg zu einer gelingenden Netzwerkarbeit ermöglicht über verbindliche Regelungen zur Kooperation eine langfristige qualitative Sicherung des Netzwerks und der damit verbundenen Unterstützungskonzepte für Familien.

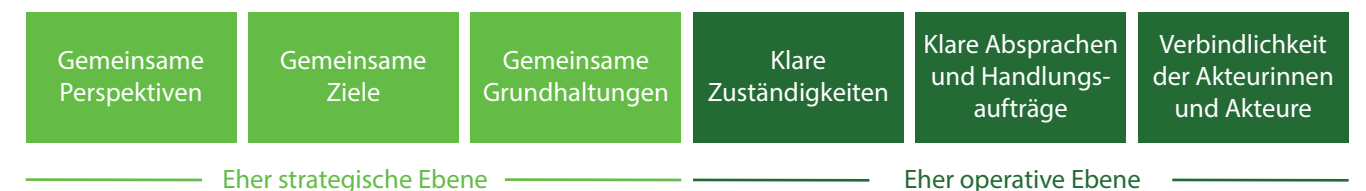


Abbildung 3: Bausteine gelingender Netzwerkarbeit (eigene Darstellung)

2.3.2 Hinweise zu Verfahrensschritten – Idealtypische Darstellung des Regelungsprozesses

Carmen Hack

Bei der Orientierung an den in diesem Kapitel dargestellten Prozessschritten ist folgender Hinweis unerlässlich: Es gilt immer zu beachten, was und mit welcher Intensität die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen im Rahmen vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten und ausgehend von den jeweiligen kommunalen (Netzwerk-)Strukturen tatsächlich realistisch umsetzen kann und welche entsprechende Priorisierung innerhalb des identifizierten Aufgabenspektrums vorzunehmen ist. Darüber hinaus muss sie jeweils vor Ort identifizieren, wie die verwaltungsinternen Entwicklungs- und Abstimmungsprozesse zum Abschluss von schriftlichen Regelungen (z.B. Kooperationsvereinbarungen) strukturiert sind. Je nach Vorgaben, Wünschen und der Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure aus Verwaltung und Politik hat die Netzwerkkoordination amts- und verwaltungsinterne Wege und Vorschriften einzuhalten (z.B. Informationswege und Besprechungen auf dem Dienstweg über die Amtsleitung bis hin zum Dezernat und/oder Verwaltungsspitze). Diese verwaltungsspezifischen Wege sind im Detail in jeder Stadt und jedem Kreis unterschiedlich konzipiert und strukturiert. Dementsprechend sind im folgenden Abschnitt genannte Akteurinnen und Akteure und Funktionsträger (z.B. als Unterzeichnende von schriftlichen Regelungen) als Empfehlungen zu verstehen.

Der Prozess zur schriftlichen Regelung der Zusammenarbeit ist als wichtig und stellvertretend für die weitere gewinnbringende Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen zu betrachten. Die Beachtung folgender Kriterien kann dazu beitragen, dass der Prozess effektiv für das Netzwerk ist.

Kriterien für einen positiven Mehrwert des Prozesses zur Entwicklung von schriftlichen

Regelungen zur Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen:

- Die schriftliche Regelung der Zusammenarbeit dient keinem Selbstzweck! Sie unterstützt die konkrete und diskursive Aushandlung und Ausgestaltung von relevanten Aspekten der Zusammenarbeit. Der Regelungsprozess ist als lebendiger, partizipativer Prozess gestaltet.
- Den unterschiedlichen (und gelegentlichen konträren) Netzwerkpartnerinteressen wird mit Umsicht und Klarheit begegnet. Fähigkeiten im Umgang mit Spannungsverhältnissen und Widerständen sind hier konstitutiv.
- Die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen versteht sich als Dienstleisterin und Akteurin „auf zwei Bühnen“: Es gilt sowohl im eigenen Arbeitsfeld (Amt, Verwaltung, ggf. freier Träger) als auch im Netzwerk Frühe Hilfen professionell agieren zu können und darüber hinaus einen Transfer zwischen diesen beiden „Welten“ zu schaffen.
- Nach dem erfolgreichen Abschluss einer schriftlichen Regelung wird regelmäßig reflexiv überprüft, ob die geregelten Inhalte und Ziele noch stimmig sind oder ggf. eine Anpassung/Ergänzung erfolgen müsste (insbesondere, wenn neue Netzwerkpartner hinzukommen; neue sozialräumliche Besonderheiten Beachtung finden müssen etc.). Somit sind die Prozessschritte als „Kreislauf“ zu betrachten.
- Die Vereinbarung ist lebendig d.h. sie wird als Handlungsgrundlage der Arbeit und Weiterentwicklung des Netzwerks immer wieder reflexiv herangezogen werden (s. hierzu auch Kapitel 2.3.4 – Die Fortschreibung).

Prozessschritte

Die folgenden Prozessschritte stellen ein idealtypisches Vorgehen von den ersten Überlegungen bis hin zum tatsächlichen Abschluss und

der regelmäßigen Überprüfung einer schriftlichen Regelung zur Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen dar und dienen zur Beschreibung und Sicherung der Prozessqualität.

Die einzelnen Prozessschritte werden in der Tabelle 5, die im Anhang zu finden ist, ausführlicher beschrieben.

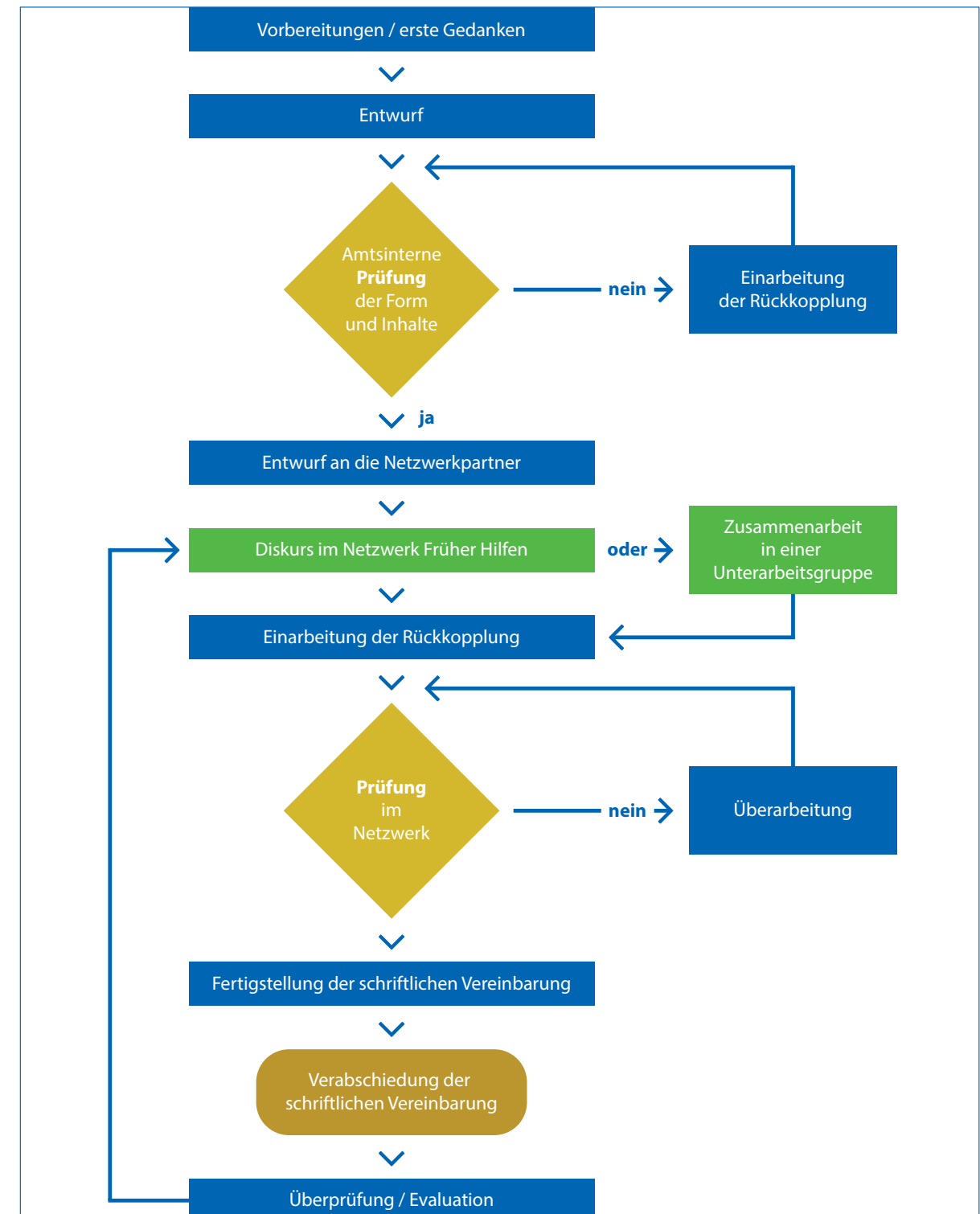


Abbildung 4: Idealtypischer Prozessablauf zur Erstellung einer schriftlichen Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk Früher Hilfen (eigene Darstellung)

2.3.3 Besonderheiten für die Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumbene

Kathrin Lassak

Das Erste Ausführungsgesetz zum SGB VIII (1. AG-KJHG) des Landes NRW regelt, dass kreisangehörige Kommunen ab einer Einwohnerzahl von 20.000 örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe werden und damit ein eigenes Jugendamt vorhalten können. Nach § 3 Abs. 3 KKG ist jeder örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe dazu aufgefordert, ein Netzwerk der Frühen Hilfen vor Ort aufzubauen. 2016 existieren in Nordrhein-Westfalen in allen Kommunen mit eigenem Jugendamt Netzwerke Frühe Hilfen. Dies bedeutet, dass innerhalb eines Kreises neben einem Kreisnetzwerk häufig mehrere Netzwerke Frühe Hilfen der Kommunen mit eigenem Jugendamt und/oder Gemeindefunktionen existieren, die die relevanten Personen und Institutionen aus dem Bereich der Frühen Hilfen zusammenbringen und miteinander vernetzen sollen. Gleiches gilt auch für Netzwerke Frühe Hilfen in Großstädten, in denen neben einem gesamtstädtischen Netzwerk auch sozialraumorientierte Netzwerke Frühe Hilfen bestehen können.

Für die Gestaltung, Umsetzung und nachhaltige Verstärkung der Netzwerke innerhalb eines Kreises ergeben sich daraus besondere **Fragestellungen und Abstimmungsbedarfe, die im Zuge der Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- bzw. Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumbene** Berücksichtigung finden sollten. Die tabellarischen Erläuterungen sind in der Tabelle 6 im Anhang zu finden.

Sie dienen als Anregung für einen diskursiven Abstimmungsprozess zur Gestaltung und Organisation der Netzwerke und deren Zusammenarbeit innerhalb eines Kreises vor Ort, können aber auch für größere Städte/Großstädte mit

dezentral organisierten Sozialraumnetzwerken zur Gestaltung der Netzwerklandschaft nützlich sein.

Ein abgestimmtes Vorgehen zur Regelung der Zusammenarbeit aller Netzwerke Frühe Hilfen innerhalb eines Kreises ist wichtig, da

1. einige Angebote bzw. Netzwerkpartner nur auf Kreisebene verortet sind (z.B. der Öffentliche Gesundheitsdienst, teilweise Geburtskliniken, die kreisangehörigen Kommunen mitversorgen) und demnach von vielen Netzwerken (i.d.R. durch die Netzwerkkoordinierenden) parallel für eine Netzwerkpartizipation angefragt werden bzw. als konstante Netzwerkpartner gewonnen werden sollen und
2. die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche der Jugendämter nicht immer den Nutzungsgewohnheiten der Familien, Kinder und Jugendlichen entsprechen (regionale und überregionale Überschneidungen).

Ein abgestimmtes Vorgehen seitens der Netzwerkkoordinierenden trägt in diesen Fällen dazu bei,

- die Ressourcen der Beteiligten der Frühen Hilfen zu schonen,
- die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Netzwerke sicherzustellen bzw. zu erhalten und
- Parallelstrukturen zu vermeiden.

Bei diesen Fragestellungen und Regelungsbedarfen darf nicht vergessen werden, dass keine gesetzliche Verpflichtung zur Abstimmung und Zusammenarbeit der Netzwerke innerhalb eines Kreises bzw. einer Region besteht. Außerdem sind die meisten Netzwerkpartner zu einer Teilnahme am Netzwerk nicht verpflichtet. Gut und schonend gestaltete Rahmenbedingungen und Ressourcen erhöhen daher die Wahrscheinlichkeit einer Mitwirkung.

2.3.4 Die Fortschreibung – Hinweise zur Nachhaltigkeit von Regelungen der Zusammenarbeit

Wolfgang Tenhaken

Im Sinne einer Neu- bzw. Nachverhandlung sind die Regelungen fortlaufend hinsichtlich ihrer Aktualität bzw. der in sie gesetzten Ziele, Aufgaben und Absprachen und einer eventuellen bedarfsgerechten Anpassung zu überprüfen. Eine Überarbeitung kann sich bspw. ergeben, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden bzw. verändert werden müssen oder bestehende oder neu hinzukommende Netzwerkpartner sich mit den geregelten Inhalten nicht (mehr) identifizieren können. Daher ist es auch wichtig, dass die Ziele, die in Regelungen stehen, mittel- bzw. langfristig sind. Regelmäßige Treffen (z.B. Fachtage) der Netzwerkpartner, bei denen die Zielsetzung und die sich daraus ergebenden Handlungsaufträge überprüft werden, sind ein Garant für Etablierung von Fortschreibungen.

In der Konkretisierung bedeutet es für die fallübergreifenden und fallbezogenen Regelungen, dass sie immer zeitlich zu befristen sind.

Literaturverzeichnis

Baitsch, Christof/Müller, Bernard (Hrsg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München/Mehring: Reiner Hampp Verlag.

Deutscher Bundestag (2011): Gesetzesentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung eines aktiven Schutzes von Kindern und Jugendlichen (Bundeskinderschutzgesetz – BkiSchG). Berlin: Bundesrats-Drucksache 17/6256. Abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/062/1706256.pdf> (Abgerufen am 02.08.2016).

Fördergrundsätze NRW (2018): Fördergrundsätze 2018 des Landes Nordrhein-Westfalen für die Weiterleitung von Bundesmitteln an die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe nach der Verwaltungsvereinbarung, Satzung und den Leistungsleitlinien zur Bundesstiftung Frühe Hilfen. Abrufbar unter: https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/foerdergrundsätze_nrw_2018-fruehe_hilfen.pdf (Abgerufen am 24.09.2018).

Grün, Josef (2008): Der Teamgeist. In: Röhrig, Peter (Hrsg.): Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn: Solution Tools. managerSeminare Verlag.

Hoffmann, Till/Mengel, Melanie/Sandner, Eva (2016): Kompetenzprofil Netzwerkkoordinatorinnen und Netzwerkkoordinatoren Frühe Hilfen. NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Paderborn: Bonifatius GmbH Druck – Buch – Verlag. Abrufbar unter: <http://bib.bzga.de/anzeige/publikationen/titel/Kompetenzprofil%20Netzwerkkoordinatoren/seite/6/> (Abgerufen am 20.12.2016).

Holetz, Klaus (2012): Seminarunterlagen aus der Weiterbildung zur Organisationsentwicklung

auf Basis systemischer Transaktionsanalyse. Köln.

Leistungsleitlinien. Bundesstiftung Frühe Hilfen zur Umsetzung des Fonds Frühe Hilfen. 01.10.2017. Abrufbar unter: https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Leistungsleitlinien-Bundesstiftung-Fru-ehe-Hilfen.pdf (Abgerufen am 25.09.2018).

Meysen, Thomas/Eschenbach, Diana (2012): Das neue Bundeskinderschutzgesetz. Baden-Baden: Nomos-Verlag.

MFKJKS - Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW (2014): Präzisiertes Gesamtkonzept zur Umsetzung der Verwaltungsvereinbarung „Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen“ (2012 – 2015) gem. § 3 Abs. 4 des Gesetzes zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG) in Nordrhein-Westfalen. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Landeskoordinierungsstellen_Praezisiertes_LGK_BIFH_NRW.pdf (Abgerufen am 20.12.2016).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2014): Empfehlungen zu Qualitätskriterien zu Netzwerken Früher Hilfen. Beitrag des NZFH-Beirats. Bad Oeynhausen: Kunst- und Werbedruck. Abrufbar unter: <http://bib.bzga.de/anzeige/publikationen/titel/NZFH%20Kompakt%20Beirat%20Empfehlungen%20zu%20Qualitaetskriterien/> (Abgerufen am 06.01.2017).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen (Hrsg.) (2016a): Was sind Frühe Hilfen? Beitrag des NZFH-Beirats. Abrufbar unter: <http://www.fruehehilfen.de/fruehe-hilfen/was-sind-fruehehilfen/> (Abgerufen am 20.12.2016).

NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2016b): Qualitätsrahmen Frühe Hilfen. Impuls des NZFH-Beirats zur Qualitätsentwicklung. Bad Oeynhausen: Kunst- und Werbedruck. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Publikation_NZFH_Kompakt_Beirat_Qualitaetsrahmen_Fru-e-Hilfen.pdf (Abgerufen am 06.01.2017).

Paulus, Georg/Schrotta, Siegfried/Visotschnig, Erich (2009): Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: Danke-Verlag

Quilling, Eike/Nicolini, Hans J./Graf, Christine/Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röhrig, Peter (2016): Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus. Bonn: managerSeminare Verlag.

Schmette, Martina/Geiger, Eva/Franssen, Michael (2003): Phasenmodell für Netzwerke. In: Henning, Klaus/Oertel, Regina/Isenhardt, Ingrid (Hrsg.): Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit. Berlin et. al: Springer. S. 65-71.

Schone, Reinhold (2011): „Frühe Hilfen“ und „Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung“ - Plädoyer für eine fachliche und begriffliche Differenzierung. In: Freese, Jörg/Göppert, Verena/Paul, Mechthild (Hrsg.): Frühe Hilfen und Kinderschutz in den Kommunen. Praxisgrundlagen. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag. S. 17-33.

Schone, Reinhold (2015): Impulse zur Netzwerkarbeit Frühe Hilfen. Ein Autorenbeitrag von Prof. Dr. Reinold Schone. Zur Einbindung von Netzwerken Frühe Hilfen in die Planung der kommu-

nalen Infrastruktur. NZFH – Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Abrufbar unter: <http://www.fruehehilfen.de/impulse-netzwerk-schone/> (Abgerufen am 21.12.2016).

Schubert, Herbert (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, Petra/Ulrich, Otto (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten: Bd. 2, Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt-Verlag. S. 73–104.

Schubert, Herbert (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen. Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senge, Peter (2006): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Stolz, Heinz-Jürgen/Debener, Martin/Gilhaus, Lena/Günther, Christina/Hilke, Maren/Jasper, Christin M. /Kansy, Ursula/Kaup, Karl-Heinz/Köhler, Sabine/Schütte, Johannes D. (2016): Bericht der Landeskoordinierungsstelle zur fachlichen Begleitung des Lernnetzwerks und der Modellkommunen. Landeskoordinierungsstelle „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ (Hrsg.). Marl: news-media Druck & Werbung e.K..

Verwaltungsvereinbarung Bundesinitiative Netzwerke Frühe Hilfen und Familienhebammen in der Fassung ab 03.11.2015. Abrufbar unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/Verwaltungsvereinbarung_zur_Bundesinitiative.pdf (Abgerufen am 10.08.2016).

Verwaltungsvereinbarung. Fonds Frühe Hilfen über die Bundesstiftung Frühe Hilfen. 01.10.2017. Abrufbar unter: https://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/pdf/

Verwaltungsvereinbarung-Bundesstiftung-Fruehe-Hilfen.pdf (Abgerufen am 25.09.2018).

Visotsching, Erich/Schrotta, Siegfried (2005): Das SK-Prinzip. Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

Visotsching, Erich/Schrotta, Siegfried/Paulus, Georg (2009): Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: Danke-Verlag.

Wohlgemuth, Katja (2009): Prävention in der Kinder- und Jugendhilfe. Annäherung an eine Zauberformel. Wiesbaden: Springer VS.

Anhang

- Tabelle 3: **Strukturelemente zur Regelung der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen**
auf Seite 38
- Tabelle 4: **Strukturelemente zur Regelung der fallbezogenen Zusammenarbeit**
auf Seite 42
- Tabelle 5: **Prozessschritte zur Erstellung und Abstimmung von schriftlichen Regelungen für die Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen**
auf Seite 45
- Tabelle 6: **Strukturelemente zur Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumebene**
auf Seite 50

Tabelle 3: Strukturelemente zur Regelung der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk Frühe Hilfen

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Präambel / Ausgangslage	Stellt die Ausgangslage, den Hintergrund (Sinn und Zweck) und den Rahmen vor, hat einleitenden Charakter	<ul style="list-style-type: none"> Auf welcher Idee/Intention gründet das Netzwerk Frühe Hilfen? Auf welcher rechtlichen Grundlage agieren wir? Was ist unser Leitbild/unsere Philosophie/unsere Haltung? Was sind unsere fachlichen Leitprinzipien? Woran orientieren wir uns in unserer Arbeit (Handlungsgrundsätze)? Was lief bisher in der Kommune im Rahmen der Frühen Hilfen? Was wollen wir in den nächsten Jahren mit dem Netzwerk/der Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen erreichen (langfristige Ziele der Kooperation)? 	
Auftrag des Netzwerks	Hier erfolgt eine kurze Erläuterung der Zweckbestimmung des Gremiums	<ul style="list-style-type: none"> Was soll das Netzwerk leisten? Dient es dem fachlichen Austausch und dem gegenseitigen Kennenlernen? Oder hat es (darüber hinaus) den Auftrag, die Infrastruktur der Frühen Hilfen im Rahmen der kommunalen Planungsprozesse weiterzuentwickeln? 	
Ziele und Aufgaben des Netzwerks	Hier erfolgt auf der Grundlage der gesetzlichen Regelungen und der spezifischen örtlichen Anforderungen eine entsprechende Darstellung von Zielen und Aufgaben als Arbeits- und Handlungsgrundlage des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> Welche mittel- und kurzfristigen Ziele verfolgen wir, um den Auftrag zu erfüllen? Wie und mit welchen Maßnahmen wollen wir diese Ziele erreichen? Welche Aufgaben hat das Netzwerk und wie nimmt es diese wahr (z.B. auch im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit)? 	
Zielgruppe	Die von dem Netzwerk Frühe Hilfen profitierende Zielgruppe wird benannt	<ul style="list-style-type: none"> Welche Zielgruppe nehmen wir mit den Frühen Hilfen bzw. im Netzwerk in den Blick? Gibt es eine Zielgruppe, die wir für einen gewissen Zeitraum besonders in den Blick nehmen (z.B. Alleinerziehende, Familien mit Migrationshintergrund, Väter)? 	
Entscheidungsbefugnis und Abstimmungsverfahren	Um Frust in der Zusammenarbeit zu vermeiden, sollte bei allen Netzwerkpartnern Klarheit über die Entscheidungskompetenz des Netzwerks geschaffen werden. Zudem sollte das Verfahren zur Entscheidungsfindung transparent geregelt sein.	<ul style="list-style-type: none"> Welche Entscheidungsmacht/-befugnis hat das Netzwerk (beschlussfähiges Gremium oder eher beratende Funktion)? Sollen Abstimmungen/Entscheidungen im Netzwerk durchgeführt/getroffen werden? Wie werden Entscheidungen im Netzwerk getroffen (z.B. Mehrheitsverfahren)? Welche formalen Auswirkungen haben Empfehlungen oder Beschlüsse ggf.? An wen und in welcher Form berichtet das Netzwerk über seine Empfehlungen und ggf. Beschlüsse? 	
Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Mitgliedschaft	Aufführung der am Netzwerk beteiligten bzw. noch einzubindenden Akteurinnen und Akteure/Systeme/Bereiche und Darstellung der Beziehungen untereinander	<ul style="list-style-type: none"> Welche Akteurinnen und Akteure (Gruppen bzw. Funktionszuschnitte) sind schon Mitglied im Netzwerk, welche müssen ggf. noch (kurz- bis mittelfristig) eingebunden werden? Werden Akteurinnen und Akteure und eine jeweilige Vertretung persönlich benannt oder werden eher die beteiligten Institutionen aufgeführt? Welches Mandat müssen die Vertretungen der Mitglieder im Netzwerk haben? Wie ist das Verhältnis der Netzwerkpartner untereinander geregelt? - Wer ist ggf. stimmberechtigtes Mitglied? (vgl. Entscheidungsbefugnis) - Soll es beratende Mitglieder geben? Gibt es Akteurinnen und Akteure bzw. Systeme, die nur sporadisch oder themenbezogen teilnehmen/einbezogen werden möchten? Gibt es evtl. Regelungen zur Nachbesetzung bei Ausscheidungen von Mitgliedern? 	
Grundzüge der Kooperation	Eingrenzung hinsichtlich der Größe und Struktur des Netzwerks, Festlegung von Arbeits- und Beteiligungsstrukturen sowie Sicherstellung von Wegen und Verfahren der Berichterstattung an Personen und Gremien	<ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten wir die kooperative Zusammenarbeit? Wo müssen wir aufgrund der Größe des Netzwerks ggf. arbeitsteilig arbeiten (bspw. Bildung von Unterarbeitsgruppen)? Gibt es eine übergeordnete Steuerungsgruppe des Netzwerks? Wie gelingt es, die Nutzergruppe Früher Hilfen (ggf. stellvertretend) zu beteiligen? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit/Abstimmung mit relevanten Gremien (z.B. Fachausschüsse, ggf. Rat/Kreistag) und Planungsbereichen (z.B. Jugendhilfe-/Gesundheits-/Sozialplanung)? Wann und wie werden die relevanten Gremien über relevante Inhalte und Themen informiert? 	
Qualitätsstandards für die fallübergreifende Zusammenarbeit	Definition/Festlegung von Qualitätsstandards der fallübergreifenden Zusammenarbeit im Netzwerk, bezogen auf die Grundzüge der Kooperation und die Erbringung der Frühen Hilfen	<ul style="list-style-type: none"> Nach welchen Qualitätsstandards wollen wir in diesem Gremium zusammenarbeiten? Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit im Netzwerk als gut/erfolgreich? 	

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Aufgabe der Netzwerkkoordinierungsstelle	Klare Regelungen hinsichtlich der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Koordinierungsstelle (z.B. auf der Grundlage der Empfehlungen der LKS und des NZFH), abhängig von der jeweiligen Organisationsform	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer koordiniert das Netzwerk? ■ Welche Wünsche richten die Netzwerkpartner an die Netzwerkkoordination (z.B. Einladungswesen, Moderation der Treffen, Steuerung von Prozessen, Ergebnissicherung/Protokoll, Fortbildungen initiieren/veranstalten)? ■ Wie definiert die Netzwerkkoordination selbst ihren Aufgabenbereich? ■ Wo gibt es Nuancen in der Sichtweise der Netzwerkpartner, die in die Aufgabenstellung einfließen sollten? ■ Nimmt die Netzwerkkoordination auch die Sprechrolle und Vertretung des Netzwerks nach außen wahr? ■ Nimmt die Netzwerkkoordination neben ihrer Koordinierungsfunktion auch Lotsenaufgaben für Familien und Netzwerkpartner wahr (mit eigenem Stellenanteil)? 	
Aufgabe der Netzwerkpartner	Hier wird dargelegt, wer ggf. welchen Part im Rahmen der Kooperation hat (Aufgaben/Aufträge/Funktionen, Rechte und Pflichten)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche verbindlichen Aufgaben übernehmen die beteiligten Netzwerkpartner (z.B. Beteiligung am fachlichen Diskurs, Teilnahme an gemeinsamen Fortbildungen)? 	
Wissens- und Informationsmanagement	Gewährleistung/Sicherstellung des Informationsflusses und Wissenstransfers innerhalb des Netzwerks über Aktivitäten und das zur Verfügung stehende Angebots- und Aufgabenspektrum (z.B. über neue kommunale Angebote der Frühen Hilfen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie und durch wen erfolgt die Ergebnissicherung der Sitzungen (z.B. Protokollwesen)? ■ Wie sind Protokolle außerhalb der normalen Versendungsstrukturen abrufbar? ■ Wie wird der Informationsfluss über (neue) Angebote der Frühen Hilfen in der Kommune sichergestellt? ■ Wie werden die Netzwerkpartner über (neue) Angebote informiert (z.B. Vorstellung im Netzwerk/Newsletter)? ■ Wie und wann werden Leitungs-/Führungsebenen/ggf. Steuerungsgruppe einbezogen/informiert, falls diese nicht selbst an den Netzwerksitzungen teilnehmen? 	
Verhältnis zu anderen Netzwerken / Schnittstellen zu anderen Netzwerken	z.B. Abgrenzung sowie Gestaltung der Schnittstelle zum intervenierenden Kinderschutz; Darstellung des Verhältnisses zu anderen Förderprogrammen, z.B. Kommunale Präventionsketten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist für alle Partner ersichtlich, wo bzw. inwiefern ggf. weitere Schnittstellen zu bestehenden Netzwerk-/Arbeitsstrukturen in der jeweiligen Kommune bestehen bzw. herzustellen sind? ■ Wie werden diese Schnittstellen definiert und gestaltet? ■ Wie erfolgt die Abstimmung/der Transfer zu anderen relevanten Schnittstellen/Gremien/Arbeits-/Netzwerkstrukturen (z.B. zum Netzwerk des intervenierenden Kinderschutzes)? 	

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Überprüfung der Qualität	Angaben zum Vorgehen zur Überprüfung der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie können wir die Qualität unserer Zusammenarbeit überprüfen und verbessern (z.B. Erreichungsgrad der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele/Überprüfung der definierten Qualitätsstandards)? ■ In welchen Abständen ist eine Überprüfung sinnvoll? 	
Rahmen der Netzwerktreffen	Regelung der konkreten Rahmenbedingungen und Struktur der Netzwerktreffen (Gestaltung und Organisation der Sitzungen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie häufig sollen Netzwerktreffen stattfinden? (Faustregel 1-2 x jährlich → Zu häufige Sitzungen bergen die Gefahr, dass die Netzwerkpartner nur begrenzt zur längerfristigen und kontinuierlichen Einbringung zeitlicher Ressourcen bereit sind) ■ Mit welchem zeitlichen Vorlauf soll die Einladung möglichst erfolgen? ■ Finden die Netzwerktreffen immer am gleichen Ort statt oder laden die unterschiedlichen Netzwerkpartner abwechselnd in die eigene Institution ein? ■ Wer ist für die Tagesordnung verantwortlich bzw. wie wird diese festgelegt? ■ Sollen am Ende einer Sitzung jeweils bereits (mögliche) Tagesordnungspunkte für die folgende Sitzung gesammelt werden? 	
Inkrafttreten und Dauer der Regelung	Meistens werden Regelungen der Zusammenarbeit zeitlich befristet.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zu wann tritt die Regelung in Kraft? ■ Löst sie mit ihrem Inkrafttreten evtl. eine vorher bestehende Regelung ab? ■ Für welchen Zeitraum soll die Regelung abgeschlossen werden? ■ Welcher zeitliche Turnus erscheint unter Einbeziehung der örtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen angemessen zur erneuten Verabschiedung/Unterzeichnung der Regelung? 	
Beendigung der Mitgliedschaft	Festlegung von Austrittsregelungen für die Netzwerkpartner	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie erfolgt der Austritt aus dem Netzwerk? 	

Tabelle 4: Strukturelemente zur Regelung der fallbezogenen Zusammenarbeit (Vermittlungsmanagement)

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Ziele des Netzwerks im Vermittlungsmanagement	Den Netzwerkpartnern sollte klar sein, welche Ziele durch die Zusammenarbeit im Vermittlungsmanagement erreicht werden sollen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche konkreten Ziele verfolgen wir im Vermittlungsmanagement? (z.B. Eltern sind die familienunterstützenden Angebote der Kommune bekannt/Fachkräfte vermitteln Eltern bedarfsorientiert zu den geeigneten Angeboten/Ansprechpartnern/etc.) 	
Qualitätsstandards der fallbezogenen Zusammenarbeit	Definition/Festlegung von Qualitätsstandards bei der Vermittlung von Familien in Angebote der Frühen Hilfen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nach welchen Qualitätsstandards wollen wir bei der Vermittlung von Familien in Angebote der Frühen Hilfen zusammenarbeiten? ■ Wann bewerten wir unsere Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Familien in Angebote der Frühen Hilfen als gut/erfolgreich? 	
Identifizierung und Strukturierung des Unterstützungsbedarfs	Bei einigen, insbesondere nicht aus dem sozialpädagogischen Bereich stammenden Netzwerkpartnern bestehen häufig Unsicherheiten hinsichtlich der Einschätzung des tatsächlichen Unterstützungsbedarfs einer Familie.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie erfolgt die Bedarfseinschätzung der Familie durch die Aktiven der Frühen Hilfen? ■ Ist ein einheitliches Instrument zur Bedarfseinschätzung bzw. Strukturierung des Unterstützungsbedarfs (Einschätzungsbogen) hilfreich? ■ Wie sollte ein solches Instrument aussehen? 	
Informations-/Angebotsplattform Frühe Hilfen	Information über das zur Verfügung stehende Angebots- und Aufgabenspektrum und Regelungen zur Angebotsübersicht, Ansprechpersonen und Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer bietet was in den Frühen Hilfen an? ■ Wie ist sicherzustellen, dass die jeweiligen Akteure im Vermittlungsmanagement über Angebote ausreichend informiert sind? ■ Wird eine für alle zugängliche Informationsplattform mit den in der Kommune/im Stadtteil/im Sozialraum vorhandenen Angeboten und Ansprechpersonen benötigt? ■ Wie soll die Internetplattform gestaltet werden? ■ Welche Daten/Informationen sollten darin enthalten sein? ■ Wie erfolgt der Eintrag von Angeboten? 	
Ablaufschema der Weitervermittlung bzw. Aufgaben der Netzwerkpartner im Rahmen des Vermittlungsmanagements	Regelungen zum Vorgehen/Verfahren bzw. zur Art und Weise der Weitervermittlung von Familien bei entsprechendem Bedarf an andere Angebote der Frühen Hilfen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche konkreten Aufgaben ergeben sich durch die Zusammenarbeit im Vermittlungsmanagement für die Netzwerkpartner? ■ Wie erfolgt die Weitervermittlung von Familien an einen anderen Netzwerkpartner bzw. an ein anderes Angebot der Frühen (und anderer) Hilfen, wenn weiterer Hilfe- und Unterstützungsbedarf ersichtlich wird, dem im Rahmen der eigenen Tätigkeit nicht entsprochen werden kann? ■ Ist zur Weitervermittlung ein Instrument hilfreich? Z.B. Empfehlungsbogen für Eltern zur Wahrnehmung einer Beratung bei Ansprechpartner xyz... oder eine Ärztin oder ein Arzt stellt ein „Rezept“ zur empfohlenen Hilfe aus. ■ Übernimmt jeder Netzwerkpartner selbst die Vermittlung in Angebote oder gibt es eine zentrale kommunale und/oder sozialräumliche Lotsenstelle? 	

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Aufgabe der Netzwerkkoordinierungsstelle	In einigen Kommunen übernimmt die Netzwerkkoordination mit einem eigenen Stellenanteil auch Aufgaben im Sinne der Lotsenfunktion für Familien und Netzwerkpartner. In diesem Fall macht eine konkrete Regelung transparent, was zu ihrem Aufgabenprofil gehört.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es in der eigenen Organisation eine interne Lotsenstelle, die Fachkräfte und Eltern berät und die Weitervermittlung übernimmt? ■ Wer ist Ansprechperson (bspw. beim jeweiligen Angebot oder bei zentraler Lotsenstelle) und wie sollte die Kontaktaufnahme konkret erfolgen (Telefon, E-Mail etc.)? ■ Welche relevanten und erforderlichen Daten/Informationen braucht die Lotsenstelle/das jeweilige Angebot, an das vermittelt wird, um mit den Eltern Kontakt aufzunehmen? ■ Wird die Familie zum vermittelten Angebot begleitet? Wenn ja, von wem? ■ Gibt es ein gemeinsames erstes Treffen zwischen Familie, vermittelnder Fachkraft und neuer Fachkraft? 	
Datenschutz	Klärung von datenschutzrechtlichen Fragestellungen: Es geht darum, die Netzwerkpartnern dafür zu sensibilisieren, dass der Austausch personenbezogener Daten im Rahmen des Vermittlungsmanagements in den Frühen Hilfen grundsätzlich nur mit Einverständnis der Eltern erfolgen darf, auch dann wenn aus fachlicher Perspektive ein (zumindest) rudimentärer Datenaustausch wünschenswert wäre.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hat die Koordinierungsstelle Frühe Hilfen einen Part im Vermittlungsmanagement? ■ Wenn ja, was gehört zu ihren Aufgaben und was nicht? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Informationen sollen und dürfen mit Einverständnis der Eltern für die Vermittlung in andere Angebote weitergegeben werden? ■ Braucht es ein einheitliches Formular zur Schweigepflichtentbindung? Wie sollte diese aussehen?

Strukturelement:	Erläuterung:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Anonymisierte Fallberatungen	Möglichkeiten und Formate für institutionsübergreifende anonyme Fallberatungen im Kontext der Frühen Hilfen.	<ul style="list-style-type: none"> Braucht es Möglichkeiten bzw. einen Rahmen für institutionsübergreifende anonyme Fallberatungen? Wie wollen wir diesen Rahmen gestalten (z.B. Etablierung von anonymisierten Fallwerkstätten)? Wer soll an den Beratungsrunden/Fallwerkstätten wie und wann teilnehmen (Zusammensetzung)? Mit welcher Methode soll die Beratung durchgeführt werden (methodisches Vorgehen)? 	
Rückmeldeprozesse	Darstellung von Möglichkeiten und Verfahren zur Rückmeldung der Inanspruchnahme bzw. Passung des vermittelten Angebotes.	<ul style="list-style-type: none"> Braucht es Rückmeldewege zum Informations(rück)fluss bei der Vermittlung von Familien zu anderen Angeboten hinsichtlich der Annahme der Angebote? Wie können diese Rückmeldewege gestaltet sein? Was ist datenschutzrechtlich zu beachten? 	
Evaluation und Dokumentation	Regelungen zur Evaluation und Dokumentation der fallbezogenen Zusammenarbeit.	<ul style="list-style-type: none"> Wie und wann wird die Zusammenarbeit im Rahmen der Vermittlung an den Schnittstellen von Angeboten überprüft? Wie kann die Zusammenarbeit an den Schnittstellen bzw. wie können die stattgefundenen Vermittlungsprozesse unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben dokumentiert werden? Welche Informationen werden dafür benötigt (z.B. organisationsinterne Dokumentation, wie oft zu einem bestimmten Netzwerkpartner hin vermittelt wird bzw. wie oft von einer anderen Stelle Eltern zur eigenen Organisation vermittelt werden)? 	
Vermittlungsmanagement zu anderen relevanten Bereichen	Gestaltung der Schnittstellen und Strukturen zwischen den Frühen Hilfen und anderen Bereichen bzw. Vereinbarungen.	<ul style="list-style-type: none"> Wie gestalten wir die Schnittstelle zwischen den Regelungen der fallbezogenen Zusammenarbeit im Rahmen der Frühen Hilfen und den Vereinbarungen im Rahmen des Kinderschutzes nach § 8a SGB VIII (z.B. Aufklärung über Rolle und Aufgabe der insoweit erfahrenen Fachkräfte und Zurverfügungstellung von Kontaktdaten)? Wie stellen wir sicher, dass den Fachkräften die Grenze zum intervenierenden Kinderschutz und das Verfahren zum Umgang mit dieser bekannt sind? 	

Tabelle 5: Prozessschritte zur Erstellung und Abstimmung von schriftlichen Regelungen für die Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen

Prozessschritt	Was ist Ziel dieses Prozessschrittes?	Was ist zu tun?		Notizen
		(verwaltungs-)intern	Netzwerk und Netzwerkpartner	
1. Vorbereitung Dieser Prozessschritt gilt als grundlegend für das Gelingen des Regelungsprozesses. Je sorgfältiger die Vorbereitungen durchgeführt werden – sowohl in Bezug auf die internen Verfahren und Abläufe im Jugendamt als auch in Bezug auf das Vorgehen im Netzwerk selbst –, desto weniger können „Störquellen“ während des Prozesses auftreten bzw. den Prozess irritieren.	→ Der Abschluss einer schriftlichen Regelung zur Zusammenarbeit wird von allen Netzwerkpartnern – sowohl innerhalb des Netzwerks als auch (verwaltungs-)intern – gewünscht und akzeptiert → Es bestehen verbindliche Absprachen bzgl. der Befugnisse und der Rolle der Netzwerkkoordination Frühe Hilfen. → Es sind Entscheidungsformen bzgl. der internen und externen Beteiligung und Teilnehmenden für den Regelungsprozess getroffen. → Es ist eine Entscheidung darüber getroffen, welche Regelungsform im Netzwerk Frühe Hilfen entwickelt werden kann. → Es besteht ein Fahrplan über das Vorgehen bis hin zur schriftlichen Regelung (Welche Schritte sind zu gehen?).	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungs- und/oder kommunalinterne Standards und Vorgehensweisen identifizieren und abstimmen: <ul style="list-style-type: none"> - Dienstwege - Beteiligungsfarmen - Rückkopplungsschleifen - Unterschriftenreihenfolgen - Abstimmungs- und Beratungswege Absprachen hinsichtlich der Rolle und Befugnisse der Netzwerkkoordination Früher Hilfen im Regelungsprozess Absprache hinsichtlich möglicher Regelungsformen Fallübergreifende/infrastrukturelle Regelung der Zusammenarbeit - Regelung zum Vermittlungsmanagement zwischen einzelnen Trägern und Angeboten Sichtung des Fachkonzeptes Frühe Hilfen der Kommune/ des Landkreises als Grundlage für die schriftliche Regelung Bündelung der Erwartungen von Verwaltung und Politik inkl. Entscheidung, ob und wenn ja, in welchen Ausschüssen und Gremien die schriftliche Regelung vorgestellt wird Reflexion eigener Erwartungen an den Regelungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Identifizierung der mindestens notwendigen Netzwerkpartner für den Regelungsprozess (je nach Größe des Netzwerks und je nach Regelungsform/-art) Abfrage und Bündelung der Erwartungen, Haltungen und Perspektiven der Netzwerkpartner (z.B. Mindestanforderung an zu regelnde Inhalte) Abfrage zu Bedarfen in der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in den Frühen Hilfen und der Angebotslandschaft Klärung von lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen Absprachen über Vorgehensweisen innerhalb des Regelungsprozesses: <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligungsfarmen - Rückkopplungsschleifen innerhalb der Träger - Unterschriftenbefugnisse (Geschäftsführer, Netzwerkvertreter) - Abstimmungs- und Beratungswege der freien Träger und Kooperationspartner 	
2. Entwurf erstellen	→ Die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen hat einen ersten Entwurf – auf Grundlage des kommunalen Fachkonzeptes und der bisherigen Vorbereitungen und eingeholten Erwartungen – erstellt.	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung eines Entwurfes ausgehend von dem Fachkonzept (z.B. Leitbild/Auftrag und Zielen des Netzwerkes) und den eingeholten und gebündelten Erwartungen als Diskussions- und Abstimmungsgrundlage 	<ul style="list-style-type: none"> Information, dass erster Entwurf in Arbeit ist (einschl. grober zeitlicher Rahmen und ggf. Schritte der Abstimmung) 	

Prozessschritt	Was ist Ziel dieses Prozessschrittes?	Was ist zu tun?		Notizen
		(verwaltungs-)intern	Netzwerk und Netzwerkpartner	
3. Interne Prüfung/Rückkopplung	→ Der erste Entwurf ist – entsprechend der vorher identifizierten und abgestimmten internen Rückkopplungsschleifen – zur Prüfung auf dem Dienstweg.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorlage des Entwurfes zur Überprüfung durch die intern zu beteiligten Stellen/Personen ■ Abstimmung über evtl. Änderungen und Ergänzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung von Information 	
4. Einarbeitung der (verwaltungs-)internen Rückkopplungen	→ Es liegt ein (verwaltungs-)intern abgestimmter Entwurf vor.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einarbeitung etwaiger Änderungsvorschläge und Ergänzungen ■ interne Rückkopplung hinsichtlich der vorgenommenen Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung von Information zum Stand 	
5. Entwurf wird den Netzwerkpartnern vorgestellt	<ul style="list-style-type: none"> → Alle – zuvor festgelegten – Netzwerkpartner haben den Entwurf mit der Bitte um interne Rückkopplung und Durchsicht erhalten. → Erste Rückmeldungen der Netzwerkpartner und kooperierenden Träger sind eingeholt. → Das nächste Netzwerktreffen zur Beratung des Entwurfes ist vorbereitet. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Methode zum Austausch im Netzwerk festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusendung der gesammelten Rückmeldungen an die Netzwerkkoordination rechtzeitig vor dem nächsten Netzwerktreffen 	

Prozessschritt	Was ist Ziel dieses Prozessschrittes?	Was ist zu tun?		Notizen
		(verwaltungs-)intern	Netzwerk und Netzwerkpartner	
6. Diskurs	<ul style="list-style-type: none"> → Die Inhalte der schriftlichen Regelung sind nachvollziehbar und akzeptiert (u.a. auch die Rolle der Netzwerkkoordination, Aufgaben des Netzwerks etc.). → Es hat ein partizipativer Austauschprozess (evtl. mit dem gesamten Netzwerk oder innerhalb einer Unterarbeitsgruppe) stattgefunden. → Alle Rückmeldungen sind durch die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen aufgenommen worden. → Es besteht eine Absprache bzgl. des weiteren Vorgehens zur Überarbeitung der schriftlichen Regelung. → Evtl. deutlich gewordene Widerstände/Konflikte/Unstimmigkeiten sind offen und reflexiv bearbeitet worden und es ist eine Lösung zum Umgang mit diesen gefunden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung von Transfer und Information ■ Rückkopplung mit Verwaltung oder jeweilig anderweitiger Herkunftsgenerationen /-verwaltung ■ Entscheidung darüber, wie mit schlaglen umgegangen wird (z.B. bei konkurrierenden Interessen der Netzwerkpartner) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anleitung des Diskurses im Netzwerk, insbesondere Austausch zur Einhaltung von Qualitätsstandards und Erreichung der selbstgesetzten Ziele ■ Abstimmung über das weitere Vorgehen bzgl. der Überarbeitung - evtl. Bildung einer Unterarbeitsgruppe ■ Sicherung (Bündelung, Aufarbeitung) und Transfer der (Zwischen-) Ergebnisse an alle Netzwerkpartner ■ Bearbeitung von Widerständen/Konflikten/Umgang mit konträren Interessen 	
7. Einarbeitung der Rückkopplungen	<ul style="list-style-type: none"> → Der Diskurs ist abgeschlossen. → Die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen hat auf Grundlage des abgeschlossenen Diskurses den Entwurf überarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einarbeitung der Änderungsvorschläge und Ergänzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung von Transfer 	
8. Erneute (verwaltungs-)interne Prüfung	→ Der überarbeitete Entwurf ist zur erneuten Überprüfung auf dem Dienstweg.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorlage des Entwurfes zur Überprüfung durch die intern zu beteiligten Stellen/Personen ■ Abstimmung über evtl. Änderungen und Ergänzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung von Transfer 	

Prozessschritt	Was ist Ziel dieses Prozessschrittes?	Was ist zu tun?		Notizen
		(verwaltungs-)intern	Netzwerk und Netzwerkpartner	
9. Abschließende Überarbeitung des Entwurfes	<p>→ Die Netzwerkkoordination Frühe Hilfen hat ein abgestimmtes Dokument zur Regelung der Zusammenarbeit verschriftlicht.</p> <p>→ Die Vorstellung der schriftlichen Regelung im nächsten Netzwerktreffen ist vorbereitet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einarbeitung der Änderungsvorschläge und Ergänzungen ■ Vorbereitung der Vorstellung der schriftlichen Regelung im nächsten Netzwerktreffen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Netzwerkpartner erhalten die vorläufige schriftliche Regelung zwecks interner Weitergabe und Abstimmung rechtzeitig vor dem nächsten Netzwerktreffen. 	
10. Abschließende Vorstellung im Netzwerk Frühe Hilfen	<p>→ Die schriftliche Regelung wird von allen beteiligten Netzwerkpartnern als geeignet und stimmig erklärt.16</p> <p>→ Bis dato nicht beteiligte Netzwerkpartner werden informiert und es besteht eine Absprache bzgl. weiterer/ergänzender Regelungsprozesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung der finalen schriftlichen Regelung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung der finalen schriftlichen Regelung 	
11. Vorliegen einer schriftlichen Regelung und Unterzeichnung	<p>→ Die schriftliche Regelung ist verabschiedet und unterschrieben.</p> <p>→ Die schriftliche Regelung ist veröffentlicht.</p> <p>→ Die schriftliche Regelung ist/wird kommunalen Steuerungs- und Planungsbereichen vorgestellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ggf. Einladung der Unterzeichnungsberechtigten oder Versendung zur Unterzeichnung ■ Ggf. Einladung der kommunalen Presse (Öffentlichkeitsarbeit) zum Unterzeichnungstermin oder nächsten Netzwerktreffen, bei dem die unterzeichnete Regelung präsentiert wird ■ Ggf. Vorbereitung der Vorstellung der schriftlichen Regelung in kommunalen Steuerungs- und Planungsbereichen (Ausschussvorlagen, Präsentationen <ul style="list-style-type: none"> - amtsintern - Kinder- und Jugendhilfeausschuss - Weitere Ausschüsse - Rat/Kreistag 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einladung der Netzwerkpartner und/oder Unterzeichnungsberechtigten 	

Prozessschritt	Was ist Ziel dieses Prozessschrittes?	Was ist zu tun?		Notizen
		(verwaltungs-)intern	Netzwerk und Netzwerkpartner	
12. Evaluation/Überprüfung	<p>→ Es findet eine (regelmäßige) Überprüfung der abgeschlossenen schriftlichen Regelung hinsichtlich ihrer Aktualität, Inhalte, Ziele und Kooperationspartner statt.</p> <p>→ Es sind neue/weitere Regelungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten identifiziert.</p> <p>→ Es hat einen Austausch über neue Inhalte und Ziele mit allen Beteiligten (u.a. auch neuen Kooperationspartnern und Netzwerkpartnern, die bis dato nicht an der bestehenden schriftlichen Regelung beteiligt waren) stattgefunden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbereitung eines Evaluationskonzeptes (mit Aussagen zum Zeitpunkt der Überprüfung der Zusammenarbeit und zur Auswertungsmethode, z.B. Fragebogen) ■ Vorbereitung der Vorstellung des Konzeptes im nächsten Netzwerktreffen ■ Sicherstellung von Transfer und Information ■ Rückkopplung mit Verwaltung oder jeweilig anderweitiger Herkunftsortorganisationen /-verwaltung ■ Abstimmung über evtl. Änderungen und Ergänzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überprüfung der Zielerreichung und der vereinbarten Qualitätsstandards ■ Initiierung und Begleitung der Evaluation bzw. der Zielerreichung und Einhaltung von Qualitätsstandards ■ Abstimmung über das weitere Vorgehen bzgl. der Überarbeitungsgruppe ■ - evtl. Bildung einer Unterarbeitsgruppe ■ - Sicherung (Bündelung, Aufarbeitung) und Transfer der (Zwischen-) Ergebnisse an alle Netzwerkpartner ■ Bearbeitung von Widerständen/Konflikten/Umgang mit konträren Interessen 	
<p>Es wäre falsch, den Abschluss einer schriftlichen Regelung als Endpunkt des Prozesses zu betrachten.</p> <p>Die Evaluation und regelmäßige Überprüfung der geschlossenen Regelung und Regelungen sind vielmehr als ein Zwischenstopp zu verstehen, bei dem vorhandene Inhalte, Verfahren, Beziehungen, Gestaltung von Übergängen und Rückkopplungsprozesse etc. im Hinblick auf die Zielerreichung überprüft und entsprechend nachjustiert/angepasst werden müssen.</p> <p>In dieser Phase geht es darum sowohl um die Weiterentwicklung, Qualitätsentwicklung und -sicherung hinsichtlich der vereinbarten Kooperationsinhalte im Netzwerk Frühe Hilfen selber als auch im Hinblick auf die Ziele, die mit den Netzwerkpartnern im Rahmen der Frühe Hilfen erreicht werden sollen.</p>				

Tabelle 6: Strukturelemente zur Regelung der Zusammenarbeit auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumebene

Strukturelement:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Ausgangslage	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es auf Kreisebene ein „Gesamtkonzept Frühe Hilfen“, das eine allgemeine Grundrichtung (Leitbild/Ziele) vorgibt und das mit den Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumnetzwerken innerhalb des Kreises abgestimmt würde bzw. diese berücksichtigt? Orientieren sich alle Netzwerke innerhalb des Kreises an der gleichen Zielgruppe oder gibt es hier unterschiedliche Schwerpunkte? 	
Gestaltung und Organisation der Netzwerkstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es eine kreisweite Abstimmung? Ist eine solche durch die Leitungen erwünscht? Welche Netzwerkstruktur/-organisation bietet sich für die kommunalen Gegebenheiten vor Ort an, auch unter Berücksichtigung bereits bestehender Vernetzungsstrukturen? Wo wird die Netzwerkorganisation transparent dargestellt (z.B. in den jeweiligen Fachkonzepten der Kommunen/Netzwerke oder in einer übergeordneten Kooperationsvereinbarung für alle Netzwerke auf Kreisebene)? Ist die Bildung von Arbeitsgruppen (z.B. für alle Netzwerkkordinierende eines Kreises) sinnvoll? Wer übernimmt hierfür die Gesamtverantwortung zur Initiierung derartiger Gruppen? 	
Einbindung der Netzwerkpartner	<ul style="list-style-type: none"> Welche Personen und Institutionen nehmen an welchem Netzwerk (Stadt-/Kreisnetzwerk) und mit welchem Auftrag teil? Wie kann die Einbindung von Netzwerkpartnern, die auf Kreisebene tätig sind, sinnvollerweise und ressourcenschonend erfolgen? 	
Aufgabenverteilung zwischen den Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> Welche Themen sollen auf Kreisebene und welche auf Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumebene bearbeitet werden? Welche Ebene soll welche Aufgaben/Aufträge wahrnehmen (klare Aufgabenregelung)? Ist es z.B. sinnvoll, dass auf Kreisebene ein strategisch steuerndes Netzwerk gebildet wird und die operative Steuerung und Aufgabenwahrnehmung durch die Netzwerke auf Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumebene erfolgt? Wie erfolgt die Angebotsplanung auf Kreis- und Stadt-/Gemeinde-/Sozialraumebene, um Parallelplanungen zu vermeiden (z.B. übergeordnetes Angebotsmonitoring und -controlling auf Kreisebene)? 	
Aufgaben der Netzwerkpartner	<ul style="list-style-type: none"> Wie können Aufgaben/Aufträge innerhalb des Netzwerks und netzwerkübergreifend verteilt werden? 	

Strukturelement:	Leitfragen zur inhaltlichen Orientierung:	Notizen
Rückkopplung, Abstimmung und Wissenstransfer zwischen den Netzwerken und weiteren relevanten Arbeitsgruppen eines Kreises	<ul style="list-style-type: none"> Wie kann eine Rückkopplung von Themen, Informationen und Ergebnissen aller Netzwerke innerhalb eines Kreises gewährleistet werden? Wie finden Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerken eines Kreises statt? Sollen z.B. die kreisangehörigen Kommunen mit eigenem Netzwerk einen Platz im Netzwerk auf Kreisebene bekommen? Wenn ja, durch wen soll das jeweilige kreisangehörige Netzwerk vertreten werden? Soll dies immer die gleiche Person sein oder bietet sich hier eine regelmäßig wechselnde Vertretung an? Soll es eine gemeinsame Kommunikationsplattform auf Kreis- und Sozialraumebene geben und wenn ja, von wem wird diese gepflegt? Soll es eine gemeinsame Datenbank zur Suche von Angeboten Früher Hilfen für Eltern geben, und wenn ja, wie kann diese gemeinsam gestaltet werden? 	
Gemeinsame Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es Aktivitäten/Themen die im Sinne der Synergie und Ressourcenschonung gemeinsam wahrgenommen/bearbeitet werden können? Welche Themen, Fortbildungsbedarfe etc. haben bspw. für alle Netzwerke innerhalb des Kreises Relevanz und sollten daher in gemeinsamen Treffen/Arbeitsgruppen behandelt werden? Soll es eine gemeinsame netzwerkübergreifende Öffentlichkeitsarbeit geben? 	
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> Soll es innerhalb des Kreises einheitliche, netzwerkübergreifende Qualitätsstandards geben? Wie und durch wen werden diese erarbeitet, abgestimmt und überprüft? 	
Vermittlungsmanagement (fallbezogen)	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es eine zentrale Stelle, die die Beratung und Vermittlung von Familien in Angeboten der Frühen Hilfen für den gesamten Kreis übernimmt oder existieren mehrere dezentral/sozialräumlich organisierte Stellen dafür? 	

Autorinnen und Autoren

Kathrin Lassak

Master of Arts (M.A.) Jugendhilfe, ist seit September 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA). Sie begleitet dort mehrere Projekte im Bereich der Frühen Hilfen und führt unter anderem Qualifizierungsmaßnahmen für Netzwerkkoordinierende und weitere Akteurinnen und Akteure aus dem Bereich der Frühen Hilfen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen durch.

Désirée Frese

Soziologin (M.A.) war von 2007 bis 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA) und dort mit den Themen Kinderschutz, Frühe Hilfen und Wirkungsorientierung in den erzieherischen Hilfen befasst. Seit Januar 2013 ist sie Fachreferentin in der Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen.

Carmen Hack

M.A. hat Berufserfahrungen im Feld der Kinder- und Jugendhilfe, als Netzwerkkoordinatorin Früher Hilfen und als Lehrkraft für besondere Aufgaben, Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen. Seit Oktober 2016 ist sie als wiss. Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Bildungs- und Sozialpolitik – Lebenschancen und pädagogische Professionalität“ der WWU Münster, Institut für Erziehungswissenschaft tätig. Ihre Schwerpunkte bilden hier die Kooperations- und Netzwerkforschung und Forschungen zu Arbeits- und Organisationsformen der Sozialen Arbeit.

Wolfgang Tenhaken

Dipl.Soz.Ar., Master of Arts (M.A.) ist seit 1998 Lehrender am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen. Er lehrt dort zu den Themen behördliche Soziale Arbeit, Kinderschutz, Frühe Hilfen und Digitalisierung (in) der Sozialen Arbeit. Er ist Mitherausgeber und Autor zu Veröffentlichungen zum Themenschwerpunkt Kinderschutz, Neue Technologien und Kooperation.

Impressum

Herausgeber

Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen
im Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

Redaktion

Claudia Brörmann,
Désirée Frese,
Sabine Meißner,
Landeskoordinierungsstelle Frühe Hilfen;
Kathrin Lassak,
Institut für soziale Arbeit e.V. Münster

© 2018 MKFFI 1011

1. Auflage
Düsseldorf, November 2018

Die Druckfassung kann bestellt werden:

- im Internet: www.chancen.nrw/publikation
- telefonisch: Nordrhein-Westfalen direkt
0211 837-1001

Bitte die Veröffentlichungsnummer 1011 angeben.

Satz

Fabian Beyer, Institut für soziale Arbeit e.V.
www.isa-muenster.de

Fotonachweis

Titelfoto © famveldman – stock.adobe.com

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen bzw. Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen bzw. Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

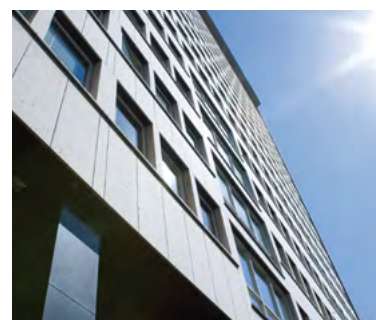
Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

 @ChancenNRW
 @ChancenNRW
 Chancen_nrw
 Chancen NRW



Bundesstiftung
Frühe Hilfen 

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend