

Mit Regiestelle, Management und Personalentwicklung

Anforderungen an Leitungen und Fachkräfte beim Aufbau von Familienzentren

Seit August 2007 gibt es in Nordrhein-Westfalen rund 1000 Familienzentren, von denen ein Viertel bereits mit dem Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ zertifiziert wurde. Tageseinrichtungen für Kinder sollen Knotenpunkte in einem Netzwerk werden, das Familien umfassend berät und unterstützt. Machen sich Einrichtungen auf den Weg zum Familienzentren, entstehen neue Aufgabenprofile für die Leitungen und das Team.

Mo.Ki – Monheim für Kinder ist ein Netzwerk der Stadt Monheim am Rhein zur Bildung, Förderung und Unterstützung von Kindern und deren Eltern. Mo.Ki steht gleichzeitig für einen systematischen Umbau der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe – weg von der Reaktion auf Defizite, hin zur Prävention als aktive Steuerung und Gestaltung. Ziel der Kommune ist es, möglichst vielen Kindern eine erfolgreiche Entwicklungs- und Bildungskarriere zu eröffnen und diese abzusichern, den Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungserfolg abzumildern, Kindeswohlgefährdungen früh zu erkennen und zu verhindern.

Im Rahmen der Pilotphase „Familienzentrum NRW“ wurden sechs Best-Practice-Einrichtungen benannt, die Referenzmodelle für die Familienzentren im Aufbau sein sollen. Eines davon ist das Familienzentrum der fünf Kindertagesstätten im Berliner Viertel in der Stadt Monheim.

www.familienzentren.nrw.de/projekte/1/ueber_die_pilotphase/bestpracticeeinrichtungen/bestpracticeeinrichtungen.html

www.monheim.de/moki

Am Beispiel des Familienzentrums der fünf Kindertagesstätten im Berliner Viertel in Monheim können Hinweise für Leitungen von Kindertagesstätten und für pädagogische Fachkräfte geliefert werden, die sich mit ihren Einrichtungen für den Sozialraum öffnen und Familienzentren werden möchten. Das Besondere am Monheimer Verbundmodell ist die Kooperation vieler Träger und die starke Verankerung in der kommunalen Politik. Diese Strukturen können zwar nicht 1:1 auf andere Einrichtungen oder Städte übertragen werden; die Entstehungsgeschichte von Mo.Ki und sein Netzwerkgedanke können jedoch Impulsgeber für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen sein. Das kommunale Präventionskonzept in Monheim folgt mit seiner Verankerung in einem Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf einem sozialraumorientierten Ansatz, der erfolgreich in den Einrichtungen zur Bildung und Betreuung von Kindern umgesetzt wird. In diesem Beitrag wird gezeigt, wie sich Kita-Leiterinnen verschiedener Träger mitsamt ihren Teams auf den Weg gemacht haben, um die Lebenssituation der Kinder und deren Familien, mit denen sie täglich arbeiten, näher kennen zu lernen. Mithilfe von zahlreichen Kooperationspartnern, Weiterqualifizierung und neuen pädagogischen Methoden lernen sie die spezifischen Problemlagen im Stadtteil besser verstehen und können so passgenauere Lösungen und Angebote entwickeln. Das vernetzte Arbeiten der Kindertagesstätten wird durch das örtliche Jugendamt fachlich unterstützt und von den Fachkräften als großer Qualitätsgewinn innerhalb der pädagogischen Einrichtungen begriffen.

Im Rahmen der Regiestelle Mo.Ki werden Angebote für Kinder, Eltern und Familien sowie für die pädagogischen Fachkräfte durchgeführt. Das Familienzentrum soll Kindern mehr Bildungs- und Entwicklungschancen ermöglichen, Eltern ein breites Spektrum an Informationen und Hilfen bieten, Familien bei der Teilhabe am kulturellen Leben unterstützen und die Qualifizierung der Fachkräfte vorantreiben. Bei den zahlreichen Bausteinen handelt es sich um präventive Maßnahmen wie auch um konkrete Beratungsangebote.¹

Mo.Ki verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der alle im kindlichen Bildungs- und Entwicklungsprozess involvierten Akteure einbezieht: Bei der Gestaltung eines Förderprogramms für Kinder werden immer auch Unterstützungsangebote für die Eltern und gemeinsame Familienaktivitäten entwickelt sowie Qualifizierungsmöglichkeiten für die Fachkräfte angeboten. Dahinter verbirgt sich die Idee, dass Erfolge in der pädagogischen Arbeit nur erzielt werden können, wenn alle Beteiligten mit ins Boot genommen werden. Das vernetzte Denken und Handeln führt zu einer stärkeren Kooperation mit anderen Institutionen im Sozialraum. Ausgehend von den Kindertagesstätten als Knotenpunkte der pädagogischen Arbeit ist Mo.Ki inzwischen ein Familienzentrum mit vielen Orten geworden, an denen Kinder und Eltern mit ihren Anliegen ernst genommen werden.

Mo.Ki möchte Kinder in ihrer gesamten Lebenssituation stärken und fördern. Dazu gehören Projekte zur Gesundheits- und Sprachförderung sowie gemeinsame Aktivitäten mit der ganzen Familie. Alle Maßnahmen beziehen die Eltern mit ein, entweder durch aktive Beteiligung oder parallele Informationsveranstaltungen. Die Gesundheitsförderung umfasst unter anderem Vorsorge, Bewegungsangebote und Unterstützung bei der gesunden Ernährung. Mo.Ki verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz von Sprachförderung, in dem die Eltern einbezogen und eine interkulturelle Öffnung der Kindertagesstätten angestrebt wird. Dazu gehören unter anderem gemeinsame Büchereibesuche und der Einsatz ehrenamtlicher Vorlesepaten in mehreren Sprachen.

Mo.Ki unterstützt Eltern und stärkt ihre erzieherischen Kompetenzen. Hierzu gibt es zahlreiche Beratungsangebote und Kurse für junge Familien. In Familienkompetenztrainings erleben sie in der Kindertagesstätte eine gemeinsame Familienzeit, lernen andere Familien kennen, spielen, basteln, singen und essen zusammen. Begleitet werden die wöchentlichen Treffen von einer dafür ausgebildeten Erzieherin aus der Einrichtung.

Eltern werden in die Aktivitäten des Familienzentrums einbezogen, ihre Wünsche erfragt und umgesetzt. Die Kindertagesstätten bieten einrichtungsübergreifende Elternabende zu pädagogischen Themen an. Gerade in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Eltern gibt es in vielen Kindertagesstätten noch Entwicklungsbedarf. Eltern in der Einrichtung als willkommen zu betrachten, ist nicht immer selbstverständlich. Ihnen einen Platz einzuräumen und sie nicht als Störenfriede in der Arbeit am Kind zu betrachten, erfordert ein hohes Maß an Reflektionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft.

Im Rahmen von Gemeinschaftsprojekten wird stadtteilübergreifend viel bürgerschaftliches Engagement erbracht. Durch die Kooperation mit Ehrenamtlichen ergeben sich für Leitungen von Familienzentren neue Handlungsfelder: Es geht zum einen um Wertschätzung und Anerkennung der erbrachten Leistung, aber auch darum, ein Gespür dafür zu entwickeln, wer wo am besten wirken kann.

Kontinuierliche Qualifizierung der Fachkräfte

Auch bei der Einbeziehung des gesamten Teams in den Entwicklungsprozess zum Familienzentrum werden von Leitungen Managementkompetenzen verlangt. Nur wenn es gelingt, möglichst alle Mitarbeiterinnen mit ihren jeweiligen Kompetenzen einzubeziehen, werden die angestrebten Veränderungen auch im pädagogischen Alltag sichtbar. Neben gemeinsamer Konzeptionsarbeit und

¹ zur ausführlichen Projektbeschreibung siehe Schlevogt, Vanessa (2007): Mo.Ki – Monheim für Kinder. Das Familienzentrum der fünf Kindertagesstätten im Berliner Viertel, Monheim

Workshops sollten die Aufgaben des Familienzentrum auch regelmäßiges Thema von Teamsitzungen sein. In Monheim wurde mit einer Kick off-Veranstaltung begonnen, der Fachveranstaltungen zu bestimmten pädagogischen Themen für alle Mitarbeiterinnen folgten. Ein aktueller Workshop beschäftigt sich mit der Frage „Was leisten wir schon und wie entwickeln wir uns weiter?“ Für die Leitung ist es von zentraler Bedeutung, den Fachkräften die Möglichkeit zu geben, den Prozess mitgestalten zu können. So werden zur Monheimer Leitungsrunde regelmäßig Mitarbeiterinnen eingeladen, die bestimmte Themenfelder (zum Beispiel Bewegung oder Ernährung) bearbeiten und weiterentwickeln.

Die zahlreichen Aktivitäten in Monheim wären nicht denkbar ohne das Engagement der pädagogischen Fachkräfte. Wichtiger Bestandteil von Mo.Ki ist dabei die kontinuierliche Erweiterung der Qualifikation der Erzieherinnen zur Wahrnehmung ihrer immer differenzierteren Aufgabenstellung.

Ein dauerhaftes Angebot des Monheimer Jugendamtes ist seit 2004 die Qualifizierung aller interessierten pädagogischen Fachkräfte in der MarteMeo-Methode durch die Familienhilfe Monheim. Das Programm ermöglicht einen anderen Blick auf die Entwicklung von Kindern und gibt konkrete Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten. Eltern werden in diesem Kontext als Erziehungspartner gleichberechtigt einbezogen. MarteMeo zeigt anhand von Videoanalysen, welche unterstützenden Verhaltensweisen Eltern bzw. Pädagogen brauchen und haben, um Entwicklungsschritte von Kindern zu ermöglichen und wie diese Fähigkeiten im Alltag erlernt und umgesetzt werden können.

Mit zunehmender Armut von Kindern in Deutschland vergrößern sich Probleme von Familien und konzentrieren sich auf bestimmte Sozialräume. In Monheim diskutieren die Fachkräfte daher im Rahmen von Informationsabenden und Fortbildungen auch über Armutsfolgen oder die Erkennung von Kindesmisshandlungen. Öffentliche Veranstaltungen, die gemeinsam von Jugendamt, Kindergärten, Ärzten, Kinderschutzbund etc. gestaltet werden, führen zum Aufbau eines sozialen Frühwarnsystems innerhalb der Kommune. Bei der Gestaltung von Maßnahmen und dem Gewinnen von Kooperationspartnern muss bei Familienzentren in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf immer berücksichtigt werden, dass die Angebote nicht, wie inzwischen oftmals üblich, durch die Elternschaft mitfinanziert werden können. Nur kostenlose Kurse sind für sozial benachteiligte Familien auch wirklich niedrigschwellig.

Das Familienzentrum der fünf Kindertagesstätten

Die vielen pädagogischen Puzzlesteine wirken so erfolgreich aufgrund der gut funktionierenden Zusammenarbeit engagierter Akteure. Bereits die Entstehungsgeschichte von Mo.Ki geht auf eine Kooperation von Kommune und Wohlfahrtsverband zurück: Im zweijährigen Modellprojekt stellte die Arbeiterwohlfahrt Räumlichkeiten und Sachmittel zur Verfügung, die Stadt Monheim finanzierte eine volle Personalstelle. Die in diesem Rahmen geschaffene Regiestelle gehört seit 2005 zur Regelstruktur der Monheimer Kinder- und Jugendhilfe und kann als Herzstück des Mo.Ki Netzwerkes bezeichnet werden: Die Koordinatorin verfügt über langjährige Erfahrungen in der sozialpädagogischen Familienhilfe und der Bezirkssozialarbeit, hat Leitungserfahrung und kennt die kommunalen Akteure der Kinder- und Jugendhilfe.

Monheim ist eine Stadt der kurzen Wege, und der Erfolg von Mo.Ki resultiert auch aus den Erfahrungen der teilweise langjährigen Arbeitsbeziehungen innerhalb der Kommune. Der Aufbau eines kommunalen Netzwerkes zur Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen von Kindern konnte jedoch erst mit der Formulierung von langfristigen Zielen durch die Kommunalverwaltung und der damit verbundenen Einrichtung einer Koordinierungsstelle gelingen. Das Mo.Ki-Netzwerk basiert auf institutionellen Kooperationen, die in Bezug auf Struktur, Intensität und Verbindlichkeit sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Die soziale Arbeit gestaltet sich so wirkungsvoll, weil sowohl Anbieter als auch Nutzer von Mo.Ki eine gemeinsame Anlaufstelle haben, die Interessen aufnimmt und miteinander in Verbindung setzen kann.

Da die Kindertagesstätte im Modellprojekt als der soziale Ort identifiziert wurde, in dem viele Familien erstmals auf eine Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe stoßen, wurde die Regiestelle, die vom städtischen Jugendamt finanziert wird, bewusst nicht in dessen Räumlichkeiten untergebracht, sondern innerhalb einer AWO-Kindertagesstätte im Berliner Viertel. Das Besondere an Mo.Ki ist die enge trägerübergreifende Kooperation aller Kindertagesstätten im Stadtteil, deren Aktivitäten von der Regiestelle fachlich beraten und unterstützt werden.

Die einzelnen Bausteine von Mo.Ki werden nicht unbedingt in jeder Kita gleichzeitig angeboten, aber einrichtungsübergreifend den Kindern und Eltern im Stadtteil zugänglich gemacht. Die gelungene Kooperation basiert auf dem gemeinsamen Verständnis der Kitaleiterinnen, dass die zusätzliche Arbeit, die Vernetzung nach sich zieht, in der Gesamtbilanz vielfältige Erleichterungen und Verbesserungen für die pädagogische Praxis mit sich bringt. Die Teams von fünf Kindertagesstätten verfügen zusammen über mehr Potentiale, das gemeinsame Handeln verbindet und wird als sehr positiv beschrieben.

Die Leiterinnen der Kindertagesstätten profitieren von der kontinuierlichen Betreuung durch die Regiestelle, die fachliche Inputs gibt, über Programme informiert, Arbeitskreise begleitet sowie Aktivitäten mitorganisiert. Die Mitarbeit im Mo.Ki Netzwerk führt zu einer Horizonterweiterung: die Kitateams verorten sich in ihrem Sozialraum, kooperieren dort mit anderen sozialen Akteuren und entwickeln ein neues Verständnis für die Lebensbedingungen der Kinder und Familien, mit denen sie arbeiten. Gleichzeitig entstehen Synergieeffekte innerhalb des bestehenden Angebotsystems: Der Erfahrungs- und Fachaustausch über die eigene Institution wird intensiviert und neue, einrichtungsübergreifende Arbeitsstrukturen zur Gestaltung des Sozialraums entwickeln sich.

Kooperationen im Familienzentrum

Die Beschreibung der einzelnen Bestandteile des Familienzentrums verdeutlicht die Vielfalt der Akteure, die sich für Kinder und Familien in Monheim engagieren. Bei den Kooperationspartnern handelt es sich sowohl um Einzelpersonen als auch um große Institutionen. Nicht jede Kooperation ist auf Langfristigkeit angelegt, sondern es gibt auch punktuelle und projektbezogene Zusammenarbeit. Der Grad der Formalisierung der verschiedenen Kooperationsbeziehungen ist ebenfalls sehr unterschiedlich: Die Bandbreite der Varianten im Mo.Ki Netzwerk bewegt sich auf einem Kontinuum von hoch formalisiert bis rein informell. Netzwerkvereinbarungen können gegenseitiges Vertrauen unterstützen, zu einem Gefühl der Sicherheit beitragen und als gemeinsamer Bezugsrahmen die Lösung von Konflikten erleichtern. So werden im Rahmen des Gütesiegels „Familienzentrum NRW“ schriftliche Kooperationsvereinbarungen als ein wichtiger Baustein der Arbeitsorganisation empfohlen.

Aufgrund des gemeinsamen Bezugsrahmens durch das kommunale Leitbild ist die Zusammenarbeit von Mo.Ki mit anderen städtischen Institutionen besonders nahe liegend: Beispielsweise existiert in Monheim ein schriftlicher Kooperationsvertrag zwischen Mo.Ki und der städtischen Erziehungsberatungsstelle, die regelmäßige Fortbildungen zum Thema Elternarbeit für die pädagogischen Fachkräfte anbietet. Mit dem Psychosozialen Dienst und dem Allgemeinen Sozialdienst der Stadt Monheim wurden bereits Leitfäden erarbeitet, die konkrete gemeinsame Handlungsfelder umreißen. Mo.Ki unterstützt die enge Zusammenarbeit der Monheimer Kindertagesstätten mit dem Kreisgesundheitsamt, deren Arbeitsgrundlage ebenfalls Kooperationsleitfäden bilden.

Intensität und Qualität von Kooperationsbeziehungen sind nicht zwangsläufig an Verträge gebunden, sondern leben vom Engagement der Beteiligten. Von der Regiestelle wird der im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung entwickelte Interviewleitfaden als sehr hilfreiches Instrument beschrieben, um möglichst viele Akteure in der Kommune zu motivieren und ins Boot zu holen. Bevor das Modellprojekt offiziell startete, befragte die Leiterin zahlreiche Personen in Monheim zu ihrer Einschätzung der Bedarfe im Berliner Viertel sowie zu ihren Vorstellungen, was

sie und die durch sie vertretene Institution zum Gelingen eines Veränderungsprozesses beitragen könnten. So gelang es, bereits im Vorfeld sehr unterschiedliche Organisationen (Stadtteilbüro, Kirchenvertreter, Kommunale Ausländervertretung) in den Prozess der Zielformulierung mit ein zu beziehen. Im Rahmen einer anschließenden Kick off-Veranstaltung wurden eine gemeinsame Problemdefinition und erste Handlungsschritte erarbeitet. Bestehende Angebote und Kooperationen konnten so in die weitere Planung einbezogen werden.

Die Akteure der Monheimer Kinder- und Jugendhilfe und der sozialen Arbeit tauschen sich inzwischen im Arbeitskreis Prävention aus und entwickeln neue Konzepte und Arbeitsstrukturen. Die Präventionskette wird auf alle Lebensphasen der Kindheit und Jugend ausgeweitet: Das Mo.Ki-Netzwerk wird vom Kinderschutz ab der Geburt über bessere Bildungschancen in Kita, Grundschule und weiterführenden Schulen bis hin zum erfolgreichen Berufseinstieg organisiert.

Familienzentren im Sozialraum

Funktionsfähige Netzwerke brauchen Akteure und Institutionen als Knotenpunkte sowie eine Koordinierung, die über einen Auftrag und eine Zielsetzung verfügt. Ein Netzwerk, das in einem Sozialraum soziale Dienstleistungen bereitstellen soll, benötigt darüber hinaus auf der Planungsebene klare Vorgaben sowie deutliche Rahmenseetzungen, um Anreizstrukturen für die zukünftige Verbands- und Trägerentwicklung zu schaffen. Entscheidender Faktor für das Gelingen von Mo.Ki ist daher die kommunale Unterstützung auf höchster Ebene, die auch im städtischen Leitbild verankert ist.

Um Familienzentren sowohl als wichtige Ressource im Sozialraum zu begreifen, sind künftig neue Handlungsansätze sowie veränderte Arbeitsmethoden und -instrumente in der Praxis erforderlich. Präventions-, Querschnitts- und Vernetzungsanspruch sind Leitprinzipien der Kinder- und Jugendhilfe. Sie gelten für alle, die für und mit Minderjährigen arbeiten. Das Mo.Ki-Netzwerk verdeutlicht die Möglichkeiten und Effekte eines neuen Weges in einer und durch eine Kommune und fördert wichtige Erkenntnisse für eine Fachdiskussion über die Netzwerkentwicklung in der Sozialen Arbeit. Familienzentren erweisen sich in ihrer Doppelfunktion als Angebotsort und Anspruchsweg als gute Schnittstelle, um sozialräumlich orientierte präventive Konzepte zu erproben. Kindern und Eltern wird hier die Erkenntnis vermittelt, ernst genommen zu werden sowie Angebote mitgestalten zu können, das heißt Partizipationsrechte nutzen zu können.

Eine Regiestelle ermöglicht eine Bündelung von Ressourcen, um in der Praxis der Kindertagesstätten bereits vorhandene Ideen und Vorstellungen weiterzuverfolgen und zu realisieren. Sie schafft strukturelle Voraussetzungen, um auf Seiten der Fachkräfte vorhandene Innovationspotentiale zu erschließen und für Präventionsansätze zu aktivieren. In der Beratungspraxis wurde sehr deutlich, dass nur eine von der Gruppenarbeit freigestellte Leitung eines Familienzentrums den umfassenden Anforderungen langfristig gerecht werden kann. Im Kontext der Öffnung für den Sozialraum entsteht ein neues Tätigkeitsprofil für Kita-Leitungen, das vielfältige Weiterbildungsbedarfe nach sich zieht. Pädagogische Leitungen und Fachkräfte brauchen daher auf ihrem Weg zum Familienzentrum die kontinuierliche Unterstützung ihres Trägers und die Verankerung im kommunalen Jugendhilfesystem.

Vanessa Schlevogt ist Politikwissenschaftlerin und Koordinatorin „Familiengerechte Hochschule“ an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und freiberuflich als Sozialforscherin und Beraterin tätig. Arbeitsschwerpunkte: Prävention in der Kinder- und Jugendhilfe, Work-Life-Balance und Interkulturelle Öffnung. 2006 und 2007 coachte sie sieben Familienzentren NRW im Rahmen der Pilotphase. Von 2002 bis 2004 war sie für die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes „Mo.Ki – Monheim für Kinder“ zuständig.

mit freundlicher Genehmigung aus TPS – Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita, Heft 6/2008