

Drathen, Stefan; Mertens, Ansgar; Micheel, Brigitte; Stöbe-Blossey, Sybille;  
Stromski, Celina

## Research Report

# Familienzentren - Ergebnisse einer kommunalen Analyse

IAQ-Report, No. 2017-07

### Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

*Suggested Citation:* Drathen, Stefan; Mertens, Ansgar; Micheel, Brigitte; Stöbe-Blossey, Sybille; Stromski, Celina (2017) : Familienzentren - Ergebnisse einer kommunalen Analyse, IAQ-Report, No. 2017-07, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, <https://doi.org/10.17185/dupublico/45747>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301536>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## **Familienzentren – Ergebnisse einer kommunalen Analyse**

Drathen, Stefan; Mertens, Ansgar; Micheel, Brigitte; Stöbe-Blossey, Sybille;  
Stromski, Celina

In: IAQ-Report / 2017-07

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt.

Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: <https://doi.org/10.17185/duepublico/45747>

URN: <urn:nbn:de:hbz:464-20180321-145833-5>

Link: <https://duepublico.uni-duisburg-essen.de:443/servlets/DocumentServlet?id=45747>

## Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation

**Stefan Drathen, Ansgar Mertens, Brigitte Micheel, Sybille Stöbe-Blossey und Celina Stromski**

### **Familienzentren – Ergebnisse einer kommunalen Analyse**

2017

07

#### **Auf den Punkt ...**

- Im Rahmen eines städtischen Gesamtkonzepts zur Bildung von trägerübergreifenden Verbund-Familienzentren konnten sich in der untersuchten Kommune fast alle Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren weiterentwickeln und halten nun ein breites, sozialraumorientiertes Angebot zur Unterstützung von Kindern und Familien bereit.
- Die zentrale Wirkung des städtischen Entwicklungsprozesses besteht darin, dass das Leitbild des Familienzentrums in der Kommune auf breiter Basis verankert ist. Die Entwicklung familienorientierter Leistungen wird von den meisten befragten Kita-Leitungen als Bereicherung empfunden.
- Für die Organisation sehen sich die Kita-Leitungen in erster Linie selbst verantwortlich; die Einbeziehung der Kita-Teams ist in einigen Einrichtungen noch ausbaufähig. Die multiprofessionelle Kooperation im lokalen Netzwerk und die Zusammenarbeit mit den Partner-Einrichtungen im Verbund kosten Zeit, werden aber überwiegend als Gewinn bewertet.
- Zum Gelingen des Entwicklungsprozesses hat eine Koordinierungsstelle wesentlich beigetragen, die die Einrichtungen kontinuierlich fachlich begleitet und damit die Umsetzung der kommunalen Zielvorgaben auf der operativen Ebene unterstützt.

## 1 Auf dem Weg zum Familienzentrum

Seit 2006 können sich Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen zu Familienzentren weiterentwickeln. Sie müssen dazu über ihr traditionelles Leistungsspektrum der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern hinaus ein sozialraumorientiertes Angebot an Beratung, Bildung und Unterstützung für Familien aufbauen (Stöbe-Blossey/Mierau/Tietze 2008). Familienzentren sollen diese Aufgabenerweiterung nicht allein, sondern gemeinsam mit externen Partnern wie beispielsweise Erziehungsberatungsstellen oder Familienbildungsstätten umsetzen. Durch eine kooperative Zusammenarbeit im lokalen Netz sollen sie an den Bedarfen ihrer Familien orientiert Leistungen aus dem regionalen Umfeld einbinden und niederschwellig zugänglich machen.

Der dazu notwendige Organisations- und Entwicklungsprozess erfolgt anhand eines leitbildorientierten Qualitätsmanagementverfahrens. Dazu wurden sowohl die Leitidee als auch die Grundprinzipien für die Gestaltung und Organisation eines Familienzentrums in Form eines Kriterienkatalogs abgebildet. Auf der Basis dieses Konzepts können sich Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen zu Familienzentren zertifizieren lassen und erhalten dann das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ (MFKJKS 2015). Dabei wird den Einrichtungen ein breiter Gestaltungsspielraum eröffnet, damit das Angebotsspektrum den individuellen Bedürfnissen der Familien und den Bedarfen des Sozialraums entsprechend gestaltet werden kann. Familienzentren folgen darum zwar einer gemeinsamen Grundidee, unterscheiden sich jedoch in ihrer konkreten Angebotsgestaltung durchaus voneinander. Darüber hinaus sollen die Einrichtungen ihr Angebot regelmäßig im Hinblick auf Bedarfsveränderungen überprüfen und zielgruppenorientiert weiterentwickeln. Für die Organisation der zusätzlichen Leistungen und Strukturen erhalten zertifizierte Familienzentren einen zusätzlichen finanziellen Beitrag des Landes von 13.000 € (in sozialen Brennpunkten 14.000 €) pro Kindergartenjahr.

Indem sie erweiterte Aufgaben der kommunalen Sozialpolitik übernehmen, sind Familienzentren damit ein besonderes Angebot der Jugendhilfe. Ihre flächendeckende Einführung begann über eine Pilotphase im Kindergartenjahr 2006/07. Das Land gibt seitdem jährlich Kontingente für jeden einzelnen Jugendamtsbezirk vor. Die örtlichen Jugendämter wählen dann in Abstimmung mit den Trägern die Einrichtungen aus, die sich nach einer Vorbereitungsphase im Laufe des Kindergartenjahres zertifizieren lassen können. Inzwischen gibt es annähernd 2.500 Familienzentren. Das Konzept des Gütesiegels sieht vor, dass sich bis zu fünf Kitas verschiedener Träger zu einem Verbund-Familienzentrum zusammenschließen können, wobei ein Verbund den gleichen Förderbeitrag erhält wie ein Einzel-Familienzentrum und ihn unter den Mitgliedseinrichtungen aufteilen muss. Der Entwicklungsprozess der Familienzentren wird von den kommunalen Jugendämtern mit lokal unterschiedlichen Strategien koordiniert, unterstützt und begleitet.

Bislang gibt es neben den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitforschung zur Pilotphase nur wenig Forschung zum Entwicklungsprozess der Familienzentren in Nordrhein-Westfalen; empirische Studien zum Leistungsspektrum, zu den bisher erzielten Wirkungen und zu den Anforderungen an Organisation und Management fehlen fast vollständig. Lediglich zwei kleine Studien im Rahmen zweier Lehrforschungsprojekte mit Studierenden der Politikwissenschaften der Universität Duisburg-Essen haben sich in den letzten Jahren mit verschiedenen Aspekten der Thematik auseinandergesetzt (vgl. Stöbe-Blossey 2011 und 2015). Mit diesem IAQ-Report kann die Datenlage nun um neue Erkenntnisse ergänzt werden. Im Rahmen eines Evaluationsprojekts wurde am Beispiel einer Kommune in NRW eine aktuelle Bestandsaufnahme des kommunalen Entwicklungsprozesses von Familienzentren erhoben. Dabei ging es zum einen darum festzustellen, welchen Entwicklungsstand die kommunalen Familienzentren vor Ort inzwischen erreicht haben, zum anderen wurde nach organisatorischen Rahmenbedingungen gefragt.

Als lokale Besonderheit galt es bei der Anlage und Auswertung des Projekts zu berücksichtigen, dass in der Beispiel-Kommune vor ca. zehn Jahren per Beschluss des Jugendhilfeausschusses ein gesamtstädtisches, flächendeckendes, sozialraumorientiertes und trägerübergreifendes Konzept von Verbund-Familienzentren angestrebt und umgesetzt worden ist. Inzwischen arbeiten 33 (von 38) Kindertageseinrichtungen in neun Verbund-Familienzentren zusammen. Anders als in den meisten anderen Kommunen werden also mit den vom Land für den Jugendamtsbezirk vorgegebenen Kontingenten fast alle Einrichtungen in die Entwicklung integriert. Die inhaltliche Koordination und die gesamtstädtische Steuerung erfolgt in der Beispiel-Kommune durch eine kommunale Steuerungsgruppe. Für die Koordination der Aufgaben in der Verbundstruktur wurde eine eigene Fachkraftstelle beim Jugendamt der Stadt eingerichtet. Diese wird allerdings aus dem Budget der Familienzentren und somit durch die Einrichtungen selbst finanziert.

Das Evaluationsprojekt war als explorative, qualitative Erhebung aller vor Ort bestehenden Familienzentren angelegt und basiert auf Interviews mit den Leitungen der an den Verbänden beteiligten Kindertageseinrichtungen. Die Leitung erfüllt eine zentrale Funktion für die Aufgabenwahrnehmung im Familienzentrum und wurde darum als Adressatin für die Gespräche ausgewählt. Auf der Basis der jeweils ca. einstündigen Interviews mit 29 Leitungskräften aus 31 Einrichtungen im Winter 2016/17 wurde eine qualitative Inhaltsanalyse<sup>1</sup> anhand von drei ausgewählten Schwerpunktthemen erstellt: Aufgabenspektrum, Leitung und Organisation sowie Netzwerkarbeit.<sup>2</sup> Das Projekt wurde im Rahmen eines Forschungspraktikums von Studierenden des Master-Studiengangs Soziologie der Universität Duisburg-Essen bearbeitet.

---

1 Methodisch wurde die Arbeit über das Auswertungsprogramm MaxQDA unterstützt.

2 Die Ergebnisse wurden zum Abschluss des Projekts im Rahmen einer Sitzung des Jugendhilfeausschusses präsentiert und in Form eines Evaluationsberichts zusammengestellt, der die Grundlage für diesen IAQ-Report bildet.

## 2 Leistungsspektrum und Netzwerkarbeit

Um die Leitidee des Familienzentrums umzusetzen, sieht das Gütesiegel „Familienzentren NRW“ vor, dass die Kindertageseinrichtungen eine Reihe von Leistungen erbringen müssen. Fachlich wird dabei zwischen den Bereichen „Bereithalten von Beratungs- und Unterstützungsangeboten für Kinder und Familien“, „Förderung von Familienbildung und Erziehungspartnerschaft“, „Unterstützung bei der Vermittlung und Nutzung der Kindertagespflege“ sowie „Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ unterschieden (vgl. MFKJKS 2015). Beabsichtigt ist dabei, eine professionelle Begleitung der kindlichen Entwicklung durch Beobachtung, Dokumentation und ggf. Therapie sowie durch eine Stärkung der Eltern in ihrer Erziehungsverantwortung zu gewährleisten.

Diese zusätzlichen Leistungen sollen Kindertageseinrichtungen nicht vollständig selbst erbringen. Vielmehr soll das Familienzentrum ein lokales Netzwerk aufbauen und die erforderlichen Fachkompetenzen zur Unterstützung der Kinder und Familien über eine Zusammenarbeit mit externen Partnern in seine Arbeit integrieren. Aufgabe der Einrichtungen ist es dabei, für Eltern die Funktion eines Lotsen und Türöffners zu den Anbietern zu übernehmen, indem sie einerseits die Eltern auf Möglichkeiten in der Stadt hinweisen und andererseits mit ihren Partnern vereinbaren, dass einige Angebote dezentral in den Einrichtungen durchgeführt und so in den Sozialraum geholt werden. Vorhandene Beratungs- und Therapie-Angebote können damit für Familien niederschwellig – also ohne großen eigenen räumlichen oder sozialen Aufwand für Eltern und Kinder – zugänglich gemacht werden (vgl. Stöbe-Blossey 2011: 2).

### 2.1 Angebote der Familienzentren

Im Rahmen der Befragung der Kita-Leitungen wurde in der betrachteten Kommune zunächst eine Bestandsaufnahme der Leistungen der Familienzentren durchgeführt. Dabei interessierte neben den Inhalten der vorhandenen Angebote die Frage nach der Erreichbarkeit der Zielgruppe und damit implizit auch, inwieweit das Angebot den Bedarfen der Familien entspricht.

#### 2.1.1 Beratung und Familienbildung

In den befragten Familienzentren bilden Beratungs- und Unterstützungsangebote für Kinder und Familien sowie Familienbildung den Schwerpunkt ihrer Leistungen. Von großer Bedeutung ist dabei die Erziehungsberatung für Eltern. Alle Verbünde haben *„für alle, die irgendwelche Familienfragen oder irgendwelche familiären Probleme haben“*, etwa einmal im Vierteljahr eine offene Sprechstunde in ihren Räumlichkeiten eingerichtet, die von Mitarbeiter/innen/n der Beratungsstellen durchgeführt werden. Alle befragten Familienzentren eröffnen damit einen niederschweligen Zugang zum Angebot der Erziehungsberatung.

Daneben bieten acht der 31 befragten Einrichtungen Logopädie oder Sprachförderung in ihren Räumlichkeiten für Kinder mit entsprechendem Bedarf an. Das Angebot dient in erster Linie der Förderung einer guten Entwicklung der Kinder und soll darüber hinaus Eltern insofern entlasten, als sie nicht selbst eine logopädische Praxis aufsuchen müssen, wenn ihr Kind Sprachtherapie benötigt. *„Und deswegen kommt zum Beispiel ein Logopäde [...] hier in die Einrichtung, um da den berufstätigen Eltern einfach gerecht zu werden.“* In zwei der befragten Einrichtungen wird darüber hinaus auch Ergotherapie für die Kinder angeboten. Außerdem stehen sechs der befragten Einrichtungen in einem regelmäßigen Austausch mit Kinderärzt/inn/en.

Auch Angebote zur Familienbildung wurden von den befragten Leitungen sehr häufig genannt. Den Kern dieses Bereichs bilden Elternveranstaltungen zu pädagogisch wichtigen Themen, *„die wir dann auch immer im Familienzentrum kommunizieren, das heißt, wenn wir hier z. B. anbieten, einen Elternabend zum Thema Medienerziehung, dann gehen auch immer Einladungen an [...] die Verbundeinrichtungen, und anders herum genauso.“* Alle Verbünde bieten solche Elternseminare an, zu denen Referent/inn/en der Volkshochschule oder anderer Bildungseinrichtungen, Mitarbeiter/innen von Beratungsstellen und Therapeut/inn/en eingeladen werden. Die Themen der Vorträge sind sehr vielseitig und umfassen z. B. Sauberkeitserziehung, gesunde Ernährung, Medienerziehung oder kindliche Sexualität.

Siebzehn der 31 befragten Einrichtungsleitungen berichteten, dass sie ein offenes Elterncafé anbieten. Dort haben die Eltern die Möglichkeit, sich zusammzusetzen und untereinander auszutauschen. In einigen anderen Einrichtungen wurde ein solches Angebot nicht angenommen und deshalb wieder eingestellt: *„Wir hatten immer das offene Eltern-Café, das wurde gar nicht angenommen die ganze Zeit.“* In drei der neun Verbünde wird besonderer Wert darauf gelegt, Väter in die Erziehungsverantwortung einzubinden, weil diese häufig beruflich sehr eingespannt seien und darum weniger Erziehungsaufgaben übernehmen. Um ihnen die Möglichkeit zu bieten, gemeinsame Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, veranstalten diese Familienzentren regelmäßig „Vater-Kind-Tage“, etwa in Form von Nachtwanderungen, Picknicks oder Bastel-Aktivitäten.

### 2.1.2 Kindertagespflege und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Hinblick auf die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind vor allem die Öffnungszeiten von Bedeutung. Die meisten der befragten Einrichtungen öffnen um 7 Uhr morgens und schließen um 16 Uhr, 16.30 Uhr oder 17 Uhr am Nachmittag. Die meisten Einrichtungen haben somit zwischen neun und zehn Stunden geöffnet. Lediglich zwei Einrichtungen öffnen schon um 6 Uhr; eine von diesen schließt erst um 18 Uhr. Außerdem berichteten einige Einrichtungsleitungen von der Bereitschaft, in Notfällen auch die Betreuung von Geschwisterkindern zu übernehmen, um so die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. *„Die können dann auch bei uns zu Mittag essen oder*

*ihre Hausaufgaben hier oben im Büro oder so erledigen. Da ist man viel offener geworden als in der Vergangenheit.*“ Außerdem wiesen zwei der befragten Leitungskräfte darauf hin, dass sie sich bei der Planung ihrer Schließzeiten mit ihren Verbund-Kolleginnen absprechen, sodass die Kinder in einer der Partnereinrichtungen betreut werden können, wenn ihre Einrichtung selbst geschlossen hat.

Die Zusammenarbeit mit der Kindertagespflege gestaltet sich in den befragten Einrichtungen unterschiedlich. In drei der neun Verbünde werden Tagesmüttern Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, in denen diese bei Bedarf Kinder in den Randzeiten betreuen können: *„Wir haben eine Tagesmutter im Familienzentrum, die eben auch die sogenannte Randzeitenbetreuung übernimmt. Das sind halt Kinder, die nach 16 Uhr oder vor 7 Uhr betreut werden müssen, die können in den Räumlichkeiten unserer Einrichtung betreut werden. Quasi zwischen 6 und 7 und nachmittags zwischen 16 und 19 Uhr.“* Falls der Bedarf so groß ist, dass er im Rahmen einer Randzeitenbetreuung nicht abgedeckt werden kann, oder auch, wenn Geschwister eine Tagesmutter benötigen, verweisen die Leitungen der Einrichtungen die Eltern an Tagesmüttervereine und an das Jugendamt weiter, das als Vermittlungsstelle fungiert. Das Familienzentrum übernimmt dann dorthin eine Lotsenfunktion: *„[...] wir arbeiten mit der Frau [Name] von der Kindertagespflege, die sitzt in [Name der Stadt] im Jugendamt, ganz eng zusammen. Und wenn da Bedarf ist, nehmen wir Kontakt auf und vermitteln halt [...].“* Einige Einrichtungsleitungen gaben darüber hinaus an, dass sie selbst einen engen Kontakt zu Tagesmüttern aus ihrem Stadtteil pflegen.

## 2.2 Externe Kooperationspartner

Neben der Bestandsaufnahme des Leistungsspektrums standen im Zentrum der kommunalen Analyse auch Fragen zur Zusammenarbeit im lokalen Netzwerk. Ermittelt werden sollten die Bedeutung der externen Kooperationspartner und die Bewertung der Zusammenarbeit durch die Einrichtungsleitungen. Ist Erziehungsberatung eines der wichtigsten Angebote eines Familienzentrums, so ist *„die Erziehungsberatungsstelle natürlich“* der wichtigste Kooperationspartner. Über die Hälfte der befragten Leitungskräfte betonte dies in ihrer Antwort. Daneben wurden in dreizehn Familienzentren Logopäd/inn/en zu den wichtigsten Partnern gezählt. Zehn Einrichtungsleitungen nannten hier auch die Kinderärzte/innen, weitere acht die Grundschulen. Als besonders wichtige Partner wurden von einigen weiterhin eine Ergotherapie-Praxis, ärztliche Beratungsstellen, Kinderpsycholog/inn/en, das Gesundheitsamt und Krankenkassen, die Kindertagespflege, die Volkshochschule, Familienbildungsstätten, die Musik- und Kunstschule und noch weitere wie etwa die Polizei oder die Feuerwehr benannt.

Die Einrichtungsleitungen bewerten die Zusammenarbeit mit den externen Kooperationspartnern meistens als zusätzliche Unterstützung ihrer pädagogischen Arbeit und

damit insgesamt als sehr positiv. So berichtete eine Leitungskraft über die Arbeit der Erziehungsberatungsstelle: *„Die helfen den Kindern! Von daher hat es nur Vorteile. Das sind eigens dafür ausgebildete Pädagogen. Das, was uns an Kenntnis fehlt, das können wir da erfahren bzw. die können das bei den Kindern eben anwenden.“* Daneben wird auch sehr häufig geschätzt, dass kurze Wege zu den Kooperationspartnern bestehen, die nicht nur die Kommunikation deutlich erleichtern (*„Die sind immer ansprechbar“*), sondern auch jederzeit einen kollegialen Austausch ermöglichen: *„Ganz einfach auch mal seine eigene Arbeit reflektieren, was ich immer ganz wichtig finde, [...] wenn jemand von außen einfach mal drauf guckt.“* Eine andere Leitung empfindet dies allerdings als Kontrolle ihrer eigenen Arbeit: *„Also der Nachteil ist ganz klar, da guckt natürlich einer aus seiner Sicht auch über meine Arbeit. Das kann natürlich auch ein Nachteil sein.“* Daneben bemängelte eine weitere Leitungskraft, dass die Kooperationspartner sehr hohe Ansprüche stellen: *„Nachteil ist natürlich, wir haben Kooperationspartner, die fordern viel, also erstmal ständig und ich muss immer sagen: ‚Nein, wir haben jetzt keine Zeit; wir müssen gucken, dass das passt.‘ Nicht? Die wollen natürlich auch was von uns, klar.“*

Die grundsätzlich positive Bewertung der Kooperation im lokalen Netz zeigte sich nicht zuletzt darin, dass nahezu zwei Drittel der befragten Einrichtungsleitungen auch auf explizite Nachfrage *„keine Nachteile“* in der Kooperationsarbeit sehen können. Zwei Befragte stellten finanzielle Einsparungen fest, wenn Dozent/inn/en der externen Partner eingesetzt (*„Eigentlich ist man froh, dass man die hat. Erst einmal spart man Geld auch, das muss man einfach auch so sagen, für die Referenten. Also ich finde man hat eigentlich nur Vorteile, von den Kooperationspartnern auf jeden Fall.“*) und deren Fortbildungsveranstaltungen auch für eigene Mitarbeiter/innen genutzt werden können (*„Weil das machen wir z. B. mit den Kooperationspartnern, dass wir auch Kooperationspartner haben, die uns die Fortbildung in Führungsstrichen bezahlen.“*). Lediglich zwei der Befragten beklagten den entstehenden zusätzlichen Organisationsaufwand: *„Ja, man muss sich natürlich auch regelmäßig mit den Kooperationspartnern treffen, und einmal im Jahr gibt es mit jedem Kooperationspartner ein Treffen. Manche kriegen wir auch gemeinsam an einen Tisch, um Terminabsprachen zu treffen. Das ist natürlich auch wieder ein Nachteil. Es geht wieder Zeit verloren, um mit jedem zu sprechen und auf dem neuesten Stand zu sein.“* Einer anderen Leitung hingegen fehlen solche Kooperationsgespräche.

### 2.3 Wahrnehmung und Akzeptanz der Angebote

Eine wichtige Aufgabe der Familienzentren ist es, sowohl für die Eltern als auch für Außenstehende auf ihre Angebote hinzuweisen. In nahezu allen befragten Familienzentren wurde angegeben, dass es dazu ein Schwarzes Brett – *„Info-Bords“* bzw. *„Pinnwände“* – gibt, an denen die Angebote und dazugehörige Termine ausgehängt werden. Insgesamt betrachtet sind die Kita-Leitungen sehr engagiert dabei, möglichst viele Eltern mit ihren Angeboten anzusprechen. Viele von ihnen haben dabei ihren eigenen Weg gefunden,

ihre Angebote nach außen zu kommunizieren und die Eltern zu motivieren, daran teilzunehmen. Manche betonten dabei den Stellenwert der persönlichen Ansprache, während andere Kita-Leitungen den Fokus auf den Einsatz von Medien legen, um für ihre Angebote zu werben. Es zeichnete sich dabei eine leichte Tendenz dahingehend ab, dass vor allem in sozialen Brennpunkten die Eltern persönlich angesprochen und eingeladen werden (wollen) und dass in gemischten Sozialräumen der Fokus auf der Verbreitung über andere Medien liegt.

In der Befragung wurde auch näher betrachtet, wie die Angebote von den Eltern und vom Sozialraum angenommen werden. Hier gaben die befragten Einrichtungsleitungen sehr vielfältige Antworten. Die meisten von ihnen meinten, dass die Angebote auf ganz unterschiedliche Resonanz stoßen und dass auf die Frage nach der Resonanz somit keine pauschale Antwort möglich sei. Ein knappes Viertel der Befragten berichtete, dass die Angebote insgesamt gut oder sogar sehr gut angenommen werden, während in etwas weniger der befragten Einrichtungen festgestellt wurde, dass die Angebote kaum genutzt werden. So antwortete eine der Befragten: *„Zurzeit sehr schlecht [...] Wir hatten jetzt z. B. als ganzes Familienzentrum einen Waldpädagogik-Tag, da haben wir mit Mühe und Not die Gruppe voll bekommen [...] Also, es läuft im Moment sehr schlecht.“* Als Grund für die schlechte Akzeptanz wurde hauptsächlich genannt, dass Eltern aufgrund ihrer Berufstätigkeit keine Zeit dazu haben.

Wird ein Angebot nur schwach frequentiert, suchen einige Einrichtungen zunächst nach Lösungen, weil sie es dennoch nicht vollständig aufgeben wollen: *„Da starten wir aber jetzt wieder mit, um zu gucken, ob es jetzt wieder angenommen wird.“* So bietet etwa ein Verbund das Elterncafé in allen beteiligten Einrichtungen im Wechsel an, obwohl es im Sinne des Gütesiegels grundsätzlich in jeder Einrichtung vorgehalten werden soll. Interessierte Eltern haben nun die Möglichkeit, sich in einer der Nachbareinrichtungen mit anderen zu treffen. Offensichtlich wird diese Variante allerdings nicht besser angenommen: *„Aber das machen die wenigsten. Also das muss man sagen.“*

Ähnliche Erfahrungen machten auch viele andere der befragten Einrichtungsleitungen: Veranstaltungen des Familienzentrums in einer der Partner-Einrichtungen werden von den Eltern nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen. Sie nutzen lieber Veranstaltungen in der vertrauten Umgebung. *„Obwohl wir alle als Erzieher uns auch anbieten, die Eltern zu den Veranstaltungen zu begleiten, weil, das finden wir auch wichtig, dass wir so als Lotse fungieren, dass die Eltern eben eine Ansprechperson dann haben bei den Veranstaltungen außerhalb ihres gewohnten Umfeldes. Aber trotzdem fällt es dann den Eltern sehr schwer, das zu nutzen.“*

Bemerkenswert ist, dass sich in der Befragung der Sozialraum, in dem sich die jeweiligen Einrichtungen befinden, nicht auf die generelle Akzeptanz der Angebote auswirkt. Allerdings hat die Lage der Einrichtung Einfluss darauf, aus welchen Gründen die Angebote in bestimmten Einrichtungen insgesamt nicht gut angenommen werden. So fasste

eine der Befragten aus einer Einrichtung in einem sozialen Brennpunkt ihre Erfahrungen folgendermaßen zusammen: *„Ich muss sagen, bei uns speziell, in unserer Einrichtung, ist es oft sehr schleppend, weil unsere Eltern teilweise durch die Familienstrukturen oder die fehlenden Strukturen, die oft in den Familien sind, so mit sich selbst beschäftigt sind, dass die gar nicht die Zeit oder den Kopf dafür haben, hier irgendwelche Angebote wahrzunehmen. Wir müssen sehr niederschwellig arbeiten, also, wir müssen es wirklich auf das Wesentliche reduzieren und am besten sagt man noch: ‚Es gibt ein Stück Kuchen.‘ damit wir eben überhaupt Eltern erreichen. Mit hochfachlichen Vorträgen braucht man in unserem Einzugsgebiet einfach auch nicht um die Ecke kommen.“* In einer Einrichtung in einem gemischten Sozialraum wurden hingegen für die insgesamt schlechte Annahme ihrer Angebote seitens der Eltern folgende Gründe genannt: *„Ich glaube, das liegt daran, dass die Eltern übersättigt sind und weil sie alle selber berufstätig sind. Und Sie können sich vorstellen, wenn die bis 16, 18 Uhr arbeiten müssen, dann noch irgendwelche Angebote annehmen, also im Moment sieht es sehr schlecht aus.“*

Ungefähr die Hälfte der befragten Einrichtungsleitungen berichtete, dass ihre Angebote nicht ausschließlich von Eltern, deren Kinder in der Einrichtung untergebracht sind, in Anspruch genommen werden, sondern dass die Angebote auch von anderen Familien aus dem Sozialraum genutzt werden. In den meisten Fällen handelt es sich dabei allerdings um Bekannte der Eltern, deren Kinder in der Einrichtung sind, oder zum Teil auch um mögliche künftige Eltern. So antwortete eine der Befragten auf die Frage, ob auch Familien, die (noch) keine Kinder in der Einrichtung haben, die Bildungs- und Beratungsangebote nutzen: *„Das ist dann aber über die Eltern, die hier in der Einrichtung sind. Z. B. bei der Erziehungsberatungsstelle, bei der offenen Sprechstunde, hatten wir ganz oft, dass dann meine Freundin, die hat ein Problem mit ihrem Kind, könnte die auch mal kommen oder meine Nachbarin, ich habe meiner Nachbarin davon erzählt, doch ja.“*

## 2.4 Bewertung des Angebots und der Zusammenarbeit im lokalen Netz

Die Analyseergebnisse zeigen, dass die Verbund-Familienzentren in der betrachteten Kommune ein zielgruppenorientiertes Leistungsspektrum zur Unterstützung der Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Erziehungsaufgaben aufgebaut haben. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Beratungs-, Therapie- und Bildungsangeboten. Alle befragten Einrichtungen verfügen dazu über ein sehr vielfältiges, funktionierendes und unter den Verbund-Familienzentren vergleichbares Kooperationsnetzwerk. Die Zusammenarbeit mit den externen Kooperationspartnern wird von den befragten Leitungen sehr geschätzt und bildet somit einen wichtigen Faktor für eine qualitativ anspruchsvolle und hochwertige Arbeit. Die kommunalen Verbund-Familienzentren entsprechen damit dem Leitbild einer familienorientierten Unterstützung im Sozialraum durch lokale Kooperation mit externen Anbietern.

Bei der Umsetzung ist die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenfalls stärker in den Blick genommen worden, wenngleich die überwiegende Mehrheit der Einrichtungen noch über eher traditionelle Öffnungszeiten verfügt, mit denen etwa eine Vollzeitstelle für beide Elternteile nur dann zu bewältigen ist, wenn sie mit Arbeitszeiten zwischen 7.30 Uhr und 16.00 oder maximal 16.30 Uhr einhergeht. Für Beschäftigte mit atypischen Arbeitszeiten, die heute keine Seltenheit mehr sind, aber auch für Pendler/innen, die täglich mehr als eine Stunde Wegezeiten benötigen, reichen diese Zeiten nicht aus. Gerade hier zeigen sich im Rahmen der kommunalen Analyse vielversprechende Ansätze: Nicht nur die Zusammenarbeit mit der Kindertagespflege hat sich etabliert und ist fester Bestandteil des Angebots eines Familienzentrums geworden; einige Familienzentren bieten auf diese Weise über die Öffnungszeiten hinaus eine Betreuung zu den so genannten Randzeiten an.

Insgesamt zeigt sich ein großes Engagement in den Einrichtungen, um auf ihre Angebote aufmerksam zu machen und die Eltern zur Teilnahme zu motivieren. Die befragten Leitungen wissen um die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse ihrer Familien und deren sozialraumspezifische Ursachen und richten ihr Angebot daraufhin aus: Familien im sozialen Brennpunkt erfordern eine besonders niederschwellige und persönliche Ansprache, während in anderen Sozialräumen die Berufstätigkeit der Eltern die Teilnahme an Angeboten aus zeitlichen Gründen behindert. Die Öffnung des eigenen Angebots für die Eltern in den beteiligten Verbundeinrichtungen oder für Familien des Sozialraums ist zwar häufig erfolgt, allerdings wird dieses Angebot (noch) nicht im erwünschten Umfang angenommen. Hier bestätigte sich wieder, dass Beratung und Unterstützung in Erziehungsfragen für Mütter und Väter sehr sensible Themen sind, für die sie nicht nur vertrauenswürdige Ansprechpartner/innen, sondern auch eine sehr vertraute Umgebung benötigen. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass für die Ansprache von Familien im Sozialraum der Weg über Familien, die bereits Kinder in der Einrichtung haben, eine große Rolle spielt.

### 3 Organisation – intern und extern

Eine konkrete Vorstellung darüber, wie das Leitbild des Familienzentrums in den Einrichtungen organisatorisch umgesetzt werden soll, vermittelt das Gütesiegel auf den ersten Blick nicht. Wenn jedoch im Rahmen des Kriterienkatalogs erwartet wird, dass sich einzelne Mitarbeiter/innen über die Entwicklung bestimmter Fachkompetenzen zu Expert/inn/en spezialisieren, und geprüft wird, inwieweit ein Teil der Fachkräfte inhaltliche Schwerpunkte betreut, wird darüber implizit ein kooperativ-partizipativer Führungsstil angeregt, der das Team in die Umsetzung einbindet und darüber gleichzeitig die Leitung entlastet. Nicht zuletzt kann ein solcher Ansatz die Identifikation aller Mitarbeiter/innen mit der Arbeit als Familienzentrum stärken. Vor diesem Hintergrund wurden in der betrachteten Kommune die Organisation und das Management der Ver-

bund-Familienzentren näher beleuchtet. Im Rahmen der Interviews wurde zunächst erfragt, wie die Arbeit der Familienzentren aus Sicht der Leitungen gestaltet wird, darüber hinaus aber auch ermittelt, wie der eigene Träger deren Arbeit unterstützt. Besonderes Interesse galt daneben der Gestaltung und eigenen Bewertung der Organisation des trägerübergreifenden Verbundes sowie der Rolle des Jugendamtes im Prozess der Entwicklung zum Familienzentrum.

### 3.1 Organisation durch Einrichtung und Träger

Auf der Basis der Analyseergebnisse zeigt sich sehr deutlich, dass nach gut zehn Jahren die Organisation eines Familienzentrums aus Sicht der befragten Führungskräfte Alltag geworden ist. *„Am Anfang war es ein bisschen schwierig, das dann auch so in Gang zu bringen, aber nach den vielen Jahren ist das eigentlich Routine geworden, dass jeder zuständig ist für seinen Bereich und die Angebote angenommen und auch an die Eltern weitergegeben werden.“*

Bei der Betrachtung der internen Organisation fällt auf, dass die Kita-Leitungen hier unterschiedliche Wege gehen. In einigen Familienzentren stehen das Kita-Team und ein gemeinsames Miteinander offensichtlich tatsächlich im Vordergrund der Arbeit: *„Dass also jeder quasi sein Päckchen zu tragen hat, dass es nicht nur der eine irgendwie macht und der andere, sodass wirklich alle, die im Team sind, auch in der Materie sind und im Familienzentrum dann auch arbeiten.“* Einige andere wiederum betonten in diesem Zusammenhang ihre eigene Position und Funktion: *„Also den Oberhut habe ich natürlich nach wie vor auf.“* Einige andere erwähnten, dass sie sich allein für die Arbeit des Familienzentrums verantwortlich fühlen: *„Ich bin für Vieles dann verantwortlich.“* So entsteht der Eindruck, dass dort die Arbeit im Familienzentrum vorwiegend von der Kita-Leitung erledigt wird. Bei manchen anderen steht vor allem die Arbeit im Verbund im Zentrum ihrer Antwort. Hier wurden oft die Verbundpartner und die Verbundsitzungen angesprochen und auf die Notwendigkeit eines Miteinanders hingewiesen. Dazu, so wurde aus einer Einrichtung berichtet, sei es wichtige Voraussetzung, *„dass sich die Team-Mitglieder aus den Einrichtungen kennen lernen“*.

Die meisten Einrichtungsleitungen stufen den zusätzlichen Arbeits- und Organisationsaufwand im Familienzentrum als mittel bis hoch ein. Dabei spielen bei der Einschätzung die persönliche Belastbarkeit und das individuelle Empfinden eine Rolle. Doch viele sehen den Aufwand nicht nur als eine zusätzliche (zeitliche) Belastung, sondern nicht zuletzt als eine Bereicherung an. Durch die Anerkennung als Familienzentrum werde beispielsweise die Arbeit der Erzieher/innen aufgewertet und es mache ihnen *„unheimlich viel Spaß“*, weil dort *„auf Augenhöhe“* gearbeitet werde und ein großer Austausch innerhalb des Verbundes und mit den Kooperationspartnern entstanden sei.

Als Faktoren, die die Arbeit im Familienzentrum erschweren, wurden an erster Stelle Zeitmangel, aber auch zu große Verbünde oder die erforderliche Medien- und Pressearbeit genannt. Auch ein Leitungswechsel stellt die Einrichtungen vor besondere Herausforderungen, da es für die neue Kita-Leitung zunächst sehr aufwändig sei, sich einzuarbeiten bzw. sich in die inzwischen etablierte Zusammenarbeit des Verbund-Familienzentrums hineinzufinden und zu integrieren: *„Das macht schon eine Menge aus. Weil wenn man quasi so aus der Taufe so zusammengewachsen ist und dann wechselt so eine Leitung, das ist schon anders, weil sie sich auch erst einmal einfinden muss. [...] Aber nicht negativ, auf keinen Fall.“*

Die Zusammenarbeit mit dem eigenen Träger wurde in nahezu allen Familienzentren positiv bewertet. Sie gestaltet sich meistens als *„problemlos“* und *„unkompliziert“*. Jedoch zeigte sich, dass die Leitungen der Familienzentren dabei ganz unterschiedliche Erwartungen an ihre Träger haben. Manche empfinden es als angenehm, dass der Träger ihnen *„freie Hand“* lässt und sie dadurch mehr Freiheiten haben, zu bestimmen, wie sie ihr Familienzentrum gestalten wollen. Andere wiederum empfinden gerade diese Situation als unbefriedigend und wünschen sich mehr Kommunikation und mehr Absprachen mit ihrem Träger. Die Analyse-Ergebnisse lassen allerdings weder Aussagen über die konkreten Hintergründe dieser unterschiedlichen Einstellungen noch über die Strategien der verschiedenen Träger zu.

### 3.2 Organisation im trägerübergreifenden Verbund

Regelmäßige Treffen und der Austausch zwischen den Einrichtungsleitungen bilden in der betrachteten Kommune die Grundlage für die Zusammenarbeit und das Management der Verbund-Familienzentren. Im Rahmen dieser Sitzungen werden sowohl organisatorische und finanzielle Aspekte besprochen als auch im kollegialen Austausch über die Arbeit des Familienzentrums beraten und Angebote geplant. Bei kurzfristig erforderlichen Absprachen erfolgt der Austausch *„auf dem kurzen Dienstweg“*: *„Ich denke, das geht nur, wenn man im regelmäßigen Austausch bleibt, wenn man seine Arbeit auch für die anderen Einrichtungen transparent macht. [...] wir sind räumlich nicht weit auseinander und treffen uns immer in einer anderen Einrichtung. Und viel geht halt [...] über Email oder Telefon dann“*, so berichtete eine Einrichtungsleitung.

Insgesamt haben die Interviews gezeigt, dass nahezu alle Einrichtungsleitungen die Zusammenarbeit in ihrem jeweiligen Verbund sehr positiv bewerten und die gemeinsame Arbeit sehr schätzen. Mehr als die Hälfte der Einrichtungsleitungen betonte dabei ganz ausdrücklich, dass sie keine Nachteile in der Zusammenarbeit im Verbund feststellen kann und insbesondere der gegenseitige Austausch als besonders förderlich erachtet wird. Geschätzt wird darüber hinaus von einigen, dass über die Zusammenarbeit im Verbund ein besonderer Zusammenhalt zwischen den Kita-Leitungen gewachsen ist

und sie sich bei Fragen und Problemen alle selbstverständlich untereinander helfen. Als Vorteil wird daneben etwa von einem Drittel der Befragten gesehen, dass das Angebotsspektrum für Kinder und Familien über die gemeinsame Arbeit deutlich erweitert werden konnte.

Insgesamt wurde nur sehr wenig Kritik am Verbundsystem geäußert: Einige wenige Einrichtungsleitungen bewerten den durch die Arbeit im Verbund zusätzlich entstehenden Organisationsaufwand als nachteilig; eine Einrichtungsleitung berichtete von Interessenkonflikten zwischen den Trägern, die die Zusammenarbeit erschweren. Lediglich zwei Einrichtungsleitungen haben an dieser Stelle kritisiert, dass die zusätzlichen Fördermittel im Verbund verwaltet und also geteilt werden müssen, wohingegen wiederum eine andere in der Zusammenarbeit gerade eine Erweiterung ihrer eigenen finanziellen Möglichkeiten sieht. Insgesamt scheinen die Vorteile der Verbundarbeit gegenüber den Nachteilen deutlich zu überwiegen.

### 3.3 Organisation auf kommunaler Ebene

Die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt wird von den Einrichtungsleitungen mehrheitlich als gut bewertet: *„Also wir arbeiten sehr gut zusammen mit dem Jugendamt, was das Familienzentrum angeht, aber auch, was unsere Kinder und Familien angeht. [...] wir haben immer Ansprechpartner für bestimmte Familien oder für das Familienzentrum. [...] da kriegen wir immer eine Antwort.“* Ein Teil der Leitungskräfte wies explizit darauf hin, dass die Zusammenarbeit im Hinblick auf die Aufgaben des Familienzentrums vor allem über die Koordinierungsstelle läuft, die die Stadt eingerichtet hat. Diese Koordinierungsstelle hat die Aufgabe, die Familienzentren bei formalen und organisatorischen Angelegenheiten zu unterstützen, über wichtige Veränderungen oder Neuerungen zu informieren und zwischen dem Jugendamt und den Einrichtungen als Bindeglied zu fungieren. *„Ja, wir haben ja in dem Sinne so mit dem Jugendamt ganz wenig zu tun, das macht hier bei uns in [Stadt] die Frau X, [...] die ist auch regelmäßig bei unseren Treffen mit dabei, und das ist auch, ich sage, mittlerweile eigentlich eine Sache der kurzen Wege, entweder kurz per Mail [...] oder eben mal kurz anrufen, das klappt auch gut.“* Die Arbeit der Koordinierungsstelle bedeutet somit sowohl eine Entlastung für die Einrichtungen als auch für andere Stellen innerhalb des Jugendamtes.

In den Interviews betonte über die Hälfte der Einrichtungsleitungen, dass die Koordinierungsstelle eine äußerst hilfreiche Unterstützung biete: *„Ich würde sagen, das sind echt wirklich viele Vorteile. Unsere Koordinatorin ist echt super, die nimmt uns viel Arbeit ab. Die ist da sehr gut organisiert, und ich bin froh, dass wir sie haben.“* Eine andere Leitungskraft betont vor allem die direkte Unterstützung durch die Koordinierungsstelle: *„Sie ist direkt für uns zuständig [...] Sie ist direkt zu erreichen, sie ist immer anzusprechen, und wenn es telefonisch nicht funktioniert, sie reagiert sofort auf Mails. Und von daher ist*

*die Zusammenarbeit da sehr gut.“ Von besonderer Bedeutung ist diese Unterstützung nach Meinung einiger Leitungen bei der Zertifizierung und der alle vier Jahre erforderlichen Re-Zertifizierung: „Sie hilft uns einfach unheimlich. [...] Wenn ich so daran denke, als wir das erste Mal zertifiziert wurden oder das zweite Mal, wie nervös man dann ist und was man alles bedenken muss, und haben wir dies, und haben wir das. Da ist sie einfach unsere Stütze.“*

Wenn Kritik geäußert wird, dann vor allem im Hinblick darauf, dass inzwischen eine einzige Stelle mit der Arbeit mehr als ausgelastet sei und sich erste Engpässe zeigen. So erwähnte etwa eine Einrichtungsleitung, dass Schwierigkeiten bei der Urlaubsvertretung bestehen, eine andere aufgrund eigener Erfahrungen, dass die Anzahl der Familienzentren die Leistungskapazität der Koordinierungsstelle übersteige: *„Aber ich sehe auch, wie viele Familienzentren Frau X hat, dass sie uns gar nicht so bedienen könnte.“* Insgesamt betrachtet, ist jedoch die Arbeit der Koordinierungsstelle offensichtlich sehr anerkannt. Dagegen ist die Form der Finanzierung unter den befragten Einrichtungsleitungen deutlich weniger unumstritten. Dass die zusätzliche Fachkraftstelle beim Jugendamt durch das Budget der Verbund-Familienzentren selbst finanziert wird und dass dadurch eine Einschränkung der finanziellen Möglichkeiten in Kauf genommen werden muss, wird von einem Drittel der Befragten als nachteilig angesehen. Damit ist die Finanzierung der Koordinierungsstelle durch das eigene Budget der am häufigsten genannte Nachteil: *„Also der einzige Nachteil ist [...], dass wir weniger Geld für das Familienzentrum haben [...] nicht so wie andere Städte, [...] da wird die Stelle ganz normal finanziert und jedes Familienzentrum behält seinen Zuschuss und bei uns ist es leider nicht so, dass wir einen großen Teil abgeben müssen, um halt die Stelle zu finanzieren.“* Die Familienzentren sehen darum vor allem unter finanziellen Gesichtspunkten noch Unterstützungsbedarf. So erklärte eine Leiterin: *„Das ist so oft so die Sache, wo man sagt: Hätte man mehr Geld, könnte man das und das noch anbieten.“*

### **3.4 Bewertung der Organisations- und Unterstützungsstrukturen**

Die Arbeit als (Verbund-)Familienzentrum ist in der betrachteten Kommune inzwischen Alltag geworden. Insgesamt zeigten sich die befragten Einrichtungsleitungen grundlegend zufrieden mit den bestehenden Organisations- und Unterstützungsstrukturen. Der erforderliche Aufwand wird dennoch überwiegend hoch eingeschätzt. Insbesondere ein Zeitmangel wurde häufig beklagt. Daneben lässt sich bei vielen befragten Leitungskräften ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und Wertschätzung in Form von persönlichen Kontakten, Austausch und gegenseitiger Rückendeckung erkennen.

Geschätzt wird in erster Linie eine unkomplizierte Zusammenarbeit, und zwar sowohl mit den externen Kooperationspartnern als auch im Verbund mit den Partneereinrichtungen, mit dem eigenen Träger und mit der Koordinierungsstelle. Alle Formen der einrichtungsübergreifenden Arbeit werden – trotz des damit verbundenen Zeitaufwands –

nahezu ausschließlich positiv und als Gewinn für die eigene Arbeit beurteilt. Das zeigt sich beispielsweise in der großen Zufriedenheit mit den Möglichkeiten, sich im Verbund regelmäßig auszutauschen, sich bei wichtigen Fragestellungen zu unterstützen und das Angebotsspektrum gemeinsam zu schaffen. Einige Einrichtungsleitungen wünschen sich mehr Austausch mit ihrem eigenen Träger; einige würden es sogar begrüßen, wenn z. B. noch regelmäßigeres Treffen mit den Kooperationspartnern arrangiert würden, um sich intensiver als bisher über die grundlegenden Inhalte der Zusammenarbeit wie Angebote, Organisation und Abläufe austauschen zu können. Auch die besonderen Vorteile der Koordinierungsstelle werden in einer solchen individuellen Unterstützung gesehen. Der persönliche Kontakt wird offensichtlich als eine besonders wichtige Bedingung für die Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit bewertet und rechtfertigt den erforderlichen oder aus der Sicht einiger Befragten sogar noch zusätzlichen Zeitbedarf. Andererseits schätzen die befragten Leitungen auch sehr realistisch ein, dass hauptsächlich dieser zusätzliche Zeitaufwand auch der große Nachteil einer solchen Zusammenarbeit ist: Die Zeit, die man hier investiert, fehlt dann an anderer Stelle.

Eine Lösung für den festgestellten Zeitmangel wird vor allem in der Bereitstellung von mehr Freistellungsstunden für die Leitungsfunktionen und/oder im Einsatz von zusätzlichem oder gezielter qualifiziertem Personal gesehen: Einige Leitungskräfte würden sich über eine Verwaltungskraft freuen, um sich selbst wieder mehr auf die pädagogische Arbeit konzentrieren zu können. Häufiger wurde der Wunsch nach zusätzlichen Fachkräften geäußert, die auf die Kompetenzanforderungen eines Familienzentrums spezialisiert sind und die anderen Erzieher/innen in ihrer Arbeit mit den Kindern entlasten können. Einzelne Leitungskräfte hoffen in diesem Sinne zukünftig auf mehr Weiterbildungen für das Personal, den Einsatz von Heilpädagog/inn/en, eine Stärkung der Zusammenarbeit mit den bisherigen Kooperationspartnern und den Einsatz von Vertretungskräften. Zwischen dem festgestellten Personalmangel und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang. So argumentierte eine Leitung auf die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten: *„Dass man guckt, dass auch Gelder da sind, weil die Mitarbeiter müssen immer geschult werden. Die Fachfrauen müssen immer Fortbildungen belegen, die kosten alle Geld und es ist aber kein Geld da.“*

#### 4 Resümee und Ausblick

Über einen nun mehr als zehn Jahre dauernden Steuerungsprozess haben sich in der Beispiel-Kommune fast alle Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren weiterentwickelt. Das Jugendamt hat damit ein gesamtstädtisches, nahezu flächendeckendes und trägerübergreifendes Netz familienorientierter Dienstleistungen geknüpft, das auf die spezifischen und unterschiedlichen Bedürfnisse in den verschiedenen Sozialräumen ausgerichtet ist. Im Rahmen ihrer Entwicklungsarbeit haben die Kindertageseinrichtungen ihren Blick geweitet: Die betrachteten Verbund-Familienzentren verstehen sich

heute als ein Angebot, das nicht nur Kinder in ihrer Entwicklung fördert, sondern darüber hinaus Eltern im Sozialraum bei ihrer Erziehungsarbeit professionell begleitet und in ihrem Familien- und Berufsalltag entlastet. Im Rahmen der Umsetzung des Konzepts genießt die kontinuierliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit im lokalen und multiprofessionellen Netz genauso wie die Kooperation im trägerübergreifenden Verbund eine hohe Wertschätzung.

Wie wichtig den Einrichtungsleitungen gerade dieses Leitbild für ihre zukünftige Arbeit ist, zeigt sich etwa in folgender Formulierung: *„Ja, was mir wirklich am Herzen liegt, sind die Familien. Und das sagte ich ja gerade, wir möchten Familien ergänzend und nicht Familien ersetzend tätig sein und bilden den Eltern so eine Plattform, dass sie da sagen können, ich kann berufstätig sein und mein Kind ist gut versorgt.“* In diesem Sinne steht die Mehrheit der befragten Einrichtungsleitungen voll hinter dem Konzept, bewertet die Arbeit als Verbund-Familienzentrum positiv und möchte ihre Ideen weiter ausbauen. Nur einzelne Einrichtungen weichen von dieser Haltung etwas ab und zeigen eine kritischere Sicht. Aufgrund des städtischen Gesamtkonzepts fühlen sich diese Leitungskräfte offenbar in die Arbeit als Familienzentrum hineingedrängt. Andererseits ist es gerade durch dieses Gesamtkonzept gelungen, auf kommunaler Ebene zu einer breiten Verankerung des Leitbildes zu gelangen. Einzelne Einrichtungen benötigen möglicherweise jedoch noch weitere gemeinsame Erfahrungen, um sich zukünftig besser mit der Arbeit als Familienzentrum identifizieren zu können.

Im gesamtstädtischen Entwicklungsprozess hat sich vor allem die eingerichtete Koordinierungsstelle sehr bewährt, die auf die Bedürfnisse der Einrichtungsleitungen eingeht und ihnen dabei durch persönliche Ansprechbarkeit und individuelle Unterstützung Wertschätzung entgegen bringt und Sicherheit vermittelt. Gerade für Einrichtungen in der Anfangsphase haben solche Aspekte einen hohen Stellenwert, was sich nicht zuletzt an der positiven Bewertung der Unterstützung im Zertifizierungsverfahren zeigt. Durch ihre Funktion als Bindeglied zwischen Familienzentren und Jugendamt sorgt die Koordinierungsstelle darüber hinaus für eine Klärung aller anstehenden Fragen im Kita-Alltag und entlastet über diese Bündelungsfunktion zusätzlich die Fachkräfte im Jugendamt. Auch wenn die Finanzierung der Koordinierungsstelle über das Budget der Familienzentren von einigen kritisiert wird, überwiegen damit die Vorteile der Koordinierungsstelle deutlich.

Angesichts der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung verliert diese Begleitung allerdings im Zeitverlauf keineswegs an Bedeutung: Insgesamt betrachtet, legen es der über die fachliche Begleitung erreichte Entwicklungsstand und nicht zuletzt die ausgesprochen positive Sicht der befragten Leitungen nahe, den Steuerungsprozess in der begonnenen Form in inhaltlicher, organisatorischer wie personeller Hinsicht zukünftig fortzusetzen, um das gesamtstädtische Angebot familienorientierter Dienst-

leistungen abzusichern und weiter auszubauen. In diesem Sinne konnte die Analyse durchaus auch Entwicklungspotenzial zu Tage fördern. Hier bieten sich Themen wie der Ausbau der Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Verbesserung von Organisation und Management von Familienzentren mit Blick auf gewünschte Entlastungen der Leitungskräfte oder eine konsensuelle Lösung für die Finanzierung der Koordinierungsstelle an, um nur einige Beispiele zu nennen. Gerade hier erscheint es lohnenswert, die Entwicklungsanalyse zu vertiefen und gemeinsam mit allen Beteiligten nach geeigneten Lösungen zu suchen. Auch diese Auseinandersetzung kann dazu beitragen, den begonnenen Prozess kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Am Beispiel der Kommune, in der die Studie durchgeführt wurde, veranschaulichen die Ergebnisse auch die Bedeutung kommunaler Strukturen und Prozesse im Kontext des Landesprogramms „Familienzentren NRW“: Die Kommune zeichnet sich durch eine aktive Implementierung des Landesprogramms aus, indem sie Koordinierungsstrukturen aufgebaut hat und den Prozess kommunal gestaltet. Bisher gibt es hierzu nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse, weder über die unterschiedliche Wahrnehmung dieser zusätzlichen Steuerungsfunktion durch die Jugendämter noch über die Nutzung des Landesprogramms für eigene kommunale Strategien. In diesem Sinne zeigt sich hier weiterer Forschungs- und Evaluationsbedarf – auch und gerade über die Grenzen der betrachteten Kommune hinweg.

## Literatur

**Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS)**, 2015: Das Gütesiegel Familienzentrum NRW. Düsseldorf [mehr](#)

**Stöbe-Blossey, Sybille / Mierau, Susanne / Tietze, Wolfgang**, 2008: Von der Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum – Konzeption, Entwicklungen und Erprobung des Gütesiegels „Familienzentrum NRW“. In: Hans-Günther Roßbach und Hans-Peter Blossfeld (Hrsg.): Frühpädagogische Förderung in Institutionen. ZfE Zeitschrift für Erziehungswissenschaften (Sonderheft 11), S. 105–122

**Stöbe-Blossey, Sybille**, 2011: Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Eine Zwischenbilanz. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report2011-06 [Volltext](#)

**Stöbe-Blossey, Sybille**, 2015: Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Aktuelle Entwicklungen. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report 2015-01 [Volltext](#)

## Die AutorInnen:



**Dr. Brigitte Micheel**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel

Kontakt: [brigitte.micheel@uni-due.de](mailto:brigitte.micheel@uni-due.de)



**Prof. Dr. Sybille Stöbe-Blossey**

Leiterin der Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel

Kontakt: [sybille.stoebe-blossey@uni-due.de](mailto:sybille.stoebe-blossey@uni-due.de)



**Stefan Drathen**

im Rahmen eines Praktikums in der Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel.



**Ansgar Mertens**

im Rahmen eines Praktikums in der Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel.



**Celina Stromski**

im Rahmen eines Praktikums in der Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel.

**IAQ-Report 2017-07**

Redaktionsschluss: 05.12.2017

Institut Arbeit und Qualifikation  
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften  
Universität Duisburg-Essen  
47048 Duisburg

**Redaktion:**

Claudia Braczko  
*claudia.braczko@uni-due.de*

Thomas Haipeter  
*thomas.haipeter@uni-due.de*

**IAQ im Internet**

<http://www.iaq.uni-due.de/>

**IAQ-Reports:**

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.