
Interdisziplinäre Netzwerke als Zukunftsmodell in der Tagesbetreuung

Stephan Rietmann

Es bedarf eines ganzen Dorfes, um ein Kind zu erziehen, formuliert ein afrikanisches Sprichwort. Auch in Deutschland und Europa sind zahlreiche fachliche Institutionen damit befasst, Betreuung, Bildung und Beratung für Kinder und ihre Familien zu leisten. Die Regelinstitutionen Kindertageseinrichtung und Familienzentrum werden in ihrer Arbeit durch spezialisierte Fachleute unterstützt. Typische unterstützende Partnerinstitutionen sind Pädiatrie, Logopädie und Ergotherapie aus dem System der gesundheitlichen Versorgung und Erziehungs-, Familien- und Spezialberatungsstellen aus dem System der Kinder- und Jugendhilfe.

Die frühpädagogischen Akteure nehmen in vernetzten Arbeitsstrukturen zunehmend eine kontextuelle, systemische Perspektive ein und entsprechen damit den hochgradig vernetzten Prozessen der Entwicklung eines Kindes und seiner Familie. Übergeordnetes Ziel der Zusammenarbeit ist es, gesundes und sozial integriertes Aufwachsen zu unterstützen, gemeinsam allgemeine und spezifische Prävention zu leisten und frühzeitig Störungen zu erkennen und diese, soweit möglich, zu beheben. Es besteht dazu ein umfangreiches Hilfs- und Unterstützungsangebot mit Spezialkompetenzen, das bedarfsweise zusammenwirkt (vgl. Rietmann 2008).

1 Beispiele für interprofessionelle Netzwerke

Für frühpädagogische Fachlichkeit sind Kompetenzen zur Gestaltung kooperativer interprofessioneller Prozesse inzwischen essentiell. Bezogen auf individuelle Kinder, aber auch fallübergreifend, hängt das Gelingen des Gesamtpaketes von Betreuung, Bildung und Beratung wesentlich davon ab, die jeweiligen Spezialkompetenzen integrativ zu bündeln (vgl. Wiedebusch in diesem Band). Ist fachliche Zusammenarbeit in der Vergangenheit oftmals auf Einzelfälle beschränkt gewesen, so ist sie inzwischen vielfach unverzichtbarer Regelfall guter Praxis. Bedarf und Praxis organisatorischer Vernetzung im Dienste einer integrierten Entwicklung von Kindern lassen sich beispielhaft an zwei unterschiedlichen frühpädagogischen Praxisanforderungen illustrieren, am kindlichen Spracherwerb und am Beispiel von Kindeswohlgefährdung. Im Fall des Spracherwerbs handelt es sich um ein Thema, das sich jedem Kind und damit jeder Einrichtung

stellt. Daher kann man es als Regelaufgabe beschreiben, für die jede Kindertageseinrichtung und jedes Familienzentrum qualifiziert sein muss (vgl. den Beitrag von Wiedebusch in diesem Band). Auf der anderen Seite betrachten wir Fälle von Kindeswohlgefährdungen, die eine vielfach krisenhafte Sondersituation darstellt, in der ein erhöhter Anspruch an funktionierende Kooperationsroutinen vorliegt.

Beispiel 1: Interprofessionalität und Sprachentwicklung

Für eine erfolgreiche Sprachentwicklung müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein, damit Kinder vom ersten Schrei zum ersten Wort finden (vgl. z.B. Papousek 2001). Kindliche Sprachentwicklung verläuft als ein vernetzter biopsychosozialer Prozess, der an vielen Stellen irritierbar ist. Leicht können dabei Störungen eintreten. Für Lese- und Rechtschreibschwächen, die in der Grundschule von Schulpsychologen oder Erziehungsberatern festgestellt werden, finden sich frühe Auffälligkeiten in der Rückschau oftmals bereits in kindlichen Sprachentwicklungsverzögerungen. Eine frühe Erkennung und Behebung dieser Probleme und deren Ursachen sind für den Spracherwerb erfolgskritisch.

Von Lese- und Rechtschreibschwächen betroffene Kinder machen wegen gravierender Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ihren Teilleistungsstörungen oftmals belastende Erfahrungen. Im schlimmsten Fall kann die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ernsthaft beeinträchtigt sein. Eltern dieser Kinder erfahren den Druck eines Schulsystems, das auf diese Schwierigkeiten nur eingeschränkt verändernden Einfluss, oft nicht einmal die wünschenswerte Rücksicht nehmen kann. Die Jugendhilfe sieht sich im Zusammenhang mit dem §35a des Kinder- und Jugendhilfegesetzes mit kostenträchtigen Fallverläufen konfrontiert.

Früherkennung und -intervention können dazu beitragen, problematische Entwicklungen zu bemerken, diese mit geeigneten Fördermaßnahmen zu verhindern oder in ihren Auswirkungen zu mildern. Vernetzt arbeitende Strukturen haben in diesem Problemfeld daher einen hohen Stellenwert. Dafür ist interprofessionelle Zusammenarbeit von Erzieherinnen, Kinderärzten, Psychologen, Pädagogen, Logopäden und weiteren Fachleuten zwingend.

Beispiel 2: Interprofessionalität bei Kindeswohlgefährdung

Im Fall einer Kindeswohlgefährdung sind Kinder emotionaler, körperlicher oder sexueller Gewalt ausgesetzt, was ihr Wohl ernsthaft gefährdet (vgl. Körner/Deegener 2011). Bei diesem Thema sind Kooperationsprozesse in interprofessionellen Netzwerken besonders anspruchsvoll, weil Fachleute aus Institutionen in solchen Fällen unterschiedlichen Aufträgen und Rationalitäten verpflichtet sind. Neben Akteuren aus der Kinder- und Jugendhilfe sind Gesundheitsversorger, Justiz und Polizei beteiligt. Ziele, Arbeitsweisen und Selbstverständnisse der be-

teiligten Experten unterscheiden sich erheblich, so dass die institutionellen und professionellen Kontraste zwischen den Netzwerkpartnern ausgeprägt sind. Die Orientierung des fachlichen Handelns am Ziel des Kindeswohls, wie sie in der Kinde- und Jugendhilfe als Handlungsmaßstab gilt, trifft beispielsweise auf die polizeiliche Aufgabe der Wahrheitsfindung und Ermittlung eines Täters. Das Prinzip der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme einer Beratungsstelle trifft auf die Möglichkeit eines Familienrichters, eine Entscheidung auch gegen den Willen von Eltern herbei zu führen. Nicht immer folgen Hilfen pädagogischen Leitideen von Freiwilligkeit, vielmehr kann es auch zur Anwendung von Zwang kommen.

2 Merkmale interprofessioneller Netzwerke

Die Unterschiede zwischen einer professionellen und einer interprofessionellen Betrachtungsebene sind erheblich, wie es in der Tabelle 1 veranschaulicht werden soll.

Tabelle 1 Unterschiede zwischen der professionellen und interprofessionellen Perspektive (Quelle: modifiziert nach Rietmann 2008).

Fokus	Professionelle Perspektive	Interprofessionelle Perspektive
Handlungsstruktur	zumeist dyadisch verfasste Realität (Dienstleister und Kunde) mit professionellem und institutionellem Blick	mindestens triadisch verfasste Realität (Dienstleister, Kunde, andere Dienstleister) mit hoher Aufgaben- und Dienstleistungsorientierung
Handlungskontext	Dienstleistung erfolgt im weitgehend geschlossenen Kontext	Dienstleistung erfolgt im weitgehend öffentlichen Kontext und wird damit vergleichbar
Aufgabe und Rolle	definierte Aufgabe, Rolle und Verantwortlichkeit	Aufgabe, Rolle und Verantwortlichkeit bedarf vermehrter Aushandlung
Funktionsniveau	kompetente, tiefgründige thematische Problemlösung	geschlossene, tiefgründige und breiten-wirksame, abgestimmte Handlungskette
Adressaten	erhalten eine spezifische Dienstleistung	erhalten eine komplexe und integrative Dienstleistung
Gesamtsystem	spezialisierte Dienstleistung	Vernetzung spezialisierter Dienstleistungen mit Mehrwert
Steuerung	autonome institutionelle Regulierung von Aufgaben und Ressourcen	koordinierte und interaktive Regulierung von Aufgaben und Ressourcen

Interprofessionelle Netzwerke können als Handlungssituation skizziert werden, die nach Dörner (vgl. 2000) eine Reihe typischer Aspekte aufweisen: Komplexität, Intransparenz, Dynamik, Vernetztheit sowie Unvollständigkeit oder Falschheit der Kenntnisse über die jeweils anderen Systeme. Es lohnt sich daher, bei der Gestaltung von Netzwerken systematische Verbesserungen bei einigen dieser Aspekte anzustreben.

Moderne Gesellschaften basieren auf dem Erfolgsmodell von Arbeitsteiligkeit und funktionaler gesellschaftlicher Differenzierung. Diese zeigt sich in Form von Spezialisierung, Wissenskonzentration und professionell ausdifferenzierter Dienstleistungsentwicklung. Komplexe Sozialsysteme sind operativ geschlossen, wechselseitig intransparent, sie folgen systemspezifischen Leitdifferenzen und betreiben unterschiedlich kodierte Kommunikation (vgl. Willke 1993). Diese Aspekte sind auch für interprofessionelle Netzwerke von frühpädagogischen Einrichtungen bedeutsam. Unterschiedliche Netzwerkpartner sprechen auf verschiedene Leitdifferenzen an, die mit einer Erwartungsstruktur und mit Spielregeln einhergehen und zwischen den Systemen über spezifische Fachsprachen und sonstige Chiffren Grenzen ziehen. Dabei bilden sich gegensätzliche Herangehensweisen aus, die im konkreten Einzelfall zu Differenzen in der Zusammenarbeit führen können. Beispielsweise arbeitet man im Gesundheitswesen mit dem Krankheitsbegriff, was man in der Kinder- und Jugendhilfe vermeidet, um negative Etikettierungen und Ausgrenzungen zu vermeiden.

Problematisch im Hinblick auf integrative Problemlösungen für Kinder und Familien ist, dass mit starker funktionaler Differenzierung und Spezialisierung eine thematische Verengung eintritt, was gegenseitige Abhängigkeiten erzeugt, denn „kein Teilsystem für sich kann die Problematik des Ganzen repräsentieren und lösen“ (Willke 1993, S. 49). Die Zuspitzung der Rationalität eines Teilsystems beinhaltet eher sogar eine Steigerung problematischer Außenwirkungen auf andere Partner: Interventionssysteme tragen durch diese unerwünschten Nebenwirkungen sogar selbst zu Schwierigkeiten bei, die im Sinne der Ziele und Interessen von Adressaten vermieden werden sollten. Ein erschreckendes Beispiel sind Delegationsketten bei sexuellem Missbrauch. Kinder bekommen in diesen Situationen im professionellen Hilfesystem mit einer Vielzahl fachlicher Anlaufstellen zu tun, zwischen denen sich Delegationen ergeben (vgl. Fegert et al. 2001). Dies führte in der genannten Studie zu immer neuen Untersuchungen und Explorationen, was eine wesentliche Problematik des institutionellen Umgangs mit sexuellem Missbrauch darstellt. Für die betroffenen Kinder sind damit erhebliche Missstände verbunden: Von 47 sexuell missbrauchten Mädchen mussten 45% innerhalb der Aufdeckungsphase vier bis sechs Institutionen kontaktieren, bei 26% waren es sieben bis zehn Institutionen. Bei der Analyse derartiger Delegationsket-

ten zeigen sich unbearbeitete Schnittstellen als bedeutsam, Informationsprobleme fachlicher Stellen treten zu Tage, ferner spielen Ansehens- und Machtfragen der beteiligten Fachleute und Institutionen eine bedeutende Rolle (vgl. Rietmann 2007). Die funktional differenzierten Feldzugänge der beteiligten Institutionen selbst können eine wesentliche Kooperationshürde darstellen.

Der in einem interprofessionellen Netzwerk angestrebten Kooperation kann, wie wir hier am Beispiel des sexuellen Missbrauchs gesehen haben, in der Praxis die Erfahrung entgegen stehen, dass die Zusammenarbeit in der Umsetzung schwierig ist. Schweitzer (vgl. 1998) begründet Kooperationsprobleme im Sozialsystem damit, dass zwischen den beteiligten professionellen Systemen erhebliche Zieldivergenzen hervortreten. Die starke funktionale Spezialisierung erzeugt für die Netzwerkpartner Probleme der Unübersichtlichkeit und Intransparenz und kann zu inkompatiblen Strategien gegenüber demselben Klienten führen. Hinzu kommt, dass die Erledigung von Aufgaben, zu deren Bearbeitung eine Institution geschaffen wurde, nur einen Teil von deren Wirken ausmacht. Nebenher verfolgen Institutionen offenbar Eigeninteressen, was sich auf das Netzwerk auswirkt. Typische Eigeninteressen sind: Existenzsicherung über die Zeit, Kontrolle von Ressourcen und Macht. Jede Profession erschafft eine Sprache zur Problembeschreibung und -erklärung und erzeugt eine Vielzahl an Problemen, die sie identifiziert. Das beinhaltet auch eine Zunahme an Kontrolle und Machtausübung (vgl. Gergen 2002, S. 56 f.). Experten arbeiten üblicherweise an der Lösung von Teilproblemen, ohne den Blick auf andere relevante Faktoren zu richten oder ihn darauf richten zu können. Diesen Teil ihrer eigenen sektoralen Expertise erledigen sie in der Regel kompetent. Bei einem interprofessionellen Vorgehen sollen darüber hinaus auch für zusammenhängende Probleme Verantwortlichkeiten wahrgenommen und Kompetenzen bereitgestellt werden. Professionelle Unterschiede, verschiedenartige Finanzierungssysteme oder unterschiedliche Steuerungssysteme sollen für den Bedarf des Einzelfalls gebündelt werden.

Zusammengefasst lässt sich konstatieren, dass Experten in einem interprofessionellen Netzwerk nicht alleine nach dem Primat der Aufgabe handeln, sondern bei ihrer Tätigkeit den Spielregeln, Codes und Bedingungen der eigenen Profession und Institution folgen müssen. Daraus ergeben sich vielfach Probleme, die in der Kooperation negative Auswirkungen haben können. Untersuchungen zeigen, dass Menschen kognitive Grenzen haben, wenn Komplexität zu groß wird. Mit steigender Vernetztheit sinken Steuerungsleistungen und Systemwissen (vgl. Funke 2003). Ferner bestehen prinzipielle Schwierigkeiten, die das Systemmerkmal zeitverzögerter Rückmeldung betreffen. Solche Verzögerungen erschweren es, Eingriffseffekte spürbar zu machen. Rationaler Steuerung wird zwar unterstellt, dass sie kalkulierbar sein soll und zu angestrebten Effekten führt. Aus der

Psychologie menschlicher Problemlösung weiß man, dass diese Rationalität offenbar begrenzt ist: „Man löst nicht die Probleme, die man lösen soll, sondern die, die man lösen kann“ (Dörner 2000, S. 90). Die vernetzte Entwicklung eines Kindes erfordert jedoch eine fachliche Vernetzung, die es vermag, integrative Angebote zu erzeugen. Genau dies soll der interprofessionelle Ansatz leisten (vgl. Wulfekühler in diesem Band).

3 Gestaltungsaufgaben in Netzwerken

Partner in Netzwerken fungieren als Spezialisten, die ihre Expertise zu einer gemeinsamen Aufgabe beitragen. Neben den für fachliches Handeln beabsichtigten Effekten, können auch unerwünschte Fern- und Nebenwirkungen auftreten. Damit diese möglichst nicht eintreten, sollten diese unerwünschten Faktoren aufmerksam beachtet und als zentrale Gestaltungsaufgabe behandelt werden. Problematische Effekte, die von beteiligten Akteuren ausgehen können, sind vielschichtig:

- Es sind dies verschiedene Steuerungssysteme und Steuerungsphilosophien, damit zusammenhängende Feldzugänge und Finanzierungssysteme (z.B. Kinder- und Jugendhilfe vs. Gesundheitssystem),
- unterschiedliche Aufgaben- und Selbstverständnisse (z.B. pädagogische Perspektive vs. Verwaltungsperspektive),
- Relevanz von Kompetenz, Macht, Prestige und Reputation (z.B. akademische und nichtakademische Berufsgruppen) sowie
- Weisungsbefugnisse zwischen Netzwerkpartnern im Sinne von Dienst- und Fachaufsicht (z.B. öffentlicher Träger vs. freier Träger) oder Eingriffskompetenzen, die ein Jugendamt gegenüber einem Familienzentrum hat.
- Bestehende Systemunterschiede: Freiwilligkeit und Vertraulichkeit bei Inanspruchnahme von Familien- oder Erziehungsberatung stellt sich als sinnvoll dar, weil Veränderungsmotivation nicht ohne innere Zustimmung der Betroffenen angeordnet werden kann. Charakteristika wie Orientierungsprozesse in der Beratung, zeitverzögertes Wirken von Interventionen bei gelungener Beratung oder im extremen Fall das Scheitern von Beratung erschließen sich in ihrer Vielschichtigkeit Außenstehenden nicht ohne weiteres. Die Erwartung von Störungsbeseitigung durch Beratung kann implizit mit Konflikten behaftet sein, wenn Beratung nicht zu leisten vermag, was Zuweiser sich davon versprechen.

- Konkurrenzen von Netzwerkpartnern um Marktanteile und Marktzugänge und Wettbewerb um besonders attraktive und gefragte Partner fördern potentiell Konflikte innerhalb des Netzwerks.

4 Psychologische Hinweise für interprofessionelle Kontexte

Interprofessionelle Zusammenarbeit beinhaltet nach Defila und Di Giulio (vgl. 1996) wiederkehrende Probleme, die im Kern mit Kommunikations- und Sprachschwierigkeiten zusammen hängen. Realität wird durch Fachsprachen und professionelle Chiffren professions- bzw. disziplinspezifisch strukturiert. Damit gehen mangelndes Verständnis anderer Disziplinen und gegenseitige Vorurteile einher. Diskursive Prozesse, Kommunikation und Dialog stellen einen Versuch dar, unterschiedliche Rationalitäten und Interessen der Partner in Verhandlungssystemen aufzuheben. Zur Verfahrensgestaltung systemischer Diskurse liefert die psychologische Forschung Erfahrungen und Befunde aus informellen Diskursverfahren und mediationsähnlichen Diskursen in Großgruppen (vgl. z.B. Fietkau 2000). Diese Erkenntnisse könnten TransfERNutzen für interprofessionelle Netzwerke haben.

Ein schönes Modell des Dialoges von Interessengruppen ist das niederländische *Overleg* (vgl. Schürings 2003, S. 41). Der Begriff wird mit Verhandlung übersetzt, eher ist jedoch eine gemeinsame Vorüberlegung bezeichnet. In einer offenen Beratschlagung mehrerer Parteien steht der Austausch von Ideen und Meinungen im Vordergrund, zu denen eine zunächst nur relativ vage Übereinkunft erzielt werden soll und noch kein verbindlicher, konkreter Beschluss. Der Weg zu einer Vereinbarung wird Schritt um Schritt gegangen. Diese Art der Kommunikation, Konsultation und Konsensfindung wird als *Overleg-democratie* bezeichnet. Es ist Teil des für seine Pragmatik bekannten niederländischen Poldermodells (vgl. Schürings 2003), wo es seine Qualität in administrativen und politischen Prozessen unter Beweis gestellt hat.

5 Beispiel für ein Training zur Kooperation in interprofessionellen Netzwerken

Abschließend wird ein seit mehreren Jahren erfolgreicher Ansatz eines interprofessionellen Netzwerkes von Experten dargestellt, bei dem Ziele des Kinderschutzes verfolgt werden, um einen praxisnahen Eindruck interprofessioneller Ar-

beitsweisen zu vermitteln. Seit 2005 finden im Kreis Borken (Westmünsterland) zweimal jährlich Schulungen für Erzieherinnen und Lehrkräfte aus Schulen zur Erkennung und zum Umgang mit Kindeswohlgefährdung und häuslicher Gewalt statt. Dabei referieren an sieben, über ein halbes Jahr verteilten, Schulungsterminen Fachleute aus verschiedenen Bereichen:

- Vertreter/innen der Kinder- und Jugendhilfe (Jugendämter, Erziehungsberatungsstelle, Ärztliche und psychosoziale Beratungsstelle bei Misshandlung),
- der Justiz (Familienrichter und Fachanwältin),
- der Medizin (niedergelassene Pädiaterin und Fachärztin für Pathologie und Rechtsmedizin) sowie
- der Polizei (Kriminalpolizist und Opferschutzbeauftragte) stellen ihren Fallumgang einschließlich der Chancen und Grenzen des eigenen Vorgehens dar.

Inzwischen haben nahezu 250 Fachleute an den Schulungen teilgenommen. Zusätzlich findet seit einigen Jahren eine anonyme Fallberatung für Absolventen der Schulung statt, in der in einer Gruppe von zehn Teilnehmenden mit zwei erfahrenen Beratern in sechs Terminen im monatlichen Abstand über problematische Fälle beraten wird. Zur Anregung der Eigenentwicklung und zur Qualitätssicherung für das Organisationsteam erstellen die Teilnehmenden eine Fallreflexion, für die sie zum Abschluss der Veranstaltung ein Zertifikat erhalten. Dokumentiert werden typische Fallverläufe sowie interprofessionelle Prozesse innerhalb des fachlichen Netzwerkes. Die Organisation der Veranstaltung wird seit Jahren von einer interprofessionellen Arbeitsgruppe, an der unter anderem Pädagogen, Psychologen und Polizisten beteiligt sind, wahrgenommen. Das Team der Referentinnen und Referenten aus den heterogenen Professionen und Institutionen ist seit Beginn an kontinuierlich dabei und führt neben der mehrmonatigen Veranstaltung jeweils im Herbst noch eine terminlich verdichtete Blockveranstaltung durch.

Durch diese intensive Zusammenarbeit kennen die Partner sich untereinander, sowohl was die bei Kindeswohlgefährdung tätigen Experten angeht, als auch die Erzieherinnen und Lehrerinnen und Lehrer aus den Schulen. Dies schafft Transparenz über Arbeitsweisen und Ansprechpartner, es fördert Informationsflüsse und erleichtert die Zusammenarbeit. Dieses interprofessionelle Netzwerk ist somit in der Lage, einen Mehrwert für Kinder und Familien zu leisten.

Literatur

- Defila, R. & Di Giulio, A. (1996): Voraussetzungen zu interdisziplinärem Arbeiten und Grundlagen ihrer Vermittlung. In: Ph. W. Balsinger, R. Defila & A. Di Giulio (Hrsg.): Ökologie und Interdisziplinarität – eine Beziehung mit Zukunft? Wissenschaftsforschung und Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit. Berlin, S. 125-142
- Dörner, D. (2000): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek
- Fegert, J. M./ Berger, C./Klopfer, U./Lehmkuhl, U./Lehmkuhl, G. (2001): Umgang mit sexuellem Missbrauch. Institutionelle und individuelle Reaktionen. Forschungsbericht. Münster
- Fietkau, H.-J. (2000): Psychologie der Mediation. Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Funke, J. (2003): Problemlösendes Denken. Stuttgart
- Gergen, K. J. (2002): Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart
- Körner, W./Deegener, G. (Hrsg.) (2011). Erfassung von Kindeswohlgefährdung in Theorie und Praxis. Lengerich
- Papousek, M. (2001): Vom ersten Schrei zum ersten Wort. Anfänge der Sprachentwicklung in der vorsprachlichen Kommunikation (3. Nachdruck der Erstauflage von 1994). Bern
- Rietmann, S. (2007): Aushandlungen bei Kindeswohlgefährdung. Entscheidungsrationale Risikokommunikation, Interventionsstrategien. VDM
- Rietmann, S. (2008): Das interdisziplinäre Paradigma. Fachübergreifende Zusammenarbeit als Zukunftsmodell. In: Rietmann, S./Hensen, G. (Hrsg.): Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell. Wiesbaden, S. 39-57
- Schweitzer, J. (1998): Gelingende Kooperation: systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim/München
- Schürings, U. (2003): Zwischen Pommes und Praline. Mentalitätsunterschiede, Verhandlungs- und Gesprächskultur in den Niederlanden, Belgien, Luxemburg und Nordrhein-Westfalen. Münster
- Willke, H. (1993): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim/München

Interprofessionalität in der Tagesbetreuung

Module zur Gestaltung von Netzwerkpraxis

Wulfekühler, H.; Wiedebusch, S.; Maykus, S.; Rietmann,
S.; Renic, M. (Hrsg.)

2013, X, 232 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19589-6