

Leseprobe

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Kommunale Netzwerke für Kinder

Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung

Eine Gemeinschaftsinitiative der
Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung

Voraussichtliches Erscheinungsdatum: Mai 2008

| Verlag BertelsmannStiftung

≡ Heinz Nixdorf Stiftung



Inhalt

Vorwort

Einleitung

1 Bessere Bildungschancen für alle Kinder durch ein kommunales Netzwerk

- 1.1 **Bildungsfördernde Lebenswelten für alle Kinder gestalten**
Orientierung an den Bildungsbiographien und Lebenslagen von Kindern
- 1.2 **Auf dem Weg zu einer gesamtkommunalen Verantwortungsgemeinschaft für Kinder**
Zu einer Governance frühkindlicher Bildung
- 1.3 **Netzwerker – Die Fäden ziehen und zusammenhalten**
Rolle – Profil – Aufgaben
- 1.4 **Auf dem Weg zu einer Strategie für ein integriertes kommunales Netzwerk für Kinder**

2 Aufbau eines kommunalen Netzwerks für Kinder

- 2.1 **Schritt für Schritt zum Aufbau eines kommunalen Netzwerks für Kinder**
Eine Übersicht
- 2.2 **Initiierung eines kommunalen Netzwerks für Kinder**
Ressourcen – Entscheidungen – Auftakt

2.3 Funktion und Arbeitsformen eines interprofessionellen Dialogs

Entwicklung von Foren, Arbeitsgruppen und Impulsprojekten zur frühkindlichen Bildung

2.4 Funktion und Arbeitsformen des Steuerungsgremiums

Kooperation der Entscheider aus Jugendhilfe – Schule – Gesundheit

3 Das kommunale Netzwerk erfolgreich praktizieren

3.1 Schritt für Schritt zum gemeinsamen Handeln

Eine Übersicht

3.2 Leitbildentwicklung, Bedarfsermittlung und Zielfindung

Methoden für Leitbildentwicklung, Bedarfsermittlung und Zielfindung

3.3 Aufgabe und Funktion von kommunalen Handlungsempfehlungen

Zusammenarbeit aller Ebenen für gemeinsame Ziele

3.4 Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen

Methoden für Arbeitsgruppen

3.5 Von der Handlungsempfehlung zur Umsetzung von Maßnahmen

Politische Legitimation und praktische Umsetzung von Maßnahmen

4 Wissen vermitteln und Erfolge sichtbar machen

4.1 Qualifizierung

Weiterbildung und Beratung lokaler Akteure

4.2 »Tue Gutes und rede darüber« – Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation mit Entscheidern, Medien, Bürgern

4.3 Wissenschaftliche Begleitung in kommunalen Netzwerken

Reflexionspartner gewinnen in Wissenschaft und Forschung

4.4 Evaluation im Vernetzungsprozess

Methoden zur Überprüfung der Ziele

5 Ausblick

Einleitung

Die frühe Kindheit wird als eine der wichtigsten Bildungs- und Entwicklungsphasen im Leben eines Menschen angesehen. Kinder sammeln in dieser Phase grundlegende Erfahrungen. Diese bestimmen ihr Selbstbild sowie ihr soziales Handeln und begleiten sie ein Leben lang. Die optimale Unterstützung von Kindern in dieser Lebensphase gilt daher als Schlüssel zur Teilhabe an der Gesellschaft. Kinder haben jedoch von Geburt an sehr unterschiedliche Chancen. Art und Ausmaß der frühkindlichen Förderung in Deutschland hängen vor allem davon ab, in welcher Familie die Kinder aufwachsen und ebenso, in welcher Kommune sie leben. Diese Ungleichheit nimmt vielen Kindern ihr Recht auf Bildung. Das Programm »Kinder früher fördern« der Bertelsmann Stiftung wendet sich an alle Akteure der frühen Bildung, die Kinder dabei unterstützen, ihre Persönlichkeit und Fähigkeiten zu entfalten – also an alle Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und Praxis. Spezielles Augenmerk gilt den Eltern und ihrer Rolle als Experten, Partner und Lernende.

In dem Projekt »Kind & Ko« gehen die Bertelsmann Stiftung und die Heinz Nixdorf Stiftung und die Modellkommunen Chemnitz und Paderborn gemeinsam der Frage nach, wie auf lokaler Ebene frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung optimiert werden können. Um eine intensive Kooperation und Vernetzung aller Akteure »rund ums Kind« zu ermöglichen, wurde in den beiden Modellkommunen der Aufbau eines kommunalen Netzwerkes für Kinder initiiert. Das vorliegende Handbuch fasst die Erfahrungen aus der dreijährigen Projektlaufzeit zusammen und soll anderen Kommunen als Anregung für den Aufbau eines eigenen kommunalen Netzwerkes für Kinder dienen. Es enthält Hinweise und Empfehlungen, wie sich die verschiedenen Akteure und Institutionen »rund ums Kind« zu einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft zusammenschließen können, um gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern zu entwickeln.

Das Handbuch richtet sich nicht nur an Fachleute und kommunale Entscheidungsträger aus dem Bereich Kinder- und Jugendhilfe, sondern auch an Akteure aus den Tätigkeitsfeldern Gesundheit, Soziales und Schule – insbesondere an diejenigen, die mit dem Aufbau und der Ausgestaltung von kommunalen Netzwerken für Kinder beschäftigt sind. Beispielsweise beginnen Akteure des Gesund-

heitssektors wie Kinderärzte, Gesundheitsämter und Therapeuten seit einiger Zeit eine stärkere Kooperation und Vernetzung mit der Kinder- und Jugendhilfe zu fordern und zu initiieren.

Wie lässt sich eine kommunale Verantwortungsgemeinschaft realisieren? Eine mögliche Antwort darauf bieten Strategien der Governance frühkindlicher Bildung. Der Begriff Governance steht in diesem Zusammenhang für alle Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen Akteuren, deren Funktionen und Handlungen sich wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können. Die Schaffung eines kommunalen Netzwerkes für Kinder bietet sich als ein möglicher Weg an, um koordiniertes Handeln aller Akteure »rund ums Kind« in einer Kommune zu realisieren. Um die Zusammenführung der kommunalen Akteure zu sichern und verbesserte Angebote für Kinder und Familien kommunalpolitisch zu verankern, wurde im Projekt »Kind & Ko« ein solches Netzwerk für Kinder mit steuernden und koordinierenden Gremien etabliert. Die folgende kurze Chronologie des Projektes »Kind & Ko« verdeutlicht den dynamischen Entwicklungsprozess beim Aufbau eines kommunalen Netzwerkes für Kinder.

Projektverlauf

Am Anfang stand die Idee der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung, ein kommunales Modellprojekt zu initiieren, mit dem Ziel, die Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern in den ersten acht Lebensjahren zu verbessern. Im Rahmen einer Ausschreibung der Stiftungen wurden Chemnitz und Paderborn als Modellkommunen und Kooperationspartner für »Kind & Ko« ausgewählt. In den Kommunen startete dann zu Beginn des Projekts im Jahr 2005 ein intensiver Abstimmungsprozess über die kommunalen Ziele und Leitbilder im Hinblick auf frühkindliche Bildung.

Um erste Ideen zur Ausgestaltung der Ziele zu gewinnen und neue Kooperationsbeziehungen zu initiieren, wurden in Chemnitz und Paderborn Fördergelder für kommunale Impulsprojekte zur Verfügung gestellt. Diese Impulsprojekte waren der Startpunkt für die kommunale Verantwortungsgemeinschaft »rund ums Kind«. In den Gremien vor Ort gab es parallel dazu einen Diskurs über die zentralen Themenbereiche. Daraus wurden drei Schwerpunktthemen für weitere Aktivitäten identifiziert: »Rund um die Geburt«, »Kind und Familie im Zentrum« und »Übergang Kita – Grundschule«.

Anfang 2006 wurden dann Arbeitsgruppen zu den Schwerpunkten gegründet, in denen professionelle und politische Akteure zusammen mit Eltern ein Jahr lang konkrete Empfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Angebote und Kooperationsstrukturen in der frühkindlichen Bildung auf breiter kommunaler Ebene entwickelten. In beiden Kommunen wurden diese Maßnahmen in einem gemeinsamen Diskussionsprozess mit der Steuerungsgruppe abgestimmt und dem Jugendhilfeausschuss zur Verabschiedung empfohlen.

Das Jahr 2007 stand im Zeichen der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen. Das Ergebnis ist ein gelungener partizipativer Prozess, der bei den beteiligten Akteuren und in der Öffentlichkeit Haltungs- und Bewusstseinsänderungen bewirkte, politische Willensbildung in Gang setzte und das wichtigste Ziel er-

reicht hat: Alle kommunal verantwortlichen Akteure »rund ums Kind« haben in gesamtkommunaler Verantwortung Ziele formuliert und gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern erfolgreich umgesetzt.

Der Prozess hat gezeigt, dass Kooperation und Vernetzung nicht »nebenbei« und von allein passieren. In den Kommunen müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Kooperation und Vernetzung sind ein komplexer und permanenter Prozess, der Ressourcen, Kompetenzen und fachliche Steuerung erforderlich macht.

Dabei darf eines jedoch nie aus dem Blick geraten: Kooperation und Vernetzung sind kein Selbstzweck. Menschen an einen Tisch zu bringen, deren Interessen und Fachgebiete sich überschneiden, bewirkt noch keine Verbesserung für Kinder und Familien. »Die Bildungsansprüche und Entfaltungsmöglichkeiten der Kinder müssen der Maßstab sein, an dem sich die Ansprüche von Eltern wie von Erwachsenen und Gesellschaft insgesamt, die Strukturen von Organisationen und das Wissen und Handeln von Professionen orientieren müssen« (Bundesjugendkuratorium 2004¹).

1 Bundesjugendkuratorium 2004. Bildung fängt vor der Schule an! Zur Förderung von Kindern unter sechs Jahren. http://www.bmfsfj.de/Publikationen/standpunkte-bjk/data/download/a_bildung_schule.pdf

Zusammenfassung

Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die wesentlichen Inhalte des vorliegenden Handbuchs.

Kapitel 1

Um bildungsfördernde Lebenswelten im Interesse von Kindern gestalten zu können, bedarf es einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft, in der alle Akteure »rund ums Kind« in einen wechselseitigen Aushandlungs- und Zielfindungsprozess treten und gemeinsam bedarfsgerechte Angebote für Kinder entwickeln. Diese Angebote sollen sich explizit an den Bildungsbiographien und Lebenslagen von Kindern orientieren. Gelingen kann dies durch den Aufbau eines Netzwerkes in der Kommune, als eine Form von Governance frühkindlicher Bildung. In einem kommunalen Netzwerk für Kinder arbeiten alle Akteure zusammen – jenseits der traditionellen Trennung zwischen Berufsgruppen und Funktionen, Ämtern, Institutionen, Organisationen und Elternvertretern.

Wesentlicher Motor eines Governanceprozesses ist der Netzwerker. Die Beschreibung seiner Schlüsselfunktion als zentrale Schaltstelle und seiner Aufgaben als Kommunikationsmanager, Koordinator, Moderator und Impulsgeber verschafft gleichzeitig einen ersten Überblick über die wesentlichen Merkmale eines erfolgreichen Netzwerkprozesses.

Kapitel 2

Kapitel 2 zeigt, wie der Aufbau einer Netzwerkstruktur idealtypisch abläuft. Es beschreibt, wie Mitstreiter gefunden werden, wie ein Auftakt inszeniert und der interprofessionelle Dialog in Gang gebracht wird. Des Weiteren geht es darum, wie Gremien installiert werden und wie Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Netzwerk ablaufen. Die Grundstruktur eines kommunalen Netzwerks für Kinder besteht aus einem Steuerungsgremium als innerem Kern sowie verschiedenen Plattformen für interprofessionelles Arbeiten wie Arbeitsgruppen oder einem gesamtkommunalen Forum und dem Koordinationsbüro.

Kennzeichnend für den Netzwerkprozess ist die Wechselwirkung von Struktur und gemeinsamem Handeln. Sie bedingen und fördern sich gegenseitig und münden im Idealfall in eine gesamtkommunale Verantwortungsgemeinschaft,

die ein ganzheitliches Konzept für frühkindliche Bildung und Entwicklung etabliert und fortlaufend weiterentwickelt.

Das Koordinationsbüro ist strategischer Mittelpunkt des Netzwerks. Aufgabe der Netzwerkerin oder des Netzwerkers ist es, Informationen zu steuern, Vertrauen zu schaffen, den interprofessionellen Dialog zu moderieren und das gesamte Vorhaben zu koordinieren. Unterschiedliche Erfahrungsberichte aus den Modellkommunen illustrieren diesen Prozess.

Kapitel 3

Kapitel 3 widmet sich der Frage, wie ein Netzwerk zum gemeinsamen Handeln findet. Ein Strategiezyklus stellt die Schritte des Netzwerkprozesses unter Einbindung aller Ressorts und Akteure »rund ums Kind« dar. Zunächst geht es darum, wie man gemeinsam ein Leitbild entwickelt und auf der Basis einer Bedarfsermittlung Ziele formuliert. Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Funktion von Handlungsempfehlungen. Desweiteren wird der Frage nachgegangen, wie Empfehlungen partizipativ entwickelt und zugleich »von oben« legitimiert werden, damit die empfohlenen Maßnahmen schließlich umgesetzt werden können.

Schließlich nennt Kapitel 3 Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen und gibt Ratschläge zur gemeinsamen Bewältigung von Schwierigkeiten. Wie das erfolgreiche Zusammenwirken der Akteure zu einer neuen Form kommunaler Governance und zu einer neuen Kultur der Partizipation führt, wird anhand von Praxisbeispielen und Zitaten deutlich.

Die Wirksamkeit der Prozesse wird durch Evaluation überprüft. Die Ergebnisse fließen wieder in den Netzwerkprozess ein.

Kapitel 4

In Kapitel 4 geht es darum, im kommunalen Netzwerk für Kinder Wissen zu vermitteln und Erfolge sichtbar zu machen. In diesem Zusammenhang behandelt es vier wesentliche Aspekte, die den gesamten Netzwerkprozess begleiten: Qualifizierung, Öffentlichkeitsarbeit, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation.

Qualifizierung

Über die Bedeutung der Qualifizierung, Weiterbildung und Beratung lokaler Akteure in kommunalen Netzwerken schreibt Ulrike Ziesche.

Der Netzwerkprozess sei gekennzeichnet durch ein Wechselspiel immanenter und organisierter Qualifizierung, so die Autorin. Besonders für das Projektmanagement böten sich Zusatzausbildungen für Netzwerker an oder die Unterstützung durch externe Fachleute.

Qualifizierung im Netzwerkprozess müsse auf Augenhöhe stattfinden und auf die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Motivation ausgerichtet sein.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Damit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ihre wichtige Funktion als Informations- und Motivationsinstrument erfüllen kann, sollte das »Handwerk« beherrscht werden, betont Dr. Harald Seehausen von der Frankfurter Agentur für Innova-

tion und Forschung (FAIF) in Frankfurt. Erfolge, Erfahrungen und Aktivitäten aus lokalen Projekten müssten PR-gerecht aufbereitet und kommuniziert werden. Zunächst gelte es durch Veranstaltungen, Zeitungsveröffentlichungen und öffentlichkeitswirksame Aktionen das Interesse bei den Zielgruppen zu wecken. Damit Öffentlichkeitsarbeit ihr Ziel erreicht, sollten die Netzwerkakteure professionellen Rat einholen oder sich in Sachen PR oder journalistisches Schreiben qualifizieren.

Wissenschaftliche Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung in kommunalen Netzwerken ist das Thema von Dr. Mathias Urban, Martin-Luther-Universität Halle. Wissenschaftliche Begleitung sei in Bezug auf Wissensinput und Selbstreflexivität in kommunalen Netzwerken von immenser Bedeutung. Auch Sorge sie für eine angemessene Verwertung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse sowie deren überregionale Einordnung. Externe wissenschaftliche Begleitung helfe Neues zu entdecken, die Ausgangslage systematisch zu erfragen und die Wirkung von Maßnahmen zu analysieren. Dem Wissenschaftler komme dabei die Rolle als Reflexionspartner und »kritischem Freund« zu.

Evaluation

Evaluation, die Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen und ihren Methoden, sollte, so zeigt der letzte Teil von Kapitel 4, unbedingt von Anfang an mit bedacht werden. Nur so könne gewährleistet werden, dass die Praxiserfahrungen wissenschaftlich verwertbar und vergleichbar seien, so Melanie Niestroj, Univation GmbH Köln, in ihrem Aufsatz zur Evaluation im Vernetzungsprozess. Evaluation, so die Autorin, diene der systematischen Verbesserung des Projekts. Die Autorin gibt einen Überblick über die wesentlichen Methoden zur Datengewinnung und gibt Hinweise, welche Methode in welchem Fall am besten greift.

In diesem Handbuch werden Chancen und mögliche Wege der kommunalen Vernetzung aufgezeigt. In jeder Kommune sind andere Rahmenbedingungen gegeben, die jeweils neue Herangehensweisen verlangen. Deshalb geht es nicht um den *einen* Weg zu einem Netzwerk frühkindlicher Bildung, sondern um Beispiele und Anregungen, die sich variieren und verändern lassen.

Im Kern zeigt sich aber, dass Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern durch einen intensiven kommunalen Kooperations- und Vernetzungsprozess aller Akteure »rund ums Kind« erheblich verbessert werden können.



2.1 Schritt für Schritt zum Aufbau eines kommunalen Netzwerks für Kinder

Eine Übersicht über den Ablauf und die wichtigsten Mitstreiter

Was können die Menschen in der kommunalen Politik und Verwaltung nun konkret tun, um die Verantwortungsgemeinschaft »rund ums Kind« auf den Weg zu bringen? Was können die Akteure aus der Fachebene sowie Eltern und andere Bürger dazu beitragen, dass die Bildungsvoraussetzungen für Kinder in ihrer Kommune optimiert werden?

Als Erstes müssen sie die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreich arbeitendes Netzwerk schaffen. Das sind geeignete Netzwerkstrukturen und der Wille zum gemeinsamen Handeln. Diese beiden Grundpfeiler des Netzwerks entfalten eine Wechselwirkung, die Veränderung in Gang bringt – sowohl bei den Strukturen als auch im gemeinsamen Handeln. Ein erfolgreich arbeitendes Netzwerk führt deshalb zu neuen Formen der Zusammenarbeit, zu einer Bündelung von Wissen, Ressourcen und Entscheidungskompetenz und mündet schließlich – wenn alles gut läuft – in neue Angebote und ein besseres Bildungs- und Entwicklungsklima für Kinder.

Aufbau von Strukturen

Wirksame Netzwerkstrukturen

Zunächst müssen also die strukturellen Voraussetzungen für eine Vernetzung der Fachbereiche Bildung, Soziales, Gesundheit sowie Kinder- und Jugendhilfe über alle Ebenen hinweg geschaffen werden: von der Politik und Verwaltung über die Fachebene zu den Eltern und anderen interessierten Bürgern. Erst ein solches *geplantes* Zusammenspiel der Akteure ermöglicht es, die frühkindliche Bildung in gesamtkommunaler Verantwortung voranzubringen und zu verbessern. Anstatt – wie bisher – nur punktuell oder eher zufällig zu kooperieren, sollen die Netzwerkstrukturen dazu führen, dass sich alle Akteure aktiv an Austausch, Zusammenarbeit und Abstimmung beteiligen und sich darum bemühen, vorgegebene Zuständigkeiten zu überwinden. Netzwerkstrukturen und -projekte sind kommunalpolitisch verankert und erzielen dadurch eine breitestmögliche Zustimmung und Identifikation bei der Bevölkerung.

Gemeinsames Handeln im Netzwerk

Eine gute Netzwerkstruktur ist natürlich nur Mittel zum Zweck: Sie dient dazu die inhaltlichen Ziele zu erreichen – für eine nachhaltige Verbesserung der Bildungschancen von Kindern in der Kommune. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk. Damit gemeinsames Handeln im kommunalen Netzwerk entsteht, bedarf es vielfältiger Anregungen, Unterstützung, Anleitung und Bestärkung. Wir kommen später, in Kapitel 3, darauf zurück, welche Schritte die Akteure im Einzelnen gehen müssen, bis sie sich auf gemeinsame Ziele und Handlungsempfehlungen mit konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen geeinigt haben.

Qualität der
Zusammenarbeit

Wechselwirkung von Struktur und gemeinsamem Handeln

Der Aufbau der Struktur für ein kommunales Netzwerk und das gemeinsame Handeln der Akteure werden in diesem Buch der besseren Anschaulichkeit halber in zwei Kapiteln behandelt. In der Realität gehören sie natürlich zusammen. In der kommunalen Wirklichkeit gibt es eine Vielzahl von komplexen Wechselbeziehungen zwischen der dynamischen Struktur des Netzwerks und den darin stattfindenden Aktivitäten. Die Struktur verändert sich, weil sie, je nachdem, in welcher Phase sich das Netzwerk befindet, immer wieder neuen Handlungsanforderungen angepasst werden muss. In der Anfangsphase des Netzwerks beispielsweise sollten die strukturellen Rahmenbedingungen dafür vorliegen, dass die Akteure – Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung, Vertreter der Fachebene sowie Eltern und andere Bürger – gemeinsam Leitbilder und Ziele zur frühkindlichen Bildung in der Kommune entwickeln und festschreiben können. Im weiteren Verlauf werden die strukturellen Voraussetzungen – zum Beispiel das Steuerungsgremium und Arbeitsgruppen – für die konkrete Arbeit innerhalb des Netzwerks geschaffen. Je nachdem, wie sich die Ziele des Netzwerks entwickeln und konkretisieren, ist unter Umständen eine Erweiterung oder Modifizierung der Netzwerkstruktur notwendig.

Struktur und Prozess
in Wechselbeziehung

Diese Wechselwirkung von Struktur und Prozess im kommunalen Netzwerk kommt nur dann zum Tragen, wenn es vom Konzept her dynamisch und offen für Veränderungen angelegt ist, getreu der Feststellung: Vernetzung ist generell sprunghaft, nicht linear und ungewiss zu rekonstruieren (vgl. Weber 2002²). Die Erfahrung bestätigt, dass insbesondere Netzwerke, die auf einen interdisziplinären und ressortübergreifenden Dialog ausgerichtet sind, besonders erfolgreich agieren. Dieser Dialog berücksichtigt, dass vieles nicht planbar und vorhersehbar ist, was für viele der Beteiligten neu und ungewohnt ist. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Leistung und Stärke von Netzwerken erst nach einer längeren Zusammenarbeit der Akteure zur vollen Entfaltung kommt, wenn sie Vertrauen

Verlässlichkeit und
Dynamik

2 Susanne Weber (Hrsg.): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler Verlag 2002.

zueinander gefunden haben und sich als Partner auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel verstehen.

Grundstruktur eines kommunalen Netzwerks für Kinder

Die in der folgenden Abbildung vorgestellte Grundstruktur für ein kommunales Netzwerk für Kinder wurde in den »Kind & Ko«-Modellkommunen Chemnitz und Paderborn erprobt und kann anderen Kommunen als Anregung dienen. Diese Struktur ist jedoch nicht als starre Vorgabe zu sehen, sondern kann je nach kommunalspezifischen Gegebenheiten auch variieren und andere Formen annehmen.

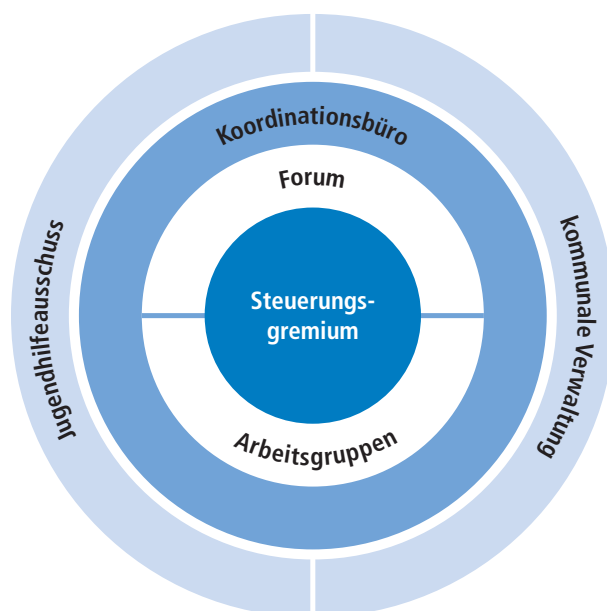
Steuerungsgremium
als innerer Kern

Im Zentrum befindet sich ein *Steuerungsgremium*. Es geht entweder aus einem bereits bestehenden kommunalen Gremium hervor, das diese Aufgabe übernimmt, oder es wird neu geschaffen. Im Steuerungsgremium sind kommunale Entscheidungsträger aktiv, möglichst aus verschiedenen Bereichen wie Kinder- und Jugendhilfe, Gesundheit, Bildung, Soziales, Schule, aber auch Vertreter der freien Träger und ggf. auch Elternvertreter und andere Bürger. In diesem Gremium werden die kommunalspezifischen Entscheidungen für die Vernetzungsprozesse getroffen.

Arbeitsgruppen
und Forum

Das Steuerungsgremium ist umrahmt von *Arbeitsgruppen* und einem *Forum*, beides zentrale Elemente des interprofessionellen Dialogs im Netzwerk. An diesem Dialog nehmen möglichst viele Multiplikatoren aus den verschiedenen Berufen

Grundstruktur eines kommunalen Netzwerks



und Organisationen »rund ums Kind« vor Ort teil. Das sind neben den Elternvertretern und Bürgern alle Berufsgruppen aus den Bereichen Bildung, Soziales, Gesundheit, Kinder- und Jugendhilfe und Schule wie beispielsweise Hebammen, Erzieher, Grundschullehrer, Logopäden, Kinderärzte etc., aber auch Geburtskliniken, Familienbildungsstätten, Beratungseinrichtungen, Kitas, Schulen, Krankenkassen usw., alles Akteure, die in den Kommunen direkt oder indirekt mit Kindern zu tun haben.

Das *Forum* ist ein breit angelegtes Gremium, das ein bis vier Mal im Jahr zusammentrifft. Hier identifizieren die oben genannten Akteure mit Blick auf die ganze Kommune den vorhandenen Handlungsbedarf, diskutieren die von den Arbeitsgruppen eingebrachten Vorschläge für konkrete Maßnahmen des Netzwerks und beraten deren Umsetzung. Die *Arbeitsgruppen* arbeiten noch konkreter: Sie setzen sich mit jeweils einem Schwerpunktthema auseinander und bilden somit das Zentrum der fachlichen Entwicklung. Ihre Aufgabe ist es, kommunalspezifische und bedarfsorientierte Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der frühkindlichen Bildungs- und Betreuungslandschaft in der Kommune zu entwickeln. Sie treffen sich fünf bis sechs Mal im Jahr.

Das *Koordinationsbüro*, von dem aus der *Netzwerker* agiert, ist mit einem dritten Ring dargestellt. Es vermittelt den Dialog zwischen allen Ebenen des Projektes, sichert die dargestellte Struktur und die damit verbundenen Gremien und Abläufe. Zu seinen zentralen Aufgaben gehört es zu vermitteln – zwischen den Vertretern aus kommunaler Politik und Verwaltung, außerkommunalen Einrichtungen und Trägern, Vertretern der Fachebene sowie den Bürgern –, ihre Interessen zu dokumentieren, die Entscheidungs- und Entwicklungsabläufe zu strukturieren und Konflikte zu bewältigen.

Koordinationsbüro

Um diese innere Struktur des Netzwerks herum gruppieren sich der *Jugendhilfeausschuss* und die *Verwaltung* der Kommune. Sie entscheiden letztlich über die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Der Jugendhilfeausschuss trägt die normative Verantwortung für das Projekt und sollte deshalb an verschiedenen Stellen bzw. Phasen des Netzwerks mit eingebunden werden. Die kommunale Verwaltung kann wesentlich zum Erfolg des Netzwerks beitragen, vor allem bei der Initiierung einer ämterübergreifenden Zusammenarbeit.

Jugendhilfeausschuss
und Verwaltung



3.1 Schritt für Schritt zum gemeinsamen Handeln

Eine Übersicht

Ein Netzwerk muss über Tatkraft und Durchsetzungsvermögen verfügen. Nur so können in der Kommune wirklich nachhaltige Verbesserungen im frühkindlichen Bereich gelingen. Den Antrieb dafür liefern eine gemeinsame Vision und gemeinsame inhaltliche Ziele. Damit die Beteiligten sich möglichst stark mit dem Netzwerk identifizieren können, empfiehlt es sich, Vorstellungen über die wünschenswerten Veränderungen in der Kommune *partizipativ* zu erarbeiten.

Dies ist der erste strategische Schritt auf dem Weg zu einer Governance frühkindlicher Bildung in der Kommune und die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Strategiezyklus von kommunalen Netzwerken

Die folgende Abbildung zeigt die Aktivitäten eines kommunalen Netzwerks zur Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen der Kinder im Überblick. Dargestellt ist die idealtypische logische Abfolge der einzelnen Aktivitäten. Je nach kommunalspezifischen Gegebenheiten kann sie auch anders aussehen. Denn entsprechend der dynamischen Struktur des Netzwerks passt sich auch das gemeinsame Handeln seiner Akteure erforderlichen Veränderungen an.

An den örtlichen
Gegebenheiten
orientieren

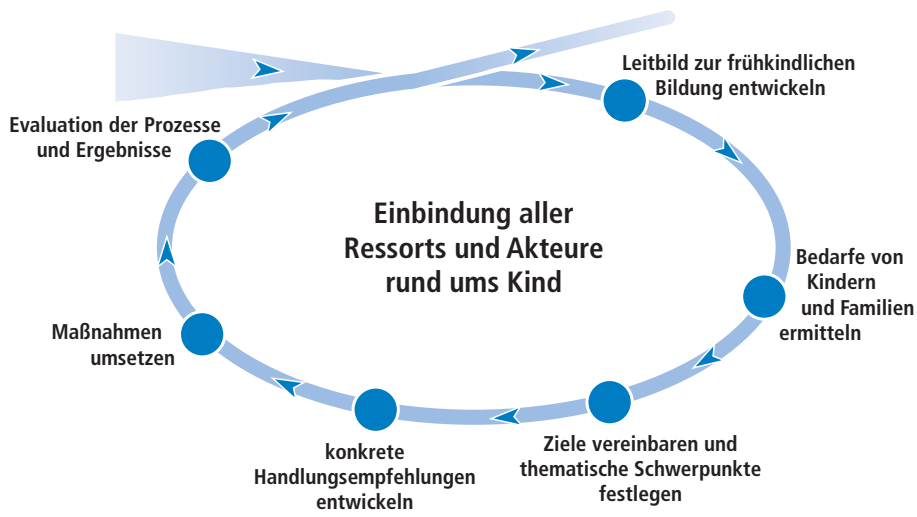
Schritte zum gemeinsamen Handeln

Leitbild zur frühkindlichen Bildung entwickeln

Inhaltliche Ausgangsbasis für ein Netzwerk für Kinder in der Kommune ist ein gemeinsam mit den Akteuren entwickeltes *Leitbild*. Es beschreibt, was für Kinder in der Kommune verbessert werden soll und welche Grundsätze und Werte dem zu Grunde liegen. Es dient den Akteuren zur Orientierung (vgl. Kapitel 3.2). Darauf aufbauend können die Akteure später ihre Ziele vereinbaren und die dafür erforderlichen Maßnahmen planen und umsetzen. Alle infrage kommenden Akteure »rund ums Kind« sowie Eltern und andere Bürger werden in die

Das Leitbild formuliert
Grundsätze und
Wertvorstellungen

Strategiezyklus von kommunalen Netzwerken



Entwicklung des Leitbildes mit einbezogen. So können sie sich mit dem Leitbild identifizieren und seine Ziele mittragen und unterstützen.

Bedarfe von Kindern und Familien entwickeln

Eine Bedarfsermittlung informiert über die Lebensverhältnisse von Kindern

Wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung bedarfsgerechter frühkindlicher Bildungs- und Betreuungsangebote ist ein solides Wissen über die Lebensbedingungen von Kindern und ihren Familien in der Kommune (vgl. Kapitel 3.2), aus dem sich Schlussfolgerungen über die Bedürfnisse der Betroffenen ziehen lassen. Es empfiehlt sich daher, dass Kommunen vor der Bildung eines Netzwerks zur frühkindlichen Bildungslandschaft eine *Bedarfsermittlung* durchführen. Diese kann beispielsweise Informationen liefern über die wirtschaftliche und soziale Situation der Familien in der Kommune, das aktuelle Angebot an Bildungs- und Betreuungseinrichtungen für Kinder im Vorschulalter, deren Qualität und Nutzung sowie den aktuellen Stand der Vernetzung zwischen den kommunalen Akteuren »rund ums Kind«.

Ziele vereinbaren und thematische Schwerpunkte festlegen

Einigung über Schwerpunktthemen

In jeder Kommune gibt es rund um die frühkindliche Bildung und Betreuung zahlreiche Arbeitsfelder und Themen, in denen sich das Netzwerk engagieren kann. Deshalb muss man sich innerhalb des Netzwerks zunächst über den Handlungsbedarf einigen, über Ziele verständigen und inhaltliche Schwerpunkte setzen (vgl. Kapitel 3.2) – zum Beispiel eine kontinuierliche Gestaltung des Übergangs von der Kita in die Schule oder eine bessere Gesundheitsförderung für Kinder.

Konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln

Handlungsempfehlungen sind das zentrale Element einer kommunalen Governance frühkindlicher Bildung. Sie enthalten erste Ideen und Antworten auf die wesentliche Frage: »Was sollten wir an welcher Stelle konkret tun, um die frühen Entwicklungschancen für kleine Kinder spürbar zu verbessern?« Denn ein Leitbild, eine Bedarfsermittlung, eine Zielvereinbarung und thematische Schwerpunkte – sie sind zwar unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Arbeit, bewirken aber noch keine Veränderung in der Praxis. Startschuss dafür sind die Handlungsempfehlungen. Weil sie in enger Abstimmung aller relevanten *Stakeholder* (Interessengruppen) entwickelt wurden, stellen sie gewissermaßen eine Selbstverpflichtung zum Handeln dar. Anschließend werden die Handlungsempfehlungen den kommunalen Entscheidungsgremien zur Verabschiedung vorgelegt.

Handlungsempfehlungen
als Selbstverpflichtung

Kapitel 3.3 beschreibt Aufgabe und Funktion von Handlungsempfehlungen in kommunalen Netzwerken für Kinder, in Kapitel 3.4 finden sich praktische Hinweise zu deren Entwicklung, in die eine Vielzahl von Fachakteuren sowie Eltern und Bürger ihre Ideen einbringen können. Aufgabe des Netzwerkers ist hierbei, die unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen der zahlreichen Akteure zu koordinieren.

Maßnahmen umsetzen

Kapitel 3.5 beschreibt, in welchen Schritten die Akteure des Netzwerks die Handlungsempfehlungen in die Praxis umsetzen können und was sie dabei beachten sollten. Bei der Umsetzung selbst kommt die gesamtkommunale Verantwortungsgemeinschaft für Kinder zum Tragen, weil hier nicht nur die Akteure des Netzwerks beteiligt sind, sondern auch viele weitere Vertreter der Fachebene, d. h. verschiedene Berufe »rund ums Kind«, sowie Eltern und andere Bürger.

Handlungsempfehlungen
bedürfen der Legitimation

Evaluation der Prozesse und Ergebnisse

Evaluation überprüft nicht nur die Wirksamkeit von Maßnahmen, sie trägt auch dazu bei, die Akteure im Netzwerk handlungsfähig zu machen. Dazu gehört beispielsweise, dass die Ziele der Netzwerkarbeit bzw. der Maßnahmen möglichst konkret und damit überprüfbar formuliert werden müssen. Kapitel 4.4 beschreibt am Beispiel der »Kind & Ko«-Modellkommunen Chemnitz und Paderborn, wie die Evaluation in die Netzwerkarbeit eingebunden werden kann. Außerdem wird gezeigt, wie ihre Ergebnisse dazu beitragen, die Netzwerkarbeit zu steuern und die Maßnahmen im Hinblick auf frühkindliche Entwicklungs- und Bildungschancen ständig zu verbessern.

Evaluation überprüft
Wirksamkeit von
Maßnahmen

Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Kathrin Bock-Famulla
Projektmanagerin »Kinder früher fördern«
kathrin.bock-famulla@bertelsmann.de

Christina Reich
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon 05241 81-81583
christina.reich@bertelsmann.de
www.kinder-frueher-foerdern.de

Leseprobe aus dem Buch:

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Kommunale Netzwerke für Kinder

Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung

Erscheint vorauss. im Mai 2008
ca. 150 Seiten, Broschur inkl. CD-ROM, ca. Euro 25,-
ISBN 978-3-89204-978-4
Zu bestellen unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag
oder per E-Mail: sabine.reimann@bertelsmann.de

© 2008 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Redaktion: Anja Langness, Mandy Schöne
Lektorat: Beate Ramm
Herstellung: Sabine Reimann
Fotos: © Veit Mette, Bielefeld
Umschlagabbildung: © Getty Images
Umschlaggestaltung: Nadine Humann
Gesamtherstellung: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag