Familie im Zentrum
Familienzentrum

Profil eröffnet Vielfalt
Antrag auf Regelförderung:
ein Leitfaden für Auditoren/-innen

Diözese
ROTTENBURG-
STUTTGART

Herausgeber
Bischöfliches Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart
Hauptabteilung VI Caritas
caritas.drs.de
Juli 2017

Die Rahmenkonzeption „Familie im Zentrum – Familienzentrum" kann bestellt werden unter:
expedition-drs.de oder download unter caritas.drs.de im Menü Kindergärten – Familienzentrum.

Entwickelt in Zusammenarbeit mit Rudolf Göser (Göser Unternehmensentwicklung und Coaching), verbunden mit einem herzlichen Dank.

Inhaltsverzeichnis

Zugänge zu einem Auditverständnis Seite 04
Zwei grundlegende Aspekte im Audit Seite 05
Welche Denkansätze stehen hinter dem Auditverfahren? Seite 06
Der Ablauf des Audits aus der Sicht der Auditoren/-innen Seite 08
Hinweise zur Bewertung: Erwartet wird ... / Erkennbar soll sein ... Seite 09

Zugänge zu einem Auditverständnis

Auditoren/-innen sind Dienstleister

Die Diözesankonferenz Familienzentren bittet die Auditoren/-innen, sich als Dienstleister gegenüber den Trägern und den Umsetzungsverantwortlichen der Familienzentren wie auch als Dienstleister gegenüber dem Vergabeausschuss zu verstehen.

Der Vergabeausschuss muss für die Gewissheit sorgen, dass die kirchlichen Mittel bestimmungsgemäß eingesetzt werden. Die Träger wollen zeigen, dass sie förderungswürdig sind. Die Umsetzungsverantwortlichen sind daran interessiert, dass sie ihre pragmatisch-praktischen Initiativen fortsetzen und weiterentwickeln können.

Deshalb sollen die Auditoren/-innen den Trägervertretern und Umsetzungsverantwortlichen eine Rückmeldung geben, ob die Selbstbewertung zu den Mindestanforderungen passen und durch Belege als zutreffend ausgewiesen sind. Die Unterscheidung bei der Selbstbewertung zwischen „gemacht" und „geplant" soll zu verstehen geben, dass mit dem Audit der aktuelle Status mit Blick auf die (zukünftige) Entwicklung beschrieben wird. Es muss nicht alles bereits „perfekt" sein. Andererseits sollen Planungen erkennen lassen, dass das gewünschte Ergebnis realistischerweise erreicht werden wird – und nicht nur vage Absichtserklärungen wiedergeben.

Für die Auditoren/-innen bedeutet das eine große Herausforderung. Der Respekt und die Wertschätzung vor dem, was Umsetzer und Träger geleistet haben bzw. leisten, und die Ermutigung dafür, diesen Weg entschieden weiterzugehen soll sie nicht davon abhalten, mit großer Sorgfalt und Klarheit die Selbstbewertung zu bewerten und dabei die Dinge beim Namen zu nennen.

Mit dieser Haltung unterstützen sie die Umsetzungsverantwortlichen und die Träger, aber auch die Entscheidungsfindung im Vergabeausschuss. Nicht zuletzt werden die Auditoren/-innen davon selbst profitieren. Sie bekommen die vielfältigen Ausprägungen von Familienzentren hautnah mit und werden dabei anregende Impulse für ihre Arbeit aufnehmen können.

Umsetzerinnen brauchen den Träger – und umgekehrt

Im Audit soll die Umsetzungsverantwortung (Was kommt für Familien dabei heraus und wie werden die Angebote entwickelt?) wie auch die Trägerverantwortung (Gibt es dafür stabile Rahmenbedingungen und ein umfassendes Qualitätsbewusstsein?) in den Blick kommen. Oft ist es so, dass persönliche Kontakte zwischen Erzieher/-innen, Berater/-innen, Erwachsenenbildnern/-innen und anderen Engagierten interessante Möglichkeiten zu kooperierenden Partnerschaften entstehen lassen. Erste Initiativen beginnen zu wirken. Positive Rückmeldungen geben zusätzlichen Auftrieb. Dann steht bald eine kritische Phase vor der Tür. Die Eingangsfragen lauten dann so: Lässt sich das Angebot auch ein zweites oder drittes Mal finanzieren? Haben wir genügend Personalressourcen zur Verfügung, damit daraus keine Dauerüberlastung entsteht? Welche auf Dauer angelegten Kooperationsvereinbarungen sind angesagt und wie können diese zwischen den jeweiligen Trägern mit einer kalkulierbaren Verlässlichkeit entwickelt werden? Solche Blickwinkel auf Personal-, Sach- und Raumkosten, auf die Entwicklung der Fachkompetenzen und die Kooperationsvereinbarungen und damit insgesamt auf die Qualität der Angebote und Vorgehensweise werden in den Mindestanforderungen unter den Gliederungspunkten C und D eingefordert.

Zwei grundlegende Aspekte im Audit

Trägermodelle und Trägerinstanzen

Die Auditoren/-innen sollten sich darauf einstellen, dass die Träger von Familienzentren recht unterschiedliche „Gesichter" zeigen können. Oft sind Familienzentren in der Trägerschaft einer Gesamtkirchengemeinde. Der Gesamtkirchengemeinderat unter der Leitung des Vorsitzenden Pfarrers ist dann die letztverantwortliche Trägerinstanz.

Zumeist wird die Trägerverantwortung an den Kindergartenbeauftragten Pastoral (KBP) und den Kindergartenbeauftragten Verwaltung (KBV) delegiert, die je nach Delegationsumfang den Verwaltungsausschuss und den Kindergarten- bzw. Familienzentrumsausschuss in die Entscheidungen einbinden.

Grundlegende Entscheidungen zur Einrichtung eines Familienzentrums sowie zum Finanzierungskonzept werden dann in der Regel vom Gesamtkirchengemeinderat gefällt. Bei Kirchengemeinden trifft der Kirchengemeinderat oder ein besonderes Verwaltungsorgan nach § 36 der KGO diese Entscheidung. Mancherorts verantworten auch katholische Freie Träger ein Familienzentrum.

Delegationskaskaden und Zuständigkeiten sind manchmal nicht leicht zu durchschauen. Interessiertes und aufmerksames Nachfragen kann für alle Beteiligten dann recht hilfreich und sinnvoll sein. Anhaltspunkte für das Nachfragen können sein:

- Wer übernimmt vonseiten des Trägers die inhaltliche Verantwortung? Wer nimmt die Dienstaufsicht über das Personal des Familienzentrums wahr?
- Sind die Zuständigkeiten der KBP und KBV auch formal für das Familienzentrum erteilt?
- Wird die diözesane Referenzmatrix für die Kindertagesstätten sinngemäß auf das Familienzentrum angewendet?
- Welche Aufgaben und Befugnisse hat der für das Familienzentrum zuständige Ausschuss des (Gesamt-)Kirchengemeinderats?
- Werden die Auskünfte zu diesen Fragen lediglich erteilt oder gibt es dazu auch schriftliche Belege? Gibt es Hinweise darauf, dass die erteilten Auskünfte tatsächlich gelebt werden?

Die Umsetzung kritisch beobachten

Zu Recht sind Erzieher/-innen, Leitungen und Kooperationspartner auf die Aktivitäten und Angebote im Familienzentrum stolz. Da steckt oft so manches an Mühe, Aufmerksamkeit und beständiges „Dranbleiben" drin. Das verführt gerne dazu, eine umfangreiche Liste von Maßnahmen, Programmereignissen und gelungenen Beteiligungen vorzulegen. Was jedoch sind Leistungen für das Kind und was sind Leistungen für die Familie? Das sei an Beispielen verdeutlicht. Wenn eine Einrichtung einmal pro Woche das Angebot „musikalische Früherziehung" macht und dafür eine Musikpädagogin engagiert, dann ist dies als Leistung für das Kind zu bewerten und nicht als eine Leistung für die Familie – bzw. nicht als spezifische Leistung des Familienzentrums. Hingegen haben Vorträge oder Kurse zu Erziehungsfragen den Charakter, dass sie der Familie dienen – und sind deshalb dem Leistungsbereich „Familienzentrum" zuzurechnen.

Elterngespräche sind nicht immer gleich „Beratungsgespräche", sondern haben oft den Zweck, Beobachtungen auszutauschen und Vorgehensweisen abzusprechen, und zwar zwischen der Erzieherin und einem vom Gesetz her für die Erziehung zuständigen Elternteil. Solche Elterngespräche gehören zu den Kernaufgaben einer Kindertagesstätte. Beratungsgespräche für Eltern haben dagegen zum Ausgangspunkt, dass Eltern um Rat fragen. Je nach Beratungsanlass und Umfang können solche Beratungsgespräche den gesetzlichen Auftrag einer Kindertagesstätte übersteigen – und somit dem Leistungsbereich eines Familienzentrums zugerechnet werden.

Auch wenn es natürlich Übergänge und Grauzonen in diesen Unterscheidungen geben kann und gibt, die nicht kleinlich behandelt werden sollten, so geht es dabei doch um einen wesentlichen Punkt: Gibt es in der Einrichtung ein waches Bewusstsein dafür, welche Leistungen unmittelbar dem Kind dienen und welche Leistungen auf die Familie ausgerichtet sind? Gerade bei anspruchsvollen Problemlagen ist diese Unterscheidung grundlegend, um differenzierte und ggf. sich gegenseitig sinnvoll ergänzende Interventionsansätze professionell verfolgen zu können. Deshalb ist von professionellen Akteuren (Erzieher/-innen, Trägervertreter/-innen), die Aufmerksamkeit auf die Unterscheidung und die Verbindung (Verknüpfung) zwischen den Leistungen für das Kind und denen für die Familie erwartbar und einzufordern.

Welche Denkansätze stehen hinter dem Auditverfahren?

Der Grundgedanke: Respektierte – aber auch transparente Eigenverantwortung

Familienzentren werden von ihren Trägern verantwortet. Die Diözesankonferenz Familienzentren respektiert diese Verantwortungsstruktur und trägt darüber hinaus Sorge dafür, dass in der Diözese Rottenburg-Stuttgart mit dem Begriff und dem Handlungsformat „Familienzentrum" nach innen und außen – bei aller Unterschiedlichkeit – ein erkennbares Erscheinungsbild verbunden ist.

Das angestrebte Erscheinungsbild spiegelt sich in den Mindestanforderungen an ein Familienzentrum in der Diözese Rottenburg-Stuttgart wider. Nur solche Familienzentren können deshalb in die Regelförderung aufgenommen werden, bei denen die Mindestanforderungen in die grundlegende Ausrichtung des Familienzentrums eingeflossen sind.

Mit der Selbstbewertung soll der Träger daher angeregt werden, für sich selbst zu überprüfen, welche der geforderten Mindestanforderungen in seinem Familienzentrum erfüllt bzw. welche Maßnahmen bis zur Erfüllung geplant sind.

Mithilfe des Audits soll der Träger eine Rückmeldung bekommen, um die Aussagekraft seiner Selbstbewertung und den Nachweis darüber besser einschätzen und ggf. an entscheidenden Stellen weiterentwickeln zu können.

Die Mindestanforderungen

Die Mindestanforderungen sind in ihrer Grundstruktur, die in den vier Begriffen „Ergebnis, Prozess, Struktur und Qualitätsmanagement" zum Ausdruck kommt, einer überfachlichen und für viele Organisationen bzw. Dienstleistungen verbindlichen Denkweise verpflichtet. Was mit den jeweiligen Begriffen gemeint ist und wie diese sich aufeinander beziehen, ist vom Deutschen Institut für Normung ausführlich und mit großer Präzision in den „Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme" (DIN 9000:2015 bzw. DIN 9001:2015) beschrieben. Dieses Gedankengut steht als Pate hinter der hier für unsere Zwecke vereinfachten Anwendung auf die Mindestkriterien und deren Überprüfung (Auditierung).

Es macht Sinn, sich dieser allgemeinen und weitverbreiteten Denkweise und Sprache zu bedienen. Wer nämlich für seine Einrichtung in Anspruch nimmt, dass damit ein besonderer und wichtiger Beitrag in unserer Gesellschaft geleistet wird – u. a. sogar mit Anspruch darauf, dafür auch finanziell gefördert zu werden –, der sollte daran interessiert sein, dass die Qualität seiner Leistung auch tatsächlich erkannt wird. Die Aufschlüsselung in

- Ergebnisse: Mindestens das kommt für Familien dabei heraus,
- Prozesse: Mindestens diese Vorgehensweisen sind eingerichtet,
- Strukturen: Mindestens diese Rahmenbedingungen stehen zur Verfügung,
- Qualitätsmanagement: So entwicklen wir uns systematisch weiter,

verschafft einen schnellen und grundlegenden Einblick und Überblick, auch wenn viele erzählenswerte Details der Kürze und Übersichtlichkeit wegen außen vor bleiben (müssen).

Prozessorientiertes Denken

Seit nunmehr über 15 Jahren rückt in der Fachwelt für Qualitätsmanagement der sogenannte „prozessorientierte Ansatz" zunehmend in den Mittelpunkt. „Ergebnisse werden wirksamer und effizienter erzielt, wenn Tätigkeiten als zusammenhängende Prozesse, die als kohärentes System funktionieren, geführt und gesteuert werden." (DIN 9000:2015; 2.3.4.1 sowie besonders DIN 9001:2015; 0.3). Die Leitfrage dabei ist: Was sind die wesentlichen Prozesse? Diese sogenannten Kernprozesse sollten zuerst in den Blick genommen werden, um den Überblick und das Zusammenspiel der wesentlichen Abläufe transparent zu machen.

Bewährt hat sich, für solche Überblicke einfache Grafiken zu entwickeln. Sie machen „auf einen Blick" die Zusammenhänge deutlich und veranschaulichen, welche wesentlichen Schritte für wen und mit welchem gewünschten Ergebnis unternommen werden. Eine solche Darstellung nennt man eine „Prozesslandschaft" (siehe auch „Profil eröffnet Vielfalt", S. 11).

Prozessflussdiagramme gehen von da aus einen Schritt weiter. Aufgeschlüsselt nach den jeweiligen Akteuren (also Eltern, Erzieherinnen, Träger etc.) veranschaulichen sie wesentliche Schnittstellen und Arbeitsschritte. Auch hier bringt die grafische Darstellung einen ungleich höheren Erkenntnisgewinn als eine Beschreibung der Arbeitsschritte in einem Fließtext. Die grafische Darstellung ist nämlich einerseits „normativ", d. h. bestimmte Eckpunkte werden damit festgelegt. Zugleich eröffnen sie eine gewisse Bandbreite, wie die konkrete Umsetzung dann gemacht wird.

Vor allem im Gespräch mit Bürgermeistern, Mitgliedern des (Gesamt)Kirchengemeinderats und anderen interessierten, aber nicht unbedingt pädagogisch-fachlich ausgebildeten Gruppen ist dies sehr hilfreich. Mit einer solchen Darstellung werden grundlegende Arbeitsschritte anschaulich und Zusammenhänge transparent – und die Erklärungen der Details können immer in einen Bezug zum Ganzen gesetzt werden. Das erhöht die Akzeptanzchancen enorm.

… und wie werden nun Angebote für Familien entwickelt?

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass genau diese Frage, wie denn nun Angebote für Familien entwickelt werden, besonders interessant, aussagekräftig und aufschlussreich ist.

Natürlich entwickelt sich manche Möglichkeit und Chance erst „im Gehen", also wenn man Netzwerkpartner trifft, sich austauscht und sich mit diesen oder jenen Fachleuten auf die Suche nach Lösungen begibt. Immer wieder steht auch der eine oder andere fachspezifische Ansatz Pate. Solche Ansätze fördern ein systematisches und theoriegeleitetes Vorgehen. Passende fachliche Ansätze zu entdecken und zu nutzen, das liegt in der Verantwortung der Träger und der Umsetzer. Die Mindestanforderungen verzichten bewusst darauf, einen bestimmten fachlichen Ansatz zur Pflicht zu machen, und fordern lediglich, systematisch und bedarfsorientiert vorzugehen sowie Kinder, Eltern und Partner zu beteiligen. Wie die Systematik und die Beteiligung aussieht, sollen die Verantwortlichen verantworten und darlegen.

Und wie macht man das? Beim genaueren Hinschauen, wie denn die Angebote entwickelt werden, werden immer wieder ähnliche Arbeitsschritte durchlaufen. Im Rahmen der Regelförderung sollen die Familienzentren solche Vorgehensweisen wertschätzen und sich der Aufforderung stellen, dies als ihre Arbeitsweise darzulegen.

Der Mustervorschlag soll dabei als Anregung dienen – nicht um ihn einfach zu übernehmen, sondern um realitätsnah und in Bezug auf die tatsächliche Vorgehensweise aufzuzeigen, wie im eigenen Familienzentrum die Angebote entwickelt werden und wer dabei wie beteiligt ist. Der Mustervorschlag will auch aufzeigen, dass in einer einzigen Grafik eine systematische Vorgehensweise, die Beteiligung der verschiedenen Partner und die Bedarfsorientierung veranschaulicht werden können. Eine solche Grafik sagt oft mehr als viele Worte – und wird die kommunalen Ansprechpartner beeindrucken.

Der Ablauf des Audits aus der Sicht der Auditoren/-innen

1. Die Auditoren/-innen erhalten den Auftrag

Die Hauptabteilung VI Caritas übergibt Ihnen die Selbstbewertung eines Familienzentrums, erteilt Ihnen den Auftrag zur Auditierung und teilt Ihnen die Kontaktdaten des/der Co-Auditors/-in mit.

2. Die Selbstbewertung bewerten

Bewerten Sie (in Einzelarbeit) die Selbstbewertung des Familienzentrums. Bilden Sie sich eine Meinung, ob die jeweilige Selbstbewertung "voll / fast voll / halb / kaum" aussagekräftig ist. Entscheiden Sie, worauf Sie beim Audit achten wollen, um die Aussage als „voll / fast voll / halb / kaum" belegt bewerten zu können. Machen Sie sich ggf. eine entsprechende Notiz. (Verwenden Sie dafür ggf. das Formular „Auditbericht".)
Zeitbedarf ca. 1,5 Stunden

3. Absprache mit dem/der Co-Auditor/-in

Tauschen Sie Ihre Bewertungen zu den jeweiligen Punkten gegenseitig aus. Legen Sie fest, welche Punkte Sie im Audit ansprechen bzw. welche Belege Sie einsehen wollen. Bitte orientieren Sie sich dabei an dem Leitgedanken, den örtlichen Vertretern des Familienzentrums zu mehr Klarheit und Aussagekraft in Bezug auf deren Selbstbewertung zu verhelfen, sowie an der Klarheit, die der Vergabeausschuss benötigt.
Zeitbedarf ca. 1,5 Stunden

4. Terminabsprache und Vereinbarung für das Audit

Welche Zeitfenster können Sie dafür anbieten? Wer soll als Gesprächspartner vonseiten des Familienzentrums anwesend sein? Wer von Ihnen beiden nimmt den Kontakt auf und vereinbart den Audittermin?

5. Durchführung des Audits

Führen Sie das Auditgespräch. Notieren Sie (ggf. in dem bislang ausgefüllten Formular) Ihre Einschätzungen und Bemerkungen.
Zeitbedarf ca. 1,5 Stunden

6. Den Auditbericht erstellen

Fertigen Sie den Auditbericht an – wenn möglich sofort nach dem Auditgespräch. Bitte verwenden Sie dazu das vorbereitete Formular. Übergeben Sie innerhalb einer Woche dem Träger Ihren Auditbericht in einer ausgedruckten Fassung. Mit dieser Übergabe ist Ihr Auftrag zur Auditierung abgeschlossen.
Zeitbedarf ca. 1 Stunde

Was macht der Träger mit dem Auditbericht?

Der Träger entscheidet, ob er den Antrag auf Regelförderung weiter verfolgen möchte und ob er seine Selbstbewertung ändert/ergänzt. Dafür hat der Träger nach Eingang des Auditberichts zwei Wochen Zeit. Wenn ja, wird er den Auditbericht sowie die ggf. überarbeitete Selbstbewertung an die Geschäftsführung des Vergabeausschusses (an die HA VI Caritas) senden. So mancher Träger wird den Auditbericht außerdem dafür nutzen, im engen Austausch mit den Umsetzungsverantwortlichen nächste Entwicklungsschritte zu identifizieren und in die Wege zu leiten.

Der Zeitbedarf im Überblick

Einlesen in die Arbeitspapiere	3,0 h
Workshop Schulung	4,0 h
Selbstbewertung bewerten	1,5 h
Absprache mit Co-Auditor/-in	1,5 h
Terminabsprache und Organisatorisches	0,5 h
Durchführung des Audits	1,5 h
Auditbericht erstellen	1,0 h
Workshop Auswertung	3,0 h
Zusammen	16,0 h

Hinweise zur Bewertung: Erwartet wird ... / Erkennbar soll sein ...

Zur Aufforderung A 1

In der Liste von durchgeführten Aktivitäten sollten mindestens zwei Programmereignisse sein, die auch tatsächlich unmittelbar die „Familie" als Adressaten haben. Nachweise z. B. über Teilnehmerlisten/-innenlisten.
Bezüglich der Belege: Bitte seien Sie in einem unterstützenden Sinne sehr streng, was die Belege angeht: Die Belege sollten Ihnen die Gewissheit geben, dass diese Maßnahme gerade stattfindet oder wirklich stattgefunden hat bzw. geplant ist.

Zur Aufforderung A 2

Erkennbar sollte sein, dass mit den Angeboten auch Familien erreicht werden, die noch nicht im Kindergarten und im Familienzentrum ein und aus gehen.

Zur Aufforderung B

Gibt es ein Prozessflussdiagramm, eine Grafik oder eine Beschreibung des Vorgehens bei der Angebotsentwicklung, aus der das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure (Erzieher/-innen, Leitung des Familienzentrums, Eltern, Kinder, Kooperationspartner, Träger …) bei der Entwicklung von Angeboten/Maßnahmen erkenntlich wird?
Aufgrund welcher Belege lässt sich erkennen, dass dieses Zusammenspiel in irgendeiner Regelmäßigkeit stattfindet?

Zur Aufforderung C 1

Erwartet wird, dass entweder Schulungen für das ganze Team stattgefunden haben oder dass einzelne Teammitglieder besondere fachliche Qualifikationen im Blick auf das Handlungsfeld „Familie" vorweisen können.

Zur Aufforderung C 2

Wird erkennbar, dass das Familienzentrum andere Akteure im Sozialraum kennt und mit ihnen abgestimmt ist?

Zur Aufforderung C 3

Hier geht es insbesondere um Absprachen und Vereinbarungen mit der Pastoral (Kirchengemeinde), der Katholischen Erwachsenenbildung (keb) und der Caritas. Erwartet wird, dass es regelmäßige Kooperationstreffen gibt und dass Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern und dem Träger in Schriftform vorliegen.

Zur Aufforderung C 4

Erwartet wird, dass für das betreffende Familienzentrum ein Finanzierungskonzept in Schriftform vorliegt. Das Konzept soll sowohl für die Einrichtung als auch den laufenden Betrieb die Kosten (Sach-, Personal- und Raumkosten) ausweisen. Es genügt nicht, dass z. B. im Haushalt der Gesamtkirchengemeinde für alle Familienzentren ein Betrag eingeplant ist. (Siehe dazu auch S. 17 in der Broschüre „Profil eröffnet Vielfalt".)

Zur Aufforderung C 5

Sind die Aufgaben für die Leitung des Familienzentrums in Schriftform benannt? Hat der Träger einen Leitungsauftrag schriftlich erteilt? Ist ein Zeitbudget benannt? Sind Zusatzqualifikationen, die für diese Tätigkeit passend und hilfreich sind, vorhanden?

Zur Aufforderung D 1

Erwartet wird, dass der Träger seine Verantwortung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erkennbar wahrnimmt. Das kann z. B. durch einen schriftlichen Auftrag zur Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems erfolgt sein. Erkennbar ist dies eventuell dadurch, dass der Träger zu speziellen Fragen wie z. B. zum Prozess der Angebotsentwicklung oder zum Nachweis der Erfüllung der einschlägigen Bestimmungen zum Kinderschutz, schriftliche Berichte von der Leitung des Familienzentrums einfordert.
Erkennbar kann dies auch daran sein, welche Funktionsträger aus der Trägerschaft den Auditbericht auswerten und welche Aspekte sie dabei besonders in den Blick nehmen.

Zur Aufforderung D 2

Welche Teilthemen sind vom Träger ausgewählt, um in diesen Themenfeldern eine Qualitätsentwicklung zu fördern? Siehe dazu auch die Ausführungen weiter vorne zu „Trägermodelle und Trägerinstanzen".

Notizen

caritas.drs.de