

Invest in Future 2011, Forum B 2:

**Ausbau der Betreuungsinfrastruktur - innovativ und
zukunftsfähig**

Vortrag: Was Kinder und Familien wirklich brauchen?

**Familienzentren aktivieren soziale Ressourcen im
Gemeinwesen**

**Dr. Ursula Wollasch, Geschäftsführerin des Landesverbandes
Kath. Kindertagesstätten Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.,
Stuttgart**

Inhalt:

1. Wie leben Kinder und Familien heute? Was brauchen sie - wirklich?
2. Was ist ein Familienzentrum? Konzepte, Angebote, Organisationsformen
3. Die Rahmenkonzeption der Diözese Rottenburg-Stuttgart: ein Kompass für katholische Träger¹
4. Qualitätssicherung in und durch Familienzentren

¹ Der Vortrag entspricht in Grundzügen der Diözesanen Rahmenkonzeption Familie im Zentrum - Familienzentrum, hg. v. der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart 2010. -
Download:http://www.drs.de/fileadmin/HAVI/Familienzentren/Broschuere_Familienzentrum.pdf -
Die Referentin ist Mitglied der Autorengruppe der Rahmenkonzeption. - Es gilt das gesprochene Wort.

1. Wie leben Kinder und Familien heute? Was brauchen sie - wirklich?

Die Situation von Familien ist in den letzten Jahren zunehmend in das Blickfeld des öffentlichen Interesses getreten. Beobachtet wird ein Verlust von festen Traditionen und Strukturen auf der einen Seite und auf der anderen Seite eine ständig zunehmende Komplexität in der Gestaltung der familialen Beziehungen, des Arbeitslebens, der Freizeit und des häuslichen Alltags ganz allgemein. Der Rottenburger Kindergartenplan skizziert diese Situation, in der insbesondere die Sorge um den Arbeitsplatz bzw. Arbeitslosigkeit zusätzlich verschärfend wirken.

Daneben lässt der demografische Wandel die Kleinfamilie zur Norm werden, generationenübergreifende Netze verschwinden und müssen durch andere Netzwerke kompensiert werden. Die Familie ist heute angewiesen auf neue soziale und damit öffentliche Bezugsfelder, gleichzeitig wird sie nach wie vor als Privatraum definiert, welcher der individuellen Gestaltung und damit auch der individuellen Verantwortung überlassen bleibt. Traditionelle gesellschaftliche Sinn- und Wertvorstellung haben im Zuge der Individualisierung und Privatisierung ihre Bindekraft verloren, neue soziale und moralische Normen, die soziale Beziehungen und persönliche Entfaltung von Familien und in Familien gewährleisten, sind herauszufinden oder auch wiederzuentdecken. Im Dialog ist eine Verständigung und ein Konsens herbeizuführen, was künftig im Kleinen wie im Großen Geltung haben soll und was nicht.

Im Rottenburger Kindergartenplan heißt es dazu: „Viele Menschen erleben ihren Alltag als überfordernd, hektisch und komplex. Die Schnellebigkeit der Gesellschaft und ihre Prägung durch Informations- und Kommunikationsmedien lässt wenig Raum für Fragen nach dem Lebenssinn und nach der Religion. Lebenswelten von Kindern verarmen heute außer in materieller Hinsicht immer mehr auch in geistig-spiritueller und emotionaler Hinsicht.“ (3.1)

In ihrer Armutsstudie von 2009 haben die Diözese Rottenburg-Stuttgart und der Diözesanverband diesen Prozess der Verarmung differenziert analysiert und bewertet. Die Studie unterscheidet drei Ausprägungen von Armut: akute Armutsgefährdung von Kindern, manifeste Kinderarmut und extreme Kinderarmut. Sie zeigt im Ergebnis, dass Armut in Baden-Württemberg dabei ist, sich zu verfestigen und zu vererben.

Die Erhebung nähert sich dem Thema Armut zunächst über Einkommensindikatoren, denn sie definieren Gestaltungsspielräume der Eltern und damit die Entwicklungschancen der Kinder. Die Studie weist nach, dass das Armutsrisiko deutlich steigt, je jünger die Kinder sind. Beispielsweise leben in Mannheim 27,8 % der Vorschulkinder in SGBII-Bedarfsgemeinschaften, in Pforzheim 23,5 % und in Heilbronn und Freiburg jeweils 20 %. In der Gruppe der 0- bis 7-jährigen Kinder leben in Baden-Württemberg 12 % in SGBII-Bedarfsgemeinschaften, im Landesdurchschnitt aller Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 0- und 18 Jahren sind es 9,95 %. Umgerechnet auf eine Kindergartengruppe von 20 Kindern bedeutet dieses Ergebnis, dass

zwei Kinder dieser Gruppe von Armut oder vom Armutsrisiko betroffen sind.

Neu ist an der Studie eine Zusammenschau der fünf Entwicklungs- und Teilhabedimensionen Gesundheit, Bildung, Freizeitgestaltung, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung. Armut wird damit als Mangel an Entwicklungs- und Teilhabechancen konkret greifbar. Als Fazit hält die Studie fest: Armut macht krank. -Armut grenzt aus. - Armut macht perspektivlos. - Armut engt ein. - Armut ist entwertend.

Die Studie macht deutlich, dass Kinderarmut nicht länger ein privates Problem der Familie sein kann, sondern als gesellschaftliche Herausforderung wahrgenommen und aufgegriffen werden muss. Als Handlungsoption im Hinblick auf akute Armutsgefährdung wird vorgeschlagen, eine bedarfsangemessene Erhöhung allgemeiner familienpolitischer Leistungen vorzunehmen, damit Einkommensarmut der Erwachsenen nicht zur Armut an Entwicklungs- und Teilhabechancen der Kinder wird. Es wird gefordert, die Grundsicherungsleistungen für Kinder und ihre Familien zu erhöhen und die unterstützende soziale Infrastruktur in den Bereichen Arbeit, Freizeit und Schule weiter auszubauen. Die Erhöhung monetärer Leistungen allein reicht jedoch nicht aus, um die Armutsdynamik von Mangel und Ausgrenzung zu bremsen oder gar umzukehren. Es gilt, ausreichend Mittel zur Verfügung zu stellen, um auf der Ebene der Familie individuell sozialpädagogische und sozialarbeiterische Hilfestellungen anbieten zu können und

gleichzeitig gemeinwesenorientierte Angebote im sozialen Nahraum der Kinder und ihrer Familien zu schaffen.

Der Befund für Baden-Württemberg deckt sich mit Untersuchungen des Deutschen Jugendinstituts (DJI), die ebenfalls im Jahr 2009, vorgenommen wurden. Folgt man den Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP), ist die Armutsbetroffenheit für Kinder unter 15 Jahren von 16 % im Jahr 2000 auf 26 % im Jahr 2006 gestiegen. Überproportional von Einkommensarmut betroffen sind Kinder Alleinerziehender, Kinder in Paarhaushalten mit mehr als zwei Kindern und Kinder mit Migrationshintergrund. Das Bundesjugendkuratorium hat zu dieser Entwicklung Stellung genommen und seinerseits die Forderung nach einer Grundsicherung bekräftigt. Es plädiert zugleich für zusätzliche, über finanzielle Transfers hinausgehende Formen der Unterstützung und Förderung. Entsprechende Angebote müssen darauf abzielen, Kinder und ihre Eltern darin zu unterstützen, auch unter prekären materiellen Lebensbedingungen ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten und gestalterisch zu wirken. Ziel solcher Infrastrukturangebote und Unterstützungsleistungen muss es sein, sowohl die Entfaltungs- und Entwicklungsbedingungen der Kinder in der Gegenwart als auch ihre Lebenschancen in der Zukunft zu verbessern.

Mit „Experiment Familie“ bezeichnet das DJI die Lebenslage von Familien in Zeiten der Globalisierung. Diese Lebenslage ist durchaus von Chancen, aber mehr denn je auch von existenzieller Unsicherheit und von Angst vor einem sozialen Abstieg geprägt. Von Familien und ihren einzelnen Angehörigen werden

Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Leistungsfähigkeit gefordert. In dieser komplexen Situation bieten Familienzentren bei aller Unterschiedlichkeit in ihrer Organisationsform und in ihren Arbeitsschwerpunkten den Familien entlastende und stabilisierende Strukturen an. Die Forschungen des DJI können belegen, dass Familienzentren nicht nur das aktuelle Spektrum familienpolitischer Instrumente um eine weitere Variante bereichern. Sie sind auf besondere Weise geeignet, auf den gesellschaftlichen Handlungsbedarf zu reagieren. Dabei spricht sich das DJI klar dafür aus, die Fülle an möglichen Organisationsformen, Trägerschaften, Aufgabenfeldern und Angebotsformen zuzulassen und nicht zu einseitig zu regulieren. Auch wäre es eine Engführung, Familienzentren allein im Kontext sozialer Brennpunkte zu stellen. Das pädagogische, familienunterstützende und gesellschaftsfördernde Potenzial, das sie in besonderer Weise auszeichnet, wäre damit nur unzureichend ausgeschöpft. Die Zielgruppe sind grundsätzlich alle Kinder und ihre Familien.

2. Was ist ein Familienzentrum? Konzepte, Angebote, Organisationsformen

Eine Arbeitsgruppe des Landesverbandes hat Konzepte und Erfahrungen ausgewertet und kommt zu dem Ergebnis, dass Familienzentren ein Gewinn für Kinder und ihre Familien, aber auch für Kirchengemeinden und Kommunen sind. - Familienzentren sind politisch gesehen eine große Chance:

- familienpolitisch – für Erziehungspartnerschaft und Partizipation, Elternbildung und Elternstärkung, gesellschaftliche Teilhabe und Integration
- bildungspolitisch – für frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung, für Chancengleichheit
- gesundheitspolitisch – für Prävention, Selbstverantwortung, Stressmanagement und Umweltverantwortung
- gesellschaftspolitisch – für generationenübergreifende Vernetzung im Stadtteil mit Tagespflege, Job Center, Beratungsstellen, Bildungswerken – für Netzwerkbildung

Wie sieht im Vergleich dazu die Praxis aus?

Die Praxis ist bunt, vielfältig und unüberschaubar ... – „Familienzentrum“ ist kein bundesweitgeschützter Begriff. Unter den Bundesländern gibt es nur in NRW eine klare Abgrenzung der Institution anhand von vier Kriterien. Sie bieten:

- Beratung
- Familienbildung
- Kindertagespflege
- Beiträge zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

In NRW müssen sich Familienzentren auch zertifizieren lassen, wenn sie diese Bezeichnung tragen wollen. Der familienpolitische Stellenwert in den Ländern ist sehr unterschiedlich: In NRW nahm man sich 2005 vor, 30 % der Kindertagesstätten in Familienzentren umzuwandeln. Inzwischen sind es deutlich mehr. Das Land setzt

finanzielle Anreize, ähnlich Hamburg, wo inzwischen sogenannte Eltern-Kind-Zentren bestehen. Die Begriffe sind synonym. Im Focus sind Familien in besonders schwierigen Lebenslagen. Brandenburg strebt ein flächendeckendes Verbundsystem von Eltern-Kind-Zentren an, unter der Steuerung der Jugendämter. Auch Berlin hat im April 2011 beschlossen, seine Kindertagesstätten flächendeckend umzuwandeln.

Als Basisinstitutionen sind bundesweit vier Typen anzutreffen:

- Kindertagesstätten
- Einrichtungen der Familienbildung
- Mütterzentren (Selbsthilfe)
- „Hybride Typen“ wie Mehrgenerationenhäuser

Ebenfalls sind vier Organisationsformen zu unterscheiden:

- Kita Plus: Ausweitung des Basisangebots eines Kindergartens
- Zentrums- oder Campusmodell: Verschiedene Angebote unter dem Dach des Kindergartens – unter einer Leitung
- Kooperationsmodell: Angebote verschiedener Träger in Kooperation mit einem Kindergarten – Lotsenfunktion des Kindergartens
- Regionaler Verbund von Kindergärten bzw. Trägern mit dem Ziel eines möglichst breiten Angebots für Familien

Der gemeinsame Nenner

Die Kindertagesstätten machen gezielt unterstützende Angebote für die Familien „ihrer“ Kinder. Sie orientieren sich unmittelbar an Interessen, Wünschen und Bedürfnissen dieses Personenkreises. Sie nutzen als Grundlage dafür bereits bestehende Angebote, die sie ausbauen und weiterentwickeln. Sie identifizieren Bedarfslagen und schaffen neue Angebote, öffnen sich und suchen die Vernetzung mit Partnern, um deren Potenziale im Interesse von Kindern und Eltern zu nutzen. Je mehr sich Erzieherinnen auf die Lebenswelt der Familie und ihre speziellen Bedürfnisse einlassen, desto besser gelingt es, dem Kind gerecht zu werden und desto „erfolgreicher“ sind Bildung, Erziehung und Betreuung.

Die Vielfalt der Angebote und der Organisationsformen spiegelt die unterschiedlichen, individuellen Ausgangslagen der Kindergärten nach Region, Bevölkerungsstruktur, Wirtschaftskraft und Infrastruktur. Das Spektrum der Angebote ist grundsätzlich offen, vom Malkurs über Frühstückstreffen und Ausflügen bis zur Vermittlung einer Familientherapie.

Am Anfang des Prozesses „Der Kindergarten entwickelt sich zum Familienzentrum“ steht daher unbedingt eine Situationsanalyse. Das klassische Projektmanagement bietet bewährte Werkzeuge, den Prozess zielgerichtet und erfolgreich zu organisieren.

Anforderungen an Träger

Träger müssen vorab klären: „Wieviel“ Familienzentrum wollen wir sein?

Kindergärten arbeiten seit einiger Zeit an den Themen Erziehungspartnerschaft und Stärkung der Erziehungskraft der Eltern. Viele Einrichtungen bieten bereits zahlreiche Möglichkeiten der Einbeziehung von Eltern in den Alltag der Einrichtung. Sie sind mit Eltern im Gespräch und binden sie in die Aktivitäten ein. In diesem Sinne sind viele bereits auf dem Weg. Die Frage ist nur: Was ist das Ziel?

Der Rottenburger Kindergartenplan sagt: „Ziel ist, Bildung, Erziehung und Betreuung als Aufgabe des Kindergartens mit Angeboten der Beratung und Hilfe für Familien zusammenzuführen. Die Förderung von Kindern und die Unterstützung der Familien können dann Hand in Hand laufen.“

Beim Familienzentrum handelt es sich um eine ganz neue Betriebsform, mit einem spezifischem Aufbau und eigenen Abläufen. Es braucht ein eigenes Management. Der Einstieg sollte über einen Organisationsentwicklungsprozess erfolgen und von Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet sein. Dies alles bindet Ressourcen, aber es geht um eine Investition in die soziale Infrastruktur und zugleich in Bildung! Das Interesse der Politik, die Zustimmung auf kommunaler Ebene und die Motivation der

Erzieherinnen sind sehr hoch. Aber Risiken und Kosten dürfen nicht ausgeblendet werden.

Ein Risiko besteht beispielsweise darin, dass Erzieherinnen gegenüber Eltern ganz neue Rollen einnehmen, auf die sie vorbereitet werden müssen. Sich einlassen und sich abgrenzen ist ein typisch sozialarbeiterisches Verhalten, für Erzieherinnen aber keineswegs selbstverständlich. Auch die Arbeit im multiprofessionellen Team will vorbereitet und eingeübt sein. Wie gestaltet sich die Rolle der Leitung? Gelingt es ihr, das Team „mit in's Boot“ zu nehmen und nachhaltig zu motivieren? Oder steht sie am Ende allein? Entscheidend aber wird die Frage sein: Gelingt es, über das Familienzentrum die Qualität der pädagogischen Arbeit spürbar zu erhöhen? Profitieren die Kinder davon oder tragen sie die negativen Folgen, wenn das Vorhaben nicht gelingt? Der Aufbau eines Familienzentrums erfordert eine sorgfältige Planung und eine ausreichende Ausstattung mit Ressourcen und Personal von Anfang an. Laufende Projekte, die darauf verzichten, gehen das Risiko ein, dass die Begeisterung zu Beginn umschlägt in Frustration und das Gefühl der Überforderung.

Das Familienzentrum kann für einen Kindergarten eine fruchtbare Zukunftsperspektive sein, aber das Thema der Erziehungspartnerschaft eröffnet noch zahlreiche andere Optionen. Träger brauchen bei der Entscheidung, welcher Weg sich konkret in ihrer Gemeinde anbietet, Unterstützung. Das Rahmenkonzept der Diözese Rottenburg-Stuttgart bietet ihnen einen Kompass.

3. Die Rahmenkonzeption der Diözese Rottenburg-Stuttgart: ein Kompass für katholische Träger

Die Konzeption folgt dem bekannten Schema Sehen-Urteilen-Handeln und beschreibt zuerst Grundzüge einer Bedarfsanalyse, danach Leitprinzipien und schließlich die konkreten Aufgabenfelder von Familienzentren. Sie bietet damit Trägern von Kindergärten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart eine sowohl normative als auch praktische Orientierungshilfe.

Mit ihrem Beschluss Nr. 3 hat sich die Diözese im Rottenburger Kindergartenplan darauf festgelegt, dass die katholischen Kindergärten Basis und Grundlage für die Bildung von Familienzentren sind. Die große Nähe der Erzieherinnen zu den Eltern bietet sich als Ausgangssituation für die Entwicklung eines familienorientierten Angebots im Rahmen eines Familienzentrums in besonderer Weise an. Kindergärten haben zudem eine Verankerung in der örtlichen Kirchengemeinde und zugleich einen unmittelbaren Zugang zu den lokalen und regionalen Hilfs- und Unterstützungssystemen der Caritas. Diese doppelte Partnerschaft macht das besondere Merkmal der katholischen Familienzentren in der Diözese aus.

Download:

http://www.drs.de/fileadmin/HAVI/Familienzentren/Broschuere_Familienzentrum.pdf

Der Aufbau des Papiers:

Vorwort

1. Präambel

2. Situationsbeschreibung

3. Bedarfsanalyse

4. Leitprinzipien

- Orientierung an den Stärken
- Erziehungspartnerschaft
- Partizipation
- Bedarfsgerechtigkeit
- Sozialraumbezug
- Pastorale Einbindung und interreligiöse Öffnung
- Interkulturelle Öffnung
- Inklusion von Kindern mit Behinderung
- Verbindliche Kooperation

5. Aufgabenfelder

- Bildung, Betreuung und Erziehung
- Kommunikation und Begegnung ermöglichen
- Stärkung der Erziehungskompetenz und Familienkompetenz
- Beratung und Unterstützung
- Aktivierung und Netzwerkbildung
- Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements

6. Ressourcen

- Mitarbeiter(innen)
- Raumangebot

7. Träger und Leitung

- Trägerschaft
- Leitung

3.1 Bedarfsanalyse

Für Träger von Einrichtungen, insbesondere von Kindergärten besteht ein Handlungsbedarf, mit dem sie sich auseinandersetzen und dem sie sich verantwortlich stellen müssen. Sie haben dabei in der Regel ein ganzes Spektrum von möglichen Optionen. Dieses reicht vom gezielten Ausbau der Zusammenarbeit mit Eltern der Kinder in ihrer Einrichtung bis hin zur Gründung eines eigenen Familienzentrums auf der Grundlage des Kindergartens. Ein Träger, der das Familienzentrum wählt, entscheidet sich bewusst für neue, zusätzliche Angebotsformen, die über den Grundauftrag der Bildung, Betreuung und Erziehung im Kindergarten hinausgehen. Träger müssen konkret für den Sozialraum, in dem sich ihre Einrichtung befindet, klären, welche Option dem bestehenden Handlungsbedarf am besten gerecht wird. Sie müssen als ersten Schritt eine Situationsbeschreibung und Bedarfsanalyse vornehmen. Auf dieser Grundlage kann dann die individuelle Zielbildung und die Entwicklung einer speziellen Konzeption erfolgen. Die Bedarfsanalyse bezieht die Struktur des Sozialraums, in dem der Kindergarten liegt, die Situation der politischen Gemeinde, der Kirchengemeinde und des Trägers, die Lebenswirklichkeit der Familien der Kinder der Einrichtung, die Einrichtung selbst, das Team und die Leitung mit ein. Die folgende Liste enthält Beispiele für mögliche Impulsfragen für Träger, die vor der Entscheidung stehen, ihren Kindergarten zum Familienzentrum auszubauen.

Fragen zur Struktur des Sozialraums sind z.B.

- Ist der Sozialraum eher ländlich oder urban geprägt?
- Wie ist die wirtschaftliche Situation der Gemeinde / des Stadtteils zu beschreiben?
- Gibt es bisher bereits Angebote für Familien? Wie sind sie beschaffen? Wer bietet sie an?
- Wie hoch ist der Anteil der Einwohner(innen) mit Migrationshintergrund? Welche Nationalitäten sind vertreten? Gibt es Angebote der interkulturellen Begegnung?

Fragen zur Situation der politischen Gemeinde sind z.B.

- Welchen Stellenwert haben bei der kommunalen Bedarfsplanung Betreuungsangebote für Kinder?
- Wird ihr Bedarf regelmäßig und systematisch erhoben?
- Sind vorhandene Bedarfe gedeckt? Wenn nicht, welche Angebote bleiben offen und aus welchem Grund?
- Kann die Kommune als Partner für ein Familienzentrum gewonnen werden? Wer steht als Ansprechpartner zur Verfügung? Gibt es Meinungsbildner und Multiplikatoren?
- Gibt es kommunale Arbeitskreise, die in die Zielbildung und Konzeptentwicklung einbezogen werden sollten?

**Fragen zur Situation der Kirchengemeinde und des Trägers
sind z.B.**

- Über welche Angebote verfügt die Kirchengemeinde bereits?
Gibt es weitere kirchliche Einrichtungen im Umfeld, die als Partner für das Familienzentrum interessant sein könnten?
Welche Angebote bestehen seitens der Caritas und der anderen Wohlfahrtsverbände am Ort bzw. im Stadtteil?
Welche Vereine gibt es als mögliche Partner?
- Besteht in der Kirchengemeinde die Bereitschaft, die Verantwortung für den Aufbau eines Familienzentrums dauerhaft zu übernehmen? Kann und will die Kirchengemeinde die Entwicklung allein durchführen oder in Kooperation mit anderen Partnern? Welche Kooperationspartner wären geeignet und stehen zur Verfügung?
- Sind Kapazitäten für ein professionelles Projektmanagement zur Einführung des Familienzentrums vorhanden? Sind personelle, räumliche und materielle Ressourcen gegeben? Ist die Frage der Steuerung und Leitung des Projekts geklärt und sind die Personen verbindlich beauftragt?

Fragen zur Situation der Familien der Kinder der Einrichtung sind z.B.

- Hat die Kommune bzw. der Stadtteil, aus dem die Kinder stammen, besondere Merkmale (z.B. hoher Anteil an Migrant(inn)en, hohe Fluktuation oder hohe Arbeitslosigkeit)
- Wie wurde die bisherige Zusammenarbeit mit den Eltern gestaltet? Welche Angebote wurden für, mit und von Eltern durchgeführt? Welche Aktivitäten sind künftig geplant?
- Wie wurden Interessen und Wünsche der Eltern ermittelt? Bietet man ihnen gezielt Möglichkeiten an, ihre Wünsche und Erwartungen zu äußern?
- Kennt der Kindergarten die Bedarfe der Eltern?

Fragen zur Einrichtung, zum Team und zur Leitung

- Mit welchen Bedarfslagen muss das Familienzentrum künftig rechnen und ist die personelle Ausstattung des Teams dafür ausreichend? Welche Qualifikationen sind bisher vorhanden? Ist sie als Basis ggf. für ein multiprofessionelles Team geeignet?
- Sind die Erzieher(innen) auf die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen vorbereitet? Sind sie bereit und motiviert?
- Welche Angebote im Bereich der Fortbildung sind ggf. erforderlich?

- Wie kann die Projektbegleitung beispielsweise mit Maßnahmen zur Teamentwicklung oder durch Teamsupervision unterstützt werden?
- Steht eine Leitung zur Verfügung, die bereit und geeignet ist, die Verantwortung für das Familienzentrum zu übernehmen?

3.2 Leitprinzipien

Fragen zu den internen Bedingungen des Kindergartens und zu seinem Umfeld sind geeignet, die Ist-Situation eines Kindergartens zu ermitteln. Die Situationsbeschreibung mit der Erhebung der spezifischen Bedarfslage am Ort bildet die Basis der Zielbildung für das künftige Familienzentrum. Die Zielbildung kann nicht zentral gesteuert werden, sondern muss an den konkreten Notwendigkeiten orientiert sein. Einen Orientierungsrahmen dafür bieten die folgenden Leitprinzipien. Sie beschreiben eine Ausrichtung, die für alle Familienzentren der Diözese Rottenburg-Stuttgart verbindlich ist. In diesem Sinne handelt es sich um unabdingbare Kriterien, von denen sich kein Familienzentrum - unabhängig von seinem Angebot, von seiner Größe und Lage - dispensieren kann.

Bedarfsgerechtigkeit

Die Angebote des Familienzentrums sind abgestimmt auf die Situation der Kinder und ihrer Familien. Das Familienzentrum reagiert unmittelbar auf die alters- und entwicklungsgemäßen Bedürfnisse von Kindern. Ebenso nimmt das Familienzentrum die unterschiedlichen Bedarfslagen von Familien wahr, um sie bei der

Bewältigung ihrer Entwicklungsaufgaben zu beraten und zu begleiten. Sozial gerecht sind die Angebote insofern, wenn alle Familien und Kinder Antworten auf ihre Bedarfe und Bedürfnisse finden. Diese werden regelmäßig und gezielt ermittelt und ausgewertet. Professionelles Know-how und ehrenamtliches Engagement werden entsprechend der individuellen Bedarfslage vorgehalten, getrennt angeboten oder aber verknüpft.

Sozialraumbezug

Familienzentren ergänzen mit familienspezifischen Angeboten das Spektrum bestehender Angebotsformen im unmittelbaren Umkreis der Einrichtung, im Dorf, Stadtteil oder Quartier. Sie wirken damit unterstützend und helfend auf den sozialen Nahraum ein, aber sie greifen auch vorhandene Potenziale der Selbsthilfe und Selbstorganisation auf. Im Ergebnis verfügt das Familienzentrum über ein spezifisches, einmaliges Aufgabenspektrum mit einem unverwechselbaren Profil. Dabei ist nicht zu verkennen, dass sich Kinder und Familien stets in einem gegebenen Raum vorfinden. Dieser hat als Planungs-, Lebens- und Gestaltungsraum eine jeweils unterschiedliche Bedeutung und Wirkung. Das Familienzentrum unterstützt Kinder wie Erwachsene bei der Aneignung des sozialen Raums und trägt vor allen auch zu dessen Mitgestaltung bei.

Orientierung an den Stärken, Ressourcenorientierung und Empowerment

Bildung, Betreuung und Erziehung als Kernauftrag des Kindergartens und des Familienzentrums sind an den Fähigkeiten und Selbstbildungskräften des Kindes ausgerichtet. „Stärken

stärken“ ist das Leitmotiv, das an die Stelle des defizitorientierten Blicks auf das Kind getreten ist. Das pädagogische Prinzip der Orientierung an den Stärken gibt der Freude an der Entdeckung von Begabungen Raum. Es fördert die Neugier, eigene Neigungen und Anlagen zu zeigen und zu entfalten. Ressourcen des Kindes wie der gesamten Familie sind jene Kräfte, die den Risiken und widrigen Umständen entgegenwirken und sogar Schutzmechanismen entfalten können. Neben den personalen Ressourcen in der Familie haben diejenigen von sozialen Netzwerken eine hohe Bedeutung. Darüber hinaus sind die kirchliche und bürgerliche Gemeinde auf ihre vielfältigen Ressourcen hin zu befragen und als Partner zu gewinnen. Orientierung an den Stärken lenkt also im Sinne des Empowerment den Blick auf das Umfeld des Kindes und seine Familie. Ihre Probleme und Bedürfnisse werden zwar wahrgenommen, sie bilden aber nicht ausschließlich die Basis der unterstützenden Leistungen. Orientierung an ihren Stärken bedeutet vielmehr vorhandene soziale Ressourcen wie intakte Beziehungen, kreative und produktive Potenziale und Problemlösungen zu identifizieren und gemeinsam zu nutzen. Auf diese Weise werden das Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein bei allen Akteuren gestärkt. Sie erleben ihr Tun als sinnvoll, erleben soziale Handlungsfähigkeit und entwickeln eine Motivation, sich für eigene und fremde Interessen einzusetzen.

Erziehungspartnerschaft

Bei der Erziehungspartnerschaft zwischen Einrichtung und Eltern wirken beide Seiten aktiv und konstruktiv zum Wohle des Kindes zusammen. Erziehungspartner begegnen sich auf gleicher

Augenhöhe mit ihren jeweils unterschiedlichen Kompetenzen, ihrem spezifischen Wissen und ihrer lebensweltlichen Erfahrung. Das Familienzentrum trägt dazu bei, dass sich Eltern und Bezugspersonen willkommen und wertgeschätzt fühlen. Die Einrichtung bietet den Erziehungsberechtigten die Möglichkeit, im partnerschaftlichen Dialog unmittelbar an den Erziehungs- und Bildungszielen für ihr Kind mitzuwirken und eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. So können Hospitationen auf Wunsch der Eltern in der Einrichtung vereinbart werden als auch Besuche des pädagogischen Personals bei der Familie der Kinder zuhause sinnvoll sein.

Partizipation

Partizipation ist ein elementarer Bestandteil in der Erziehung und Bildung. Den Kindern öffnen sich im Familienzentrum eine Fülle von Räumen und Möglichkeiten der Selbstaneignung von Weltwissen und Welterfahrung. Das Kind an den sozialen Gruppenprozessen teilhaben und teilnehmen zu lassen ist ebenso sehr Partizipation, wie ihm geeignete Möglichkeiten der Selbstbildung und Selbsttätigkeit zur Verfügung zu stellen. Das Kind gestaltet den Erziehungs- und Bildungsprozess mit.

Partizipation betrifft im Sinne der Erziehungspartnerschaft insbesondere den Einbezug und die Beteiligung der Eltern bei der (Weiter-) Entwicklung der Konzeption des Familienzentrums.

Darüber hinaus werden die Kinder, die Familien, die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter(innen) und die Kirchengemeinde an der Gestaltung der Aktivitäten und Angebote beteiligt. Sie werden in die Bedarfserhebung, die Zielfindung und Umsetzung einbezogen. Eine

im System verankerte und damit systematisierte Form der Partizipation kann u. a. über regelmäßige Befragungen, verschiedene Räte, Arbeits- und Projektgruppen geschehen.

Pastorale Einbindung und interreligiöse Öffnung

Ein Merkmal eines katholischen Familienzentrums ist die Begleitung der Kinder und ihrer Familien in Glaubensfragen. Sie werden zum Wahrnehmen, Mitfeiern und Entdecken des Glaubens an den Gott der Bibel eingeladen, der in Jesus Christus Mensch geworden ist. Es findet eine verbindlich geregelte Zusammenarbeit mit dem Kindergartenbeauftragten Pastoral, der Seelsorgeeinheit bzw. bei verbandlichen Trägern mit einer dafür beauftragten Person, der bzw. die für die pastorale Einbindung des Familienzentrums in die Kirchengemeinde Sorge trägt und die religionspädagogische Arbeit im Familienzentrum begleitet. Die Konzeption des Familienzentrums ist in die Familienpastoral der Kirchengemeinde eingebunden und mit der Kirchengemeinde abgestimmt. Die Kirchengemeinde bietet mit ihren Angeboten in den Grundvollzügen der Kirche (Feier des Glaubens, Dienst am Nächsten und Verkündigung) den Familien des Familienzentrums die Chance, von der Glaubensüberzeugung einer größeren Gemeinschaft getragen zu sein. Die pastoralen Angebote der Kirchengemeinde sind den Mitarbeiterinnen und den Familien im Familienzentrum bekannt. Das Familienzentrum selbst ist als Ort für pastorale Angebote der Kirchengemeinde gut geeignet.

Das Familienzentrum ist zugleich ein Ort der Begegnung für Familien mit unterschiedlichen Religionen. Es bietet die Chance,

„kirchliche Praxis so weiterzuentwickeln, dass sie auch angesichts der Vielfalt des heutigen Lebens und Zusammenlebens gemeinschaftsstiftend wirkt.“ Im Familienzentrum kann die offene und vorurteilsfreie Begegnung mit Menschen aus anderen Lebenszusammenhängen, Kulturen und Religionen erfahrbar werden. Das schließt die Bereitschaft ein, von ihnen zu lernen und ihnen unseren Glauben zu erschließen. (Zeichen setzen in der Zeit. Pastorale Prioritäten S. 25)

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung bedeutet die unterschiedlichen Kulturen der Kindern und ihrer Familien als reale, alltägliche Lebenssituation ernst zu nehmen. Die Wahrnehmung und Wertschätzung der kulturellen Vielfalt ist Haltung und Arbeitsauftrag zugleich. Das Familienzentrum nutzt Möglichkeiten, kulturelle Vielfalt optisch sichtbar zu machen, fördert die Überwindung von Sprachbarrieren, schafft Räume für den kulturellen Dialog, aber auch für gemeinsame Feste und Aktivitäten. Entscheidend ist dabei jedoch nicht die bunte Vielfalt der Projekte, sondern vielmehr der selbstverständliche, achtsame und respektvolle Umgang miteinander im Alltag.

Inklusion von Kindern mit Behinderung

Die gemeinsame Erziehung von Kindern mit und ohne Behinderung ist für beide Seiten ein Gewinn. Gerade Kinder mit seelischer Behinderung bleiben mit ihren spezifischen Bedürfnissen oft unsichtbar und benötigen eine besondere Aufmerksamkeit. Durch die gemeinsame Erziehung und Betreuung wird zum einen die Lebensqualität der Kinder mit Behinderung und ihrer Familien

erhöht, zum anderen die soziale Kompetenz der Kinder ohne Behinderung erweitert. In den ersten Lebensjahren können Kinder erfahren, wie vielfältig unsere Gesellschaft ist, und lernen, mit dem Nächsten achtsam und verantwortungsvoll zu begegnen. Dies gilt für den Kindergarten und in gleicher Weise auch für das Familienzentrum, hier sogar in verstärkter Form. Eltern, Lebenspartner, Geschwister, aber auch Großeltern und sonstige Bezugspersonen werden in diesen Lernprozess der Inklusion hineingenommen werden.

Verbindliche Kooperation

Ziel des Familienzentrums ist es, Kindern bei der Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Potenziale zu begleiten und zu fördern und zugleich Ressourcen und Kompetenzen der Erziehungsverantwortlichen zu stärken. Das Familienzentrum bietet mit seinen Angeboten einen verlässlichen und dauerhaften Rahmen für die Unterstützung der Familien im Alltag. Unverzichtbare Voraussetzung dafür ist

- die Vernetzung unterschiedlicher Kooperationspartner, Dienste und Einrichtungen,
- die Zusammenführung von haupt- und ehrenamtlich Engagierten,
- die verbindliche Absprache von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie
- die gesicherte Zuteilung von erforderlichen Ressourcen.

auf der Basis von Kooperationsvereinbarungen und ggf. Verträgen. Flexible, individuelle Angebote auf der einen Seite verlangen auf der anderen Seite ein Höchstmaß an Klarheit und Verbindlichkeit, wenn auf Dauer ein qualitativ hochwertiges und verlässliches Angebot sichergestellt werden soll.

3.3. Aufgabenfelder

Bildung, Betreuung und Erziehung

Der gesetzliche Förderauftrag des Kindergartens besteht in der Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes im Laufe seiner emotionalen, sozialen, körperlichen und geistigen Entwicklung. Der Auftrag des Familienzentrums baut darauf auf. Ein so umfassender und gesetzlich festgeschriebener Auftrag ist nur in enger Kooperation, Abstimmung und Partnerschaft mit den Sorgeberechtigten und Bezugspersonen des Kindes zu erfüllen. Erziehung und Bildung zielen darauf, alle Kinder ohne Unterschied in ihrer Selbsttätigkeit und Selbstwirksamkeit zu fördern und ihre Bedürfnisse nach Bindung, Beziehung und Zugehörigkeit zu stärken. Betreuung meint die Präsenz, Achtsamkeit und Fürsorge, die vom Kind als ein verlässlicher, sicherer und flexibler Rahmen erfahren wird und in dem sich die lebensweltliche Realität des Kindes entfalten kann.

Ein Familienzentrum orientiert sich außerdem an den „best interests of the child“. Das Recht eines Kindes auf Förderung, Beteiligung und Schutz im Prozess seiner Weltaneignung wird von allen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Familienzentren mitgestaltet und verwirklicht.

Die Erfüllung der Aufgaben eines Familienzentrums richtet sich an jedes Kind als Subjekt seiner Lebenswelt, unabhängig von seiner Nationalität, seiner sozialen oder ethnischen Herkunft, seines Geschlechts, oder seiner religiösen Zugehörigkeit. Sie beziehen sich auf die familiären und gesellschaftlichen Verhältnisse und sie umfassen die sozialräumlichen Gegebenheiten und Bedingungen.

Begegnung und Kommunikation

Das Hineinwachsen in die soziale Umwelt, mit Rechten und Pflichten, erfordert regen Austausch mit der Umgebung.

Familienzentren sind als Orte der Begegnung konzipiert worden. In ihnen werden beispielsweise durch Angebote von Elterntreffs, -cafés etc. Erfahrungsräume geschaffen, die Orientierung erleichtern und Persönlichkeit stärken. Familienzentren verstehen sich als Stifter von Begegnung innerhalb des Stadtteils und agieren hierbei interkulturell bzw. interreligiös vermittelnd und verbindend.

Stärkung der Erziehungskompetenz und Familienkompetenz

Kinder haben ein Recht auf ein förderliches Aufwachsen in unserer Gesellschaft. Eltern spielen hierbei die wichtigste Rolle. Daher ist es eine zentrale Aufgabe von Familienzentren, Eltern sowie auch andere wichtige Bezugspersonen in ihrer täglichen Erziehungs- und Familienarbeit zu stärken. In Familienzentren erfahren Sorgeberechtigte und Erziehungspersonen in der direkten Betreuung des Kindes Wertschätzung ihrer Funktion und ihrer

Rolle, Respekt gegenüber ihrer Lebensbewältigung und Verständnis für Fragen, Nöte und Sorgen.

Die Lebensbedingungen von Erwachsenen und Kindern sind in den vergangenen Jahren immer komplexer und unübersichtlicher geworden. Sie bringen für Familien neue Chancen, aber auch neue Herausforderungen vor allem in der Erziehung mit sich. Eltern und Bezugspersonen von Kindern suchen daher in ihrem Familienalltag Orientierung, Bestärkung, Beratung und Hilfe. Damit gewinnen die verschiedenen Elternbildungsangebote in Familienzentren spürbar an Bedeutung. Diese bestärken Eltern in ihrer Erziehungskompetenz, indem sie den respektvollen Umgang mit dem Kind fördern, Anregungen für den Umgang mit schwierigen Situationen geben und die Eltern zur Wahrnehmung ihrer eigenen Bedürfnisse ermutigen. Der Austausch und das gemeinsame Lernen mit anderen Eltern schafft ein besonderes Wir-Gefühl, das meist über einzelne Kurse hinausgeht und Vernetzungen innerhalb der Elternschaft befördert. Eltern, die für ihr Kind und ihre Familie nach Werten und religiöser Orientierung suchen, sollen in einem Familienzentrum Anregung und Ermutigung finden.

Insbesondere dann, wenn sich Familien in benachteiligten und belasteten Lebenslagen befinden, ist (diese) Begleitung, Stärkung und Befähigung besonders wichtig. Die Anliegen können ganz unterschiedliche Lebensbereiche betreffen, wie zum Beispiel Kindergarten und Schule, Wohnen, Arbeit, Gesundheit, Einkommen. Im Familienzentrum werden Antworten auf unterschiedliche Anliegen und Fragen gegeben. Die pädagogischen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter im Familienzentrum verstehen sich als Ansprechpartner von Familien, die selbst begleitend tätig werden, aber auch passgenaue Hilfen anderer Fachkräfte und Dienste vermitteln.

Beratung und Unterstützung

Eltern und Bezugspersonen wünschen sich konkrete Hilfen, um sich bei Konflikten in der Erziehung, Bildung und Betreuung ihrer Kinder sicher und kompetent fühlen zu können.

Eltern und Bezugspersonen erhalten Information zur sozialen, emotionalen, körperlichen und geistigen Entwicklung ihrer Kinder, damit sie besser verstehen, was ihre Kinder jeweils brauchen.

Eltern und Bezugspersonen erfahren mehr über sich selbst, über ihre Erziehungskompetenz, ihr Verhalten im Umgang mit Konflikten und Problemen in der Erziehung, Bildung und Betreuung ihrer Kinder und in der Bewältigung anderer Aufgaben.

Eltern und Bezugspersonen erhalten durch Beratung und Unterstützung ganz konkrete Hilfen, um ihren komplexen Alltag bewältigen und ihrer verantwortungsvollen Rolle gerecht werden zu können. Eltern und Bezugspersonen erfahren auch, dass Erziehung, Bildung und Betreuung, eine gemeinsame Aufgabe ist und keine rein familiäre Angelegenheit darstellt.

Ein Familienzentrum versteht sich demnach als ein Ort der Beratung und Unterstützung, weil es Zugänge zum Hilfesystem eröffnet, vermittelt und bei Bedarf vor Ort Hilfe organisiert. Eine offene Beratung und Unterstützung im Familienzentrum agiert sensibel, frühzeitig, kindorientiert und familienbezogen. Auch in Situationen

der Kindeswohlgefährdung nimmt das Familienzentrum seine Verantwortung und Rolle als wichtiger Akteur im Hilfesystem wahr.

Vernetzung von Angeboten

Aufgrund der Diversifikation sozialer Dienste und der hiermit verbundenen Pluralisierung der Akteure gehört Vernetzung der relevanten sozialen Dienste zum zentralen Aufgabenbereich des Familienzentrums. Anschluss an ergänzende regionale Angebote und lokale Vernetzung mit anderen Diensten im Einzugsgebiet sind unabdingbar. Die Abstimmung mit den sozialen Diensten der Kommune führen zur Weiterentwicklung des Sozialraums. Ihrem Selbstverständnis nach setzen Familienzentren Impulse zu Aktivierung und Gestaltung des Gemeinwesens.

Aktivierung und Netzwerkbildung

Ein Familienzentrum lebt von der Aktivität, die nach innen *und* nach außen wirkt und Raum greift. Was Eltern und Bezugspersonen insbesondere stärkt ist die Erfahrung, dass Erziehungs- und Familienarbeit keine isolierte sondern eine gemeinschaftliche Aufgabe und Herausforderung ist. Gerade in einer als unübersichtlich einzustufenden Gesellschaft, bieten Netzwerke ausgehend vom Familienzentrum wichtige Knotenpunkte der Orientierung, der gegenseitigen Unterstützung und der Vergemeinschaftung. Ein Familienzentrum öffnet sich daher für unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse, die von Eltern und Familien im sozialen Raum initiiert, angeregt, gebraucht oder bereits verwirklicht werden. Eltern und Bezugspersonen erfahren so, dass ihre Aktivität Kreise zieht, dass sie etwas bewirken können, was der

Gemeinschaft dient, Solidarität schafft und zugleich nachhaltig ist. Selbsthilfe und Selbstorganisation verfolgt dabei zwei wesentliche Aspekte: Die Freude am Tun für sich selbst *und* für andere. Ein in Elterninitiative betriebenes Cafe, eine Spiel- und Krabbelgruppe, ein Geschwistertreff, die Selbsthilfeaktivität von Eltern mit chronisch kranken, geistig, seelisch und körperlich behinderten Kindern, der Vaterkochkurs, die Mütterberatung oder die Fahrradwerkstatt sind Beispiele.

Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements

Ehrenamtliches Engagement ist eine wichtige Bereicherung des Angebotes ‚Familienzentrum‘. Hierdurch wird eine Vielfalt lebensnaher Aktivitäten ermöglicht, indem unter anderem der generationenübergreifende Erfahrungsaustausch gefördert wird. Die Einbindung ehrenamtlicher Helfer orientiert sich an den Fähigkeiten und Kompetenzen der Personen, so dass ein gelungenes Miteinander garantiert ist.

4. Qualitätssicherung in und durch Familienzentren

Familienzentren tragen zur Innovation bei, d.h. sie werten das familienpolitische Profil einer Kommune auf - insofern gilt: Durch Familienzentren kommt eine neue Qualität in die Kommune.

Aber gleichzeitig gilt die Forderung: Die Qualität muss stimmen! Die Frage nach der Qualität im Familienzentrum ist die unverzichtbare Vorbedingung, damit das Familienzentrum zum Erfolgsmodell werden kann. Beides verlangt also besondere Aufmerksamkeit.

4.1. Ressourcen

Zur Erfüllung der Aufgaben, die über den Auftrag des Kindergartens hinausgehen, sind zusätzliche Ressourcen notwendig.

Mitarbeiter(innen)

Die pädagogischen Mitarbeiter(innen) in einem Familienzentrum müssen eine Ausbildung zum Erzieher/zur Erzieherin und darüber hinaus eine Zusatzqualifikation besitzen. Die Qualifikation zum/zur Kinderpfleger(in) erscheint angesichts des komplexen Aufgabenfeldes nicht ausreichend. Für die Mitarbeiter(innen) besteht ein besonderer Fortbildungsbedarf im Bereich interkulturelle Kompetenz, Gesundheitsförderung, Kinderschutz, systemisches Denken, Beratung von Eltern und Methoden der Erwachsenenbildung. Außerdem müssen sie die Möglichkeit haben, Gruppen- bzw. Teamsupervision in Anspruch zu nehmen.

Neben den pädagogischen Mitarbeiter(innen) werden Mitarbeiter(innen) im Bereich der Hauswirtschaft, Verwaltung, Reinigung, Hausmeistertätigkeiten und für Vertretung benötigt.

Raumangebot

Es müssen Räume entsprechend der jeweiligen Betriebs- und Betreuungsformen vorhanden sein. Notwendig sind außerdem Räume für Aktivitäten und Angebote von und für Eltern wie Beratungsgespräche, Elternkurse, Eltern-Kind-Spielgruppen, aber auch offene Betreuungs- und Bildungsangebote wie Hausaufgabenbetreuung oder Therapieangebote.

4.2. Träger und Leitung

Trägerschaft

Vor dem Hintergrund der Armutsstudie der Diözese Rottenburg-Stuttgart und des Diözesancaritasverbandes ist es ein Gebot der sozialpolitischen Verantwortung, Familienzentren in diesen größeren Zusammenhang zu stellen. Katholische Familienzentren auf der Basis eines Kindergartens haben die besondere Chance bei der Bereitstellung ihrer Angebote auf die Zusammenarbeit zum einen mit der lokalen Kirchengemeinde und zum andern mit den Caritasregionen und katholischen Bildungswerken vor Ort zurückgreifen zu können.

Geeignet ist für Familienzentren eine Trägerform, die Kompetenzen und Ressourcen in optimaler Form bündelt und steuert. In der Verantwortung des Trägers liegen insbesondere die Mitwirkung an der Bedarfsplanung im Sozialraum, die strategische Steuerung des Familienzentrums und seiner Angebote und die Lobbyarbeit für Familien.

Trägervertreter(innen) benötigen Kompetenzen in den Bereichen Qualitätsmanagement, sowie Zugänge und Grundwissen in allen Tätigkeitsfeldern des Familienzentrums und der Familienpolitik. Darüber hinaus ist Know-how im Bereich Personalführung unabdingbar. Die Trägerverantwortlichen sollten sich regelmäßig fortbilden.

Leitung

Die Leitung eines Familienzentrums muss in angemessener Form freigestellt sein. Die Qualifikationsvoraussetzung für diese Stelle sollte ein Fachhochschul- oder Hochschulabschluss im Bereich Sozialpädagogik bzw. ein vergleichbarer Bildungsabschluss sein. Die Leitungsbesetzung ist auch mit einer erfahrenen Kindergartenleitung mit qualifizierter Zusatzausbildung möglich. Die Leitung benötigt zum einen Kompetenzen in den Bereichen Grundlagen der sozialen Arbeit, Gemeinwesenarbeit, Vernetzung und Kooperation sowie der Erwachsenenbildung. Kompetenzen in Personalführung, Qualitätsmanagement sowie betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind unabdingbar. Eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung in den Bereichen interkulturelle Kompetenz, Gesundheitsförderung, Kinderschutz, Systemisches Denken, Beratungsmethoden, Erwachsenenbildung ist erforderlich. Eine regelmäßige Supervision wird empfohlen. Die Leitung kann als Gesamtleitung wahrgenommen werden. Bei einer bestimmten Größe der Organisationseinheiten ist die Delegation der Leitung auf die Teilbereiche Kindergarten und Familienzentrum denkbar. Die Entscheidung liegt im Ermessen der Verantwortlichen vor Ort.