



# **Familienzentren NRW: Qualitative Ergänzungsstudien zur Weiterentwick- lung von Einrichtungen nach der Pilotphase**

## **Arbeitsbericht 6 der wissenschaftlichen Begleitung**

Gabriele Meyer-Ullrich  
unter Mitarbeit von Sylvia Siems

Berlin, November 2008

## Inhaltsverzeichnis

Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts „Familienzentrum Nordrhein-Westfalen“ ein Überblick.	4
Kurzfassung der Ergebnisse .....	12
1 Einleitung .....	18
2 Methodisches Vorgehen .....	18
3 Ergebnisse .....	21
3.1 Beratungsangebote .....	21
3.1.1 Offene Sprechstunden und andere Angebote .....	21
3.1.2 Finanzierungsmodelle für die Beratung .....	23
3.1.3 Hilfestellung durch Beratung .....	24
3.1.4 Unterschiedliche Zugänge je nach Sozialraum .....	28
3.1.5 Kollegiale Beratungen für das Team .....	28
3.1.6 Hausbesuche .....	29
3.1.7 Kooperationen im Gesundheitsbereich .....	30
3.1.8 Fazit .....	32
3.2 Bildungsangebote .....	32
3.2.1 Elterncafés als wichtige Informations- und Kontaktbörsen .....	33
3.2.2 Themenkataloge und Nachfrage .....	33
3.2.3 Bildungsangebote zwischen Niederschwelligkeit und Übersättigung .....	35
3.2.4 Eine Angebotskette hat Auswirkung auf den Stadtteil .....	37
3.2.5 Beteiligung von Vätern .....	40
3.2.6 Kursangebote für Eltern mit Kindern unter 3 Jahren .....	40
3.2.7 Räumliche Infrastruktur setzt Grenzen .....	41
3.2.8 Angebote für Zuwanderungsfamilien .....	42
3.2.9 Öffnung nach außen .....	43
3.2.10 Erfolgsevaluation der Bildungsangebote .....	43
3.2.11 Fazit .....	44
3.3 Management des Familienzentrums .....	45
3.3.1 Zeitlicher Aufwand für das Familienzentrum .....	45
3.3.2 Veränderungen im Zuge der Umsetzung des KiBiz .....	46
3.3.3 Fazit .....	48
3.4 Teambeteiligung .....	49
3.4.1 Beteiligung der Teams – eine Aufgabe der Personalführung .....	49
3.4.2 Arbeitsteilung im Team .....	51
3.4.3 Fortbildungsinteressen und Supervision .....	52
3.4.4 Fazit .....	53
3.5 Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	53
3.5.1 Notfallbetreuung .....	54
3.5.2 Änderung der Öffnungszeiten .....	54
3.5.3 Fazit .....	55
3.6 Kindertagespflege als Zukunftsthema .....	56
3.6.1 Funktion der Familienzentren im Bereich der Tagespflege .....	56
3.6.2 Sozialraumspezifische Nachfrage nach Kindertagespflege .....	57
3.6.3 Qualifizierung von Tagesmüttern .....	57
3.6.4 Tagesmüttertreff .....	58
3.6.5 Kindertagespflege als Dienstleistung im kommunalen Auftrag .....	59
3.6.6 Fazit .....	60

3.7 Vernetzung und Kooperation.....	60
3.7.1 Ermittlung des Handlungsbedarfs .....	60
3.7.2 Entwicklung der Kooperation.....	60
3.7.3 Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern .....	61
3.7.4 Fazit.....	62
3.8 Öffentlichkeitsarbeit und Außenwahrnehmung des Familienzentrums.....	63
3.8.1 Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit .....	63
3.8.2 Öffentlichkeitsarbeit bringt „Laufkundschaft“ .....	64
3.8.3 Kritische Elternschaft.....	65
3.8.4 Fazit.....	65
3.9 Unterstützung durch den Träger .....	66
3.9.1 Unterstützung durch Fachberatung, Koordinatorin oder andere Verantwortliche.....	67
3.9.2 Trägereigene Netzwerke und Facharbeitskreise .....	67
3.9.3 Finanzen und Ausstattung.....	68
3.9.4 Fazit.....	68
3.10 Kommunale Steuerung und Beteiligung der Politik.....	69
3.10.1 Beispielhafte lokale Steuerungsmodelle .....	69
3.10.2 Engagement der Jugendämter.....	70
3.10.3 Anerkennung durch die Politik.....	71
3.10.4 Fazit.....	72
3.11 Verbund-Familienzentren .....	73
3.11.1 Pilotverbünde mit gewachsenen Strukturen.....	73
3.11.2 Angebotsgestaltung und Kooperationen .....	74
3.11.3 Vernetztes Denken, auch hinter den Kulissen .....	76
3.11.4 Entlastung von Organisationsaufgaben durch Koordinatoren .....	77
3.11.5 Arbeitskontakte zwischen den Verbundpartnern auf Teamebene .....	78
3.11.6 Fazit.....	79
4 Ausblick .....	79
Literatur.....	81

# Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts „Familienzentrum Nordrhein-Westfalen“ – ein Überblick

## Ausgangslage

Etwa ein Drittel der annähernd 10.000 Tageseinrichtungen für Kinder in Nordrhein-Westfalen soll nach dem Willen der Landesregierung zu Familienzentren weiterentwickelt werden (MGFFI 2005). Familienzentren sind Kindertageseinrichtungen, die über das Angebot an Bildung, Erziehung und Betreuung hinaus ein niederschwelliges Angebot zur Förderung und Unterstützung von Kindern und Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und mit unterschiedlichen Bedürfnissen bereit stellen: Familienbildung und –beratung, Verknüpfung mit der Tagespflege, erweiterte Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für die interkulturelle Arbeit und für die Sprachförderung. Damit knüpft Nordrhein-Westfalen an internationale Entwicklungstrends einer familienorientierten Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen an (Stöbe-Blossey, Mierau & Tietze 2008).

Anfang 2006 startete das nordrhein-westfälische Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration (MGFFI) einen Wettbewerb für die Teilnahme an einer Pilotphase, die sich über das Kindergartenjahr 2006/2007 erstreckte (MGFFI 2006). Aus 1.000 Bewerbungen wurden rund 250 Einrichtungen ausgewählt, die Fortbildungen und Coaching erhielten und zum Abschluss mit einem Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ (MGFFI 2007) zertifiziert wurden<sup>1</sup>. Ein Gütesiegel ist ein Zertifikat, das der zertifizierten Institution bestätigt, dass sie bestimmte Qualitätsstandards einhält. Mit dem Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ wurde ein so genanntes konzeptgebundenes System der Qualitätssicherung (Stöbe-Blossey 2008) eingeführt. Es geht dabei nicht um eine Evaluierung der Einrichtung als Ganzes und ihrer allgemeinen pädagogischen Qualität, sondern um die Prüfung, inwieweit die im speziellen Konzept „Familienzentrum“ enthaltenen Leistungen und Strukturen umgesetzt werden. Diese Zertifizierung bildet für die Pilotenrichtungen und alle künftigen Familienzentren die Voraussetzung dafür, eine jährliche Landesförderung von 12.000 Euro zu erhalten.

In den nächsten Jahren sollen jährlich neue Familienzentren hinzukommen, bis die angestrebte Zahl von 3.000 erreicht sein wird. Ein großer Schritt in diese Richtung erfolgte im Kindergartenjahr 2007/08, als in der ersten Ausbauphase 750 weitere Einrichtungen an den Start gingen<sup>2</sup>; weitere 500 kamen zu Beginn des Kindergartenjahres 2008/09 hinzu. Die Einrichtungen werden von den örtlichen Jugendämtern auf der Basis einer Abstimmung mit den örtlichen Trägern ausgewählt und haben jeweils ein Jahr Zeit, um im Vorfeld der Zertifizierung ihr Angebot zu entwickeln.

Das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ enthält insgesamt 112 Merkmale, die sich in vier Leistungsbereiche und in vier Strukturbereiche gliedern (MGFFI 2007). In den Leistungsbereichen werden die einzelnen Angebote definiert, die die Inhalte eines Familienzentrums ausmachen (Beratung und Unterstützung von Kindern und Familien, Familienbildung und Erziehungspartnerschaft, Kindertagespflege, Vereinbarkeit von Beruf und Familie). In den Strukturbereichen werden Strukturen benannt, mit denen eine am Bedarf des Sozialraums orientierte und nachhaltige Angebotsgestaltung unterstützt wird (Sozialraumbezug, Kooperation und Organisation, Kommunikation, Leistungsentwicklung und Selbstevaluation). Um zertifiziert zu werden, muss ein Familienzentrum in jedem Bereich eine Mindestanzahl an Merkmalen erfüllen, wobei unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und damit unterschiedliche Profile möglich sind.

---

<sup>1</sup> Insgesamt konnten in der Pilotphase 261 Familienzentren zertifiziert werden.

<sup>2</sup> Tatsächlich unterzogen sich im Kindergartenjahr 2008/08 713 angehende Familienzentren einer Zertifizierungsuntersuchung. Die Reduzierung kommt u.a. durch den Zusammenschluss von Einzeleinrichtungen zu Verbundfamilienzentren zustande.

## **Wissenschaftliche Begleitung durch PädQUIS**

Die wissenschaftliche Begleitung des Landesprojektes „Familienzentrum Nordrhein-Westfalen“ wurde PädQUIS gGmbH<sup>3</sup> übertragen, und zwar für den Zeitraum vom 01.07.2006 bis zum 30.11.2008. Die Aufgabe beinhaltete neben der wissenschaftlichen Begleitung des Ausbauprozesses der Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren auch die Entwicklung des Gütesiegels. In diesem einleitenden Kapitel geben wir zunächst einen Überblick über die Arbeiten im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung. Die Ergebnisse werden in insgesamt sieben Arbeitsberichten dargestellt, die – je nach Interesse – auch unabhängig voneinander gelesen werden können. Der hier vorliegende Arbeitsbericht 6 ist somit ein Element einer Reihe von insgesamt sieben Berichten, die die wissenschaftliche Begleitung zum Ende des Jahres 2008 vorlegt hat:

Arbeitsbericht 1: Familienzentren NRW: Der Entwicklungsprozess aus der Perspektive von Einrichtungen und Eltern;

Arbeitsbericht 2: Familienzentren NRW: Ausgangslage der Familienzentren der ersten Ausbauphase;

Arbeitsbericht 3: Familienzentren NRW: Die Perspektive der Jugendämter;

Arbeitsbericht 4: Familienzentren NRW: Die Perspektive der Familienbildungsstätten;

Arbeitsbericht 5: Familienzentren NRW: Die Perspektive der Erziehungsberatungsstellen;

Arbeitsbericht 6: Familienzentren NRW: Qualitative Ergänzungsstudien zur Weiterentwicklung von Einrichtungen nach der Pilotphase;

Arbeitsbericht 7: Familienzentren NRW: Allgemeine pädagogische Qualität und die Qualität als Familienzentrum.

## **Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung**

Die wissenschaftliche Begleitung zur Einführung der neuen Familienzentren in Nordrhein-Westfalen hatte zum einen die Aufgabe, die Pilotphase mit den ersten neuen Familienzentren (Piloteinrichtungen) zu evaluieren. Sie sollte zum anderen empirisch gesicherte Erkenntnisse für die weiteren Ausbauphasen der Familienzentren zur Verfügung stellen.

## **Adressaten der wissenschaftlichen Begleitung**

Methodisch richtete sich die wissenschaftliche Begleitung vorwiegend am Konzept der formativen Evaluation aus. Sie will damit einen gestaltungsorientierten Beitrag zur Entwicklung des Projekts „Familienzentrum NRW“ leisten und die daran beteiligten Akteure unterstützen.

Durch das Verfahren der formativen Evaluation war es möglich, bereits während der Pilotphase erste Erkenntnisse in den zum Teil noch offenen Entwicklungsprozess einzubringen und den beteiligten Akteuren die Möglichkeit zu geben, frühzeitig aus den gesammelten Erfahrungen zu lernen. So standen im Herbst 2007 ein Bericht über die Erfahrungen von 26 ausgewählten Piloteinrichtungen sowie empirische Ergebnisse aus der ersten Befragung von Piloteinrichtungen, Bewerbereinrichtungen und einer Vergleichsgruppe von Kindertageseinrichtungen, die keine Familienzentren werden wollten, zur Verfügung (Meyer-Ullrich, Schilling & Stöbe-Blossey 2008). Ebenfalls wurde im Herbst 2007 dem MGFFI ein Bericht zu den Zertifizierungsergebnissen und den Erfahrungen mit dem Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ aus der Perspektive verschiedener Beteiligter vorgelegt (Flöter et al. 2007). Zwischenergebnisse wurden regelmäßig bei unterschiedlichen Veranstaltungen und Gremien präsentiert, etwa im Kontext von Aktivitäten der Wohlfahrts- und der kommunalen Spitzenverbände oder bei

---

<sup>3</sup> Pädagogische Qualitätsinformationssysteme gGmbH, Kooperationsinstitut der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Wolfgang Tietze; in Kooperation mit Dr. Sybille Stöbe-Blossey (Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen) und unter Mitarbeit von Manja Flöter, Viola Hartung-Beck, Hee-Jeong Lee, Gabriele Meyer-Ullrich, Susanne Mierau, Gabi Schilling, Dr. Norbert Schreiber, Sylvia Siems, Verena Sommerfeld und Mareike Strotmann.

Workshops für (angehende) Familienzentren. Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen wurden wiederum genutzt, um Fragestellungen weiterzuentwickeln und Ergebnisse zu interpretieren.

Wir gehen davon aus, dass auch die jetzt vorgelegten Ergebnisse wichtige Informationen und Hilfen für die Weiterentwicklung und den weiteren Ausbau der Familienzentren in Nordrhein-Westfalen liefern.

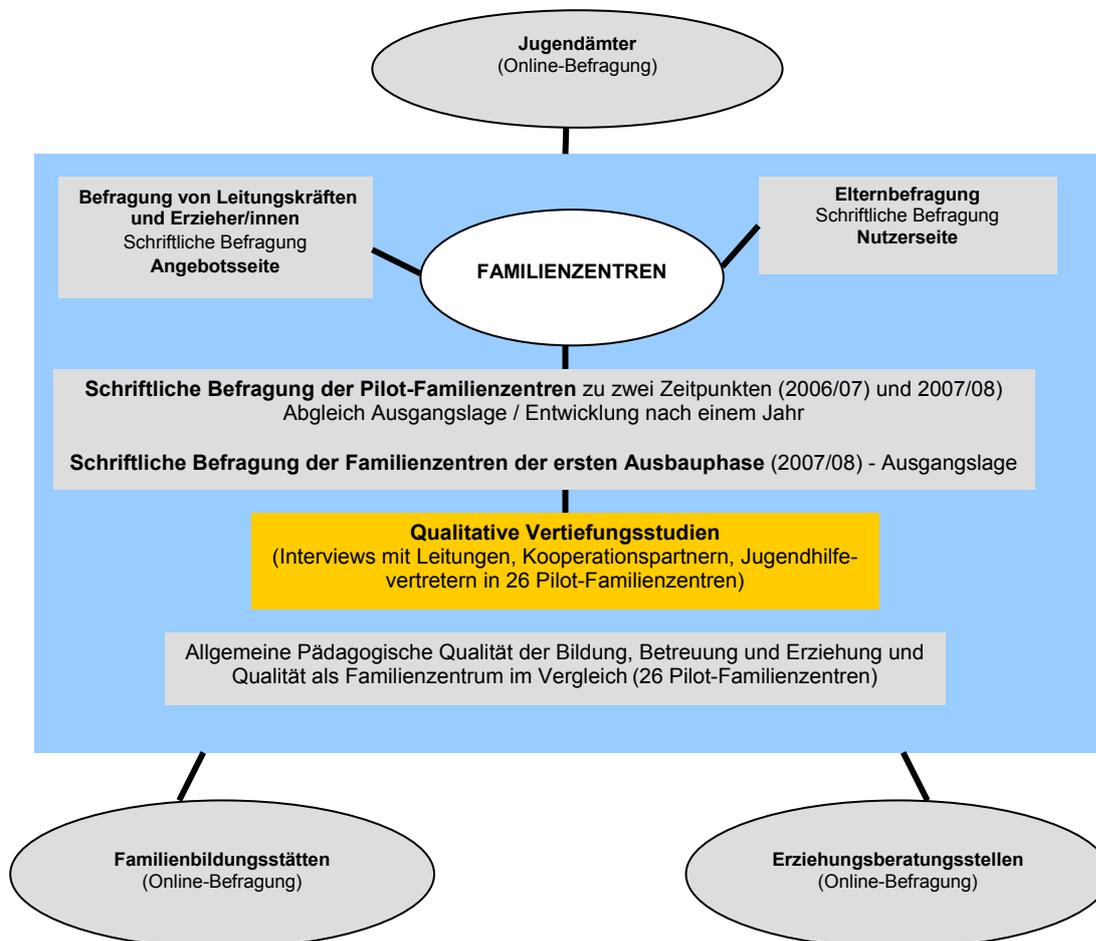
Die wissenschaftliche Begleitung bezog ein breites Spektrum an Akteuren in die Evaluation mit ein, von denen anzunehmen war, dass sie im Entwicklungsprozess von der Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum eine bedeutsame Rolle spielen. Auf der Ebene der Einrichtungen kamen die Leitungen, die Erzieherinnen und die Nutzer der Familien unterstützenden Angebote, die Eltern, zu Wort. Aus dem Umfeld der Einrichtungen wurden wichtige Kooperationspartner der Familienzentren einbezogen: Jugendämter, Familienbildungsstätten sowie Erziehungsberatungsstellen.

### **Untersuchungsansatz**

Die Begleitforschung arbeitete mit einem breiten Methodenspektrum, das es ermöglicht, den Entwicklungsprozess der Familienzentren von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Die quantitativen Analysen auf der Grundlage schriftlicher Befragungen und zum Teil auch auf der Grundlage direkter Beobachtungen wurden mit qualitativ orientierten und mehr auf den einzelnen Fall bezogenen Vertiefungsstudien ergänzt. Querschnittuntersuchungen wurden mit Längsschnittuntersuchungen bei verschiedenen Einrichtungsgruppen kombiniert. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, dass es sich letztlich bei allen Erhebungen um Momentaufnahmen handelt: Die Entwicklung der Familienzentren ist nach wie vor ein kontinuierlicher und auch bei den Piloteinrichtungen keineswegs abgeschlossener Prozess, und auch die jeweilige örtliche Infrastruktur unterliegt ständigen Veränderungen.

Familienzentren sind komplexe Systeme, die in einem Netzwerk mit verschiedenen Akteuren sich entwickeln und arbeiten. Es galt daher einen Untersuchungsansatz zu realisieren, der diese Komplexität berücksichtigt, Gegebenheiten aus der Perspektive der verschiedenen maßgeblichen Akteure thematisiert und zugleich geeignet ist, Entwicklungen in dem dynamischen Feld nachzuvollziehen. Die Hauptelemente dieses Untersuchungsansatzes sind in der Abbildung 2 im Zusammenhang dargestellt. Die Elemente, die im vorliegenden Arbeitsbericht 6 thematisiert werden, sind gelb unterlegt.

**Abbildung 2: Multiperspektivischer Untersuchungsansatz**



Mit diesem Ansatz sind unterschiedliche Thematiken definiert, die hier kurz angerissen werden sollen und in den verschiedenen Arbeitsberichten ausgeführt werden.

### **Ausgangslage angehender Familienzentren der Pilotphase**

Die ersten Familienzentren waren auf der Grundlage eines Wettbewerbs des MGFFI für die Teilnahme an der Pilotphase im Kindergartenjahr 2006/07 ausgewählt worden. Es handelte sich um rund 250 Einrichtungen aus einem Bewerberpool von rund 1000 Einrichtungen. Untersucht werden sollte die Ausgangslage dieser Einrichtungen, die sich in der einjährigen Pilotphase zu Familienzentren entwickeln sollten. Im Mittelpunkt stand dabei neben einrichtungsstrukturellen Gegebenheiten die Frage, inwieweit diese angehenden Familienzentren schon im Vorfeld familienzentrumsspezifische Angebote entwickelt und praktiziert und Kontakte mit potentiellen Kooperationspartnern angeknüpft hatten. Diese Ausgangslage lässt sich nur im Vergleich präzisieren. Deshalb wurde neben den Piloteinrichtungen, die wir bei den Ergebnisdarstellungen als Gruppe A bezeichnen, eine Stichprobe aus den ca. 750 Einrichtungen, die sich auch beworben hatten, aber für die Pilotphase nicht ausgewählt worden waren, zum Vergleich herangezogen (Gruppe B, n = 131). Eine weitere Vergleichsgruppe bildete eine nach Repräsentationsgesichtspunkten rekrutierte Stichprobe von „sonstigen Einrichtungen“, die sich nicht für das Familienzentrumsprojekt beworben hatten und nicht die Absicht hatten, in der näheren

Zukunft zum Familienzentrum zu werden (Gruppe C, n = 139). Wesentliche Ergebnisse dieses Vergleichs zur Ausgangslage sind in dem Transferbericht (Meyer-Ulrich, Schilling & Stöbe-Blossey 2008) beschrieben. Weitere Vergleiche enthält der Arbeitsbericht 1 (Schreiber & Tietze 2008).

### **Ausgangslage angehender Familienzentren der ersten Ausbauphase**

Die Einrichtungen der Pilotphase stellen eine spezielle Population dar, die aufgrund der aktiven Eigenbewerbung durch einen hohen Grad an Selbstselektion gekennzeichnet ist. Es kann nicht mit Selbstverständlichkeit davon ausgegangen werden, dass bei den folgenden angehenden Familienzentren der ersten regulären Ausbaustufe (Kindergartenjahr 2007/08) identische Voraussetzungen vorliegen. Deshalb wurde von den 750 angehenden Familienzentren dieser ersten Ausbaustufe eine Zufallsstichprobe von n = 360 Einrichtungen mit demselben bzw. in einzelnen Teilen nur leicht abgewandelten Instrumentarien wie die Pilot-Einrichtungen befragt, um mögliche Unterschiede oder auch Gleichartigkeiten zu eruieren. Die Ergebnisse dieses **Querschnittsvergleichs** sind im Arbeitsbericht 2 (Schilling & Schreiber 2008) zusammen gefasst.

### **Entwicklungen von Pilot-Einrichtungen und anderen Einrichtungen im Längsschnitt**

Die Ausgangslage angehender Familienzentren ist das Eine, ihre weitere Entwicklung das Andere. Um erste Erkenntnisse über Entwicklungstendenzen zu gewinnen, wurden daher alle drei Gruppen von Einrichtungen, die für die Pilotphase ausgewählten Einrichtungen (Gruppe A), die anderen Bewerbereinrichtungen (Gruppe B) und die Stichprobe „sonstiger Einrichtungen“, deren Ausgangslage zu Beginn der Pilotphase ermittelt worden war, nach ca. 1 ½ Jahren gegen Ende des Kindergartenjahres 2007/08 noch einmal befragt. In dieser längsschnittlichen Betrachtung wird der Frage nachgegangen, wie sich die Pilot-Einrichtungen in ihrer Angebotsstruktur entwickelt haben und wie sie ihren Entwicklungsprozess betrachten. Um das Spezifische der Entwicklung dieser Familienzentren herauszuarbeiten, wird ihre Entwicklung mit der der Bewerbereinrichtungen (Gruppe B) und der Stichprobe „sonstige Einrichtungen“ (Gruppe c) im Vergleich analysiert. Die Ergebnisse sind ebenfalls im Arbeitsbericht 1 (Schreiber & Tietze 2008) dargestellt.

### **Die Perspektive von Erzieherinnen und Eltern**

Die bisher genannten Untersuchungsschwerpunkte stützen sich ausnahmslos auf die Befragung von Einrichtungsleitungen. Ein weiteres Ziel der wissenschaftlichen Begleitung bestand darin, auch die Perspektive von Erzieherinnen als den ersten „Kontaktstellen“ für Eltern und die Perspektive der Eltern als den potenziellen Nutzern Familien unterstützender Angebote selbst zu thematisieren. Zu diesem Zweck wurden bei ausgewählten Piloteinrichtungen und einer Vergleichsgruppe von „sonstigen Einrichtungen“, die keine Familienzentren werden wollten, gegen Ende des Kindergartenjahres 2007/08 jeweils in zwei Kindergruppen pro Einrichtung die Gruppenleiterinnen und die Eltern dieser Kindergruppen befragt. Im Zentrum beider Erhebungen steht die Nachfrage der Eltern nach den Familien unterstützenden Leistungen von Familienzentren. Unter Nachfrage der Mütter und Väter wird dabei verstanden, dass Eltern ein vorhandenes Angebot der Einrichtungen in Anspruch nehmen oder dass sie bestimmte Familien unterstützende Leistungen der Einrichtungen wünschen, welche zurzeit aber noch nicht angeboten werden.

Die **Elternbefragung** bietet die Möglichkeit, die elterliche Nachfrage nach unterschiedlichen familialen und sozialen Hintergründen zu differenzieren. Eine zentrale Untersuchungsfrage lautete in diesem Zusammenhang: Welche Elterngruppen sind in besonderem Maße auf die spezifischen Leistungen von Familienzentren angewiesen und welche Angebote werden jeweils besonders nachgefragt?

Durch die **Erzieherinnenbefragung** können die Angebote Familien unterstützender Leistungen aus der Doppelperspektive von Eltern und Erzieherinnen im Vergleich betrachtet werden. Vor allem aber liegen mit der Erzieherinnenbefragung genauere Informationen dazu vor, wie die Arbeiten für das Familienzentrum im Fachkräfteteam verteilt sind und ob die Erzieherinnen dabei spezielle Aufgaben in den Einrichtungen übernommen haben. Mit den Daten der Erzieherinnenbefragung lässt sich auch ermitteln, inwieweit die Fortbildungsaktivitäten der Fachkräfte auf die besonderen Aufgaben in den Familienzentren zugeschnitten sind. Die Ergebnisse hierzu sind ebenfalls im Arbeitsbericht 1 (Schreiber & Tietze 2008) dargestellt.

### **Kooperationspartner und Kontexte von Familienzentren**

Wie erfolgreich Familienzentren in ihrem Umfeld tätig werden können, hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut sie mit den entsprechenden Institutionen in ihrem Umfeld zusammenarbeiten. Die wissenschaftliche Begleitung befasste sich im Rahmen von Kontextbefragungen speziell mit den örtlichen Jugendämtern und mit zwei Kooperationspartnern, die auch von den Familienzentren selbst als besonders bedeutsam eingeschätzt werden: Familienbildungsstätten und Erziehungsberatungsstellen. In allen drei Erhebungen, die 2008 jeweils als Vollerhebungen dieser Institutionen durchgeführt wurden, stehen die Formen der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Institutionen und den Familienzentren im Vordergrund. Thematisiert werden auch mögliche Probleme der Kooperation sowie Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit.

Durch die Befragung der **Jugendämter** sollte ermittelt werden, inwieweit die Jugendämter die Einrichtungen bei der Zertifizierung und beim Ausbau zu Familienzentren unterstützt hatten. In diesem Zusammenhang ging es auch darum, ob die Familienzentren selbst aktiv geworden waren und die Ämter um Unterstützung gebeten hatten. Thematisiert wird, welche Hilfestellungen die Jugendämter für die angehenden Familienzentren bereit halten, was aus ihrer Sicht die wesentlichen Faktoren für ein erfolgreich arbeitendes Familienzentrum sind, nach welchen Kriterien sie weitere Kindertageseinrichtungen für den Ausbau zum Familienzentrum vorschlagen, wie sie die Gütesiegelkriterien und das Zertifizierungsverfahren bewerten und wie sie die Verteilung der Landesförderung für Familienzentren organisieren. Die in Arbeitsbericht 3 (Schilling 2008a) dargestellten Ergebnisse ermöglichen erste Einschätzungen zu den Effekten der Arbeit von Familienzentren, aber auch zu den bislang erkennbaren Chancen und Problemen im Zuge des Umsetzungsprozesses aus der Sicht der Experten der Jugendhilfe.

Die Befragung der **Familienbildungsstätten** bietet zusätzlich Informationen zu den in den Familienzentren angebotenen Bildungsveranstaltungen, zu ihren Themen und zu ihrer Finanzierung. Mit dieser Erhebung liegen ferner differenzierte Daten zu den personellen und zeitlichen Ressourcen, die für die Bildungsangebote in Familienzentren eingesetzt werden, vor. Arbeitsbericht 4 (Schilling 2008b) gibt darüber hinaus Auskunft über die Formen, Inhalte und Organisation der Zusammenarbeit zwischen Familienbildungsstätten und Familienzentren und beschreibt die Chancen und Probleme des weiteren Ausbaus von Familienzentren aus der Sicht der Familienbildungsstätten.

Durch die Befragung der **Erziehungsberatungsstellen** ergibt sich ein genaueres Bild zum personellen und zeitlichen Aufwand für professionelle Beratungsangebote in den neuen Familienzentren. Die Analyse zeigt die unterschiedlichen Formen der Beratung auf und vermittelt eine Vorstellung von den Elterngruppen, die in besonderem Maße persönliche Erziehungsberatung in Anspruch nehmen. Ermittelt wurde zudem, in welchem Umfang die Kooperation von Beratungsstellen und Familienzentren extern (Arbeitskreise, Jugendämter) begleitet und koordiniert wird. Durch die stärkere Präsenz der Erziehungsberatungsstellen in den Familienzentren wird das Ziel eines niederschweligen Zugangs der Rat suchenden Eltern sukzessive verbessert. Wie dies die Erziehungsberatungsstellen selbst einschätzen, welche Schwierigkeiten und Chancen sich bislang bei der engeren Kooperation mit den Familienzentren ergeben haben, aber auch welche Schwierigkeiten im Hinblick auf den weiteren Aus-

bau von Familienzentren entstehen können, wird in Arbeitsbericht 5 (Schilling & Stöbe-Blossey 2008) vorgestellt.

### **Vertiefungsstudien an ausgewählten Pilot-Familienzentren**

Für Vertiefungsstudien wählte die wissenschaftliche Begleitung 26 Piloteinrichtungen nach Repräsentationsgesichtspunkten aus, an denen qualitativ orientierte Untersuchungen zur Entwicklung zum Familienzentrum durchgeführt wurden. Diese Vertiefungsstudien ergänzen die quantitativen Erhebungen und gestatten es, den Ausbau von Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren am einzelnen Fall genauer zu betrachten.

Grundlage der qualitativen Analysen bilden Interviews mit den Einrichtungsleitungen und ihren pädagogischen Mitarbeiter/inne/n in den Fachkräfteteams. In offener Form befragt werden außerdem Träger der Einrichtungen, Jugendämter, Mitglieder von Jugendhilfeausschüssen sowie Kooperationspartner. Zusätzlich zu den Befragungen sind die Konzepte der Einrichtungen und ihre schriftlichen Dokumentationen der Entwicklung zum Familienzentrum analysiert sowie Sozialraumanalysen zum Umfeld, in dem die Familienzentren tätig sind, durchgeführt worden. Eine erste Übersicht über die Ergebnisse wurde im sog. Transferbericht (Meyer-Ullrich, Schilling & Stöbe-Blossey 2008) veröffentlicht. Der Arbeitsbericht 6 (Meyer-Ullrich 2008) ergänzt diese Informationen um eine Auswertung der (Weiter)Entwicklung im ersten Jahr nach der Pilotphase.

### **Analysen zur pädagogischen Qualität**

Weiter oben wurde ausgeführt, dass das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ ein sog. konzeptgebundenes Gütesiegel darstellt. Es bescheinigt damit ein bestimmtes Qualitätsniveau einer Einrichtung als Familienzentrum. Dieses Gütesiegel macht (bewusst) keine Aussage über die allgemeine pädagogische Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung einer Kindertageseinrichtung, die – neben den Familien unterstützenden Leistungen – als Kernaufgabe jeder Kindertageseinrichtung bestehen bleibt. Um einen möglichen Zusammenhang zwischen beiden Qualitätsbereichen genauer analysieren zu können, hat die wissenschaftliche Begleitung in den 26 Einrichtungen, die für Vertiefungsstudien ausgewählt worden waren, neben der Qualität als „Familienzentrum NRW“ auch Analysen der pädagogischen Qualität nach dem Deutschen Kindergarten-Gütesiegel (Tietze 2008) durchgeführt. Auf diese Weise wird mit Hilfe eines standardisierten Instrumentariums der Stand der allgemeinen pädagogischen Qualität erhoben, also der Qualität einer Einrichtung im Kerngeschäft „Bildung, Erziehung und Betreuung“. Der Vergleich der Ergebnisse dieser Erhebungen mit den Ergebnissen der Gütesiegelprüfung „Familienzentrum NRW“ soll u.a. Auskunft darüber geben, ob und inwieweit diese Qualitäten einander entsprechen. Können nur die Kindertageseinrichtungen Familienzentren werden, die ein außerordentlich hohes Niveau in ihrem Kerngeschäft der Bildung, Betreuung und Erziehung erreicht haben? Oder erreichen Einrichtungen umgekehrt ihren Status bzw. ihre Qualität als Familienzentrum auf Kosten ihrer Qualität im Kernbereich der Bildung, Betreuung und Erziehung der ihnen anvertrauten Kinder? Die wissenschaftliche Begleitung hat auftragsgemäß hierin eine weitere wichtige Forschungsfrage gesehen. Die Ergebnisse hierzu sind im Arbeitsbericht 7 (Tietze, Lee & Schreiber 2008) dargestellt.

### **Kooperationsbereitschaft und Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung**

Bei allen Beteiligten traf die wissenschaftliche Begleitung auf ein sehr hohes Maß an Interesse und Mitwirkungsbereitschaft. Die (angehenden) Familienzentren gewährten uns einen Einblick in ihre Praxis - in ihre Erfahrungen, ihre Erfolge und ihre Probleme. Zahlreiche Kooperationspartner waren bereit zur Teilnahme an Interviews; verschiedene Akteure unterstützten uns mit Anregungen und kritischen Diskussionen bei der Entwicklung von Erhebungsinstrumenten; die Rücklaufquoten lagen bei allen schriftlichen und auch den Online-Befragungen im Vergleich zu anderen Erfahrungen sehr hoch. All dies lässt auf ein großes Interesse am Projekt „Familienzentrum“ und ein hohes Engagement schließen und gibt uns Anlass, allen Beteiligten an dieser Stelle herzlich zu danken.

# Kurzfassung der Ergebnisse

## Fragestellungen der Untersuchung

Zu Beginn der Pilotphase waren 26 Beispiel-Familienzentren ausgewählt worden, in denen zwei Jahre lang qualitative Untersuchungen durchgeführt wurden. Dazu gehörten neben der Auswertung von Dokumenten vor allem Interviews mit den Leitungen, den Teams und Vertreter/innen der Kooperationspartner, Träger, Jugendämter und Jugendhilfeausschüsse. Eine Bilanz der Pilotphase wurde bereits veröffentlicht (Meyer-Ullrich, Schilling & Stöbe-Blossey 2008). In der vorliegenden Studie geht es vor allem um die Entwicklungen seit der Zertifizierung, die auf der Grundlage einer zweiten Interviewserie beschrieben werden.

## Entwicklungen seit der Pilotphase

Die Leistungs- und Strukturbereiche des Gütesiegels werden von den 26 Beispiel-Familienzentren zwei Jahre nach ihrem Start gut abgedeckt. Im Vergleich zu der ein knappes Jahr zuvor erhobenen Zwischenbilanz wird deutlich, dass abermals in allen Bereichen Entwicklungen stattgefunden haben, wobei im zweiten Beobachtungszeitraum insbesondere Verstärkungen und Erweiterungen bereits in Angriff genommener Aktivitäten im Vordergrund standen. Dennoch konnten die Einrichtungen in einigen Bereichen, wie bspw. bei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, durch die Anwendung neuer Instrumente (Elternbefragung), die während der Pilotphase entwickelt worden waren, auch zusätzliche Akzente setzen. Auch in ihrem Sozialraum haben sich die Familienzentren zwei Jahre nach Beginn des landesweiten Projektes gefestigt. Sie sind dort anerkannt und nehmen als Partner im Bereich der Unterstützung von Kindern und Familien einen festen Platz ein.

Einheitliche Muster lassen sich in der Entwicklung nicht vorfinden. Die Familienzentren haben recht unterschiedliche Wege zum Erfolg gewählt und lassen somit auch die gesamte Bandbreite der nach dem Gütesiegel möglichen Leistungsmerkmale erkennen. Insgesamt ist festzustellen, dass die Pilot-einrichtungen nach der Zertifizierung keineswegs „die Hände in den Schoß gelegt“ haben, sondern beharrlich an ihrer Entwicklung arbeiten und den einmal eingeschlagenen Weg weiter verfolgen.

## Beratung in Familienzentren – ein passgenauer Baustein

Das Beratungsangebot in den befragten Familienzentren konnte seit der Pilotphase in allen Einrichtungen fest etabliert und teilweise sogar erweitert werden. Wichtigste Partner sind Erziehungsberatungsstellen, deren Aktivitäten bei dem überwiegenden Teil der Beispiel-Familienzentren vorgefunden wurden. In den meisten Fällen haben sich offene Sprechstunden als niederschwellige Angebote der Erziehungsberatungsstellen bewährt, die regelmäßig zu vorab angekündigten Zeiten von externen Berater/innen in der Einrichtung abgehalten werden. Nur in zwei von 26 Fällen sind die Beratungskräfte nicht regelmäßig, sondern nur bei vorher angemeldetem Bedarf anwesend.

Jede/r befragte Leiter/in kann auf Anhieb meist von mehreren erfolgreichen Beratungsverläufen berichten, deren positive Auswirkungen nicht nur in der Einrichtung spürbar sind, sondern sich vielfach auf die gesamte Familie erstrecken. Mit einem verhältnismäßig geringen Einsatz von wenigen Beratungseinheiten können mit diesem Instrument im Familienzentrum erhebliche pädagogische Wirkungen erzielt werden.

Die befragten Beratungseinrichtungen ziehen ihrerseits ebenfalls eine positive Bilanz ihrer Kooperation mit dem Familienzentrum. Einhellig zeigen sie sich erfreut darüber, dass sie mit Hilfe der Familienzentren eine neue, für sie im Normalfall kaum erreichbare Klientel erschließen konnten. Diesen Eindruck bestätigen die Leiter/innen der Beispiel-Familienzentren insofern, als dass ihrer Meinung nach

die Mehrheit der beratenen Familien ohne das niederschwellig angelegte Beratungsangebot in der Einrichtung den Weg zur Beratungsstelle nicht gefunden hätte.

Beschränkten sich bei der Zwischenbilanz Angebotsengpässe noch weitgehend auf den ländlichen Raum, deutet sich nach zwei Jahren an, dass die Kapazitäten von Beratungsstellen in vielen Städten nicht mehr ausreichen, zumindest wenn es um die Bedarfsdeckung nachfolgender Familienzentren geht. Auf zweierlei Weise wurde darauf reagiert: Teils kümmern sich inzwischen die Jugendämter darum, indem sie Finanzierungsmodelle entwickeln, um ggf. in den Beratungsstellen Personal (meist in Form von Honorarkräften oder befristeten Einstellungen) aufzustocken, teils greifen die Einrichtungen auf freie Anbieter zurück oder finanzieren die Beratungsstunden aus den Mitteln, die ihnen als Familienzentren vom Land zur Verfügung gestellt werden. Parallel entstanden qualifizierte Lotsenmodelle, so dass die Teams mit Hilfe ihrer Übersicht über die Beratungslandschaft und häufig auch unter Zuhilfenahme der nun überall verfügbaren Verzeichnisse Familien entsprechend der Problemlage gezielt weiter vermitteln konnten. Durch das so entstandene Angebot mit Beratungsdiensten in den Familienzentren dürfte sich die dezentrale Versorgung in den jeweiligen Kommunen entscheidend verbessert haben.

Auch die Erzieherinnen und Erzieher berichten davon, dass sie selbst von dem professionellen Austausch mit den Beratungskräften profitieren. So weisen sie darauf hin, dass ihre eigene Sensibilität gegenüber den Problemen der Familien gewachsen ist, Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern nun schneller erkannt und gezielter gedeutet werden, und dass mit Unterstützung der Beratungsstellen schneller und präziser Abhilfe geschaffen werden kann.

### **Familienbildung – kein Selbstläufer**

Wie in kaum einem anderen Leistungsbereich bedienen sich die Familienzentren in der Familienbildung der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und können aufgrund dessen einen deutlichen Zuwachs an Angeboten verzeichnen. Angebote in diesem Bereich setzen eine sorgfältige Sozialraumanalyse voraus, denn Bildungsangebote werden von den Eltern nur bei passgenauem Zuschnitt angenommen. Es hat sich gezeigt, dass das Wohnumfeld – also die Frage, ob es eher durch eine bildungsorientierte Elternschaft geprägt ist oder ob hier vermehrt sozial benachteiligte Familien leben – bei der Themen- und Methodenauswahl Berücksichtigung finden muss, damit die Angebote bei den angesprochenen Familien auf Resonanz stoßen.

Vor allem in Umfeldern mit so genannter bildungsferner Klientel bieten sich niederschwellige Angebote als Türöffner an. Im Einzelfall bedeutet dies eine Absenkung der Gebühren bis hin zur Beitragsfreiheit, eine stärkere Berücksichtigung von Einzelveranstaltungen anstelle von Kursreihen und eine flexible Handhabung der Tageszeiten, zu denen die Veranstaltungen angeboten werden. Bei Angeboten tagsüber bewährt sich zudem eine zusätzliche Betreuung der Geschwisterkinder.

Kurse zur Stärkung der Erziehungskompetenz stellen insofern häufig ein neues Element dar, als dass sie aus aufeinander bezogenen Einheiten bestehen und über einen längeren Zeitraum laufen. In vielen der befragten Einrichtungen reagierten die Eltern zurückhaltend auf angebotene Kursreihen, insbesondere, weil sie sich nicht über einen längeren Zeitraum binden wollten. Vielfach standen auch berufliche Belastungen beider Eltern einem solchen Engagement entgegen. In vielen Fällen wurden daher bevorzugt Einzelveranstaltungen angeboten.

Zu den nicht erziehungsbezogenen Themen zählen insbesondere Angebote mit Gesundheits- und Ernährungsbezug, Kreativ- und Sportangebote. In Einrichtungen mit einem hohen Anteil an Zuwanderungsfamilien nehmen die Angebote zur Sprachvermittlung für diese Familien zu, nachdem hier vermehrt Kooperationspartner gewonnen werden konnten. Dabei hat sich herausgestellt, dass sich Zuwanderungsfamilien durch auf sie zugeschnittene, niederschwellige Bildungsangebote gut ansprechen lassen, vorausgesetzt, die Sprachbarrieren können überwunden werden.

Die Begegnung zwischen den Kulturen ist auch immer wieder Thema von größeren, häufig stadtteilbezogenen Veranstaltungen, wo Familienzentren nicht selten eine zentrale Koordinierungsfunktion einnehmen. Hier werden auch die mittlerweile zahlreichen Kooperationspartner der Familienzentren einbezogen, die sich an Informationsständen bekannt machen und für ihre Angebote in einem Umfeld werben können, das sie sich üblicherweise nicht erschließen. Letztlich setzt die Platzierung von Bildungsangeboten für Familien im Stadtteil ein gutes Werbesystem voraus, an dem Familienzentren, trotz überwiegend guter Verankerung im Stadtteil, noch arbeiten (müssen).

### **Leitungskräfte – Managementfähigkeiten gefragt**

Die Veränderung der fachlichen Anforderungen an die Leitungskräfte von Familienzentren macht vielleicht am besten deutlich, dass auch im Innenverhältnis Veränderungen stattfanden. Die Leiter/innen der Familienzentren verstehen sich immer mehr als Manager/inne/n ihrer Einrichtung. Entsprechend sind sie auf der Suche nach dem geeigneten Rüstzeug, um ihre Funktion zufriedenstellend auszuführen. Die Nachfrage nach Managementseminaren für Leitungskräfte von Familienzentren hat entsprechend zugenommen, insbesondere Fragen des Personalmanagements spielen dabei eine große Rolle. Stärker als früher müssen die Leitungskräfte vorausschauende Planungen initiieren; hinzu kommen Kostenkalkulationen, die von den Trägern teilweise an die Einrichtungen delegiert werden. In der Folge entwickelten sich neue Zeit- und Tätigkeitsmuster für die Arbeitseinsätze in Familienzentren, insbesondere bei den Leiter/innen. Die Aufgaben wechseln schneller, und durch die Vielzahl der Außenkontakte sind Leiter/innen nicht nur häufiger „außer Haus“, sondern müssen sich auch auf anderem Parkett bewegen. In vielen sozialräumlichen Netzwerken nehmen die Leiter/innen von Familienzentren eine hohe Anerkennung ihrer Arbeit wahr.

### **Die Teams – Kompetenz gestiegen**

Während der Entwicklung der Familienzentren zeigte sich die Motivation der Teams auf hohem Niveau, war jedoch mitunter auch sehr schwankungsanfällig. Die Antwort auf die Frage, ob das Team sich für das Familienzentrum engagierte und eine Aufgabenverteilung möglich war, hing nicht zuletzt auch von der kompetenten Personalführung der Leiter/innen ab. Vor allem der Informationsfluss im Team musste gewährleistet sein, umso mehr, als die Aufgabendiversifikation im Team und Arbeitsverdichtungen immer seltener Teambesprechungen ermöglichten, an denen alle teilnahmen.

Nach zwei Jahren ist nun besonders die durch neue Aktivitäten der Familienzentren angestoßene Kompetenzerweiterung in den Teams hervorzuheben. Was von Seiten der Kooperationspartner (z.B. Grundschulen), aber auch von Vorgesetzten oder Jugendamtsvertretungen in Gesprächen anerkannt wurde, hinterließ auch innerhalb der Einrichtung Spuren. Besonders in Gesprächen mit Teams, die bei den Aufgaben des Familienzentrums arbeitsteilig vorgingen, kann nach zwei Jahren ein insgesamt deutlich gestiegenes Selbstvertrauen verzeichnet werden.

### **Kindertagespflege – ein neues Feld**

Kindertagespflege zählte zu jenen Bereichen, mit denen sich die meisten Einrichtungen vor dem Zertifizierungsprozess noch nicht beschäftigt hatten. Erschwerten zu Beginn der Pilotphase vor allem unklare Abstimmungen mit den örtlichen Jugendämtern die praktische Auseinandersetzung mit dem Thema, so wurde im weiteren Verlauf der Entwicklung die Zusammenarbeit mit Tagesmüttern stark von sozialräumlichen Faktoren bestimmt. Die Inanspruchnahme von Kindertagespflege ist nicht zuletzt auch eine Kostenfrage und ist in sozial schwachen Wohnumfeldern daher kaum ein Thema, wohingegen Einrichtungen in gut situierten Wohngenden hier durchaus ein Aktionsfeld fanden.

Die Bandbreite des Engagements in diesem Thema reicht daher von der Bereitstellung von Informationen (was für alle befragten Einrichtungen zutrifft) bis hin zur Übernahme weit reichender Vermitt-

lungstätigkeit im Auftrag des Jugendamtes (die bei einer Einrichtung vorgefunden wurde). Auch wenn sich dieses Thema nicht für alle als in der Praxis relevant darstellt, haben sich die Einrichtungen ausreichend mit Informationen versorgt und unter den Mitarbeiter/innen Spezialist/innen ausgebildet, die für Erstgespräche mit Eltern zur Verfügung stehen. In die Qualifizierung von Kindertagespflegekräften sind dagegen nur zwei der Beispiel-Familienzentren eingebunden.

### **Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Sensibilität erweitert**

Im Themenfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ gab es im Vergleich zur Zwischenbilanz eine relativ dynamische Entwicklung, die vor allem durch die Elternbefragungen ausgelöst wurde, die spätestens im Jahr nach der Pilotphase allerorten stattfanden. Angeregt durch die offen gestaltete Abfrage der gewünschten Betreuungszeiten hatten sich, aus Sicht einiger Einrichtungen, überraschend viele Eltern für Veränderungen der Öffnungszeiten und teilweise auch für neue Ferienregelungen ausgesprochen. Der in einigen Einrichtungen bis dato noch praktizierte – und von den Teams energisch verteidigte – „freie Freitagnachmittag“ gehört nun in den befragten Einrichtungen der Vergangenheit an. Auch Ferienöffnungszeiten wurden überdacht, zumal eine flexiblere Ferienregelung auch den Erzieher/innen entgegen kommt. Allerdings setzte man die Veränderung der Öffnungszeiten oft deshalb nicht direkt um, weil die Auswirkungen der durch das KiBiz eingeführten Betreuungskontingente zum Befragungszeitpunkt noch überall unklar waren.

In einigen Teams kann eine generelle Sensibilisierung für das Thema Vereinbarkeit verzeichnet werden. Insbesondere die Notversorgung von Kindern, deren Eltern aus beruflichen oder anderen Gründen kurzfristig ausfallen, wird in den Einrichtungen in größerem Umfang als zuvor gewährleistet. In seltenen Fällen halten sich die Beispiel-Familienzentren auch für Notfälle aus der Nachbarschaft bereit und versorgen Kinder, bspw. über Mittag, die keinen Platz in der Einrichtung haben.

### **Kooperation und Vernetzung im Sozialraum – das A und O**

Die Familienzentren entwickelten sich in zwei Jahren zu Knotenpunkten neuer sozialräumlicher Netzwerke, in denen die individuelle Förderung von Kindern und eine umfassende Beratung und Unterstützung der Familien im Stadtteil Hand in Hand gehen. Das Thema der Vernetzung und Kooperationen, soviel wurde in der Befragung deutlich, zog sich quer durch die Angebotsstruktur. Insbesondere in den Leistungsbereichen Beratung, Familienbildung und Kindertagespflege stützen sich die Familienzentren auf Partner, mit denen sie die Angebote umsetzen.

Bedarfe des eigenen Sozialraums einzuschätzen, stellte für die meisten Beispiel-Familienzentren auch nach erfolgreicher Zertifizierung noch häufig eine Herausforderung dar. Als besonders hinderlich zeigten sich dabei das Fehlen verlässlicher Daten sowie mangelndes Knowhow, Sozialraumanalysen zu deuten und Bedarfe von Familien daraus abzuleiten. Andererseits entwickelten die Leiter/innen der Familienzentren Vernetzungstalente. Ihnen gelingt die persönliche Verankerung in sozialräumlichen Gremien immer besser. Auch nach dem Ende der Pilotphase erweiterten sich die teilweise bereits sehr umfangreichen Kooperationsnetze der Familienzentren noch. Je häufiger sich die Leitungskräfte in der Öffentlichkeit präsentierten, um so mehr stellen sie fest, dass sie zu gefragten Partnern im Stadtteil geworden sind.

### **Öffentlichkeitsarbeit – neue Technologien „entdeckt“**

Die Verankerung im Sozialraum erleichtert es den Einrichtungen auch, ihre Aktivitäten über die Grenzen der Einrichtung hinaus bekannt zu machen und nach außen darzustellen. Außerdem hatten viele der befragten Beispiel-Einrichtungen im Laufe der Verstetigungsphase Email und Internet für sich entdeckt und nutzen nun immer häufiger auch diese Medien zur Selbstdarstellung oder zur eigenen Information. Die Bereitschaft, neue Technologien einzubeziehen, reichte von der Versorgung aller

Mitarbeiter/innen mit einem eigenen Datenstick, über die Planung, PCs auf Gruppenebene einzusetzen, bis hin zu professionell gestalteten Webseiten oder der Ausstattung des Teams mit Visitenkarten. Flyer oder Informationsbroschüren, die das Angebot anschaulich präsentieren, waren in allen befragten Einrichtungen zur Zeit der Abschlussbefragung vorhanden.

### **Unterstützung durch die Träger – motivierend und entlastend**

Von ihren Trägern fühlen sich die Beispiel-Familienzentren nur teilweise gut unterstützt. Allerdings weisen die Leiter/innen immer wieder darauf hin, welche motivierende Wirkung die von den Trägern erfahrene Wertschätzung während der Pilotphase auf die Teams hatte. Auf konkrete Unterstützung der Träger warteten die Teams oft jedoch vergeblich. In einigen Fällen übernahmen die Fachberater/innen eine wichtige Unterstützungsfunktion, insbesondere, da sie die Einrichtungen mit wichtigen Informationen versorgten, ihnen aber auch bei der Auswahl von Kooperationspartnern oder der Etablierung von Angeboten hilfreich zur Seite standen. Dort, wo Fachberater/innen fehlten, nahmen sich in Einzelfällen Pfarrer oder andere Mitarbeiter/innen des Trägers dieser Aufgabe an. Gut der Hälfte der befragten Einrichtungen kam die Vielfalt der Partner zugute, die sie unter dem Dach des eigenen Trägers fanden. Das erleichterte besonders in der Pilotphase, als formalisierte Kooperationsverfahren allgemein noch recht unbekannt waren, die Abstimmung verbindlicher Vereinbarungen mit den Partnern.

In wenigen Fällen hatten die Träger (meist Kommunen) Koordinator/inn/en damit beauftragt, den Familienzentren praktische Hilfestellungen zu geben und sie in ihrer Entwicklung zu begleiten. Teilweise wurden zu diesem Zweck weit reichende Steuerungsmodelle, meist flächendeckend für alle Familienzentren im Jugendamtsbezirk, aufgebaut.

### **Unterstützung durch Politik – ausbaufähig**

Anders als in der Pilotphase liegt seit Beginn der ersten Ausbauphase die Verantwortung für die Auswahl der nachfolgenden Familienzentren bei den Jugendämtern, die sich deshalb in der Folgezeit intensiver mit den Familienzentren, ihren Aufgaben und Erfolgen beschäftigten. Die Rückmeldungen aus der Kommunalpolitik beschreiben die meisten Leiter/innen als interessiert, aber nicht sonderlich aktiv. In den meisten Jugendhilfeausschüssen stand das Thema mehrfach im Jahr auf der Tagesordnung, in einigen Fällen wurden Familienzentren auch von Politiker/inne/n besucht, meist aufgrund offizieller Ereignisse, bspw. der Zertifikatsübergabe.

Die befragten Vorsitzenden von Jugendhilfeausschüssen bewerten die Landesinitiative Familienzentren durchweg positiv. Verschiedentlich wurden in den Kommunen, meist auf Betreiben der Jugendämter, Steuerungsmodelle zur Unterstützung der Familienzentren entwickelt, die sich im Wesentlichen auf fünf Instrumente konzentrieren:

- Fortbildungsangebote für alle,
- Coaching während des ersten Jahres,
- Personelle Besetzung von Koordinierungsstellen,
- Bezuschussung von Beratungsleistungen,
- „Huckepackverfahren“ für Einrichtungen, die nicht Familienzentrum werden.

Einrichtungen, die in den Genuss kommunaler Steuerungsprozesse kamen, wissen vor allem ihre unterstützende und entlastende Wirkung zu schätzen, insbesondere dann, wenn Koordinator/inn/en beteiligt sind.

### **Verbünde – mehr Aufwand, mehr Möglichkeiten**

Die sechs befragten Verbünde profitieren unterschiedlich von den Synergieeffekten, die sich durch die Verbundstruktur ergaben. Insbesondere die größeren Verbünde hatten nach der Pilotphase vor allem mit dem erheblichen internen Koordinierungsaufwand zu kämpfen. Teilweise waren die regelmäßigen Leitungstreffen vernachlässigt worden, in zwei Fällen standen die externen Koordinator/inn/en nicht mehr zur Verfügung.

Als sehr positiv wird die deutliche Erweiterung von Angeboten beschrieben, von denen – je nach Aktionsradius des Verbundes – gleich ganze Stadtteile oder, wie in einem Fall, ein gesamter Ort profitiert. Für die Eltern und Kinder verbesserte sich das Angebotsspektrum aber auch qualitativ, durch eine Angebotsvielfalt, die nun allen Interessen gerecht werden kann. Die Raumnot, die sich für viele einzeln zertifizierte Einrichtungen als hinderlich darstellte, konnte in den Verbänden deutlich entschärft werden. Für externe Partner ergaben sich insofern Synergien, als sich im Verbund gleich mehrere Ansprechpartner bündelten und thematische Einführungen, Absprachen und Vereinbarungen nur einmal erforderlich waren. Teilweise konnten auch die Arbeitseinsätze der Partner, bspw. im Bereich der Beratung, dadurch reduziert werden, dass nicht jede Einrichtungen mit allen Beratungsleistungen versorgt werden musste.

Als vorteilhaft empfinden die befragten Verbünde das Prinzip der Freiwilligkeit als Basis für ihre Zusammenarbeit. Sie bewerten die Verbundarbeit als Gewinn für das jeweilige Umfeld. Die befragten Vertreter aus Jugendhilfepolitik und Jugendämtern der beteiligten Kommunen betonen ebenfalls die generell positiven Effekte der Verbundsstruktur.

# 1 Einleitung

Schon als Anfang 2006 im Landeswettbewerb Familienzentren 251 Pilot-Familienzentren ausgewählt wurden, zeigte sich, dass die Kindertageseinrichtungen mit höchst unterschiedlichen Voraussetzungen und Konzepten an den Start gingen. Deutlich war auch, dass der Aufbau des neuen Angebotes komplexe Entwicklungsprozesse in jeder einzelnen Einrichtung erfordern würde – sowohl innerhalb der Einrichtung als auch im Hinblick auf die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen. Insofern war es von Interesse, in qualitativer Hinsicht einen Einblick in Strukturen, Konzepte, Entwicklungsprozesse und Erfahrungen der Einrichtungen zu gewinnen.

Zu diesem Zweck wurde zu Beginn der Pilotphase eine repräsentative Auswahl von 26 Pilot-Familienzentren getroffen, die zwei Jahre lang durch Besuche, Interviews, Workshops und schriftliche Kontakte begleitet wurden. Zwischen Dezember 2007 und Juni 2008 wurden mit den Einrichtungsleitungen und in einigen Fällen auch mit weiteren Akteuren Bilanzinterviews durchgeführt. Erkenntnisse aus diesen vielfältigen Kontakten wurden für den hier vorliegenden Bericht aufbereitet. Er ergänzt die im Transferbericht (Meyer-Ullrich, Schilling & Stöbe-Blossey 2008) vorgelegte Handlungshilfe durch Auswertungen von Befragungen und Erfahrungsberichten aus den ausgewählten Beispiel-Familienzentren.

Mit dem vorliegenden Bericht ist die Absicht verbunden, Ergebnisse aus Entwicklungsprozessen, ausgehend vom Pilotjahr, zwei Jahre lang exemplarisch nachzuzeichnen und die wichtigsten Erkenntnisse nachfolgenden Einrichtungen sowie den Jugendämtern, Trägern und Kooperationspartnern zur Unterstützung ihrer Arbeit zur Verfügung zu stellen. Im Zentrum des Berichts steht die Frage, in welcher Weise die Piloteinrichtungen die während der Pilotphase entwickelten Leistungen und Strukturen weiter ausgestaltet haben und wo sich am Ende der zweijährigen Entwicklungszeit gelungene Ansätze in der Umsetzung finden lassen, aber auch, in welchen Bereichen noch Entwicklungsbedarf besteht. Es geht in dem Kontext der hier vorliegenden Auswertung qualitativer Studien in den Beispiel-Familienzentren um die exemplarische Präsentation von Umsetzungserfahrungen und um eine praxisnahe Aufbereitung, so dass (angehende) Familienzentren die Möglichkeit haben, die Erkenntnisse aus diesen Erfahrungen für sich zu nutzen.

## 2 Methodisches Vorgehen

Für die Datenerhebung und -bearbeitung in den 26 Beispiel-Familienzentren wurden qualitative Untersuchungsmethoden genutzt. Einige Grundannahmen qualitativer Sozialforschung werden nachfolgend zusammengefasst und auf den Untersuchungsgegenstand der Beispiel-Familienzentren bezogen.

Fallstudien – im Sinne der exemplarischen Untersuchung von einzelnen Fällen – sind eine klassische Domäne der qualitativen Sozialforschung. Sie rücken mit Methoden wie Interviews und Inaugenscheinnahme die Alltagsrealität des Untersuchungsgegenstandes in den Mittelpunkt. Im Rahmen dieses Forschungsansatzes ist eine bestmögliche Nähe des Forschers zum Untersuchungsgegenstand nicht nur erlaubt, sondern auch gewünscht. Wichtige Voraussetzung etwa für Befragungen ist ein gemeinsames (Hintergrund)- Wissen über den Untersuchungsgegenstand und das Ausräumen von Verständigungsproblemen zwischen Forscher und Beforschten. So sind die Annäherung in der Sprache und ein gemeinsames Verständnis für den Untersuchungsgegenstand wichtige Voraussetzungen dafür, dass Gemeintes im Sinne einer Bedeutungsäquivalenz verstanden wird. (Lamnek 1993: 130)

Qualitative Sozialforschung lässt daher in erster Linie die Befragten zu Wort kommen und beschreibt den Untersuchungsgegenstand aus der Sicht der Akteure. Sie setzt beim Alltagswissen der zu Beforschenden an und rückt so die in der quantitativen Forschung weitgehend vernachlässigte Innensicht ins Blickfeld. Die bestmöglichen Einblicke erreichen qualitative Erhebungen, indem sie sich auf die tägliche Handlungs- und Interaktionspraxis des Untersuchten einlassen und deren Bedeutungsstruktur

erfassen. Um eine höchstmögliche Sensibilität zum Untersuchten und Untersuchungsgegenstand zu wahren, müssen die eingesetzten Befragungskonzepte flexibel gehalten werden.

„Je strukturierter hingegen die Technik der Datensammlung ist, desto unwahrscheinlicher ist das Auffinden neuer Fakten, deren Existenz vorher nicht bereits in Rechnung gestellt wurde, (...). Bei einem unstrukturierten Interview ist die Wahrscheinlichkeit, durch unerwartete Aussagen der Befragten auf Neues zu stoßen, größer als bei Interviews, in denen die Befragten lediglich eine von sechs vorgegebenen Antwortalternativen ankreuzen können.“ (Lamnek 1993: 99)

Mit diesem methodischen Hintergrund wurde gut ein Zehntel der Pilot-Familienzentren (26) zwei Jahre lang durch qualitative Analysen begleitet. Anhand dieser Fallbeispiele sollte die Entwicklung ausgewählter Leistungs- und Strukturmerkmale genauer ermittelt werden. Während in dem Transferbericht die Erfahrungen aus der Pilotphase im Mittelpunkt standen, geht es in dem vorliegenden Bericht vor allem um die nachhaltige Entwicklung in der Folgezeit. Die folgenden Kapitel stellen die Erfahrungen, wie sie zur Zeit der Abschlussbefragungen (zwischen Dezember 2007 und Juni 2008) vorlagen, und die erzielten Umsetzungserfolge bei der Stichprobe der 26 Beispiel-Familienzentren vor.

Die 26 Beispiel-Familienzentren wurden nach folgenden Prinzipien ausgewählt:

- Trägerproporz (etwa gleiche Anteile wie bei den Piloteinrichtungen insgesamt),
- unterschiedlich große Einrichtungen,
- Unterschiede in den Sozialräumen,
- städtische und ländliche Einrichtungen,
- regionale Verteilung,
- Berücksichtigung von Verbundprojekten.

Im oben genannten Sinne fassen die vorliegenden Ausführungen neue Fakten im Entwicklungsverlauf einer kleinen, repräsentativ ausgewählten Einheit von Familienzentren zusammen. Ein Nebeneffekt der überwiegend sehr vertrauensvollen Gespräche war eine kaum zu bewältigende Datenfülle, der in einem langwierigen Bearbeitungsprozess mit sinnvollen Begrenzungen begegnet werden musste. Dabei sollten weniger die Vergleichbarkeit als mehr die jeweils spezifischen Merkmale der einzelnen Einrichtungen in den Mittelpunkt gerückt werden. Die Planung der Bilanzstudien knüpfte an bereits vorhandenes Hintergrundwissen über die Familienzentren und insbesondere die Entwicklung der Beispiel-Familienzentren an, das im Laufe des Pilotjahres durch unterschiedliche Kontakte mit 26 ausgewählten Einrichtungen zustande gekommen war.

Um die Entwicklung der Beispiel-Familienzentren für den vorliegenden Abschlussbericht über einen längeren Zeitraum hinweg dokumentieren zu können, wurde der Kontakt zu den Einrichtungen auch nach Erlangen des Gütesiegels gehalten. Im Spätsommer 2007 fanden in allen vier Regionen Nordrhein-Westfalens so genannte Transferworkshops statt, zu denen neben den Beispiel-Familienzentren auch eine Auswahl jener Einrichtungen eingeladen wurden, die sich als Familienzentrum der ersten Ausbaustufe auf den Weg gemacht hatten. Im Vorfeld der Workshops wurde bei den Beispiel-Familienzentren in ausführlichen Telefonaten der aktuelle Entwicklungsstand abgefragt. Die Beispiel-Familienzentren brachten sich auch mit Impulsreferaten zu ihren jeweiligen Arbeitsschwerpunkten aktiv in die Workshops ein.

Die Bilanzinterviews, auf denen der vorliegende Bericht im Wesentlichen beruht, fanden in den 26 Beispiel-Familienzentren von Mitte bis Ende des ersten Kindergartenjahres (Dezember 2007 bis Juli 2008) etwa sechs bis zwölf Monate nach der Zertifizierung zum Familienzentrum statt. Erneut wurden die Einrichtungsleitungen anhand eines vorstrukturierten Gesprächsleitfadens zur Entwicklung des Familienzentrums befragt, und bei sechs ausgewählten Einrichtungen gab es zusätzlich Telefoninterviews mit Vertreter/innen des Jugendamts, Trägervertreter/innen, den Teams, Kooperationspartnern und den Vorsitzenden der Jugendhilfeausschüsse.

Die nachfolgende Darstellung bietet eine themenorientierte Querschnittsdarstellung zu ausgewählten Themen und ermöglicht so einen Überblick über unterschiedliche Umsetzungsprozesse und Vorgehensweisen, die, abhängig von der jeweiligen Einrichtungsgröße, den sozialräumlichen und räumlichen Gegebenheiten und den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, höchst unterschiedlich verliefen. Sie bietet durch eine teilweise detaillierte Beschreibung von Vorgehensweisen und erreichten Effekten denjenigen Kindertageseinrichtungen, die sich zukünftig auf den Weg zum Familienzentrum machen, eine Orientierungshilfe im Sinne eines Erfahrungstransfers.

## 3 Ergebnisse

Auch nach zwei Jahren kann die Entwicklung der ehemaligen Piloteinrichtungen noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden; nach wie vor befinden sich die zertifizierten Einrichtungen der „ersten Familienzentrumsgeneration“ auf dem Weg, den sie mit viel Energie und Fachwissen meistern. Viele der eingeleiteten Maßnahmen konnten im zweiten Jahr nachhaltig als verlässliches Angebot im Sozialraum verstetigt werden, an anderen Stellen erweist sich die Zielstrebigkeit und Flexibilität von Leiter/innen/n und Teams als Motor für immer wieder neue Entwicklungen. Die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen und Ausstattungen der Beispiel-Familienzentren sind ein Spiegelbild der in der Pilotphase vorgefundenen Einrichtungsvielfalt. Es war uns daher wichtig, auch in den Ergebnissen auf das breite Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten einzugehen und die teilweise sehr kreativen und individuellen Lösungswege der Familienzentren nachzuzeichnen.

Die nachfolgenden Unterkapitel orientieren sich zwar inhaltlich an der Vorgabe des Gütesiegels, folgen ihr aber in Reihenfolge und Darstellung, abweichend vom Transferbericht, nicht. Vielmehr konzentriert sich der nachfolgende Text auf einzelne Bereiche, die sich bereits bei der Zwischenbilanz als entwicklungsträchtig oder auch besonders anspruchsvoll erwiesen haben. Insbesondere interessierten bei den qualitativen Studien auch die Stimmung, die wir in den Einrichtungen bei den persönlichen Besuchen vorfanden, sowie die Sicht von Entscheidungsträgern auf das Thema Familienzentren, die wir anhand von Interviews von unterschiedlichen Akteuren erhoben. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Familienzentren in ihrem jeweiligen Umfeld durch eine neue Angebotsvielfalt weit reichende Wirkungen erzielen und neben direkten Hilfestellungen bei den Familien auch dem Stellenwert der frühen Bildung, Betreuung und Erziehung in den Kommunen zu neuem Aufschwung verholfen haben.

### 3.1 Beratungsangebote

Die Entwicklung einer dezentralen Beratungsinfrastruktur in den Familienzentren ist eines der wesentlichen Ziele des Konzepts „Familienzentrum“. Die Vorgabe aus dem Gütesiegel sah dafür inhaltlich wie auch bezogen auf die zeitliche Struktur unterschiedliche Angebotsvarianten vor. Einer der Kernaspekte aus Sicht der Einrichtungen ist die (monatliche) offene Sprechstunde, die die meisten Pilot-einrichtungen über die Zusammenarbeit mit Erziehungsberatungsstellen sicherstellen. Eine Einbindung anderer Beratungsangebote wie Schuldner-, Trennungs- und Scheidungs- sowie Suchtberatung war von den meisten ebenfalls beabsichtigt, häufig aber erst für einen späteren Zeitraum vorgesehen.

#### 3.1.1 Offene Sprechstunden und andere Angebote

Knapp eineinhalb Jahre nach ihrer Einführung werden die offenen Sprechstunden der Erziehungsberatung von vielen Familienzentren als Erfolgsmodell beschrieben. Meist monatlich, seltener 14-tägig angeboten, sind die Sprechstunden nach anfänglichem Zögern der Eltern mittlerweile in fast allen Einrichtungen ausgelastet, was nicht zuletzt auch auf die intensiven Aktivitäten (Aushänge und persönliche Ansprache der Eltern) der Leiter/innen zurückzuführen ist, die sich intensiv darum bemühen, für die Beratung zu werben. Meist war es, um das Eis bei den Eltern zu brechen, erforderlich, die Beratungskraft mehrfach im Elterncafé vorzustellen. Nur zwei der befragten Familienzentren weisen darauf hin, dass sie aufgrund fehlender Nachfrage zwischenzeitlich wieder von den regelmäßigen Sprechstunden abgerückt sind. In diesen Einrichtungen werden nun Beratungswünsche gesammelt und die Beratungsfachkräfte bei Bedarf angefordert. Ein Beispiel für ein sehr umfassendes Beratungsangebot findet sich im folgenden Kasten:

In einem Familienzentrum finden die Sprechstunden der Erziehungsberatungsstelle 14-tägig statt, Wartezeiten für die Familien gibt es nicht. Da für die Sprechstunden jeweils ein ganzer Tag angesetzt ist, bleibt auch Zeit für spontane Erstgespräche. In der Regel werden diese jedoch geplant und von der Leiterin in einer Liste vorge-merkt. Es können jeweils zwei Termine am Vor- und am Nachmittag belegt werden. Ein System für eine anonyme Anmeldung gibt es noch nicht.

Eltern, deren Kinder sich in der Einrichtung auffällig verhalten, werden von den Erzieherinnen zu einem Erstge-spräch mit der Erziehungsberatung animiert. Es kommen aber auch Eltern in die Sprechstunde, die sich Rat bei anderen Problemen, bspw. mit älteren Geschwisterkindern, holen. Externe Eltern erreicht man aktuell noch nicht, ist aber bestrebt, das Angebot im Sozialraum bekannt zu machen.

Für einen niederschweligen Einstieg soll künftig auch die Beteiligung der Beraterin am Elternfrühstück sorgen, wo sie in unregelmäßigen Abständen zu Erziehungsthemen informieren will. Sie steht darüber hinaus auch im Team zu kollegialen Fallberatungen zur Verfügung und bietet zusätzlich ca. zwei- bis dreimal Mal im Jahr Eltern-abende an. Dieses Angebot wurde vertraglich zwischen der Erziehungsberatungsstelle und dem Jugendamt geregelt und in der Kommune allen Familienzentren bereitgestellt.

Den Aufbau der Kooperation mit der Erziehungsberatungsstelle unterstützt das Jugendamt nicht nur finanziell, sondern auch ganz praktisch. Auf Initiative des Jugendamtsleiters trafen sich die Leitungen von Erziehungsbera-tungsstelle und den drei Familienzentren, um die erforderlichen Beratungskapazitäten zu ermitteln und die prakti-sche Umsetzung für alle einheitlich festzulegen. Qualität und Erfolg des Angebotes sollen künftig regelmäßig bei Auswertungsgesprächen im Jugendamt reflektiert werden. Das Beratungsangebot ist für alle Familien gedacht, auch solche außerhalb der Einrichtungen. Deshalb wurde es im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellt und so einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht.

### ► Offene Sprechstunden als erfolgreiches Modell – eingebunden in gezielte Ansprache der Familien

Bei weniger als der Hälfte der Beispieleinrichtungen trafen wir auf weitere Beratungsangebote wie Schuldnerberatung, Migrationsberatung, Allgemeiner Sozialdienst etc. Häufig wird auch eine Mütter- oder Kurberatung angeboten, und in einigen Familienzentren stehen regelmäßig Hebammensprech-stunden auf der Agenda. In zwei Fällen kann sogar auf eine Hebamme mit eigener Zuwanderungsgeschichte zurückgegriffen werden, wodurch diese Beratungsangebote insbesondere einen guten Zulauf von jungen türkischstämmigen Familien verzeichnen können. Die Einrichtungen halten darüber hinaus neben den offenen Sprechstunden weitere Beratungsangebote qua Vermittlung bereit. Als sehr hilf-reich erwies sich das Verzeichnis der Beratungsstellen, das, abgelegt als Adressenordner oder Hän-gekartei, seit der Pilotphase existiert und immer wieder zu Rate gezogen wird.

Die erzwungenen Karteien bringen es total!“ Das während der Pilotphase angelegte Hängekartesystem bietet dem gesamten Team schnell eine Übersicht über sämtliche Beratungs- und Bildungsangebote in der Umgebung und bewährt sich, wegen der guten Handhabbarkeit, in der Praxis des Familienzentrums fast täglich. Die richtigen Informationen liegen für alle übersichtlich vor und sind im Bedarfsfall schnell zur Hand. Viele Informationen hätten die Eltern früher nicht erreicht, heute dagegen ist es mit einem Handgriff möglich, passgenau Anschriften von Anlaufstellen für Eltern bereitzustellen.

Vor allem profitieren Eltern wie Fachkräfte von den kurzen Wegen, die sich aufgrund breit gefächerter Kooperationen ergaben. Durch die Vernetzung im Stadtteil können die Familienzentren ihren Be-kanntheitsgrad außerdem deutlich erhöhen, so dass sie im Bedarfsfall schnell auf Unterstützung zu-rückgreifen können. Die Familienzentren haben durchweg ein umfangreiches Unterstützungsnetz-werk, das sie zum Wohle der Familien kurzfristig mobilisieren können.

### 3.1.2 Finanzierungsmodelle für die Beratung

Das erste Beispiel im vorigen Abschnitt deutet nicht nur auf die hohe Akzeptanz der Beratung hin, sondern auch darauf, dass die Jugendämter die Versorgung der Familienzentren mit Beratungsangeboten erfolgreich koordinieren. Verstärkt – oder vielfach vielleicht auch erst ausgelöst – wird diese Tendenz durch Engpässe in der Finanzierung. Hinsichtlich der Versorgung mit Beratungsangeboten profitierten die ehemaligen Piloteinrichtungen von ihrem Pionierstatus. Sie waren deshalb zuversichtlich, dass ihnen die Beratungsstellen, trotz der zunehmend signalisierten Kapazitätsauslastung, auch weiterhin erhalten bleiben würden. Spätestens für diejenigen Familienzentren, die in der zweiten Ausbauphase (2008/2009) zur Zertifizierung antreten, könnte es, nach Meinung der befragten Leiter/innen, in Bezug auf die Verfügbarkeit von Stundenkontingenten der Erziehungsberatungsstellen eng werden. Von den befragten Erziehungsberatungsstellen kamen ebenfalls deutliche Signale, wonach sie sich mittelfristig – häufig aber auch schon aktuell – nicht mehr in der Lage sahen, den Beratungsbedarf mit dem Stammpersonal aus dem eigenen Budget abzudecken.

#### ► Wachsende Kapazitätsengpässe bei Beratungsstellen zu erwarten

Alle von uns befragten Beratungsstellen klagen über Kapazitätsengpässe (vgl. dazu Schilling & Stöbe-Blossey 2008). Die Anfragen der (neuen) Familienzentren häufen sich und lassen sich, angesichts der seit Jahren extrem verdichteten Arbeitsanforderungen, aus dem normalen Personal- und Kostenbudget nicht mehr befriedigen. Dies hat zur Folge, dass sich die Intervalle der Sprechstunden, die während der Pilotphase in einigen Fällen noch zweiwöchentlich angeboten werden, verlängerten. Häufig stehen sie jetzt nur noch einmal im Monat im Programm, in vielen Fällen geradezu diametral entgegengesetzt zur Elternnachfrage, denn die wuchs nach den ersten sichtbaren Erfolgen.

In einigen Kommunen trafen wir daher auf neue Finanzierungsmodelle, mit denen die offenen Sprechstunden für alle Familienzentren auch weiterhin sichergestellt werden sollen. Drei Modelle haben sich dabei herauskristallisiert:

#### **Modell 1:**

Die Kommune übernimmt die Finanzierung zusätzlicher Beratungskräfte

- als fest angestellte (Teilzeit-) Kraft,
- als Honorarkräfte nach Bedarf;

#### **Modell 2:**

Das Familienzentrum zahlt die offenen Sprechstunden für sich oder, wie in einem Fall, für alle Kindertageseinrichtungen am Ort, aus den Landesmitteln (ein mehrfach genannter Referenzkostensatz liegt bei 40,- € pro Std.);

#### **Modell 3:**

Die Beratungsleistungen und auch die Kosten werden gesplittet, wobei die öffentlich finanzierte Beratungsstelle einen Teil der Beratungsleistungen für das Familienzentrum kostenfrei anbietet und zusätzliche Beratungsstunden bei freien Anbietern (überwiegend bei therapeutischen Praxen) aus dem Budget des Familienzentrums hinzugekauft werden.

Auf dem Feld der Beratung deuten sich somit neue Entwicklungen an. In der Befragung der Erziehungsberatungsstellen (Schilling & Stöbe-Blossey 2008) zeigte sich, dass zum Befragungszeitpunkt (Frühjahr 2008) nur 13% der Beratungsstellen Honorarkräfte zur Unterstützung der Zusammenarbeit mit Familienzentren einsetzten. Die Berichte aus den Beispiel-Familienzentren lassen vermuten, dass dieser Anteil nur wenige Monate später eine steigende Tendenz aufweist. Auch scheint es eine verstärkte Einbeziehung von anderen Anbietern zu geben. Es ist also von einer dynamischen und heterogenen Entwicklung auszugehen, die zu beobachten sein wird.

### ► Entstehung unterschiedlicher Finanzierungs- und Kooperationsmodelle

Das klassische Konzept der Kostenübernahme durch die Erziehungsberatungsstelle, so wie es während der Pilotphase Usus war, dürfte es dabei, folgt man den Aussagen der befragten Institutionen und Jugendamtsvertreter/innen, zukünftig vermutlich seltener geben.

In einer der befragten Einrichtungen sind die offenen Sprechstunden zwischen der kreiseigenen Erziehungsberatungsstelle und einem freien Anbieter aufgeteilt. Von der Stadt werden lediglich zwei Sprechstage im Jahr und ein Kurs zur Stärkung der Erziehungskompetenz von Müttern mit Migrationshintergrund finanziert. Da diese Angebote nicht ausreichen, kauft sich das Familienzentrum zusätzliche Sprechstage bei einer freien Beratungsstelle ein, um das Angebot auf zwei Sprechstage pro Quartal zu erweitern. Von einer Bedarfsdeckung möchte die Leiterin dennoch nicht sprechen.

In denjenigen Fällen, in denen Beratungsstelle und Familienzentrum demselben Träger angehören, kam es zu einem trägerinternen Ausgleich der Differenzbeträge. Dieses bei trägerinternen Modellen häufig verbreitete Modell hinterließ in der Bilanz des Trägers meist eine Finanzierungslücke und zog gleichzeitig die Benachteiligung jener Familienzentren nach sich, deren Träger über ein solches Angebot nicht verfügen. Überwiegend arbeiten die Beratungsstellen aber trägerübergreifend, so dass bspw. die Kooperation zwischen städtischem Familienzentrum und katholischer Beratungsstelle in der Praxis relativ häufig zu finden ist.

### 3.1.3 Hilfestellung durch Beratung

Für die einzelne Kindertageseinrichtung bedeutet es eine Erweiterung ihres Aufgabenspektrums, wenn sie Beratungsangebote bereit hält und vermittelt. Als wesentliche Effekte, die sich daraus für das Familienzentrum ergeben, nannten die Einrichtungen

- die gute Vernetzung im Stadtteil,
- einen erweiterten Kenntnisstand über die Arbeit der Kooperationspartner,
- eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern,
- die fachliche Akzeptanz durch die Partner, von denen sie inzwischen als gleichwertig wahrgenommen werden.

Befragt man die Leiter/innen und Teams nach den Effekten der Beratungsangebote, wird spontan eine ganze Reihe konkreter Fälle geschildert, die durch den Besuch der offenen Sprechstunden eine positive Entwicklung genommen hatten. Einige Themen kehrten in den Beratungen immer wieder, zum Beispiel Gespräche, die nachgesucht werden, wenn sich ein Elternpaar in einer Trennungssituation befindet.

### ► Gesprächsbedarf bei Trennung und Scheidung

Beispielhaft für die guten Effekte der offenen Beratungssprechstunden steht der Fall einer in Trennung lebenden Mutter, deren 14-jährige Tochter unter der Trennung vom Vater besonders litt. Vom jüngeren Sohn, der als Kita-Kind die Einrichtung besuchte, erfuhr die Mutter von dem Beratungsangebot der Erziehungsberatungsstelle und buchte sich für die Sprechstunde ein. Damit begann ein längerer, systemisch angelegter Beratungsprozess, der zwischenzeitlich in den Räumen der Erziehungsberatungsstelle weitergeführt wurde. Schon nach kurzer Zeit konnte eine ganze Reihe der Probleme gelöst werden, und bei beiden Kindern zeigten sich positive Veränderungen. Die Mutter, („Ich kann jetzt wieder mit meinen Kindern reden.“) ist dankbar für diese schnelle Hilfe.

Eine Mutter, die bereits vom Vater des Kindes geschieden lebt und ihren Lebensunterhalt in einem Teilzeitjob verdient, stand kurz vor der Trennung von ihrem aktuellen Lebensgefährten und suchte Hilfe. Für eine Partnerberatung hätte sie in die 20 km entfernte Kleinstadt fahren müssen, ein Aufwand, den sie, angesichts ihrer beruflichen und familiären Belastung, nicht hätte leisten können. Sie ist dankbar für die Unterstützung in der offenen Sprechstunde der Erziehungsberatung, die ihr in der Einrichtung zur Verfügung stand. Mehrere Besuche halfen, den Trennungsprozess für Mutter und Kind erträglich zu gestalten.

Diese häufig anzutreffende Thematik zieht sich durch alle Kulturkreise, wobei sich Familien mit Migrationshintergrund aus kulturellen Gründen mit einer Trennungssituation seltener an Beratungsstellen wenden. Der nachstehend aufgezeichnete Fall kann daher als ein Ausdruck besonderen Vertrauens gewertet werden.

Eine türkische Mutter, verheiratet mit einem älteren türkischen Mann, dessen Kinder aus erster Ehe sie mitversorgt, beabsichtigte, sich von ihrem Ehemann zu trennen. Da dieser nach einem Unfall an Depressionen leidet, wurde sie jedoch von Skrupel geplagt und zögerte den konkreten Trennungsschritt immer weiter heraus. Die Gruppenleiterin, der sich die Mutter anvertraut hatte, empfahl eine Beratung der sozialpädagogischen Familienhilfe, die regelmäßig im Haus ist. Gemeinsam entwickelte man dort eine Strategie, mit der die Ratsuchende den Weg in ein eigenständiges Leben vorbereiten konnte. Ein erster Gang führte zum Arbeitsamt, wo sich die Frau Arbeit suchend meldete. Um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen, wurde der Mutter ein zertifizierter Sprachkurs der VHS angeraten, den sie auch antrat.

Während des gesamten Prozesses erhält sie moralische und auch praktische Unterstützung von Mitarbeiterinnen des Familienzentrums: „Wir wollen ja die Frauen stärken, damit sie wiederum ihre Kinder unterstützen können.“ Diese Beratung ist noch nicht abgeschlossen und wird auch nach der Einschulung des Kindes im Sommer weitergeführt.

### ► Hilfe aus dem Familienzentrum bei multiplen Problemstrukturen

Häufiger als mit differenzierten Problemstellungen werden die Beratungsstellen in den Familienzentren mit diffusen Anfragen konfrontiert, hinter denen meist ein ganzes Problembündel steckt. Diese Anfragen können mit nur wenigen Besuchen der offenen Sprechstunde in der Regel nicht gelöst werden. Liegen solche komplexen Fälle zur Klärung vor, dann werden die Familien meist in eine auf längere Zeit angelegte Beratung einbezogen. Häufig sehen die Kooperationsabsprachen vor, Beratungen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, in die Räume der Beratungsstellen zu verlagern. Die Beratungsstellen haben aber in einigen Fällen insofern Flexibilität bewiesen, als sie bei größerer Entfernung zwischen beiden Einrichtungen oder wenn eine besondere Risikolage der Familien befürchten ließ, dass die Beratungen bei einer Auslagerung nur unregelmäßig oder gar nicht weitergeführt würden, auch länger angesetzte Beratungsabläufe in den Einrichtungen durchführten.

Beispielhaft steht ein Fall, bei dem sich eine ineinander greifende Kette von Hilfeangeboten bewährte. Die Familie mit einer multiplen Problemstruktur kam nicht aus eigenem Antrieb, sondern wurde mehrfach von der Gruppenleiterin auf die offene Sprechstunde der Erziehungsberatungsstelle hingewiesen. Bereits das Erstgespräch brachte die Überforderungssituation der Eltern ans Licht, deren Erziehungsfähigkeit aufgrund vielfältiger, auch finanzieller Probleme sehr eingeschränkt war.

Eine zentrale Hilfestellung kam von der Schuldnerberatung, die eine Privatinsolvenz einleitete, was die Situation in der Familie deutlich entlastete. Auch die Erziehungsberatung „ist hier richtig drin“ und begleitet den Veränderungsprozess. Für die Einrichtung bringt dieser Prozess Erleichterung, sie kann die Verantwortung nun mit der Erziehungsberatungsstelle teilen. Das Vertrauensverhältnis zu den Eltern ist in diesem Prozess gewachsen. Bei ihnen ist nach anfänglichem Zögern Erleichterung eingeleitet. Sie sind froh und dankbar dafür, dass sie hier Hilfen bekommen können, und auch stolz darauf, dass sie es geschafft haben, sich diesem schwierigen Prozess zu stellen.

Die Erzieher/innen des Familienzentrums beobachteten, dass eines der Kinder regelmäßig ohne Frühstücksbrot in die Kindertagesstätte kam. Der Junge war auch bei Regenwetter unangemessen gekleidet, erschien in leichten Sandalen und ohne Regenkleidung. Die Erzieherin bemühte sich darum, mit der Mutter ein Gespräch über ihre Beobachtung zu führen, scheiterte jedoch an deren fehlenden Deutschkenntnissen. Die ebenfalls eingeschaltete Beratungsstelle konnte einen Kontakt zu einer türkischen Erzieherin einer anderen Kita vermitteln. Mit ihr als Dolmetscherin gelang ein Gespräch mit der Mutter, das einen dringenden Unterstützungsbedarf der Familie, zu der noch zwei weitere ältere Kinder gehören, verdeutlichte. Hauptursache war die Spielsucht des arbeitslosen Vaters.

Gleich im ersten Gespräch, an dem beide Eltern teilnahmen, wurde ein Hilfeplan entwickelt: Eine türkische Sozialarbeiterin erhielt den Auftrag, die Familie durch regelmäßige Hausbesuchen bei der Bewältigung des Alltags zu unterstützen. Da sich in der Wohnung kaum noch brauchbares Mobiliar befand, organisierte der Sozialdienst Katholischer Frauen neue Möbel. Außerdem wurde eine Rechtschreibschwäche des älteren Sohns erkannt, der daraufhin Unterstützung durch den schulpädagogischen Dienst erhielt. Zu weiteren Gesprächen bezog man den zuständigen Mitarbeiter des Jugendamtes mit ein.

Um die Verständigung mit der Mutter künftig ohne Dolmetscherin führen zu können, ermutigte man sie, einen Sprachkurs zu besuchen, der in der Beratungsstelle angeboten wurde. Die Leiterin des Familienzentrums berichtet, dass sich die Mutter nach dem Erlernen grundlegender Deutsch-Kenntnisse schon etwas besser verständigen konnte und in ihrem gesamten Auftreten inzwischen sicherer wirkte. Die Organisation des Familienlebens und die Versorgung der Kinder durch die Mutter konnten mittlerweile deutlich verbessert werden.

Die Nachbarin einer allein erziehenden Mutter gab dem Familienzentrum Hinweise auf eine mögliche Vernachlässigung der Kinder. Obwohl die Horterzieherin diese Anzeichen noch nicht wahrgenommen hatte, ging sie dem Hinweis nach und besuchte die Familie zu Hause.

Tatsächlich war die Mutter offenbar nicht in der Lage, ihren Alltag zu bewältigen, die Wohnung sauber zu halten, Kleidung zu waschen und für einen geregelten Einkauf zu sorgen. Bei näherer Beobachtung offenbarte sich ihre Drogenabhängigkeit. Die Kinder versuchten, diese Problematik zu vertuschen, indem sie den Einkauf und die Haushaltspflege so gut wie möglich selbst übernahmen. Sie waren es auch, die die Mutter telefonisch entschuldigten, wenn diese bspw. eine Sprechstunde nicht wahrnehmen konnte.

Das Jugendamt wurde eingeschaltet, die Kinder kamen in die Obhut des Vaters, und eine Suchtberatung wurde hinzugezogen. Nach einer Drogentherapie bekam die Mutter mit Hilfe einer Familienhelferin nach und nach ihren Alltag wieder in den Griff. Ihr Zustand hat sich mittlerweile stabilisiert. Die Kinder, die weiterhin bei dem Vater leben, können ihre Mutter jetzt wieder regelmäßig besuchen.

### ► Hilfen durch ein funktionierendes Netzwerk

Es gibt weitere Beispiele aus dem Themenfeld Kinderschutz, die zeigen, wie wichtig die Aufmerksamkeit für dieses Thema ist und wie hilfreich Vernetzungen mit anderen Hilfestrukturen im Alltag einer Tageseinrichtung sein können.

Im Familienzentrum fiel ein Kind auf, das die Einrichtung unregelmäßig besuchte, aber immer öfter Konflikte mit den Erzieherinnen und den Kindern austrug. Die Mutter machte bei den Bring- und Abholsituationen einen desorientierten Eindruck. Aus Sorge um das Kind nahm die Leiterin Kontakt mit einer Beratungsstelle auf. Es folgten weitere Beobachtungen und ein Gespräch mit den Eltern, um die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen zu schildern. Durch die hinzugezogene Sozialpädagogische Familienhilfe konnten die Suchtprobleme der Eltern aufgedeckt werden. Im intensiven Austausch mit allen Beteiligten wurde das Kind in Kurzzeitpflege vermittelt, und die Eltern bemühten sich um eine Suchttherapie und Eheberatung. Dieser Prozess dauerte zur Zeit der Befragung noch an, das Kind wird weiterhin in der Pflegefamilie betreut.

Auch Erzieherinnen sind durch die Zusammenarbeit mit den Beratungsstellen stärker dafür sensibilisiert, prekäre Situationen zu erkennen und Familien an die geeignete Stelle weiter zu vermitteln. In einigen Fällen konnte beispielsweise durch die Weitervermittlung an eine Schuldnerberatung geholfen werden. Diese Hilfen bietet die Leiterin besonders dann an, wenn Eltern über längere Zeit das Essensgeld schuldig bleiben. In der Regel, so ihre Erfahrungen, verbergen sich dahinter ernsthafte finanzielle Probleme. Gerade unter den Familien der Hortkinder ist dies immer häufiger der Fall. Besonders dramatisch sind Fälle, in denen Alleinerziehende trotz Berufstätigkeit ihren Lebensunterhalt nicht aus eigener Kraft decken können. Oft hält Scham diese Eltern von einem eigenen Hilfesuch ab. Gut ist es deshalb, dass aufgrund der Familienzentrumsaktivitäten Hilfekonstruktionen bekannt sind, die unkompliziert genutzt werden können.

Einer Mitarbeiterin fiel auf, dass sich ein Kind zu einem speziellen Förderangebot seit Tagen nicht mehr eingefunden hatte. Daraufhin machte sie sich auf den Weg, um das Kind morgens direkt von zu Hause abzuholen. Sie stellte fest, dass die Mutter erkrankt und aktuell nicht in der Lage ist, ihre vier Kinder zu versorgen. Da es noch einen Säugling zu Hause gab, organisierte das Familienzentrum eine häusliche Betreuung durch eine Hebamme. Die fortlaufende Betreuung der Familie machte weitere Probleme deutlich. Da der Vater keine Arbeit hatte, sich aber offenbar nicht an der Haushaltsführung beteiligte, hatte die Mutter eine volle Berufstätigkeit angenommen und war mit der Versorgung ihrer Kinder nach Feierabend völlig überlastet, u.a. auch deshalb, weil es im Haushalt keine Waschmaschine gab. Auch in diesem Punkt sprang das Familienzentrum ein, außerdem wurde für eine kontinuierliche Begleitung und eine materielle Unterstützung gesorgt. Inzwischen konnte auch der Vater wieder einen Arbeitsplatz finden.

Familienzentren haben ein grundlegendes Verständnis ihrer Zuständigkeit auch für Fragestellungen entwickelt, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit von ihnen betreuten Kindern stehen. So suchen auch immer häufiger Menschen Hilfe in einem nahe gelegenen Familienzentrum, die nicht zur klassischen Klientel einer Kindertageseinrichtung zählen. Der nachfolgende Fall steht exemplarisch für einige andere, die allerdings noch Ausnahmen darstellen.

Eine schwangere junge Frau, selbst noch Schülerin, kam in das Familienzentrum. Sie war auf der Suche nach Frauen in ähnlicher Situation, um sich mit ihnen auszutauschen. Die Leiterin nahm Kontakt mit einer Schwangerschaftsberatung auf und konnte die werdende Mutter zur Beratung dorthin vermitteln. Inzwischen wurde, mit Hilfe der Schwangerschaftsberatung, ein Gesprächskreis für genau diese Gruppe von Müttern aufgebaut. Von hier aus können sie nach Bedarf auch weiterführende Angebote in Anspruch nehmen. Dieser Kreis hat sich mittlerweile im Familienzentrum etabliert.

### **3.1.4 Unterschiedliche Zugänge je nach Sozialraum**

Ein dezentral eingerichtetes Beratungsangebot erleichtert den niederschweligen Zugang für alle Zielgruppen. Um Befürchtungen der Eltern, mit eigenen Schwächen in der Erziehung des Kindes konfrontiert zu werden, aus dem Weg zu räumen, bedarf es dennoch in den meisten Fällen intensiver Vorgespräche zwischen Eltern und Erzieherinnen. Die Erfahrungen in den befragten Familienzentren deuten darauf hin, dass vor allem bildungsferne oder sozial benachteiligte Familien über niederschwellige Beratungsangebote in den Familienzentren erreicht werden können. Die Leitungen konnten insbesondere diese Klientel durch niederschwellige Beratungsangebot besser und schneller ansprechen als vorher, was sich auch zahlenmäßig niederschlug.

Doch auch in eher mittelschichtorientierten Einzugsgebieten hilft ein niederschwelliger Zugang dabei, Eltern für Beratungsangebote zu gewinnen. Manche Einrichtungen in eher gut situiertem Wohnumfeld (hier werden Eltern teilweise als „beratungsresistent“ beschrieben), sind bei auftretenden Schwierigkeiten mit dem Kind zunächst damit beschäftigt, Vorbehalte bei Eltern gegenüber Bildungsangeboten, Beratungen und anderen Hilfestellungen abzubauen. Diese Eltern legen Wert auf einen diskreten Zugang zur Beratung und wollen weder von anderen Eltern und teilweise auch nicht von den Mitarbeiter/innen der Einrichtung als Rat suchend erkannt werden.

Zwei der Beispiel-Familienzentren haben den Wunsch nach Anonymität berücksichtigt und die Beratungsangebote in das nahe gelegene Gemeindezentrum oder in die in der Nähe gelegene Erziehungsberatungsstelle verlegt. In der überwiegenden Mehrzahl der Einrichtungen betonen die Leiterinnen jedoch, dass sie den Weg der Auslagerung nicht gehen wollen, sondern dass es vielmehr darum gehe, die Einstellung zur Beratung zu verändern. Das Beratungsangebot soll so präsentiert werden, dass es ein positives Image hat; Eltern sollen erfahren, dass die Inanspruchnahme einer professionellen Beratung keineswegs ihr Erziehungsverhalten diskreditiert, sondern vielmehr ein Zeichen von Verantwortung und Stärke setzt. Niederschwelligkeit bedeutet in diesem Kontext letztlich nicht nur, das Angebot leicht zugänglich zu machen, sondern auch, die Schwellenängste von Eltern abzubauen.

### **3.1.5 Kollegiale Beratungen für das Team**

Beratungsleistungen kommen nicht nur den Eltern, sondern auch den Teams zugute. In vielen Vereinbarungen, die zwischen den Familienzentren und den Beratungsstellen geschlossen wurden, ist neben den regelmäßigen Sprechstunden für Familien auch die kollegiale Beratung für das Team festgeschrieben. Diese Beratungsleistung nutzen die Teams im Bedarfsfall, wenn sie z.B. ein schwieriges Elterngespräch vorbereiten, bspw. um Eltern für die offene Sprechstunde zu motivieren, oder wenn sie Beobachtungen bei einem Kind nicht sicher analysieren können. Die kollegiale Beratung hilft auch, Teams für Signale zu sensibilisieren, die auf brisante Situationen von Kindern und Familien hinweisen. „Wir schauen heute viel genauer hin, weil wir uns mit den Beratungen im Rücken nun auch sicherer fühlen.“

Der gemeinsame Beratungsansatz ist häufig der Ausgangspunkt für eine intensive Zusammenarbeit, die sich auch auf andere Felder erstreckt. Wie weit das Selbstverständnis für eine kollegiale Unterstützung reichen kann, verdeutlicht der Fall eines Familienzentrumsverbundes in einer Kleinstadt.

Neben den regelmäßigen Sprechstunden unterstützt die Beratungsstelle das Team auch bei fachlichen Entscheidungen, bspw. bei der Auswahl einer geeigneten Bildungsdokumentation. Ursprünglich war für alle Kitas in der Kommune ein Entwicklungsbegleiter (ein spezielles Informationsverfahren für den Austausch zwischen Kita und Kinderärzten) ausgewählt worden, der aus Sicht der beiden Verbund-Leiterinnen aber zu kurz griff. Außerdem hatten sie den Wunsch, die Kinderärzte im Ort in die Suche nach einer geeigneten Kommunikationsmethode einzubeziehen.

Die Beratungsstelle wollte diesen als sinnvoll erachteten Prozess unterstützen und verschaffte sich einen Überblick über andere gängige Beobachtungsverfahren. Die Analyse der unterschiedlichen Modelle wurde den Kitas und Kinderärzten präsentiert, und man entschied sich letztlich für ein anderes als das ursprüngliche Verfahren. Aufgrund des positiven Ergebnisses – das Beobachtungsmodell hat sich zwischenzeitlich bewährt – treffen sich die Erziehungsberatungsstelle und die Kitas nun zweimal jährlich, um sich über die Anwendungserfahrungen und die Weiterentwicklung der Beobachtungsverfahren auszutauschen.

### **3.1.6 Hausbesuche**

Bei der Frage nach Effekten von Hausbesuchen teilen sich die Familienzentren in zwei Lager: Befürworter, die selber – meist schon seit Jahren – durchweg gute Erfahrungen mit dem Instrument machen, und Gegner, die das Instrument aus Prinzip oder aufgrund des enormen Zeitaufwands ablehnen. Für Hausbesuche spricht, dass sie eine gute Vertrauensbasis zu den Eltern schaffen und im Bedarfsfall ein frühzeitiges Reagieren auf schwierige Rahmenbedingungen im Elternhaus ermöglichen, vorausgesetzt, sie werden obligatorisch und nicht nur für „Notfälle“ eingesetzt. So lassen sich in Extremfällen bspw. Anzeichen möglicher Suchtproblematik oder Vernachlässigung schnell erkennen. Die nachfolgenden Beispiele zeigen Praxis und Effekte von Hausbesuchen auf.

Hausbesuche gab es in dieser Einrichtung „eigentlich schon immer“, sie waren allerdings bis zum Start der Pilotphase ein wenig in Vergessenheit geraten. Dieses freiwillige Angebot an die Familien findet aber mittlerweile wieder bei 90 % der Eltern neu angemeldeter Kinder großen Anklang. Als Gastgeschenk des Familienzentrums dient eine „Willkommensmappe“ mit sämtlichen Informationen über den Kita-Alltag und die Angebote des Familienzentrums. Der Hausbesuch verschafft nach Aussage der Leiterin weit reichende Einblicke in

- die Wohnsituation,
- das Umfeld,
- den Umgang der Eltern mit den Kindern,
- die häusliche Spielsituation und das Spielmaterial,

Dies sind Effekte, die auch nach Meinung des Teams, bei keinem anderen Instrument in dieser Kosten-Nutzen-Relation entstehen. Die Eindrücke aus den Besuchen, die fallbezogen in einem Reflektionsbogen dokumentiert werden, fließen in die Planung von Bildungs- und Beratungsangeboten für Eltern ein. So gab die Erkenntnis, dass nur in wenigen Elternhäusern Kinderbücher vorhanden sind, den Ausschlag für den Aufbau einer Kinderbibliothek mit Ausleihe und für den regelmäßigen Besuch von Vorlesepaten, die Kinder und Eltern für Literatur begeistern wollen.

Ein neu aufgenommenes Kind ging in der Einrichtung über Tische und Bänke, kletterte sämtliche Schränke rauf. Bei einem Hausbesuch wurde klar, dass dieses Verhalten für das Kind zu Hause ganz normal war und vollkommen ohne Sanktionen blieb. An dieser Erkenntnis konnten Gespräche mit den Eltern ansetzen, gleichzeitig wurde dem Kind im gewissen Rahmen Verständnis entgegengebracht, und sein Verhalten konnte allmählich korrigiert werden. „Der Kontakt zu den Kindern in den eigenen vier Wänden ist wichtig. Die nehmen uns ganz anders an, wenn man dort zu Besuch war.“

Sprachbarrieren werden, wenn es nicht mit Händen und Füßen geht, in Einzelfällen auch mit Hilfe der RAA überwunden, die eine muttersprachliche Begleitung zur Verfügung stellt. Wichtig für die Arbeit mit den Kindern ist der vertrauensvolle Kontakt zu den Eltern, der bei den Hausbesuchen weniger förmlich ist als in der Einrichtung. Diese Nähe und die von ihrer Seite angebotene Gastfreundschaft scheint insbesondere für Eltern aus anderen Kulturen eine größere Bedeutung zu haben („Was da zum Teil alles aufgetischt wird!“). „Kinder können sich mit uns nicht wohl fühlen, wenn die Eltern sich nicht wohl fühlen, und umgekehrt genauso. Elternarbeit und gegenseitige Wertschätzung sind unendlich wichtig.“

In einigen Familienzentren ist vor allem die bedrückende Armut der Familien ein Ausgangspunkt für umfassende Hilfestellungen und auch für regelmäßige Hausbesuche.

Viele Familien in diesem Stadtteil sind arm und haben besondere Probleme, auf die frühzeitig präventiv reagiert werden muss. Gerade Schulkinder erzählen häufig, wenn einer Familie der Strom abgeschaltet wurde oder die Kinder seit zwei Tagen nur Tee getrunken haben. Für die Schulkinder ist deshalb ein eigener Förderverein ins Leben gerufen worden, der dafür sorgt, dass jedes Kind täglich ein Essen bekommt. Die oft schwierige Situation der Familien ist auch ein Grund für die obligatorischen Hausbesuche bei allen neuen Familien. Erfreulicherweise wird kaum ein Besuchswunsch der Einrichtung von den Eltern abgelehnt, falls doch, findet ein intensives Gespräch statt. Die Leiterinnen des Verbundes meinen, es komme darauf an, wie man die Hausbesuche „verkauft“. „Alle neuen Familien werden bei der Aufnahme von der Gruppenleiterin besucht, den Besuch halten dann alle für selbstverständlich.“

Wochenendausflüge waren ein probates, aber aus Sicht der meisten Teams doch eher aufwändiges Mittel, um zu den Eltern in lockerer Atmosphäre Vertrauen aufzubauen. Dabei blieben die Erfolge aus einem solchen Gemeinschaftserlebnis unbestritten. Nur zwei der befragten Familienzentren bieten einmal jährlich Wochenendfahrten für Familien an. Diese Angebote (mit begrenzter Teilnehmerzahl) hatten bisher sehr großen Zulauf und waren, nach Aussagen der Leiterinnen und eines Jugendamtsmitarbeiters, sehr erfolgreich, weil sie die Bindung an die Einrichtung vertieften.

### **3.1.7 Kooperationen im Gesundheitsbereich**

Auch im Jahr nach der Pilotphase ist die Frage, ob Therapeuten (insbesondere in der Logopädie und der Ergotherapie) in den Familienzentren Therapien durchführen können, formal ungelöst. Viele Einrichtungen sind – nach entsprechenden Informationen ihres Trägers – der Meinung, dass dies rechtlich verboten sei. Die Folge ist, dass wenig neue Angebote aufgebaut und in einigen Familienzentren bereits bestehende Angebote sogar beendet werden. Teilweise scheitern entsprechende Absprachen aber auch an den Therapeuten, weil ihr Fachverband ein derartiges Engagement (aus Konkurrenzgründen) mit Sanktionen belegt, so dass einige Therapeuten extrem eingeschüchtert und aus diesen Gründen an einer Kooperation nicht interessiert sind.

Inhaltlich sind sich jedoch alle Befragten darüber einig, dass es sinnvoll ist, die Durchführung von Therapien (insbesondere Logopädie und Ergotherapie) in der Einrichtung zu ermöglichen. Zum einen gelingt es insbesondere sozial benachteiligten Eltern oft nicht, diese Termine selbst zu organisieren und ihre Kinder dort hin zu fahren, so dass gerade Kinder, die ansonsten nicht viel Unterstützung in ihrer Entwicklung erhalten, durch Angebote in der Einrichtung gefördert werden könnten. Zum ande-

ren ist es bei einer Ganztagsbetreuung für das Kind eine große Belastung, wenn es nach einem langen Tag im Kindergarten an einer Therapie teilnehmen soll; eine konzentrierte Mitwirkung ist dann kaum noch zu erwarten.

Für Kinder mit Behinderungen – ob sie nun in heilpädagogischen oder in Regeleinrichtungen betreut werden – hat das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales inzwischen mit den Krankenkassen, den kassenärztlichen Vereinigungen, der Freien Wohlfahrtspflege und dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe eine Vereinbarung abgeschlossen, in der klargestellt wird, dass Therapien (Ergotherapie, Krankengymnastik, Stimm-, Sprech- und Sprachtherapie) in Tageseinrichtungen durchgeführt werden können und die Kosten von den Kassen übernommen werden (vgl. Rundschreiben 34/2007 des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe vom 02.08.2007). Diese Therapien werden zwar nicht als Hausbesuche abgerechnet, und Therapeuten können natürlich nicht dazu gezwungen werden, in der Einrichtung statt in der Praxis zu therapieren – sie können dies jedoch mit Eltern und Tageseinrichtung vereinbaren. Im diesbezüglichen Rundschreiben des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe wird unter anderem auf die Familienzentren verwiesen: „Auch unter dem Aspekt des geplanten Ausbaus der Tageseinrichtungen zu Familienzentren ist die Vereinbarung zu begrüßen. Inhaltliche Vernetzung von verschiedenen Angeboten und kurze Wege sind gerade für Kinder mit Behinderungen und ihre Familien von großem Vorteil.“ Weiter wird darauf verwiesen, dass es zumindest bei ganztägiger Betreuung für Kinder mit Behinderungen und ihre Eltern kaum zumutbar sei, nach dem Besuch der Tageseinrichtung noch die therapeutische Praxis aufzusuchen.

Es ist offenkundig, dass die aufgeführten Begründungen zwar in besonderem Maße, aber keineswegs ausschließlich auf Kinder mit Behinderungen zutreffen. Darüber hinaus zeigt die Vereinbarung auch, dass die immer wieder aufgeführten fachlichen Probleme der Erbringung der Leistungen in Tageseinrichtungen nicht grundsätzlich im Wege stehen. So wird zur Begründung der Auflage, Therapien nicht in Einrichtungen durchzuführen, zum einen immer wieder darauf verwiesen, dass dort räumliche Rahmenbedingungen und Ausstattung nicht in dem Maße gegeben seien wie in einer Praxis, zum anderen sei die Einbeziehung der Erziehungsberechtigten in die Therapie wichtig. Wenn diese Probleme im Hinblick auf Kinder mit Behinderungen gelöst werden können und müssen, sind sie auch für andere Kinder lösbar – etwa, indem die Kommunikation mit den Eltern über die Beschäftigten der Tageseinrichtung sicher gestellt wird, indem in bestimmten Abständen Gespräche zwischen Eltern und Therapeuten stattfinden oder indem die Therapien mit der Förderung des Kindes in der Einrichtung verknüpft werden.

Eingeräumt werden muss allerdings, dass aus räumlichen Gründen die Möglichkeit zur Durchführung von Therapien nicht in allen Einrichtungen gegeben ist. Nicht alle verfügen über ausreichend viele und große Räume, die eine solche Zusammenarbeit ermöglichen. Aus diesen Gründen haben sich einige Einrichtungen auch gegen dieses Angebot entschieden – was wiederum darauf hin deutet, dass die Familienzentren mit dieser Frage verantwortungsvoll umgehen.

Einige der Beispieleinrichtungen, die über die räumlichen Möglichkeiten verfügen und mit einzelnen Therapeuten entsprechende Lösungen gefunden haben, ziehen aus der Gesamtsituation die Konsequenz, Therapien trotz allem in der Einrichtung durchführen zu lassen – wohl wissend, dass es sich hier um eine Grauzone handelt. Die damit zusammenhängende Verunsicherung stellt allerdings für alle Beteiligten eine Belastung dar.

#### ► **Rechtliche Regelungen hemmen die Integration von Therapien in Familienzentren und drängen kind- und familiengerechte Angebote in eine Grauzone**

Von einer ursprünglich in der Landesausschreibung erwähnten räumlichen Anbindung – „alles unter einem Dach“ – profitieren die wenigsten Familienzentren. Eine dieser Ausnahmen ist in einer Ruhrgebietsstadt zu finden.

Im Gebäude des Familienzentrums befinden sich auch therapeutische Praxen. Wegen dieser räumlichen Nähe stehen unterschiedliche Therapieangebote fast ständig zur Verfügung. Die Serviceleistung – die Kinder werden während des laufenden Kindergartenbetriebs in die therapeutischen Praxen gebracht und abgeholt – ist für die Eltern sehr komfortabel. Der unkomplizierte Umgang mit den Therapien zeitigt, weil er in der gewohnten Umgebung stattfindet, große Erfolge. Die hier therapierten Kinder lernen, im Gegensatz zu anderen, schneller und mehr. Ein weiterer Effekt liegt in der größeren Akzeptanz für Therapieangebote generell. Eltern finden es mittlerweile selbstverständlich, Therapieleistungen für ihre Kinder in Anspruch zu nehmen.

Eine längerfristige und regelmäßige Zusammenarbeit mit Kinderärzten scheitert nahezu überall. Kaum ein Arzt ist bereit und in der Lage, zusätzliche Arbeiten für eine solche Kooperation zu übernehmen. Die wenigsten Ärzte lassen sich in Gesprächskreise (bspw. Frühwarnsysteme) einbeziehen. Als Handicap erweisen sich auch die teilweise sehr traditionellen Diagnoseverfahren – der Blick ist ausschließlich auf körperliche Leiden gerichtet –, die den Bemühungen der Familienzentren, Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern frühzeitig zu erkennen und zu therapieren, entgegenstehen.

### **3.1.8 Fazit**

Beratungsangebote können als das Herzstück der neuen Angebotsstruktur von Familienzentren angesehen werden. Sie sind als offene, überwiegend von Erziehungsberatungsstellen angebotene Sprechstunden meist monatlich in den Einrichtungen zu finden und treffen dort auf viel Nachfrage. Die Eltern begegnen den Beratungen – nach anfänglicher Skepsis – mittlerweile mit großer Offenheit, so dass mancherorts mittlerweile die Beratungszeiten knapp werden. In vielen Fällen kann durch die Beratung schnell und unbürokratisch geholfen werden, die Einrichtungen berichten von einer Vielzahl positiver Beispiele.

Die Beziehungen zwischen den Teams und den Berater/inne/n haben sich gefestigt: Die Beratung kommt auf kollegialer Ebene auch den Teams zu Gute, die damit, nach eigenem Bekunden, ihre Fachkompetenz im Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern deutlich erweitern konnten und für den Umgang mit speziellen Problemlagen der Familien nun stärker sensibilisiert sind.

Im Hinblick auf die Diskussion um Ressourcenengpässe bei den Beratungsstellen sehen die Familienzentren nicht nur künftige, sondern zunehmend auch die etablierten Beratungsangebote in Gefahr. Einige Familienzentren sind deshalb dazu übergegangen, sich die Beratungsleistung selbst einzukaufen, in anderen Fällen haben die Kommunen sich dieser Situation mit teilweise weit reichenden Steuerungsprogrammen angenommen. Die Integration von Gesundheitsangeboten in den Einrichtungen ist – trotz Gütesiegelanforderung – nach wie vor umstritten. Immer wieder raten Träger ihren Einrichtungen wegen fehlender Abstimmungen mit den therapeutischen Fachverbänden davon ab, Therapeuten direkt in der Einrichtung tätig werden zu lassen. Es gibt aber auch Beispiel-Familienzentren, die, von diesen Unklarheiten unbenommen, Therapeuten erfolgreich und zum Nutzen von Eltern und Kindern in ihre Angebote integrieren.

## **3.2 Bildungsangebote**

Nur wenige Teilbereiche aus dem im Gütesiegel angesprochenen Leistungsspektrum haben in den ersten Jahren bei den Piloteneinrichtungen eine solch rasante quantitative Entwicklung zu verzeichnen wie das Thema „Familienbildung und Erziehungspartnerschaft“. Alle von uns befragten Familienzentren sind hinsichtlich der Entwicklung neuer Bildungsangebote für Familien nahezu euphorisch in das Pilotjahr gestartet und wurden dabei von einer Vielzahl von Kooperationspartnern unterstützt. Im Laufe der vergangenen zwei Jahre wurde in den Familienzentren eine Reihe neuer Bildungsangebote aufgelegt. Thematisch bemühten sich die Einrichtungen darum, die Wünsche der Eltern weitgehend zu berücksichtigen, was meist per Abfrage geschah. Die so ermittelten Themen wurden anschließend

mit dem jeweiligen Bildungsanbieter methodisch zu einer Veranstaltung der Familienbildung aufbereitet.

### **3.2.1 Elterncafés als wichtige Informations- und Kontaktbörsen**

Elterncafés sind wichtige Anlaufstellen und als Umschlagplätze für Informationen unverzichtbar geworden. Um Eltern mit unterschiedlichen Zeitressourcen anzusprechen, haben die Familienzentren verschiedene Rhythmen entwickelt; in einigen Fällen ist das Elterncafé einmal wöchentlich an einem bestimmten Wochentag geöffnet, in anderen Einrichtungen findet es 14-tägig statt. In dem kleinsten von uns befragten Familienzentrum setzen sich die Mütter (ganz überwiegend mit Migrationshintergrund) täglich zum Elterncafé im Vorraum der Zweigruppeneinrichtung auf engstem Raum zusammen.

In nur wenigen Familienzentren organisieren die Eltern diese Kaffeerunden auf Dauer selbstständig, in der Regel gilt: Sofern niemand aus dem Team über längere Zeit dabei sein kann, ebbt die Beteiligung ab. Teilweise werden konkrete Themen besprochen, gelegentlich wird das Treffen zur Vorstellung von Beratungs- oder Bildungsangeboten genutzt. Größtenteils ist die Runde, im Sinne eines niederschweligen Angebots, offen für aktuelle Gesprächswünsche der Eltern.

#### **► Elterncafés müssen organisiert und begleitet werden**

Oftmals dienen die Elterncafés auch als Kontaktbörse zwischen Eltern aus verschiedenen Kulturen. Ein Familienzentrum berichtet, dass hier eine gemischte Gruppe aus Eltern mit und ohne Migrationshintergrund zusammenkommt. In anderen Elterncafés haben sich einzelne Gruppen gebildet, die zu bestimmten Zeiten gezielt aufeinander treffen. Zu beobachten sind auch freundschaftliche Kontakte, die zwischen den Eltern entstanden sind. Man entlastet sich untereinander, Kinder werden gemeinsam gebracht oder abgeholt, auch Notdienste werden gegenseitig übernommen.

In einem Verbund-Familienzentrum war die Beteiligung an den offenen Elterncafés zum Ende der Pilotphase deutlich zurückgegangen. Vor allem den berufstätigen Eltern fehlte es an Zeit, und offenbar bot der Treff auch inhaltlich keinen Anreiz mehr. Versuchsweise wurde die offene Erziehungsberatung in das Elterncafé integriert, mit großem Erfolg, regelmäßig kommen sieben bis acht Eltern. Mit auflockernden Methoden versteht es der Berater, Konfliktsituationen zwischen Eltern und Kindern so darzustellen, dass sich für die Gespräche unter den Eltern Anknüpfungspunkte ergeben. Aus der Sprechstunde heraus wurden bisher vier Familien in eine weiterführende Therapie vermittelt.

### **3.2.2 Themenkataloge und Nachfrage**

Nahezu in allen Einrichtungen standen die Themen Medien- und Gesundheitserziehung oben auf der Wunschliste der Eltern. Auch Angebote zur Sprachentwicklung und musischen Erziehung waren gefragt. Seltener dagegen baten die Eltern um Anregungen, die gezielt auf die Erweiterung der Erziehungskompetenz abgestimmt sind, so wie z. B. die gängigen Kursreihen „FUN“ (Familie und Nachbarschaft, ein Programm für bildungsbenachteiligte Familien, das den Zusammenhalt der Familie fördert) oder „Starke Eltern – starke Kinder“ (Prävention gegen physische und psychische Gewalt in der Familie). Die Bildungsveranstaltungen, die in den Piloteinrichtungen letztlich umgesetzt wurden, stellten eine Mischung aus Elternwünschen und den vom jeweiligen Team als notwendig erachteten Bildungsthemen dar. So kamen auch – teilweise erstmals – Bildungsreihen aus den bereits erwähnten Programmen zu Einsatz. Mit diesen Kursreihen hatten bis dato nur wenige Einrichtungen Erfahrungen gemacht.

#### **► Bei der Gestaltung des Bildungsangebotes müssen die Familienzentren Elternwünsche berücksichtigen, aber auch aktiv pädagogische Anforderungen einbringen.**

In der Befragung der Familienbildungsstätten (Schilling 2008) kommt eine etwas andere Einschätzung der Prioritäten der Eltern zum Ausdruck. So geben 96,1% der Befragten an, dass sie Programme zur Stärkung der Erziehungskompetenz in Familienzentren anbieten; gut die Hälfte (52,7%) schätzt dabei

die Nachfrage als stark ein. Was auf den ersten Blick ein Widerspruch zu den Beschreibungen aus den Beispiel-Familienzentren zu sein scheint, kann auch als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass den Familienzentren die „Bedarfsweckung“ bei den Eltern vielfach gelingt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Familienzentren müssen erst Überzeugungsarbeit leisten; ist dies gelungen, findet das Angebot der Familienbildungsstätte auch die entsprechende Nachfrage. Darüber hinaus nehmen die Familienbildungsstätten sicher vor allem wahr, ob ihr jeweiliger Kurs ausgelastet ist; die Familienzentren hingegen haben darüber hinaus im Blick, dass sie mit einem – von vornherein auf eine begrenzte Teilnehmerzahl angelegten – Kurs immer nur einen Teil ihrer Elternschaft erreichen.

Klassiker wie „Starke Eltern – starke Kinder“ oder „FUN“ werden in knapp drei Viertel der Beispiel-Familienzentren angeboten. Einige Familienzentren sind darüber hinaus selber auf Themensuche nach möglichen Kursreihen gegangen. Auf diese Weise kam, initiiert durch einen Kooperationspartner, in einer Einrichtung eine Inforeihe zu Verbraucherthemen zustande. ARGE, Gesundheitsamt, Gewerkschaft, Mieterbund und Verbraucherzentrale stellten sich bei den Eltern vor und brachten eine Menge nützlicher Informationen mit. Leider war diese Reihe nicht an allen Abenden gut besucht. „Ich denke, die Leute, die da waren, haben wirklich viel mitgenommen. Es hängt ja nicht immer an der Teilnehmerzahl, auch die Qualität der Angebote ist wichtig.“

In einem anderen Familienzentrum wird in Kooperation mit der Familienbildungsstätte die Kursreihe „Familienmanagement“ erprobt. Ziel der Veranstaltung ist die Vermittlung von Methoden zur Stressbewältigung und zum Zeitmanagement. Eltern sollen befähigt werden, den „alltäglichen Wahnsinn“ zu analysieren, sich zeitlich bedingte Stressfaktoren bewusst zu machen und entsprechende Strategien zum Umgang damit zu entwickeln.

Bei den niederschweligen Angeboten erfreuen sich auch jene einer großen Nachfrage, die Eltern mit ihren Kindern gemeinsam wahrnehmen können, wie etwa ein Bewegungsnachmittag. In einer der Einrichtungen hängt für interessierte Eltern eine Liste aus, die allerdings, so räumt die Leiterin ein, leer bliebe, wenn nicht die Gruppenerzieherinnen beständig nachfragten. „Wir sprechen die Eltern an, und zwar immer wieder.“ Das Angebot, von Eltern und Kindern gleichermaßen geschätzt, beginnt mit einem Fitnessdrink und geht dann über in Bewegungsübungen, die so angelegt sind, dass die Familien sie ohne große Mühen zu Hause nachmachen können.

#### ► **Kulturelle und kulinarische Angebote finden guten Zulauf**

„Liebe geht durch den Magen“, auch die zum Familienzentrum. Der kulinarische Zugang öffnet häufig alle Türen, auch zu Eltern, bspw. mit Migrationshintergrund, die sich sonst weniger gut ansprechen lassen. Eine „riesige“ Resonanz und große Bereitschaft zu aktiver Beteiligung zeigte sich bei ‚Tagen der offenen Tür‘ oder Sommerfesten, bei denen sich häufig neben den Kooperationspartnern auch unterschiedliche Kulturgruppen aus dem Stadtteil der Elternschaft vorstellten. Vor allem Frauen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund werden bei diesen Veranstaltungen nicht müde, „ihre Köstlichkeiten anzubieten“. In einer Einrichtung mündete letztlich die Begeisterung der Eltern für kulinarische Spezialitäten in einem interkulturellen Kochkurs unter Anleitung einer Ökotrophologin.

In einer Verbundeinrichtung werden einmal monatlich abends internationale Gerichte gekocht. Ca. 20 Eltern kommen regelmäßig zu diesem niederschweligen offenen Elternangebot unter dem Motto „Familien im Dialog“ zusammen, das auch bei externen Eltern sehr beliebt ist. Das Konzept ist beteiligungsorientiert: Eine Familie übernimmt die Regie, indem sie einen eigenen Menüvorschlag einbringt. Sie stellt die Einkaufsliste zusammen und besorgt die Zutaten. Die Kosten, ca. € 5,- pro Essen, werden auf alle umgelegt. Bei der gemeinsamen Menüzubereitung kommen sowohl Eltern als auch die Leiterin der Kita zwanglos auch über Erziehungsthemen miteinander ins Gespräch.

### ► Gesundheitsprävention boomt

Projekte der Gesundheitsprävention erleben in manchen Familienzentren einen wahren Boom. In Themen wie „Gesunde Ernährung“ oder „Fit durch Bewegung“ verbinden sich offenbar die Interessen von Eltern und Erzieher/innen. In vielen Familienzentren lassen sich bspw. Bewegungsprojekte deshalb gut verankern, weil extrafunktionale Kompetenzen (Übungsleiterschein, Tanzturnier-Erfahrung etc.) der Mitarbeiter/innen durch das Gütesiegel aufgedeckt wurden, die nun zum Tragen kommen.

Es gibt auch Angebote, die aus unterschiedlichsten, oft nicht zu ermittelnden Gründen keinen Zulauf finden. Unlängst wurde ein Abend zum Thema Ernährung nur von drei Eltern besucht. Von solchen Rückschlägen lassen sich die Teams allerdings nicht abschrecken. „Wir sind hart im Nehmen und setzen gute Themen, auch wenn sie nicht sofort ankommen, erneut auf den Plan.“ Es kann passieren, dass ein und dasselbe Thema an einem Tag nicht nachgefragt wird, zu einem anderen Termin aber voll ausgebucht ist.

### 3.2.3 Bildungsangebote zwischen Niederschwelligkeit und Übersättigung

Verglichen mit den anderen Leistungsbereichen sind in das Thema Familienbildung sehr viele Zeit- und Geldressourcen geflossen. Die Effekte, die damit bei den Eltern erzielt wurden, entsprachen allerdings nicht immer den Erwartungen der Teams und ihrer Kooperationspartner im Bereich Bildung. Vielen Bildungsangeboten fehlte es an Resonanz seitens der Eltern, was in den Piloteinrichtungen teilweise Ratlosigkeit auslöste. Die meisten Familienzentren resignierten aber nicht, sondern suchten nach Gründen für das Ausbleiben der Eltern. Teilweise versuchten sie, in Gesprächen mit den Eltern die Hintergründe für das Fernbleiben zu ermitteln und fanden heraus:

1. Teilweise sind die Eltern in ihre Berufstätigkeit so sehr eingespannt, dass ihnen kaum Freizeit bleibt, die sie außerhalb der Familie verbringen wollen.
2. Andere Eltern sind zwar nicht berufstätig, ihnen fehlt aber jegliche Motivation und Einsicht, sich außerhalb der eigenen vier Wände Rat und Hilfe in Erziehungsfragen zu holen.
3. Eine weitere Gruppe von Eltern wird durch Sprachbarrieren von einem Austausch über Kindererziehung abgehalten.
4. Die Familienzentren suchen die Gründe auch bei sich selbst: Das Angebot war nicht richtig konzipiert („Wir müssen genauer hinschauen, was die Eltern brauchen“), oder die Werbung hat die Eltern nicht motivieren können („Mit Werbung hatten wir keine Erfahrung“).
5. Nur selten ist die Kritik an den Partner gerichtet („Die konnten mit unseren Eltern nicht richtig umgehen“).

Einige Leiter/innen und Fachkräfte, insbesondere jene, die selber den Spagat zwischen Berufstätigkeit und Kinderversorgung schaffen müssen oder gerade hinter sich haben, äußerten durchaus auch Verständnis für die Eltern: „Ich verstehe, wenn die Eltern abends nicht mehr aus dem Haus gehen. Sie sind erschöpft, wenn sie den ganzen Tag gearbeitet haben.“ Andere Teams zeigen dagegen eher Unverständnis für die Eltern und wollen sich nicht damit abfinden, weil sie befürchten, dass immer mehr Erziehungsaufgaben an der Kita „hängen bleiben“. Grundsätzlich stellen die Teams aber durchweg fest, dass die Eltern dem Familienzentrum und den von ihnen eingesetzten Kursleitungen viel Vertrauen entgegen bringen. So wird beispielsweise berichtet, dass Eltern vielfach im Anschluss an Bildungsveranstaltungen in eher informellen Runden schwierige Themen ansprechen; die Bildungsveranstaltung fungiert in solchen Fällen quasi als „Türöffner“ für einen weiteren Beratungsprozess.

### ► Niederschwelligkeit gilt als „Zauberformel“

Im Laufe der zwei Jahre kristallisierten sich einige Parameter heraus, die für die Annahme des Familienzentrumsangebotes entscheidend sind. Die Bildungsangebote in vielen Familienzentren werden, im Sinne der Niederschwelligkeit, teilweise auch für externe Eltern kostenfrei gehalten oder extrem bezuschusst. Außerdem finden sie in den vertrauten Räumen des Familienzentrums statt und haben, mit

Ausnahme der Abendstunden, eine begleitende Kinderbetreuung. Insbesondere in Einzugsgebieten mit einem hohen Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte und/oder an bildungsfernen Familien ist es schwierig, Bildungsangebote erfolgreich zu etablieren. Häufig gelingt es erst dann, die Zugangsbarrieren gezielt zu senken, nachdem vielfältigste Angebotsstrategien gescheitert sind und die Erfahrungen damit ausgewertet wurden.

Einheitlich definiert ist der Begriff „niederschwellig“ allerdings nicht, so dass sich in der Praxis recht unterschiedliche Ansätze finden. In einer Einrichtung wird auf ein niederschwelliges Ablaufschema, eine schlichte und immer wiederkehrende Ablaufstruktur, gesetzt: „Zu dem ausgewählten Thema findet jeweils eine angeleitete Diskussion unter den Müttern statt, aus der dann gemeinsam eine Quintessenz gezogen wird. Wir legen Wert darauf, dass sich an diesen Gesprächen auch Mütter mit geringer Bildung für sie nutzbringend beteiligen können.“

Auch Einzelveranstaltungen gelten, im Gegensatz zu Kursreihen, als niederschwellig. Solche Angebote sind in diesen Fällen als zeitlich überschaubare Einheiten definiert. In vielen Familienzentren ließen sich die Eltern auf längerfristige Kursreihen kaum ein, die Beteiligung wurde erst dann besser, als man zu Einzelveranstaltungen überging.

Ein weiterer Baustein niederschwelliger Angebote ist die Zeitgestaltung. Teilweise machte man besonders gute Erfahrungen mit einem zeitlichen Wechsel zwischen Vormittags- und Abendangeboten. In einem anderen Familienzentrum mit hohem Zuwanderungsanteil liefen die Abendveranstaltungen gar nicht. Bildungsangebote, die während der normalen Betreuungszeiten stattfanden, hatten dagegen eine gute Resonanz: „In unserem Viertel ist Kinderbetreuung klassisch die Aufgabe der Frauen, und die sind tagsüber zu Hause und nehmen am liebsten vormittags an Veranstaltungen teil.“ Sehr wichtig bei Veranstaltungen am Tag ist das Angebot einer begleitenden Kinderbetreuung für (insbesondere jüngere) Geschwisterkinder. Dies wird in allen befragten Familienzentren praktiziert.

Auch „leichtverdauliche“ Inhalte sind ein Merkmal niederschwelliger Bildung, und das nicht nur für bildungsferne Familien. Aus einem Familienzentrum wurde berichtet, dass berufstätige Eltern, denen der Besuch von Bildungsveranstaltungen nach Feierabend ohnehin sehr schwer fiel, kaum Interesse an intellektuell anspruchsvoller Bildung am Abend zeigten. Die Konsequenz des Familienzentrums war die Einladung zu lockeren Gesprächskreisen, bei gleichzeitiger Abstimmung der Themen mit den Eltern (Medien, gesunde Ernährung, Erste Hilfe am Kind).

An der Kostenfrage scheiden sich die Geister. Ein Teil der befragten Leiter/innen schwört auf Kostenbeteiligung – und sei es nur ein Anerkennungsbeitrag, der die Wertschätzung erhöht –, andere Einrichtungen können die Familien nur erreichen, wenn die Angebote vollkommen kostenfrei sind. Eine geringere Anzahl an Familienzentren (in gut situierten Sozialräumen) konnte die Kosten gering oder unsubventioniert an die Eltern weitergeben.

#### ► „Weniger ist Mehr“ – Übersättigungseffekte bei zu großem Angebot

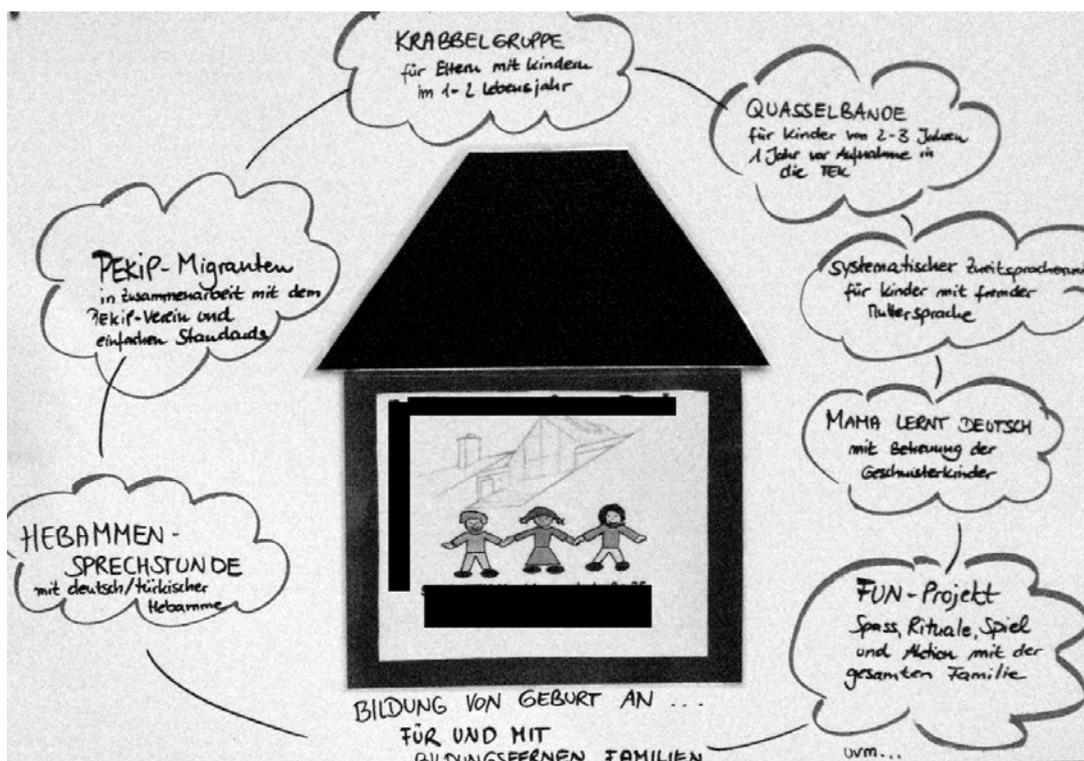
Mehrere Leiter/innen stellen (sich) die Frage, ob es bei den Eltern aufgrund der Angebotsvielfalt möglicherweise bereits einen Übersättigungseffekt gibt. Vor allem dort, wo Berufstätigkeit beider Eltern dominiert, äußern Leiter/innen Zweifel daran, ob ein sehr stark quantitativ ausgebauter Angebot wirklich im Sinne der Eltern ist. Insbesondere mit dem Wunsch, die Berufstätigkeit von beiden Elternteilen zu unterstützen, ist ein zu großes Angebot in Familienzentren, bei dem Präsenz der Eltern erwartet wird, nicht vereinbar. Viele hätten, wenn Geschwisterkinder in der Familie sind, neben dem Familienzentrum auch noch Verpflichtungen in der Grundschule und fühlen sich häufig überfordert, die Vielzahl von Angeboten zu nutzen. Auch die angesprochenen externen Eltern sind vielfach in den Einrichtungen ihrer Kinder ebenfalls gut mit Bildungsangeboten versorgt. Gerade in eher mittelschichtorientierten Einzugsgebieten nehmen die Leitungen nicht selten eine zeitliche Überlastung der Eltern wahr und äußern Bedenken, vor allem bildungsorientierte und ohnehin in der Erziehung stark engagierte Eltern könnten sich von der Vielzahl neuer Angebote eher abgeschreckt denn motiviert fühlen.

Die Leiterin eines eher mittelschichtorientierten Familienzentrums hat wahrgenommen, dass der Ausbau der Angebote schon zu einem Überangebot geführt hat. Das Team überprüft nun kritisch, wie und in welchem Umfang die Kurse weiter angeboten werden.

Die Kosten sind dabei natürlich auch ein Entscheidungskriterium, insbesondere für die Kooperationspartner. Bei geringer Beteiligung können entstandene Kosten nicht mehr ausgeglichen werden. Die Abstinenz der Eltern begründet sich aber in diesem Einzugsgebiet nicht durch zu hohe Kosten, sondern eher durch die Faktoren Energie und Zeit. Es scheitert schon an der Teilnahme am Infoabend (oder -nachmittag) für solche Angebote (bspw. einem Einführungsabend zu Therapiemöglichkeiten im Familienzentrum), der letztlich eigentlich der Entlastung dienen sollte. Sehr viele Eltern sind berufstätig und froh über jede Möglichkeit, durch gute Versorgung und weit reichenden Service entlastet zu werden. Zusätzliche Termine nehmen sie aber nur ungern wahr. Die Einrichtung muss daher sehr häufig initiativ werden, um die Eltern zur Teilnahme zu motivieren. Die Strategien und Anknüpfungspunkte zur Einführung von Angeboten müssen genau überlegt werden.

### 3.2.4 Eine Angebotskette hat Auswirkung auf den Stadtteil

Dass Aktivitäten des Familienzentrums einen ganzen Stadtteil bewegen können, beweist eine Einrichtung am nördlichen Rand des Ruhrgebiets. In diesem extrem benachteiligten Stadtteil baute das Familienzentrum einen Unterstützungs- und Beratungskreislauf gezielt für Familien dieses Wohnumfeldes auf. Dabei rückten Bedarfe aus den Zuwanderungsfamilien besonders in den Vordergrund, da nahezu 90 % der Kinder aus diesen Familien stammen.



Kennzeichnend für diese „Rundum-Versorgung“ von Familien ist eine enge Kooperation mit anderen im Stadtteil aktiven Kräften.

### **Die Kooperationspartner**

Netzwerkmanagerin im Stadtteilbüro  
Familiennetzwerkbüro (JA)  
städtische Erziehungsberatung  
VHS  
ASD  
heilpädagogische Frühförderstelle  
Grundschule (Bildungsbereich Sprachförderbedarf)  
Kreisgesundheitsamt (seelisch-gesundheitliche Entwicklung)  
türkische Hebamme  
u.v.m.

### **Die Angebote**

PEKIP (Prager-Eltern-Kind-Programm für Familien mit Migrationshintergrund)  
Kinderwagentreff  
Quasselbände  
„Mama lernt Deutsch“, Deutschkurs für Eltern mit Migrationshintergrund  
Elternbücherei  
Tanzgruppe  
Familienwochenendfreizeit  
FUN Projekt  
Betreuung der Kinder und Geschwister während der Angebote  
Betreuung der externen Angebote, z.B. Ansprechen der ehrenamtlichen "Vorlesefrau"  
u.v.m.

Bereits ein knappes Jahr nach der Pilotphase hatte sich dieses Familienzentrum in dem sozial sehr stark belasteten Stadtteil zu einer zentralen Anlaufstelle für familienbezogene Aktivitäten entwickelt. Laut Beobachtung der Netzwerkmanagerin im Stadtteil konnte die Nachfrage nach Familien unterstützenden Maßnahmen deutlich stimuliert werden. Die Eltern artikulierten ihre Ansprüche nachdrücklicher als zuvor und brachten sich auch selbst mit eigenen Angeboten wie bspw. einem Flohmarkt oder Sommerfest ein. Diese Entwicklung im Stadtteil wird von allen Befragten als großer Erfolg bewertet.

### **► Sozialraumorientierte Angebotsvielfalt – auch in gut situierten Stadtteilen**

In einigen eher gut situierten Stadtteilen waren, unter Berücksichtigung des ausgeprägten Interesses der Eltern an der Bildung ihrer Kinder, die Angebote der Familienzentren besonders vielfältig. Auch externe Familien ließen sich in diesem Wohnumfeld am besten mit sehr weit reichenden Bildungsangeboten für Kinder ansprechen. Im Hinblick auf den Besuch von Veranstaltungen für Eltern zur Erörterung pädagogischer Fragestellungen gelten die zuvor bereits erwähnten Einschränkungen, da in vielen der hier ansässigen Familien beide Elternteile berufstätig sind. Nach Ansicht der dort tätigen Leiter/innen erwarten Eltern in diesen Wohngebieten überwiegend Entlastungen im Alltag. Die wenigen Einrichtungen, auf die diese Standortpositionierung zutraf, waren daher ständig darum bemüht, die Angebote für Kinder so zu erweitern, dass sich die Eltern nach Feierabend und Einrichtungsschluss um Bildungsanregungen und Freizeitaktivitäten ihrer Kinder nicht bemühen mussten.

Beispielhaft soll das nachfolgende Angebotsrepertoire eines eher mittelschichtorientierten Familienzentrums Inhalte und Umfang dokumentieren:

**Sprache**

Gruppen Englisch  
Sprachförderung nach Kon-Lab  
Bielefelder Screening  
Sprachstandserhebung nach Sismik und Seldak  
Schlaumäuse

**Musische Angebote**

Musikschule

**Bewegung**

Yoga für Kinder  
Wassergewöhnung  
Felix Fit (Rückenschule für Kinder)  
Selbstbehauptungskurs für Kinder

**Zusätzliche pädagogische Angebote**

Hausbesuche  
Elterngespräche (1 Aufnahmegespräch, 6 Wochen nach Aufnahme ein Feedbackgespräch, jährliches Entwicklungsgespräch, ein Schulanmeldungsgespräch, ein Abschlussgespräch)  
Bildungsplan zur interkulturellen Öffnung

**Beratung**

Monatlich Beratung zur Kindertagespflege  
14-tägig Sprechstunde Erziehungsberatungsstelle

**niederschwellige Zugänge zu Beratung und Bildung**

tägliches Elterncafé  
Elternfrühstück mit Beteiligung der Erziehungsberatungsstelle, Familienbildung, Ehe-, Familie und Lebensberatung

**Bildungsangebote**

4 themenorientierte Elternabende mit Erziehungsberatungsstelle oder Familienbildung  
Väteraktionen  
Elternkurs „Starke Eltern - starke Kinder“

**Kindertagespflege**

Tageselternfrühstück  
Beteiligung der Tageseltern an Bildungsangeboten  
Selbst organisierter Tagesmüttertreff  
Vermittlung von Tagespflegeeltern

**Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Mittagessen für die ganze Familie  
Notfallbetreuung  
Therapien (Ergotherapie, Krankengymnastik, Logopädie, Motopädie, Autismusambulanz, Frühförderung) in der Einrichtung  
Therapeutisches Reiten

**U3**

Loslösegruppe (2-3 Jahre)  
Eltern-Baby-Treff (0-6 Monate)  
Eltern-Baby-Treff (6-12 Monate)  
Eltern-Baby-Treff (12-24 Monate)  
Musikgarten (Eltern und Kinder unter 3 Jahren)

**Zusätzliche Angebote ohne pädagogischen Inhalt**

Flohmarkt, Tag der offenen Tür

**Interne Strukturen**

Qualitätsmanagement

### **3.2.5 Beteiligung von Vätern**

Väter zur Erweiterung ihrer Erziehungskompetenz zu ermuntern, ist für die Kitas von jeher ein ehrgeiziges Ziel. Vätern muss, um sie in die Einrichtung zu locken, etwas Besonderes geboten werden, daran halten sich auch die Familienzentren. Einige haben zum Beispiel drei- bis viermal im Jahr zum "Papa-Tag" eingeladen, meist ein Event mit Abenteuer und Aktion, so etwa eine Nachtwanderung, Lagerfeuer und gemeinsames Zelten. Andere Familienzentren hatten Erfolg mit naturkundlichen Angeboten für Väter und Kinder.

Insgesamt steckt die Väterarbeit aber noch in den Kinderschuhen und beschränkt sich vielfach auf Gartenaufräumaktionen. Teils euphorisch angegangene Vätergesprächskreise ließen sich in den Familienzentren kaum etablieren. Eine Einrichtung bemühte sich mit Hilfe eines türkischen Sozialarbeiters darum, Väter mit Zuwanderungsgeschichte in einen Gesprächskreis zu holen. Tatsächlich konnte das Interesse von drei Vätern schon als Erfolg gewertet werden, der allerdings nicht lange anhielt. Die Gesprächsrunde wurde in die Räume des Kooperationspartners RAA gelegt, in der Hoffnung, damit eine Zugangsbarriere für Väter absenken zu können.

#### **► Väterarbeit steckt noch in den Kinderschuhen**

Dennoch gibt es auch Ausnahmen, in denen die Väterbeteiligung gut funktioniert. Ein Familienzentrum konnte durch das FUN-Projekt die Beteiligung der Väter türkischer Herkunft deutlich erhöhen. Es war dem Team gelungen, mehrere Familien mit (wie im Konzept vorgesehen) beiden Eltern zu den FUN-Nachmittagen einzuladen. Um insbesondere Väter anzusprechen, hatte man die FUN-Treffen jeweils auf den Samstag gelegt.

In einem Familienzentrumsverbund wurde auf Wunsch eines Vaters eine Vätterrunde eingerichtet, die zunächst auf Zurückhaltung traf. Doch jene Väter, die sich einmal zum Besuch durchgerungen hatten, hatten großes Interesse an dem Austausch mit Gleichgesinnten. So wurden aus einem ersten Kurzbesuch eines Vaters („Meine Frau hat mich hier angemeldet. Ich habe ihr gesagt, dass ich in spätestens in einer halben Stunde wiederkomme.“) letztlich zwei Stunden, und auch an den folgenden Terminen kam er wieder.

Zum Zeitpunkt der Interviews wurde die Gesprächsrunde von acht Vätern besucht, die sich hauptsächlich über das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Väterpersicht austauschen. Beflügelt durch diese positive Resonanz ging der Verbund in die Offensive und legte ein weiteres Angebot zur Stärkung der Väterkompetenz auf: Als eine von insgesamt 10 dort laufenden PEKIP-Gruppen (Prager Eltern-Kind-Programm) wurde speziell eine für Väter eingerichtet, bei der anfänglich die Kontaktaufnahme, Einführungen in die Babypflege und der selbstverständliche Umgang mit den Kindern im Vordergrund standen. Seither treffen sich 9 Väter mit ihren 0-1jährigen Kindern samstags zum Vater-Kind-Spielen. Das Team und die externe PEKIP-Leiterin sind sich in der Bewertung einig, sie bezeichneten den Kursverlauf als einen wertvollen Lernprozess für alle Seiten.

### **3.2.6 Kursangebote für Eltern mit Kindern unter 3 Jahren**

Seit die Kommunen bereit sind und durch gesetzliche Vorgaben des KiBiZ (Kinderbildungsgesetz) verbesserte Möglichkeiten haben, die Betreuung der unter Dreijährigen abzusichern, beschäftigen sich viele Familienzentren mit dem Aufbau entsprechender Angebote. Zwar hat nur ein kleiner Teil von ihnen bisher die Genehmigung zur Betreuung von unter Dreijährigen erhalten (auch zum Kindergartenjahr 2007/2008 wurden noch zahlreiche entsprechende Anträge abgelehnt), dennoch wird diese Zielgruppe in offenen Mutter- und Kind-Angeboten gezielt angesprochen.

Neben angeleiteten Angeboten, die einem bestimmten Ablauf folgen (z.B. PEKIP), erhalten Eltern und Kleinkinder Gelegenheit, in Spielgruppen zusammenzukommen, in denen sich Kinder wie Eltern kennen lernen und mit der Einrichtung bereits vertraut werden können. So fantasievoll wie die Namen ("Pampers- oder Quasselbande") sind auch die Programme, nach denen hier gearbeitet wird. Teilweise werden Hebammen – häufig auch aus unterschiedlichen Kulturen – hinzugezogen, um insbesonde-

re den Eltern der Kleinsten Anregungen zu geben. Hauptsächlich geht es darum, Kinder an die soziale Interaktion in der Gemeinschaft zu gewöhnen und den Müttern (Väter sah man bei diesen Treffen äußerst selten) Gelegenheit zum Austausch zu geben. Werden die Kinder älter, stehen auch erste Ablösungsprozesse auf dem Programm: Mütter und Kinder halten sich bspw. in getrennten Räumen auf, oder die Kinder wurden auch phasenweise mit einer Betreuerin allein gelassen.

Überwiegend an externe Eltern richtete sich ein Kursprogramm für Familien mit Kindern im Alter von ein bis zwei Jahren. Ziel ist es, die Erziehungskompetenz durch Unterstützung der Wahrnehmungsfähigkeit von Eltern zu stärken. Sie wurden angeleitet, ihre Kinder zu beobachten und lernten, die Signale ihrer Kinder zu verstehen und zu erwidern, wobei das eigene Zeitmaß jedes Kindes berücksichtigt wurde. Gemeinsam überlegte man, was das Kind braucht und welche für das Kind interessanten Anreize von den Eltern gesetzt werden können.

### **3.2.7 Räumliche Infrastruktur setzt Grenzen**

Die meisten Familienzentren berichten über mehr oder weniger gravierende Raumprobleme. So äußern Erzieher/innen Besorgnis darüber, dass sie über Mehrzweckräume nicht mehr so frei verfügen können, wie sie es sich für die Arbeit mit den Kindern wünschen. In vielen Fällen scheitern Bildungsangebote auch daran, dass keine erwachsenengerechte Ausstattung (Tische und Stühle) vorhanden ist oder die Möbel jedes Mal von den Erzieher/inne/n zurecht gestellt werden müssen.

„Bei uns ist wirklich jede Ecke ausgenutzt.“ Die Raumnot ist für viele eines der vordringlich zu lösenden Probleme. Eine Leiterin hofft, dies mit Hilfe eines Bauantrags zu schaffen, der zur Genehmigung eines 80 qm großen Obergeschosses bei der Stadtverwaltung vorliegt.

#### **► Raumnot erfordert vielfach Improvisation**

Für Beratungen und andere Aktivitäten musste häufig der Personalraum geopfert werden. Therapieangebote fanden in der Turnhalle (Mehrzweckraum) statt, die aber auch für die begleitende Kinderbetreuung gebraucht wurde. Auch Werkräume hatte man multifunktional für diverse Angebote genutzt, andere Ausweichmöglichkeiten gab es kaum. Ein Familienzentrum, das besonders unter dem Raumangel litt, verzichtete auf Presseankündigungen der Angebote und beschränkte sich bei der Bekanntgabe auf das unmittelbare Umfeld. Andernfalls befürchtete man, eine zu große Nachfrage räumlich nicht zu verkraften.

Auch durch Umräumaktionen wurde den Mitarbeiter/inne/n in den Familienzentren viel abverlangt. Ein Leiter berichtete, dass der Schlafrum auch von den Hebammen gebraucht wurde. An diesen Tagen mussten die Betten gestapelt und am nächsten Tag wieder zurechtgerückt werden. Wurde das vergessen, was in der Alltagshektik gelegentlich vorkam, gab es Ärger mit der Hebammengruppe, denn die Schwangeren konnten die Betten nicht stapeln.

Neben zusätzlichen Räumen, die ausschließlich für Familienzentrumsangebote zur Verfügung stehen, wünschten sich die Einrichtungen auch mehr Abstellräume. „Die Materialien, aber auch Ausstattungen wie erwachsenengerechte Stühle und Festzeltgarnituren, sind in jedem freien Winkel untergestellt, aber mittlerweile quillt alles über.“

Eine Einrichtung hatte einen eigens für Erwachsenentreffen umgebauten Veranstaltungsraum geschaffen und mit einer kompletten Küchenzeile und Geschirr für 30 Personen ausgestattet. Der Raum verfügt sogar über einen überdachten Eingangsbereich, der sich zum Abstellen der Kinderwagen der Krabbelgruppen eignet. Diese Leiterin investierte viel Zeit in ihr Netzwerk: „Ich klüngle viel im Netzwerk. Diesen Umbau habe ich mit unserem Vermieter, der städtischen Wohnungsbaugenossenschaft, ausgeklüngelt. Im Gegenzug zur Finanzierung des Umbaus bekam er einen dicken Presseartikel.“

### 3.2.8 Angebote für Zuwanderungsfamilien

Sprachkurse für Zuwanderungsfamilien sind ein fester und wichtiger Bestandteil von Familienzentren, die in Einzugsgebieten mit besonders hohem Migrationsanteil liegen. Teilweise ist diese Arbeit profilgebend für die Einrichtung. Im Focus der Familienzentren steht dabei – auch wenn sich die Angebote an die Eltern richteten – die Unterstützung, die letztlich dem Kind zugute kommt, etwa durch bessere Bildung und ein besseres Sprachverständnis der Mutter.

Ein Teil dieser Familienzentren pflegt bereits seit vielen Jahren Kontakt mit relevanten Partnern im Bereich der Migration, vorrangig mit Niederlassungen der RAA, aber auch mit Einrichtungen kirchlicher Träger und Migrationsbeauftragten der Kommunen. In diesen Einrichtungen gingen Angebote, die teilweise schon viele Jahre bestanden, nahtlos in die Angebotsstruktur des Familienzentrums über. Teilweise wurden Kooperationsstrukturen einfach nur mit Verträgen besiegelt, teilweise bestehende Strukturen weiterentwickelt und Angebote ausgeweitet. Ein kleinerer Teil der Familienzentren baute Angebote für Eltern mit Zuwanderungsgeschichte ganz neu auf oder setzte neue Akzente. Eine wichtige Rolle spielte hierbei die neue Möglichkeit, Mittel aus dem Budget des Familienzentrums für diese Angebote einzusetzen. Vielfach wurden davon Honorarkräfte bezahlt, die klassische Angebote bedienten (Rucksack-Projekte), oder es wurden ganz neue Angebote entwickelt (Elternschule).

Familienzentren in Wohngebieten mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Familien mit Zuwanderungsgeschichte richten ihr Kernangebot häufig besonders stark oder ausschließlich auf diese Familien aus. In diesen Einrichtungen sind die Angebote in der Regel niederschwellig angelegt, und in vielen Fällen stehen muttersprachliches Personal oder externe Übersetzer zur Verfügung.

In einem Familienzentrum wurde eine Migrationsberatung in trägerübergreifender Zusammenarbeit (Kommune - Caritasverband) angeboten. Obwohl die Nachfrage anfangs noch spärlich war, kam der Berater regelmäßig, um das Angebot zu verstetigen. Auch die Leiterin schätzte es, einmal wöchentlich einen Migrationsexperten an der Seite zu haben, mit dem sie sich austauschen konnte. So konnte sie sich besser auf die zahlreichen Gespräche vorbereiten, die sie mit Ratsuchenden führte.

Die Migrationsberatung stellte auch bei Bedarf einen Übersetzer zur Verfügung, dessen Einsatz sich bisher in ganz unterschiedlichen Situationen, insbesondere auch bei den Elternsprechtagen, als äußerst hilfreich erwies. Mit Hilfe der sprachlichen Unterstützung gewannen Familien, die der deutschen Sprache nicht mächtig waren, tiefere Einblicke in die Bildungsprozesse ihrer Kinder. Bevor dieses Angebot bestand, waren viele Gespräche mit Eltern erst gar nicht zustande gekommen.

Heute kommt es auch schon mal vor, dass der Übersetzer zwar dabei ist, aber nicht zum Einsatz kommt, weil der betroffenen Mutter allein seine Anwesenheit dabei hilft, die Hemmungen zu überwinden, und sie das Gespräch selbständig führt.

Viele der untersuchten Familienzentren berichteten von guten Erfolgen, die sie mit Sprachkursen für türkische Mütter erzielen konnten. Ein zusätzlicher Effekt, neben dem Erwerb von Sprachkenntnissen, war das zunehmende Selbstvertrauen der Teilnehmerinnen. Immer häufiger war zu beobachten, dass sich Mütter aus den Kursen direkt an die deutschsprachigen Erzieher/innen wandten, während sie früher nur zweisprachige Mitarbeiter/innen um Rat fragten.

In einer Einrichtung setzt man seit Jahren auf das Programm Rucksack-Kita (ein spezielles, von der RAA angebotenes Programm zur Unterstützung von (Sprach)Lernprozessen von Kindern unter Einbeziehung ihrer Mütter), in Zusammenarbeit mit der RAA. Das Rucksack-Projekt in Kooperation mit der RAA, wurde jeweils dienstags angeboten. Es trafen sich dort 12 Mütter mit Migrationshintergrund, eine von ihnen kam als externe Besucherin hinzu. Für die Rucksackgruppe den richtigen Standort zu finden, war nach Aussagen der Leiterin nicht einfach. Da in der Einrichtung keine Räume für derartige Angebote zur Verfügung stehen, wick man zunächst in einen Nebenraum der nahe gelegenen Moschee aus, was sich aber aufgrund der Raumausstattung (es fehlten Tische) als ungünstig erwies.

Seit neuestem werden Räume im nur wenige Minuten Fußweg entfernten Seniorenheim genutzt, die der Gruppe die geeignete Ausstattung bieten. Die Anleitung dieser Gruppe obliegt einer Erzieherin mit Migrationshintergrund, die bereits das Anerkennungsjahr in der Einrichtung absolviert hatte.

Mit dem Rucksack-Programm machte die Einrichtung durchweg gute Erfahrungen. Es bietet Müttern aus Zuwanderungsfamilien den für sie angenehmen, familiären Rahmen und führt generell zu einer stärkeren Anteilnahme der Eltern am Kita-Geschehen. Aufgrund dieser sehr positiven Erfahrung soll die Angebotspalette der multikulturellen Spiel- und Lerngruppen demnächst unter Leitung der türkischen Honorarkraft um das Griffbereit-Konzept (für Eltern mit Kindern unter drei Jahren) erweitert werden.

### **3.2.9 Öffnung nach außen**

Im Durchschnitt kam etwa ein Viertel der Teilnehmer/innen an Bildungsangeboten von außerhalb der Einrichtung, bei einer Spanne von 5 % bis teilweise 45 % in den befragten Familienzentren. Die Mehrzahl der befragten Familienzentren hatte bereits sämtliche Aktivitäten für externe Familien geöffnet. Je konsequenter sie dabei auf die besonderen Bedürfnisse der Familien in ihrem Umfeld eingingen, umso mehr Erfolg hatten sie. Andere Parameter waren eine geschickte Öffentlichkeitsarbeit, die umfangreiche Analyse des Sozialraums (als hilfreich dabei erwies sich der Austausch mit Kooperationspartnern im selben Umfeld) sowie die engagierte Beteiligung des gesamten Teams.

#### **► Bildungsangebote als Kernelement der Öffnung nach außen**

Die Teilnahme bei Festen und Feiern war überall hoch. Selbst jene Familienzentren, insbesondere im multikulturellen Umfeld, die hinsichtlich externer Familien weniger Zulauf verzeichneten, erfreuten sich bei Sommerfesten einer großen Beteiligung von außen.

Im Gegensatz zum großzügigen und engagierten Vorgehen bei den Bildungsangeboten wurden die Beratungsangebote nur zögerlich nach außen geöffnet. Explizit drei Einrichtungen erklärten, vermutlich stellvertretend für viele, keine zusätzlichen Bedarfe wecken zu wollen, weil sie angesichts der immer häufiger erwähnten Engpässe bei den Beratungsstellen befürchteten, die angebotenen Sprechstunden könnten gekürzt und die Nachfrage ihrer eigenen Elternschaft dann nicht mehr gedeckt werden. Kern der Öffnung nach außen bleibt also das Bildungsangebot.

### **3.2.10 Erfolgsevaluation der Bildungsangebote**

Nachhaltige Effekte durch Bildungsveranstaltungen konnten die Beispieleinrichtungen aufgrund der kurzen Laufzeit und auch, weil viele der Kurse nicht von den Teams, sondern von einem Bildungsanbieter durchgeführt wurden und viele Effekte deshalb lediglich mittelbar den Teams bekannt wurden, nur wenige aufzeigen. Ein Team, aus dessen Mitte zwei der Erzieherinnen selbst die Durchführung der Kursreihen „Starke Eltern – starke Kinder“ übernommen hatten, berichtete von solch einem beispielhaften Fall.

An einem Kurs "Starke Eltern - Starke Kinder" nahm auch die Mutter eines zweijährigen Kindes teil, das die Kita noch nicht besuchte. Im Laufe der Gespräche stellte sich heraus, dass das Kind noch nicht laufen konnte. Die Mutter wurde von den Mitarbeiter/inne/n des Familienzentrums ermutigt, das Kind in die angebotene Kinderbetreuung mitzubringen, und hier konnten Mutter und Erzieher/innen schon beim ersten Besuch im Vergleich mit gleichaltrigen Kindern eine deutliche Entwicklungsverzögerung bei dem Kind erkennen. Es folgten Gespräche zwischen Mutter und Einrichtungsleiterin und erste Diagnosen im Sozialpädiatrischen Zentrum, das eine Behinderung attestierte. Sehr schnell gab es das Angebot weiterführende Therapien, so dass eine frühzeitige Förderung des Kindes möglich wurde.

Insgesamt waren in der kurzen Zeit von zwei Jahren die Bildungseffekte noch nicht direkt in den Einrichtungen zu spüren. Wohl aber wurde in Einzelfällen über eine neue Offenheit der Eltern gegenüber den Erzieher/innen berichtet. Neuerdings zeigten sich viele Eltern deutlich mitteilbarer und ließen die Teammitarbeiter/innen an vielen Alltagsbegebenheiten teilhaben. Obwohl die Freude überwog, merkten die Erzieher/innen an, dass das neue Kommunikationsverhalten der Eltern auch mehr Zeit in Anspruch nehme.

Nicht alle Auswirkungen und Erfolge, die sich aus den neuen Angeboten ergeben, sind immer gleich offensichtlich, vielfach zeigen sich Fortschritte erst im Detail. Eines der Teams betont daher, dass man besonders auf die kleinen Anzeichen von Erfolgen achten muss. Um künftig mehr Aufschlüsse über die Zufriedenheit der Eltern mit den Angeboten zu gewinnen und systematisch zu erfassen, ist in mehreren Einrichtungen eine niederschwellige Erfolgsbewertung durch Eltern und Team geplant. Zwar wurden auch bisher vielfach schon im Anschluss an die Kurse Bewertungsbögen verteilt, ausgefüllt wurden sie von den Eltern aber nur selten.

Eine Stadtteilmanagerin gab zu bedenken, bei einer Erfolgsbewertung auch die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, bspw. in einem sozial schwachen Umfeld. Dort sind andere Erfolgsparameter anzusetzen, wie etwa die regelmäßige Teilnahme der Eltern an Bildungsangeboten. Sie empfahl daher, vor allem Anwesenheitslisten zu führen und darin zwischen externen und internen Eltern zu unterscheiden, um so auch die Resonanz von Außen besser einschätzen zu können.

### **3.2.11 Fazit**

Kaum ein anderes Angebot kann auf eine quantitativ derart expansive Entwicklung verweisen wie das der Familienbildung. Das Elterncafé – vor allem, wenn es organisiert und begleitet wird – stößt unter allen Bildungsangeboten auf die mit Abstand nachhaltigste positive Resonanz. Bezeichnend ist die individuelle Gestaltung der jeweiligen Zeit- und Themenpläne, was den Bedürfnissen der Eltern – überwiegend nehmen Mütter dieses Angebot wahr – entspricht.

Mit Hilfe vieler unterschiedlicher Kooperationspartner wurden zahlreiche Bildungsangebote, seien es Themenabende oder Kurse, entwickelt und erprobt, allerdings häufig nicht mit dem erwarteten Erfolg. Insbesondere dort, wo aufgrund der Familienstruktur im Stadtteil eher niederschwellige Bildungsangebote gefragt sind, stießen vor allem Kursreihen zur Erweiterung der Erziehungskompetenz, wie sie das Gütesiegel vorsieht, auf wenig Resonanz. Stattdessen kommen hier niederschwellig angesetzte offene Gesprächsgruppen gut an.

Auf sehr große Anteilnahme stoßen Feste und größere Veranstaltungen mit Informationscharakter, die durch die Beteiligung zahlreicher Kooperationspartner üppiger ausfallen als in der Zeit vor der Entwicklung zum Familienzentrum. Hier können sich auch multikulturelle Elterngruppen auf unkomplizierte Weise einbringen, die immer dann gut anzusprechen sind, wenn es um praktische Aktionen oder speziell auf sie zugeschnittene Angebote, z.B. Sprachkurse, geht. Einrichtungen in multikulturellem Umfeld gelingt es, ihre elternbezogenen Bildungsangebote dadurch zu ergänzen, dass sie einen Teil des Geldes für Übersetzungsdienstleistungen zur Verfügung stellen, die teilweise schon bei der Werbung nutzbringend eingesetzt werden.

Viele Familienzentren kommen daher auch nach einer ersten Zwischenbilanz zu dem Schluss, dass „weniger eher mehr ist“. Ein zu großes Angebot überfordert die Eltern (vor allem zeitlich). Einige Leitungen weisen auch auf die Notwendigkeit hin, bei einer steigenden Zahl an Familienzentren die Angebote zu koordinieren, um Doppelangebote in räumlicher Nähe zu vermeiden.

### 3.3 Management des Familienzentrums

Die Aufgaben der Leitung einer Kindertageseinrichtung verändern sich bei der Entwicklung zum Familienzentrum nachhaltig. Dies betonen alle befragten Leiter/innen nachdrücklich. Den Begriff Manager/in halten viele, angesichts der nun stärker ins Gewicht fallenden Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, durchaus für angemessen. „Immerhin führe ich hier ein kleines, aber erfolgreiches mittelständisches Unternehmen mit 18 Beschäftigten.“ Diese Sichtweise wird auch durch die Aussage einer anderen Leiterin bestätigt, die, befragt nach der Unterstützung durch ihren Träger, antwortete: „Ich arbeite hier praktisch wie eine Selbstständige. Konzepte schreiben oder die Abrechnung machen, das passiert abends zu Hause. Ich teile mir meine Arbeitszeit so ein, dass ich allen Aufgaben gerecht werde“.

#### ► Inhaltliche und zeitliche Ausweitung der Leitungsaufgaben

Viele Leiter/innen verweisen darauf, dass sie sich auf diese Managementaufgabe nicht gut vorbereitet fühlen: „Ich habe eine ganz normale Erzieherinnenausbildung absolviert. Das, was ich jetzt mache, hat damit aber nicht mehr viel zu tun.“ Die komplexen Aufgaben des Familienzentrums führten zwangsläufig dazu, dass sich die Leiter/innen von bestimmten Aufgaben in der Kita endgültig verabschieden müssten: „In der Gruppe bin ich fast gar nicht mehr.“ Dabei hatten viele von ihnen noch zu Beginn der Pilotphase „Betreuungsdienste“ übernommen. „Anfangs hatte ich noch zweimal in der Woche die Mittagsbetreuung übernommen. Das konnte ich aber schon nach kurzer Zeit gar nicht mehr einhalten, ich musste mich immer häufiger vertreten lassen.“

#### 3.3.1 Zeitlicher Aufwand für das Familienzentrum

Mit den neuen Aufgaben geht auch eine Veränderung der Arbeitszeit einher, was den Leitungskräften deutlich mehr Flexibilität abverlangt: „Ich kann mich heute nicht mehr auf feste Arbeitszeiten einstellen, sondern muss flexibel sein. Vor allem müssen wir hier immer damit rechnen, dass jemand unangemeldet vor der Tür steht und eine Auskunft braucht oder ein Problem besprechen will. Feste Sprechstunden werden von unserer Klientel einfach ignoriert.“

Starre Dienstzeitenregelungen passen, aus Sicht des überwiegenden Teils der Leiter/innen, nicht in das Konzept des Familienzentrums, dessen Alltag zunehmend von Außenterminen und Kooperationsgesprächen bestimmt ist. Die Einstufung als Familienzentrum trägt auch zur Arbeitszeiterhöhung bei, da eine Menge Mehrarbeitsstunden bei Leiter/inne/n und Teams anfallen, von den Trägern aber nur in ganz begrenztem Umfang akzeptiert und kaum vergütet werden. Die überwiegende Mehrheit nimmt den fehlenden Finanzausgleich bei der Mehrarbeit als gegeben hin, doch auch ohne Chancen auf einen Zeitausgleich legt eine kleine Gruppe der Leiter/innen dennoch Wert darauf, die Überstunden für ihre Träger zu dokumentieren. Drei Familienzentren eines Trägers in einer Großstadt haben sich zusammengeschlossen, um gemeinsam eine höhere Bezahlung beim Träger durchsetzen. „Wir möchten wenigstens eine Anerkennung für unsere Mehrarbeit, auch wenn der Betrag, der aufgestockt werden könnte, längst keinen adäquaten Ausgleich für den Aufwand darstellt.“

In manchen Familienzentren werden, meist trägerseitig, Zeitkalkulationen angestellt, um Aufschluss über den zeitlichen Aufwand in den Familienzentren zu gewinnen. Einige Leitungen geben dafür ungefähre Schätzwerte an, andere hatten, meist in Zusammenarbeit mit dem Träger, systematisch Zeiterfassungen vorgenommen. Den tatsächlichen Zeitbedarf für die Leitungsaufgaben eines Familienzentrums definieren die befragten Leitungskräfte recht unterschiedlich. Ein Leiter ist der Meinung, dass durch das Familienzentrum eine halbe Leitungsstelle belegt wird. Nicht nur er vertritt die Einstellung, dass ohne Leitungsfreistellung ein Familienzentrum nicht zu führen sei, selbst dann, wenn Kernaufgaben der Kita weitgehend auf die Teams übertragen werden. In einem anderen Familienzentrum wurde aufgrund von Zeiterfassungen eine zeitliche Belastung auf fünf Leiter/innen/stunden zuzüglich zwei weiterer Fachstunden der Mitarbeiter/innen pro Woche errechnet. Demnach wird hier ein Arbeitstag

pro Woche für das Familienzentrum reserviert. Andere Ermittlungen und weitere Schätzungen schwankten zwischen 25 und 33 % der Wochenarbeitszeit der Leitung.

Da ein zusätzliches Zeitbudget für das Management der Familienzentren fehlt und auch das KiBiz dies nicht vorsieht, gleichen die Teams und besonders die Leitungen dies mit viel persönlichem Engagement aus. Nicht selten werden „ruhigere“ Arbeiten wie Statistiken und die Auswertung von Feedbackbögen mit nach Hause genommen, Vorbereitungszeiten kommen zu kurz, die angefallene Mehrarbeit kann nicht ausgeglichen werden, so dass die Teams „Überstundenberge“ vor sich her schieben. Leiter/innen, in deren Fällen eine Kürzung ihrer Leitungsfreistellung befürchtet wird, sorgen sich um mögliche Qualitätseinbrüche in den kommenden Jahren. Aus Angst, zwischen den hohen Leistungsanforderungen des Familienzentrums und dem Bildungs- und Erziehungsauftrag für die Kinder zerrieben zu werden, wurde in zwei Teams immer häufiger über das Thema der Arbeitsbelastung diskutiert.

Eine Leitungsfreistellung halten alle befragten Leitungskräfte von Familienzentren für dringend erforderlich, anderenfalls befürchteten sie, das hohe Niveau des Gütesiegels dauerhaft nicht aufrechterhalten zu können. Auch die Mehrzahl der Trägervertreter schließt sich dieser Meinung an, einige haben daher intern mit Hilfe eigener Zuschüsse die Leitungskräfte der Familienzentren freigestellt oder durch zusätzliche Fachkräfte für Entlastung gesorgt.

### ► Vieles ist Routine geworden

Im Hinblick sowohl auf zeitliche als auch auf inhaltliche Anforderungen war die Pilotphase, nach Einschätzung der überwiegenden Mehrzahl der befragten Leiter/innen, eine absolute Ausnahmesituation. Zum Zeitpunkt der Befragung bewältigten zwar besonders die „gestandenen“ Leiter/innen den Alltag mit großer Souveränität, erklärten jedoch rückblickend auf die Pilotphase, dabei mehr als einmal ihre Grenzen überschritten zu haben.

Mittlerweile ist vieles ruhiger geworden, bei manchen Aufgaben sind auch bereits Routinen eingekehrt. Die Zusammenarbeit mit den Partnern klappt, und die Teams sind eingespielt. Auch Aufgaben, bei denen anfangs Ratlosigkeit bestand, bereiten heute keine Probleme mehr; das gilt z.B. für einen großen Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Für vieles – Einladungen für Veranstaltungen oder Bildungsangebote – gibt es nach zwei Jahren schon Vorlagen im PC, und auch Anschriftenlisten lagen bereit. Dies ändert allerdings nichts daran, dass die Entwicklung eines Familienzentrums einen kontinuierlichen Prozess darstellt, der immer wieder neue Herausforderungen bereit hält.

Leiter/innen mit viel Berufserfahrung begrüßten die Chance, mit ihrer Einrichtung Familienzentrum zu werden, als willkommene Herausforderung und zeigten sich begeistert von dem sehr dynamischen Prozess, der auch zwei Jahre nach dem Start noch neue Anforderungen und Chancen bereithielt. Allen befragten Leiter/inne/n ist es, auch wenn immer wieder auf Unsicherheiten verwiesen wurde, anzumerken, dass sie sich mit Neugier und Freude den neuen Managementaufgaben stellten.

### 3.3.2 Veränderungen im Zuge der Umsetzung des KiBiz

Konflikte ergaben sich dadurch, dass mit dem Kinderbildungsgesetz (KiBiz) eine Veränderung der Regelungen zur Freistellung von Einrichtungsleitungen vorgenommen wurde. Diese Veränderung führte für viele Einrichtungen zu einer Reduzierung der gesetzlich vorgesehenen und vom Land bezuschussten Freistellungskontingente. Nach dem bis zum 31.07.2008 geltenden Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (GTK) gab es eine freigestellte Leitung für Einrichtungen mit mindestens zwei Tagesstättengruppen oder mit vier Kindergartengruppen (ohne Über-Mittag-Betreuung) oder mit zwei Kindergartengruppen und einer Tagesstättengruppe.

Mit der Neuregelung wurde die Anzahl an Leitungsstunden an die Anzahl der Kinder und die entsprechenden Buchungszeiten geknüpft. Dabei gibt es drei Zeittypen, nämlich Buchungszeiten von 25, 35 oder 45 Wochenstunden. Rechnerisch enthalten die Kindpauschalen einen Anteil für die Leitungsfreistellung, der auf 20 % der jeweiligen Öffnungszeit basiert – also fünf Stunden für eine 25-Stunden-Gruppe, sieben Stunden für eine 35-Stunden-Gruppe und neun Stunden für eine 45-Stunden-

Gruppe.<sup>4</sup> Bei einer Gruppe für Kinder von zwei Jahren bis zum Schuleintritt wird von einer Größe von 20 Kindern ausgegangen, bei einer reinen U3-Gruppe von 10 Kindern und bei einer Gruppe für Drei- bis Sechsjährige von 25 Kindern (bei 45 Stunden Buchungszeit von 20 Kindern). Je mehr unter Dreijährige in einer Einrichtung betreut werden, desto kleiner sind demnach die Gruppen, auf denen die Berechnung der Leitungskontingente basiert, und desto höher wird der Anzahl der Freistellungsstunden.

#### ► **Veränderte Berechnungsgrundlagen für die Leitungsfreistellung seit Inkrafttreten des KiBiz**

Für mittelgroße Einrichtungen wirkt sich die neue Berechnungsbasis ungünstig aus. Betrachtet man beispielsweise den Fall einer Einrichtung mit zwei Kindergartengruppen und einer Tagesstättingruppe, so konnte diese nach dem GTK über eine volle Stelle für eine freigestellte Leitung verfügen. Angenommen, diese Einrichtung hat ihre Gruppen zum 01.08.2008 in eine 25-Stunden-, eine 35-Stunden- und eine 45-Stunden-Gruppe überführt, so ergibt sich nach den Berechnungsgrößen eine Freistellung von 21 Wochenstunden. Die volle Freistellung einer Leitungskraft (ca. 38,5 Wochenstunden) beginnt demnach erst bei einer Größe von beispielsweise vier Tagesstättingruppen (36 Stunden) oder bei fünf bis sechs 35-Stunden-Gruppen (35 bzw. 42 Stunden) oder bei zwei Tagesstättingruppen (18 Std.) plus drei 35-Stunden-Kindergartengruppen (21; insgesamt 18 Std. plus 21 Std. gleich 39 Std.). Einrichtungen, die so klein sind, dass sie bisher keine Freistellung hatten, sind nach den Berechnungsgrößen hingegen besser gestellt als bisher, weil sie zumindest Stundenkontingente bekommen. Alle diese Zahlen geben allerdings nur eine Berechnungsbasis wieder; der Träger wirtschaftet mit einem Budget, das sich aus der Summe seiner Kindpauschalen ergibt. Innerhalb der einzelnen Einrichtungen besteht darüber hinaus grundsätzlich die Möglichkeit, über die Gestaltung von Dienstplänen für Freistellungen zu sorgen. All dies steht natürlich unter dem Vorbehalt knapper Ressourcen – und der Prioritätensetzung durch den Träger.

Da ein großer Teil der Familienzentren der Gruppe von Tageseinrichtungen mittlerer Größe angehört, spiegeln sich auch in den Befragungen der Beispiel-Familienzentren vielfach Befürchtungen, dass die Leitung künftig nicht mehr freigestellt sein würde. Insofern war die Frage von Interesse, wie sich die Situation zu Beginn des Kindergartenjahres 2008/09 tatsächlich darstellen würde. Deshalb wurde im Oktober 2008 in einer Kurzabfrage bei den Beispiel-Familienzentren erhoben, wie sich die Freistellung entwickelt hat. Die Ergebnisse deuten auf eine heterogene Entwicklung und auf eine sehr unterschiedliche Handhabung durch die einzelnen Träger hin. Von den 19 Einrichtungen, die sich an der Abfrage beteiligten, hatten 14 vor Inkrafttreten des KiBiz eine vollständig freigestellte Leitung. Bei fünf dieser Einrichtungen wurde in der Tat die volle Freistellung auf eine Teilfreistellung reduziert. Bei einer dieser Einrichtungen ist allerdings darauf hinzuweisen, dass auch die Platzzahl um 20 % gesunken ist und nicht die Leitungsfreistellung wegfiel, sondern die bis dahin volle Freistellung der stellvertretenden Leitung reduziert wurde.

Zwei Einrichtungen berichteten von einer Teilfreistellung, die erhalten blieb. Drei zweigruppige Einrichtungen, die bis zum Sommer 2008 über keinerlei Freistellungsstunden verfügten, erhielten ab August 2008 die Freistellungsstunden, die sich nach den Berechnungsgrößen ergaben – die mögliche Verbesserung wurde also von den Trägern auch umgesetzt. Unter den Beispieleinrichtungen gibt es demnach keine mehr, die vollständig auf Freistellungsstunden verzichten muss. Aus der Sicht der kleinen Einrichtungen, die nun erstmals von Freistellungsstunden profitieren, bedeutet dies eine große Erleichterung für die Wahrnehmung der Funktionen als Familienzentrum.

Die Leitungen, bei denen die Freistellung entsprechend der Berechnungsbasis von einer Voll- auf eine Teilfreistellung reduziert wurde, berichteten teilweise von unterschiedlichen organisatorischen Maßnahmen in diesem Kontext. Eine der betroffenen Leitungskräfte wies darauf hin, dass sie eine Entlas-

---

<sup>4</sup> Vgl. Begründung der Landesregierung (Regierungsentwurf); zitiert nach Janssen/Dreier/Selle 2008: 94ff.; im verabschiedeten Gesetzestext ist diese Berechnung nicht mehr enthalten; hier gehen die Freistellungskontingente zusammen mit anderen Berechnungsgrößen in die Anzahl der „sonstigen Fachkraftstunden“ ein, die einer Gruppe neben den beiden Gruppenkräften und ihrer 10prozentigen Verfügungszeit zustehen.

tung durch eine geringfügig beschäftigte Arbeitskraft erhielt, deren Stellenprofil neben schriftlichen Arbeiten unter anderem auch Terminabstimmung, Vorbereitung von Flyern und Aushängen und Kursen sowie Koordination der Raumbelugung vorsieht. In einem der Fälle behielt eine Leiterin zwar als Person ihre volle Freistellung, das Stundenkontingent wurde jedoch nur noch zur Hälfte der Einrichtung zugerechnet; darüber hinaus sollte sie künftig in diesem Rahmen auch Koordinierungsaufgaben für andere Familienzentren wahrnehmen. Eine andere Leiterin übernahm Aufgaben im Rahmen der Familienbildung. Diese Aufgaben in Koordinierung und Bildung bedeuten zwar auch eine zeitliche Belastung und zweifellos eine Reduzierung der vorher durch eine volle Freistellung vorhandenen Kapazitäten. Nach Einschätzung der Betroffenen sind diese Aufgaben jedoch leichter mit der Leitungsaufgabe vereinbar als die Übernahme von Verantwortung für eine Kindergruppe

#### ► Träger stellen vielfach die Leitungsfreistellung sicher

In mehreren Fällen gibt es offenkundig trägerinterne Regelungen. In zwei Fällen berichten Einrichtungen, die an einem Verbund beteiligt sind, dass die Träger unterschiedlich agieren: In beiden Fällen gab es Partnereinrichtungen etwa gleicher Größe, wobei jeweils in einem Teil der Einrichtungen die Freistellung abgebaut wurde, während sie bei anderen – in anderer Trägerschaft – erhalten blieb.

Dass die Träger die Freistellung auch dann aufrecht erhalten, wenn sich aus der Berechnungsgrundlage des KiBiz eine Reduzierung ergeben würde, trifft zumindest in der mit der Abfrage erfassten Stichprobe auf die Mehrheit der Familienzentren zu. Unter den neun Einrichtungen, die weiterhin eine volle Freistellung haben, befindet sich kaum eine, bei der sich dies aus der Berechnungsgrundlage des KiBiz ergeben würde. Grundlage ist also die Entscheidung des Trägers. In einem anderen Fall schichtete der Träger die errechneten Freistellungskontingente zwischen seinen Einrichtungen um, so dass Familienzentren über mehr Stunden verfügten und die Freistellung aufrecht erhalten werden konnte, während andere Einrichtungen mit weniger Stunden auskommen mussten. Wieder andere Einrichtungen gaben an, dass ihre Träger die Freistellungen aufrecht erhalten würden, ohne dass ihnen die Finanzierungsform im Einzelnen bekannt war. In anderen Fällen schließlich ergaben sich dadurch Lösungen, dass durch erweiterte Öffnungszeiten oder die Aufnahme von unter Dreijährigen zusätzliche Mitarbeiter/innen eingestellt wurden, so dass faktisch Freistellungen erhalten blieben, allerdings mit einer veränderten Struktur der Einrichtung.

Insgesamt zeigt sich ein breiter Konsens darüber, dass eine Freistellung der Leitung – oder bei sehr kleinen Einrichtungen zumindest eine Teilfreistellung – für die Arbeit als Familienzentrum erforderlich ist. Die verschiedenen trägerinternen Regelungen deuten darauf hin, dass diese Auffassung auch von den Trägern – ob frei oder öffentlich – weitgehend geteilt wird. In einigen Fällen wurde auch darüber berichtet, dass Jugendämter – teils offiziell, teils informell – die Träger darauf hinweisen, dass sie die Sicherstellung einer Leitungsfreistellung als wichtiges Auswahlkriterium für die Benennung von künftigen Familienzentren ansehen.

#### 3.3.3 Fazit

Leitungsaufgaben im Familienzentrum folgen häufig einer anderen, neuen Zeit- und Aufgabenstruktur als bei einer klassischen Kita. Mit dem Begriff Managerin kann sich daher die Mehrheit der befragten Leitungskräfte identifizieren. Nur wenige klagten, alle aber erwähnten, dass sich vor allem die Arbeitszeit verdichtet habe, weil viele neue Aufgaben hinzugekommen, die Belastungen aus dem Kerngeschäft aber nicht geringer geworden sind. Die zusätzliche zeitliche Belastung wird bei einem Viertel bis einem Drittel der Arbeitszeit verortet, dennoch sind kaum zusätzliche zeitliche Ressourcen hinzugekommen. Nach Inkrafttreten des KiBiz sorgt ein Teil der Träger für den Erhalt der Freistellungen, weil vielfach die Meinung vertreten wird, dass eine Leitungsfreistellung in einem Familienzentrum unabdingbar ist.

Die Stimmung unter den Leiter/inne/n ist insgesamt nach wie vor positiv, trotz vielerlei Hinweise auf zusätzliche Belastungen. Es überwog das Interesse an neuen Aufgaben, die insbesondere von Lei-

ter/inne/n mit viel Berufserfahrung als willkommene Herausforderung angenommen wurden. Der Wunsch nach Schulungen zum Erlernen von Managementtechniken, insbesondere auch in der Personalführung, wurde von der Mehrzahl der Leitungen geäußert.

### **3.4 Teambeteiligung**

Auch die Teams sind in den meisten Fällen hoch motiviert im Hinblick auf das Thema „Familienzentrum“. Bei den Interviews ließen wir die Leiter/innen selber ihre Motivation für das Familienzentrum einschätzen; in den sechs Familienzentren, in denen Teamdiskussionen stattfanden, wurde diese Einschätzung durch eine Selbsteinschätzung der Teams ergänzt. Es zeigt sich, dass in den meisten Fällen nichts von der Anfangsmotivation aus der Bewerbungsphase verloren gegangen war. Der Motivationsgrad der Teams wurde auf einer Skala von 1 bis 10 im Durchschnitt bei 8 festgelegt, die eigene Motivation stufen die Leiterinnen meist sogar bei 10 (Höchststufe) ein. Allerdings räumen die meisten ein, dass die Motivation im Verlauf starken Schwankungen ausgesetzt war und man sich immer wieder selber „am Schopf aus dem Sumpf ziehen“ musste.

#### **3.4.1 Beteiligung der Teams – eine Aufgabe der Personalführung**

Um die Mitarbeiter/innen am Entwicklungsprozess teilhaben zu lassen, entwickelten die Leitungen unterschiedliche Strategien. Offenbar hatten die Teams zuvor noch keine derart tief greifende Umstrukturierung erlebt wie bei der Entwicklung zum Familienzentrum, was für einen neugierigen Aufbruch bei den einen sorgte und zögerliche Zurückhaltung bei anderen bewirkte.

Grundsätzlich zeigen die Leitungen schon aus Gründen der eigenen Entlastung großes Interesse daran, die Teams umfassend zu beteiligen, was mal mehr, mal weniger gut gelang. Letztlich bleiben die meisten Funktionen im Familienzentren jedoch Leitungsaufgabe, insbesondere die nach außen gerichteten Aktivitäten.

Der Schlüssel für die Beteiligung des Teams liegt in der Hand der Leitung. Ob sich ein Team mit der Sozialraumanalyse beschäftigt und sich bei der Angebotsplanung und der Umsetzung engagiert, hängt nicht nur vom Zeitbudget, sondern stärker noch von der beteiligungsorientierten Haltung der Einrichtungsleitung ab. Bei jenen Interviews, an denen auch Teams beteiligt waren, offenbarte sich, angefangen von dynamischer Auseinandersetzung und zupackendem Engagement beim gesamten Team bis hin zu einem weitgehenden Fehlen von Information, die ganze mögliche Bandbreite des Engagements der Teams am Entwicklungsprozess.

Als wichtig für die Teambeteiligung erwies sich eine hinreichende Transparenz, weil die Teams angesichts der zahlreichen anstehenden Neuerungen vielfach verunsichert waren. Das Thema Familienzentrum fand sich daher auf nahezu jeder Teamsitzung, was allein aber noch nicht ausreichte. Viele Leitungen nutzten die Entwicklungsphase auch, um grundlegende Weichenstellungen im Team vorzunehmen, besetzten Positionen um oder leiteten durch die Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen neue Strukturen ein. Personalentwicklung hat durch das Familienzentrum einen neuen Stellenwert erhalten.

Im Familienzentrum in einer Kleinstadt wurde die motivierte Beteiligung des gesamten Teams vom Träger wertgeschätzt. „Die hohe Motivation der Mitarbeiterinnen war immer schon eine Stütze in unserer Einrichtung.“ Auch bei der Entwicklung des Familienzentrums widmeten sich die Gruppenleiterinnen mit viel Engagement den neuen Aufgaben. Dass hier schon immer ein hoch motiviertes Team im Einsatz war, schrieb die Leiterin auch der geschickten Personalauswahl des Trägers zu. „Offenbar gelingt es unserem Geschäftsführer immer, diejenigen zu finden, die sich am meisten engagieren und an einer Weiterentwicklung ihrer Arbeit echtes Interesse haben.“ Bezüglich ihrer Qualifikation brachten die Mitarbeiterinnen eine gute Ausgangsbasis mit, „sonst wären wir nicht so schnell dahin gekommen, wo wir jetzt sind“.

„Es war zwar sehr anstrengend, aber auch total spannend. Man war nicht im gleichen Trott und hatte viel davon, sich beruflich weiter zu entwickeln. Das Team motiviert sich gegenseitig, alle ziehen an einem Strang, keiner musste für sich allein arbeiten.“ Damit die Belastungen so gering wie möglich blieben, sorgte die Leitung dafür, dass Ausfallzeiten, die durch zusätzliches Engagement entstanden, von Ergänzungs Kräften abgedeckt wurden. Auch das Qualitätsmanagement (des Trägers), das eine für alle nachvollziehbare, regelmäßige Überprüfung des Fortschritts bot, war in diesem Prozess unverzichtbar. Die Leiterin konnte sich zudem in den monatlichen Leitungsrunden (ein Treffen der Leitungskräfte aller Einrichtungen des Trägers) Rückendeckung und Anregungen holen. Eine solche Struktur vermittelte auch in schwierigen Phasen Orientierung. "Das A und O war für uns die Planung. Wir haben uns von Anfang an Prioritäten gesetzt. Da uns die Qualität unserer pädagogischen Arbeit sehr wichtig ist, stand ihr Erhalt an erster Stelle, und die Aufgaben des Familienzentrums wurden damit verbunden.“

Auf neue Themen und Schwerpunkte konnten sich die Mitarbeiterinnen in der Regel durch Fortbildung vorbereiten, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche stärkenorientiert festgelegt wurden. So hatte sich eine Mitarbeiterin auf das Gebiet ‚Ernährung‘ spezialisiert. Das hatte zur Konsequenz, dass sie neben der Gesundheitsförderung im Kita-Alltag auch in der Elternbildung für dieses Thema verantwortlich war und zudem themenbezogene Teamtage organisierte. Ähnlich lief es mit den Themen Kinderschutz und Sprachförderung.

Zwei Kolleginnen ließen sich zu Kursleiterinnen für „Starke Eltern – starke Kinder“ ausbilden und boten den Kurs, wegen der enormen Nachfrage, mehrmals im Jahr an. Außerdem können sie, dank der Qualifizierung, zukünftig nicht nur in der eigenen Einrichtung tätig werden, sondern auch extern als Honorarkräfte arbeiten. Das Thema Kindertagespflege hat die Leiterin selbst übernommen, daneben war sie überwiegend mit Managementaufgaben beschäftigt.

Auch in einem sehr stark von Familien mit Zuwanderungsgeschichte (ca. 90%) geprägten Wohnumfeld musste sich das gesamte Team engagieren, um erfolgreich zu sein. Hier lag der Schlüssel zum Erfolg des Familienzentrums u.a. in den Händen von drei türkischstämmigen Mitarbeiterinnen, die das Vertrauen der Familien genossen und auf unkomplizierte Weise Kontakt ohne sprachliche Barrieren herstellen konnten. Sie übernahmen die Begleitung der Elternschule und der Familienberatung, um hier den Zugang für türkischsprachige Familien zu erleichtern. Von anderen Familienzentraufgaben, z.B. der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, wurden sie stattdessen von der Leiterin weitgehend entlastet.

#### ► Informationsfluss im Team muss organisiert werden

Durch die Spezialisierungen Einzelner im Team wird es immer wichtiger, den Informationsfluss in Gang zu halten. Die Einrichtungen nutzen dazu unterschiedliche Wege. In aller Regel stehen Familienzentrumsbelange regelmäßig auf der Tagesordnung von Dienstbesprechungen, teilweise führt man intensive Gespräche auch in kleineren Teamrunden.

Transparenz über die Entwicklungsschritte wird durch regelmäßige Besprechungen der Teams bzw. Gruppenleiterinnen und die Protokollierung der Ergebnisse geschaffen. Wichtig ist auch, die Informationen möglichst schnell an alle, ob Team oder Familien, weiterzugeben. In einem Team hatten sich die Mitarbeiter/innen nicht nur zum Anfertigen der Protokolle verpflichtet, sondern auch zum Lesen. Jede/r war hier selber in der Pflicht, für seine Informationen zu sorgen, der Protokollordner musste von allen wöchentlich eingesehen und abgezeichnet werden.

Es gab Dinge, die von allen gemeinsam geplant wurden, aber auch solche, von denen die Mitarbeiterinnen lediglich Kenntnis erhielten. Je größer das Team, desto mehr Bedeutung fiel den Großteamsitzungen zu, die meist einmal monatlich, manchmal aber auch seltener stattfanden. Auch so genannte pädagogische Tage rückten das Familienzentrum thematisch häufig in den Mittelpunkt. Ein Teil der Leiter/innen war bestrebt, unter dem Druck von befürchteten Personalkürzungen künftig die Aufgaben auf noch mehr Schultern zu verteilen und auch Erzieherinnen einbeziehen, die sich bislang noch im Hintergrund gehalten hatten.

### 3.4.2 Arbeitsteilung im Team

Die Motivation in der Aufbauphase wurde vor allem durch die positive öffentliche Resonanz von außen genährt, das gesamte Team hatte dadurch bis dato unbekannte Wertschätzungen erfahren, was die Teammotivation überdurchschnittlich steigerte.

Vielfach sind die neuen Aufgaben an die Teams delegiert worden. Vor allem in sich geschlossene Aufgabenbereiche wie

- Sprachförderung
- Interkulturelle Angebote
- Gesundheitserziehung
- Bildungsangebote für Familien, z.B. FUN-Programm

werden oftmals von Fachkräften der Teams bearbeitet.

Die Entscheidung darüber, wer welche Aufgaben übernahm, bestimmte sich häufig durch „Talent und Interesse der Mitarbeiter/in“, vielfach aber auch durch pragmatische Entscheidungen der Leiterinnen. In einigen wenigen Familienzentren, in denen es dieses Gremium über die Pilotphase hinaus noch gab, nahmen Mitarbeiter/innen, je nach Beratungsschwerpunkten, auch an den Treffen der Lenkungsgruppe teil und waren anschließend für den Informationsfluss zum Gesamtteam verantwortlich.

Viele Teams schätzen die Kompetenzerweiterung, die sich aus den vielfältigen Kontakten nach außen ergab. „Der Mindeststandard reicht schon längst nicht mehr“, erläutert eine Leiterin ihr Bestreben, die Arbeit des Teams immer stärker zu professionalisieren. Aus der Konstanz, mit der sich das Team dem durchaus oft schwierigen Entwicklungsprozess stellte, leitete eine Leiterin ein Wohlfühlindiz ab: „Seit der Pilotphase hat sich niemand aus dem Team weg beworben, was im Rahmen von KIBIZ durchaus möglich gewesen wäre.“

Manches lief aber auch nicht so gut, denn das Familienzentrum brachte nicht nur zeitlich gesehen, sondern auch hinsichtlich höherer inhaltlicher Anforderungen Mehrarbeit mit sich. Eine Leiterin stellte in ihrem Team fest, dass sich Kolleginnen gegenüber neuen Anforderungen abgrenzten, weil sie mit bestimmten Dingen überfordert waren. Es gibt deshalb neben allen positiven Rückmeldungen auch Stimmen, die aufgrund vielfältigster Anforderungen das Ende der Belastbarkeit in den Kitas erreicht sahen. „Die Teams sind an ihrer Belastungsgrenze angekommen. Hier können wir nichts mehr delegieren.“ Denn auch vor der Pilotphase waren die Mitarbeiter/innen immer wieder mit neuen fachlichen Anforderungen konfrontiert gewesen und hatten sich auf veränderte Strukturen einstellen müssen.

An vielen Stellen fehlte auch das nötige Handwerkzeug, wie z.B. die Kenntnisse über die Pädagogik mit Kindern unter drei Jahren oder die nötigen Kenntnisse im Umgang mit dem PC, um z.B. die Bildungsdokumentationen der Kinder zügig zu bearbeiten. Nach der Pilotphase fehlte vielfach die Zeit, um begonnene Arbeiten zu verstetigen. Viele Teams fühlten sich auch durch die Auseinandersetzung mit dem Gesetzesentwurf des KiBiz belastet, die parallel zum Pilotjahr stattfand.

Nachteilig wirken sich vielerorts Kürzungen von Servicediensten aus, die viele Träger in Bezug auf die Kindertageseinrichtungen und auch auf die Familienzentren vornehmen. Z. B. Hausmeisterdienste werden von den wenigen Trägern (in unserer Befragung waren dies drei), die diesen Service überhaupt noch zur Verfügung stellten, abgeschafft. Ein Verlust, der gerade jetzt als schmerzhaft empfunden wird, weil die Herrichtung der Räume aus Sicht der meisten befragten Teams „unnötig“ Ressourcen bindet. Zwar hatten die meisten Teams technische Aufgaben untereinander aufgeteilt, in der Summe machten sie aber einen großen Teil der Arbeitszeit aus und waren zudem höchst unbefriedigend. Die Erzieher/innen fühlen sich dadurch unnötig belastet: „Bis zur Rente kann ich hier nicht die Stühle schleppen.“

### ► Die Pilotphase wurde für einige Teams zur Zerreißprobe

Während des Pilotjahres wurden die Teams mit zahlreichen neuen Anforderungen konfrontiert, die oftmals keinen Raum für interne Entwicklungsprozesse in anderen Bereichen ließen. Die meisten Teams gaben rückblickend an, an diesem Prozess gemeinsam gewachsen zu sein, für einige wenige Teams der Beispielinrichtungen geriet jedoch diese Zeit zu einer Zerreißprobe. Einmal zerfiel das Team und es blieb nur eine Rumpfbesetzung zurück, ein anderes Mal kündigte die Leiterin, die sich der Aufgabe und den Auseinandersetzungen im Team nicht gewachsen sah.

Im letzteren Fall musste das Team nach dem Ausscheiden der Leiterin mitten in der Pilotphase den Zertifizierungsprozess allein bewältigen und sich zwangsläufig in den Themenkomplex einarbeiten. Zu einer Arbeitsverteilung in dem Sinne der Übernahme bestimmter Schwerpunkte durch die Erzieher/innen kam es dennoch nicht, allerdings spricht sich das Team (15 Fachkräfte) heute, trotz der zurückliegenden Krisen in der Pilotphase, geschlossen für das Familienzentrum aus.

In einem anderen Team wollte sich ein großer Teil der Fachkräfte nicht mit den wachsenden Anforderungen arrangieren, was zum nahezu kompletten Austausch des Teams führte. „Zu dieser Zeit war ich selbst die beste Kundin der Beratungsstelle“, erinnerte sich die Leiterin. Auf das neue Team kann sie sich jetzt verlassen. Es ist gegenüber dem Familienzentrum aufgeschlossen und auch, anders als frühere Mitarbeiter/innen, bereit, Abendtermine wahrzunehmen.

Noch während der Pilotphase waren einige Teams sehr in Sorge darüber, ob sie den bevorstehenden Veränderungen gewachsen seien. In einem Fall rührten die Missstimmungen daher, dass zeitgleich eine integrative Gruppe eingerichtet wurde, was mit einer personellen Erweiterung des Teams einherging. „Das war zu viel auf einmal, und einige Mitarbeiterinnen fühlten sich dadurch überfordert.“ Bis Ende 2007, ein halbes Jahr nach der Zertifizierung, mussten sich diese Neuerungen einspielen, zwischenzeitlich war mit Hilfe eines Coachs ein Klärungsprozess herbeigeführt worden.

Bei fast allen befragten Teams konnten die Anfangsprobleme letztlich ausgeräumt werden, und die Entwicklung wird heute von den Teams insgesamt sehr positiv bewertet, nicht zuletzt deshalb, weil sie von außen eine neue Wertschätzung erfahren haben. Sie berichteten von „gleicher Augenhöhe“ mit vielen Partnerorganisationen, viele freuten sich besonders darüber, dass nun auch mit der Grundschule ein besserer Kontakt entstanden war. Als motivationsfrdernd und Stärkung der Teams auch in Krisenzeiten, empfanden diese Lob und Anerkennung von Vorgesetzten oder der Öffentlichkeit, und auch die Zusammenarbeit mit „wichtigen“ Institutionen aus dem Umfeld gab – insbesondere den Leitungen – neues Selbstvertrauen.

### 3.4.3 Fortbildungsinteressen und Supervision

Für den Umgang mit den Eltern griffen einige Teams besonders auf Fortbildungen (Fit for Kids, FUN, Erwachsenenpädagogik) zurück, und nach wie vor konnten bei den Supervisionen Einzelfälle reflektiert und eigenes Verhalten überprüft werden. „Das tut uns unendlich gut.“ Auch langjährig erfahrene Leiter/innen zogen daraus viel Profit: „Man bekommt mehr Selbstsicherheit, lernt zu moderieren, zu reflektieren.“ Eine solche Ausbildung lohnt sich, nach Ansicht der Leiter/innen, auf jeden Fall für alle Erzieher/innen. „Wenn eine Erzieherin 30 Jahre in der Bauecke gesessen hat, verdient sie eine Plattform, für ihre Erfahrungen. .... Man geht hinterher mit dem gesamten Umfeld, auch privat, viel sorgfältiger um. Dafür lohnt es sich, für eine Fortbildung auch mal etwas Freizeit zu investieren.“

Aufgrund der aktuellen öffentlichen Debatten ist die Fortbildung zur Kinderschutzfachkraft nach § 8a SGB VIII sehr gefragt. Mit Hilfe von Fortbildungen zu Bildung und Betreuung der Kinder von 0 bis 3 Jahren bereiten sich einige Teams auf den Umgang mit den Jüngsten vor, die sie im Folgejahr erstmal aufnehmen sollten. Außerdem bilden sich einige Mitarbeiterinnen in kollegialer Beratung fort.

Auch auf Coachings verzichtete man nach der Pilotphase nicht ganz. Viele Familienzentren nutzten die positiven Erfahrungen und Kontakte aus der Pilotphase, um auch die Versttigungsphase weiter-

hin begleiten zu lassen. Teilweise wurden die Teams im Hinblick auf die Optimierung der Arbeitsabläufe gecoacht.

Einige Teams wünschen sich eine Erweiterung der PC-Kenntnisse (z.B. Office-Anwendungen wie Power-Point) und insgesamt mehr Kenntnisse in der Öffentlichkeitsarbeit. Viele Leiter/innen beklagen außerdem den Mangel an Management-Know-How.

Dass sich Fortbildungen häufig direkt im Arbeitsalltag umsetzen lassen, zeigt das Beispiel einer Einrichtung aus dem Ruhrgebiet.

Gute Effekte konnten mit der Fortbildung Marte Meo erzielt werden, an der sich seit einem Jahr das gesamte Team beteiligte. Ursprünglich war diese Maßnahme vom Träger finanziert worden, diese Mittel wurden aber gekappt. Das Team war daher sehr froh, sich aus den Mitteln des Familienzentrums für die nun anstehende einjährige Praxiserprobung eine fachliche Unterstützung sichern zu können. Vor allem unter dem Aspekt Kinderschutz wurde das Verfahren bislang nutzbringend in der Einrichtung eingesetzt. Durch das videogestützte Beobachtungsverfahren hatte sich der Blick auf das Kind generell verändert, und das Team war sensibilisiert.

#### **3.4.4 Fazit**

Die Motivationslage der Teams hatte sich seit der Zwischenbilanz kaum verändert. Aus Sicht der Leiter/innen und auch einiger Teams, die ebenfalls befragt werden konnten, war die Stimmung gut und die Motivation hoch, auch dank vielstimmigen Lobs nach erfolgreicher Zertifizierung. Dennoch wurde auch von Stimmungstiefs berichtet. Auch ein Jahr nach dem Gütesiegel kämpfen die Teams immer wieder gegen Alltagsfrustrationen an, die sie aber überwiegend auf die Verunsicherung durch die Änderung des gesetzlichen Rahmens und nur teilweise auf die Anforderungen des Familienzentrums zurückführten.

Am erfolgreichsten wird die Arbeit von jenen Teams empfunden, die aufgrund einer beteiligungsorientierten Personalführung von Anfang an arbeitsteilig vorgehen. Aufgabenbereiche wie Kinderschutz, Sprachförderung, Gesundheitserziehung und Sport wurden von Gruppenerzieher/innen/n verantwortlich übernommen. Aber auch Spezialisierungen auf Themen der Familienbildung und Kindertagespflege, die durch das Familienzentrum neu in das Aufgabenspektrum aufgenommen wurden, konnten im Team aufgeteilt werden. Das gilt auch für die spezifischen Fragestellungen rund um Zuwanderungsfamilien, die, wenn es die Teamstruktur zuließ, von Mitarbeiterinnen mit eigenem Migrationshintergrund übernommen werden. Teilweise wurden Neueinstellungen dafür genutzt, um die Teams in dieser Hinsicht zu verstärken.

Die Mitarbeiter/innen schätzen besonders, dass sie sich einerseits auf neue Themen spezialisieren konnten und damit in der Einrichtung die Rolle einer Spezialistin einnehmen, andererseits brachten sie auch viele bereits vorhandene extrafunktionale Fähigkeiten, insbesondere in den Bereichen Gesundheit und Bewegung, ein. Einige wenige Teams überstanden die Umstrukturierungsprozesse nicht ganz unbeschadet, die überwiegende Mehrheit meisterte allerdings auch diese Phase gemeinsam. Als eines der wichtigsten Instrumente wird der Informationsfluss angesehen. Je besser sich die Mitarbeiter/innen informiert fühlten, umso stärker haben sie sich mit dem Geschehen identifiziert.

### **3.5 Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

War der Leistungsbereich „Vereinbarkeit Beruf und Familie“ zum Ende der Pilotphase noch wenig ausgebaut, so haben einige Familienzentren im zweiten Jahr besonders hier Akzente gesetzt. Den Anstoß für Veränderungen gaben in erster Linie die Eltern selbst, die ihre Wünsche in Elternbefragungen äußerten. Gleich mehrere der befragten Familienzentren haben aufgrund von Elternbefragungen die Öffnungszeiten geändert, teilweise wirkte sich der Elternwunsch auch auf kürzere Schließungszeiten während der Ferien aus.

### 3.5.1 Notfallbetreuung

Extrem angestiegen ist die Notfallbetreuung – von Kindern, die von einem Kindergartenplatz aus kurzfristig in die Ganztagsbetreuung gehen und über Mittag versorgt werden, berichtet die Mehrzahl der befragten Familienzentren. Zeitweise werden bis zu 10 Kinder monatlich auf diese Weise zusätzlich betreut, früher war dies allenfalls „mal ein Kind“. Daneben kommt es auch schon mal vor, dass Geschwisterkinder mit betreut wurden „wenn in der Familie alles zusammenbricht.“

Alle Einrichtungen eines Dreier-Verbundes haben mittlerweile ihr Betreuungsangebot für Kinder unter drei Jahren erweitert, in der Pilotphase gab es nur eine Kita, die dies vorhielt. In einer Einrichtung wurden darüber hinaus die Öffnungszeiten am Freitagnachmittag, der früher geschlossen war, um zwei Stunden erweitert. Ergänzend zum bisherigen Angebot an Tagesplätzen gibt es in einer der drei Kitas jetzt für Eltern, deren Kinder keinen Tagesplatz haben, die Möglichkeit, diese kurzfristig zum Mittagessen anzumelden. Sie werden dann auf einer sog. Gastkinderliste eingetragen, die über ein tägliches Kontingent von fünf bis sieben Kindern verfügt. Dieses Angebot kann bei Betreuungsengpässen, z.B. bedingt durch eine berufliche Wiedereingliederungsmaßnahme der Mutter, genutzt werden. Im vergangenen Kindergartenjahr war das häufig der Fall, 120 Essen wurden zusätzlich gebucht. Kinder, meist Geschwisterkinder, die die Einrichtung schon kennen, können frei wählen, in welcher Gruppe sie zu Mittag essen wollten.

#### ► Stärkeres Eingehen auf die Bedürfnisse der Familien

Die gestiegene Nachfrage nach Notfallbetreuung wird von der Leiterin einer städtischen Einrichtung auf „eine andere Stimmung im Haus“ zurückgeführt, in der sich Eltern schon mal eher trauen, um Unterstützung zu bitten. Das gewachsene Vertrauen zwischen Eltern und Kitapersonal, in dessen Folge sich die Unterstützungsbereitschaft der Kolleg/inn/en gegenüber den Eltern erhöht hatte, sei spürbar. Entwickelt habe sich auf diese Weise „eine schöne Stimmung, in der man sich als Eltern und als Mitarbeiterin wohlfühlen kann“. Die Eltern bedanken sich nun häufiger mit einem Lob.

Beispielhaft für die „neue Stimmung“ kann die „9-Uhr-Geschichte“ stehen. Sie bezieht sich auf die Bringzeit, die früher in der städtischen Einrichtung streng geregelt war: Pünktlich um 9 Uhr wurde die Tür verschlossen. Das gibt es jetzt nicht mehr. Heute ist die Tür zur Freude der Eltern immer geöffnet. Die Eltern wissen, dass sie bei Bedarf später kommen und auch selber mal länger in der Einrichtung verweilen können. „Es kommt jetzt niemand mehr um fünf nach neun um die Ecke gehetzt und schiebt sein Kind eben noch in die Einrichtung. Und wenn das doch mal passiert, dann sind wir es, die den Druck rausnehmen und Gelassenheit signalisieren. Das ist auch für uns ein tolles Gefühl.“ Dem voraus gegangen war ein längerer Entwicklungsprozess im Team. Den Mitarbeiter/innen war es nicht leicht gefallen, sich von ihrer „Schlüsselgewalt“ zu verabschieden und den Eltern mehr Spielräume zu gewähren.

### 3.5.2 Änderung der Öffnungszeiten

In einigen Familienzentren haben sich die „Betriebsferien“ während der Ferienzeit verkürzt. In einem beispielhaften Fall bleibt die Einrichtung statt der üblichen 4 Wochen jetzt nur noch 2 Wochen in den Sommerferien geschlossen, was nicht nur den berufstätigen Kita-Eltern, sondern auch dem Kita-Personal zugute kommt: „Das ist auch für die Kolleginnen eine Entlastung, die nicht in den Ferien Urlaub machen wollen.“ Für die Leiterinnen erwachsen aus diesen Veränderungen durch die Abstimmung von Schichtdiensten und Urlaubsphasen allerdings zusätzliche Planungsaufgaben.

### ► **Erweiterte Elternbefragungen geben Impulse**

Gleich mehrere Familienzentren berichten von erweiterten Öffnungszeiten. In Elternbefragungen hatte sich der Wunsch abgezeichnet, die täglichen Öffnungszeiten bis 17 Uhr (zuvor teilweise 16 oder 16:30 Uhr) zu erweitern, oder auch früher, etwa um 7 Uhr, zu beginnen.

Diese Entwicklung wurde zeitlich gesehen von der Umsetzung des KiBiz begleitet, so dass zum Zeitpunkt der Interviews noch schwer einzuschätzen war, wie sich dieses neue System in der Praxis auswirkt. Wohl auch deshalb haben nur wenige Leiter/innen diese Chance genutzt und die Gesamtauslastung des Teams unter die Lupe genommen, um grundsätzlich mehr flexible Lösungen anzubieten und zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle für das Personal konsequenter umzusetzen.

Noch häufiger als die Öffnungszeiten stand, entsprechend dem Elternwunsch, der freie Freitagnachmittag zur Disposition. Auch nach Ansicht von betroffenen Leiterinnen und Träger entsprach diese Regelung nicht mehr den Betreuungsbedarfen der Familien. Die Mitarbeiterinnen sahen das in Einzelfällen allerdings durchaus anders und gaben dieses Privileg nur widerstrebend auf. „Insbesondere den Freitagnachmittag personell abzudecken, ist ungewohnt. Die Kolleginnen haben ihn auch entsprechend lange als freien Nachmittag verteidigt. Nun aber müssen alle im 14-tägigen Wechsel freitags länger bleiben.“

Viele dieser Veränderungen ergaben sich aus Elternbefragungen, die, wie im Gütesiegel vorgegeben, in einer Form durchgeführt wurden, dass die Eltern ausdrücklich auch Bedarfe nennen konnten, die von den aktuellen Angeboten der Einrichtung abwichen. Zwar war grundsätzlich die Erhebung des Elternbedarfs schon nach dem bis zum Sommer 2008 geltenden Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder vorgesehen, jedoch fühlten Eltern sich in der Praxis nur selten aufgefordert, auch von den vorhandenen Öffnungszeiten abweichende Bedarfe zu nennen. Hier scheinen die Vorgaben des Gütesiegels Impulse für erweiterte Befragungen gegeben zu haben.

### **3.5.3 Kinderbetreuung für Berufsrückkehrerinnen**

Bei einigen Familienzentren besteht, auch im Hinblick auf den zunehmenden Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft, die Zielsetzung, Mütter bei ihrem Berufs(wieder)einstieg zu unterstützen. In einer kleinen Gemeinde hatte dies eine enge Kooperation zwischen der ARGE und dem Familienzentrum eines freien Trägers zur Folge. In diesem Zusammenhang wurden von der Arbeitsverwaltung vermehrt Frauen zugewiesen, die ad hoc als Praktikantinnen unterkommen mussten. Mittlerweile wurde mit der ARGE eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen, die vorsieht, regelmäßig Praktikantinnen im Familienzentrum aufzunehmen und gleichzeitig deren Kinder kurzfristig zu betreuen.

Am selben Ort wurde ein Modellprojekt zur Randzeitenbetreuung in Kooperation mit einem benachbarten Familienzentrum, das 2007 an den Start ging, entwickelt. Dort sollen im Kindergartenjahr 2008/2009 fünf Kinder eine ergänzende Betreuung erhalten, die über die Öffnungszeiten hinausgeht. Mithilfe einer Tagesmutter sollen diese zusätzlichen Zeiten in den Räumen des Familienzentrums aufgefangen werden. Umliegende Kitas sind ebenfalls aufgerufen, diesen Service, der jederzeit erweiterbar ist, nutzen. Für weitere entlegene Kitas, die sich an dem Modell beteiligen möchten, soll ein Fahrdienst eingerichtet werden.

### **3.5.3 Fazit**

Vereinbarkeit von Beruf und Familie hatte sich sowohl in der Zwischenbilanz als auch bei der Gütesiegelbewertung als der Bereich herausgestellt, in dem die Familienzentren im Vergleich zu anderen Feldern weniger aktiv waren. In den abschließenden Gesprächen verweisen die Leiter/innen im Wesentlichen auf zwei nachhaltige Veränderungen:

1. Die Notfallbetreuung ist enorm angestiegen. Die erhöhte Nachfrage war häufig durch eine neue Offenheit der Teams gegenüber derartigen Dienstleistungen angeregt worden. In einigen Einrichtungen haben sich derartige Betreuungsfälle vervielfacht.
2. In Elternbefragungen wurden, aufgrund der Vorgaben des Gütesiegels, nun mit einer offenen Fragestellung die zeitlichen Betreuungsbedarfe ermittelt. Dies führte bei einem Teil der befragten Einrichtungen zur Erweiterung der Öffnungszeiten, teilweise zwar lediglich um 30 Minuten, die vorgeschaltet oder angehängt wurden, aber in zwei Fällen wurde ebenfalls der freie Freitagnachmittag aufgegeben. Einige Einrichtungen berichten von veränderten Ferienöffnungszeiten, die bereits umgesetzt oder aber in Planung sind.

Insgesamt, so hat es den Anschein, bricht sich allmählich in den Familienzentren eine neue Haltung gegenüber der Vereinbarkeitsthematik Bahn, von der insbesondere berufstätige Mütter profitieren dürften.

### **3.6 Kindertagespflege als Zukunftsthema**

Kindertagespflege ist in vielen Familienzentren Leitungsaufgabe und das charakterisiert die Bedeutung, die diesem Thema vor allem auch zukünftig beigemessen wird – teils begleitet von Skepsis und Orientierungslosigkeit.

#### **► Kindertagespflege: schwierige Anlaufphase in vielen Familienzentren**

Vielerorts zeigen sich auch Hemmnisse bei der Kooperation mit den für Kindertagespflege zuständigen Fachstellen des Jugendamtes, von denen Familienzentren insbesondere anfänglich stärker als Konkurrenz denn als Kooperationspartner betrachtet wurden. Gerade konfessionelle Familienzentren beklagten, dass ihnen anfänglich kaum Möglichkeiten gewährt wurden, in diesem Feld aktiv zu werden. Einige Jugendämter, während der Pilotphase teilweise selbst noch mit dem Aufbau von Strukturen in der Kindertagespflege beschäftigt, fürchteten offenbar, den Überblick zu verlieren, und hielten das Thema unter Verschluss. In einem Viertel der untersuchten Beispiele wurden die zuständigen Verwaltungsstellen aber auch sehr früh aktiv und bewegten sich auf die Familienzentren zu, um die Synergieeffekte zu nutzen, die sich aus der günstigen Lage der Familienzentren als dezentrale Anlaufstelle ergeben.

#### **3.6.1 Funktion der Familienzentren im Bereich der Tagespflege**

Alle befragten Familienzentren halten inzwischen Informationen über die Vermittlung von Tageseltern bereit. Die Arbeitsteilung zwischen den Fachstellen und den Familienzentren schreibt den Familienzentren in der Regel eine Informationsfunktion zu, seltener sind sie auch Vermittler. Die meisten Teams haben sich dennoch in diesem Arbeitsfeld weitergebildet und unterhalten aktive Kooperationen mit der Vermittlungsstelle des Jugendamtes und Tagesmüttern, nicht selten auch zu Tagesmüttervereinen. Vermittlungsdienste werden anhand von Tageselternkarteien abgewickelt. In den Einrichtungen persönlich bekannte Tagesmütter sind dort erfasst und können auf Handzetteln und bei Infoveranstaltungen für sich werben. In einigen Familienzentren sind Steckbriefe der Tagesmütter an der Pinnwand zu finden.

Für viele Familienzentren bietet die Kindertagespflege inzwischen ein zufriedenstellendes Arbeitsfeld, da sie in den Tagesmüttern engagierte und zuverlässige Kooperationspartner finden. Allerdings wird eine Betreuung durch Tageseltern nicht überall nachgefragt, und bisher konnten nur wenige Familienzentren praktische Erfahrungen mit der Vermittlung sammeln. Besonders eine Einrichtung in einer Kleinstadt widmet diesem Aufgabenbereich, aufgrund der großen Nachfrage am Ort, sehr viel Aufmerksamkeit:

Vor dem persönlichen Gespräch steht meist ein Telefonkontakt, in dem die suchenden Eltern bereits mit den nötigsten Informationen versorgt werden. Anschließend erscheinen sie zu einer Erstberatung von ca. einer Stunde und erhalten hier Anträge und weiterführende, auch schriftliche Informationen. Innerhalb einer Woche muss der Antrag zusammen mit einer Verdienst- und Arbeitsbescheinigung zurückgeschickt werden und wird dann an das Kreisjugendamt weiter gereicht. Währenddessen wird anhand der Überprüfungen des Jugendamts nach einer passenden Tagesmutter gesucht.

Vermittelt werden ausschließlich Tagesmütter, die eine 60-stündige Qualifizierung bei der VHS und dem Kreis absolviert haben. Die Kosten für diese Qualifizierung (mittlerweile von 160,- auf 180,- € erhöht), trägt der Kreis zu 2/3, den Rest zahlt die Tagesmutter selbst.

Das Matching der suchenden Familie mit der künftigen Tagesmutter begleitet der Leiter des Familienzentrums besonders aufmerksam, denn gelegentlich kommt es vor, dass Familie und Tagesmutter nicht zueinander passen. Stellt sich die Konstellation als ungünstig heraus, muss schnellstmöglich Ersatz gesucht werden, weil die Mutter meist schon eine Berufstätigkeit begonnen hat und auf die Betreuung angewiesen ist. Bei der großen Nachfrage nach Kindertagespflege kommt es in der Kleinstadt gelegentlich zu Engpässen; meist sind alle verfügbaren Tagesmütter ausgebucht.

Regelmäßig ist der Leiter bei den Tagesmüttertreffen dabei, die alle 8 Wochen im Familienzentrum stattfinden. Er möchte die Tagesmütter, die er vermittelt, persönlich kennen. Während der Treffen stehen von Zeit zu Zeit Fachthemen auf dem Programm, hauptsächlich dienen sie aber der Vernetzung und dem freien Austausch. Bei Fragen und Problemen fungiert der Leiter auch als Kontaktperson zum Kreisjugendamt. Gelegentlich soll die Sachbearbeiterin des Kreises auch zu den Treffen eingeladen werden.

### **3.6.2 Sozialraumspezifische Nachfrage nach Kindertagespflege**

Betreuung durch Tagesmütter wird überwiegend für die 0- bis 2-Jährigen nachgefragt, für die öffentliche Einrichtungen kaum Betreuung anbieten. Ab dem Kindergartenalter geht es dagegen eher um Betreuung während der Randzeiten. Auch für Schulkinder wird, trotz eines oft schon flächendeckenden Ganztagsangebotes der Grundschulen, immer wieder nach Randzeitbetreuung gesucht, insbesondere dort, wo Horte weggefallen sind. In einigen Fällen können auch die Jüngsten schon, zumindest tageweise, in einer Einrichtung betreut werden, ebenfalls mit Hilfe von Kindertagespflege. Die Übergänge zwischen Tagespflege und der Betreuung in der Gruppe wurden dabei flexibel gehandhabt und häufig als kleines Pilotprojekt von den Erzieher/inne/n der Kita begleitet.

#### **► Nachfrage nach Tagespflege besonders bei Berufstätigkeit beider Eltern in eher mittelschichtgeprägten Sozialräumen**

Meistens entsteht erst bei Berufstätigkeit beider Eltern, vorausgesetzt, die Mutter geht mindestens einer regelmäßigen Teilzeitbeschäftigung nach, ein durch Kindertagespflege abzudeckender Betreuungsbedarf, sei es in der Randzeitenbetreuung oder für die Betreuung von unter dreijährigen Kindern. Die Vermittlung von Kindertagespflege zählt daher zu den Maßnahmen, mit denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt wird, und ist, letztlich auch wegen der meist privat zu zahlenden zusätzlichen Kosten, überwiegend in besser situierten Wohngebieten gefragt.

Auch Randzeitbetreuung durch Dritte, die in den Räumen der Kita stattfindet, ist für Eltern dort, wo es keine modellhafte Finanzierung gibt, ein zusätzlicher Kostenfaktor, der das Familienbudget belastet. Auf das Kostenargument weisen insbesondere Familienzentren in sozial benachteiligten Gebieten hin. Hier gehen nur selten beide Eltern einer geregelten Beschäftigung nach, und die Familien haben demzufolge weder einen aus der Vereinbarkeitsproblematik herrührenden Bedarf an zusätzlichen Betreuungsleistungen, noch könnten sie diese bezahlen.

### **3.6.3 Qualifizierung von Tagesmüttern**

Die Skepsis im Hinblick auf die Qualität der Ausbildung von Tagesmüttern hat sich seit der Pilotphase eher verschärft. Mit Sorge betrachten viele Erzieher/innen in diesem Zusammenhang neue gesetzli-

che Regelungen, in denen, z.B. im KiFög (Kinderförderungsgesetz, September 2008; u. a. mit Änderungen des SGB VIII im Bereich der Kindertagespflege), Kindertagespflege für die Betreuung der Kinder unter drei Jahren mit formal institutioneller Betreuung gleichgestellt wird.

Im direkten Umgang mit den Tagesmüttern ist davon allerdings kaum etwas zu spüren, hier sind die Zeichen auf Kooperation gestellt, und die Teams binden die Tagesmütter sogar in bestimmte Abläufe, z.B. in Fortbildungen und Elternabende, ein. In zwei Fällen bringen sich Leiter/innen von Familienzentren als Referent/inn/en in die Ausbildung direkt ein.

Gelegentlich gelingt auch der Transfer in umgekehrter Richtung, indem sich Kita-Mütter als Tagesmütter bewerben. In einem Familienzentrum aus einem Stadtteil mit überwiegend Migrantenfamilien konnte auch eine türkische Mutter für solch die Weiterzuqualifizierung zur Tagesmutter gewonnen werden.

Doch nur die wenigsten Familienzentren unterhalten Kontakt zu den Trägern von Qualifizierungsmaßnahmen, und nur eine der befragten Einrichtungen hat eine tragereigene Ausbildungsstätte in unmittelbarer Nachbarschaft.

#### **3.6.4 Tagesmüttertreff**

Die Tagesmütter sind in der Zusammenarbeit mit Familienzentren deutlich aktiver geworden, und in den befragten Einrichtungen gelten die Tagesmüttertreffen mittlerweile als feste Instanz und nicht selten als ein „wichtiges Standbein“. Die teilweise monatlichen oder vierteljährlichen Tagesmüttertreffen werden von fachlich spezialisierten Mitarbeiter/inne/n der Familienzentren begleitet, gelegentlich kommen auch Mitarbeiter/innen der Fachstellen aus dem Jugendamt dazu.

Im Fall einer Kleinstadt am östlichen Rand NRWs hat sich, basierend auf der Initiative des Familienzentrums, eine Vernetzung mit der Tagesmütterqualifizierung auf Kreisebene ergeben. Außerdem wird für die der Einrichtung persönlich bekannten Tagesmütter, die zur Vermittlung bereit standen, in Form von Handzetteln, Aushängen oder Präsentation bei Infoveranstaltungen geworben.

Mittwochs abends zwischen 18.30 und 21.30 Uhr kommt der Tagesmüttertreff zusammen. Von Zeit zu Zeit stößt eine Referentin des Jugendamtes zu der Gruppe, um aktuelle pädagogische Themen zu diskutieren, davon unabhängig organisieren die Tagesmütter ihren Austausch selbstständig. Die „Schlüsselgewalt“ konnte einer Tagesmutter übertragen werden, die gleichzeitig auch ein Kind in der Einrichtung hat.

Das Familienzentrum bemüht sich dort, wo es thematisch passt, die Tagesmütter auch in die eigene pädagogische Diskussion einzubinden. Unlängst gab es eine gemeinsame Fortbildung mit Team und Tagesmüttern, die sich mit den unter dreijährigen Kindern beschäftigte. Mit diesem Thema sind die Tagesmütter sehr vertraut, die Einrichtung dagegen musste sich den Zugang zu dieser Altersgruppe erst noch erschließen. Tagesmütter gelten also in dieser Frage als die „Expertinnen“, dies bot eine gute Gelegenheit für die Leiterin, um zwischen dem Team und der Tagesmütterrunde eine Begegnung auf Augenhöhe zu arrangieren. Die gute Kooperation bewirkte, dass sich die Tagesmütter, die mittlerweile zum festen Bestandteil des Familienzentrums geworden sind, an Veranstaltungen mit einem Infotisch beteiligen oder einspringen, wenn zu besonderen Veranstaltungen des Familienzentrums Kinderbetreuung organisiert werden muss.

Manchmal entstehen Kontakte zu Tageseltern auch aus der eigenen Elternschaft. Ein Familienzentrum, das lange keine Ansprechpartnerin fand, profitiert davon, dass das Kind einer Tagesmutter neu aufgenommen wurde. Seither gibt es mit den Tagesmüttern eine gute Vernetzung, da die Kitamutter nun als Verbindungsglied zwischen der Gruppe und dem Familienzentrum fungiert. Ein derart vertrauensvoller Kontakt erleichtert die Entwicklung gemeinsamer Angebotsstrukturen, so dass die Leiterin mittlerweile in Erwägung zieht, Randzeitbetreuung in Zusammenarbeit mit den Tagesmüttern in den Räumen des Familienzentrums anzubieten.

Raum und Zeit der Tagesmüttertreffen gilt es, angesichts der räumlichen Enge, mit dem laufenden Betrieb des Familienzentrums gut abzustimmen, denn in der Regel müssen nicht nur für das Treffen selber, sondern auch für die parallel stattfindende Kinderbetreuung Räume bereitgehalten werden. Außerdem fühlen sich Familienzentren von Sonderregelungen zusätzlich belastet, bspw. wenn die Eingangstür der Kita für die zu unterschiedlichen Zeiten kommenden und gehenden Tagesmütter geöffnet bleiben muss. Auch ist für die Betreuung der meist jüngeren Kinder gesondertes Spielmaterial vorzuhalten, das häufig noch nicht zur Regelausstattung der Kita gehört.

### **3.6.5 Kindertagespflege als Dienstleistung im kommunalen Auftrag**

Einige Kommunen greifen bei der Organisation der Kindertagespflege auf bewährte Institutionen zurück. In mehreren Städten trifft man auf teilweise schon langjährig tätige Vereine, eine Kommune hatte sich die „gewerbliche“ Unterstützung einer Agentur „eingekauft“. Ein Familienzentrum hat alle Belange der Kindertagespflege (einschließlich Tagesmütterberatung, -treffen, -qualifizierung und -vermittlung) an eine Dienstleistungsagentur vergeben, die seit Jahren auf diesen Bereich spezialisiert ist.

Der eingebundene Familienservice – das älteste bundesweit tätige Unternehmen in Sachen Kindertagespflege – wurde von der Kommune für die Beratung und Organisation der Kindertagespflege als „Generalunternehmer“ engagiert. Aus Sicht der Kommune sprachen Sachkompetenz und Kostenersparnis für diese Lösung, als Alternative zum Aufbau einer neuen kommunalen Dienststelle.

Eine Mitarbeiterin des Familienservice steht an einem Wochentag als Ansprechpartnerin für Eltern, Tagesmütter und das Familienzentrum vor Ort persönlich zur Verfügung, an den übrigen Wochentagen ist sie telefonisch für Beratungen und Auskünfte in der Kölner Zentrale erreichbar. Ihr Büro und ein Gruppenraum für den Tagesmüttertreff befinden sich im Obergeschoss des Familienzentrums.

Die Dienstleistung des Familienservice umfasst:

- Information und Beratung zur Tätigkeit als Tagesmutter,
  - Durchführung von Hausbesuchen,
  - Qualifizierungsmaßnahmen der Tagesmütter,
- (u.a. per Teleakademie – ein monatlicher Telefonvortrag mit anschließender Diskussionsplattform)
- Erteilung einer Pflegeerlaubnis,
  - Ansprechpartner zu sein in allen Fragen zur Tagesmüttertätigkeit,
  - Vernetzung der Tagesmütter durch Organisation der regelmäßigen Treffen.

Die Tagesmütter äußerten sich sehr zufrieden mit der Betreuung durch die Agentur. Sie finden hier alle notwendigen Serviceleistungen, und selbst Behördengänge werden übernommen. Außerdem gab es Lob für das „bedarforientierte“ Qualifizierungsangebot, die „Teleakademie“. Dahinter verbirgt sich eine Telefonschulung in den Abendstunden, die sich sehr gut mit der Tätigkeit als Tagesmutter verbinden lässt. Einmal monatlich werden berufsbegleitende Telefonvorträge zu rechtlichen, organisatorischen und pädagogischen Themen angeboten. Die Teilnehmerzahl ist nicht begrenzt. Bundesweit können sich die Tagesmütter von zu Hause per Telefon einwählen, vorausgesetzt, sie sind bei ihrem zuständigen Familienservicebüro registriert und haben dort zuvor einen Zugangscod erhalten.

Die fachlich anspruchsvolle „Teleakademie“, deren Programm auf den Tagesmütteralltag ausgerichtet ist, findet einmal monatlich abends in der Zeit von 19:30 bis 20:30 statt, so dass die Tagesmütter nach Feierabend ihre eigenen Kinder erst zu Bett bringen können und sich in „ganz entspannter Atmosphäre“ und ohne Zeitdruck den Vorträgen am Telefon widmen können.

### **3.6.6 Fazit**

Geänderte rechtliche Rahmenbedingungen sorgten, parallel zur Zertifizierung der Familienzentren, für eine grundsätzliche Umstrukturierung der Kindertagespflege. Die Kommunen engagieren sich in diesem Feld, qua gesetzlicher Verpflichtung, nun stärker als zuvor und sind teilweise sehr auf Abgrenzungen zwischen den Fachvermittlungsstellen für Kindertagespflege und den Familienzentren bedacht. Auch einige Beispiel-Familienzentren fühlen sich durch diese Trennung „ausgebremst“ und hätten gern in diesem Bereich mehr Aktivitäten entfaltet. Für die meisten Einrichtungen bleibt es beim Aufbau eines Beratungsservices, für den sie das erforderliche Informationsmaterial bereit hielten, sich aber auch um Vernetzungen mit den Fachstellen und, wenn vorhanden, Tagesmüttervereinen bemühten. In Qualifizierungsangeboten sind nur die wenigsten eingebunden, und lediglich eine Beispieleinrichtung entfaltet, im Auftrag des Jugendamtes, weit reichende Vermittlungstätigkeiten.

Die Nachfrage nach Kindertagespflege und auch das Angebot stellen sich als sozialraumspezifisch dar. Dort, wo die Eltern vorwiegend der Mittelschicht angehören, gibt es, bedingt durch eine größere Zahl berufstätiger Mütter, die größte Nachfrage, in sozial schwachen Wohngebieten dagegen werden die Einrichtungen nur sehr selten oder gar nicht mit Beratungen aktiv.

## **3.7 Vernetzung und Kooperation**

Kindertageseinrichtungen sollen sich als Familienzentren zu Knotenpunkten neuer sozialräumlicher Netzwerke entwickeln, in denen die individuelle Förderung von Kindern und eine umfassende Beratung und Unterstützung der Familien im Stadtteil Hand in Hand gehen. Das Thema der Vernetzung zieht sich quer durch den Aufgabenkatalog. Insbesondere in den Leistungsbereichen Beratung, Familienbildung und Kindertagespflege stützen sich die Familienzentren auf Partner, mit denen sie die Angebote umsetzen. Das gleiche gilt für den Strukturbereich „Sozialraumbezug“, und schließlich sind für den Strukturbereich „Kooperationen“ konkrete schriftliche Vereinbarungen nachzuweisen.

Ohne die Vernetzung mit Partnerinstitutionen ist ein Familienzentrum demnach undenkbar. In der Praxis gilt es, Akteure aus verschiedenen Politikfeldern (Jugendhilfe, Schule und Bildung, Gesundheit und ggf. auch Wirtschaft und Arbeitsmarkt) im Stadtteil an einen Tisch zu bringen. Nicht selten treffen sie hier erstmals zusammen, obgleich sie parallel schon seit Jahren im selben Stadtteil arbeiten. Im Alltag müssen Handlungsstrategien in einem Ort-, Zeit- und Funktionsnetz miteinander verknüpft werden.

### **3.7.1 Ermittlung des Handlungsbedarfs**

Wer gezielt agieren will, muss wissen, auf welchen Feldern Handlungsbedarf besteht. Dabei sind genaue Kenntnisse der Sozialstruktur erforderlich, und hier begann teilweise schon ein Dilemma der Familienzentren. Nur selten können sie auf aufbereitetes Material zurückgreifen, weil viele Kommunen, auch im zweiten Jahr der Familienzentren, keine kleinräumigen Analysen vornahmen. Mühsam verläuft daher teilweise die Suche nach Daten und Zahlenmaterial, und die meisten Familienzentren verlassen sich notgedrungen auf eine eigene Einschätzung, die um so konkreter wird, je mehr Erfahrung das Team in seinem Umfeld hat. Wichtige Parameter sind dabei die Anzahl der Familien in schwierigen sozialen Lagen, Infrastruktur für Einkauf, Gesundheitsversorgung und Freizeit, insbesondere Spielmöglichkeiten für Kinder und Angebote für Jugendliche.

### **3.7.2 Entwicklung der Kooperation**

Die gute und kontinuierliche Zusammenarbeit mit geeigneten externen Kooperationspartnern ist entscheidend für Qualität und Breite der Angebotsstrukturen eines Familienzentrums. Verbindliche Kooperationsabsprachen erwiesen sich dafür als eine wichtige Voraussetzung. Erziehungsberatungsstellen, Familienbildungsstätten, Grundschulen, Tagesmüttervereine und Behörden zählen zu den wich-

tigsten Partnern. Nicht selten wurde eine ohnehin praktizierte Zusammenarbeit aufgrund der konkreten Absprachen und schriftlichen Vereinbarungen intensiver und verbindlicher, vielfach gewann sie auch an Qualität.

Rein formal unterscheiden sich diese Kooperationsbeziehungen, d.h. bilaterale Partnerbeziehungen, von einem Netzwerk, an dem mehrere beteiligt sind. In den meisten Fällen konzentrieren sich die Familienzentren auf Kooperationen mit jeweils einem Partner pro Themengebiet. Diese bilaterale, meist auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtete Zusammenarbeit lässt sich ohne größeren Aufwand realisieren, Absprachen (Zeit, Ort, Thema) halten sich in Grenzen. Aufwändiger, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, ist die Beteiligung an einem Netzwerk aus unterschiedlichen Partnern, wie es vielfach in benachteiligten Stadtteilen anzutreffen ist. Hier werden in der Regel Entwicklungsprozesse des Stadtteils abgestimmt und koordiniert, neuerdings auch unter Einbindung der Familienzentren.

Eine besondere Herausforderung steckt in der Organisation eines eigenen Netzwerks, das alle beteiligten Kooperationspartner zusammenfasst. Die Koordinierung dieser „Runden Tische“, die wegen des hohen Aufwandes nur selten praktiziert werden, liegt üblicherweise in den Händen der Familienzentrumsleitung. Hier ist viel Organisationstalent gefragt, denn es gilt, formal und inhaltlich alle unter einen Hut zu bringen. Leiter/innen beklagen die hohen Anforderungen, sind andererseits aber auch stolz auf ihre Vernetzungserfolge, deren konkrete Auswirkungen sich über die eigene Einrichtung hinaus positiv auf den gesamten Stadtteil auswirken.

Vernetzungen von Familienzentren werden auch nach der Pilotphase nicht als abgeschlossen betrachtet. Auch zwei Jahre nach der Pilotphase wächst die Zahl der Kooperationspartner weiter, und es werden weiterhin neue Vereinbarungen getroffen. Vielfach ergeben sich die neuen Kontakte aus den Kontakten in Arbeitskreisen und Netzwerken, in denen die Leitungen jetzt aktiv sind.

Nur eines der befragten Familienzentren führt die Tradition monatlicher Gesamttreffen der Kooperationspartner aus der Pilotphase weiter, nicht zuletzt deshalb, weil alle Beteiligten einen persönlichen Vorteil in dieser Form der Zusammenarbeit sehen. Das Netzwerk setzt sich vorwiegend aus Partnern aus dem Wohngebiet zusammen, so dass von dieser Runde bereits viele fruchtbare Projektideen für den Stadtteil ausgingen.

In den Kooperationen herrscht überwiegend ein offenes Klima, konstruktive (Selbst)Kritik eingeschlossen. So öffnete bspw. die Reflektion über die geringe Nachfrage nach Bildungsangeboten in einer Einrichtung den Blick für andere Modelle. Aufgrund einer offen geführten Diskussion kam man zu der gemeinsamen Einschätzung, künftig die „kopflastigen Angebote“ besser durch eine „Versuchsstrecke“ mit praxisbezogenen Angeboten zum Thema „Spiel“ auszutauschen.

#### ► **Kooperation hat sich vielfach eingespielt**

Vieles im Umgang mit den Kooperationspartnern hat sich eingespielt und „läuft nun einfach mit“. Zu Beginn der Pilotphase wurde vorwiegend mit trägerinternen Einrichtungen kooperiert, mittlerweile hat sich das Spektrum erweitert, die Partner kooperieren trägerübergreifend. Mit einer neuen Bandbreite an Partnern stellen sich auch neue Themen ein. Zählte bspw. der Zahnarzt des Gesundheitsamts bereits von jeher zu den Partnern von Kindergärten, werden heute neben der klassischen „Zahnkontrolle“ auch gemeinsame Pilotprojekte mit anderen Abteilungen des Gesundheitsamtes durchgeführt. Ein Familienzentrum berichtet von der Beteiligung an einem Forschungsprojekt zur Zahnregulierung von Kindern vor (und nach) der Einschulung.

### **3.7.3 Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern**

#### ► **Vernetzung von Familienzentren untereinander**

Vernetzungen erfolgen aber nicht nur mit externen Kooperationspartnern, sondern auch zwischen den Familienzentren selbst. Welchen Erfolg ein Netzwerk aller Familienzentren bereits nach kurzer Zeit erzielen kann, lässt sich gut am FUN-Projekt ablesen. Dieses Projekt wurde in einem Beispiel-Fall seit

2008 wegen der extrem guten Erfahrungen aus der Pilotphase auf die gesamte Stadt ausgeweitet. Nach und nach sollten die Teams aller Kitas an vier Fortbildungstagen geschult und zusätzlich supervidiert werden. Die Kosten für diese nachhaltige Etablierung eines bereits erfolgreich auch in schwierigem Umfeld eingesetzten Programms im gesamten Stadtgebiet beliefen sich auf 12 bis 14 Tsd. Euro. Auf jede Einrichtung entfielen aber lediglich 800 €, so dass ein besonders gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet war. Ein einzelnes Familienzentrum hätte dies (lange Reisewege, hohe Kosten etc.) allein nicht bewerkstelligen können. Im vorliegenden Fall wurde deshalb ein Trainer in die Stadt geholt und konnte gleich mehrere Einrichtungen bedienen. Dieses Modell rechnete sich für alle.

#### ► Kooperationen im Bereich Gesundheit

Projekte im Bereich Gesundheit stehen in nahezu allen befragten Einrichtungen auf dem Plan, wobei es sich hier sowohl um Bildungs- als auch um Beratungsprojekte handeln kann. In vielen Beispieleinrichtungen wird von unterschiedlichen Beratungsprogrammen in Zusammenarbeit mit den Gesundheitsämtern berichtet. Eine Einrichtung beteiligte sich an dem Gesundheitsprojekte MIMI (Migranten für Migranten), von dem die Leiterin im Bündnis für Familien erfuhr. Das Gesundheitsamt als Träger stellte dafür eineinhalb Jahre eine türkischstämmige Mitarbeiterin zur Gestaltung von Elternabenden – rund um das deutsche Gesundheitssystem bis hin zu Verhütungsfragen – zur Verfügung. Aus einem dieser Themenabende ging eine Aerobic-Gruppe für Frauen mit Migrationshintergrund hervor, „quasi Bauch – Beine – Po mit Kopftuch“, wie die Leiterin sagte. Künftig soll es, finanziert aus dem gleichen Programm, eine Hebammensprechstunde in der Einrichtung geben.

#### ► Zusammenarbeit mit der Stadtbücherei

Die Stadtbücherei in einer Stadt im Ruhrgebiet startete eine Leseoffensive bei allen Familienzentren mit unterschiedlichen Angebotsformen (Büchereibesichtigung, Buchpräsentationen für Eltern und Kind, Beratungen für Eltern, Filmnachmittage) am Ort.

Jüngstes Beispiel war ein Sprachförderprojekt in Kooperation mit der Stadtbücherei, auf deren Initiative das Projekt zurückging. Sie sorgte neben der inhaltlichen Ausgestaltung des Angebotes (Bilderbuchkino, Büchereiführungen, Vorlesestunden für Kinder und Eltern) auch für eine ausreichende Projektfinanzierung. Synergieeffekte hat das Projekt auch für die Stadtbücherei, die nun neue, auch bildungsferne Zielgruppen erreichen kann, die mit dem klassischen Büchereiangebot nur schwer anzusprechen waren. Mittlerweile ist eine große Nachfrage nach dem Projekt von Seiten anderer Familienzentren entstanden, so dass dieses erfolgreiche Projekt ausgeweitet wurde.

#### ► Kooperation im Bereich Wohnen

Ungewöhnlich ist die Kooperation eines Familienzentrums, das in einem belasteten Stadtteil einer Großstadt im Ruhrgebiet ansässig ist. Es konnte dem ‚Wohnungsbüro der kommunalen Fachstelle zur Verhinderung von Wohnungsnotfällen‘ einen Raum für Sprechstunden zur Verfügung stellen, was den Kontaktkreis im Bereich Wohnungsversorgung sprunghaft erweiterte und neue Akzente im Aufgabekatalog des Familienzentrums setzte. Als Mitglied eines entsprechenden Arbeitskreises im Stadtteil hat die Leiterin mittlerweile an der Entstehung des „Sozialraumkompass“ mitgewirkt und zählt auch Wohnungsbaugesellschaften zu ihren Sponsoringpartnern.

#### 3.7.4 Fazit

Der Anspruch an die Familienzentren, sich zu einer Familien unterstützenden Anlaufstelle im Stadtteil zu entwickeln, impliziert bereits eine umfassende Vernetzung mit anderen im Umfeld aktiven Partnern in diesem Themenbereich. Die allermeisten Beispiel-Familienzentren mussten sich anfangs zunächst einen Überblick über das Feld möglicher Partner verschaffen. Man war zwar vielfach schon viele Jahre im selben Sozialraum tätig, aber nie gezielt aufeinander zugegangen. In vielen Fällen fehlte es

schlicht an einer Übersicht über Akteure im Umfeld. Hinzu kam eine weit reichende Unwissenheit über die strukturelle Beschaffenheit des Sozialraums allgemein. Der ganz überwiegende Teil der befragten Einrichtungen war erstmals während der Zertifizierungsphase mit der Frage nach einer Sozialraum-analyse konfrontiert worden. Auch im zweiten Jahr ihrer Entwicklung standen den meisten Familienzentren kaum genügend Informationen zur Verfügung, um daraus Bedarfe im Stadtteil abzuleiten. Die Angebotsentwicklung beruhte daher weitgehend auf Befragungsergebnissen unter der eigenen Elternschaft.

Ein Jahr nach der Zertifizierung hatten alle befragten Einrichtungen ihren Platz in sozialräumlichen Netzwerken gefunden. Einige profitierten von vorhandenen Strukturen – etwa in den Arbeitskreisen der „Sozialen Stadt“ –, andere wurden selbst aktiv, um sich, meist bilateral, mit Partnern zu vernetzen. Waren zu Beginn der Pilotphase häufig nur die nötigsten Kooperationen eingegangen worden, um dem Gütesiegel zu genügen, so konnten sich in der Verstetigungsphase die Netzwerke erweitern und es kamen, meist bedingt durch konkrete Projektarbeit, neue Partner – z. B. Stadtbüchereien, Sportvereine oder Krankenkassen – hinzu. Vernetzung und Aufbau von Kooperationsbeziehungen sind mittlerweile zur Normalität geworden, zu der auch schriftliche Zielvereinbarungen gehören. Die Leiter/innen der Beispieleinrichtungen haben teilweise großes Vernetzungstalent bewiesen.

### **3.8 Öffentlichkeitsarbeit und Außenwahrnehmung des Familienzentrums**

Die Öffentlichkeitsarbeit stellt bereits zu Beginn der Pilotphase ein ebenso wichtiges wie schwieriges Thema dar. Einerseits kam es für die Einrichtungen darauf an, ihre Angebote auch über die eigene Elternschaft hinaus zu präsentieren, andererseits fehlte es in vielen Fällen an Routine und Knowhow. Im Laufe der Zeit hat sich vieles eingespielt, aber das Thema bleibt auf der Tagesordnung.

#### **3.8.1 Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit**

Die Öffentlichkeitsarbeit ist in der Regel Sache der Leiter/innen. Die wesentlichen Aufgaben sind die Erstellung von Handzetteln, Pressearbeit und die Gestaltung und Pflege der Internetseite. Zahlreiche Leiter/innen stehen dem Thema Öffentlichkeitsarbeit auch heute noch unsicher gegenüber. Einiges wird – learning by doing – ausprobiert, wobei die Ergebnisse nicht immer zufriedenstellend ausfallen. Nur in einem Fall wird von einer wirklich erfolgreichen Annäherung an das Thema im Rahmen einer Fortbildung berichtet. Die Leiterin wurde, um künftig qualifiziert werben zu können, im kommunalen Fortbildungsinstitut von einem Journalisten in das Handwerkszeug einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit eingeführt, von der richtigen Formulierung eines Presseartikels bis zur Präsentation im Fernsehen. Seither läuft die Öffentlichkeitsarbeit deutlich professioneller und geht ihr leicht von der Hand. Die Flyer werden ausdrucksstark gestaltet, und alle Mitarbeiter/innen sind seither mit eigenen Visitenkarten ausgerüstet. Einziges, scheinbar unüberwindbares Handicap bleibt der langwierige Abstimmungsprozess mit der Öffentlichkeitsabteilung des Trägers.

#### **► Knowhow für Öffentlichkeitsarbeit muss oft mühsam erarbeitet werden**

Der Umgang mit der Presse ist größtenteils von Zurückhaltung geprägt, mit einigen Ausnahmen. In einer Einrichtung werden die Pressevertreter nicht nur regelmäßig durch Ankündigungen informiert, sondern auch zu allen Veranstaltungen eingeladen, zu denen sie dann auch in der Regel erscheinen. Auf diese Weise gibt es bereits mehrere positive und, so betont die Leiterin, aufgrund des guten persönlichen Kontaktes auch informative Artikel über das Familienzentrum in der lokalen Presse. Um außerdem politische Entscheidungsträger in die Arbeit einzubinden, stehen im Verteiler für größere Aktivitäten des evangelischen Familienzentrums auch Vertreter/innen der Parteien. „Ich sehe immer zu, dass sie regelmäßig die neusten Informationen erhalten.“

Eine Leiterin berichtet von einem misslungenen Versuch, ein Bildungsangebot bekannt zu machen. Dies musste „nach einer Bruchlandung wieder vom Markt genommen“ werden. Grund für das Ausbleiben der Besucher war ein „Anfängerfehler“. Zu Anfang der Pilotphase war eine „Gesundheitsreihe“ mit der VHS geplant, zu der es keine einzige Anmeldung gab. Lange wurde nach den Gründen gesucht, bis die Reflektion typische Fehler offen legte. Insbesondere der Werbetext schreckte vermutlich mit seiner negativen Formulierung die Familien ab. „Genau genommen hätten sich Familien mit ihren Handicaps geoutet, wenn sie erschienen wären, das hat natürlich nicht funktioniert. Uns selber ist das zunächst gar nicht aufgefallen, erst musste jemand von außen kommen und uns auf diese unglückliche Formulierung aufmerksam machen.“ Als Lerneffekt aus dieser Aktion blieb eine höhere Sensibilität für die Textgestaltung zurück und die Erkenntnis, dass man mit Texten das Elterninteresse steuern kann.

Nach der Zertifizierungsphase geriet die Öffentlichkeitsarbeit allerdings bei vielen Familienzentren ein wenig ins Hintertreffen, sei es dadurch, dass „erstmal die Luft raus war“, oder auch dadurch, dass das Thema während der Pilotphase in den Lokalmedien ausgereizt war.

In manchen Familienzentren traf man auf „geborene“ Experten in Sachen Öffentlichkeitsarbeit. So auch im einem Familienzentrum in einer Kleinstadt: Hier wird der Besucher bereits am Ortseingang von einem Wegweiser mit der Aufschrift „Familienzentrum“ empfangen. Mitverantwortlich für diese Aufsehen erregende Aktion ist der Ehemann einer Mitarbeiterin, der in einer Schilderwerkstatt arbeitet.

Dieses Familienzentrum eines freien Trägers hat ein Rundum-Paket für die Öffentlichkeitsarbeit geschnürt. Der hauseigene Infostand wurde nach den Prinzipien des Corporate Design gestaltet (großes Banner mit der Aufschrift Familienzentrum) und wird regelmäßig bei Stadtfesten oder der jährlichen Ortskirmes eingesetzt (hier bleibt der Stand, der häufig auch von Eltern besetzt wird, sogar 4 Tage stehen). Darüber hinaus war man täglich unter der Rubrik ‚Rat und Hilfe‘ in der Zeitung präsent, und der Internetauftritt, der „längere Zeit vor sich hin schlummerte“, wird nun vierteljährlich – kostenlos von der Stadtverwaltung („das war dem Bürgermeister wichtig“) – gepflegt, incl. Verlinkungen zu den Kooperationspartnern. Eigene Radiosendungen, in denen hauptsächlich Kinder zu Wort kommen, werden gelegentlich von den Hortkindern produziert und über den Bürgerfunk ausgestrahlt.

### **3.8.2 Öffentlichkeitsarbeit bringt „Laufkundschaft“**

Die meisten befragten Familienzentren berichten davon, dass auch Familien, die kein Kind in der Einrichtung haben, an Bildungsangeboten teilnehmen. „Meist fängt es damit an, dass eine Mutter fragt, ob sie ihre Freundin mal mitbringen kann.“ Vor allem Bildungsangebote öffnen die Familienzentren gern für Besucher von außen und berichteten von regem Zulauf. Viele Familienzentren richten ihre Öffentlichkeitsarbeit bewusst auf Familien im Stadtteil aus. So plant eine Einrichtung, deren Eingang etwas abseits der Straße liegt, den Aufbau eines Schaukastens am Straßenrand, um dort Informationen für die „Laufkundschaft“ sichtbar auszuhängen.

Andere setzen darauf, mit Hilfe von besonderen Aktionen bekannt zu werden, beispielsweise mit regelmäßigen Ausstellungen in der Einrichtung. Hier erhalten abwechselnd kreative Eltern und Kinder Gelegenheit, ihre Kunstwerke eine Woche lang einem größeren Publikum zu präsentieren. Der hauseigene Chor begleitet die Ausstellungsvernissage musikalisch.

Ein Familienzentrum, das nahezu sämtliche neuen Angebote für den Stadtteil öffnet, bezieht auch die Kinder in die Werbung ein. Um die externe Beteiligung anzukurbeln, dürfen die Kinder zu verschiedenen Gelegenheiten ihre Freunde mit in die Einrichtung bringen. So wurden nach und nach auch deren Eltern angesprochen, was den Zulauf von außen deutlich erhöhte.

#### **► Informationen werden im Sozialraum gestreut**

Aktuelle Infos für Familien sind in der Regel auf (meist professionell gestalteten) Flyern nachzulesen, in mehreren Einrichtungen haben sich auch „Terminblätter“ bewährt, die eine Veranstaltungsübersicht

über einen Monat oder ein Halbjahr geben. Diese Blätter werden an markanten Punkten im Umfeld der Einrichtung (Arztpraxen, Bücherei, Erziehungsberatungsstelle und Jugendamt) ausgelegt und dienen als wichtigstes Werbemedium. Darüber hinaus wurden, um auch im Internet präsent zu sein, zahlreiche Homepages aufgebaut oder aktualisiert.

#### ► **Kommunikation mit Bildern und Übersetzungen**

Vielen Einrichtungen ist es in erster Linie ein Anliegen, die einrichtungsinterne Öffentlichkeit gut zu informieren, vor allem dann, wenn in der Elternschaft eine Tageszeitungslektüre nicht üblich ist. Dort, wo es eine Vielzahl von Familien mit Zuwanderungsgeschichte gibt, die oft die deutsche Schriftsprache nicht beherrschen, greifen die Teams zu alternativen Kommunikationsformen. Häufig stieß man in diesen Einrichtungen bereits am Eingang auf Infotafeln, teilweise behängt mit großen Plakaten, auf denen wenige Schriftzeichen und viele Bilder zu sehen sind. Eine schriftliche Information der Eltern, bspw. durch Handzettel oder auch bei Befragungen, würde aufgrund zahlreicher lese- und schreibkundiger Eltern ohne Wirkung bleiben. Wenn schriftliche Informationen nicht zum Ziel führen, bleibt nur der Weg über eine persönliche Ansprache.

„Wenn ein Termin ausfällt, muss ich daher auch viele Telefonate führen, um sicherzustellen, dass die Information auch wirklich ankommt.“ Pressearbeit spielt vor diesem Hintergrund in dieser Einrichtung zur Information der Eltern und Familien keine Rolle.

Bei Stadtteilaktivitäten ist die Einrichtung dagegen immer aktiv und meist mit einem Infotisch präsent. Als eine positive Folge der Umtreibigkeit hat sich der Ruf der Einrichtung im Stadtteil deutlich verbessert. Der Bekanntheitsgrad konnte aufgrund der intensiven Öffentlichkeitsarbeit enorm gesteigert werden, mit positiven Auswirkungen auf Kontakte zu umliegenden Institutionen, bspw. der Grundschule.

### **3.8.3 Kritische Elternschaft**

Die kritischen Stimmen aus der Elternschaft, von denen eine kleine Anzahl an Einrichtungen berichtete, haben zwar im Laufe der zwei Jahre abgenommen, sind aber nicht verstummt. Insbesondere seit, bedingt durch die Neugestaltung der Elternbeiträge, für einige Familien der Beitrag gestiegen ist, geraten auch einige Familienzentren mit ihren nach außen gerichteten Angeboten häufiger in die Kritik. Die Eltern sehen nicht ein, „dass sie für jede Stunde bezahlen müssen und fremde Familien hier freien Eintritt haben“, erläutert die Erzieherin einer Einrichtung aus einem gehobenen Wohngebiet. Zwei Leiter/innen aus anderen Einrichtungen bestätigen die Sorge der Eltern darüber, dass die vielfältigen Aktivitäten die Teams zu stark belasten könnten, so dass um die Förderung der eigenen Kinder gefährdet wird.

### **3.8.4 Fazit**

Die Öffentlichkeitsarbeit wird von den Leiter/innen jenen Bereichen zugeordnet, bei denen sie, aufgrund fehlender fachlicher Versiertheit, häufig vor Probleme gestellt waren. Nicht nur mangelnde Kenntnisse über Inhalte und Formen einer gelungenen Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch die neue Anforderung, Nachfrage für Angebote außerhalb der eigenen Einrichtung zu wecken, ließ viele Leiter/innen anfangs ratlos zurück.

Ein Jahr nach der Zertifizierung lässt sich feststellen, dass alle Beispiel-Familienzentren Informationsnetze schaffen konnten, die die Angebote auch im Umfeld der Einrichtung bekannt machen. Insbesondere Familienzentren in Stadtteilen mit einem Anteil an Familien mit Zuwanderungsgeschichte setzten sich intensiv mit der Frage auseinander, wie Familien mit mangelnden Sprachkenntnissen für die Teilnahme an Angeboten gewonnen werden können. In einigen Fällen wurden Informationssysteme geschaffen, die durch plakative Formen auch nicht lese- und schreibkundigen Eltern den Zugang zu Informationen ermöglichten. Auch die Einrichtungen selber sind zu einem wichtigen Informationsumschlagplatz geworden und als solcher im Umfeld anerkannt. Leiter/innen von Einrichtungen in sozi-

al benachteiligten Wohngebieten berichten davon, dass sie immer häufiger von Außenstehenden aufgesucht und um Rat gefragt werden, teilweise auch zu Themen, die keinen direkten Bezug zu Kindern haben.

Eine sehr positive Entwicklung ist im Umgang mit neuen Informationstechnologien zu verzeichnen, nicht zuletzt deshalb, weil sich alle befragten Einrichtungen aufgrund der zur Verfügung stehenden Finanzmittel mit entsprechender Gerätschaft ausstatten konnten. Sie nutzen die Kommunikation per Email und auch das Internet als Informationsquelle selbstverständlich und konnten Hemmschwellen im Umgang mit neuen Technologien überwinden.

### **3.9 Unterstützung durch den Träger**

Die Auswahl der Piloteinrichtungen erfolgte, anders als in den Folgejahren, über ein direktes Bewerbungsverfahren beim Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration im Rahmen eines Landeswettbewerbs. Viele Einrichtungen sahen in dem Verfahren eine Chance und forcierten ihre Bewerbung aus eigener Initiative, häufig ohne dass sich die Träger zu diesem Zeitpunkt mit Einzelheiten des Verfahrens auseinander gesetzt hatten: „Da wussten wir besser Bescheid als unser Träger.“ Mittlerweile haben sich die Träger der von uns untersuchten Familienzentren zwar diesen ein wenig mehr angenähert, gut unterstützt fühlen sich aber längst nicht alle. Einige Familienzentren schätzen die Haltung ihres Trägers eher defensiv, aber wohlwollend ein: „Er legt uns keine Steine in den Weg, gibt aber auch keine Impulse.“ Allerdings stellen einige Leiter/innen auch fest, dass auch eher inaktive Träger bei öffentlichen Auftritten das Familienzentrum durchaus gern herausstellten.

Die Abstimmungsbedarfe mit dem Träger sind auf jeden Fall gestiegen. Die Leitungen treffen häufiger mit ihren Geschäftsführungen zusammen, wodurch sich ihre Rolle im Trägergefüge verändert und sie mehr Aufmerksamkeit genießen als ihre Kolleg/inn/en, die „normale“ Kitas leiten. Teilweise wurden Leiter/innen der Piloteinrichtungen auch mit einer beratenden Funktion in Sachen Familienzentren in Trägerentscheidungen einbezogen oder nahmen, wie in einem Fall, die Trägervertretung in einem übergeordneten Entscheidungsgremium (Regionalleitung) wahr.

Einige Träger halten für ihre Einrichtung ein umfassendes Unterstützungspaket vor. Der Leiter eines Familienzentrums lobt besonders die Informationspolitik seines Trägers, der ihn mit aktuellen jugendpolitischen Informationen auf dem Laufenden hält. „Er ist stets darum bemüht, Entscheidungen und politische Hintergründe transparent zu machen.“ Auch auf die ganz praktischen Hilfestellungen des Trägers im Alltag, bspw. die Bereitstellung von Räumen und die Vernetzung mit der trägereigenen Infrastruktur, möchte der Leiter dieses Familienzentrums nicht verzichten.

Das trägereigene Qualitätsmanagement wird von vielen Einrichtungen, zumeist in freier Trägerschaft, als besonders unterstützend hervorgehoben, und viele Familienzentren profitieren teilweise erheblich von der Vernetzung mit trägereigenen Institutionen. Der Vorstand einer freien Elterninitiative wurde vom Team besonders für seine umsichtige Unterstützungsbereitschaft gelobt. „Für zusätzliche Aufgaben finden wir immer wieder Unterstützung beim Träger.“ Vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit leistete er sehr wertvolle Unterstützung, indem er u.a. schnell für einen Interntauftritt sorgte und diesen regelmäßig pflegte.

Einige Einrichtungen kamen auch in den Genuss einer trägereigenen Qualifizierung, andere beklagen dagegen, dass sie dazu „angehalten“ wurden, die Fortbildungen des Trägers zu nutzen. In einem Fall wurde das trägereigene Fortbildungsinstitut für die hohe Qualität seiner Angebote sehr gelobt, in einem anderen Fall erteilt eine Leiterin den trägerinternen Angeboten eine Absage: „Da sind die Fortbildungen leider viel zu teuer.“

### **3.9.1 Unterstützung durch Fachberatung, Koordinatorin oder andere Verantwortliche**

Mehr als die Hälfte der untersuchten Beispiel-Familienzentren loben die Unterstützung durch ihre Fachberater/innen, die ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Teilweise war von den Fachberater/innen die Initiative zur Bewerbung ausgegangen. Für einen kleineren Teil der Einrichtungen stand seitens des Trägers gar keine Fachberatung zur Verfügung, wieder andere wurden von den Fachberatungen anderer kooperierender Träger mitbetreut. In einigen Städten hatten sich einzelne Fachberatungen oder andere begleitende Trägervertreter/innen auf das Thema Familienzentrum spezialisiert. Die Hilfe bei der Informationsbeschaffung und die Möglichkeit, sich bei Fragen an eine spezialisierte Fachberaterin zu wenden, wurde von den Einrichtungen sehr geschätzt: „Sie ist die bestinformierte Fachberaterin, die ich kenne.“

In drei Familienzentren wurden Koordinator/inn/en zur Begleitung eingebunden. Eine Kommune im Ruhrgebiet richtete eine, von allen Trägern gemeinschaftlich finanzierte, Koordinierungsstelle für die Beratung sämtlicher Familienzentren ein. Sie sorgte für einen trägerübergreifenden Austausch, und dank ihrer Tätigkeit konnten in der Kommune auch weitere Tageseinrichtungen eingebunden werden, die sich parallel zum Landesprojekt auf ein kommunales Gütesiegel vorbereiten. Ganz besonders hoch schätzten zwei Verbände ihre Koordinatorin, die die Einrichtungen vor allem während der Pilotphase von administrativen und organisatorischen Aufgaben entlastet hatte. „Ohne ihre Unterstützung wären die Leistungen unseres Familienzentrums nicht denkbar gewesen.“

In Ermanglung einer Fachberatung übernahmen in einigen kirchlichen Einrichtungen die Gemeindepfarrer eine beratende Funktion. Ein Familienzentrum berichtet davon, dass der Pfarrer – selbst ein junger Familienvater – die Organisation der Wochenendausflüge für Väter und Kinder übernommen hatte. In einem anderen Fall wurde zwischen der Leiterin und dem Gemeindepfarrer ein wöchentlicher *jour fix* eingerichtet, um der Leitung des Familienzentrums bei wichtigen Entscheidungen den nötigen Rückhalt des Vorgesetzten zu sichern. In einem konfessionell gemischten Zweier-Verbund sind die Leiter/innen froh über Unterstützung, die gleich von beiden Seiten kam: „Unsere Pfarrer stehen voll hinter uns, sind stolz auf die Arbeit unseres Familienzentrums und garantieren eine gute, konfessionsübergreifende Zusammenarbeit.“

Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass einige Familienzentren kaum von ihrem Träger unterstützt werden und mit ihren Problemen vollkommen allein dastehen. Konkret wurde dies von drei der Beispiel-Familienzentren benannt. Gelegentlich sind auch die Fachberater/innen im Hinblick auf das Familienzentrum nicht im Bilde, aus Überforderung oder teils auch deshalb, weil beim Thema Familienzentrum keine Arbeitsschwerpunktsetzung erfolgte.

#### **► Wachsende Unterstützung durch die Träger**

Seit Beginn der ersten Ausbaustufe im Kindergartenjahr 2007/08 gibt es für neue Familienzentren von Seiten der Träger einen deutlich besseren Support als noch in der Pilotphase. Offenbar haben die Beteiligten gelernt, dass Einrichtungen, solange sie auf sich allein gestellt sind, die Anforderungen nicht oder nur unter äußerster Kraftanstrengung erfüllen können. Die neuen Familienzentren profitieren offenbar davon, dass die Piloteinrichtungen in vielerlei Hinsicht den Weg bereits geebnet hatten.

### **3.9.2 Trägereigene Netzwerke und Facharbeitskreise**

Im zweiten Jahr der Familienzentren unterhalten einige Träger, die in größeren regionalen Zusammenhängen stehen, schon mehrere Familienzentren. Um zwischen diesen Synergien auszuschöpfen, haben die meisten Träger daher Arbeitskreise eingerichtet, die den Austausch unter den Familienzentren fördern. In einer Großstadt im Ruhrgebiet haben fünf evangelische Familienzentren ein Netzwerk gebildet, obwohl die Einrichtungen aufgrund der Gründung großer kirchlicher Trägerverbände mittlerweile unterschiedlichen Trägerstrukturen angehören.

Aus anderen Beispieleinrichtungen wird berichtet, dass die Leiter/innen selber die Initiative für einen solchen Zusammenschluss ergriffen haben. Netzwerke, die von den Leitungen ausgehen, beschrän-

ken sich allerdings in der Regel nicht nur auf trägereigene Familienzentren, sondern beziehen meist alle am Ort vorhandenen Familienzentren in den Austausch mit ein. Eine Familienzentrumsleiterin eines freien Trägers, dem ebenfalls mehrere Familienzentren angehören, fühlt sich sehr gut durch den trägerinternen Leitungskreis, in dem alle Institutionen des Trägers zusammengefasst sind, unterstützt. Dort berichtet sie regelmäßig über die Entwicklungsfortschritte ihres Familienzentrums.

### **3.9.3 Finanzen und Ausstattung**

Administrative Aufgaben, insbesondere die Finanzverwaltung, werden häufig von den Trägern übernommen, zumindest aber aktiv begleitet. Wie mit den zusätzlichen Mitteln, die häufig von Leitungen und Trägervertretungen als unzureichend bewertet werden, umzugehen war, dafür ist auch nach zwei Jahren in kaum einer der Beispiel-Familienzentren ein gängiges Modell gefunden worden. Weichenstellungen für größere Anschaffungen treffen in den meisten Fällen die Teams, anschließend werden diese Vorschläge dann zwischen Leitung und Träger eng abgestimmt. Von den Leiter/inne/n wird der eigene Entscheidungsspielraum, gemessen an der Summe, als großzügig empfunden, da nur wenige Träger – allerdings trafen wir auch diese Fälle an – auf einen eigenen Mittelzugriff abzielen.

Nicht alle Träger kamen den notwendigen Investitionen im Hinblick auf die technische Hilfe (PC-Ausstattung, Internetanbindung und Email etc.) nach. Noch am Ende der Pilotphase wurden Einrichtungen ohne Internetanschluss angetroffen. Für diese Verzögerung war meist der Träger verantwortlich, da die Einrichtungen in langwierigen Prozeduren an größere technische Netzwerke angeschlossen werden sollten, bestimmte Ausstattungen auf sich warten ließen oder der Träger die Notwendigkeit nicht sah, seine Einrichtung mit neuen Kommunikationstechnologien auszustatten.

Nur wenige Träger leisteten schnelle Hilfen bei personellen Engpässen, wie in einem Fall mit der Einstellung einer Küchenhilfe. Die Leiterin vermutet, dass diese Bemühung durch einen Besuch des Ministerpräsidenten während der Pilotphase beflügelt wurde. Ein städtischer Abteilungsleiter hatte die unzureichenden räumlichen Kapazitäten der Einrichtung erkannt und unterstützt nun die verschiedenen Umbaumaßnahmen tatkräftig. Sonst lässt er sich aber nur ungern in das Geschehen einbinden, sondern gewährt stattdessen der Leitung weit reichende Entscheidungsbefugnisse, „solange alles reibungslos läuft“.

### **3.9.4 Fazit**

Bewerbungen zur Pilotphase waren oft von Trägerentscheidungen unabhängig, viele Einrichtungen bewarben sich aus Eigeninitiative. Möglicherweise lag hierin ein Grund dafür, warum in der Pilotphase nur wenige Träger ihre Einrichtungen wirklich unterstützen konnten. Auch hatten viele Träger zu Anfang – ebenso wie zahlreiche Einrichtungen – den Aufwand unterschätzt, der mit der Entwicklung zum Familienzentrum verbunden war. Dennoch „rauften“ sich Einrichtungen und Träger in den meisten Fällen zusammen, auch wenn die von den Einrichtungen erhofften Hilfestellungen seitens der Träger oft ausblieben. In mehr als der Hälfte der befragten Einrichtungen leisteten Fachberaterinnen, Pfarrer oder andere Trägervertreter/innen jedoch wertvolle Unterstützung. Als hilfreich erwiesen sich Arbeitskreise oder andere beratende Gremien, die häufig, aber nicht ausschließlich, auf Trägerebene angesiedelt waren. Insgesamt zeigt sich ein heterogenes Bild. Die verschiedenen Träger – unabhängig davon, ob öffentlich oder frei – agieren sehr unterschiedlich. Dort, wo eine intensive Unterstützung der Familienzentren erfolgt, bedeutet das für die Familienzentren eine große Entlastung.

### **3.10 Kommunale Steuerung und Beteiligung der Politik**

Anders als bei der Auswahl der Piloteinrichtungen, an der die Jugendhilfeausschüsse in der Regel nicht beteiligt waren, sind diese seit dem Kindergartenjahr 2007/08 für die Auswahl neuer Familienzentrumskandidaten verantwortlich. Schon aus diesem Grund zeigten sie spätestens zum Abschluss der Pilotphase Interesse an der Umsetzung dieses Konzeptes in ihrer Kommune. Zumeist erst nach erfolgter Zertifizierung, teilweise aber auch schon im Verlauf des Jahres, hatte man vereinzelt Leiter/innen oder Trägervertreter zum Erfahrungsaustausch in die Ausschusssitzungen eingeladen.

Befragte Politiker räumten allerdings ein, dass aufgrund der Diskussion um das KiBiz insbesondere im Pilotjahr für die Familienzentren zu wenig Aufmerksamkeit blieb. Dieser Umstand änderte sich im zweiten Jahr schon deshalb, weil die Jugendhilfeausschüsse die Auswahl der neuen Kandidaten treffen mussten. Viele Kommunen nutzten dies, um gleich die Anwärter bis zum Jahr 2012 insgesamt festzulegen. Vielfach geschah dies über Bewerbungsverfahren, die von den Trägern oder dem Jugendamt zentral unter allen Kindertagesstätten ausgeschrieben wurden, oder man traf die Festlegung auf Basis strukturpolitischer Notwendigkeiten. Meistens gab es eine Mischung aus beidem. Aber auch die Frage, wie eine Versorgung aller bis 2012 zu erwartenden Familienzentren mit den geforderten Beratungsleistungen unterstützt werden könnte, beschäftigte die Jugendhilfeausschüsse. Aufgrund absehbarer Versorgungslücken beschlossen einige von ihnen, die Beratungsleistungen mit eigenen, zusätzlichen Mitteln zu bezuschussen. Vieles deutet darauf hin, dass die örtlichen Jugendhilfeträger die (Weiter-) Entwicklung der Familienzentren in wachsendem Maße zu ihrer Aufgabe machen.

#### **3.10.1 Beispielhafte lokale Steuerungsmodelle**

Zwei Kommunen in unserer Beispiel-Auswahl sowie eine Kreisverwaltung entwickelten umfassende, auch von anderen als innovativ bewertete Steuerungsmodelle, die etwa durch Koordinierungsstellen und auch zusätzliche, über die Landesmittel hinausreichende Finanzierungen für ein einheitliches Niveau unter den Familienzentren sorgen sollen. Ein Schwerpunkt lag zudem darauf, auch anderen, am Landesprojekt unbeteiligten Kitas sowie künftigen Familienzentren auf Basis der Gütesiegelkriterien die Chance zur Weiterentwicklung zu eröffnen, indem man sie in Fortbildungen und Arbeitskreise einbezog. In beiden Fällen zielte die kommunale Steuerung auf alle Träger ab.

##### **► Entwicklung kommunaler Strategien**

Folgende Leistungsmerkmale sind in den Steuerungsmodellen besonders benannt:

- Bündelung oder zusätzliche Finanzierung von Beratung oder Fortbildungen,
- nach Möglichkeit jede Kita einzubinden und sie bei der Erarbeitung ihrer besonderen Leistungsmerkmale zu unterstützen,
- alle Kitas über Familienangebote zu informieren,
- gleich lautende, offene Elternbefragungen durchzuführen,
- Koordinierungsstelle für das Netzwerk,
- jeder Kita eine spezifische Sozialraumanalyse zur Verfügung zu stellen,
- Broschüren für Eltern (Stadtteelführer) bereitzuhalten.

## Steuerungsmodell „Netzwerkbüro für Familienzentren“

Gegen Ende des Pilotjahres verabschiedete ein Jugendhilfeausschuss ein von der Verwaltung vorgeschlagenes trägerübergreifendes Koordinierungsmodell für Familienzentren. Bereits zuvor hatten die Träger ihre Bereitschaft signalisiert, anteilig 75 % (€ 9.000 jährlich) der Landesmittel für die Finanzierung von übergreifenden Aufgaben einzubringen. Die Mittelvergabe regelt eine Steuerungsgruppe, die sich aus allen Familienzentrums-Trägern zusammensetzt. Mit Hilfe der Mittel kann sukzessive ein allen Familienzentren zugute kommender Fachkräftepool aufgebaut und hinreichend mit Sachmitteln ausgestattet werden. Laut Beschlussvorlage des Jugendhilfeausschusses vom 16.5.2007 wird das Verfahren folgendermaßen geregelt:

„1. Alle Träger von Kindertagesstätten in (...), die das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ beantragt haben oder zertifiziert sind, beteiligen sich an einer gemeinsamen Finanzierung der Weiterentwicklung aller Kindertagesstätten in (...) zu Familienzentren. Dazu werden 9.000,00 € der 12.000,00 €, die vom Land zur Verfügung gestellt werden, in einen entsprechenden Fond überführt, 3.000,00 Euro im Jahr verbleiben in der Einrichtung.

(...)

6. Mit der Koordination der Aufgaben der Familienzentren wird eine angemessene Zahl von Fachkräften, angebunden an den Fachbereich Kinder, Jugend und Familie, beauftragt. Sie unterstützen in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Steuerungsgruppe und allen Kindertageseinrichtungen die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren. (...) Die Aufgabenerfüllung wird regelmäßig in der Steuerungsgruppe überprüft.

7. Das Netzwerkbüro für Familienzentren in (...) wird mit mindestens 50 % der sukzessive zur Verfügung gestellten Landesmittel für Familienzentren für Sachkosten (Honorare, Fortbildungen, Ausstattung, Evaluation, Auditierung, Gütesiegelkosten etc.) ausgestattet. (...)

### ► **Koordinierung wird gewünscht, Top-Down-Steuerung führt zu Problemen**

Der Vorsitzende des Jugendhilfeausschusses zeigt sich mit dem Vorgang sehr zufrieden: „Diesem Vorschlag ist der JHA gern gefolgt, denn er baut auf Trägervielfalt und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten. Diese vertrauensvolle Zusammenarbeit ist Grundlage der Ausschussarbeit, und das klappt bei uns wunderbar.“ Als Synergieeffekt erwartet der Abteilungsleiter eines der „steuernden“ Jugendämter eine deutliche Niveausteigerung aller Kitas: „Gelingt es, in hohem Maße auch andere Kitas in den Entwicklungsprozess einzubinden, wird damit die Qualität von Kitas deutlich angehoben.“ Erste Früchte trägt die Zusammenarbeit bereits bei den Elternbefragungen, für die nun ein trägerübergreifender Vordruck zum Einsatz kommt, auch in jenen Kitas, in denen es bisher keine Elternbefragungen gab.

In manchen Kommunen werden die Steuerungsbemühungen des Jugendamtes von einigen Einrichtungen auch als Einengung empfunden. Vor allem das Bestreben einiger Jugendämter, durch Verbundlösungen möglichst alle Kitas an den Familienzentren zu beteiligen, führt zu Unmut bei den betroffenen Einrichtungen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn bei diesem Prozess gewachsene Formen der Zusammenarbeit (mit einer anderen Kita oder einer Beratungsstelle) oder auch trägerinterne Bezüge weitgehend außer Acht gelassen werden. In den Befragungen unterscheiden die Einrichtungen sehr deutlich zwischen gewünschten und als hilfreich empfundenen Koordinierungsleistungen der Jugendämter auf der einen und Top-Down-Eingriffen in ihre Handlungsspielräume auf der anderen Seite.

### **3.10.2 Engagement der Jugendämter**

Wie stark sich ein Jugendamt in der Begleitung der Familienzentren engagiert, hängt häufig, neben anderen Faktoren, auch damit zusammen, ob ein Jugendamt selber Träger von einer nennenswerten Anzahl von Kindertageseinrichtungen ist und dadurch in den eigenen Reihen mit der Entwicklung von Familienzentren befasst ist. Allerdings wirkt sich die „eigene Betroffenheit“ unterschiedlich aus. Teilweise wird von Einrichtungsleitungen die Bevorzugung der städtischen Kitas bei der Auswahl oder der

Ausstattung beklagt; bspw. konnte ein Familienzentrum in kirchlicher Trägerschaft keinen Zugang zu der kommunalen Tagespflegevermittlungsstelle finden und hatte Mühe, die Leistungsmerkmale des Gütesiegels an dieser Stelle zu erfüllen. Gelegentlich treten aber auch dort Probleme auf, wo die Kommune selber keine Einrichtungen unterhält. Diese Jugendämter waren mit der Materie in der Anfangsphase nicht sehr vertraut.

Ganz besonders geschätzt werden kommunale Lenkungsstrategien dann, wenn sie gleichzeitig Hilfen und Entlastungen für die Einrichtungen beisteuern, bspw. durch ein zentrales Fortbildungsangebot, wozu z.B. umfangreiche Fortbildungsreihen für alle Familienzentren, Trainerschein für FUN, Anleitungen für die Erwachsenenbildung zählen. Auch die Sicherstellung fortlaufender Beratungsleistungen (Erziehungsberatung, Sozialraumbezogene Beratungen, Teamcoachings u.a.) wird von den Leiter/innen ebenso als entlastend bewertet wie die Möglichkeit, bei den Koordinierungsstellen Rat und Hilfe zu bekommen: „Hier fühlt man sich verstanden. Es ist viel wert zu wissen, dass dort jemand sitzt, der sich mit den gleichen Fragen beschäftigt.“

Eine starke motivierende Wirkung geht von Lob und Anerkennung durch das Jugendamt oder den Träger aus. Wird die Leistung eines Familienzentrums-Teams durch ein öffentliches Lob gewürdigt, bspw. im Rahmen einer Sozialraumkonferenz oder im Jugendhilfeausschuss, beflügelt das die Leistungen einmal mehr („Der Bürgermeister ist sehr stolz auf das Familienzentrum“).

In einigen Kommunen werden Familienzentrumsleitungen mittlerweile auch an Trägerkonferenzen beteiligt, die unter Leitung des Jugendamtes stattfinden. Für andere Leiter/innen sind die Stadtteilkonferenzen die Schaltzentralen für Kontakte und sozialraumbezogene Informationen. Mittlerweile gehören Familienzentren selbstverständlich zu solchen Gremien, und es ist üblich, dort auch ihre Belange zu diskutieren. Die fachliche Anerkennung von Kitas konnte durch diese Einbindung enorm gesteigert werden. „Heute werden wir eingeladen, wenn der Familienbericht vorgestellt wird, dies wäre früher so nicht geschehen. Von diesen Prognosen hätten wir in der Vergangenheit erst viel später erfahren.“

Durch die Teilnahme an der Stadtteilkonferenz wurde ein Leiter immer wieder in familienpolitische Prozesse eingebunden. Dies führte unlängst auch zur Beteiligung an einem von Wohlfahrtsverbänden und Parteien initiierten Projekt zur Kinderarmut: Jugendhilfevertreter/innen gaben an vier Tagen kostenlos Mittagessen an vier Grundschulen aus. Auch das Familienzentrum wird mit der Verarmung von Familien immer häufiger konfrontiert, da immer mehr Eltern das Essengeld schuldig bleiben und die Schuldnerbratung immer häufiger in Beratungen eingebunden werden muss. Durch die Beteiligung an der Essenausgabe konnte erreicht werden, dass der trägereigene Ortsverein nun das Essengeld in Extremfällen sponsert.

### **3.10.3 Anerkennung durch die Politik**

Gelegentlich melden sich Vertreter/innen der Parteien an, um sich vor Ort eine Meinung zu bilden, Besuche offizieller Jugendhilfevertreter/innen, wie der eines Sozialdezernenten anlässlich des Zuckerfestes, bilden dagegen noch die Ausnahme. Eine Leiterin fühlt ihre Arbeit dadurch aufgewertet, dass ihre Einrichtung immer häufiger in offizielle Besichtigungen und Besuche einbezogen wird, seit sie zu den Familienzentren gehört.

Politische Anerkennung erfuhr ein Familienzentrum durch mehrere Besuche von Stadtverordneten einer der großen Ratsparteien. Außerdem wurde das gesamte Team zu einer Sitzung der Bezirksverordneten eingeladen, um das Konzept des Familienzentrums vorzustellen. Darüber hinaus hatte die Leiterin, in Vertretung der Fachberatung, während der Pilotphase Gelegenheit, an einer zentralen Arbeitsgemeinschaft der Jugendhilfeträger teilzunehmen. Dieser Informationsfluss hat „sehr viel Unterstützung gebracht“. In einer Ruhrgebietsstadt nutzte eine Dezernentin ihren Amtsantritt zu einem Besuch im Familienzentrum.

Drei Einrichtungen bedauern, dass sie nicht direkt, sondern über Umwege belobigt werden. Sie erfuhren erst über Dritte, dass ihr Träger oder der Jugendamtsleiter ihre Arbeit während der Pilotphase in einem Ausschuss oder bei anderen offiziellen Anlässen lobend erwähnt hatte.

Eine Leiterin bemüht sich durch eine aktive Lobbyarbeit in der Politik, ihre Belange zu Gehör zu bringen. Sooft es ihr möglich ist, besucht sie die JHA-Sitzung, um zumindest die für das Familienzentrum relevanten Themen mit zu verfolgen. Diese Präsenz ist aus ihrer Sicht wichtig, und es kommt häufig vor, dass sie spontan zu Wort gebeten wird. In einigen Städten wurde das Bündnis für Familie zum politischen Referenzgremium für das Familienzentrum. Wer sich hier aktiv beteiligt (auch mit Infoständen an familienpolitischen Veranstaltungen), hat die Chance, an der jugendpolitischen Weichenstellung mitzuwirken.

#### **3.10.4 Fazit**

Anders als in der Pilotphase lag die Verantwortung für die Auswahl der nachfolgenden Familienzentren bei den Jugendhilfeausschüssen, die sich deshalb in der Folgezeit intensiver mit den Familienzentren, ihren Aufgaben und Erfolgen beschäftigten. In den meisten Jugendhilfeausschüssen stand das Thema mehrfach im Jahr auf der Tagesordnung, in einigen Fällen wurden Familienzentren auch von Politiker/inne/n besucht, meist aufgrund offizieller Ereignisse, bspw. der Zertifikatsübergabe. In zuvor nicht gekanntem Maße erfuhren die Teams Anerkennung aus Politik und Verwaltung, teilweise konnten sie auch selber im JHA zu ihrer Entwicklung als Familienzentrum Stellung nehmen. Diese, meist als besondere Auszeichnung verstandene Bestätigung erwies sich als starker Motivationsanreiz für die Teams.

Verschiedentlich wurden in den Kommunen, meist auf Betreiben der Jugendämter, Steuerungsmodelle zur Unterstützung der Familienzentren entwickelt, die sich im Wesentlichen auf fünf Instrumente konzentrieren:

- Fortbildungsangebote für alle,
- Coachings während des ersten Jahres,
- Personelle Besetzung von Koordinierungsstellen,
- Bezuschussung von Beratungsleistungen,
- „Huckpackverfahren“ für Einrichtungen, die (noch) nicht Familienzentrum werden.

Familienzentren, die in den Genuss kommunaler Steuerungsprozesse kamen, wussten vor allem ihre unterstützende und entlastende Wirkung zu schätzen. Insbesondere die Aufgabe von Koordinator/innen, die für Vernetzungsprozesse verantwortlich zeichneten oder wichtige Informationen bereit hielten, wurde begrüßt.

## 3.11 Verbund-Familienzentren

Unter den befragten 26 Beispiel-Familienzentren gibt es sechs unterschiedlich strukturierte Verbände. Je zwei Verbände bestehen aus zwei, aus vier und aus fünf Partnereinrichtungen. Die Verbände – alle hatten bereits die Bewerbungsphase als Piloteinrichtung gemeinsam durchlaufen – waren ursprünglich auf sehr unterschiedlichen Wegen zueinander gekommen. Einige Einrichtungen liegen räumlich gesehen unmittelbar beieinander und pflegten teilweise schon viele Jahre eine enge Kooperation, bei anderen war der Vernetzungswunsch vom Träger ausgegangen, in einem Fall schlossen sich gleich sämtliche Einrichtungen eines kleinen Ortes zu einem großen Familienzentrumsverbund zusammen und erreichten damit die vom Gütesiegel benannte Höchstgrenze von fünf Einrichtungen.

An zwei Verbände hatten sich weitere Einrichtungen (Erziehungsberatungsstelle und Begegnungszentrum), teilweise mit koordinierender Funktion, angeschlossen. Unter den sechs befragten Verbänden gab es nur einmal die Konstellation, dass beide Einrichtungen zum selben Träger gehörten (Stadt), alle anderen Verbände hatten sich trägerübergreifend zusammengeschlossen.

Einem untersuchten Verbund gehören zwei Einrichtungen an, eine evangelische und eine katholische Tageseinrichtung mit jeweils vier Gruppen. Die Zusammenarbeit im Verbund wird durch einen Lenkungsausschuss geregelt, dem die Leiterinnen, die beiden Pfarrer, drei bis vier Presbyter und jeweils ein Elternteil angehören. Der Familienzentrumsverbund mit dem Motto: „Zuhören - Beraten - Vermitteln“ versteht sich als eine Anlaufstelle für „alle Menschen in allen Lebenslagen“. In umfangreichen Befragungen wurden zuvor die Bedürfnislagen der Familien analysiert. Dabei äußerten die Eltern der Einrichtungen sehr konkrete Wünsche, z.B. nach einem ergänzenden Bildungsangebot für ihre Kinder, nach Beratungs- und Therapieangeboten und nach gemeinsamen Aktionen beider Einrichtungen, die bevorzugt an Wochenenden stattfinden sollten, damit die Familien sie gemeinsam wahrnehmen können.

Vielen befragten Verbundpartnern gab erst der Zusammenschluss mit einer weiteren Einrichtung die nötige Sicherheit, sich als Familienzentrum zu bewerben. Die Befragung der Pilotverbände zeigt andererseits aber auch, dass das Engagement für Entwicklung und Erhaltung größerer Verbände ungleich aufwändiger war. Zwei der großen Verbände aus der Befragungsauswahl wurden daher von einer Moderation begleitet. In einem Fall wurden zwei externe Moderator/inn/en von der Kommune beauftragt und bezahlt. In einem anderen Fall übernahm die Mitarbeiterin eines nicht mit einer Kita am Verbund beteiligten Trägers die Koordination. Auch die Größe der verbundenen Einrichtungen war teilweise recht unterschiedlich, so hatte sich bspw. in einem Fall eine zwei- mit einer fünfgruppigen Einrichtung zusammengeschlossen. Als eindeutigen Vorteil bewerteten die Verbundeinrichtungen die jederzeit mögliche gegenseitige Unterstützung. Das gab Mut, auch wenn man sich auf Neuland vorwagen musste.

### 3.11.1 Pilotverbände mit gewachsenen Strukturen

Verbände, die sich im Vorfeld der Pilotphase bildeten, blickten in der Regel bereits auf eine längere gemeinsame Geschichte zurück. Die Mitglieder der Pilotverbände pflegten zuvor teilweise jahrelange Arbeitskontakte untereinander und auch zu vielen Kooperationspartnern. Als Ausgangspunkt für die Vernetzungsaktivitäten wurde die Pilotphase daher nicht gesehen, die meisten befragten Leiter/innen führen dies vielmehr auf die teilweise seit vielen Jahren kontinuierlich entwickelten Vernetzungsstrukturen im Bereich der Jugendhilfe zurück.

Beispielsweise waren in einer Kleinstadt die familienbezogenen Einrichtungen bereits einige Jahre zuvor durch das träger- und parteiübergreifende Bündnis für Familie mit dem gemeinsamen Wunsch zusammengekommen, den Ort familienfreundlich zu gestalten. Auf Betreiben des Bürgermeisters wurde hier besonders der Aufbau familienfreundlicher Angebote verfolgt. Die familienfreundliche Struktur sollte u.a. auch die Ansiedlung von Unternehmen befördern. Diese aktive Familienpolitik trug bereits Früchte und bewirkte letztlich einen enormen Verjüngungsprozess der Kommune, die heute als „jüngste Gemeinde“ Nordrhein-Westfalens gilt.

Da von Anfang an sämtliche Kitas und ihre Träger der Gemeinde im Familienbündnis miteinander vernetzt waren, „bedurfte es nur wenig Überzeugungsarbeit“, sie für die Idee eines Familienzentrumsverbundes zu gewinnen, denn die Bewerbung als Familienzentrum ergab sich als logische Konsequenz aus einer mehrjährigen trägerübergreifenden Diskussion im Familienbündnis.

Die Gemeinde unterstützte den Pilotverbund finanziell, so dass für die Pilotphase zwei externe Beraterinnen mit der Begleitung des Verbundprozesses beauftragt werden konnten. Der Gemeinderat war bereit, dafür „nicht wenig Geld in die Hand zu nehmen“, da es aus seiner Sicht einer Moderation bedurfte, um „so viele Beteiligte unter einen Hut zu bringen“. In den Einrichtungen musste der Aufbau des Familienzentrums neben der normalen Arbeit laufen, die Aufgaben verteilte man deshalb von vornherein auf unterschiedliche Schultern.

In vielen Verbänden war häufig schon vor Einstieg in die Pilotphase der Grundstein für Vernetzungen mit anderen Partnern gelegt. Ein großer Teil der Kooperationen, auf die sich die Familienzentrumsverbände stützen, waren somit zwar schon vor Beginn der Pilotphase vorhanden, teilweise fehlte es ihnen aber an einer strukturierten Form. Im Pilotjahr konnten die meisten Kooperationen deutlich an Verbindlichkeit zulegen, was zu einer neuen Qualität der Zusammenarbeit führte.

Außerdem wurden die Netzwerke seit Beginn der Pilotphase beständig erweitert, und auch heute werden noch immer neue Kooperationspartner hinzugewonnen. Für viele Partner erscheint es reizvoll, sich dem Familienzentrum anzuschließen, zumal in Verbänden auf einen Schlag gleich ein Vielfaches der Zielgruppe Familien erreicht werden kann. Darüber hinaus macht das gebündelte Knowhow die Familienzentrumsverbände zu zentralen Anlaufstellen für Familien und unterstreicht auch ihre Bedeutung als Lotse, der in familienrelevanten Fragen gezielt an kompetente Ansprechpartner weiter vermittelt.

### 3.11.2 Angebotsgestaltung und Kooperationen

Raumprobleme, wie sie von vielen Familienzentren insbesondere für die Angebotsgestaltung als einschränkend erlebt werden, treten in den Verbundeinrichtungen seltener auf. Hier entzerrt sich durch die Beteiligung mehrerer Einrichtungen die räumliche Enge, was die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern erleichtert. In einem Fall konnten den Kooperationspartnern sogar feste Räume unter dem Dach einer der Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Davon profitieren nun beide am Verbund beteiligte Einrichtungen, die sehr nah beieinander liegen, und auch für die Eltern ergeben sich dadurch kurze Wege.

#### ► Raumproblem wird im Verbund entzerrt

Die Angebote können im Verbund vielfältiger gestaltet werden als in einer Einzeleinrichtung, und auch für die Kooperationspartner ergeben sich bei der Angebotsgestaltung mehr Spielräume.

Zu vielen Kooperationspartnern gibt es im wahrsten Sinne des Wortes kurze Wege. In einem Fall liegt die Erziehungsberatungsstelle in Sichtweite, die Frühförderung ist innerhalb von 2 Minuten erreichbar, eine Beratung für Kindertagespflege sitzt im Haus einer der Verbundeinrichtungen, wo auch die VHS Schulungsräume unterhielt. Zwischen den beiden Kitas befinden sich räumlich gesehen die Grundschule, mit der ebenfalls, im Rahmen des ‚Offenen Ganztags‘, der in der größeren der beiden Einrichtungen beheimatet ist, eine enge Kooperation besteht.

Auch auf das knappe Zeitbudget von Kooperationspartnern wirkte sich ein Verbund positiv aus, da die Einrichtungen untereinander bei der Nutzung bspw. von Beratungsangeboten flexibel agieren können.

Einmal monatlich ist die Erziehungsberatungsstelle in jeder der fünf Verbundeinrichtung zu Gast, es sei denn, es gibt ausnahmsweise einmal keine Anmeldung. Dann fährt die Beraterin stattdessen in eine andere Kita, um dort eine zusätzliche Sprechstunde abzuhalten. Irgendwo gibt es immer Beratungsbedarf, bei den Eltern oder den Teams. Nach Aussagen der Beraterin kann man grundsätzlich von einer großen Nachfrage sprechen, im Hinblick auf die einzelnen Einrichtungen gestalte sich der Bedarf allerdings recht unterschiedlich. Ihr Zeitaufwand beträgt pro Sprechstunde ca. drei Stunden (zwei Beratungen und Erzieher/innengespräche), davon entfallen 2 bis 2,5 Stunden auf die Beratungen in der Einrichtung, der Rest ist Fahrzeit.

Für die Kooperationspartner vermindert sich auch der Informationsaufwand, bspw. dadurch, dass alle Verbundpartner zusammen in die Grundstruktur von Leistungen eingeführt werden konnten und Absprachen ebenfalls in größerer Runde erfolgen.

Um die Einrichtungen von Beginn der Kooperation an gut zu informieren, lud die Erziehungsberatungsstelle des Caritasverbandes die Teams aller fünf Verbundeinrichtungen zu Beginn der Pilotphase in die Kreisstadt ein, um sie dort über rechtliche Grundlagen und die Formen praktischer Zusammenarbeit zu informieren. Außerdem wurde es als wichtig erachtet, die Kapazitätsgrenzen der Erziehungsberatungsstelle offen anzusprechen und zu klären, wann die Fälle an andere Instanzen, z.B. an das Jugendamt, weiter verwiesen werden müssen. Aufgrund der positiven Resonanz auf dieses gemeinsame Treffen verabredete man, diese Zusammenkünfte einmal jährlich zu wiederholen, um mit allen Teams über die Arbeit reflektieren zu können. Insbesondere die Leiterin der Erziehungsberatungsstelle forcierte den Gedanken an einen regelmäßigen Austausch: „Ein gutes Verhältnis muss gepflegt werden“, denn schließlich sei es für die Erzieherinnen auch neu, dass nun jemand von außerhalb auf „ihre“ Fälle schaut, für die sie bisher allein verantwortlich waren.

Ein Motiv für den Zusammenschluss von Einrichtungen unterschiedlicher Träger zu Verbänden war der Wunsch, gegenseitig von dem jeweils speziellen Know-How der anderen zu profitieren. In einem Verbund bspw. zählt die Kindertagespflege zu den Kernaufgaben, da einer der Träger – eine Elterninitiative – darauf seit Jahrzehnten spezialisiert ist. Der vor 30 Jahren gegründete Verein hat sich die Vermittlung von Tagesmüttern in einer ländlichen Region auf ehrenamtlicher Basis zur Aufgabe gemacht und übernimmt diese Funktion auch im Verbund. Diese Fachkompetenz verlieh der Tagespflege in dem kleinen Ort einen erheblichen Aufschwung und brachte es auf mittlerweile mehr 20 Kindertagespflegeplätze.

#### ► Verbünde können von der Trägervielfalt profitieren

Die Verbundeinrichtungen legen Wert darauf, trotz enger Zusammenarbeit ein eigenes Profil zu behalten. Daher werden Angebote zumeist nach dem jeweiligen Bedarf und den räumlichen Möglichkeiten unterschiedlich auf die Verbundpartner verteilt. Die Angebotsvielfalt von Verbänden erweist sich dabei als außerordentlicher Vorteil, da sie jeweils passgenau auf die Einrichtung abgestimmt werden können. Möglich wird dies durch die vom Gütesiegel vorgegebene fußläufige Nähe der Verbundeinrichtungen zueinander, die es den Eltern ermöglicht, von allen Angeboten zu profitieren.

In den meisten Verbänden empfindet man als besonders angenehm, dass die Konkurrenz unter den Kitas nahezu vollkommen überwunden wurde. Dennoch will man den Eltern durch prägnante Unterscheidungen in den Profilen der einzelnen Kitas eine Auswahlchance ermöglichen.

Für „die gemeinsame Kundschaft“ herrscht jetzt, nach Ansicht von Erzieher/innen, sogar eine größere Transparenz, die bspw. durch Tage der offenen Tür hergestellt wurde, wie er unlängst in einem Verbund stattfand. Vor allem Eltern jüngerer Kinder nutzen die Gelegenheit, um sich unter den Einrichtungen am Ort ihre künftige Kita auszuwählen.

### 3.11.3 Vernetztes Denken, auch hinter den Kulissen

Die regionalen und sozialen Rahmenbedingungen der befragten Verbände lassen sich nicht einheitlich darstellen und variieren ebenso wie die der Familienzentren insgesamt. Es lässt sich also nicht sagen, dass sich bestimmte sozialräumliche Konstellationen für Verbände mehr oder weniger eignen. Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen von Familienzentrumsverbänden fallen jedoch zwei Dinge besonders ins Auge: Häufiger als bei Einzel-Einrichtungen berichten die Leiter/innen in Verbänden von langjährigen Vernetzungen miteinander und mit anderen Partnern aus dem Feld der Jugendhilfe. Daneben scheint ein weiterer Aspekt für ihre Entstehung prägend zu sein: Nahezu hinter jedem Familienzentrumsverbund, der von uns befragt wurde, steckt eine einflussreiche Persönlichkeit aus Verwaltung, Politik oder des Trägers, die mit eigenen Vernetzungsideen wesentlich am Entstehen beteiligt war. Im Hintergrund der befragten Verbände trafen wir in fast allen Fällen auf Vernetzungsstrukturen der Jugendhilfe, die als Motor für die Verbundentwicklung dienen.

Die Repräsentant/inn/en aus Verwaltung und Politik äußern sich ihrerseits positiv darüber, dass der Verbund sich bereichernd auf die Jugendhilfelandchaft auswirke. Eine befragte Jugendamtsleiterin sieht den Vorteil des Verbundes in einem flächendeckend gut funktionierenden System der Elternbildung, mit dem ein großer Teil der Familien am Ort erreicht wurde. Ausgehend von dem Familienzentrum war es gelungen, nahezu 80 % externe Eltern zu beteiligen. Dafür hatten Jugendamt und Verbundleiter/innen folgende Strategie entwickelt: Mit ihren Bildungsangeboten gehen die Leiterinnen (meist im Zweierteam, gelegentlich auch mit zusätzlicher Unterstützung eines Kollegen aus der Beratungsstelle) während ihrer Dienstzeit in andere Kitas am Ort. Das so ermöglichte kostenfreie Kursangebot erreicht auch Familien aus sozial schwachen Schichten. Wie in diesem Fall, so sind auch weitere Aktivitäten des Familienzentrums auf Anstöße aus dem Jugendamt zurückzuführen.

In einer anderen Gemeinde gilt der Bürgermeister als Impulsgeber für die Entwicklung des Verbundes. Von Beginn an hatte er sich persönlich engagiert und traf die aus seiner Sicht notwendigen Entscheidungen „manchmal sogar gegen die Parteiräson“. Seine Begeisterung darüber, dass letztlich alle fünf Einrichtungen seiner Gemeinde „sich gemeinsam das Gütesiegel erarbeitet haben“, drückte er in einem festlichen Rathausempfang anlässlich der Verleihung des Gütesiegels aus.

Als Verbund steht Familienzentren gemeinsam lediglich ein Mittelkontingent von 12.000,00 Euro jährlich zur Verfügung (wobei bei großen Verbänden in den nächsten Jahren je nach Entscheidung des Jugendamtes eine Ausweitung der Förderung möglich ist). Stärker als Einzeleinrichtungen beklagen die Verbände, dass dieses Budget nicht ausreicht. Nach diesen Erfahrungen beschlossen einige der beteiligten Jugendämter, dort, wo möglich, die Verbände mit weiteren Kontingenten zu unterstützen. Auf der anderen Seite gibt es bei Verbänden aber auch Synergieeffekte:

Ein Verbund richtet einen gemeinsamen Materialpool ein, zu dem neben einem Flip-Chart und einem Beamer auch eine Geschirrkiste gehört. Die Einrichtungen konnten das benötigte Material nach Bedarf ausleihen und holten es jeweils dort ab, wo es zuletzt gebraucht worden war. Jeder war verantwortlich für eine rechtzeitige Anmeldung der Nutzung, den sachgemäßen Umgang sowie für evtl. Ersatzbeschaffungen. Umständlich sei das nicht, vielmehr nutze man beim Abholen der Materialkiste immer die Möglichkeit, sich mit der anderen Einrichtung über deren Aktivitäten auszutauschen. Material ausschließlich für das Familienzentrum nutzen zu können, wird als großer Vorteil angesehen. In der Regel stehe die Materialkiste kurzfristig zur Verfügung, lange Wegezeiten gebe es nicht.

### 3.11.4 Entlastung von Organisationsaufgaben durch Koordinatoren

„Ohne die Unterstützung der Koordinatorinnen hätten wir die Pilotphase nicht durchgestanden“, darin sind sich die fünf Leiter/innen rückblickend einig. Dies gilt für beide Fälle, in denen wir bei Verbänden Koordinator/inn/en antrafen, die von der jeweiligen Kommune entweder mit einer halben Stelle ausgestattet oder als Honorarkraft beauftragt worden waren. Das Aufgabenspektrum dieser Koordinatorinnen umfasste zusammengefasst:

- Sicherstellung und Steuerung der notwendigen Zusammenarbeit, incl. inhaltlicher Planung, Vor- und Nachbereitung,
- Moderation der Steuerungsgruppen der Verbände sowie die Absprachen mit den Verbundpartnern, die sich aus den Treffen ergeben,
- Erstellung und Aktualisierung der notwendigen Informationsmaterialien und Dokumentationsunterlagen sowie der Formulare, wie z.B. die Kooperationsverträge oder die Verzeichnisse,
- Vorbereitung und Auswertung von Elternbefragungen,
- Beratung der Mitarbeiterinnen zu allen relevanten Inhalten des Familienzentrums,
- Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit der Familienzentren, einschl. Aktualisierung der Homepage und Newsletter des Familienzentrums,
- Organisation von Kurs- und Bildungsangeboten für Eltern,
- Konzepterstellung und Konzeptfortschreibung der einzelnen Verbände,
- Zusammenstellung von Angebotsübersichten aus dem Umfeld und Sammeln von Informationen,
- Verwaltung der zur Verfügung stehenden Sachmittel und der Verwendungsnachweise,
- Vorbereitung und Begleitung der Zertifizierungsphase.

Wie schwierig es sein kann, die Arbeit eines Familienzentrums zu verstetigen, spürten die Leiter/innen der Verbände besonders nach der Pilotphase. In Fall eines Fünfer-Verbundes wurde vor allem beklagt, dass es den Abstimmungstreffen an Nachdruck fehlte, man hatte sich nach eigenem Dafürhalten bereits zu lange auf den Anfangserfolgen der Pilotphase ausgeruht. Die neue Planungsphase war damit aus dem Blick geraten, und es entstand eine Situation, die allen Leiter/innen Unbehagen bereitete.

#### ► Hohe Bedeutung von Koordination – auch nach der Pilotphase

Ein knappes Jahr nach Ende der Pilotphase beschloss man, wieder an die ehemals strukturierte Arbeitshaltung anzuknüpfen und engagierte Anfang 2008 eine der ehemaligen Koordinator/inn/en aus der Pilotphase erneut (bezahlt diesmal allerdings aus dem eigenen Budget des Familienzentrums). Sie sollte bei der Bilanzierung und der Ermittlung neuer Arbeitsschwerpunkte helfen. Mit diesem Treffen kehrte auch die nötige Motivation zurück. Man vereinbarte vierteljährliche Besprechungen und legte dafür folgende Aufgaben fest:

- Terminplanung wird jeweils für ein Halbjahr festgelegt;
- Zusammenarbeit der Verbundeinrichtungen wird intensiviert;
- Reflektion der Angebote des Familienzentrums findet regelmäßig statt;
- die Öffentlichkeitsarbeit wird systematisch ausgebaut;
- die Rolle der Kooperationspartner wird geklärt.

### 3.11.5 Arbeitskontakte zwischen den Verbundpartnern auf Teamebene

In der Regel werden die Verbände von den Leiter/inne/n gemanagt, was garantiert, dass sich diese häufiger begegnen. Insbesondere die Leitungen kleiner Verbände berichten von kurzfristig anberaumten Treffen, wann immer ein Problem zur Lösung ansteht.

Einige Verbundeinrichtungen – und hier waren es überwiegend die größeren – legten von vornherein Wert darauf, auch die Teams in die Aktivitäten einzubinden. Im Falle des 5er-Verbunds, an dem sämtliche Einrichtungen der kleinen Ortschaft (11.000 Einwohner/innen) beteiligt sind, ergab sich durch die Einbindung ein flächendeckendes Netzwerk aller beteiligten Teams. Waren noch während der Pilotphase nur die Leitungen regelmäßig zusammengekommen, suchte man in der Aufbauphase nach einer guten Möglichkeit, die Teams miteinander in Kontakt zu bringen. Diese ergab sich im Vorfeld der „Suchtpräventionswochen“, einer groß angelegten Aktivität der Verbundeinrichtungen. In den vorbereitenden Arbeitsgruppen trafen sich die Gruppenerzieher/innen der unterschiedlichen Einrichtungen.

Die „Suchtpräventionswochen“ begannen mit einer einrichtungsübergreifenden Fortbildung unter der Fragestellung: „Wie kann man Kinder stark machen?“ Ausgehend von diesem für viele erstmaligen Treffen mit den Kolleg/inn/en aus der Nachbareinrichtung, vertieften sich in der Folgezeit die Kontakte auch unter den Erzieher/innen. Es wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, um gemeinsam die Aktivitäten und Themen der Suchtwoche abzustimmen. Pro Kita war eine Erzieher/in vertreten. Die Einrichtungen präsentierten gemeinsam ihre Arbeitsergebnisse in der großen Ausstellungshalle im Zentrum des Ortes und schufen so auch für Eltern und Kinder des Verbundes eine Möglichkeit, einander zu begegnen. Die Arbeitsgruppen wurden beibehalten, neue Arbeitskreise entwickelt, etwa zur Sprachstandserhebung und zur Integration von Zuwandererfamilien. Man trifft sich weiterhin, wenn auch in größeren Abständen, um den fachlichen Austausch auf der Fachkräfteebene aufrecht zu erhalten.

Doch nicht nur die gemeinsamen erfolgreichen Aktionen stärkten die Teams auch in ihrer Motivation für den Verbund. Vor allem war es der persönliche Kontakt, der eine wichtige Rolle spielte. Man sei jetzt miteinander bekannt und könne die Kolleg/inn/en den jeweiligen Einrichtungen zuordnen, erläutern die Erzieher/innen diesen Annäherungsprozess. „Man traf sich ja auch schon früher im Ort beim Einkaufen, wusste aber nicht, dass man da eine Kollegin aus einer anderen Einrichtung neben sich hatte, das ist nun anders. Alle haben mit allen Kontakt und kennen sich.“

Koordinationsabsprachen und Angebotsgestaltung können durch Teamkontakte insofern erleichtert werden, als dass sich die Mitarbeiter/innen entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten nun stärker einbringen. Begünstigt wird das Engagement der Erzieher/innen häufig auch dadurch, dass – wie in einem Verbund möglich – ein Teil der zusätzlichen Angebote als Arbeitszeit gilt oder mit einem Honorar vergütet wird.

War unter den Verbundeinrichtungen ein festerer Zusammenhalt zu beobachten, so bestand nach außen hin aber auch die Gefahr der Abschottung, zum Beispiel gegenüber anderen, nicht am Verbund beteiligten Kitas im Umfeld. In einem anderen Fall nahm der Verbund schnell eine dominante Rolle im Stadtteil ein, so dass sich andere nicht beteiligte Kitas zurückgesetzt fühlen. Von den Leiterinnen eines Zweierverbunds wurde diese Situation offen angesprochen; sie bedauern, dass sie mit den anderen Kitas wenig vernetzt sind.

### ► Gefahr der Abschottung gegenüber anderen Kitas

Die Leiterinnen eines Zweierverbundes hätten zwar günstige räumliche Bedingungen, da in ihrem Umfeld gleich fünf weitere Tageseinrichtungen liegen. Kontakte bestanden zu ihrem Leidwesen, vermutlich aus Gründen der Konkurrenz, zu den anderen Kitas aber kaum. Obwohl sich nahezu alle Kita-Leiter/innen im Ort persönlich gut kannten („Wir haben alle in derselben Einrichtung angefangen“), beschränken sich die Begegnungen auf gemeinsame Fortbildungen oder den pädagogischen Arbeitskreis, der zweimal pro Jahr stattfindet.

Von Anfang an hatte es für den Verbund wenig Unterstützung aus den Reihen der Kolleg/inn/en und kaum positives Feedback gegeben. Eine Ursache wird darin vermutet, dass hier „alle ums Überleben kämpfen“, denn laut Bedarfsplanung werden am Ort schon in absehbarer Zeit sechs Gruppen überflüssig sein. Der Konkurrenzdruck ist aber allenfalls spürbar, offen diskutiert wurde darüber, nach Aussagen der Leiterinnen, nur selten. Gegenseitige Unterstützung und ein solidarisches Verhalten unter den Einrichtungen war nicht üblich; so liefen die Hilfen, die von Seiten der Verbundeinrichtungen den neuen Familienzentren angeboten wurden, ins Leere.

### 3.11.6 Fazit

Dank der Vernetzung im Verbund können die vorhandenen Ressourcen der einzelnen Einrichtungen für alle Familien und auch für die Mitarbeiter/innen leichter zugänglich gemacht werden. Dies führt zu einer besseren Strukturierung der Angebote. Es existieren nicht mehr so viele Angebote nebeneinander, sondern sie wurden durch die Zusammenarbeit im Verbund vernetzt und konzentriert.

Ungeachtet der Trägervielfalt, die positiv auf die Verbünde wirkt, ist es den Einrichtungen gelungen, sich vom Nebeneinander zum Miteinander zu entwickeln, ohne das eigene Profil aufzugeben. Der permanente Kommunikationsprozess sowie die Diskussion und Weiterentwicklung von gemeinsamen Zielen (auch unter Einbindung der Teams) erwiesen sich dabei als unterstützend. Verbünde, die sich auf eine aktiv im Hintergrund wirkende, politische oder verwaltungstechnische Jugendhilfestruktur stützen können, entwickeln sich besonders erfolgreich.

Von besonderer Bedeutung ist die Unterstützung bei der Koordination. Anzumerken ist, dass sich unter den Pilotenrichtungen ausschließlich Verbünde befinden, die in längerer Zusammenarbeit gewachsen sind. Erst mit der Einführung des Gütesiegels, das eine Verbund-Zertifizierung als Möglichkeit vorsieht, begannen die Jugendämter damit, neue Verbünde geplant zu initiieren. Erste Erfahrungen zeigen, dass hier deutlich mehr in den Aufbau der Zusammenarbeit investiert werden muss, als dies bei den gewachsenen Strukturen der Pilotverbünde der Fall war.

## 4 Ausblick

Insgesamt zeigen die Erfahrungen der Beispiel-Familienzentren, dass sich viele Aktivitäten aus der Pilotphase bewährt und verstetigt haben. Dabei gibt es durchaus Veränderungen im Angebotspektrum: Zum einen – dies gilt insbesondere im Bereich der Familienbildung – nehmen die Familienzentren Anpassungen vor, wenn sich Angebote nicht bewähren. Zwar gibt es kaum eine systematische Evaluation, aber ein Lernen aus Erfahrungen (aus Erfolgen wie auch aus Misserfolgen). Zum anderen wird an einer Weiterentwicklung der Angebote gearbeitet. In dem Zeitraum nach Ende der Pilotphase betraf dies vor allem Angebote im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Tagespflege.

Als besonders effektiv wird von den Beispiel-Familienzentren vor allem die Verknüpfung mit Beratungsleistungen eingestuft. Hier werden bereits nach kurzer Zeit vielfältige Beispiele dafür angeführt, dass die Absenkung der Schwelle für die Inanspruchnahme von Beratung realisiert wird und dass Familien auf diese Weise geholfen werden kann. Dieses Feld wird nach wie vor als ausbaubedürftig

eingestuft, weil das wachsende Vertrauen vieler Familien – ganz im Sinne einer „gewollten Bedarfsdeckung“ – weitere Beratungsanfragen nach sich zieht. Viele Familienzentren stellen aber fest, dass die vorhandene Infrastruktur für die Deckung des Bedarfs nicht ausreicht und befürchten zumindest für neu hinzu kommende Familienzentren, teilweise aber auch für ihre eigenen Einrichtungen Versorgungsengpässe. Die Entwicklung kommunaler Maßnahmen für eine bessere Bedarfsdeckung hat gerade erst begonnen – ein Handlungsfeld, das in den nächsten Jahren weiter zu beobachten sein wird.

In engerem Zusammenhang damit steht ein generell wachsendes kommunales Engagement bei der Umsetzung des Konzepts „Familienzentrum“. Jugendämter nehmen in immer stärkerem Maße Steuerungsfunktionen wahr und betrachten die Familienzentren als Elemente der lokalen Jugendhilfelandchaft, die es zu gestalten gilt. Auch hier wird in den nächsten Jahren zu evaluieren sein, welche Strategien sich als besonders erfolgreich erweisen.

Last but not least wird dem Thema „Verbünde“ verstärkte Aufmerksamkeit gebühren. Die Anmeldungen zum Zertifizierungsverfahren 2008/2009 weisen auf einen stetigen Anstieg des Anteils der Verbünde hin; bei den Familienzentren der zweiten Ausbaustufe erreicht er bereits ein Drittel. Mit den im Rahmen der Begleitung der Beispieleinrichtungen untersuchten Verbänden aus der Pilotphase, die auf gewachsenen Strukturen basierten, haben die neuen Verbünde kaum noch etwas gemein. Neue Verbünde werden in der Regel durch Entscheidungen der Jugendhilfeausschüsse gebildet und müssen sich vielfach neu zusammen finden. Inwieweit sich das Konzept des Verbund-Familienzentrums auch auf dieser Grundlage bewähren wird, wird in den kommenden Jahren zu untersuchen sein.

# Literatur

- Flöter, M. et. al. (2007): Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ – Abschlussbericht zur Pilotzertifizierung, Berlin: PädQUIS.
- Janssen, K., Dreier, H. & Selle, M. (2008): Kindertagesbetreuung in Nordrhein-Westfalen. Kurzkomentar KiBiz. Kronach.
- Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, 2., überarbeitete Auflage, Weinheim.
- Meyer-Ullrich, G., Schilling, G. & Stöbe-Blossey, G. (2008): Der Weg zum Familienzentrum. Eine Zwischenbilanz der wissenschaftlichen Begleitung, Berlin: PädQUIS.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen – MGFFI (Hrsg.) (2007): Das Gütesiegel Familienzentrum NRW. Zertifizierung der Pilot Einrichtungen. Düsseldorf (Neuaufgabe 2008).
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen – MGFFI (Hrsg.) (2005): Workshop Familienzentren. Dokumentation wesentlicher Ergebnisse. Düsseldorf.
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen – MGFFI (Hrsg.) (2006): Minister Laschet: 250 Familienzentren starten die Pilotphase, Pressemitteilung des MGFFI vom 19.5.2006, Düsseldorf.
- Schilling, G. & Schreiber, N. (2008): Familienzentren NRW: Die Einrichtungen der ersten Ausbaustufe im Vergleich (= Arbeitsbericht 2 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.
- Schilling, G. & Stöbe-Blossey, S. (2008): Familienzentren NRW: Die Perspektive der Erziehungsberatungsstellen (= Arbeitsbericht 5 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.
- Schilling, G. (2008a): Familienzentren NRW: Die Perspektive der Jugendämter (= Arbeitsbericht 3 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.
- Schilling, G. (2008b): Familienzentren NRW: Die Perspektive der Familienbildungsstätten (= Arbeitsbericht 4 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.
- Schreiber, N. & Tietze, W. (2008): Familienzentren NRW: Der Entwicklungsprozess aus der Perspektive von Einrichtungen und Eltern (= Arbeitsbericht 1 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.
- Stöbe-Blossey, S. (2008): Qualitätsentwicklung und Qualitätssteuerung in Familienzentren. In: Rietmann, S. & Hensen, G. (Hrsg.), 2008: Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell. Wiesbaden, S. 101-120.
- Stöbe-Blossey, S., Mierau, S. & Tietze, W. (2008): Von der Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum. Konzeption, Entwicklung und Erprobung des Gütesiegels „Familienzentrum NRW“. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. (im Druck).
- Tietze, W. (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich, In: Zeitschrift für Pädagogik 53 (2008) 12, S. 16-35.
- Tietze, W., Lee, H.-J., & Schreiber, N. (2008): Familienzentren NRW: Allgemeine pädagogische Qualität und die Qualität als Familienzentrum (= Arbeitsbericht 7 der wissenschaftlichen Begleitung „Familienzentren NRW“), Berlin: PädQUIS.