

## Dokumentation des Workshops zum Prozess

### „Von der Kita zum Familienzentrum“

Im Rahmen der Fachtagung des Paritätischen Bildungswerkes 22./23. September 2014 in Berlin

## 1 Einleitung

Der Projektprozess „Von der Kita zum Familienzentrum“ der Kita „Anne Frank“ im Stadtteil Jena-Lobeda stellt den Versuch dar, den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf Kinder und Familien aufzugreifen. Das Ziel der Bemühungen ist es, eine breite Vernetzung unter einem Dach im Stadtteil zu initiieren und damit Familien zu stärken und zu unterstützen. Das zukünftige Familienzentrum soll der Knotenpunkt in einem neuen Netzwerk werden, das Kinder individuell fördert und Familien umfassend berät und unterstützt. Die Idee entstand, um den Eltern ein Stück ihrer hohen Belastung und ihrer Wege zu nehmen. Es ist nötig, flexible und koordinierte Angebote zu gestalten, die die Eltern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entlasten. Kitas haben einen niedrigschwelligen Charakter für die im Sozialraum lebenden Familien. Die Ressourcen und Strukturvorteile von Kitas sollten daher genutzt werden, indem sie als Ausgangs- und Mittelpunkt für die Vernetzung familienorientierter Hilfen bereitstehen und als Ort und Treffpunkt für Eltern ausgebaut werden. So haben Eltern die Möglichkeit, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und vielfältige Unterstützung zu erfahren. Mit der Erweiterung der Angebotsstruktur der Kita, ist es nun besser möglich Familien zu unterstützen. Damit dies gut gelingt, steht besonders der Teamentwicklungsprozess in seiner Planung, Durchführung und Evaluation im Zentrum dieser Ausführung. Es versteht sich allerdings von selbst, dass alle am Prozess Beteiligten, wie die Kinder, Eltern bzw. Familien und Kooperationspartner als Mitwirkende einzubeziehen sind.

## 2 Kita und Projektbeschreibung

Die Stadt Jena ist Träger von 10 Kommunalen Kindertagesstätten (KKJ). Diese Einrichtungen sind im gesamten Stadtgebiet verteilt und gewährleisten die Erziehung, Betreuung und Bildung von etwa 1200 Kindern. Eine dieser Einrichtungen ist die Kindertagesstätte<sup>1</sup> „Anne Frank“. In Jena Lobeda gelegen, einem Stadtteil in dem viele Menschen in schwierigen Lebenslagen leben, ist diese Einrichtung nicht nur auf Grund ihrer Größe sondern auch aufgrund ihrer Niedrigschwelligkeit als Standort eines zukünftigen Familienzentrums geeignet. Der Begriff Niedrigschwelligkeit versteht sich hier in Bezug auf Familiennähe, mit familienfreundlichen Öffnungszeiten von 6:00 bis 21:00 Uhr<sup>2</sup> und räumlich bzw. zeitlich guter Erreichbarkeit sämtlicher Angebote, welche „unter einem Dach“ stattfinden. Insgesamt besuchen 150 Kinder – 120 davon in sechs altersgemischten Gruppen im Alter von zwei Jahren bis zum Schuleintritt und 30 Kinder in zwei Kleinkindgruppen, die von Kindern ab drei Monaten bis ca. zweieinhalb Jahren besucht werden - die Einrichtung.

Weiterhin ist das Team der Kita multiprofessionell zusammengesetzt. Es besteht aus festangestellten Sozialpädagogen, Erziehungswissenschaftlern, Pädagogen mit heilpädagogischen Kompetenzen, Erziehern und Berufspraktikanten<sup>3</sup>. Im Bereich des Familienzentrums sind u.a. freiberuflich tätig: eine Hebamme, ein Fitnesstrainer, eine

---

<sup>1</sup> Im weiteren Text mit „Kita“ abgekürzt.

<sup>2</sup> Wobei die Kita bis 17:00 Uhr geöffnet hat, abends finden bisher nur Angebote für Erwachsene statt.

<sup>3</sup> In der Darstellung der Berufsgruppen wurde aus Platzgründen auf die weibliche Form verzichtet. Alle Berufsbezeichnungen verstehen sich für beide Geschlechter.

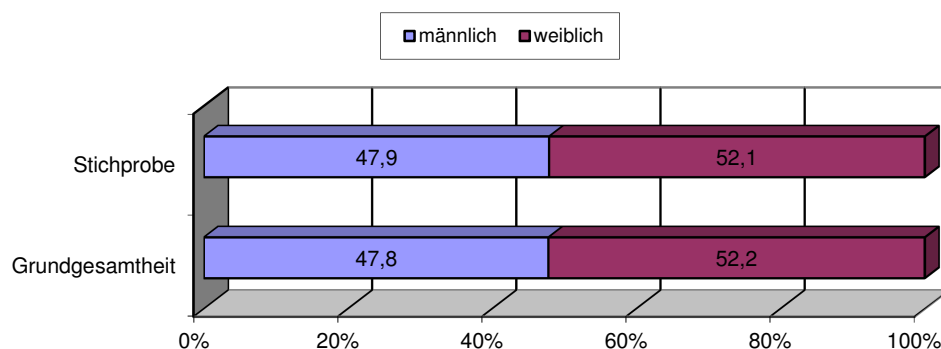
# Georg Hädicke/Leiter Kita „Anne Frank“ Jena

Kinderfrisörin, ein Hebamme, eine Logopädin und Fachkräfte für Beratung und Heilpädagogik. Das Leitungsteam besteht aus einem Leiter mit der Gesamtverantwortung für das gesamte Haus, einer Stellvertretung, einem noch ehrenamtlich tätigen Koordinator für das Familienzentrum und vier Teamleitern für die einzelnen Gruppenbereiche.

Der eingangs erwähnte Projektprozess wird von der Stadt Jena unterstützt und es wurden Rahmenbedingungen geschaffen die diesen Prozess ermöglichen. Zudem wurde dieses Vorhaben durch die Karl-Kübel-Stiftung für Kind und Familie im Rahmen eines ausgewählten Modellstandorts für den Early-Excellence Ansatz gefördert. Dieses Modellprojekt soll ein Versuch sein, der möglicherweise langfristig eine adaptierende Funktion auf weitere Einrichtung der Stadt haben kann. Seitens des Trägers wurde ein Finanzbudget für Sachmittel zur Verfügung gestellt, mit welchem die Kosten für die Bedarfsanalyse, Neuanschaffungen, Umbauten und sonstige Materialien, die für den Entwicklungsprozess nötig wurden, finanziert werden sollten. Die Karl-Kübel-Stiftung hat das Projekt in der Weise unterstützt, als das Gelder für externe Fortbildungsmaßnahmen, Bildungsreisen nach England, Fachtagungen und eine Multiplikatoren Ausbildung zur Koordination des Familienzentrums finanziert wurde. Für die Koordination der Angebote des Familienzentrums und für die Akquise von neuen Kooperationspartnern wird derzeit eine Koordinationsstelle geplant. Im Rahmen dieser Stelle soll ein Mitarbeiter stundenweise für diese Tätigkeit eingesetzt werden. Für diese wichtige Stelle fehlen momentan allerdings noch die nötigen finanziellen Mittel. Daher wird gerade versucht, über Fundraising finanzielle Mittel zu akquirieren. Da es sich im Folgenden um den Teamentwicklungsprozess des Kita-Teams handelt, steht das Team als Zielgruppe im Vordergrund der Betrachtung. Die potentiellen Nutzer des Familienzentrums werden zweitrangig auch als Zielgruppe beachtet.

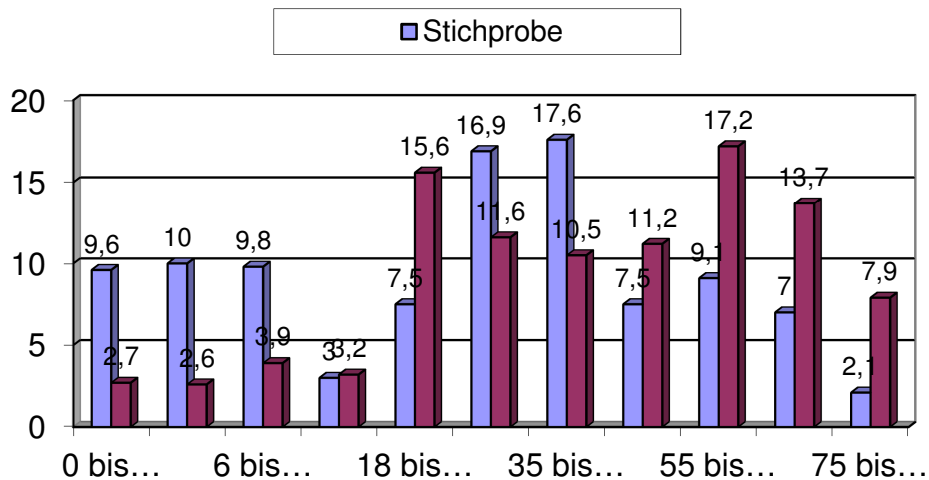
## 2 Bildungstheoretische Rahmung

Für die Darstellung der Planung des Prozesses ist es zunächst wichtig, auf die durchgeführte Bedarfsanalyse näher einzugehen. Bildungswissenschaftlich wurde die Bedarfsanalyse durch ein empirisches Forschungsdesign gewährleistet, welches durch kombinierte quantitative und qualitative Datenerhebungsmethoden Querschnittsdaten erheben sollte. (Aeppli, Gasser, Gutzwiller, & Tettenborn, 2011, S. 107) Hier wurde im Rahmen des oben genannten Projektes empirisch untersucht, ob sich die Kita „Anne Frank“ zu einem Familienzentrum ausweiten lässt. Dies ist die Ausgangsfrage für die Bevölkerungsbefragung, die im Einzugsgebiet der Kita im Frühjahr 2013 stattgefunden hat. Um eine statistisch Aussagefähigkeit dieser Untersuchung zu erreichen, wurden 2.000 Fragebögen in den Straßen des Einzugsgebietes der Kita verteilt. Leider kamen nach einer Rückgabefrist von zwei Wochen lediglich 261 Fragebögen zurück, damit liegt die Beteiligungsquote nur bei etwa 13%. (vgl. Lakemann, 2013, S. 4) Der zunächst ernüchternde Rücklauf wurde bei näherer Betrachtung der Daten als nicht problematisch eingeschätzt. Wie Abbildung 1 verdeutlicht, ist die Stichprobe mit Blick auf die Geschlechterverteilung repräsentativ. So sind die Anteile der Geschlechter in den Haushalten der Stichprobe mit der Grundgesamtheit identisch.



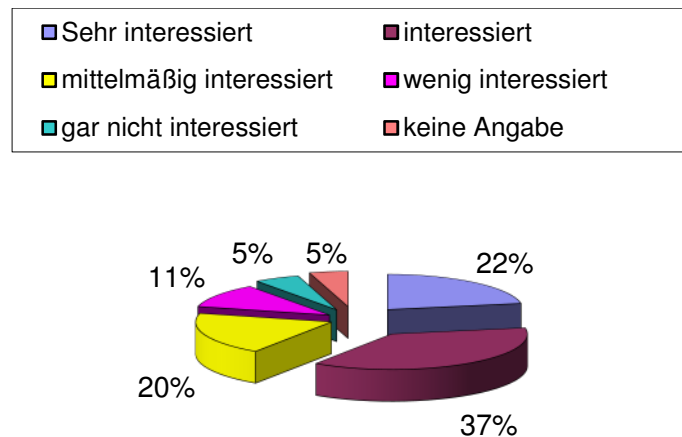
**Abbildung 1 Haushaltsstruktur: Geschlechterverteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit in % (Lakemann, 2013, S. 5)** Stichprobe N=699 Personen in den Befragungshaushalten; Grundgesamtheit N=9.329

Abbildung 2 zeigt, dass sich Abweichungen nur hinsichtlich der Haushaltszusammensetzung ergeben. Hier sind besonders jüngere Familien mit Kindern unter 12 Jahren in der Stichprobe überrepräsentiert. Angesichts der Thematik der Befragung ist dies auch nicht weiter erstaunlich, handelt es sich doch dabei um die Kernzielgruppe eines Familienzentrums.



**Abbildung 2 Haushaltsstruktur: Altersverteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit in % (Lakemann, 2013, S. 6)** Stichprobe N=711 Personen in den Befragungshaushalten; Grundgesamtheit N=9.329

Durch die zahlreichen qualitativen Rückmeldungen zur Planung des Familienzentrums wurde der Gebrauchswert der Befragung sehr stark erhöht. Dadurch ist die zum Teil eingeschränkte statistische Repräsentativität durch ein hohes Maß an qualitativer Repräsentanz kompensiert (vgl. Lakemann, 2013, S. 4). Weiterhin lässt sich anhand der Abbildung 3 konstatieren, dass knapp 60 % der Befragten, Interesse an einem Familienzentrum haben.

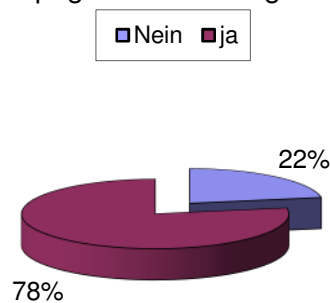


**Abbildung 3 Wie stark sind die Befragten an einem Familienzentrum interessiert? (Lakemann, 2013, S. 13)** N=261

Im Bereich der Angebote für Erwachsene rufen bei fast zwei Dritteln der Befragten vor allem Bewegung, Kreatives und Musik ein hohes Interesse hervor. Bei Angeboten für werdende Eltern, richtet sich das Interesse am häufigsten auf eine zusätzliche Kinderbetreuung, Stärkung der Erziehungskompetenz und es wurde ein Bedarf nach Austausch verzeichnet. Auch bei den Angeboten für Kinder stehen Bewegung und Sport mit kreativen Angeboten stark im Vordergrund.

Hinsichtlich möglicher Tageszeiten für die Nutzung von Angeboten zeigt sich, dass der späte Nachmittag ein günstiger Tageszeitpunkt ist. Bei den Wochentagen wird Dienstag, Mittwoch

und Donnerstag ähnlich hoch favorisiert. Zur Art der Information über Angebote wird tendenziell am häufigsten die Homepage des zukünftigen Familienzentrums genannt.



**Abbildung 4** Bereitschaft für die Nutzung von Angeboten Teilnehmerbeiträge zu zahlen? (Lakemann, 2013, S. 28) N=247

Die Abbildung 4 zeigt, dass mehr als drei Viertel der Befragten einen eigenen finanziellen Beitrag für die Nutzung von Angeboten leisten können. Am häufigsten nannten Sie dabei einen Betrag von fünf Euro pro Stunde.

Es hat sich bewährt, die Bevölkerung im Einzugsgebiet der Kita „Anne Frank“ zu befragen. Mit den vorliegenden Daten wurde möglich, eine bedarfsadäquate Angebotsstruktur zu entwickeln und damit den eigentlichen Entwicklungsprozess zu vertiefen. Dieser Prozess kann nur durch das Team erfolgen. Damit dieser Prozess optimal verläuft, sollte er verschiedene Teamentwicklungsmaßnahmen beinhalten. Diese Maßnahmen unterstützen den Entwicklungsprozess nicht nur auf Sachebene, beispielweise hinsichtlich der Zielfindung und Schwerpunktsetzung von Rahmenbedingungen im Projekt. Sondern auch auf Interaktionsebene, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Team zu verbessern, denn es soll die Kooperationsbereitschaft im Team gefördert werden, mit dem Ziel den Arbeitsprozess zu effektiveren. Um die strategische konzeptionelle Ausrichtung zu stärken, sollten die Kompetenzen einzelner Teammitglieder gefördert werden (vgl. Marx, 2013). Das Initiieren und Durchführen von Teamentwicklungsmaßnahmen ist eine Managementaufgabe, welche den Einsatz verschiedene Methoden, wie z.B. moderierte Workshops, Coaching, qualifiziertes Feedback oder Outdoor-Trainings erfordert. Jeder Teamentwicklungsprozess durchläuft mehrere Phasen. Tuckman hat dazu ein Phasenmodell entwickelt, in welchem er anhand der folgenden fünf Entwicklungsphasen beschreibt, wie Teamentwicklung erfolgt: forming, storming, norming, performing, adjourning<sup>4</sup> (vgl. zitiert nach Meifert, Sattler, Förster, & Saller, 2011, 167 ff.). Anhand dieser Phasen soll nun das Projekt skizziert werden.

### **Forming - Phase**

Diese Phase wird allgemein als Findungsphase bezeichnet. Das beständige Team wurde in der Projektzeit durch neue Teammitglieder ergänzt. Dazu kam die herausfordernde Themenstellung, die Kita zum Familienzentrum zu entwickeln. Die damit verbundenen Ziele und Rahmenbedingungen für den Weiterentwicklungsprozess wurden in dieser Phase genau festgelegt. Weiterhin war es anfänglich wichtig, einen Maßnahmenkatalog zu erstellen. Dieser beinhaltete verschiedene Team-Workshops, in denen die Auswertung der Bedarfsanalyse, das Klären von Erwartungen, das Aufteilen von Funktionen und Aufgabenbereichen und das Aushandeln von Rahmenbedingungen in einem partizipativen Prozess vereinbart wurden.

---

<sup>4</sup> Diese Phase beschreibt eine Auflösungsphase, sie wurde erst später durch Tuckman hinzugefügt. Diese Phase findet in dem vorliegenden Prozess keine Erwähnung.

## Storming – Phase

Anhand der Daten der Bedarfsanalyse wurde eine datierte Auswertung mit dem Team vorgenommen, mit dem Ziel ein Ideenstorming durchzuführen, um Vorschläge, Möglichkeiten und Kooperationspartner zu finden, die den möglichen Bedarf der Familien potentiell abdecken können. In dieser Phase gab es sehr viele Unsicherheiten, Meinungsverschiedenheiten und Widerstände. Zudem wurde der Sinn des Veränderungsprozesses häufig angezweifelt. Hierbei war es besonders wichtig, eine offene Feedback- und Kommunikationskultur zu schaffen, um die Diskussion sachlich zu steuern. (vgl. Fialka, 2011, 153) Dies ist im Allgemeinen eine sensible Phase, denn sie erfordert eine intensive Auseinandersetzung und Entwicklungsbereitschaft der Teammitglieder.

## Norming - Phase

In dieser Phase wurden sämtliche Vereinbarungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit zukünftigen Kooperationspartnern, der neuen Angebotsstruktur, die Nutzung der Räumlichkeiten, die Aufgaben bzw. Funktionen der einzelnen Mitarbeiter und des internen bzw. externen Beschwerdagement geregelt und festgehalten. Weiterhin konnten Erwartungen hinsichtlich Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit geklärt werden. In dieser Phase sind u.a. die folgenden wichtigen Entscheidungen getroffen worden: in welchen Räumlichkeiten der Einrichtung das zukünftige Familiencafé entstehen soll und wer die Zuständigkeit übernehmen kann, wo eine Rezeption installiert werden soll, mit welchen Kooperationspartnern wir zusammenarbeiten wollen und alle Maßnahmen zur Konzeption der Kita-Homepage. Während dieser sehr produktiven Phase konnte auch die Entstehung eines Wir-Gefühls verzeichnet werden. Dadurch wurde die Arbeitsatmosphäre bestärkt.

## Performing - Phase

Das Erreichen dieser Phase schuf die Arbeitsgrundlage für die darauf folgenden Aufgaben. Konflikte wurden zunächst entkräftet und Problemlösungen konnten konstruktiv entwickelt werden. Wie Abbildung 5 zeigt, wurde das angestrebte Ziel, eine neue Angebotsstruktur für das Familienzentrum zu entwickeln, erreicht. Gleichwohl muss dieser Fortschritt immer wieder reflektiert und evaluiert werden.

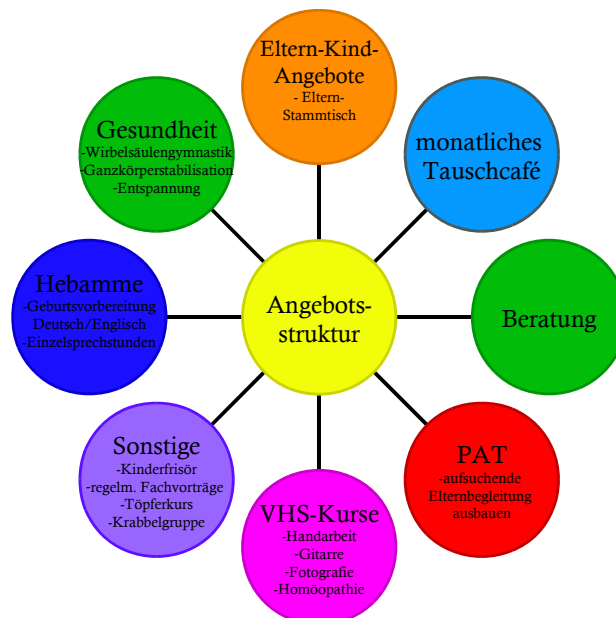


Abbildung 5 Angebotsstruktur (Quelle: eigene Darstellung)

## 3 Projektmanagement

Laut dem [Project Management Institute](#) (PMI 2008) wird Projektmanagement als „[...] the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements“ definiert (Mustaro & Rossi, 2013, S. 4, S. 328). Damit wird deutlich, dass mit Projektmanagement eine gewisse Zielerfüllungsstrategie verfolgt wird. Diese mündet in ein Leitungs- und Organisationskonzept, welches sicherstellen soll, ob Projektziele und damit verbundene Erwartungen an ein Projekt erreicht werden. Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe und beinhaltet die Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten (vgl. Litke, 2007, S.26). Es gibt eine Vielzahl von Projektarten<sup>5</sup>, deren Kenntnisstand von Vorteil sein kann, um effiziente Strukturen und Methoden des Projektmanagements zu etablieren. Weiterhin stellt der Begriff „Projektmanagement“ meist einen Prozess dar, der in verschiedenen Phasen abläuft. Das prozessorientierte<sup>6</sup> Phasenmodell besteht aus der Projektstartphase, der Planungs- und Ausführungsphasen, der Koordinations- und Änderungsphasen und schließlich die Projektabschlussphase (vgl. Patzak et al., 2009, S. 27). Wichtig für den Erfolg eines Projektes ist zudem das Eruiieren und Festlegen von „[...] standards as the main element in the activities of project management [...]“ (Mustaro et al., 2013, S. 3, S. 327). Diese Projektmanagementstandards beinhalten u.a. Risiken, Umfeldanalysen, Anforderungen, das Projektteam, Terminplanungen, und Methoden, welche den Projektverlauf nachhaltig positiv beeinflussen können.

### Welchen Stellenwert hatte Projektmanagement?

In der **Projektstartphase** ging es darum, die Zielausrichtung des Projektabschnittes genau zu definieren. Im Mittelpunkt dieses Projektabschnittes stand das Kita-Team. Aus diesem Grund sollten für den weiteren Entwicklungsprozess der Kita zum Familienzentrum Teamentwicklungsmaßnahmen geplant werden. Das von Tuckman postulierte Phasenmodell, welches Hinweise darauf gibt wo ein Team steht und wie ein Teamentwicklungsprozess verläuft, unterstützte die strukturelle Planung dieser Maßnahmen. Im Rahmen des Projektmanagements wurde in dieser Phase über die Art der Unterstützung des Teams nachgedacht und es wurde darüber befunden, dass regelmäßige monatliche (Ganztags-)Teamentwicklungsmaßnahmen geplant werden. Fließend ging diese Phase in die **Planungs- und Ausführungsphase** über. Für die Planung des Familienzentrums mit dem Anspruch die Vielfalt der unterschiedlichen Bedarfe von Menschen aufzugreifen, waren drei Kriterien ausschlaggebend:

- Das Angebot soll sich am Sozialraum (Einzugsgebiet) und den Lebenslagen der Menschen orientieren und öffnet sich zu diesem hin.
- Das herkömmliche Angebotsspektrum soll deutlich erweitert werden.
- Die Kooperationen mit anderen Institutionen sollen systematisch ausgebaut werden.

Als Orientierungspunkt für das Projekt, gelten die Early-Excellence-Center in Großbritannien. Deren grundlegendes Prinzip einer Öffnung der Einrichtung in den Sozialraum wird in jedem Fall auch in diesem Projekt als Ziel angestrebt. Weiterhin wurden hier die Standards festgelegt, die für das Projekt relevant erschienen. Der Projektplan sah vor, dass mindestens fünf Teamentwicklungsmaßnahmen innerhalb eines Zeitrahmens zwischen Juni und Dezember 2013 stattfinden sollten. Für den unmittelbaren Aus- und Umbau der Kita wurden finanzielle Mittel benötigt. Um entsprechende Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen planen zu können, war es für das zielorientierte Anleiten der einzelnen Mitarbeiter wichtig abzuschätzen wie hoch der Fortbildungsbedarf ist. Um dies herauszufinden, wurden Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Mitarbeitergespräche und Teamleitergespräche geführt. Aus diesem Grund war es seitens des Projektmanagements angebracht, für Orientierung und Aufklärung zu sorgen.

---

<sup>5</sup> Gegliedert nach Projektkinhalt, Stellung des Kunden bzw. Auftraggebers, Grad der Wiederholung, Beteiligte Organisationen, Schwierigkeitsgrad (vgl. Patzak, 2009, S.22)

<sup>6</sup> Sie können auch inhaltlich strukturiert sein (vgl. Patzak, 2009, S. 27)

Danach begann die nächste Phase des Projektmanagements, die **Koordinations- und Änderungsphase**. Diese wird in einem Prozess regelmäßig durchlaufen (vgl. Patzak & Rattay, 2009, S. 29). Sie gilt als besonders intensiv, da hier sämtliche Prozesse, Wünsche, Erwartungen, Anregungen, Meinungen und Kooperationen, die letztendlich der Zielerreichung dienen, offen kommuniziert werden. Dies ist ein kreativer Prozess, der einen sehr partizipativen Einsatz von Analyse-, Planungs-, und Entscheidungs-instrumenten seitens des Projektmanagements benötigt. Weiterhin werden hier gemeinsam Situationen analysiert und Probleme bewältigt. Es kommen verschiedene Methoden des Projektmanagements zum Einsatz, wie z.B. moderierte Workshops, Coachings, qualifiziertes Feedback oder Outdoor-Trainings.

In der **Projektabschlussphase** wurde hinsichtlich des Projektmanagements ein vorläufiger Abschlussbericht mittels einer Power-Point-Präsentation erstellt. Darin enthalten sind die entwickelten gemeinsamen Ziele und die neu geschaffene Angebotsstruktur (siehe Kapitel 3). Diese wurde anschließend auch der Elternschaft präsentiert. Eine neue Homepage und Flyer wurden erstellt um die Angebote angemessen an die potentiellen Nutzer zu kommunizieren. Für alle Umbaumaßnahmen und Neuanschaffungen im Rahmen des Entwicklungsprozesses zum Familienzentrum wurde eine ausgeglichene Kostenabrechnung erstellt. Letztendlich wurde sichergestellt, dass sämtliche monetären, zeitlichen und technischen Projektziele im Rahmen des Projektmanagements erreicht worden sind.

#### 4 Qualitätssicherung

Als Qualitätsmanagement werden alle aufeinander abgestimmte Tätigkeiten bezeichnet, die sämtliche der Qualität dienende Führungsaufgaben umfassen. Darunter ist die Festlegung der Qualitätspolitik, der Ziele und Verantwortlichkeiten in den Bereichen Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung zu verstehen (vgl. Klopsch, 2009, S. 9 & Bastiaens, 2011, S.37). Damit stellt der Bereich der Qualitätssicherung eine von vier Kernaufgaben des Qualitätsmanagements dar. Der Begriff umfasst alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die der Schaffung und Erhaltung von Qualität dienen (vgl. Patzak et al., 2009, S. 44). An dieser Stelle soll das Total Quality Management (TQM) erwähnt werden, welches dazu dient, Qualität als permanentes Leitziel für Organisationen zu etablieren. Es beinhaltet folgende Prinzipien: Kunden-, Prozessorientierung, kontinuierliche Qualitätsverbesserung, Qualitätssicherung und Management (vgl. Bastiaens, 2011, S. 39). Damit ist klar, ein Qualitätsmanagementprozess geht jeden etwas an. Qualitätssichernde Maßnahmen sollten daher in alle Funktionen einer Organisation integriert werden. Qualitätssichernde Maßnahmen fanden im Projekt auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt.

Im Hinblick auf die von Bastiaens (2011, S. 76) dargestellten Phasen<sup>7</sup> der Qualitätssicherung stellt die genannte empirische Untersuchung eine summative Evaluation im klassischen Sinne dar. Sie liefert Erkenntnisse und beurteilt, ob diese für das Gesamtprojekt „Von der Kita zum Familienzentrum“ nützlich sein könnten. Aus diesem Grund gilt diese Untersuchung als eine qualitätssichernde Maßnahme für das Teilprojekt. Sie analysiert zudem den Inhalt und die fachliche Ausrichtung des Gesamtprojektes. Aufgrund dessen konnte daraufhin ein fortlaufender Entwicklungsprozess stattfinden, der in einer professionellen Weise auf die Ergebnisse dieser Bedarfsanalyse zurückgreift.

Weiterhin wurde die Entwicklung der Qualitätssicherung durch formative Evaluationskriterien in Form von fünf Interventionsmaßnahmen für den Teamentwicklungsprozess nach West (1994) ergänzt (zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 27 ff.). Die unterschiedlichen Interventionsmaßnahmen sorgten im Hinblick auf qualitätssichernde Maßnahmen im Teamentwicklungsprozess für Orientierung. Zudem wurde die Konzeption der Einrichtung als Dokumentationssystem sämtlicher Prozesse und Ergebnisse verwendet um letztendlich den Qualitätstandart festzuhalten.

---

<sup>7</sup> Planungs-, Entwicklungs- und Einsatzphase

### 5 Evaluation

Wie schon im vorherigen Kapitel angedeutet sind Qualitätssicherung und Evaluation eng miteinander verbunden. Der Begriff Evaluation wird von Böttcher, Holtappels, & Brohm (2006, S. 7) als „[...] die Methode systematischer Datensammlung, die Analyse und eine an Kriterien orientierte Bewertung der Befunde mit dem primären Ziel, Impulse für die Verbesserung von Maßnahmen oder Systemen zu liefern [bezeichnet].“ Dabei ist entscheidend, welchem Zweck die Evaluation dient, welche Funktion sie hat, mit welchen Methoden sie durchgeführt wird und wer sie durchführt (vgl. Bastiaens, 2011, S.42). Eine wesentliche Aufgabe von Evaluation ist die Bewertung und Beurteilung von Projekten und Prozessen, um Wirkungen über die Zeit hinweg zu messen. Es gibt zwei Herangehensweisen: “[...] **formative** evaluation, with a focus on making judgements about improving something; and **summative** evaluation, with a focus on judgements about the merit or worth of something (Phillips, 2012, S. 62, S. 2). Die Evaluationsprozesse in diesem Projekt werden anhand der von Bastiaens (2011, S 43) beschriebenen Aufgaben, die Evaluationen zu erfüllen haben, vorgenommen.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Teamentwicklungsmaßnahmen stellen eine formative Evaluation dar, es handelt sich dabei um eine prozessorientierte Form von Evaluation. Wie bereits in den Kapiteln zuvor beschrieben unterstützt das Phasenmodell von Tuckman Evaluationsprozesse. Durch den hoch partizipativen Charakter der Teamentwicklungsmaßnahmen wurde nach jedem Prozess bzw. jedem neu erreichten Arbeitsstand gemeinsam eine Selbstbewertung des Teams vorgenommen. Die Erkenntnis dabei war, dass sich durch diese permanente Reflektion, eine offene Atmosphäre entwickelt hat, die einerseits ein Wir-Gefühl vermittelt und andererseits die Kommunikationskultur verbessert. Weiterhin begünstigten die Evaluationsphasen die Bewertung von Informationen, die dann wiederum halfen weitere Entscheidungen treffen zu können. Im genannten Projekt wurden an dieser Stelle viele Entscheidungen getroffen, z.B. über die Wahl von Kooperationspartnern, die benötigten Rahmenbedingung, Ressourcen, Finanzen, Aufteilung von Aufgabenbereichen, die Zeitschiene usw.. Neben der Gewinnung von Erkenntnissen ist eine weitere Aufgabe von Evaluation die Beurteilung darüber, inwieweit Ziele erreicht wurden. Dazu lässt sich konstatieren, dass in dem Projekt, Ziele auf mehreren Ebenen formuliert wurden. Ein wichtiges Ziel war es zu erfahren, ob sich die Kita Anne Frank zu einem Familienzentrum ausweiten lässt. Dieses Ziel wurde durch die Bedarfsanalyse als positiv bewertet. Ein weiteres Ziel bezog sich darauf, eine Angebotsstruktur mit dem Team zu entwickeln und die Vernetzung mit neuen Kooperationspartnern innerhalb des Projektzeitraumes weiter auszubauen. Anhand der geschaffenen Angebotsstruktur lässt sich belegen, dass die angestrebten Ziele in diesem Bereich auch erreicht worden sind. Auf einer anderen Ebene lag das Ziel der Steigerung der Teameffektivität. Hierbei war die Verbesserung der Zusammenarbeit, das Optimieren von Entscheidungsprozessen und die Steigerung der Problemlösefähigkeit von sehr großer Bedeutung. Die angestrebten Ziele wurden innerhalb der Anfangsphase verwirklicht. Es sind Merkmale guter Teamarbeit, wie eine lösungsorientierte Konflikt- und Diskussionskultur, klare Kommunikationsabläufe, ein Informationssystem und ein wertschätzender Umgang untereinander deutlich erkennbar. Gleichwohl muss akzeptiert werden, dass Teamentwicklung niemals aufhört und damit die Entwicklung des Teams vielmehr ein fortlaufendes Ziel beschreibt. Kontrolliert wurde das Erreichen dieser Ziele anhand verschiedener Methoden wie z.B. Befragungen, Beobachtungen und das Hinzuziehen von externen Experten. Im November fand die Jahreskonferenz des Bundesverbandes der Familienzentren Deutschland e.V. statt. Eine Delegation von Fachexperten der Karl-Kübel-Stiftung besuchte im Rahmen dieser Veranstaltung die Einrichtung, um sich über den Entwicklungsprozess zu informieren. Hierbei wurde befunden, dass die angestrebten Ziele verwirklicht wurden, honoriert wurde die Zielerreichung mit einer Auszeichnung (Abbildung 6).



*Jedes Kind ist wichtig!*

Ausgewählter Kooperationspartner und Modellstandort  
für den Early Excellence-Ansatz

## Abbildung 6 Auszeichnung der Karl-Kübel-Stiftung (Quelle: eigens Foto)

Weiterhin wurde das Erreichen der Ziele auch von der Thüringer Stiftung FamilienSinn<sup>8</sup> mit einer Würdigung im Rahmen des Thüringer Familienpreises 2013 anerkannt. Durch den initiierten Teamentwicklungsprozess, der Dialoge in alle Richtungen schafft und fördert, wurde permanente Transparenz geschaffen. Wichtig war hierbei die Dokumentation von Entwicklungsabschnitten und, das regelmäßige Einbeziehen und Informieren der Elternschaft und des Trägers. Nicht zuletzt wurde damit eine Basis für erfolgreiche Fundraisingaktivitäten geschaffen. Mit den durchgeführten Teamentwicklungsmaßnahmen konnten nachweislich Wirkungen erzielt werden, die tatsächlich zu einer besseren Zusammenarbeit im Team beigetragen haben. Anders formuliert: Ohne diese Wirkungen hätte es einen solch effektiven und zielführenden Prozess nicht gegeben. Damit ist der Nutzen des Prozesses in seiner Gesamtheit legitimiert. Eine Wirkungsanalyse des Gesamtvorhabens auf beispielsweise die Nutzer des Familienzentrums bleibt eine der Zukunftsaufgaben.

## 6 Literaturverzeichnis

- Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E., & Tettenborn, A. (2011). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. Bad Heilbrunn: Kinkhardt.
- Bastiaens, T. (2011). *Studienbrief Qualitätssicherung und Evaluation*. Hagen: FernUni Hagen.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Forschung*. Berlin: Springer Verlag.
- Bortz, J., & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer Verlag.
- Böttcher, W., Holtappels, H. G., & Brohm, W. (2006). *Evaluation im Bildungswesen: Eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele*. Weinheim: Juventa.
- Dewe, B., Ferchhoff, W., & Radtke, F.-O. (1992). *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske & Budrich.
- Fialka, V. (2011). *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Klopsch, B. (2009). *Fremdevaluation im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

---

<sup>8</sup>[http://www.stiftung-familieninn.de/lilac\\_cms/de/3127,,,1/Der-Thueringer-familienpreis/Familienpreis-2013/Wuerdigungen-2013.html](http://www.stiftung-familieninn.de/lilac_cms/de/3127,,,1/Der-Thueringer-familienpreis/Familienpreis-2013/Wuerdigungen-2013.html)

## Georg Hädicke/Leiter Kita „Anne Frank“ Jena

---

- Lakemann, U. (2013). *Von der Kita zum Familienzentrum - Ergebnisse einer Befragung im Einzugsgebiet der Kita "Anne Frank"*. Erst-Abbe-Fachhochschule Jena, Jena.
- Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Marx, S. (2013). [www.entwicklungsraeume.de](http://www.entwicklungsraeume.de). Abgerufen am 2. 1 2013 von [http://entwicklungsraeume.de/teamentwicklung\\_definition.html](http://entwicklungsraeume.de/teamentwicklung_definition.html)
- Meifert, M., Sattler, J., Förster, L., & Saller, T. (2011). *Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Mustaro, P., & Rossi, R. (1. July 2013). *Project Management Principles Applied in Academic Research Projects aus Proceedings of Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference 2013, S. 325 - 340*. (E. C. (Eds.), Hrsg.) Abgerufen am 28. Dezember 2013 von [www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de](http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de): <http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de/p/114680>
- Nittel, D. (2000). *Von der Mission zur Profession? Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Patzak, G., & Rattay, G. (2009). *Projektmanagement: Leitfaden zum managen von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen*. Wien: Linde Verlag Wien.
- Phillips, R. (26. June 2012). *The underpinnings of e-learning evaluation and research aus Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2012 (S. 61-67)* . (T. A. (Eds.), Hrsg.) Abgerufen am 30. Dezember 2013 von [www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de](http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de): <http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de/p/40729>
- PMI. (2008). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.

## Dokumentation zum Prozess

### „Von der Kita zum Familienzentrum“

Im Rahmen der Arbeitskreissitzung ThEKiZ 10.März 2014 in Erfurt

## 1 Einleitung

Der Projektprozess „Von der Kita zum Familienzentrum“ der Kita „Anne Frank“ im Stadtteil Jena-Lobeda stellt den Versuch dar, den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf Kinder und Familien aufzugreifen. Das Ziel der Bemühungen ist es, eine breite Vernetzung unter einem Dach im Stadtteil zu initiieren und damit Familien zu stärken und zu unterstützen. Das zukünftige Familienzentrum soll der Knotenpunkt in einem neuen Netzwerk werden, das Kinder individuell fördert und Familien umfassend berät und unterstützt. Die Idee entstand, um den Eltern ein Stück ihrer hohen Belastung und ihrer Wege zu nehmen. Es ist nötig, flexible und koordinierte Angebote zu gestalten, die die Eltern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entlasten. Kitas haben einen niedrighschwelligen Charakter für die im Sozialraum lebenden Familien. Die Ressourcen und Strukturvorteile von Kitas sollten daher genutzt werden, indem sie als Ausgangs- und Mittelpunkt für die Vernetzung familienorientierter Hilfen bereitstehen und als Ort und Treffpunkt für Eltern ausgebaut werden. So haben Eltern die Möglichkeit, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und vielfältige Unterstützung zu erfahren. Mit der Erweiterung der Angebotsstruktur der Kita, ist es nun besser möglich Familien zu unterstützen. Damit dies gut gelingt, steht besonders der Teamentwicklungsprozess in seiner Planung, Durchführung und Evaluation im Zentrum dieser Ausführung. Es versteht sich allerdings von selbst, dass alle am Prozess Beteiligten, wie die Kinder, Eltern bzw. Familien und Kooperationspartner als Mitwirkende einzubeziehen sind.

## 2 Kita und Projektbeschreibung

Die Stadt Jena ist Träger von 10 Kommunalen Kindertagesstätten (KKJ). Diese Einrichtungen sind im gesamten Stadtgebiet verteilt und gewährleisten die Erziehung, Betreuung und Bildung von etwa 1200 Kindern. Eine dieser Einrichtungen ist die Kindertagesstätte<sup>1</sup> „Anne Frank“. In Jena Lobeda gelegen, einem Stadtteil in dem viele Menschen in schwierigen Lebenslagen leben, ist diese Einrichtung nicht nur auf Grund ihrer Größe sondern auch aufgrund ihrer Niedrighschwelligkeit als Standort eines zukünftigen Familienzentrums geeignet. Der Begriff Niedrighschwelligkeit versteht sich hier in Bezug auf Familiennähe, mit familienfreundlichen Öffnungszeiten von 6:00 bis 21:00 Uhr<sup>2</sup> und räumlich bzw. zeitlich guter Erreichbarkeit sämtlicher Angebote, welche „unter einem Dach“ stattfinden. Insgesamt besuchen 150 Kinder – 120 davon in sechs altersgemischten Gruppen im Alter von zwei Jahren bis zum Schuleintritt und 30 Kinder in zwei Kleinkindgruppen, die von Kindern ab drei Monaten bis ca. zweieinhalb Jahren besucht werden - die Einrichtung.

Weiterhin ist das Team der Kita multiprofessionell zusammengesetzt. Es besteht aus festangestellten Sozialpädagogen, Erziehungswissenschaftlern, Pädagogen mit heilpädagogischen Kompetenzen, Erziehern und Berufspraktikanten<sup>3</sup>. Im Bereich des Familienzentrums sind u.a. freiberuflich tätig: eine Hebamme, ein Fitnesstrainer, eine

---

<sup>1</sup> Im weiteren Text mit „Kita“ abgekürzt.

<sup>2</sup> Wobei die Kita bis 17:00 Uhr geöffnet hat, abends finden bisher nur Angebote für Erwachsene statt.

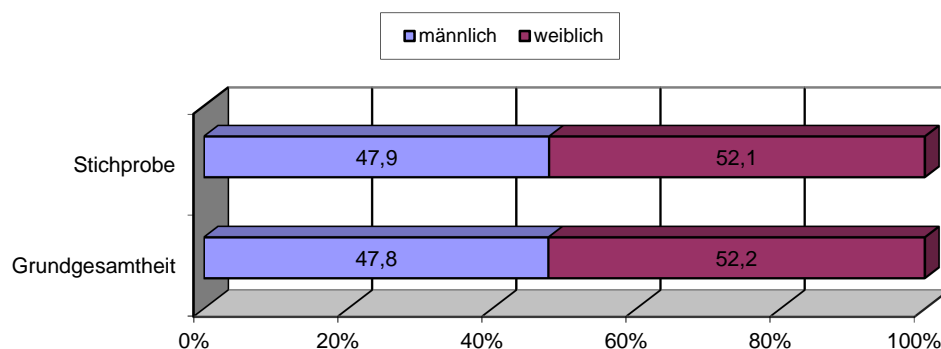
<sup>3</sup> In der Darstellung der Berufsgruppen wurde aus Platzgründen auf die weibliche Form verzichtet. Alle Berufsbezeichnungen verstehen sich für beide Geschlechter.

Kinderfrisörin, ein Hebamme, eine Logopädin und Fachkräfte für Beratung und Heilpädagogik. Das Leitungsteam besteht aus einem Leiter mit der Gesamtverantwortung für das gesamte Haus, einer Stellvertretung, einem noch ehrenamtlich tätigen Koordinator für das Familienzentrum und vier Teamleitern für die einzelnen Gruppenbereiche.

Der eingangs erwähnte Projektprozess wird von der Stadt Jena unterstützt und es wurden Rahmenbedingungen geschaffen die diesen Prozess ermöglichen. Zudem wurde dieses Vorhaben durch die Karl-Kübel-Stiftung für Kind und Familie im Rahmen eines ausgewählten Modellstandorts für den Early-Excellence Ansatz gefördert. Dieses Modellprojekt soll ein Versuch sein, der möglicherweise langfristig eine adaptierende Funktion auf weitere Einrichtung der Stadt haben kann. Seitens des Trägers wurde ein Finanzbudget für Sachmittel zur Verfügung gestellt, mit welchem die Kosten für die Bedarfsanalyse, Neuanschaffungen, Umbauten und sonstige Materialien, die für den Entwicklungsprozess nötig wurden, finanziert werden sollten. Die Karl-Kübel-Stiftung hat das Projekt in der Weise unterstützt, als das Gelder für externe Fortbildungsmaßnahmen, Bildungsreisen nach England, Fachtagungen und eine Multiplikatoren Ausbildung zur Koordination des Familienzentrums finanziert wurde. Für die Koordination der Angebote des Familienzentrums und für die Akquise von neuen Kooperationspartnern wird derzeit eine Koordinationsstelle geplant. Im Rahmen dieser Stelle soll ein Mitarbeiter stundenweise für diese Tätigkeit eingesetzt werden. Für diese wichtige Stelle fehlen momentan allerdings noch die nötigen finanziellen Mittel. Daher wird gerade versucht, über Fundraising finanzielle Mittel zu akquirieren. Da es sich im Folgenden um den Teamentwicklungsprozess des Kita-Teams handelt, steht das Team als Zielgruppe im Vordergrund der Betrachtung. Die potentiellen Nutzer des Familienzentrums werden zweitrangig auch als Zielgruppe beachtet.

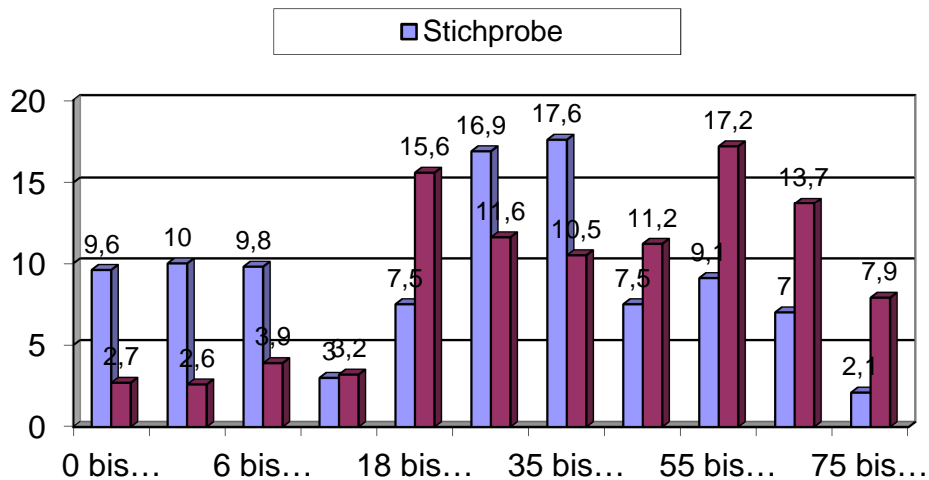
## 2 Bildungstheoretische Rahmung

Für die Darstellung der Planung des Prozesses ist es zunächst wichtig, auf die durchgeführte Bedarfsanalyse näher einzugehen. Bildungswissenschaftlich wurde die Bedarfsanalyse durch ein empirisches Forschungsdesign gewährleistet, welches durch kombinierte quantitative und qualitative Datenerhebungsmethoden Querschnittsdaten erheben sollte. (Aeppli, Gasser, Gutzwiller, & Tettenborn, 2011, S. 107) Hier wurde im Rahmen des oben genannten Projektes empirisch untersucht, ob sich die Kita „Anne Frank“ zu einem Familienzentrum ausweiten lässt. Dies ist die Ausgangsfrage für die Bevölkerungsbefragung, die im Einzugsgebiet der Kita im Frühjahr 2013 stattgefunden hat. Um eine statistisch Aussagefähigkeit dieser Untersuchung zu erreichen, wurden 2.000 Fragebögen in den Straßen des Einzugsgebietes der Kita verteilt. Leider kamen nach einer Rückgabefrist von zwei Wochen lediglich 261 Fragebögen zurück, damit liegt die Beteiligungsquote nur bei etwa 13%. (vgl. Lakemann, 2013, S. 4) Der zunächst ernüchternde Rücklauf wurde bei näherer Betrachtung der Daten als nicht problematisch eingeschätzt. Wie Abbildung 1 verdeutlicht, ist die Stichprobe mit Blick auf die Geschlechterverteilung repräsentativ. So sind die Anteile der Geschlechter in den Haushalten der Stichprobe mit der Grundgesamtheit identisch.



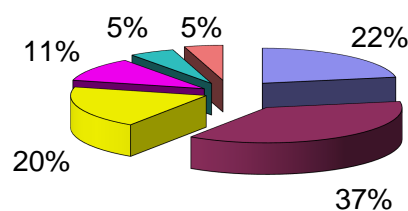
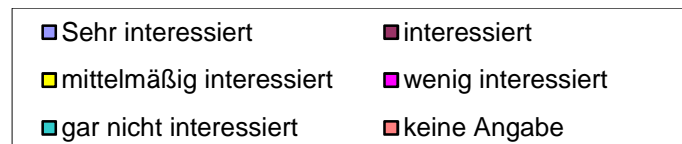
**Abbildung 1 Haushaltsstruktur: Geschlechterverteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit in % (Lakemann, 2013, S. 5)** Stichprobe N=699 Personen in den Befragungshaushalten; Grundgesamtheit N=9.329

Abbildung 2 zeigt, dass sich Abweichungen nur hinsichtlich der Haushaltszusammensetzung ergeben. Hier sind besonders jüngere Familien mit Kindern unter 12 Jahren in der Stichprobe überrepräsentiert. Angesichts der Thematik der Befragung ist dies auch nicht weiter erstaunlich, handelt es sich doch dabei um die Kernzielgruppe eines Familienzentrums.



**Abbildung 2 Haushaltsstruktur: Altersverteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit in % (Lakemann, 2013, S. 6)** Stichprobe N=711 Personen in den Befragungshaushalten; Grundgesamtheit N=9.329

Durch die zahlreichen qualitativen Rückmeldungen zur Planung des Familienzentrums wurde der Gebrauchswert der Befragung sehr stark erhöht. Dadurch ist die zum Teil eingeschränkte statistische Repräsentativität durch ein hohes Maß an qualitativer Repräsentanz kompensiert (vgl. Lakemann, 2013, S. 4). Weiterhin lässt sich anhand der Abbildung 3 konstatieren, dass knapp 60 % der Befragten, Interesse an einem Familienzentrum haben.

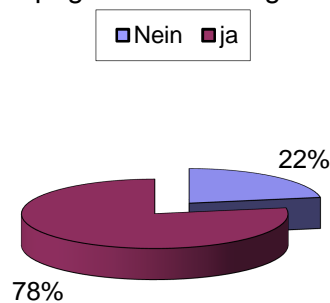


**Abbildung 3 Wie stark sind die Befragten an einem Familienzentrum interessiert? (Lakemann, 2013, S. 13)** N=261

Im Bereich der Angebote für Erwachsene rufen bei fast zwei Dritteln der Befragten vor allem Bewegung, Kreatives und Musik ein hohes Interesse hervor. Bei Angeboten für werdende Eltern, richtet sich das Interesse am häufigsten auf eine zusätzliche Kinderbetreuung, Stärkung der Erziehungskompetenz und es wurde ein Bedarf nach Austausch verzeichnet. Auch bei den Angeboten für Kinder stehen Bewegung und Sport mit kreativen Angeboten stark im Vordergrund.

Hinsichtlich möglicher Tageszeiten für die Nutzung von Angeboten zeigt sich, dass der späte Nachmittag ein günstiger Tageszeitpunkt ist. Bei den Wochentagen wird Dienstag, Mittwoch

und Donnerstag ähnlich hoch favorisiert. Zur Art der Information über Angebote wird tendenziell am häufigsten die Homepage des zukünftigen Familienzentrums genannt.



**Abbildung 4 Bereitschaft für die Nutzung von Angeboten Teilnehmerbeiträge zu zahlen? (Lakemann, 2013, S. 28) N=247**

Die Abbildung 4 zeigt, dass mehr als drei Viertel der Befragten einen eigenen finanziellen Beitrag für die Nutzung von Angeboten leisten können. Am häufigsten nannten Sie dabei einen Betrag von fünf Euro pro Stunde.

Es hat sich bewährt, die Bevölkerung im Einzugsgebiet der Kita „Anne Frank“ zu befragen. Mit den vorliegenden Daten wurde möglich, eine bedarfsadäquate Angebotsstruktur zu entwickeln und damit den eigentlichen Entwicklungsprozess zu vertiefen. Dieser Prozess kann nur durch das Team erfolgen. Damit dieser Prozess optimal verläuft, sollte er verschiedene Teamentwicklungsmaßnahmen beinhalten. Diese Maßnahmen unterstützen den Entwicklungsprozess nicht nur auf Sachebene, beispielweise hinsichtlich der Zielfindung und Schwerpunktsetzung von Rahmenbedingungen im Projekt. Sondern auch auf Interaktionsebene, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Team zu verbessern, denn es soll die Kooperationsbereitschaft im Team gefördert werden, mit dem Ziel den Arbeitsprozess zu effektiveren. Um die strategische konzeptionelle Ausrichtung zu stärken, sollten die Kompetenzen einzelner Teammitglieder gefördert werden (vgl. Marx, 2013). Das Initiieren und Durchführen von Teamentwicklungsmaßnahmen ist eine Managementaufgabe, welche den Einsatz verschiedene Methoden, wie z.B. moderierte Workshops, Coaching, qualifiziertes Feedback oder Outdoor-Trainings erfordert. Jeder Teamentwicklungsprozess durchläuft mehrere Phasen. Tuckman hat dazu ein Phasenmodell entwickelt, in welchem er anhand der folgenden fünf Entwicklungsphasen beschreibt, wie Teamentwicklung erfolgt: forming, storming, norming, performing, adjourning<sup>4</sup> (vgl. zitiert nach Meifert, Sattler, Förster, & Saller, 2011, 167 ff.). Anhand dieser Phasen soll nun das Projekt skizziert werden.

## **Forming - Phase**

Diese Phase wird allgemein als Findungsphase bezeichnet. Das beständige Team wurde in der Projektzeit durch neue Teammitglieder ergänzt. Dazu kam die herausfordernde Themenstellung, die Kita zum Familienzentrum zu entwickeln. Die damit verbundenen Ziele und Rahmenbedingungen für den Weiterentwicklungsprozess wurden in dieser Phase genau festgelegt. Weiterhin war es anfänglich wichtig, einen Maßnahmenkatalog zu erstellen. Dieser beinhaltete verschiedene Team-Workshops, in denen die Auswertung der Bedarfsanalyse, das Klären von Erwartungen, das Aufteilen von Funktionen und Aufgabenbereichen und das Aushandeln von Rahmenbedingungen in einem partizipativen Prozess vereinbart wurden.

---

<sup>4</sup> Diese Phase beschreibt eine Auflösungsphase, sie wurde erst später durch Tuckman hinzugefügt. Diese Phase findet in dem vorliegenden Prozess keine Erwähnung.

## Storming – Phase

Anhand der Daten der Bedarfsanalyse wurde eine datierte Auswertung mit dem Team vorgenommen, mit dem Ziel ein Ideenstorming durchzuführen, um Vorschläge, Möglichkeiten und Kooperationspartner zu finden, die den möglichen Bedarf der Familien potentiell abdecken können. In dieser Phase gab es sehr viele Unsicherheiten, Meinungsverschiedenheiten und Widerstände. Zudem wurde der Sinn des Veränderungsprozesses häufig angezweifelt. Hierbei war es besonders wichtig, eine offene Feedback- und Kommunikationskultur zu schaffen, um die Diskussion sachlich zu steuern. (vgl. Fialka, 2011, 153) Dies ist im Allgemeinen eine sensible Phase, denn sie erfordert eine intensive Auseinandersetzung und Entwicklungsbereitschaft der Teammitglieder.

## Norming - Phase

In dieser Phase wurden sämtliche Vereinbarungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit zukünftigen Kooperationspartnern, der neuen Angebotsstruktur, die Nutzung der Räumlichkeiten, die Aufgaben bzw. Funktionen der einzelnen Mitarbeiter und des internen bzw. externen Beschwerdagement geregelt und festgehalten. Weiterhin konnten Erwartungen hinsichtlich Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit geklärt werden. In dieser Phase sind u.a. die folgenden wichtigen Entscheidungen getroffen worden: in welchen Räumlichkeiten der Einrichtung das zukünftige Familiencafé entstehen soll und wer die Zuständigkeit übernehmen kann, wo eine Rezeption installiert werden soll, mit welchen Kooperationspartnern wir zusammenarbeiten wollen und alle Maßnahmen zur Konzeption der Kita-Homepage. Während dieser sehr produktiven Phase konnte auch die Entstehung eines Wir-Gefühls verzeichnet werden. Dadurch wurde die Arbeitsatmosphäre bestärkt.

## Performing - Phase

Das Erreichen dieser Phase schuf die Arbeitsgrundlage für die darauf folgenden Aufgaben. Konflikte wurden zunächst entkräftet und Problemlösungen konnten konstruktiv entwickelt werden. Wie Abbildung 5 zeigt, wurde das angestrebte Ziel, eine neue Angebotsstruktur für das Familienzentrum zu entwickeln, erreicht. Gleichwohl muss dieser Fortschritt immer wieder reflektiert und evaluiert werden.

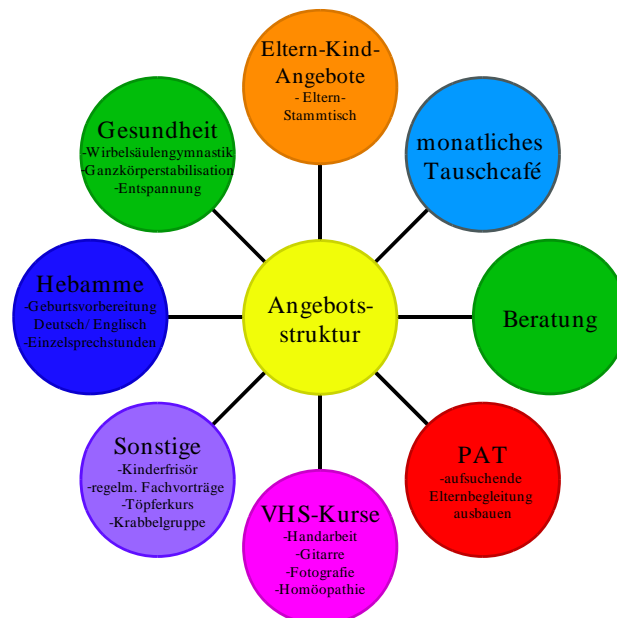


Abbildung 5 Angebotsstruktur (Quelle: eigene Darstellung)

## 3 Projektmanagement

Laut dem [Project Management Institute](#) (PMI 2008) wird Projektmanagement als „[...] the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements“ definiert (Mustaro & Rossi, 2013, S. 4, S. 328). Damit wird deutlich, dass mit Projektmanagement eine gewisse Zielerfüllungsstrategie verfolgt wird. Diese mündet in ein Leitungs- und Organisationskonzept, welches sicherstellen soll, ob Projektziele und damit verbundene Erwartungen an ein Projekt erreicht werden. Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe und beinhaltet die Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten (vgl. Litke, 2007, S.26). Es gibt eine Vielzahl von Projektarten<sup>5</sup>, deren Kenntnisstand von Vorteil sein kann, um effiziente Strukturen und Methoden des Projektmanagements zu etablieren. Weiterhin stellt der Begriff „Projektmanagement“ meist einen Prozess dar, der in verschiedenen Phasen abläuft. Das prozessorientierte<sup>6</sup> Phasenmodell besteht aus der Projektstartphase, der Planungs- und Ausführungsphasen, der Koordinations- und Änderungsphasen und schließlich die Projektabschlussphase (vgl. Patzak et al., 2009, S. 27). Wichtig für den Erfolg eines Projektes ist zudem das Eruiieren und Festlegen von „[...] standards as the main element in the activities of project management [...]“ (Mustaro et al., 2013, S. 3, S. 327). Diese Projektmanagementstandards beinhalten u.a. Risiken, Umfeldanalysen, Anforderungen, das Projektteam, Terminplanungen, und Methoden, welche den Projektverlauf nachhaltig positiv beeinflussen können.

### Welchen Stellenwert hatte Projektmanagement?

In der **Projektstartphase** ging es darum, die Zielausrichtung des Projektabschnittes genau zu definieren. Im Mittelpunkt dieses Projektabschnittes stand das Kita-Team. Aus diesem Grund sollten für den weiteren Entwicklungsprozess der Kita zum Familienzentrum Teamentwicklungsmaßnahmen geplant werden. Das von Tuckman postulierte Phasenmodell, welches Hinweise darauf gibt wo ein Team steht und wie ein Teamentwicklungsprozess verläuft, unterstützte die strukturelle Planung dieser Maßnahmen. Im Rahmen des Projektmanagements wurde in dieser Phase über die Art der Unterstützung des Teams nachgedacht und es wurde darüber befunden, dass regelmäßige monatliche (Ganztags-)Teamentwicklungsmaßnahmen geplant werden. Fließend ging diese Phase in die **Planungs- und Ausführungsphase** über. Für die Planung des Familienzentrums mit dem Anspruch die Vielfalt der unterschiedlichen Bedarfe von Menschen aufzugreifen, waren drei Kriterien ausschlaggebend:

- Das Angebot soll sich am Sozialraum (Einzugsgebiet) und den Lebenslagen der Menschen orientieren und öffnet sich zu diesem hin.
- Das herkömmliche Angebotsspektrum soll deutlich erweitert werden.
- Die Kooperationen mit anderen Institutionen sollen systematisch ausgebaut werden.

Als Orientierungspunkt für das Projekt, gelten die Early-Excellence-Center in Großbritannien. Deren grundlegendes Prinzip einer Öffnung der Einrichtung in den Sozialraum wird in jedem Fall auch in diesem Projekt als Ziel angestrebt. Weiterhin wurden hier die Standards festgelegt, die für das Projekt relevant erschienen. Der Projektplan sah vor, dass mindestens fünf Teamentwicklungsmaßnahmen innerhalb eines Zeitrahmens zwischen Juni und Dezember 2013 stattfinden sollten. Für den unmittelbaren Aus- und Umbau der Kita wurden finanzielle Mittel benötigt. Um entsprechende Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen planen zu können, war es für das zielorientierte Anleiten der einzelnen Mitarbeiter wichtig abzuschätzen wie hoch der Fortbildungsbedarf ist. Um dies herauszufinden, wurden Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Mitarbeitergespräche und Teamleitergespräche geführt. Aus diesem Grund war es seitens des Projektmanagements angebracht, für Orientierung und Aufklärung zu sorgen.

---

<sup>5</sup> Gegliedert nach Projektinhalt, Stellung des Kunden bzw. Auftraggebers, Grad der Wiederholung, Beteiligte Organisationen, Schwierigkeitsgrad (vgl. Patzak, 2009, S.22)

<sup>6</sup> Sie können auch inhaltlich strukturiert sein (vgl. Patzak, 2009, S. 27)



Danach begann die nächste Phase des Projektmanagements, die **Koordinations- und Änderungsphase**. Diese wird in einem Prozess regelmäßig durchlaufen (vgl. Patzak & Rattay, 2009, S. 29). Sie gilt als besonders intensiv, da hier sämtliche Prozesse, Wünsche, Erwartungen, Anregungen, Meinungen und Kooperationen, die letztendlich der Zielerreichung dienen, offen kommuniziert werden. Dies ist ein kreativer Prozess, der einen sehr partizipativen Einsatz von Analyse-, Planungs-, und Entscheidungs-instrumenten seitens des Projektmanagements benötigt. Weiterhin werden hier gemeinsam Situationen analysiert und Probleme bewältigt. Es kommen verschiedene Methoden des Projektmanagements zum Einsatz, wie z.B. moderierte Workshops, Coachings, qualifiziertes Feedback oder Outdoor-Trainings.

In der **Projektabschlussphase** wurde hinsichtlich des Projektmanagements ein vorläufiger Abschlussbericht mittels einer Power-Point-Präsentation erstellt. Darin enthalten sind die entwickelten gemeinsamen Ziele und die neu geschaffene Angebotsstruktur (siehe Kapitel 3). Diese wurde anschließend auch der Elternschaft präsentiert. Eine neue Homepage und Flyer wurden erstellt um die Angebote angemessen an die potentiellen Nutzer zu kommunizieren. Für alle Umbaumaßnahmen und Neuanschaffungen im Rahmen des Entwicklungsprozesses zum Familienzentrum wurde eine ausgeglichene Kostenabrechnung erstellt. Letztendlich wurde sichergestellt, dass sämtliche monetären, zeitlichen und technischen Projektziele im Rahmen des Projektmanagements erreicht worden sind.

#### 4 Qualitätssicherung

Als Qualitätsmanagement werden alle aufeinander abgestimmte Tätigkeiten bezeichnet, die sämtliche der Qualität dienende Führungsaufgaben umfassen. Darunter ist die Festlegung der Qualitätspolitik, der Ziele und Verantwortlichkeiten in den Bereichen Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung zu verstehen (vgl. Klopsch, 2009, S. 9 & Bastiaens, 2011, S.37). Damit stellt der Bereich der Qualitätssicherung eine von vier Kernaufgaben des Qualitätsmanagements dar. Der Begriff umfasst alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die der Schaffung und Erhaltung von Qualität dienen (vgl. Patzak et al., 2009, S. 44). An dieser Stelle soll das Total Quality Management (TQM) erwähnt werden, welches dazu dient, Qualität als permanentes Leitziel für Organisationen zu etablieren. Es beinhaltet folgende Prinzipien: Kunden-, Prozessorientierung, kontinuierliche Qualitätsverbesserung, Qualitätssicherung und Management (vgl. Bastiaens, 2011, S. 39). Damit ist klar, ein Qualitätsmanagementprozess geht jeden etwas an. Qualitätssichernde Maßnahmen sollten daher in alle Funktionen einer Organisation integriert werden. Qualitätssichernde Maßnahmen fanden im Projekt auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt.

Im Hinblick auf die von Bastiaens (2011, S. 76) dargestellten Phasen<sup>7</sup> der Qualitätssicherung stellt die genannte empirische Untersuchung eine summative Evaluation im klassischen Sinne dar. Sie liefert Erkenntnisse und beurteilt, ob diese für das Gesamtprojekt „Von der Kita zum Familienzentrum“ nützlich sein könnten. Aus diesem Grund gilt diese Untersuchung als eine qualitätssichernde Maßnahme für das Teilprojekt. Sie analysiert zudem den Inhalt und die fachliche Ausrichtung des Gesamtprojektes. Aufgrund dessen konnte daraufhin ein fortlaufender Entwicklungsprozess stattfinden, der in einer professionellen Weise auf die Ergebnisse dieser Bedarfsanalyse zurückgreift.

Weiterhin wurde die Entwicklung der Qualitätssicherung durch formative Evaluationskriterien in Form von fünf Interventionsmaßnahmen für den Teamentwicklungsprozess nach West (1994) ergänzt (zitiert nach Kauffeld, 2001, S. 27 ff.). Die unterschiedlichen Interventionsmaßnahmen sorgten im Hinblick auf qualitätssichernde Maßnahmen im Teamentwicklungsprozess für Orientierung. Zudem wurde die Konzeption der Einrichtung als Dokumentationssystem sämtlicher Prozesse und Ergebnisse verwendet um letztendlich den Qualitätstandart festzuhalten.

---

<sup>7</sup> Planungs-, Entwicklungs- und Einsatzphase

## 5 Evaluation

Wie schon im vorherigen Kapitel angedeutet sind Qualitätssicherung und Evaluation eng miteinander verbunden. Der Begriff Evaluation wird von Böttcher, Holtappels, & Brohm (2006, S. 7) als „[...] die Methode systematischer Datensammlung, die Analyse und eine an Kriterien orientierte Bewertung der Befunde mit dem primären Ziel, Impulse für die Verbesserung von Maßnahmen oder Systemen zu liefern [bezeichnet].“ Dabei ist entscheidend, welchem Zweck die Evaluation dient, welche Funktion sie hat, mit welchen Methoden sie durchgeführt wird und wer sie durchführt (vgl. Bastiaens, 2011, S.42). Eine wesentliche Aufgabe von Evaluation ist die Bewertung und Beurteilung von Projekten und Prozessen, um Wirkungen über die Zeit hinweg zu messen. Es gibt zwei Herangehensweisen: “[...] **formative** evaluation, with a focus on making judgements about improving something; and **summative** evaluation, with a focus on judgements about the merit or worth of something (Phillips, 2012, S. 62, S. 2). Die Evaluationsprozesse in diesem Projekt werden anhand der von Bastiaens (2011, S 43) beschriebenen Aufgaben, die Evaluationen zu erfüllen haben, vorgenommen.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Teamentwicklungsmaßnahmen stellen eine formative Evaluation dar, es handelt sich dabei um eine prozessorientierte Form von Evaluation. Wie bereits in den Kapiteln zuvor beschrieben unterstützt das Phasenmodell von Tuckman Evaluationsprozesse. Durch den hoch partizipativen Charakter der Teamentwicklungsmaßnahmen wurde nach jedem Prozess bzw. jedem neu erreichten Arbeitsstand gemeinsam eine Selbstbewertung des Teams vorgenommen. Die Erkenntnis dabei war, dass sich durch diese permanente Reflektion, eine offene Atmosphäre entwickelt hat, die einerseits ein Wir-Gefühl vermittelt und andererseits die Kommunikationskultur verbessert. Weiterhin begünstigten die Evaluationsphasen die Bewertung von Informationen, die dann wiederum helfen weitere Entscheidungen treffen zu können. Im genannten Projekt wurden an dieser Stelle viele Entscheidungen getroffen, z.B. über die Wahl von Kooperationspartnern, die benötigten Rahmenbedingung, Ressourcen, Finanzen, Aufteilung von Aufgabenbereichen, die Zeitschiene usw.. Neben der Gewinnung von Erkenntnissen ist eine weitere Aufgabe von Evaluation die Beurteilung darüber, inwieweit Ziele erreicht wurden. Dazu lässt sich konstatieren, dass in dem Projekt, Ziele auf mehreren Ebenen formuliert wurden. Ein wichtiges Ziel war es zu erfahren, ob sich die Kita Anne Frank zu einem Familienzentrum ausweiten lässt. Dieses Ziel wurde durch die Bedarfsanalyse als positiv bewertet. Ein weiteres Ziel bezog sich darauf, eine Angebotsstruktur mit dem Team zu entwickeln und die Vernetzung mit neuen Kooperationspartnern innerhalb des Projektzeitraumes weiter auszubauen. Anhand der geschaffenen Angebotsstruktur lässt sich belegen, dass die angestrebten Ziele in diesem Bereich auch erreicht worden sind. Auf einer anderen Ebene lag das Ziel der Steigerung der Teameffektivität. Hierbei war die Verbesserung der Zusammenarbeit, das Optimieren von Entscheidungsprozessen und die Steigerung der Problemlösefähigkeit von sehr großer Bedeutung. Die angestrebten Ziele wurden innerhalb der Anfangsphase verwirklicht. Es sind Merkmale guter Teamarbeit, wie eine lösungsorientierte Konflikt- und Diskussionskultur, klare Kommunikationsabläufe, ein Informationssystem und ein wertschätzender Umgang untereinander deutlich erkennbar. Gleichwohl muss akzeptiert werden, dass Teamentwicklung niemals aufhört und damit die Entwicklung des Teams vielmehr ein fortlaufendes Ziel beschreibt. Kontrolliert wurde das Erreichen dieser Ziele anhand verschiedener Methoden wie z.B. Befragungen, Beobachtungen und das Hinzuziehen von externen Experten. Im November fand die Jahreskonferenz des Bundesverbandes der Familienzentren Deutschland e.V. statt. Eine Delegation von Fachexperten der Karl-Kübel-Stiftung besuchte im Rahmen dieser Veranstaltung die Einrichtung, um sich über den Entwicklungsprozess zu informieren. Hierbei wurde befunden, dass die angestrebten Ziele verwirklicht wurden, honoriert wurde die Zielerreichung mit einer Auszeichnung (Abbildung 6).

*Jedes Kind ist wichtig!*

Ausgewählter Kooperationspartner und Modellstandort  
für den Early Excellence-Ansatz

## **Abbildung 6 Auszeichnung der Karl-Kübel-Stiftung (Quelle: eigens Foto)**

Weiterhin wurde das Erreichen der Ziele auch von der Thüringer Stiftung FamilienSinn<sup>8</sup> mit einer Würdigung im Rahmen des Thüringer Familienpreises 2013 anerkannt. Durch den initiierten Teamentwicklungsprozess, der Dialoge in alle Richtungen schafft und fördert, wurde permanente Transparenz geschaffen. Wichtig war hierbei die Dokumentation von Entwicklungsabschnitten und, das regelmäßige Einbeziehen und Informieren der Elternschaft und des Trägers. Nicht zuletzt wurde damit eine Basis für erfolgreiche Fundraisingaktivitäten geschaffen. Mit den durchgeführten Teamentwicklungsmaßnahmen konnten nachweislich Wirkungen erzielt werden, die tatsächlich zu einer besseren Zusammenarbeit im Team beigetragen haben. Anders formuliert: Ohne diese Wirkungen hätte es einen solch effektiven und zielführenden Prozess nicht gegeben. Damit ist der Nutzen des Prozesses in seiner Gesamtheit legitimiert. Eine Wirkungsanalyse des Gesamtvorhabens auf beispielsweise die Nutzer des Familienzentrums bleibt eine der Zukunftsaufgaben.

## **6 Literaturverzeichnis**

- Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E., & Tettenborn, A. (2011). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. Bad Heilbrunn: Kinkhardt.
- Bastiaens, T. (2011). *Studienbrief Qualitätssicherung und Evaluation*. Hagen: FernUni Hagen.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Forschung*. Berlin: Springer Verlag.
- Bortz, J., & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer Verlag.
- Böttcher, W., Holtappels, H. G., & Brohm, W. (2006). *Evaluation im Bildungswesen: Eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele*. Weinheim: Juventa.
- Dewe, B., Ferchhoff, W., & Radtke, F.-O. (1992). *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske & Budrich.
- Fialka, V. (2011). *Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Klopsch, B. (2009). *Fremdevaluation im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

---

<sup>8</sup>[http://www.stiftung-familieninn.de/lilac\\_cms/de/3127,,,1/Der-Thueringer-familienpreis/Familienpreis-2013/Wuerdigungen-2013.html](http://www.stiftung-familieninn.de/lilac_cms/de/3127,,,1/Der-Thueringer-familienpreis/Familienpreis-2013/Wuerdigungen-2013.html)

## Georg Hädicke/Daniel Müller - Familienkita „Anne Frank“ Jena

---

- Lakemann, U. (2013). *Von der Kita zum Familienzentrum - Ergebnisse einer Befragung im Einzugsgebiet der Kita "Anne Frank"*. Erst-Abbe-Fachhochschule Jena, Jena.
- Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Marx, S. (2013). [www.entwicklungsraeume.de](http://www.entwicklungsraeume.de). Abgerufen am 2. 1 2013 von [http://entwicklungsraeume.de/teamentwicklung\\_definition.html](http://entwicklungsraeume.de/teamentwicklung_definition.html)
- Meifert, M., Sattler, J., Förster, L., & Saller, T. (2011). *Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Mustaro, P., & Rossi, R. (1. July 2013). *Project Management Principles Applied in Academic Research Projects aus Proceedings of Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference 2013*, S. 325 - 340. (E. C. (Eds.), Hrsg.) Abgerufen am 28. Dezember 2013 von [www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de](http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de): <http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de/p/114680>
- Nittel, D. (2000). *Von der Mission zur Profession? Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Patzak, G., & Rattay, G. (2009). *Projektmanagement: Leitfaden zum managen von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen*. Wien: Linde Verlag Wien.
- Phillips, R. (26. June 2012). *The underpinnings of e-learning evaluation and research aus Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2012* (S. 61-67) . (T. A. (Eds.), Hrsg.) Abgerufen am 30. Dezember 2013 von [www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de](http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de): <http://www.editlib.org.ub-proxy.fernuni-hagen.de/p/40729>
- PMI. (2008). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.