

Transkript zum Podcast „Auf’n Kaffee im KiFaZ“
Erscheinungsdatum: 07.10.2022

Folge 4: Organisationsentwicklung
Organisationen und Fundamente im Kinder- und Familienzentrum

Die vierte Folge unseres Podcasts „Auf’n Kaffee im KiFaZ“ handelt von der Organisationsentwicklung in einem Kinder- und Familienzentrum. Tanja Holl, KiFaZ-Koordinatorin für vier Einrichtungen in kirchlicher und städtischer Trägerschaft in Sindelfingen und Sarah Witt, Kita-Leiterin und KiFaZ-Koordinatorin in Freiburg geben Einblicke und Impulse, wie man eine ganze Organisation weiterentwickelt, Fundamente setzt und welche Pfeiler sich als tragbar erweisen.

Es handelt sich bei dem folgenden Text um ein Transkript zu der Podcastfolge, welches aus Gründen der Lesbarkeit leicht verändert wurde.

Zitat Sarah Witt: „Ich denke nicht so gerne in zusätzlich, sondern in anders. Mein Blick hat sich etwas verändert. Wir haben zusätzlich zu den Kindern noch mal mehr das Gesamtsystem, das System der Familie, das System im Sozialraum und von uns intern, unseres Teams und des Trägers in den Blick genommen. Und die Kommunikation ist auf allen Ebenen bewusster und auch mehr geworden.“

Zitat Tanja Holl: „Ja, ich würde sagen, leicht war tatsächlich von Anfang an, diese Sinnhaftigkeit an der Arbeit als Familienzentrum zu erkennen. Die Schwierigkeit, würde ich sagen, besteht in meinen Augen darin, das Gleichgewicht zwischen den vorhandenen Ressourcen auf der einen Seite, und aber dieser großen Vision, die man so mit Begeisterung verfolgt, einfach herzustellen und die dann auch zu halten.“

Stefanie Schuster: „Herzlich willkommen, liebe Hörerinnen und Hörer, zu einer weiteren Folge unseres Podcasts „Auf’n Kaffee im KiFaZ – Wie aus Kindertageseinrichtungen Kinder- und Familienzentren werden“. Mein Name ist Stefanie Schuster und ich freue mich, dass sie eingeschaltet haben.“

Wer immer sich auf den Weg macht, um aus einer Kindertageseinrichtung ein Kinder- und Familienzentrum zu machen, der hat ein lohnenswertes Ziel vor Augen. Das zeigen die vielen guten Beispiele. Doch sie zeigen auch: Eine bestehende Institution umzubauen, ist keine Kleinigkeit. Selbst wenn alle Beteiligten total motiviert sind und richtig Lust darauf haben, Familien stärker einzubinden und sich in ihrem Sozialraum solide und mit System zu vernetzen. Es gilt, einen Plan und Qualitätskriterien aufzustellen und diese auch regelmäßig zu überprüfen. Wahrscheinlich muss man auch Rollen und Aufgaben neu sortieren und Fortbildungen organisieren, vielleicht sogar noch Zweifelnde überzeugen. Das alles kann einen entmutigen, sagen die beiden Expertinnen, die ich heute zum Gespräch gebeten habe, muss es aber nicht. Unsere Expertinnen sind Tanja Holl, KiFaZ-Koordinatorin für vier Einrichtungen in kirchlicher und städtischer Trägerschaft in Sindelfingen, und Sarah Witt, Kita-Leiterin und KiFaZ-Koordinatorin in Freiburg.

Mit ihnen werde ich darüber reden, wie man eine ganze Organisation weiterentwickelt, wie man die Fundamente für ein Kinder- und Familienzentrum setzt und welche Pfeiler sich als tragfähig erweisen.

Guten Tag Frau Holl und guten Tag Frau Witt. Gestatten Sie, dass ich mit der Küche beginne. Frau Holl, steht Ihr Kaffee schon bereit?“

Tanja Holl: „Ja, Kaffee steht für sehr viele Menschen, ja, für einen Genussmoment, für eine kleine Auszeit, für einen Moment des Durchatmens im oft so stressigen Alltag und daher natürlich gehört ein guter Kaffee im Familienzentrum immer zum Angebot.“

Stefanie Schuster: „Und guten Tag, Frau Witt.“

Sarah Witt: „Guten Tag. Als Türöffner und Grundlage für ein gutes Gespräch ist auch bei mir immer eine Tasse Kaffee oder Tee zu haben.“

Stefanie Schuster: „Frau Witt, würden Sie kurz berichten, welches Kinder- und Familienzentrum Sie leiten und seit wann?“

Sarah Witt: „Ich bin Leiterin der Kita Sprungbrett in Freiburg und seit Anfang 2020 sind wir im Landesförderprogramm zur Weiterentwicklung von der Kita zum Kinder- und Familienzentrum und das leite ich dann mit.“

Stefanie Schuster: „Und Sie, Frau Holl: Was ist Ihre Aufgabe in Ihren Kinder- und Familienzentren?“

Tanja Holl: „Ja, ich bin Koordinatorin der Sindelfinger Familienzentren. Es sind insgesamt vier Einrichtungen, die ich da im Rahmen der Koordinatorinnenrolle begleite.“

Stefanie Schuster: „Sie haben beide schon reichlich Erfahrung gesammelt mit der Arbeit im Kinder- und Familienzentrum. Sie kennen also Ihre KiFaZe aus dem Effeff, haben sie aufgebaut, mitentwickelt und sind noch daran. Welche Grundvoraussetzungen braucht man, um eine Kindertageseinrichtung zu einem Kinder- und Familienzentrum weiterzuentwickeln? Oder um in dem eingangs erwähnten Haus-Bild zu bleiben: Welche Pläne muss man vor dem Baubeginn zeichnen?“

Tanja Holl: „Von Anfang an ist es ganz wichtig, dass alle Entscheidungsträger gut im Boot sind, der Träger muss da einfach wirklich auch das Interesse haben, da zu begleiten in der Weiterentwicklung. Man braucht auch ein hoch engagiertes Team, das gerne an dieser Vision Familienzentrum teilnehmen möchte. Natürlich geht's dann darum, sich die Fragen zu stellen, warum entscheiden wir uns für diesen Weg? Wie könnte der aussehen? Welche Institutionen gibt es schon vor Ort? Welche möglichen Kooperationspartner möchten wir einbeziehen? Und natürlich auch: Welche Bedarfe sind es denn, auf die wir als Familienzentrum gerne reagieren möchten? Da gilt es auch dann die Elternschaft mit ins Boot zu holen und aus all diesen Gesprächspartnern und beteiligten Menschen das Ziel zu formulieren und sich auf den Weg zu machen.“

Stefanie Schuster: „War das bei Ihnen auch so, Frau Witt?“

Sarah Witt: „Grundsätzlich war das bei uns auch so. Die verschiedenen Punkte, die Frau Holl erwähnt hat, haben natürlich auch bei uns eine Rolle gespielt. Ich würde sagen, für mich war das Wichtigste, dass ich Menschen um mich herum hatte und habe, mit denen ich meine Visionen teilen kann. Da spielt das Team einfach eine wahnsinnig große Rolle. Das Team, mit seiner offenen Haltung, mit der Lust, sich auf den Weg zu begeben und auch Menschen beim Träger, die meine Visionen mitgehen möchten.“

Stefanie Schuster: „Ganz langsam also, zum Mitschreiben: Welche Pfeiler muss man als Erstes in den

Boden rammen, um das Fundament draufsetzen zu können?“

Sarah Witt: „Ich denke, hier gibt es kein Patentrezept, das für alle gilt. Für uns waren die ersten wichtigen Pfeiler zum einen die Motivation im Team und die Lust, sich auf diesen Weg zu begeben. Und zum anderen auch ganz wichtig der Rückhalt durch den Träger sowohl inhaltlich als auch strukturell.“

Stefanie Schuster: „Im Zentrum steht bei Ihnen auch das Team. Darüber haben wir schon einmal eine ganze Folge lang gesprochen, aber genauso wichtig sind natürlich die Zielsetzung und die Qualitätskriterien. Wer gibt die eigentlich vor, Frau Holl? Oder muss man die für sich selber formulieren?“

Tanja Holl: „Im Grundsatz ist ganz klar: Das Familienzentrum nimmt die ganze Familie in den Blick, also schaut sozusagen über den Kita-Tellerrand hinaus. Die Arbeit in unseren Familienzentren und auch in den meisten anderen, würde ich sagen, steht auf vier Säulen, Bildung, Beratung, Betreuung und Begegnung. Meine Kolleginnen und Kollegen fügen immer ganz gerne noch das fünfte B von Begeisterung dazu. Das haben wir gerade ja auch schon von Sarah Witt gehört und gemeinsam leitet man dann aus diesen Säulen die Ziele im Detail ab. Also jede Einrichtung definiert da ihre Ziele und Qualitätsmerkmale nochmal im Detail selbst.“

Stefanie Schuster: „Jeder Plan ist aber nur so gut, wie seine Umsetzung. Wie werden Ziele und Qualitätskriterien überprüft?“

Tanja Holl: „Ja, in Baden-Württemberg ist es so, dass es keine allgemeine Zertifizierung aller Familienzentren gibt, wie das in anderen Bundesländern zum Teil der Fall ist. Das bietet natürlich auch die große Chance, dass sich jedes Familienzentrum auf den eigenen Weg machen kann. Unserer Erfahrung nach ist es so, dass es immer gut ist, wenn es jemanden im Haus gibt, der sozusagen den Hut des Familienzentrums aufhat und einfach den roten Faden in der Hand behält, sich kümmert und immer wieder rückfragt: Wo stehen wir da gerade in unserem Plan und welche nächsten Schritte der Umsetzung sind jetzt angesagt.“

Stefanie Schuster: „Frau Witt, wie überprüfen Sie die Qualitätskriterien zur Einrichtung eines Kinder- und Familienzentrums?“

Sarah Witt: „Teamintern überprüfen wir die Ziele und die Qualitätskriterien regelmäßig anhand unseres Meilensteine-Plans. Zusätzlich finden dreimal jährlich Jour fixe mit der Steuerungsgruppe statt. In der Steuerungsgruppe sind neben mir meine Stellvertreterin, der Sachgebietsleiter und die Fachberaterin. Je nach Bedarf werden dann noch weitere Personen eingeladen, zum Beispiel aus dem Bereich Finanzen. Dort schauen wir uns den Ist-Stand an und die Ziele und überarbeiten gegebenenfalls die weitere Planung. Ebenfalls zur Überprüfung auf unserem Weg der Weiterentwicklung ist uns die Vor-Ort-Beratung eine große Hilfe, die wir über die DKJS beantragen konnten. Mit ihr sind wir auch regelmäßig im Gespräch, um unseren Weg zu überprüfen und zu schauen, was sind die nächsten kleinen Schritte, die wir gehen können. Uns ist dabei wichtig, die sich immer wieder verändernden Rahmenbedingungen und Bedarfe aufzugreifen und in den Prozess zu integrieren. Das beste Beispiel dafür, wie wichtig diese Flexibilität und das prozessorientierte Arbeiten ist, waren sicherlich die letzten Jahre.“

Stefanie Schuster: „Und welcher Schritt davon war am leichtesten umzusetzen und welcher am schwersten? Das wüsste ich gerne von Ihnen beiden.“

Sarah Witt: „Ja, für uns war es am leichtesten, unsere beiden Grundpfeiler zu setzen. Unser Team zeichnet sich generell durch eine große Offenheit aus und durch die Lust, Neues auszuprobieren. Das merkt man an

vielen Stellen bei uns in der Alltagsgestaltung. Der Träger kam damals auf uns zu, nicht mit der Erwartungshaltung, sondern tatsächlich mit dem Angebot, uns auf dem Weg zum Familienzentrum zu unterstützen. Die Tatsache, dass Seiten des Trägers kein Druck dahinterstand, hat auch die Offenheit und Motivation im Team weiter gefördert, was dann wiederum das Vertrauen des Trägers in uns gestärkt hat. Ich denke, das waren tatsächlich ideale Startvoraussetzungen für uns.“

Stefanie Schuster: „Und wie war das bei Ihnen, Frau Holl?“

Tanja Holl: „Ja, ich würde sagen: leicht. Weil tatsächlich von Anfang an diese Sinnhaftigkeit von der Arbeit als Familienzentrum zu erkennen war. Die Schwierigkeit, würde ich sagen, besteht in meinen Augen darin, das Gleichgewicht zwischen den vorhandenen Ressourcen auf der einen Seite und aber dieser großen Vision, die man so mit Begeisterung verfolgt, einfach herzustellen und die dann auch zu halten.“

Sarah Witt: „Die größte Schwierigkeit für uns war und ist es, denke ich, bei aller Unterschiedlichkeit der Familien sicherzustellen, dass alle die Möglichkeit haben und auch wahrnehmen, sich einbringen zu können. Hier suchen wir immer wieder nach weiteren Begegnungsmöglichkeiten, bei denen wir Bedarf und Wünsche erfahren können von den unterschiedlichen Familien.“

Stefanie Schuster: „Gab es auch schon bestehende Kooperationen, die Sie denn ausbauen konnten auf Ihrem Weg zum Kinder- und Familienzentrum?“

Tanja Holl: „Bei uns gab es zum Startpunkt des Projektes eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Heilpädagog:innen, Logopäd:innen und Mitarbeiter:innen des kommunalen sozialen Dienstes. Erst durch das Projekt wurde aber bei uns das Bewusstsein für die Wichtigkeit und den Mehrwert dieser und auch weiterer Kooperation gestärkt. Darüber hinaus konnten wir bei uns insbesondere aufbauen auf unserer ressourcenorientierten und vorurteilsbewussten Haltung im Team und den inklusiven Ansätzen, die schon seit vielen Jahren in unserer Kita gelebt werden.“

Stefanie Schuster: „Haben Sie dafür auch für diesen Umbau zum Kinder- und Familienzentrum noch zusätzliche Starthilfen bekommen, um in diesen Entwicklungsprozess einzusteigen?“

Sarah Witt: „Natürlich hat unsere Fachberaterin uns insbesondere in der ersten Zeit da sehr gut begleitet und auch mit vielen Informationen versorgt. Zusätzlich habe ich die verschiedenen Angebote der DKJS als sehr hilfreich erlebt, die Netzwerktreffen, die KiFaZ-Cafés, die Vor-Ort-Beratung, die Publikation und – für mich besonders hervorzuheben – die Fortbildungsreihe für Leitende und Koordinierende. Dort bekommt man fachlichen Input, hat Raum für Austausch, kann sich informieren, individuell beraten lassen. Es ist auch wie eine Ideenbörse für mich ganz oft.“

Stefanie Schuster: „Frau Witt, Sie haben jetzt schon erwähnt, dass es auch Weiterbildungen gab, aber wie viel zusätzliche Arbeit mussten Sie investieren, um wirklich zum Kinder- und Familienzentrum zu werden? Können Sie das beziffern oder thematisch eingrenzen? Mussten sie auch die Kommunikation mit Team und Eltern noch mal ausbauen?“

Sarah Witt: „Mit der Kommunikation haben Sie schon den ganz entscheidenden Punkt angesprochen. Ich denke nicht so gerne in zusätzlich, sondern in anders. Mein Blick hat sich etwas verändert. Wir haben zusätzlich zu den Kindern noch mal mehr das Gesamtsystem, das System der Familie, das System im Sozialraum, das System von uns intern, des Teams und Trägers in den Blick genommen und die Kommunikation ist auf allen Ebenen bewusster und auch mehr geworden.“

Stefanie Schuster: „Frau Holl, jetzt frage ich Sie ja mal, weil Sie vier verschiedene Einrichtungen koordinieren. Gibt es den einen Bauplan, der für alle Kindertageseinrichtungen in diesem Umbauprozess gleich aussieht? Wo liegen beispielsweise bei den Häusern, in denen Sie tätig sind, die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede in der Weiterentwicklung?“

Tanja Holl: „Natürlich unterscheiden sich die Häuser schon von Grund auf in Größe, Betreuungsform, Sozialraum, mit ihrer Klientel. Und darauf wird dann in der Gestaltung vom Angebot des Familienzentrums natürlich auch individuell eingegangen. Es ist immer wieder ganz wunderbar, dass die Kolleg:innen in den Familienzentren sich darauf einlassen können, auch an der Organisationsschraube zu drehen und somit auch die Rahmenbedingungen des Bauplans, wie Sie sagen, so ein bisschen nachjustieren. Zum Beispiel agiert eines unserer Familienzentren im Tandem aus zwei Einrichtungen, also Kita und Hort und kann somit einfach das Angebot nochmal einer breiteren Klientel zur Verfügung stellen. Die Familien bekommen so einfach auch nochmal ein einrichtungsübergreifendes Netzwerk. Und in dem Rahmen findet zum Beispiel das Atelier der kleinen und großen Künstler statt, da arbeiten Groß und Klein an mobilen Staffeleien im Grünen, gemeinsam und eben auch pädagogisch begleitet. Wenn es darum geht, sich mit Kunst auseinander zu setzen, sind beispielsweise die Termine immer unglaublich schnell und weit im Voraus ausgebucht. In einem anderen Familienzentrum wird stark auf den Bedarf der Familien an wiederkehrenden Angeboten reagiert. Das ist eins der Familienzentren, wo sehr geringe Mobilität bei den Familien im Alltag möglich ist, und so finden Angebote wirklich in regelmäßigem Turnus wöchentlich statt. Da ist zum Beispiel ein Fußballangebot seit Jahren dabei, bei dem wohnortnah, niederschwellig und ohne diese Verpflichtung von Spielen am Wochenende oder dem Druck der Leistung einfach gemeinsam Sport gemacht werden kann. Bei wiederum einem anderen Familienzentrum ist aus meiner Sicht besonders, dass es innerhalb der Kita drei Standorte gibt. Dies gilt es unter einen Hut zu bekommen. Da konnte man vor kurzem nochmal Räume akquirieren, um diese drei Standorte zu verbinden. Und damit ist es auch einfacher geworden, dort als Begegnungsmittelpunkt immer mal wieder den von Ihnen angesprochenen guten Kaffee zu bekommen. Da haben wir gerade noch mal viel nachjustieren können. Unser jüngstes Familienzentrum unterscheidet sich zum Beispiel von den anderen durch den Umgang mit Freistellungen. Bei uns ist es normalerweise so, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines KiFaZes bei einer Person mit zehn Prozent Freistellung ausgestattet werden, sodass diese Person diesen Hut „Familienzentrum“ im Alltag aufhaben kann. In diesem besonderen Familienzentrum hat man sich aber dafür entschieden, dass dieser Hut geteilt wird und es aus jeder Altersgruppe, also von der Krippe bis zum Hort, jeweils eine zuständige Person gibt, die dann die Themen des Familienzentrums im Blick behält. Bei aller Individualität, die ich jetzt schon so beschrieben habe, war es uns aber wichtig, dass es einen gemeinsamen Nenner, einen Konsens gibt. Und wir haben aus diesem Grund eine gemeinsame Konzeption für die Sindelfinger Familienzentren erarbeitet, dabei die Qualitätsmerkmale und Ziele definiert und für uns ausformuliert: wo Familienzentrum Sindelfingen draufsteht, ist auch garantiert das und das drin!“

Stefanie Schuster: „Die Einrichtungen, die Sie beraten, Frau Holl, befinden sich sogar in unterschiedlicher Trägerschaft. Die Stadt Sindelfingen und die Kirche haben da ein gemeinsames Modell entwickelt. Wie kam es dazu?“

Tanja Holl: „Ja, der Weg der Familienzentren in Sindelfingen hat schon 2013 begonnen, in dem die Leitung des Hauses der Familie, also der Familienbildungsstätte in Sindelfingen, auf die Stadt als kommunalen Kitaträger zugegangen ist. Und man hat dann gemeinsam überlegt: Welche Antwort könnte es denn geben, auf die sich so verändernden Bedarfe von Familien und von Gesellschaft allgemein? Und in dem gemeinsamen Kooperationsprojekt Sindelfinger Familienzentren haben sich daraufhin drei Kitas auf den Weg zum Familienzentrum gemacht, begleitet durch das Haus der Familie und eben mit einer Koordination in Form einer 60-Prozent-Stelle. Wir nennen das den Sindelfinger Weg, weil es ja doch nicht so alltäglich,

sondern was Besonderes ist und aus unserer Sicht eine große Chance, im Rahmen dieser Kooperation die Kompetenzen aus 50 Jahren Familienbildung und der großartigen pädagogischen Praxis in den Kitas gebündelt werden können.“

Stefanie Schuster: „Bedeutet das, dass Ihre Koordinationstätigkeit aus einem gemeinsamen Säckel finanziert wird?“

Tanja Holl: „Ja, es ist tatsächlich so, dass der Gemeinderat der Stadt Sindelfingen von Anfang an ein sehr großer Unterstützer unseres Kooperationsprojektes war und es wurde ein Gesamtbudget inklusive der personellen Mittel für die Koordination mit diesen 60 Prozent beschlossen.“

Stefanie Schuster: „Worin genau besteht Ihre Koordinatorinnenarbeit, Frau Holl? Wie decken Sie Ihre vier unterschiedlichen KiFaZe ab?“

Tanja Holl: „Meine Rolle als Koordinatorin ist natürlich, die Fäden in der Hand zu halten, Verbindungen zu schaffen im Rahmen von der Gestaltung, von dem bedarfsgerechten Angebot in jedem Haus. Dazu kommt natürlich ganz viel Organisatorisches, was dann bei meiner Stelle zusammenläuft, von Bedarfsanalyse, Referentensuche über Honorarverträge und Flyergestaltung bis hin zur Pressearbeit – und natürlich auch die inhaltliche Begleitung der Teams zum Thema Familienzentrum. So kommt ein ganz bunter Blumenstrauß an Tätigkeiten zusammen, würde ich sagen. Ich sehe mich nicht einfach als Unterstützung für die Teams der Familienzentren und als Impulsgeberin, die manchmal hoffentlich einen wertvollen Außenblick einbringen kann. Ich habe als Koordinatorin einfach in dem Rahmen die Möglichkeit, auch gute Strukturen für Gespräche und so weiter für die Kolleginnen und Kollegen zu schaffen. Dabei ist es wichtig und immer wieder auch eine Herausforderung, alle vier Familienzentren gleich im Blick zu haben.“

Stefanie Schuster: „Frau Witt, Sie müssen dagegen wahrscheinlich ständig in den Spagat gehen, weil Sie einerseits ganz normal die Leiterin Ihrer Einrichtung sind, aber andererseits immer noch diese Koordinationstätigkeit, diese Kooperationen zu den Netzwerken aufrechterhalten und anstoßen müssen. Welche Aufgaben gehen in diesem Bereich eigentlich für Sie über die reine Kita-Leitung hinaus? Welche haben Sie da zusätzlich übernommen?“

Sarah Witt: „Ich glaube, vom Gefühl bin ich vorher mehr in den Spagat gegangen, weil es jetzt endlich einen Namen für meine Arbeit gibt. Also, ich glaube, dass sich mit unserem Startpunkt gar nicht grundlegend so viel verändert hat, sondern, dass wir unsere Kooperationen vor allem bewusster in den Fokus stellen konnten, weil es plötzlich mit zu unseren Aufgaben gehörte, mehr zu kooperieren, mehr die Eltern zu unterstützen. Das ist tatsächlich was, was eigentlich für mich, und ich glaube auch für die Fachkräfte im Team, zu mehr Zufriedenheit geführt hat und gar nicht zu dem Gefühl zusätzliche Aufgaben übernehmen zu müssen. Generell ist es so, dass sich meine Aufgaben nicht in zwei Teile trennen lassen. Das ist auch gar nicht unser Ziel. Wir wollen ja hier keine Parallelwelt erschaffen: Auf der einen Seite die Kita und auf der anderen Seite das Familienzentrum. Sondern wir verstehen uns als ein Haus, in dem die Bedarfe der Kinder und ihrer Familien im Mittelpunkt stehen. So soll ein Mehrwert für alle Beteiligten entstehen und ich denke, das ist auch in vielen Teilen schon spürbar. Aber natürlich: Die Zeit, die ich in den Aufbau und die Pflege von Kooperationen, in den Austausch mit allen Beteiligten investiere, die hat sich schon deutlich intensiviert. Aber es macht Spaß!“

Stefanie Schuster: „Wurde auch Ihr Stundenbudget dafür aufgestockt?“

Sarah Witt: „Im Rahmen der Projektförderung erhalte ich zusätzliche Freistellungsprozente, darüber hinaus bin ich auch mit dem Träger immer wieder im Austausch, wenn es darum geht, wo stehen wir

gerade, was brauchen wir.“

Stefanie Schuster: „Nun haben Sie, Frau Witt, ja die Möglichkeit, Ihre eigenen Vorstellungen quasi eins zu eins umzusetzen. Als Leiterin der Einrichtung sind Sie ja Herrin der Lage, aber bekommen Sie mitunter auch professionelle Beratung, Unterstützung, Rückhalt?“

Sarah Witt: „Ich habe schon auch einen Rahmen, in dem ich mich bewegen kann und der mich aber auch hält, das ist auch Rückhalt. Und in dem Sinne bekomme ich Rückhalt durch meinen Träger, Rückhalt und Beratung, insbesondere hier durch die Fachberaterin, den Sachgebietsleiter, die Abteilungs- und die Amtsleitung. Die Angebote von der DKJS, die ich vorhin schon mal kurz erwähnt habe, sind für mich auch eine tolle Möglichkeit, Beratung zu erhalten und eben auch Ideen aufzugreifen, weiterzuentwickeln und eigenes da draus zu machen. Was für mich persönlich ganz wichtig ist: Ich habe mir ein Netzwerk mit mir beruflich nahestehenden Reflexionspartner:innen aufgebaut, mit denen ich zu unterschiedlichen Fragen im Austausch bin und wo ich mir auch Rat einhole. Das ist für mich eine ganz, ganz wichtige Unterstützung.“

Stefanie Schuster: „Frau Holl, Sie dagegen gehen quasi von Einrichtung zu Einrichtung. Sitzen Sie der Gerechtigkeit halber zwischen allen Stühlen, wenn Sie alle KiFaZe koordinieren?“

Tanja Holl: „Also, ich bin mit meinem Büro im Haus der Familie, in der Stadtmitte ganz zentral verortet, gehe aber wirklich sehr gerne einfach in die jeweiligen Familienzentren und versuche, diesen Spagat, die Besonderheiten der Häuser und ihren jeweiligen Unterstützungsbedarf auch wahrzunehmen und zu begleiten. Es fühlt sich tatsächlich nicht so an, als würde ich zwischen den Stühlen sitzen, aber munter zwischen ihnen hin und her hüpfen. Den kurzen Moment des Kontakts, den halte ich schon für sehr wichtig, um auch Teil des Teams zu sein, damit einfach die Kolleginnen und Kollegen vor Ort wissen, mit wem haben sie es da zu tun und mich auch als Gesprächspartnerin wahrnehmen, das ist mir schon sehr wichtig.“

Stefanie Schuster: „Das bedeutet also, dass die vier KiFaZe sich auch untereinander abstimmen und miteinander kommunizieren. Wie haben Sie das geschafft? Mussten Sie da auch erst Strukturen einrichten?“

Tanja Holl: „Ja, ganz klar, es ist natürlich wirklich wichtig, dass die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig, auch im Rahmen von verschiedenen Formaten, die Möglichkeit zum Austausch haben. Wir haben deshalb Gesamttreffen, die regelmäßig stattfinden, bei denen eben jeweils eine Delegation aus den Familienzentren dabei ist, wo auch inhaltlich gearbeitet wird und eben der Austausch stattfindet. Es gibt darüber hinaus Quali-Treffen, zu denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Familienzentren eingeladen sind. Das ist wirklich auch ein wunderbares Angebot und die Kolleginnen und Kollegen wissen wirklich auch, sie können jederzeit den Telefonhörer in die Hand nehmen und mal in einem der Häuser anrufen und da mal ins Gespräch gehen, um nachzufragen, wie macht ihr denn das vielleicht? Habt ihr da eine Idee? Das ist sehr wertvoll. Das wird mir auch immer wieder zurückgespiegelt.“

Stefanie Schuster: „Gibt es da vielleicht schon Hintergrundpapiere, die sie sich untereinander reichen können, quasi ein Best Practice? Oder entwickeln Sie so was erst? Gibt es Modelle, auf die Sie zurückgreifen können, Frau Holl?“

Tanja Holl: „Also es ist natürlich so, dass man jederzeit auch von den Erfahrungen anderer gut profitieren kann. Das ist uns auch sehr bewusst. Deshalb ist Teil der Gesamttreffen und auch der Quali-Treffen immer auch dieser Austausch, was lief gerade aktuell bei uns, auf was können wir einfach verweisen, was so diesen Mehrwert wirklich ganz deutlich hat spüren lassen, was sind so die praktischen Beispiele von jedem Haus. Wir haben aber auch gemeinsam mit allen Häusern einen Methodenordner entwickelt, auf den die

Kolleginnen und Kollegen im Alltag jederzeit zurückgreifen können, bei denen es dann eben auch um Formulare geht oder um Methoden für den Umgang mit Eltern, mit Kindern, wo Fragebögen drin sind und so weiter. So, dass man da wirklich einfach Zeit im Alltag sparen kann in der Vorbereitung. Das ist auch einer der Schätze, der sich mittlerweile über die Jahre so entwickelt hat, der jederzeit weiter wachsen darf und auch soll.“

Stefanie Schuster: „Frau Witt, wenn man das so hört, was Frau Holl berichtet vor dieser wachsenden Ordnung, ist das auch was, was in Ihrer Rückfallebene entsteht unter Ihren Kolleg:innen, in Ihrem Netzwerk?“

Sarah Witt: „Natürlich wird auch unser Repertoire immer größer an Sachen, die wir selber gemacht haben, Sachen, die mal als Idee entstanden sind und noch nicht umgesetzt wurden aus verschiedenen Gründen. Auch in der Vernetzung mit anderen, die wir noch aufgreifen können, wenn wir das wollen. Ich denke, so strukturiert, wie das jetzt die Frau Holl von Sindelfingen berichtet, ist es bei uns nicht – einfach aufgrund der Tatsache, dass wir eine ganz andere Grundstruktur haben, was für uns so eine Netzwerkverknüpfung ist, wo wir sagen: Das ist für uns ein unheimlich großer Mehrwert, ich habe es vorhin schon kurz angedeutet, sind die verschiedenen Beratungsangebote bei uns vor Ort, die eine große Rolle spielen. Das ist zum einen der „Wegweiser Bildung“ einmal im Monat, aber auch die „Frühen Hilfen“, die einmal die Woche kommen. Da ist eine sehr enge Kooperation entstanden, auf die wir zurückgreifen können, die uns entlastet, die so einen großen Mehrwert darstellt. Wir haben dadurch eine Person mit einem anderen Fachwissen und einem anderen Erfahrungsschatz, die wir hinzuziehen können, wenn wir so an unsere Grenzen kommen oder auch einfach neue Impulse brauchen. Und auch auf der Ebene der Eltern: Es ist so, dass sich das immer mehr rumspricht, dass man eben diese Sprechstunde gut nutzen kann und da ein Mehrwert drin liegt. Wir bekommen immer öfter mit, wie sich die Eltern davon berichten und die Empfehlung weitergeben. Das freut uns und erleichtert uns wiederum die Vernetzung.“

Stefanie Schuster: „Also, Sie können schon auf ein erfolgreich gebautes Netzwerk blicken und sich darüber mit Recht freuen. Was war denn in dieser Zeit der Weiterentwicklung Ihres Kinder- und Familienzentrums in der Organisationsentwicklung die größte Herausforderung für Sie, Frau Witt?“

Sarah Witt: „Unsere größte Herausforderung und damit auch eines unserer Ziele ist es, dass wir, bei aller Flexibilität, die Nachhaltigkeit der laufenden Prozesse sichern und sie auch personenungebunden verankern. Das ist was, was uns kontinuierlich beschäftigt. Da denke ich, haben wir schon erste Grundlagen geschaffen und trotzdem bleibt es für uns eine Herausforderung. Was ansonsten oft zu kurz kommt, ist das Wahrnehmen und Feiern von Gelingendem, von unseren Fortschritten und dafür hilft es uns, alle Angebote und Aktionen zu dokumentieren. Erst so wird die Weiterentwicklung unseres Angebotes auch greifbar.“

Stefanie Schuster: „Das ist natürlich das schönste Nebenergebnis, also dass man zurückschaut auf gelungene Feste. Frau Holl, nun haben Sie in all den Jahren, in all den Einrichtungen wahrscheinlich noch viel breitere systematischere Erfahrungen gemacht. Was haben Sie gesehen? Was war in Ihren Einrichtungen, die größte Herausforderung in der Weiterentwicklung der Organisationen?“

Tanja Holl: „Also, ich würde sagen: Eine Herausforderung ist tatsächlich wirklich dieser Umgang mit Ressourcen. Zu schauen, dass das ein gesunder Ausgleich bleibt. Ich habe es vorher ja schon angedeutet, dass da einfach wirklich auch immer wieder ganz gut draufgeguckt werden muss und auch, dass da die Teams nicht in die Überforderung gehen und sich einfach nicht zu viel gleichzeitig vornehmen. Weil Sie von Erfolg gesprochen haben: Ich würde schon sagen, dass unsere Konzeption wirklich ein ganz großer Gewinn ist. Wirklich gemeinsam so auf den Punkt zu bringen und gemeinsam zu formulieren: Das sind die Dinge, die uns wichtig sind, auf die wir einrichtungsübergreifend zurückgreifen können – dies als

Papier festzuschreiben – das halte ich für einen sehr nachhaltigen Erfolg.“

Stefanie Schuster: „Worin, Frau Witt, wenn Sie jetzt auf die ersten zwei Jahre zurückschauen, bestand Ihr größter Erfolg?“

Sarah Witt: „In den vergangenen zwei Jahren, die für alle ja extrem herausfordernd waren, weil alles vertraut auf den Kopf gestellt wurde, haben wir es geschafft, uns immer Spielräume zu bewahren und Spielräume zu schaffen. Ich glaube, so ist es uns gelungen, gemeinsam, wir als Team, aber auch mit den Familien und in der Zusammenarbeit mit dem Träger, gut und in mancher Hinsicht vielleicht auch sogar gestärkt durch diese Zeit zu kommen.“

Stefanie Schuster: „Frau Holl, wir befinden uns immer noch in Pandemiezeiten, für alle eine Ausnahmesituation, die erst langsam wieder besser wird. Wie sind Sie und Ihre KiFaZe mit dieser anstrengenden Zeit umgegangen?“

Tanja Holl: „Also, zunächst mal würde ich sagen, mit ganz viel Kreativität sind die Familienzentren bei uns damit umgegangen. Unsere Elternbegleitung, das hatte ich ja gerade schon angesprochen, hat durchgehend Gesprächstermine angeboten – für die kleinen und größeren Themen bei den Familien. Unter anderem wurde zum Beispiel ein Ideenfundus für Familien entwickelt in dieser Zeit, also mit ganz vielen unterschiedlichen Anregungen für zu Hause. Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass digitale Formate auch auf ganz unterschiedlichen Beinen wunderbar funktioniert haben, also von den Elterncafés, übers digitale Kindertanzen bis hin zu einem digitalen Besuch auf der Jugendfarm, wo wir bei der Fütterung dabei waren und sagen konnten: Kriegt der Esel jetzt nochmal eine Karotte oder lieber noch einen Apfel? Ja, das sehe ich jetzt rückblickend auch wirklich als Geschenk, was wir nicht mehr komplett aufgeben werden, denke ich.“

Stefanie Schuster: „Das ist ja bemerkenswert! Und Sie, Frau Witt, Sie haben sich ja 2019 erst dazu entschieden KiFaZ werden zu wollen und pünktlich zum ersten Lockdown damit begonnen. Wie war das für Sie, die Familien aussperren zu müssen, die Sie eigentlich stärken wollten?“

Sarah Witt: „Unser erster Gedanke war zugegebenermaßen schon: oh nein, was für ein schlechter Zeitpunkt! Rückblickend würde ich sagen: Es war unser größter Zugewinn in dieser sehr orientierungslosen Zeit des ersten Lockdowns, denn dadurch wurde unser Fokus ganz gezielt auf die Familien gerichtet. In dieser Phase ist viel Nähe entstanden, auch Vertrauen gewachsen. Wir hatten nie das Gefühl, die Familien auszusperrern. Denn wenn die Eltern nicht mehr in die Kita kommen können, muss die Kita eben mehr in die Familien und in den Sozialraum gehen. Wir waren auch sehr kreativ, wie Frau Holl schon berichtet hat, in unseren Angeboten. Die waren zu einem Teil auch digital. Wie die „Geschichte des Tages“, gelesen immer von einer Mitarbeiterin und die wurde dann von mir per Mail an die Familien verschickt als Podcast. Auch digitale Kindertanzen, digitale Elterncafés, auch das haben wir gemacht. Was aber für uns rückblickend den größten Mehrwert gebracht hat, das war der persönliche Kontakt, den wir aufrechterhalten haben, ob das Telefonate waren von den Bezugserzieher:innen mit den Familien oder auch mal den Kindern, oder auch, und das wurde besonders geschätzt von den Eltern, Hausbesuche an der Tür, bei dem wir Vertrautes aus der Kita vorbeigebracht haben, Bilderbücher, Spiele, Knete, Bügelperlen, so was. Und das Highlight war ein Memory mit Fotos aus der Kita von beliebten Gegenständen, dass wir für alle produziert und dann auch an alle verteilt haben. Das wurde sehr, sehr gut angenommen. Ich glaube, da entstand dieses Gefühl, die verlieren uns nicht aus dem Blick, sondern die kommen sogar zu uns! Das hat, glaube ich, ganz, ganz viel bewirkt. Darüber hinaus haben wir in der Zeit durch diesen doch relativ engen Kontakt auch Unterstützungsangebote vermitteln können, zum Beispiel bei der Homeschooling-Betreuung von älteren Geschwistern oder auch wenn es in der Familie Schwierigkeiten gab, hatten wir in der Zeit die Gelegenheit,

auch den kommunalen sozialen Dienst des Jugendamtes (in den Köpfen der Eltern) sehr positiv zu besetzen – und zwar als eine Institution, die auch Unterstützungsangebote hat und die den Familien weiterhilft in schwierigen Zeiten. Ich glaube, so konnten wir die Familien in unserem Rahmen bestmöglich unterstützen, um besser durch diese schwierige Zeit zu kommen.“

Stefanie Schuster: „Ein Kita-Memory – das ist ja wirklich eine ganz tolle Idee! Frau Holl, Frau Witt, ich danke Ihnen ganz herzlich bis hierher. Tatsächlich bleibt mir nur noch eine allerletzte Frage, und zwar an Sie beide. Wenn wir uns das Kinder- und Familienzentrum als ein Buffet denken, welches Rezept, welche geheime Zutat dürfte darauf gar nicht fehlen?“

Tanja Holl: „Ja, die Idee eines Buffets und die Weiterentwicklung von Kitas zu Kinder- und Familienzentren haben für mich auch wirklich eine große Gemeinsamkeit. Beides ist einfach eine wunderbare Idee und beides steht für Vielfalt und bringt Menschen und Ressourcen zusammen. Und aus diesem Grund haben Sarah Witt und ich uns im Vorfeld entschieden, dass wir sehr gerne die Familien gemeinsam einladen möchten. Frau Witt hat da unseren gemeinsamen Beitrag formuliert fürs Buffet.“

Sarah Witt: „Ja, unser gemeinsamer Beitrag zum Buffet ist das Rezept für ein Brot. Auch wenn das auf den ersten Blick vielleicht banal und unscheinbar wirkt, es auch etwas mühsam und zeitaufwendig in der Zubereitung ist, und es viele lange Geh-Zeiten und Zwischenschritte benötigt, hat Brot unheimlich großes Potential. Es ist neutral, es ist bodenständig, es ist sehr nahrhaft und es besteht als Rezept für Generationen und schmeckt kulturübergreifend. Wir denken, dass es so für all die vielfältigen, kreativen, süßen, salzigen und würzigen Leckereien, die das Buffet sonst noch so bereithält, eine unentbehrliche Grundlage darstellt.“

Stefanie Schuster: „Frau Holl, Frau Witt, das ist ein ganz wunderbares Rezept! Eine Lebensgrundlage geradezu und ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Zeit, die Sie uns mit mindestens anderthalb Tassen Kaffee geopfert, gespendet, gegeben haben.

Ihnen, liebe Hörerinnen und Hörer, auch besten Dank, und zwar fürs Einschalten. Schreiben Sie uns, welche Hürden Sie in Ihrer Organisationsentwicklung zu überwinden hatten und wie Sie es angestellt haben, diese zu bewältigen. Unsere Adresse lautet: kifaz-bw@dkjs.de.

Dieser Podcast „Auf'n Kaffee im KiFaZ – wie aus Kindertageseinrichtungen Kinder- und Familienzentren werden“ wurde initiiert von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Auftrag des Kultusministeriums Baden-Württemberg.

Hören Sie wieder herein – wir freuen uns auf Sie. Bis bald, sagt Stefanie Schuster.“