

*Stefan Näther & Dr. Bernhard Kühnl*

## **Netzwerkorganisation für Familien**

Psychologischer Fachdienst der Erziehungsberatungsstellen in  
den Kinderkrippen

### **1. Erfolgreiche Praxis seit 25 Jahren**

Seit 1985 bieten die städtischen Beratungsstellen für Eltern, Kinder und Jugendliche und seit 2001 gemeinsam mit den Beratungsstellen in freier Trägerschaft in den Münchener Kinderkrippen Beratung vor Ort an: Mindestens einmal im Monat besucht eine Diplom-Psychologin oder ein Diplom-Psychologe die Kinderkrippen, die im jeweiligen Einzugsbereich der regionalen Stellen liegen. Eltern können sich über Fragen der kindlichen Entwicklung und Erziehungsthemen informieren sowie persönliche und familiäre Probleme besprechen. Dieses Angebot richtet sich auch an die Mitarbeiterinnen der Kinderkrippen und wird aktiv genutzt. Weiterhin gestalten die psychologischen Fachkräfte Elternabende zu Themen wie z.B. „Geschwisterstreit“ oder „Grenzen setzen“ und nehmen bei Bedarf auch an den normalen Elternabenden teil. Benachteiligte Kinder, die über einen Hilfeplan in der Krippe sind und Kinder mit erhöhtem Förderbedarf stehen im besonderen Focus dieser Form der Arbeit.

Durch diese Kooperation intensivierte sich die Zusammenarbeit zwischen Krippeneltern, Kinderkrippe und Beratungsstelle: Die Anzahl der Kleinkinder, die Anlass der Beratung waren, hat sich bei den Beratungsstellen von 5 % im Jahre 1985 auf über 10 % im Jahre 2009 mehr als verdoppelt (Jahresberichte der Münchener Erziehungsberatungsstellen, nicht veröffentlicht).

Heute werden aktuell in der einschlägigen Literatur „aufsuchende Ansätze“ diskutiert und umgesetzt (z.B. Landesarbeitsgemeinschaft für Erziehungsberatung, 2009). Aufsuchende Beratung heißt, dass die Fachkräfte dort hingehen, wo der Bedarf bzw. die Familie im Alltag ist. Das Stadtjugendamt war hier äußerst fortschrittlich, da dieser aufsuchende Ansatz im Kinderkrippenbereich schon vor 25 Jahren so eingeführt wurde. Die Eltern und Kinder erhalten in ihrer ganz gewohnten Umgebung und ganz selbstverständlich ein Beratungsangebot.

Um Ihnen diese Kooperation bildlich und dadurch verständlicher darzustellen, laden wir Sie einmal auf einen der „Rundgänge“ eines der Autoren in einer Kinderkrippe ein:

#### ***1.1 Rundgang durch die Kinderkrippe***

Mein Besuch beginnt um 8:30 Uhr; diese Uhrzeit ist günstig, denn da bringen die Eltern noch ihre Kinder, sie können mich nebenbei anfragen und ich kann mich noch mit der Leitung der Einrichtung besprechen, bevor es richtig losgeht. Danach bleibt noch genügend Zeit bis zum Mittagessen, mich mit den Kindern zu beschäftigen.

Beim Betreten der Kinderkrippe besteht Hausschuhpflicht, ein Gefühl des Daheimseins stellt sich ein. Im Eingangsbereich über der Box mit den Hausschuhen sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Krippe mit einem Foto und der jeweiligen Funktion ausgehängt. Ein Bild von mir hängt dort auch, was auch heißt: ich gehöre also auch dazu.

Bevor ich aber mit der Leitung bespreche, bietet mir meist der Koch vorher noch einen Kaffee an. Ja, Sie haben richtig gelesen, hier gibt es noch einen Koch! Das mag vielleicht nebensächlich klingen, aber ich sehe als Psychologe auch in der Vermittlung von Esskultur jenseits des üblichen Fastfoods elementare pädagogische Ziele von Beziehung wie auch Bildung verwirklicht. Auf jeden Fall lernen schon die ganz Kleinen, dass eine Pizza nicht an Bäumen wächst. Überhaupt ist der Koch ein lustiger männlicher Zeitgenosse, der auf die Bedürfnisse der Kinder eingeht und ganz nebenbei Genderaspekte in einer doch eher weiblich dominierten Kinderkrippenwelt verwirklicht.

Mit meinem Kaffee gehe ich dann in das Büro der Leitung, ein uns vertrautes Ritual beginnt: Sie bittet mich, mir heute mehr Zeit für die Piraten-Gruppe zu nehmen. Die Kinder seien dort so lebhaft, dass die Erzieherinnen gerne einen Tipp hätten, wie sie damit umgehen können. Dann vereinbaren wir noch einen Termin zusammen mit einer alleinerziehenden Mutter und der Bezirkssozialarbeiterin: Ein Kind soll über das so genannte Hilfeplanverfahren aufgenommen werden, die Mutter leide unter Depressionen. Da die Kinderkrippe im Rahmen der Elternarbeit zum Beispiel mit psychischen Störungen überfordert wäre, ist hier das grundsätzliche Ziel, dass die Eltern regelmäßig Unterstützung durch Beratungsgespräche erhalten. Diese Gespräche finden dann aber meist an unserer Beratungsstelle statt. An dieser Stelle wird auch deutlich, wie fließend die Übergänge des psychologischen Fachdienstes und der Beratungsstellentätigkeit durch diese Kooperation werden: für Eltern sehr niederschwellig, eigentlich nicht spürbar.

Auch für Gefährdungseinschätzungen der Kinder in diesem Zusammenhang stehe ich zur Verfügung. Sie drückt mir den schriftlichen Hilfeplan in die Hand und bemerkt nebenbei: „Ach, was mir noch einfällt. Frau B. wird sich noch bei Ihnen melden, Sie möchte ein Beratungsgespräch, aber nicht hier, sondern an Ihrer Stelle. Bei Familie B. kriselt es schon länger und eine Trennung steht im Raum. Ich habe ihr Ihre Visitenkarte gegeben, nur dass Sie Bescheid wissen“.

Familie B. kennt mich über einen Elternabend zum Thema Geschwisterstreit. Ich gestalte gerne Elternabende, weil das sehr effektiv ist: Es werden gleichzeitig viele Eltern mit psychologischen Themen erreicht, die Eltern kommen untereinander mehr in Kontakt und unterstützen sich gegenseitig und vor allem wird die Zugangsschwelle zu mir, dem „Psychologen“, gesenkt. Wahrscheinlich war auch das persönliche Kennenlernen ausschlaggebend, dass sich Familie B. nun wegen der Problem an mich wendet.

Aber nun zurück zu meinem Gespräch mit der Leitung, eine Bitte hätte sie nämlich noch: In der Langstrumpf-Gruppe werde heute ein Kind eingewöhnt, ob ich da bitte nicht hingehere - sie meint natürlich, ich soll nicht „stören“. Ich sage „Ja, klar“ und denke mir innerlich: Schön, dass das Verhältnis

durch unsere kontinuierliche Kooperation so vertraut ist, dass sie mir auch so ein „Nein“ ohne weitere Bedenken sagen kann.

Zuerst schaue ich in die Schlumpf-Gruppe, frage die Erzieherinnen, ob es irgendetwas gibt, setze mich an den Tisch zu den Kindern. Ich nehme mir Zeit, die Kinder zu beobachten. Wenn ich ein besonderes oder auffälliges Verhalten wahrnehme, bespreche ich das mit den Erzieherinnen und wir entwickeln Handlungsmöglichkeiten. Heute fällt mir nichts auf und ich verabschiede mich bald wieder, weil ich ja von dem Mehrbedarf in der Piratengruppe weiß.

Beim Verlassen des Gruppenzimmers treffe ich auf Dominik, der mich freudig begrüßt. Als ich Dominik vor ca. einem halben Jahr kennenlernte, war sein Verhalten sehr schwierig, er war aggressiv und integrierte sich nicht in die Gruppe. Die Erzieherinnen vermuteten damals Probleme bei den Eltern oder dass er vielleicht eine Sprachentwicklungsstörung habe. Ich sollte ihn mir damals mal ansehen. Im Spiel und beim Ansehen eines Bilderbuches stellte ich fest, dass ein deutlicher Sprachentwicklungsrückstand vorlag. Ich hatte jedoch den Verdacht, dass die Ursache dafür (wie auch die Integrationsprobleme) an seinem Hörvermögen liegen könnte. Ich empfahl eine pädaudiologische Untersuchung und eine dadurch indizierte kleine Operation brachte einen unglaublichen Effekt. Nach vielleicht nur zwei Wochen war Dominik ein völlig verändertes Kind, spielte mit den Altersgenossen und machte sprachlich enorme Fortschritte. Beim Zusammentreffen mit Dominik freue ich mich über seine gute Entwicklung.

Ich eile in die Piratengruppe, ich habe mich zu lange aufgehalten und muss ja zumindest alle Gruppen noch besuchen: Mir schlägt ein sehr ungewohnter Lärm und große Aktivität entgegen. Zunächst beobachte ich nur das Verhalten der Kinder: Mir fällt auf, dass zum einen diese Gruppe wirklich aus etwas vielen kleinen „Alphatieren“ zusammengesetzt ist – aber das lässt sich nur schwer ändern. Dann fällt mir auf, dass viele kleine Details und Spielmöglichkeiten in der Gruppe angeboten werden wie Verkleidungsecke, Mosaikspiele etc., die unkoordiniert von den Kindern durch die Gegend geworfen und gezogen werden. Offensichtlich sind sie damit überfordert. Gemeinsam mit den Erzieherinnen entwickeln wir, dass der Gruppenraum geleert und eine Aktion „Wir bauen ein Piratenschiff aus Pappkartons“ gestartet wird. Die Kinder bekommen eine gemeinsame Mission und Aufgabe, die das Gruppengeschehen ordnen und beruhigen wird. Die Erzieherinnen scheinen zufrieden, weil sie eine neue pädagogische Handlungsoption für die momentan schwierige Gruppensituation haben.

Ich ziehe weiter zur Wicki-Gruppe: Das letzte Mal haben wir ein schwieriges Elterngespräch vorbereitet. Eine Mutter will ihren recht überfürsorglichen Erziehungsstil mehr in der Gruppe verwirklicht sehen. Das Beratungsziel ist, dass die Mutter mehr loslassen kann und ihrem Kind damit auch mehr Selbstständigkeit zutraut. Die Erzieherinnen berichten, dass das Gespräch nicht erfolgreich gewesen sei, die Mutter hätte viel zu wenig annehmen können. Ich ermuntere sie, dass sie bestimmt auf dem richtigen Weg sind, aber es oft auch Zeit braucht für Veränderung. Ich bestärke sie, am Thema dran zu bleiben und erzähle von meinen kurzfristigen Beratungsmisserfolgen - und wie sich dann später doch Vieles bewegt hat.

Nun klappern schon die Geschirrwägen und es gibt Mittagessen. Es ist Zeit, dass ich noch mal bei der Leitung vorbeisehe, mit ihr meine Eindrücke besprechen und ich mich dann verabschiede.

Während in früheren Jahren viele Eltern noch sehr mit sich haderten und sie teilweise ein schlechtes Gewissen plagte, ihr Kind einer Kinderkrippe anzuvertrauen, so ist es heute ganz selbstverständlich: Kinder können sich hier im geschützten und sicheren Rahmen verselbstständigen. Damit wird wiederum vielen Eltern und hier insbesondere den Müttern auch die Möglichkeit gegeben, Selbstständigkeit in Beruf und Einkommen zu verwirklichen. Diese Zufriedenheit kommt auch den Kinder zu Gute.

Diese positive Entwicklung ist vor allem auch der hervorragenden pädagogischen Arbeit der Abteilung Kindertagesbetreuung des Stadtjugendamtes zu verdanken, die – auch über viele Widerstände hinweg – dieses Angebot kontinuierlich qualitativ und quantitativ ausbaute. Insbesondere der Schwerpunkt auf den pädagogisch liebevoll und geschützt gestalteten Raum, der den Kindern Bindung und Geborgenheit gibt, bietet die Grundlage für Entwicklung und Bildung. Und nur das Vertrauen der Eltern in diese Qualität führte dazu, dass das Kinderkrippenangebot in der Nachfrage stetig stieg.

## **2. Angebote durch Kooperationen in einem verbindlichen Netzwerk für Kinder und Familien verknüpfen**

Die Münchener Kindertagesstätten sind seit 2011 in einer neuen Organisationsform, dem „optimierten Regiebetrieb“, zusammengeführt. Die Kinderkrippen und Kindertageszentren sind mit den Kindergärten, Kooperationseinrichtungen und Horten organisatorisch nun zusammengefasst.

Es bestehen Befürchtungen, dass durch die organisatorische Trennung in zwei verschiedenen Referaten das bisher Erreichte an Zusammenarbeit durch die neuen Systemgrenzen gefährdet werden könnte. Auf der anderen Seite bietet aber gerade diese Umstrukturierung die Chance und Gelegenheit, für die dort betreuten Kinder und deren Familie die psychosoziale Versorgung weiterzuentwickeln, also die verbindliche Zusammenarbeit auch auf die bisher weniger erreichten Bereiche wie Kindergärten und Horte auszuweiten.

Eine Arbeitsgruppe der Facharbeitsgemeinschaft Familienangebote, Repräsentanten der Einrichtungen familienbezogener Angebote, hat in einem kooperativen Prozess Thesen entwickelt, wie die psychosoziale Versorgung weiterentwickelt werden kann:

### ***These 1: Kooperation muss verbindlich sein***

„Zur Förderung von gesundem Aufwachsen stehen in der Bundesrepublik neben den Eltern unterschiedliche Systeme in der Verantwortung. Die verteilte Verantwortung kann jedoch die Versorgung an den Übergängen von einem System zum anderen erschweren. Eine möglichst optimale Gestaltung dieser Übergänge ist daher ein wichtiges Ziel“, so die Einleitung des 13. Kinder- und Jugendberichts unter dem Kommissionsvorsitz von Prof. Heiner Keupp (2009). Nach einer umfassenden wissenschaftlichen Analyse des derzeitigen Wissensstandes empfiehlt die Kommission den Aufbau verbind-

licher Kooperationsformen der verschiedenen Systeme in lokalen Netzwerken und betont auch die besondere Bedeutung dieser Netzwerke im Bereich der Kindertagesbetreuung (ebda, S. 259).

Die Betonung liegt hier auf „verbindlich“ und bedeutet für die Praxis, dass die Kooperation zwischen den Angeboten geregelt gelebt wird - und nicht beliebig ist.

Im Bayerischen Bildungs- und Erziehungsplan (BEP, S. 451) ist darüber hinaus Folgendes dazu formuliert: „ Kindertageseinrichtungen haben in Fällen von deutlich erhöhtem Förderbedarf des Kindes und familiären Problemen die Aufgabe, Hilfsangebote von Einrichtungen der Jugend- und Familienhilfe sowie anderer psychologischer Fachdienste zu vermitteln. Durch eine intensive Zusammenarbeit insbesondere mit Frühförder-, Erziehungs- und Familienberatungsstellen, dem Jugendamt und dem Allgemeinen Sozialdienst sollen eine bessere Prävention, eine frühzeitige Intervention bei Entwicklungsrisiken oder anderen Problemen sowie die Erschließung von Ressourcen und Beratungsangeboten für Familien erreicht werden. Fachdienste, die mit der spezifischen Förderung von Kindern mit Entwicklungsrisiken oder Behinderung befasst sind, sollen möglichst in der Einrichtung tätig sein.“

Dabei soll es nicht vorrangig darum gehen, neue Angebote zu schaffen, sondern bereits vorhandene Angebote und Dienste zu integrieren, mit dem Ziel, diese den Familien in den jeweiligen Münchner Sozialregionen in integrierter Form leichter zugänglich zu machen.

Das kann jedoch nur in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anbietern im sozialen Nahraum sowie – bei Bedarf – den überregionalen Beratungs- und Bildungseinrichtungen erreicht werden. Die Begrifflichkeit „sozialer Nahraum“ ist dabei nicht nur in einem geografischen Sinne zu verstehen, denn verbindliche Kooperationen lassen sich sehr wohl auch über regionale Grenzen hinweg verabreden. Auf jeden Fall ist es notwendig, in der Einrichtung Kooperationsverantwortliche festzulegen, die die hierfür erforderliche Kontakt und Vernetzungsarbeit organisatorisch unterstützen und als Ansprechpartner fungieren.

### ***These 2: Kindertagesstätten sind im vorschulischen Bereich wesentliche Knotenpunkte mit den Familienangeboten für ein starkes Netz für Kinder***

Kindertagesstätten sind Lebenswelten der Kinder, die Betreuung, Bildung und Erziehung sicherstellen. Sie sind auch zentrale Orte, die Familie unterstützen. Etwa 30 Prozent aller Münchener Kinder unter 3 Jahren besuchen bereits eine Kindertageseinrichtung, annähernd alle Münchener Kinder mit 5 Jahren eine Kindertagesstätte. Dadurch sind die Kindertagesstätten wesentliche Knoten- und Anknüpfungspunkte für Angebote der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitswesens. Die Familienangebote setzen dort am effektivsten an, wo Kinder und Familien sich gewöhnlich aufhalten, nämlich in den Kindertagesstätten. Damit für Kinder und Familien die Angebote leicht erreichbar sind, braucht es starke Verknüpfungen zwischen Kindertagesstätten und Familienangeboten. Auch die internationale wie auch bundesweite Fachdiskussion über die Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen

(u.a. Fthenakis 2003; Peucker & Riedel 2004) geht von der Zielvorstellung aus, dass die Notwendigkeit einer leichten Verfügbarkeit von bedarfsgerechten Erziehungs- und Bildungsangeboten an einem Ort, für berufstätige und insbesondere für unterprivilegierte und verarmte Eltern immer offensichtlicher wird. Dies beinhaltet die – zumindest punktuelle – Aufhebung versäulter Angebote zugunsten eines integrierten multiprofessionellen Netzwerkansatzes, um Kindern und Familien bedürfnis- und bedarfsgerechte Leistungen mit einem niederschweligen Zugang an einem Ort zu ermöglichen. Geht man also davon aus, dass Beratungs- und Unterstützungsangebote für Familien im Sozialraum verstärkt wichtig werden und Eltern aufgrund gesteigerter Anforderungen zunehmend weniger Zeit zur Organisation des familiären Alltags und dessen Bewältigung zur Verfügung haben, bieten sich Kindertageseinrichtungen als Ort der Vernetzung bzw. Integration sozialer Dienstleistungen an.

***These 3: Altersgemischte Konzepte wie Kindertages-Zentren sind aufgrund der Betreuungskontinuität besonders tragfähige Knotenpunkte***

Die Öffnung in den sozialen Nahraum, wesentlicher Bestandteil in der Kindertages-Zentren- und Early-Excellence-Center-Konzeption gewährleistet darüber hinaus wohnortnahe und für Familien gut zu erreichende Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort. Darüber hinaus hat sich das Kindertages-Zentren-Konzept besonders bewährt, unter anderem da die Beziehungen und der Austausch zwischen den Betreuerinnen und den Familien aufgrund der erweiterten Altersmischung der Kinder über eine längere Lebensaltersspanne bestehen bleiben. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Familien Kontakt zu den Beratungsfachkräften bekommen, dieses Angebot nutzen und auch zu einem späteren Zeitpunkt wieder darauf zurückkommen. Häufig entstehen auch Synergien in den Beratungen, da Geschwisterkinder in altersgemischten Einrichtungen häufiger anzutreffen sind.

***These 4: Verschiedene Angebote einen sich durch die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kinder und ihren Familien***

Systeme neigen dazu, das eigene Angebot zu betonen, andere ähnliche Hilfsangebote als Konkurrenz zu erkennen und in eigenen Interessenstrukturen zu denken und zu handeln. Dieses Phänomen der „Systemgrenzen“ kann überwunden werden, indem sich Förderprogramme oder Konzeptionen an den unterschiedlichen Bedürfnissen und Handlungsmöglichkeiten von Kindern und deren Müttern, Vätern, Großeltern sowie weiteren Bezugspersonen ausrichten: „Das gemeinsame Ziel“, Familien und Kinder zu fördern und zu unterstützen, eint die verschiedenen Anbieter von Leistungen zu einem übergeordneten, gemeinsamen Anliegen.

Eine sozialraumorientierte Zusammenarbeit trägt dazu bei, sich mit den anderen sozialen Institutionen in der Region noch besser bekannt zu machen, das spezifische Netz der kooperierenden Partner am jeweiligen Standort zu ergänzen und so das Angebotsspektrum – je nach Bedarf der vor Ort lebenden Kinder und Familien – bedürfnisgerecht zu erweitern.

In diesem Sinne unterstützen sich die Angebote gegenseitig, um die Familien optimal zu unterstützen, was zur nächsten These überleitet:



***These 5: Koproduktionen mit verschiedenen Familienangeboten und mit der Kindertagesbetreuungseinrichtung schafft Synergien***

Es ist für alle Beteiligten hilfreich, wenn sich Angebote gegenseitig unterstützen, das heißt auch: Bestimmte Hilfen werden durch Koproduktionen gemeinsam gestaltet, denn das bedeutet sparsamen Umgang mit Ressourcen und Gewinnung von Synergieeffekten. Im Rahmen der Zusammenarbeit kann es also nicht allein darum gehen, bestehende Angebote und Maßnahmen des Sozialraums einfach unter einem neuen Dach anzubieten. Es muss vielmehr auch Ziel sein, die vorhandenen Netzwerkstrukturen zu nutzen, um in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Anbietern vor Ort und in Abstimmung mit dem Bedarf der Kinder, Mütter und Väter bedarfsgerechte und bedürfnisorientierte Angebote neu oder weiter zu entwickeln.

***These 6: Familien und Kinder frühzeitig und präventiv mit Angeboten erreichen***

Die Fachkräfte der Kindertagesstätten sehen die ihnen anvertrauten Kinder fast jeden Tag und können Angebote unmittelbar setzen, wenn für Kinder und Familien ein unterstützendes Familienangebot notwendig wird. Werden Kinder und Familien dadurch mit Familienangeboten frühzeitig erreicht, kann über eine präventive Wirkung das Entstehen von psychischen Problemen und weiteren Auffälligkeiten verhindert werden; bei einer sich bereits entwickelnden Störung kann frühzeitig eingegriffen werden. Die unmittelbar entlastende Wirkung wirkt sehr oft deeskalierend. So werden einerseits bei erfolgreicher Unterstützung in den Familien Entwicklungsschübe und das Erleben von Freude ermöglicht, andererseits können in der längeren Folge auch kostenintensive Erziehungshilfen vermieden werden. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang auch die Erfahrung, dass durch die Kooperation mit Anbietern bspw. der Familienbildung und Erziehungsberatung auch Familien erreicht werden können, die bislang kaum oder gar nicht durch die herkömmlichen Strukturen angesprochen wurden.

***These 7: Familienangebote sind bei Bedarf Brücke, Wegweiser und Begleiter zu den Hilfen zur Erziehung***

Familienangebote, die niedrigschwellig für Familien in den Kindertagesstätten zu erreichen sind, können gleichzeitig bei vorliegender Notwendigkeit die Schnittstelle zum System der Kinder- und Jugendhilfe, respektive zu den Hilfen zur Erziehung sein. Da die Familienangebote selbst auch zur Kinder- und Jugendhilfe gehören und damit „ortskundig“ sind, stellen sie auch eine Wegweiserfunktion dar. Sie beraten, unterstützen und begleiten Familien bei der Hilfeerschließung und unterstützen dabei gleichzeitig die Erziehungskräfte in den Einrichtungen vor Ort. Die jeweilige Lebenssituation des Kindes und der Familie ist häufig den für das Kind zuständigen Erziehungskräften zunächst besser bekannt und kann durch eine intensive Zusammenarbeit aller am Hilfeprozess Beteiligten in der weiteren Hilfeerschließung zielgerichteter berücksichtigt werden.

***These 8: Inklusion – mit zusätzlichen unterstützenden Familienangeboten können Kinder mit besonderen Bedürfnissen in der Kindertageseinrichtung gefördert werden***

Die Inklusion von Kindern mit besonderen Bedürfnissen, d.h. die gemeinsame Erziehung, Bildung und Betreuung von (sozial) benachteiligten Kindern und Kindern mit Behinderung oder von Behinderung bedrohten Kindern stellt ein grundlegendes Ziel in Kindertageseinrichtungen dar. Mit zugehender Beratung und Unterstützung vor Ort stehen weitere stützende Angebote auch Familien zur Verfügung, die den Weg in die jeweilige Institution (noch) nicht schaffen. Gerade die Beratung und Unterstützung von Familien im Hinblick auf deren individuelle Belastungssituation ist hier besonders wichtig. Die regionale Organisationsstruktur bietet auch die Möglichkeit, Familien in die Beratungsstelle zu begleiten und dort weiter zu betreuen.

Mit diesen zusätzlichen Familienangeboten wie Beratung und Therapie „vor Ort“ können Kinder in ihrer gewohnten Umgebung gefördert und unterstützt werden, damit ist die Inklusion gewährleistet. In den städtischen Kinderkrippen und in Kinderkrippen in Betriebsträgerschaft freier Träger der Jugendhilfe besteht bereits die Regelung, dass Kinder mit erhöhten Förderbedarf und Hilfeplan automatisch von einer psychologischen Fachkraft der regionalen Beratungsstelle betreut wird.

***These 9: Familienangebote brauchen enge Kooperation, um Kinder ohne Tagesbetreuung in Kindertagesstätten zu vermitteln***

Die Familienangebote erreichen auch Familien, die keine Tagesbetreuung haben, für die aber eine Kindertageseinrichtung für die kindliche Entwicklung förderlich und notwendig wäre. Hier benötigen die Familienangebote die intensive Zusammenarbeit mit den Kindertageseinrichtungen und die Unterstützung, Beratung und Vermittlung durch die jeweiligen Kindertagesstätten, damit auch für diese benachteiligten Kinder der notwendige Bedarf gedeckt werden kann.

### **3. Schnittstellen durch Netzwerkorganisation gestalten**

Kooperation und Koproduktion sind die notwendige Grundlage einer gemeinsamen Hilfestellung, die sich an den Bedürfnissen der Familien orientiert. Die vorherigen Thesen sind der Versuch, Hindernisse der Kooperation überinstitutionell zu minimieren.

Gleichzeitig hat sich unsere Gesellschaft aber funktional in Teilsysteme differenziert, deren ursächliche Codierungen binär sind. Die einzelnen Teilsysteme können diesen Code nicht verlassen und müssen Arbeitsweisen anderer Teilsysteme in ihren Code übersetzen. Das Kapital ist der Code des Wirtschaftssystems, Krankheit im System des Gesundheitswesens und Verwirklichungschancen im Erziehungs- und Jugendhilfebereich. Nach Luhmann (1999) sorgt der Code für die Schließung des Systems, Programme für seine partielle Offenheit, da sie dafür sorgen, dass Externes mit einem anderen Code in eigene Operationen eingebaut werden kann, ohne dass das Teilsystem seine eigentliche Codierung verlassen muss. Jedes Teilsystem kann die Welt nur aus seiner Sicht beobachten, die für das System we-



sentlich ist. Gleichzeitig muss die Spannung ausgehalten werden, dass die Umwelt auch aus einer anderen Perspektive betrachtet werden kann. Dieses Wissen ist in den Teilsystemen vorhanden, der eigene Code wird aber als wichtiger betrachtet, da er das Überleben und die Anschlussfähigkeit des Systems an weitere Operationen garantiert. Bei einem Verlust des Quellcodes wird das System nicht mehr weiter existieren: wenn Kapital keine relevanter Quellcode mehr ist, gibt es kein marktorientiertes Wirtschaftssystem; wenn Verwirklichung und gesellschaftliche Teilhabe keine Rolle mehr spielt, dann wird das System der Jugendhilfe nicht weiter existieren.

Gleichzeitig sind die funktionalen Differenzierungen nicht festgeschrieben. Es sind neue funktionale Differenzierungen denkbar, die wichtige neue Leitunterscheidungen treffen werden, genauso wie Teilsysteme sich weiter ausdifferenzieren in Unterteilsysteme, die über den gleichen binären Code verfügen, aber aufgrund begrenzter gesellschaftlicher Mittel in Konkurrenz zueinander stehen. Dies führt zur der Notwendigkeit, das Besondere und Einzigartige des Angebotes innerhalb des Teilsystems darstellen zu müssen und sich beständig gegen neue Unterteilsysteme behaupten zu können als auch als gesamtes Teilsystem sich gegen andere durchzusetzen. Die Teilsysteme sind also keine Monolithe, sondern sind selber in einer internen Konkurrenz: versäulte Angebote der Jugendhilfe untereinander (z.B. ambulante versus stationäre Angebote, ambulante Angebote untereinander), Förderschulen versus Regelschulen, Hauptschulen versus weiterführende Schulen, Fachärzte versus Allgemeinärzte, usw. Dies verstärkt die Abgrenzung untereinander und erhöht die Notwendigkeit, sich zu behaupten, da die Mittel die zur Verfügung stehen, begrenzt sind.

Diese Grundordnung führt dadurch auch zu Verdrängungswettbewerben innerhalb des Helfersystems: ein schwieriger Schüler kann sowohl im Schulsystem, im Gesundheitssystem als auch in der Jugendhilfe Angebote erhalten. Diese können unabhängig voneinander arbeiten, da für sie nur ihr ursprünglicher Quellcode wichtig ist. Ob ein Schüler psychisch krank ist, tangiert primär die Schule nicht, solange er dort funktioniert; ob ein Kind eine Störung mit Krankheitswert hat, tangiert primär das Jugendhilfesystem nicht, da hier nur die nicht gewährleistete Erziehung zum Wohl des Kindes wichtig ist. Wenn es den Systemen nun aber nicht gelingt, die Operationen und Unterscheidungen anderer Systeme zur Kenntnis zu nehmen, dann arbeiten sie parallel nebeneinander, was zu den berühmt berüchtigten vielgestaltigen Helfersystemen insbesondere von besonders belasteten Familien führt. Gemeinsame Kooperation in diesen Fällen muss verbindlich sein, alleine die Frage in welchen Bezügen Familien noch betreut werden, kann hier ein erster Schritt sein.

Die Grundentscheidung zu einem Teilsystem kann von den Nutzern getroffen werden,

intensivere Maßnahmen unterliegen aber der Kontrolle innerhalb eines Systems. Ob eine Spezialbehandlung gezahlt wird, ein besonderes Gymnasium ausgewählt werden kann, eine stationäre Heimunterbringung genehmigt wird, entscheidet das Teilsystem – unter Umständen auch über oder gegen den Willen der Nutzer.

Dabei sind die (Teil-)Maßnahmen von ihrer Notwendigkeit überzeugt und haben die Tendenz zur Vergrößerung und Perfektionierung. Denn durch diese Erweiterung kann in einem Verdrängungswettbewerb die Notwendigkeit des eigenen Systems unterstrichen werden.

Um dies nicht ins Uferlose wachsen zu lassen, werden nun Kontrollmechanismen eingerichtet, die den Nutzen der jeweiligen Systeme nachweisen sollen.

Dies funktioniert quantitativ über die Anzahl der Belegungen oder Beratungen als auch über eine festgestellte Veränderung mit einer Vorher- und Nachermessung. Um diese Kontrollfunktion wahrzunehmen, werden dabei möglichst umfassend Kennzahlen erfasst – je genauer und differenzierter, desto günstiger für das Kontrollsystem. Diese Kontrollsysteme sind die Beobachter zweiter Ordnung für die Teilsysteme, sie beobachten aber auch die anderen Kontrollsysteme. Je mehr genaue Zahlen, je mehr Fakten in Form nachweisbarer Erfolge vorhanden sind, desto überzeugter erscheinen nun der Erfolg der vom Kontrollsystem beobachteten Maßnahmen sowie die Wichtigkeit des Kontrollsystems, die um sich von anderen abzuheben, nun möglichst viele dieser Daten benötigt. Sie legitimiert nun ihre Wichtigkeit und ihren eigenen Ausbau mit der Kontrolle, benötigt aber gleichzeitig die Anbieter zur weiteren Überlebensfähigkeit. Dies führt zum Wachstum von Steuerungsmechanismen.

Das Dilemma der Systemgrenzen kann nur eine nachhaltige Netzwerkorganisation lösen. „Eine Netzwerkorganisation stellt eine auf Wettbewerbsvorteile zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich eher durch kooperative als durch kompetitive und durch relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch meist unabhängigen Unternehmen auszeichnet“ (Bea & Göbel 1999, S. 368).

Der Vorteil dieser Netzwerkorganisation lässt sich gut am Beispiel Familie verdeutlichen: Die individuelle Pluralisierung unserer Lebenswelt bedingt auch in der Folge eine Pluralisierung familialer Lebenswelten:

Sozialer Strukturwandel, Pluralität scheinbar gleichberechtigter Erziehungsvorstellungen, die eine Positionierung erforderlich machen, unterschiedliche familiäre Lebensmodelle, veränderte Freizeitgestaltungen von Kindern und Jugendlichen, Instabilität der Ehe, Entkoppelung biologischer und sozialer Elternschaft, familiäre Erwerbstätigkeit und die damit verbundene Frage der angemessenen Kinderbetreuung, Fragen der Unterstützung der (Groß-)Elterngeneration ...

Einzelne Systeme sind hier mit der Beantwortung von komplexeren Fragen überfordert, da diese sehr schnell die immanenten Systemgrenzen sprengen.

Um diese herausfordernden und komplexen Themen wie zum Beispiel „Familienfreundlichkeit“ aktiv gestalten zu können, ist nun eine neue Organisationsform notwendig, die sich gerade über eine flexible und die Systemgrenzen überschreitende Zusammenarbeit definiert. Die Zusammenarbeit scheitert aber häufig schon an der Angst der Verantwortlichen eines Teilsystems vor Einflussverlust und unzureichenden alternativen Anreizen für eine Kooperation (vgl. Berger 2010). Beim Thema Familie müsste die Kommune die Rolle derjenigen Mitarbeiter/innen im operativen Bereich stärken, die die

Zusammenarbeit fördern, indem sie Projekte oder Prozesse mit den relevanten Akteuren anderer Systeme aktiv fördern und begleiten. Denn bisher konstatieren die einzelnen System Veränderungen innerhalb ihres binären Codes und können die Unterscheidungen anderer Systeme nur unzureichend wahrnehmen.

Auf kommunaler Ebene wäre somit eine Netzwerkorganisation zum Thema familienunterstützende Lebensbedingungen notwendig, die die Zusammenarbeit der großen Systeme Soziales, Bildung, Gesundheit, Wirtschaft und Stadtplanung zu wichtigen Themen der Familie wie z.B. Kindertagesbetreuung, Erziehung u.a.m. verbindlich fordert, fördert und regelt.

#### **Zusammenfassung**

Es wird aus dem Praxisalltag beschrieben, wie in Münchner Kinderkrippen über eine verbindliche Zusammenarbeit mit den psychologischen Fachdiensten der regional zuständigen Erziehungsberatungsstelle ein integriertes Angebot für Familien gestaltet wird.

Daraus folgernd wird über mehrere Thesen generiert, wie diese „best practice“ für alle Kindertageseinrichtungen weiter zu entwickeln wäre.

Im Abschluss wird dargestellt, wie durch eine Netzwerkorganisation über Systemgrenzen hinweg Formern der Familienförderung gestaltet werden können.

**Stichworte:** Krippe, psychologischer Fachdienst, Kindertagesstätten, Netzwerkorganisation, Kooperation, Schnittstellen, Synergieeffekte, gesellschaftliche Teilsysteme

#### **Abstract**

The daily practice is described of the collaboration between a Munich day nursery and the psychological counseling service of a regional family guidance center offering an integrative service for families. Consequently, several theses are generated about how these “best practices” could be further developed for all child day-care facilities. In conclusion, it is shown how forms of family support can be shaped through a cross-system network organization.

**Key words:** Day nursery, psychological counseling service, child day-care centers, network organization, cooperation, interface, synergy effect, social subsystems

#### **Literatur**

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen & Staatsinstitut für Frühpädagogik (2006): Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Düsseldorf: Cornelsen Verlag Scriptor.

Bea, Franz Xavier & Göbel, Elisabeth (1999): Organisation: Theorie und Gestaltung. UTB Berger, Roland (2010): Beyond cross-functional collaboration

[http://www.rolandberger.com/media/publications/2010-11-08-rbsc-pub-Beyond\\_cross\\_functional\\_collaboration\\_de.html](http://www.rolandberger.com/media/publications/2010-11-08-rbsc-pub-Beyond_cross_functional_collaboration_de.html) (05.05.12)

Fthenakis, W. E. (2003): Elementarpädagogik nach PISA. Wie aus Kindertagesstätten Bildungseinrichtungen werden können. Freiburg: Herder

Gripp-Hagelstange, Helga (1997): Niklas Luhmann – eine erkenntnistheoretische Einführung. München: Fink.

Keupp, Heiner (2009): Deutscher Bundestag, Drucksache 16/12860

Landesarbeitsgemeinschaft für Erziehungsberatung Bayern e.V. (2009): LAG-Positionspapier: Aufsuchende Erziehungsberatung stärken und ausbauen – Hinweise zu Formen, Konzepten und notwendigen Rahmenbedingungen.

Luhmann, Niklas (1999): Soziale System. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp, 7. Auflage

Peucker, Christian & Riedel, Birgit (2004). Recherchebericht Häuser für Kinder und Familien, Familie, Senioren, Frauen und Jugend & Deutsches Jugendinstitut

**Stefan Näther**, Dipl. Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut, Systemischer Paar- und Familientherapeut, ist Leiter der kommunalen Erziehungsberatungsstellen in München.

**E-Mail:** [mail@stefan-naether.de](mailto:mail@stefan-naether.de)

**Bernhard Kühnl**, Dr. phil., Dipl. Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut, ist Leiter des SOS-Beratungszentrums München, Vorstand der Landesarbeitsgemeinschaft für Erziehungsberatung Bayern und Weiterbildungsreferent im Rahmen der Ausbildung zur Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie.

**E-Mail:** [bernhard.kuehnl@sos-kinderdorf.de](mailto:bernhard.kuehnl@sos-kinderdorf.de)