



Ein Familienzentrum leiten

Impuls von Daniela Kobelt Neuhaus

Inhalt

1. Familienzentrum

Definition

Konzepte und Formen

Wirkung

2. Management 2.0

Definition

Säulen des Management 2.0

3. Strategie und Organisation

Lernende Organisation

Netzwerke und Kooperationen

Führungskompetenzen

4. Betriebswirtschaftliche Aspekte

5. Partizipation

6. Zeitmanagement

7. Sozialpolitische Steuerung

8. Marketing

► Literatur:

Kobelt Neuhaus, Daniela (2016): Ein Familienzentrum leiten. Kindergarten heute. Management kompakt. Herder.



Familienzentrum



- ▶ **Definition** (Bundesverband der Familienzentren e.V.)
- ▶ Familienzentren sind Begegnungs-, Bildungs-, Unterstützungs- und Erfahrungsorte, die an nachbarschaftliche Lebenszusammenhänge anknüpfen, elterliche Erziehungskompetenz stärken, Selbsthilfepotentiale von Eltern und anderen an der Erziehung der Kinder beteiligten Personen aktivieren, soziale Netzwerke unterstützen und nachhaltig die kindliche Entwicklung und das Zusammenleben von Familien in ihrem Sozialraum fördern.
- ▶ **Der Oberbegriff „Familienzentrum“ versteht sich als ein Minimalkonsens** für „Eltern-Kind-Zentren (EKiZ)“, „Kinder- und Familienzentren (KiFaZ)“, „Familienkitas“, „Kita!plus“, Mütterzentren, Mehrgenerationenhäuser, die entsprechend der Definition arbeiten.

Familienzentrum

► Die Einrichtungen unterscheiden sich bezüglich:

- Zielgruppen,
 - Zielsetzungen,
 - ihres pädagogischen Ansatzes und
 - der Angebote, je nachdem in welchem
- Sozialraum sie agieren.

► Herausforderung:

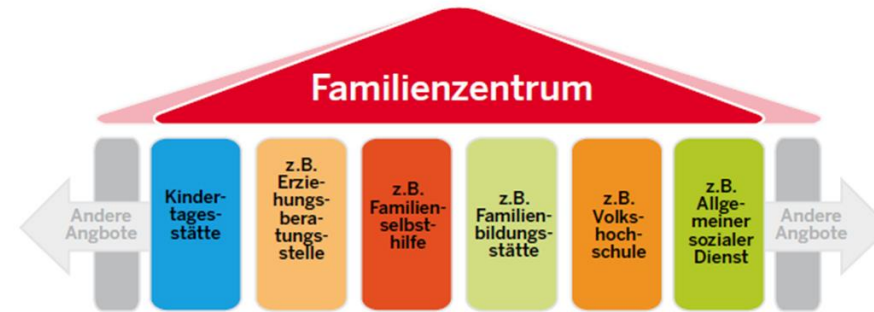
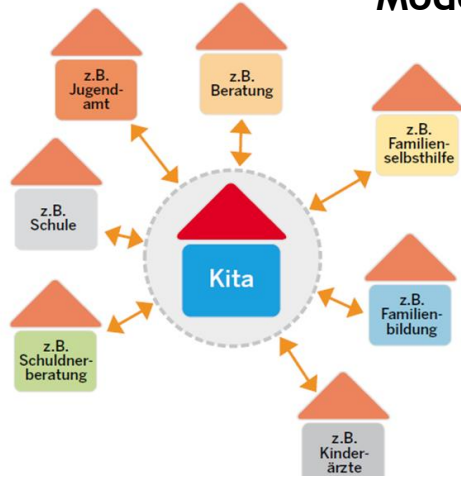
- - Berücksichtigung der Qualitätsansprüche aller Beteiligten, d.h. von Eltern, Kindern, Trägern, Fachkräften, Kommunalbehörden
- - Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels: Flexibilisierung, Mobilität, Vielfalt, Inklusion, Digitalisierung, Inkonsistenz in Beziehungen,



Familienzentrumsformen

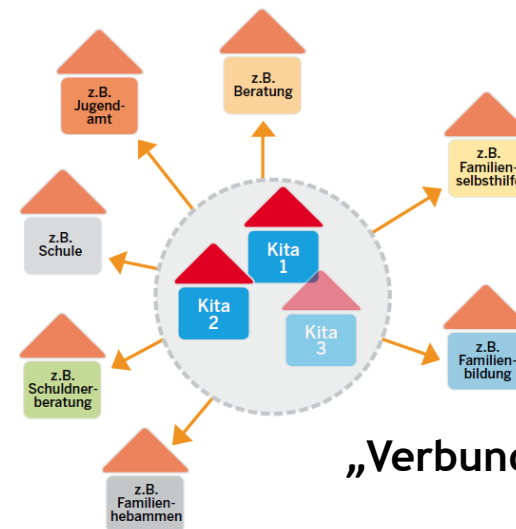
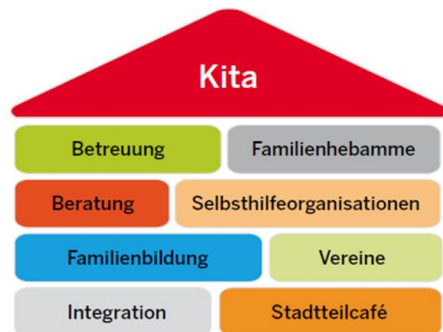


Modell „Lotse“



Modell „Galerie“

Modell „Unter einem Dach“



„Verbundmodell“

Quelle: MGFFI NRW, Wege zum Familienzentrum Nordrhein-Westfalen. Eine Handreichung 2008

Wirkungsorientierung



➔
*Maßgeblich ist, dass die Zentren einen **passgenauen Mehrwert für Familien**⁽¹⁾ schaffen und diese mit in die Planung, Umsetzung und Gestaltung der Angebote einbinden*

➔
*Familienzentren im oben genannten Sinne verstehen sich als **Koordinationszentren für alle Fragen und Lösungen von und für Familien***

➔
Familienzentren arbeiten in **Netzwerkstrukturen** und nutzen die Kompetenzen anderer Professionen und Berufsgruppen zur ganzheitlichen Begleitung von Familien

(1) Unter Familie wird das auf Dauer angelegte generationenübergreifende Zusammenleben von Menschen verstanden, die füreinander Verantwortung übernehmen



Eierlegende Wollmilchsau

Management 2.0

Management bedeutet:

Spezifische Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten

= Erfüllung bzw. Delegation notwendiger Arbeitsprozesse wie Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle ...

Begriff: **Management 2.0** im Jahr 2009 durch eine Veröffentlichung von Friedtag/Schmidt erstmals in Deutschland genutzt.

Inhalt: Unternehmen sollen ihr Management *im Sinne aller Stakeholder*, also aller Interessensberechtigten ausrichten.

Ziel: *nachhaltige, langfristige Unternehmenssicherung* ohne Dominanz der Ziele einer einzigen Anspruchsgruppe.

Führung: auf Gruppen und Personen bezogene Verhaltenssteuerung

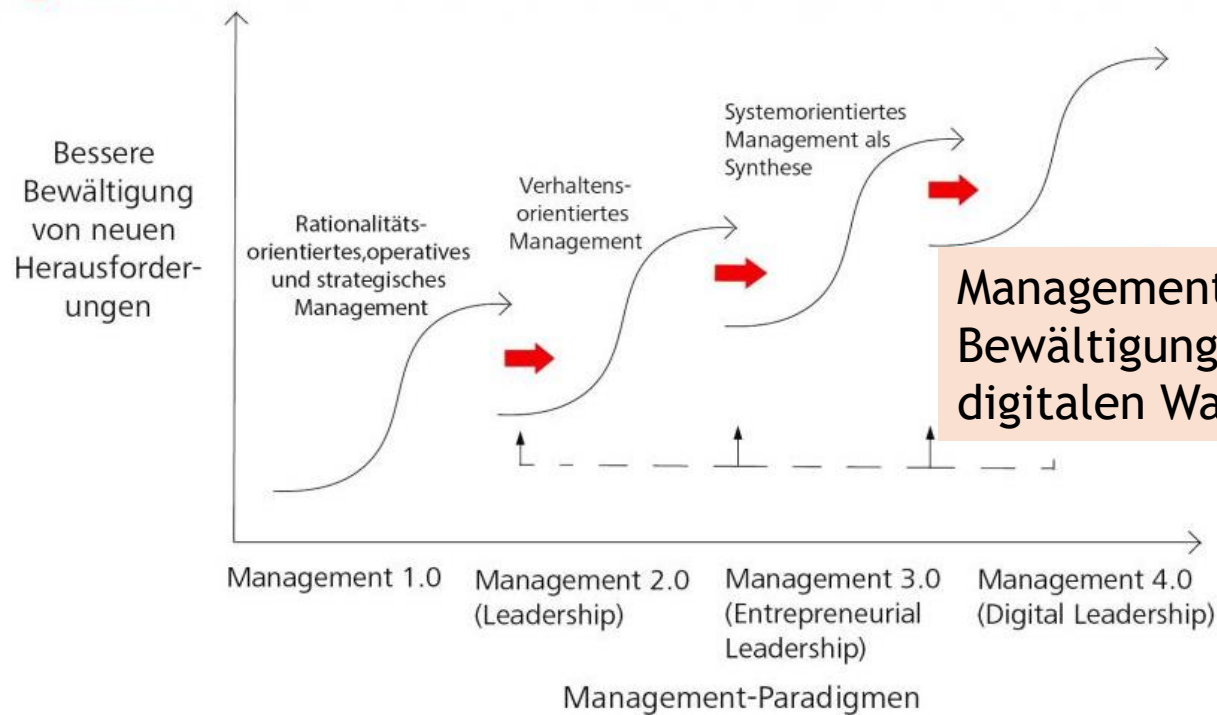
Leitung: Umsetzung des Trägerleitbilds und der gesetzlichen Vorgaben



Management 2.0 bzw. 4.0

Auch im Management stoßen ältere Paradigmen an ihre Grenzen und werden durch neue ergänzt. Ein solcher Übergang vollzieht sich gegenwärtig bei der Bewältigung des digitalen Wandels, der das traditionelle Management vor große Herausforderungen stellt.

Die Entwicklung des Management lässt sich in vier aufeinander aufbauende Stufen gliedern



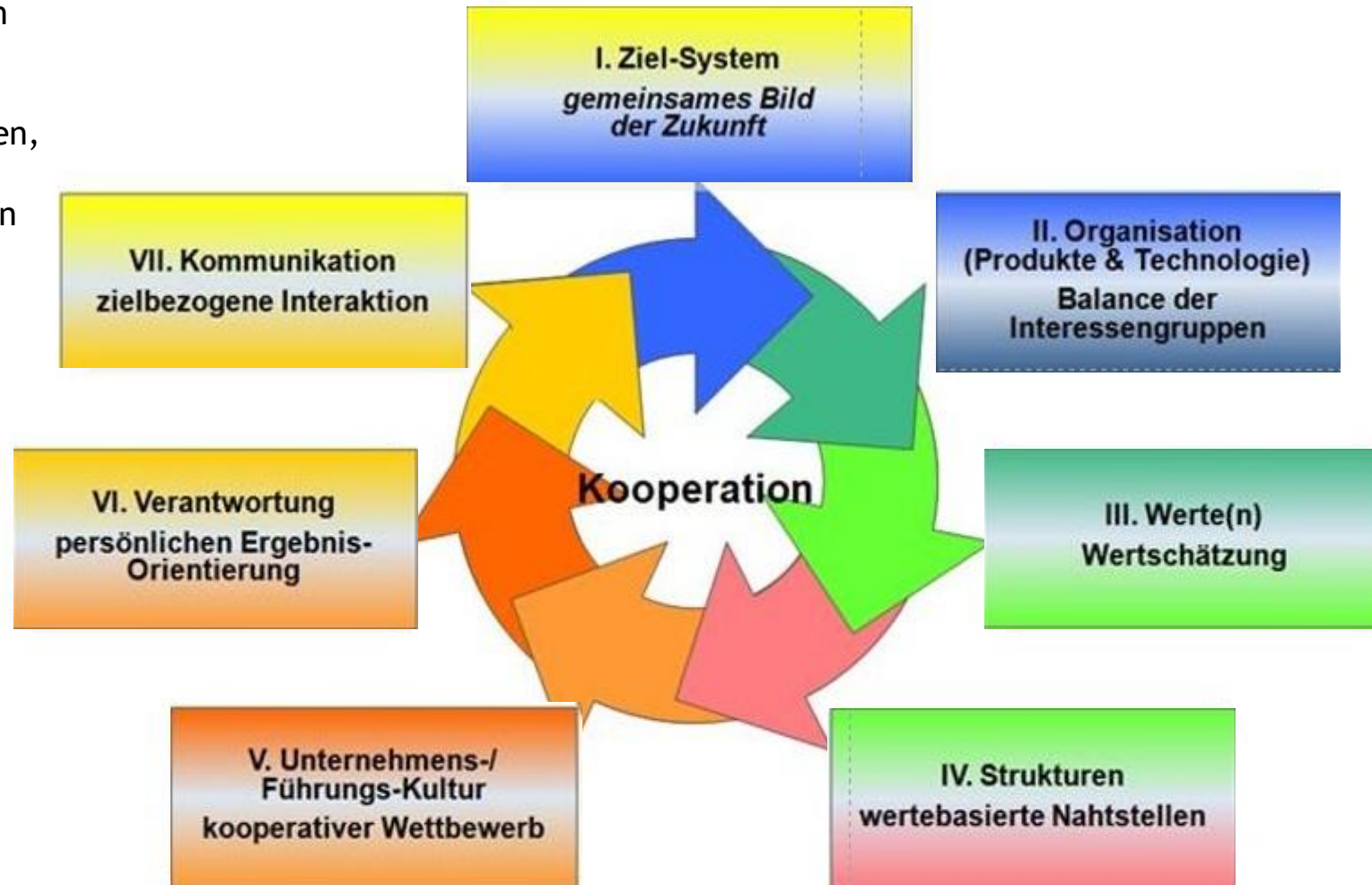
Quelle: Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart



Säulen des Management 2.0



Hierbei werden die Interessen von Kunden, MitarbeiterInnen, Kapitalgebern, Prozesspartnern (Lieferanten) sowie der Gesellschaft ausgewogen berücksichtigt.



Quelle: <http://www.scorecard.de/bsc-einfuehrung/management-2-0>

1. Zielsystem

Erarbeitung eines gemeinsamen Bildes der Zukunft ...

Für Familienzentren fehlt das bundesweit einheitliche gemeinsame Bild!

... vor Ort

„**Gemeinsam**“ zielt auf die **Einbeziehung** aller für die Kita oder das Familienzentrum relevanten Interessengruppen (**Stakeholder**):

Träger, Leitung, pädagogische und Verwaltungsmitarbeiter*innen, Eltern, Kinder, Kommune (Geldgeber), Land (Gesetzgeber), weitere Lieferanten von Dienstleistungen, ggf. Anwohner, Kooperationspartner wie Vereine, Beratungsstellen ... etc.

Mit den Stakeholdern wird prozesshaft die „Einrichtungs-Strategie“ bzw. das **Konzept** erarbeitet.

Das Konzept enthält auch das **Leitbild** der Einrichtung und die Selbstverpflichtungen von Träger und MitarbeiterInnen bezüglich gesellschaftlicher Verantwortung. (Corporate (Social) Responsibility – CSR).



2. Balance der Interessengruppen

- ▶ **Aufbau einer Organisation der Leistungserstellung**
 - **Strukturen** (zum Beispiel offene Arbeit, flache Hierarchie, konsequente Öffnung für Eltern...),
 - **Ansätze** (Situationsansatz, Montessori,)
 - **Kooperationen** aufgrund klarer Qualitätskriterien und mit Bezug zu „Qualitätsoptimierung“.

- ▶ Mögliche Konkretisierung:
 - **Selbständigkeitsgrad der Leistungseinheiten**
 - **Ausrichtung auf Verbesserung und Erneuerung** (nicht Bewahrung von Altem)
 - **Ausrichtung am Kundennutzen** (Ressourcenorientierung, Familienorientierung, Individualisierung
- ▶ (Kunden = Nutzer von Kitas, d.h. Kinder, Eltern und ggf. Partner, die hier Dienstleistungen anbieten und dazu das System der Kita nutzen.



3. Werte und Wertschätzung



- ▶ **Besinnung auf gegenseitige Wertschätzung als Kern kooperativer ideeller Wertschöpfung**
- **Achtsamkeit** für Chancen, Risiken, Plausibilitäten und Konsequenzen von Entscheidungen für alle beteiligten Personen.
- MitarbeiterInnen-Motivation, Zusammenarbeit mit Eltern usw. auf der Grundlage von Entwicklung, Nutzung und Messung der „**Human-Potenziale**“ (z.B. Empowerment, Hilfe zur Selbsthilfe, Ressourcenorientierung ...)
- An den Zielen orientierter Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten (zum Beispiel: Budgetierung, Kosten-Leistungsrechnung, Transparenz und Partizipation ...)
- ▶ Grundlage ist eine **gemeinsame Wertestruktur**
- ▶ Ergebnis ist eine **vertrauensbasierte Kultur der Zusammenarbeit**

4. Strukturen wertebasierter Nahtstellen

- ▶ Die primäre Führungsaufgabe liegt in der **Moderation und Koordination** der einzelnen Unternehmens-Einheiten

- ▶ Einrichtung, Umsetzung und Steuerung von
 - Delegationen, Kinder- und Arbeitsgruppen, Lenkungsgruppen, Eltern
 - Verantwortungsbereichen wie Küche, Atelier, Mitarbeiterraum ...
 - Dienstbesprechungen
 - Netzwerken im und außerhalb des Hauses
 - Kooperationen formaler und informeller Art

USW.



5. Unternehmens- und Führungskultur

- Führung auf Basis gemeinsamer **Regeln** und adressierter **Verantwortungsübernahme**
- **Fehlerkultur:** Fehler als Lernpotential
- **Konflikt- und Beschwerdemanagement** (intern und extern)
- **Change-Management**

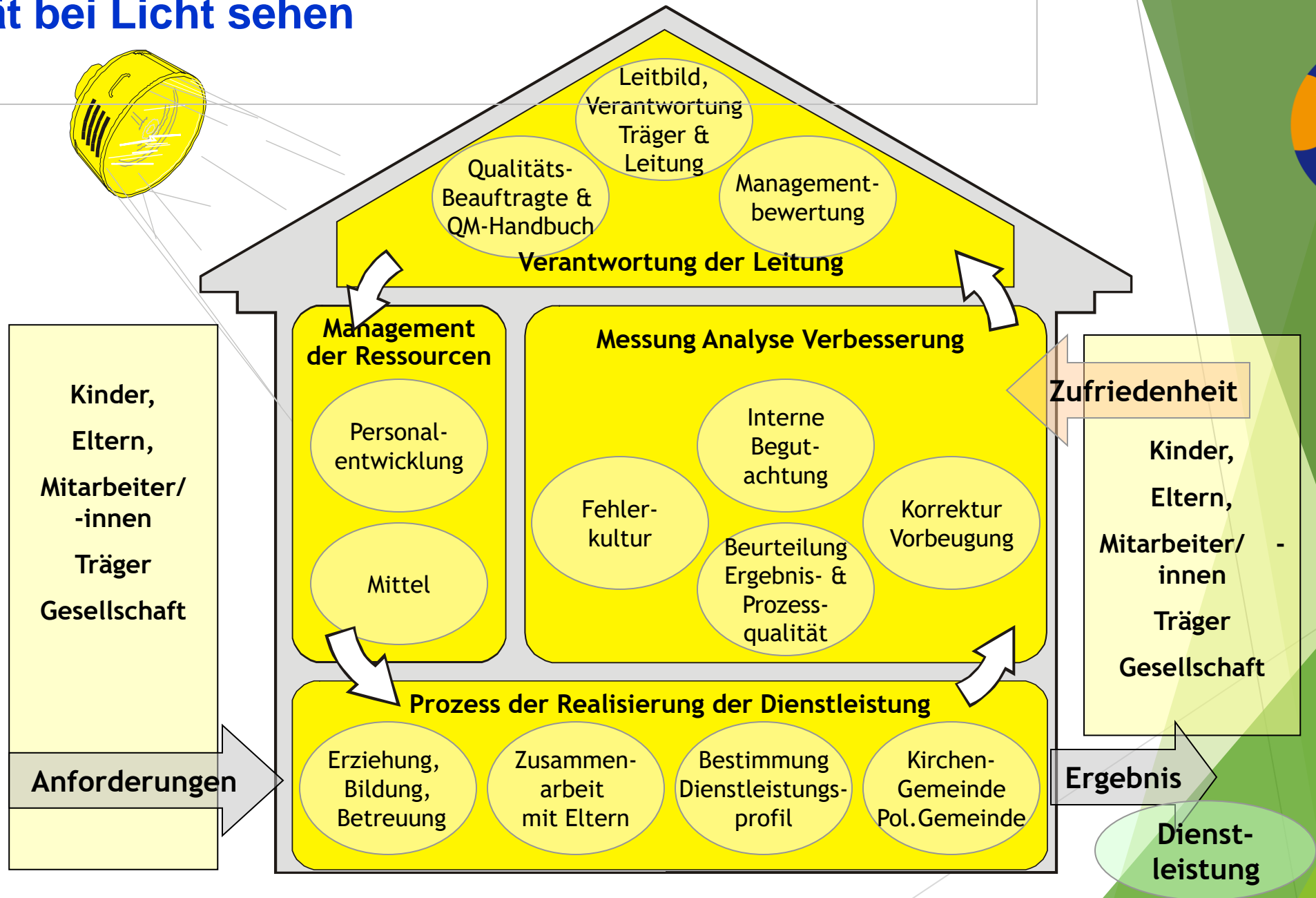


6. Verantwortung und Ergebnisorientierung



- Die Leitung sorgt für ein **transparentes Verantwortungssystem**
 - Jede/r Mitarbeiter*in in der Einrichtung sollte wissen, für welche Resultate sie/er verantwortlich ist. Und hierauf sollte sich jeder verlassen können. (Hilfsmittel: Führen mit Zielen, Stellenbeschreibungen ...)
 - Zu gewünschten Resultaten gehören auch Vorbereitung, Reflexion und Innovation; für deren Entwicklung sollten alle MitarbeiterInnen genügend Zeit haben (in England eine Stunde pro Tag).
- **Verlässlichkeit ist der Kern von Vertrauen.**

Qualität bei Licht sehen



7. Kommunikation – zielgerichtete Interaktion



Von einer Praxis der Verlautbarungen zur Politik der Interaktion

- Konzentration und Übersichtlichkeit des Berichtswesens und der Dokumentation
- Klare Verantwortung: **Wer** dokumentiert **was** und bis **wann** in welcher **Form** wozu?
- Sicherstellen, dass **Sender und Empfänger** sich verstehen: „Sprache“ und „Reaktion“ der Empfänger sind der Maßstab
- Führungskräfte brauchen regelmäßigen Kontakt zu allen MitarbeiterInnen und den Kunden.

Zusammenfassung: Grundsätze des Kita 2.0-Managements



- Kundenorientierung
- Verantwortlichkeit der Führung
- Einbeziehung aller beteiligten Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Kontinuierliche Verbesserung
- Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen