

*Organisationsentwicklung in Kitas –
Beispiele gelungener Praxis*

Cindy Mieth

unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller



Universitätsverlag
Hildesheim



Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim
<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

© Erstausgabe Hildesheim 2018

Redaktion: Inge Michels, www.bildung-moderieren.de, Bonn

Lektorat: Mario Müller, Universitätsverlag Hildesheim

Layout, Fotos, Illustrationen: Yvonne Sterenczak-Feier, fs-designraum_büro für kommunikation und design

Druck: rauer-digital druck und medien, 31167 Bockenem

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-934105-98-0

Dieses Werk ist im Druck erschienen und auch als elektronische Publikation im Internet kostenfrei (Open Access) verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>

Es unterliegt der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Zitierempfehlung (Druck):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Zitierempfehlung (Internet):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access) <http://dx.doi.org/10.18442/771>

Ein Projekt gefördert und begleitet durch die Robert Bosch Stiftung.

*Organisationsentwicklung in Kitas –
Beispiele gelungener Praxis*

Cindy Mieth

unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller

Inhalt

Einleitung.....5

Porträts der Kitas.....8

I Partizipation und Elternbeteiligung: Kinderrat, Elternbefragung und mehr20

1. Blickrichtungen auf das Thema Partizipation.....21

2. Wirkrichtungen der Elternbeteiligung.....22

3. Lösungsansätze aus der Praxis.....25

Fallbeispiel I: Partizipation – Demokratie erleben von Anfang an25

Fallbeispiel II: Intensivkooperation als inklusive Organisationsform.....31

Fallbeispiel III: Entstehung eines Familienzentrums zur Förderung
von Partizipation und Elternbeteiligung im Sinne der Bildungsgerechtigkeit32

Fallbeispiel IV: Elternbeteiligung zwischen Rechten und Pflichten.....36

Reflexionsfragen41

II Leitung: Mehrfachrolle, Aufgabenprofile und Leitungsmodelle42

1. Vielfalt der Aufgabenbereiche43

2. Stärkende Faktoren der Leitungsposition45

3. Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte46

4. Lösungsansätze aus der Praxis.....49

Fallbeispiel: Ausschreibung einer Stelle der ständigen Vertretung
im Leitungsteam der Kita.....49

Reflexionsfragen53

III Personal: Fachkräftebindung und Teamkultur	54
1. Aktuelle Herausforderungen an das Berufs(um)feld	55
2. Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung	57
3. Lösungsansätze aus der Praxis.....	62
Fallbeispiel I: Aufbau einer trägereigenen Fachschule.....	62
Fallbeispiel II: Installation eines Vertretungspools.....	62
Fallbeispiel III: Der Index für Inklusion als Leitlinie für die Entwicklung von Teamkultur	63
Fallbeispiel IV: Strategien zur Personaleinstellung und-bindung.....	63
Reflexionsfragen	65

IV Wachstum: Von Umbau- und Ausbauprozessen	66
1. Problembeschreibung.....	67
2. Rahmenbedingungen schaffen.....	67
3. Lösungsansätze aus der Praxis.....	69
Fallbeispiel I: Ansprüche der Eltern reflektieren, Entwicklungen aufgreifen und umsetzen.....	69
Fallbeispiel II: Ausbau einer Einrichtung im U3-Bereich	72
Reflexionsfragen	77

Fazit und Ausblick: Impulse für die Zukunft.....	78
---	-----------

Glossar	80
----------------------	-----------

Literatur	86
------------------------	-----------

Einleitung.....

Einleitung

Mit welchen Anforderungen werden Kitas heute konfrontiert?

Welche Anlässe führen zu tiefgreifenden Veränderungen?

Wie gestalten sich diese Prozesse? Was läuft gut?

Welche Hindernisse gibt es?

Mit diesen Fragen sind wir in Fallstudien an verschiedene Einrichtungen der Elementarpädagogik herangetreten. Die Antworten aus der Praxis sind in diesem Buch präsentiert und so aufbereitet, dass sie für die Reflexion der Arbeit in Kitas genutzt werden können. Sie geben vielerlei Anregungen und Beispiele für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung und bilden zugleich einen Rahmen für allgemeine Prozesse der Organisationsentwicklung im Elementarbereich.

Inhaltlicher Ausgangspunkt: gestiegene Erwartungen, neue Anforderungen

Gestiegene Erwartungen an die pädagogische und organisationsbezogene Qualität elementarpädagogischer Einrichtungen stellen neue Anforderungen an Personal und Organisationen in diesem Bildungssegment. Dazu gehören u.a. der quantitative Ausbau der Kindertageseinrichtungen für unter 3-Jährige, die veränderten Lebenswelten der Kinder und die Stärkung des Bildungsauftrags elementarpädagogischer Einrichtungen.

Bislang konzentrieren sich Forschung, Entwicklung und politische Ausbauprogramme auf die Qualifizierung und Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte und des Leitungspersonals (z.B. Profis in Kitas, WiFF, AWiFF). Der Bereich der Organisationsentwicklung wird dadurch nur begrenzt in den Blick genommen. Dabei wird übersehen, dass eine konsequente Umsetzung der zugrundeliegenden pädagogischen Konzepte auch Auswirkungen auf die Organisation hat (z. B. Management, Personaleinsatz, Raumgestaltung, Vernetzung im Sozialraum). Im Unterschied zu Schule, Hochschule und Weiterbildung existieren für die Elementarpädagogik allerdings nur wenige konzeptionelle Ansätze für die Organisationsentwicklung und das Bildungsmanagement. Auch ist eine Übertragung von Modellen aus anderen Non-Profit-Organisationen nicht ohne weiteres möglich.

Daraus folgt: Für den Auf- und Ausbau elementarpädago-

gischer Einrichtungen sind eigene Organisationsmodelle und Organisationsentwicklungskonzepte erforderlich. Organisationsentwicklung meint dabei die bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses der Organisation. Die Organisation selbst ermöglicht oder limitiert den Spielraum für die Veränderung der pädagogischen Konzepte.

Projektgeschichte: Bestandsaufnahme und Bestimmung des Radius` von Prozessen

Die Entstehung des Buches knüpft an diese Überlegungen an und vollzog sich in mehreren Schritten, die jeweils als Projekte von der Robert Bosch Stiftung in Stuttgart gefördert wurden. Zunächst wurde, um den Entwicklungsbedarf im Elementarbereich genauer benennen und weiterführende Konzepte ausarbeiten zu können, eine Bestandsaufnahme zur Organisationsentwicklung im Elementarbereich erarbeitet und diese in einem ersten Workshop mit Expertinnen und Experten diskutiert. Aus der Bestandsaufnahme und den Ergebnissen der Tagung wurde ein Arbeitspapier erstellt, das online bei pedocs publiziert wurde (Buhl, Freytag & Iller 2016).

Als Ergebnis der Bestandsaufnahme und der Expertendiskussion lässt sich festhalten: Für den Bereich der Elementarpädagogik liegen zwar nur wenige Konzepte zur Organisationsentwicklung vor, wir konnten jedoch umfangreiches Wissen und Erfahrungen aus der Praxis sowohl auf Ebene der Einrichtungen als auch der Träger erkennen.

Für die Veränderungsprozesse selbst konnte festgehalten werden, dass Praxis einerseits auf gesellschaftliche, politische und pädagogisch-konzeptionelle Impulse reagiert, andererseits hierfür wenig Handlungswissen besteht. Entsprechend dieser Analyse konnten wir sehen, dass in den Einrichtungen oder auch auf Ebene der Träger individuelle Konzepte entwickelt werden bzw. sich gute Praxis durchsetzt und weitergegeben wird.

Neben den zentralen Akteuren in den Einrichtungen werden die Einflüsse der Eltern, der Träger oder auch der kommunalen Administration und des sozialräumlichen Umfelds häufig unterschätzt. Deshalb ist es nicht immer leicht, den Radius für Organisationsentwicklungsprozesse zu bestimmen.

Neben dem Wohlbefinden der Kinder stehen hier auch die Motivation und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Umgang mit Ressourcen im Zentrum. Entsprechend nimmt die Entwicklung des Berufsfeldes Einfluss auf die Organisationsentwicklung. Der Umgang mit dem Fachkräftemangel einerseits und der Akademisierung andererseits sowie eine zunehmende Ausdifferenzierung des Berufsfeldes stellen Herausforderungen für die Personalentwicklung dar. Gleichzeitig ist es schwierig, die einzelne Organisation im Bereich der Elementarpädagogik klar abzugrenzen und z.B. den Einfluss von Eltern, Trägern oder auch anderer Akteurinnen und Akteure des Sozialraums einzubeziehen.

Hier zeigt sich, dass durch die Heterogenität der Trägerschaft von Elterninitiativen bis hin zu bundesweit agierenden Trägerverbänden ganz unterschiedliche Modelle vorzufinden sind. Neben den zentralen Akteuren in den Einrichtungen – den Kindern, den pädagogischen Fachkräften und der Leitung – werden die Einflüsse der Eltern, der Träger oder auch der kommunalen Administration und des sozialräumlichen Umfelds häufig unterschätzt. Deshalb ist es nicht immer leicht, den Radius für Organisationsentwicklungsprozesse zu bestimmen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Ebenen einer Organisation im Elementarbereich. Sie versucht, von der Interaktion der Kinder mit dem pädagogischen Personal bis hin zum Einfluss der verschiedenen politischen Ebenen und des Sozialraums Einflüsse und Wechselwirkungen darzustellen.

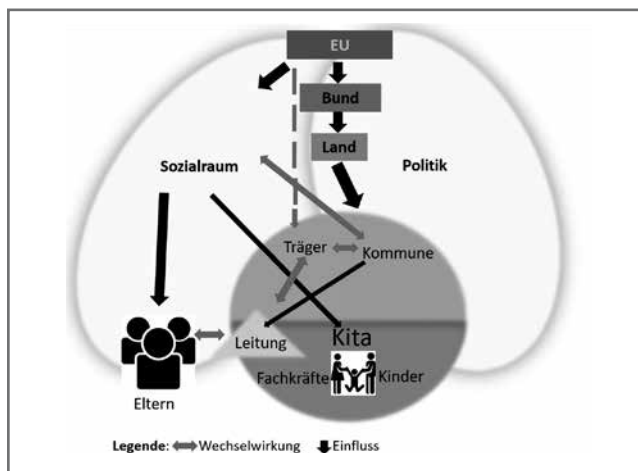


Abb.: Ebenen einer Organisation im Elementarbereich (eigene Darstellung)

Methodisches Vorgehen: Interviews, Beobachtungen im Alltag und Workshop

Anknüpfend an diese Bestandsaufnahme lag das Ziel einer weiteren Projektphase darin, über Fallstudien in verschiedenen Einrichtungen Beispiele guter Praxis auszuarbeiten. An diesen sollte verdeutlicht werden, wie Innovationen erfolgreich umgesetzt werden und welche Prozesse und Rahmenbedingungen hierfür erforderlich sind.

Die Fallstudien basieren auf leitfadengestützten Interviews, die von den Projektmitarbeiterinnen in der Regel mit der Leitung der Einrichtung geführt wurden. Zitate daraus illustrieren in diesem Buch die Sicht der Leitungskräfte auf Prozesse der Organisationsentwicklung. Die Interviews wurden ergänzt durch Beobachtungen der Arbeit in den Einrichtungen selbst und Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus wurden die besuchten Einrichtungen darum gebeten, Materialien wie pädagogische Konzepte, Leitbilder, Organigramme oder auch Ablaufschemata z.B. für Personalentwicklungsprozesse oder Elternarbeit zur Verfügung zu stellen.

Die Auswahl der Einrichtungen erfolgte anhand verschiedener Kriterien. Zum einen wurde versucht, der Heterogenität des Feldes gerecht zu werden und verschiedene pädagogische Konzepte und auch Trägerstrukturen zu berücksichtigen, zum anderen wurden – ausgehend von den beiden Projektstandorten Hildesheim und Heidelberg – verschiedene Regionen und Bundesländer inklusive deren Bildungsplänen für den Elementarbereich einbezogen. Darüber hinaus wurden gezielt Einrichtungen ausgewählt, die sich bestimmten Entwicklungsthemen (wie z.B. Inklusion) widmen oder besondere Personalstrukturen (wie z.B. multiprofessionale Teams) aufweisen.

Die Kapitelthemen wurden aus den Fallstudien entwickelt; sie stellen folglich aktuelle Arbeitsfelder und Herausforderungen der besuchten und befragten Kitas dar.

Das hierbei gewonnene Material wurde entlang aktueller Themen und Herausforderungen im Elementarbereich analysiert und in einem weiteren Workshop mit Expertinnen und Experten aus Praxis, Wissenschaft und Politik diskutiert. Unsere Ziele: Es ging zum einen darum, zu eruiieren, welche Inhalte aus dem gewonnenen Material als beispielhaft

und auf andere Einrichtungen übertragbar erachtet werden. Zum anderen sollte herausgearbeitet werden, wie konkrete Entwicklungsprozesse in Einrichtungen präsentiert werden müssen, um von einer breiten Leserinnen- und Leserschaft genutzt werden zu können. Die Ergebnisse des Workshops wurden in die Konzeption dieses Buches aufgenommen.

Aufbau und Nutzung des Buches: Impulse aufgreifen und eigene Perspektive entwickeln

In der vorliegenden Publikation wird der übergeordneten Frage nachgegangen, wie ein erfolgreicher Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis gestaltet werden kann. Das Buch richtet sich an alle in der Aus- und Weiterbildung tätigen Fachkräfte, die die Themen und Fallbeispiele in ihre Arbeit einfließen lassen können. Zur Zielgruppe zählen ebenso alle Akteurinnen und Akteure der Praxis, die Organisationsprozesse in Kitas anstoßen und begleiten. Dies kann sowohl auf Ebene der einzelnen Kita als auch auf Ebene der Träger erfolgen. Um die praktische Bedeutung der Ausführungen zu verdeutlichen, sind die Texte durch zahlreiche Beispiele aus der Praxis angereichert und durch Zitate aus den Fallstudien ergänzt. Manche dieser Beispiele wurden aus mehreren guten Praxisimpulsen entwickelt, um die Wirkweise zu verdeutlichen und den Transfer in die Praxis zu erleichtern.

Zentrale Informationen und Eckdaten zu den in die Studie einbezogenen Einrichtungen finden sich in den nachfolgenden Portraits. Das in den Einrichtungen gewonnene Material fließt zudem in die vier inhaltlich organisierten Kapitel ein. Die Kapitelthemen wurden aus den Fallstudien entwickelt; sie stellen folglich aktuelle Arbeitsfelder und Herausforderungen der befragten Kitas dar. Die konkreten Inhalte sind Aspekte der **Partizipation der Kinder und Elternbeteiligung (1)**, Perspektiven des **Leitungshandelns in Kitas (2)**, Fragen der **Personalentwicklung (3)** und Herausforderungen, die sich durch das stetige **Wachstum** des Feldes ergeben (4).

Die einzelnen Kapitel beinhalten jeweils einen aktuellen Problemaufriss, verschiedene Zugänge zum Thema sowie Fallbeispiele aus den Einrichtungen, in denen konkrete Lösungsansätze aus der Praxis präsentiert werden. Daran schließen sich Reflexionsfragen an, die dazu genutzt werden können, die vorangegangenen Informationen auf den eigenen Arbeitsbereich zu übertragen und für die Entwicklung der ei-

genen Einrichtung nutzbar zu machen. In der kostenfreien Online-Version des Buches finden sich darüber hinaus zu jedem Kapitel Materialien, die uns von den Kitas zur Verfügung gestellt wurden.

Diese Publikation versteht sich als Arbeitsbuch: Sie stellt die aktuellen Ergebnisse der Bestandsaufnahme dar, ohne den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben. Die präsentierten Themen können folglich erweitert, die Ausarbeitungen um weitere Themen und Fallbeispiele ergänzt werden.

Wer möchte, kann das Arbeitsbuch als Ganzes lesen. Gleichzeitig können in Fortbildungen, Teamsitzungen oder anderen Entwicklungskontexten auch nur jeweils einzelne Themen, Fallbeispiele, Reflexionsfragen oder Materialien herangezogen werden. Insgesamt können so auf vielschichtige Weise die Veränderungsprozesse in Kitas reflektiert und die Texte, Fallbeispiele und Materialien sowohl als allgemeine Anregungen und Beispiele als auch für konkrete Schritte für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung genutzt werden.

Grundsätzlich bemühen wir uns um eine gendergerechte Sprache, schreiben also zum Beispiel Erzieherinnen und Erzieher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schränkt diese Sprache den Lesefluss zu sehr ein, verwenden wir die weibliche Form. Damit berücksichtigen wir, dass die die Mehrzahl unserer Leserinnen und Leser ebenso wie die Mehrheit der in den Kitas arbeitenden Personen weiblich sind.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen das Projekt-Team der Universitäten Heidelberg und Hildesheim.

Porträts der Kitas.....

Apfelbäumchen

Kita „Apfelbäumchen“

Bundesland:	Baden-Württemberg
Träger:	Apfelbäumchen e.V. (freier Träger)
Öffnungszeiten:	7.30 bis 17.00 Uhr
Betreuungsplätze:	115
Päd. Konzept:	feste Gruppen im U3-Bereich, teiloffenes Konzept im Ü3-Bereich
Kinder:	3 Krippengruppen und 2 Spielgruppen U3 3 Kindergartengruppen altersgemischt Hortgruppen 1 Kind mit Förderbedarf (im Kiga) 14 Kinder U3 und 13 Kinder Ü3 mit Migrationshintergrund
Personal:	28 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (5 befristete Stellen, davon 3 Vollzeit- und 2 Teilzeitstellen) Altersdurchschnitt: 37,5 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1 – 22 Jahre höchster Bildungsabschluss: Dipl. Pädagogik, Dipl. Sozialpädagogik
Leitung:	1 Leitung und zwei Bereichsleitungen (Krippe und Kiga) > Leitungsteam Die Leitungskraft ist von der päd. Arbeit freigestellt.
Profil:	kindliche und elterliche Bedürfnisse können hier entfaltet und eigene Fähigkeiten entwickelt werden.

Die Einrichtung liegt in einer Gemeinde im Rhein-Neckar-Kreis in Baden-Württemberg. Es wird viel Wert darauf gelegt, nicht nur ein Ort für Kinder, sondern auch für deren Eltern und darüber hinaus für die ganze Gemeinde zu sein. Die Einrichtung versteht sich als Familienzentrum. Sie bietet neben Vorträgen und Kursen zu aktuellen Themen (z.B. Yogakurse für Kinder und Erwachsene) auch bedarfsorientierte Öffnungszeiten an. Der Betreuungsumfang kann ebenfalls entsprechend der persönlichen Lebens- und Familiensituation flexibel gestaltet werden.

2010 erhielt die Einrichtung den 3. Preis beim Wettbewerb „Invest in future award“, der unter dem Motto stand: „Modelle für kontinuierliche Bildung für Kinder von null bis zehn Jahren“.

www.apfelbaeumchen-nussloch.de



Siekids Ackermäuse



Kita „Siekids Ackermäuse“

Bundesland:	Niedersachsen
Träger:	FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH (freier Träger)
Öffnungszeiten:	7.00 bis 18.00 Uhr
Betreuungsplätze:	95
Päd. Konzept:	offenes Konzept mit Funktionsräumen, teiloffene Gruppe für Kinder zwischen 0 – 1,5 Jahren
Kinder:	ca. 25 Kinder unter 2 Jahren 40 Kinder U3 30 Kinder Ü3 keine Kinder mit Förderbedarf Kinder aus 17 Nationen, 2 Flüchtlingskinder
Personal:	22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (16 unbefristete und 4 befristete Stellen, davon 10 Vollzeit- und 12 Teilzeitstellen) Altersdurchschnitt: 30 Jahre Dauer der Beschäftigung: 5 Monate – 4,5 Jahre höchster Bildungsabschluss: Master Erziehungswissenschaft
Leitung:	Die Leitung ist von der päd. Arbeit freigestellt. 1 Koordinatorin Organisation, 1 Koordinatorin Qualität und 1 Koordinatorin Netzwerk als stellvertretende Leitungen
Profil:	Kinder haben ein Recht auf: Bildung und Persönlichkeitsentfaltung, Partizipation, Selbstbestimmung, verlässliche und vertrauensvolle Beziehungen und kompetentes pädagogisches Personal.

Der betriebsnahe Kindergarten (Eröffnung 2013) liegt zentral gegenüber dem Hauptbahnhof einer niedersächsischen Großstadt und neben dem zugehörigen Unternehmen. 2/3 der Plätze stehen den Kindern des Personals zur Verfügung – 1/3 den Kindern der Stadt. Letztere kommen z.T. aus sozial schwächeren Familien. Die Elternschaft ist engagiert, Transparenz sowie Mitspracherecht sind wichtige Eckpfeiler der Elternarbeit. Der frei gemeinnützige Träger, in dessen Strukturen und Rahmenkonzeption die Kita eingebunden ist, hat bundesweit ca. 160 Einrichtungen. Qualitätsmanagement und insbesondere das Fundraising sind gut ausgebaut.

Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Begabungs- und Gesundheitsförderung sowie bilinguale Erziehung. Die Kinder sollen insbesondere für naturwissenschaftlich-technische Themen und Zusammenhänge interessiert werden. Die Einrichtung ist als „Haus der kleinen Forscher“ zertifiziert.

www.ackermäuse-braunschweig.froebel.info

Georg Friedrich Händel

Kita „Georg Friedrich Händel“

Bundesland:	Sachsen-Anhalt
Träger:	Eigenbetrieb Kindertagesstätten der Stadt Halle/Saale (öffentlicher Träger)
Öffnungszeiten:	6.00 bis 18.00 Uhr
Betreuungsplätze:	100
Päd. Konzept:	gruppenübergreifend mit Funktionsräumen
Kinder:	1 Krippengruppe: 0 – 2,5 Jahre 4 altersgemischte Gruppen: 2,5 – 6 Jahre keine Kinder mit Förderbedarf 10 Kinder mit Migrationshintergrund
Personal:	14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (alle unbefristet und Teilzeit) Alter: 26 – 63 Jahre Dauer der Beschäftigung: 3 – 20 Jahre höchster Bildungsabschluss: Diplom-Sozialpädagogik (FH)
Leitung:	Leitungskraft im vollen Umfang von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt keine stellvertretende Leitung.
Profil:	„Demokratie erleben von klein auf in der Kita.“

Die Einrichtung liegt zentral in der Stadtmitte einer Großstadt in Sachsen-Anhalt. Die Elternschaft besteht überwiegend aus Akademiker/-innen, denen Bildung sehr wichtig ist und die sich für und in der Einrichtung engagieren. Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Musik – es gibt zwei Kinderchöre in der Einrichtung – Bewegung und Partizipation. Partizipation geschieht dabei auf zwei Ebenen. Einmal in Form von Selbstbestimmung: Kinder entscheiden selbst, in welchem Raum sie sich aufhalten möchten, wo sie schlafen, wo sie sitzen, wie viel und was sie essen möchten. Und zum anderen in Form von Beteiligung an Entscheidungsprozessen bzgl. Regeln und Ausgestaltung des Kita-Alltages. Es gibt einen Kinderrat, in den zu Beginn des Kita-Jahres zwei Vertreter/-innen jeder altersgemischten Gruppe (2,5 – 6 Jahre) gewählt werden. Ergebnisse des Kinderrates werden in der Kinderkonferenz vorgestellt. Alle Diskussionspunkte werden von den Erzieherinnen und Erziehern dokumentiert. Die Nachbereitung und öffentliche Dokumentation gewährleisten Transparenz. In Planung ist eine Kinderverfassung, die Rechte und Pflichten enthalten wird.

www.kitas-halle.de/de/kitas/liste/kita_6012.html



Gommlaer Waldwichtel

Kita „Gommlaer Waldwichtel“

Bundesland:	Thüringen
Träger:	Stadt Greiz (öffentlicher Träger)
Öffnungszeiten:	6.00 bis 17.00 Uhr
Betreuungsplätze:	40
Päd. Konzept:	2 Gruppen, teiloffene Arbeit
Kinder:	1 Krippengruppe: U3 1 Kindergartengruppe: Ü3 2 Kinder mit Förderbedarf kein Kind mit Migrationshintergrund
Personal:	6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (4 unbefristete und 2 befristete Stellen/alle Teilzeit) Altersdurchschnitt: 42 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1,5 – 16 Jahre höchster Bildungsabschluss: Erzieher/-in, Heilpädagog/-in
Leitung:	Leitungskraft mit 13,6 Stunden von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt keine stellvertretende Leitung.
Profil:	Das ganze Jahr den Wald erleben. Liebe und Achtung zur Natur entwickeln.



Die kleine und modernisierte Einrichtung liegt in einem Ortsteil einer Kleinstadt in Thüringen und hat ca. 20.000 Einwohner. An das Gelände der Einrichtung grenzt unmittelbar ein großes Waldgebiet, welches für tägliche Ausflüge und „bei Wind und Wetter“ genutzt wird. Die Elternschaft entstammt der Mittelschicht. Mehr als die Hälfte der Kinder wächst in Eigenhäusern auf, viele auch mit mehreren Generationen in einem Haus. Die engagierte Elternschaft bringt sich vielfältig ein: bei baulichen Veränderungen finanziell und handwerklich, bei der Organisation von Festen, Begleitung sportlicher Aktivitäten und Versorgung mit Obst und Gemüse aus eigenem Anbau.

Dem gegenüber steht ein erhöhter Beratungsbedarf der Eltern in Erziehungsfragen. Das Team begegnet diesem Bedarf mit einer Qualifizierung aller Mitarbeiter/-innen zu zertifizierten Elternbegleiter/-innen und der Einrichtung eines Beratungsraumes.

Der Schwerpunkt der pädagogischen Arbeit liegt in der Bewegung. Neben dem lebensbezogenen Ansatz und der Wald- und Naturpädagogik zeichnet sich die Einrichtung als bewegungsfreundliche Kita aus.

www.greiz.de/kinder-jugend/kindertagesstaetten/die-einrichtungen-stellen-sich-vor/gommla.html

Kita „Kinderhof“

Bundesland:	Nordrhein-Westfalen
Träger:	Mehr Lebensraum für Kinder e.V. (freier Träger, Elterninitiative)
Öffnungszeiten:	Mo – Do: 7.15 bis 16.30 Uhr, Fr: 7.15 bis 15.15 Uhr
Betreuungsplätze:	20
Päd. Konzept:	eine altersgemischte Gruppe
Kinder:	4 Kinder U3 19 Kinder Ü3 keine Kinder mit Förderbedarf keine Kinder mit Migrationshintergrund
Personal:	5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3 unbefristete und 2 befristete Stellen/alle Teilzeit) Altersdurchschnitt: 37 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1,5 – 17 Jahre höchster Bildungsabschluss: Erzieher/-in
Leitung:	Leitungskraft im Umfang von 9 Stunden von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt eine stellvertretende Leitung.
Profil:	„Nur was man kennt, kann man lieben und schützen“. Die Kinder lernen, die Natur im Lauf der Jahreszeiten zu schätzen und zu achten; sie haben viel Freiraum zum Spielen in einer familiären Atmosphäre.

Die Einrichtung liegt mitten in der Natur, in einem umgebauten Teil eines Bauernhofs. Das Einzugsgebiet sind die angrenzenden Stadteile einer Großstadt. Die Kita wurde 1993 von Eltern gegründet. Die Eltern haben bei der Gestaltung der Kita-Anlagen und der pädagogischen Konzeption viel Freiraum. Das setzt eine engagierte Elternschaft voraus, die sich einbringen und eigene Ideen verwirklichen möchte. Dieses Kriterium findet bei der Auswahl der Kinder und ihrer Familien Berücksichtigung. Regelmäßig treffen sich alle Eltern zum organisatorischen Elternabend, um sich auszutauschen, zu planen und mitzugestalten. Pro Kind leisten die Familien 30 „Elternstunden“ in einem Kita-Jahr.

Die Kita ist in einem Verein organisiert. Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand aus der Elternschaft. Dieser fungiert damit in einer Doppelrolle als Eltern(schaft) und Vorgesetzte.

Ein Schwerpunkt der pädagogischen Arbeit ist der situationsorientierte Ansatz. Die Kinder werden da abgeholt, wo sie in ihrer Entwicklung, ihren Interessen und Bedürfnissen stehen.

kitakinderhof.de



Kinderkiste

Kita „Kinderkiste“

Bundesland:	Baden-Württemberg
Träger:	Kinderkiste e.V. (freier Träger)
Öffnungszeiten:	7.30 bis 15.30 Uhr
Betreuungsplätze:	40
Päd. Konzept:	4 feste Gruppen
Kinder:	Kinder im Alter von 1 bis 3 Jahren ein Kind mit Förderbedarf – keine Eingliederungshilfe wegen geistiger Behinderung 16 Kinder mit mind. einem Elternteil ausländischer Herkunft
Personal:	10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (davon 4 Vollzeitstellen: 2 päd. Mitarbeitende, 2 BFDler) Altersdurchschnitt: 33 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1 – 2 Monate bis 8 Jahre höchster Bildungsabschluss: Erziehungswissenschaft M.A.
Leitung:	freigestellte Leitung in Teilzeit (25 Stunden) Freistellung von der päd. Arbeit für 3 Stunden und nach Bedarf
Profil:	Eine vertrauensvolle Beziehung zu Kindern und Eltern stehen im Vordergrund.

Die Einrichtung ist zentral gelegen in einer Großstadt in Baden-Württemberg. Die Konzeption, die es seit 2015 gibt, entstand im Rahmen einer Konzeptionswerkstatt, die in Kooperation mit Dorothee Jacobs (Referentin, Kreativpädagogin, Autorin) durchgeführt wurde. Zu dem Leitbild der Einrichtung gehört die vertrauensvolle Bindung zu den Kindern als Grundlage der pädagogischen Arbeit. Darüber hinaus wird eine offene Zusammenarbeit mit den Eltern als wesentliches Fundament verstanden, um den Kindern emotionale Sicherheit zu vermitteln.

Damit das Erfahrungspotenzial der Kinder bestmöglich wachsen kann, bietet die Einrichtung neben einem Wahrnehmungsbereich, einer Rollenspiel- und Verkleidungsecke sowie einem Bau- und Konstruktionsbereich einen Außenbereich an. Außerdem gibt es regelmäßige Angebote einer Kunsttherapeutin; einmal im Monat wird ein Frühstücksbuffet angeboten.

www.kinderkiste-hd.de



Kita „Kinderkiste Hardegsen“

Bundesland:	Niedersachsen
Träger:	Kinderkiste Hardegsen e.V. (freier Träger, Elterninitiative)
Öffnungszeiten:	7.00 bis 17.15 Uhr
Betreuungsplätze:	58 (plus 52 Hortplätze)
Päd. Konzept:	offenes Konzept mit Funktionsräumen im Kindergarten, geschlossene Krippengruppe
Kinder:	1 Krippengruppe (15 Kinder): 0 – 2 Jahre Kindergarten (43 Kinder): 2 – 6 Jahre 5 Kinder mit Förderbedarf 3 Kinder mit Migrationshintergrund
Personal:	18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (14 unbefristete und 4 befristete Stellen, davon 5 Vollzeit- und 13 Teilzeitstellen) Altersdurchschnitt: 41 Jahre Dauer der Beschäftigung: 6 Monate – 25 Jahre höchster Bildungsabschluss: Erzieher/-in, Heilpädagog/-in
Leitung:	Leitungskraft im vollen Umfang von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt keine stellvertretende Leitung.
Profil:	Die Kita als familienergänzende Einrichtung. Betreuung von der Krippe bis zum Hort an einem Ort.

Die Einrichtung liegt ländlich in einer kleinen Stadt, von der aus einige Einwohner/-innen zum Arbeiten in eine nahe gelegene Großstadt pendeln. Außer der Elterninitiative gibt es vor Ort noch eine Kita in kirchlicher Trägerschaft. Familien mit Migrationshintergrund steuern vor allem diese Einrichtung an. Die Elternschaft spiegelt ansonsten die Zusammensetzung der Gesellschaft wider. Das Engagement der Elternschaft hat trotz der Möglichkeiten, die eine Elterninitiative an Mitsprache- und Gestaltungsraum bietet, abgenommen. Gründe hierfür werden in der Größe der Einrichtung und in einem (Einstellungs-)Wandel der Elternschaft gesehen. Die Arbeit verteilt sich deshalb auf den Schultern weniger engagierter Eltern.

Die pädagogische Arbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an freier Spielzeit und Partizipation im Sinne von Selbstbestimmung aus. Die Kinder wählen, welches Angebot in den Funktionsräumen sie wahrnehmen möchten. Fest installiert in den Wochenrhythmus ist ein Waldtag.

www.kinderkiste-hardegsen.de



Kita „Pusteblume“

Bundesland:	Baden-Württemberg
Träger:	Lebenshilfe Heidelberg e.V. (freier Träger)
Öffnungszeiten:	Mo – Do: 7.30 bis 15.30 Fr: 7.30 bis 14.00 Uhr
Betreuungsplätze:	150
Päd. Konzept:	15 feste Gruppen, inklusive Einrichtung
Kinder:	Krippengruppen U3 Kindergartengruppen Ü3 70 Kinder mit Förderbedarf ca. ein Drittel der Kinder hat Migrationshintergrund
Personal:	45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (inkl. der therapeutischen Mitarbeitenden) päd./therapeut. Team: alle unbefristet, bis auf drei neue Stellen, 35 Vollzeitstellen, 10 Teilzeitstellen Altersdurchschnitt: 35 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1 – 37 Jahre höchster Bildungsabschluss: Erziehungswissenschaft M.A./Heilpädagogik/Sozialpädagogik/ Dipl. Kunsttherapie
Leitung:	1 Geschäftsführende Leiterin von der päd. Arbeit freigestellt, 2 Hausleiterinnen, Verwaltungs- und Buchhaltungsleitung
Profil:	„Wir wollen gemeinsam freudig wachsen und uns entfalten, so verschieden wir auch sind.“

Die Einrichtung liegt in einer baden-württembergischen Großstadt. Das inklusive pädagogische Konzept wird durch ein interdisziplinäres Team und viele Kooperationspartner/-innen unterstützt und die Entwicklung der Kinder durch feste Bezugspersonen gefördert. Der Tagesablauf wird durch einen überschaubaren Rahmen in der Gruppe sowie durch situative und geplante Aktivitäten rhythmisiert.

Durch die Integration von Gebärden lernen alle Kinder diese visuell wahrnehmbare Sprache. Zu den Förderschwerpunkten zählen neben den sozialen, emotionalen und affektiven Fähigkeiten auch nonverbale sowie verbale Kommunikationsmöglichkeiten.

www.lebenshilfe-heidelberg.de/angebote-und-dienste/kindergaerten-pusteblume



Kita „Rheinpiloten“

Bundesland:	Nordrhein-Westfalen
Träger:	Element-i (freier Träger)
Öffnungszeiten:	7.30 bis 17.30 Uhr
Betreuungsplätze:	80 Plätze
Päd. Konzept:	offenes Konzept mit Funktionsräumen
Kinder:	32 Kinder U3 48 Kinder Ü3 keine Kinder mit Förderbedarf 21 Kinder mit nicht-deutscher Nationalität
Personal:	12,1 Fachkräfte; 1,75 Ergänzungskräfte (alle unbefristet/11 Vollzeit- und 4 Teilzeitstellen) Altersdurchschnitt: 40 Jahre Dauer der Beschäftigung: ca. 1,5 – 4,5 Jahre höchster Bildungsabschluss: B.A. Pädagogik der Kindheit, Dipl. Pädagogik
Leitung:	Leitungskraft im vollen Umfang von der päd. Arbeit freigestellt. Leitungsteam besteht aus Teamleitung, Päd. Leitung und Orga-Leitung.
Profil:	Autonomie, Verbundenheit, Gesundheit, Resilienz und Freude am Lernen

Die Einrichtung liegt in einer nordrhein-westfälischen Großstadt. Die Aufenthaltsräume sind nach neuesten pädagogischen Erkenntnissen auf die Arbeit in einer Kita eingerichtet. So gibt es verschiedene Funktionsräume wie beispielsweise ein Atelier, eine Wortwerkstatt, eine Entdeckerküche oder einen Raum der Sinne, um die individuelle Begabung eines jeden Kindes zu fördern. Zusätzlich finden regelmäßig Ausflüge zu Spielplätzen, zur Feuerwehr, zu Pferdehöfen und zu Baustellen statt, um den Erfahrungsschatz der Kinder zu vergrößern. Das pädagogische Konzept ist dabei überkonfessionell und an demokratischen Grundwerten orientiert.

Das element-i-Menschenbild „Menschen bilden sich individuell in der Auseinandersetzung mit einer für sie interessanten Umgebung und in Interaktion mit anderen“ ist dabei stets Grundlage des päd. Handelns. Autonomie und Verbundenheit sowie Gesundheit, Resilienz und Freude am Lernen sind Kernaspekte des päd. Konzeptes dieser Einrichtung.

www.element-i.de/startseite/kinderhaeuser/details/kinderhaus/rheinpiloten



Rheinpiloten

Stöckach



Kita „Stöckach“

Bundesland:	Baden-Württemberg
Träger:	Evangelische Gesamtkirchengemeinde Stuttgart (freier Träger)
Öffnungszeiten:	8.00 bis 16.00 Uhr
Betreuungsplätze:	60
Päd. Konzept:	keine Staffelung der Betreuung, die Eltern können die Kinder zu jeder Zeit bringen oder abholen. Die Kinder sind 4 Gruppen zugehörig, können aber in ihren Ebenen wechseln. Die Räume sind nicht Funktionen zugeordnet.
Kinder:	2 Gruppen mit je 10 Kindern U3 2 Gruppen mit je 20 Kindern Ü3 4 Kinder mit Förderbedarf 42 Kinder mit Migrationshintergrund
Personal:	16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (6 Vollzeit- und 10 Teilzeitstellen), Auszubildende und FSJ als befristete Stellen Altersdurchschnitt: 34 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1 – 27 Jahre höchster Bildungsabschluss: Pädagogik der frühen Kindheit
Leitung:	Leitungskraft im vollen Umfang von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt eine stellvertretende Leitung
Profil:	Kinder finden hier Orientierung, machen religiöse Erfahrungen, spielen und experimentieren, erkunden, entdecken und erleben.

Die modernisierte Einrichtung (Fertigstellung 2016) liegt in einer badenwürttembergischen Großstadt. Die Einrichtung versteht sich als Kinder- und Familienzentrum und fördert vor allem die sprachliche Bildung, die Bewegung, die Ernährung und legt darüber hinaus viel Wert auf Nachhaltigkeit. Architektonisch fällt die energieeffiziente und modulare Holzbauweise ins Auge. Neben einem „Indoor“-Spielbereich gibt es einen großen Multifunktionsraum sowie eine schöne Außenspielfläche, die nach Altersstufen getrennt werden kann.

www.euro-kindergarten.de/referenzen/kindertagesstaette-stuttgart-stoeckach



Kita „Zaubersterne“

Bundesland:	Nordrhein-Westfalen
Träger:	Zaubersterne gGmbH (freier Träger)
Öffnungszeiten:	7.00 bis 17.00 Uhr
Betreuungsplätze:	49
Päd. Konzept:	Arbeit in Gruppen, zwei Funktionsräume sind in Entstehung
Kinder:	1 Gruppe: 2 – 6 Jahre 1 Gruppe U3 1 Familien-Gruppe: 4 Monate – 6 Jahre 22 Kinder U3, 27 Kinder Ü3 keine Kinder mit Förderbedarf 11 Kinder mit Migrationshintergrund
Personal:	12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3 Teilzeit- und 9 Vollzeitstellen) Altersdurchschnitt: 29 Jahre Dauer der Beschäftigung: 1 Monat – 5 Jahre höchster Bildungsabschluss: Kindheitspädagogik (B.A.)
Leitung:	Leitungskraft im Umfang von 30 Stunden von der päd. Arbeit freigestellt. Es gibt eine stellvertretende Leitung.
Profil:	„In jedem Kind steckt ein Wunder; es liegt nur an uns, es zu entdecken“.

Die junge Einrichtung (Eröffnung 2015) liegt in einem kleinen Stadtteil einer der größten Städte Deutschlands. Fußläufig zur Einrichtung befindet sich innerstädtisch ein großes Waldgebiet. Es handelt sich bei dem Standort um einen von elf weiteren eines privaten Trägers, der sich selbst als Unternehmen begreift und im Hintergrund mit Leitungs- und Verwaltungsapparat arbeitet und unterstützt. Im Stadtteil wohnen sehr viele gut situierte Familien der gehobenen Mittelschicht, die sich für ihre Kinder einen guten Start in die Bildungskarriere wünschen. Die Nachfrage nach Plätzen ist hoch, wobei den Eltern die soziale Einbettung ihrer Kinder im Stadtteil sehr wichtig ist. Die junge Leitung und ihr Team sind noch in der Findungsphase. Vieles ist in Bewegung wie das Entwickeln einer Position/Haltung gegenüber den Anforderungen der Eltern oder die Teilöffnung des geschlossenen Konzeptes. Die Elternbeteiligung wird mit fünfzehn Stunden im Kita-Jahr vereinbart und im Betreuungsvertrag festgehalten; dies ist ein einrichtungsübergreifendes Merkmal der Trägerkonzeption.

Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind bilinguale Erziehung, ökologische Bildung und Partizipation.

www.zaubersterne-duisburg.de/d-wildpark.html

Partizipation...

I Partizipation und Elternbeteiligung: Kinderrat, Elternbefragung und mehr

1. Blickrichtungen auf das Thema Partizipation

Das Thema Partizipation kann aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet werden. Wird das Partizipationsverständnis nach Artikel 12 Abs. 1 der UN-Kinderrechtskonvention zugrunde gelegt, dann geht es um die Übernahme von Verantwortung und das Einbinden in Entscheidungsprozesse. Das kann sowohl die eigene Person (das Kind selbst) als auch die Organisation (die Kindertageseinrichtung) betreffen. Wird dagegen das Partizipationsverständnis nach Artikel 24 der UN-Behindertenrechtskonvention herangezogen, richtet sich der Blick auf Inklusion bzw. den Zugang zu Bildung im allgemeinen Bildungssystem durch Menschen mit Beeinträchtigungen.

Ein dritter Zugang zum Thema Partizipation bezieht sich allgemein auf die gleichberechtigte Teilhabe aller Kinder am Bildungssystem – wozu auch die Kitas gehören – und auf deren Bildungsverläufe. Unter dem Stichwort Bildungsgerechtigkeit ebbt die Diskussion darüber, wie gerecht der

Zugang aller Kinder zur Bildung gestaltet werden kann, seit dem Bekanntwerden der PISA-Studien im Jahr 2000 nicht ab. Hintergrund ist die im internationalen Vergleich hohe Abhängigkeit des Bildungserfolgs von Kindern und Jugendlichen in Deutschland vom sozialen bzw. familiären Hintergrund. Allerdings erhält das vorschulische Bildungssystem inzwischen gute Noten. „Die Beteiligung an frühkindlicher Bildung ist unter den 3- bis 5-Jährigen in Deutschland nahezu universell (über 90%) und liegt über dem Durchschnitt der OECD-Länder.“ (Bildung auf einen Blick: OECD-Indikatoren, 2017, S. 1)

In den befragten Kindertageseinrichtungen im Rahmen des Projektes „Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Elementarpädagogik“ wurde vor allem das Partizipationsverständnis nach Artikel 12 Absatz 1 der UN-Kinderrechtskonvention thematisiert. Danach wird dem „Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden, das Recht zu[gesichert], diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern [...]“.

Partizipation	Operationalisierung	begünstigende Rahmenbedingungen
Selbstbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kinder entscheiden selbst aus einem Angebot der Erzieherinnen, was sie spielen bzw. machen möchten. • Die Kinder dürfen ihren Schlafplatz frei wählen. • Die Kinder dürfen ihren Sitzplatz frei wählen. • Die Kinder dürfen entscheiden, ob sie bei Ankunft in der Kita zunächst frühstücken oder spielen möchten. • Die Kinder dürfen wählen, was sie essen möchten und wie viel. • Die Kinder wählen, mit wem sie spielen möchten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelebte Partizipation braucht Vorbilder • Offenes Konzept mit Funktionsräumen und größerem Aktionsradius • Rollendes Frühstück, räumlich abgetrennte Cafeteria/Speiseraum
Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Aushandlung von Regeln, Rechten und Pflichten (Übernahme von Alltagsaufgaben) • Themenbezogene Mitsprache: Entscheidung über ein neues Spielgerät im Außenbereich, Mitgestaltung von Festen, Gestaltung von Räumen • Mitsprache bei Veränderungen im pädagogischen Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalisierte Rahmen: Kinderkonferenzen, Kinderrat, Kinderverfassung, Morgenkreis

Die Orientierungs- und Bildungspläne der Länder greifen dieses Thema auf. Dementsprechend findet es sich auch in den pädagogischen Konzepten/Leitbildern der Einrichtungen der Elementarpädagogik wieder. „[...] Partizipation [ist] ein notwendiges Grundprinzip in der pädagogischen Arbeit und damit ein wesentliches Qualitätsmerkmal.“ (TMBJS, S. 50) Einzig die „Partizipationstiefe“ und damit der Umfang der Teilhabe des Kindes im Kita-Alltag der interviewten Einrichtungen variiert von Kita zu Kita.

Im Folgenden wird unterschieden zwischen Selbstbestimmung und Mitbestimmung. Selbstbestimmung meint dabei die Mitsprache bei den Belangen des alltäglichen Lebens. Mitbestimmung fördert das Demokratieverständnis der Kleinsten durch die Beteiligung an Entscheidungsverfahren im Kindergartenalltag.

Damit Partizipation nicht nur ein Schlagwort, sondern gelebte Praxis werden kann, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Idee dahinter unterstützen und bereit sein, Verantwortung an Kinder abgeben und sie in alle Entscheidungsprozesse einbinden zu wollen, die das Zusammenleben betreffen. Eine konzeptionelle Verankerung einer solchen Haltung zu Partizipation schafft die notwendige Verbindlichkeit. Für das Team selbst setzt Partizipation als Handlungsmaxime im Alltag ein hohes Maß an Organisation und Kommunikation voraus.

2. Wirkrichtungen der Elternbeteiligung

Die an unseren Fallstudien beteiligten Einrichtungen der Elementarpädagogik berichten von einem Wandel in der Haltung und Positionierung der Elternschaft gegenüber dem pädagogischen Auftrag der Kitas und der Wahrnehmung der eigenen Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten. Heute ist es eher die Regel denn die Ausnahme, dass beide Elternteile arbeiten. Gleichzeitig wollen viele Eltern über die Erziehungsziele und Angebote mitentscheiden und ihre Kinder möglichst optimal gefördert wissen. Die Leitungskräfte berichten, dass sich ein großer Teil der Erziehungs- und Bildungsarbeit und damit auch die Verantwortung für positive Entwicklungsverläufe bei den Kindern zunehmend vom Elternhaus in die Kitas verlagern würden. Dementsprechend würden auf der einen Seite die Ansprüche der Eltern an das pädagogische Personal wachsen, auf der anderen Seite die eigene Unsicherheit in wesentlichen Erziehungs- und Lebensfragen zunehmen.

„Die Eltern fordern im Prinzip immer mehr [...]. Unsere Eltern haben bei uns eher das Gefühl, dass die Kinder nicht genug gefördert werden und das noch mehr gemacht werden soll.“

Hinzu kommt aufgrund der Berufstätigkeit der Eltern, dass Motivation und Verlässlichkeit, in der Freizeit an der Gestaltung der Kita mitzuwirken, eher niedrig sind.

„Früher kannte man Eltern so: Die waren ständig aktiv, die haben sich engagiert, die waren im Förderverein, die haben einen Kuchen gebacken, wenn irgendwas war. Jetzt sind die Eltern berufstätig, arbeiten selber 8 Stunden, haben noch Fahrtwege. Und wenn die ihr Kind um 4 Uhr abgeholt haben, dann kommen die nicht nochmal abends um 8 Uhr zum Elternabend. Die sind fertig mit dem Tag. Die brauchen auch diesen Kontakt nicht. Also diese Elternschaft, die vor 10 Jahren noch da war, z.T. haben da viele Frauen einfach noch nicht gearbeitet. Die haben sich gefreut auf so einen Elternabend, nochmal rauskommen und mit anderen klönen und schnacken. Aber die Frauen heute, die selber schon eine 30- bis 40-Stunden-Woche haben, die brauchen das nicht. Die haben ihre Kontakte, die engagieren sich, die kriegen ihre Anerkennung über andere Wege, und das ist so eine Veränderung, mit der die Einrichtung jetzt erstmal umgehen muss, und wenn dann Elternabende gemacht werden – aktuell war jetzt mit Thema Ernährung – da haben sich nicht genug Eltern angemeldet, der wurde dann abgesagt. Eltern engagieren sich schon relativ wenig, das nimmt schon ab.“

Ausnahmen gibt es unter den befragten Elterninitiativen oder den ländlichen Einrichtungen. Hier scheint es zum Teil eine stärkere persönliche Verbundenheit mit der Einrichtung und in der Folge ein höheres Engagement der Elternschaft zu geben.

„Am Wochenende hat sich die Dachpappe der Hütte gelöst, dann schreibe ich das in die Gruppe und dann findet sich sofort und immer jemand. Und das am Samstagabend. Das klappt eigentlich immer.“

Wie Eltern sich beteiligen können: zwei Wirkrichtungen

Es gibt zwei Wirkrichtungen der Elternbeteiligung im Kita-Alltag: Die erste Richtung geht von den Eltern aus und wirkt in die Kita hinein. Dazu zählt u.a. die durch das Gesetz vorgesehene Einbindung der Eltern über die Vertretung im Elternbeirat. Die zweite Wirkrichtung weist über die gesetzlichen Vorgaben hinaus und hängt im Wesentlichen von den strukturellen und konzeptionellen Rahmenbedingungen der Kita ab (zum Beispiel Organisationsform, Größe, pädagogisches Konzept).

„Die Beteiligung der Eltern an allen Prozessen, die die Bildung, Erziehung und Betreuung ihrer Kinder betreffen, heißt, sie als Partner und Experten für die Entwicklung ihrer Kinder ernst zu nehmen.“ (Thüringer Bildungsplan 2015, S. 52)

Wirkbereiche	Elterninitiative	Regeleinrichtung
Gremien	Mitgliederversammlung, Ausschüsse, Arbeitsgruppen, Vorstand	Elternbeirat hat eine Mittlerfunktion zwischen Team und Elternschaft
Pädagogisches Konzept	Eltern können das pädagogische Konzept mitgestalten und sich ggf. auch gegen die Wünsche der Erzieherinnen durchsetzen (Mehrheitsprinzip).	Pädagogisches Konzept ist vorgegeben, Änderungen werden in Abstimmung mit dem Träger im Team erarbeitet und über den Elternbeirat der Elternschaft zur Kenntnis gegeben.
(Pädagogischer) Alltag	Verpflichtend: Über die Satzung wird der Arbeitsumfang pro Kind und Elternteil festgelegt, zu Beginn eines Kindergartenjahres werden Ämter/Aufgaben im Rahmen der Mitgliederversammlung vergeben. Es gibt Initiativen, in denen sich die Eltern von der Elternarbeit „freikaufen“ können.	Auf freiwilliger Basis: Eltern bringen sich mit eigenen Kompetenzen ein (z.B. Musik, Vorlesen ...), bei der Gestaltung von Räumlichkeiten, bei der Organisation von Festen, Eltern liefern saisonal Obst und Gemüse für die Zwischenmahlzeiten.
Teilhabe	Elternarbeit, Fördermitgliedschaften	Hospitation, Fördermitgliedschaften

Tabelle: Elternbeteiligung in der Wirkrichtung von den Eltern ausgehend in die Kita hinein

In der Wirkrichtung, die von den Eltern ausgeht, wurden auch Mischformen beobachtet: Zum einen gibt es Regeleinrichtungen, die im Betreuungsvertrag mit den Eltern vereinbaren, dass eine feste Stundenzahl Elternarbeit im Kita-Jahr abzuleisten ist. Zum anderen gibt es Elterninitiativen, die aufgrund ihrer Größe eine verpflichtende Elternarbeit – auch vor dem Hintergrund der veränderten Elternschaft – organisatorisch nicht mehr realisieren können. Die Eltern haben laut Satzung nach wie vor auch überall Mitspracherecht, fordern es aber nicht mehr ein.

Die zweite Wirkrichtung der Elternbeteiligung besteht aus solchen Angeboten, die die Kita den Eltern macht. Dabei

lässt sich in der Regel keine Unterscheidung bezogen auf den Einrichtungstyp feststellen. Thematisch geht es in den Wirkungsbereichen Kommunikation, Information und Dokumentation um auf die Einrichtung bzw. auf das Kind bezogene Themen. So verfolgt die Kita das Ziel, über Transparenz Teilhabe und Zugehörigkeit zu schaffen. Sie offeriert den Eltern damit u.a. einen Vertrauensvorschuss für Veränderungsprozesse in der Organisation.

„So wie wir die Kinder eingewöhnen, gewöhnen wir auch die Eltern ein [...]“

Wirkbereiche	Themen		Instrument/Methode
	einrichtungsbezogen	kindbezogen	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Elternbefragung zur Zufriedenheit in der Kita • Beschwerdemanagement/ Verbesserungsmanagement • Mitgliederversammlungen • Gespräche mit Eltern zu einrichtungsbezogenen Themen • Eltern-ABC zur Orientierung für neue Eltern 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsgespräche • Feedbackgespräch für neue Familien • Elternberatung/offene Beratungsangebote • Elternbefragung zur Erfassung von Bedarfen • Bei zweckgebundenen Mitteln für die Umsetzung von Themen in der Kita (z.B. Bewegung) bringen Eltern ihre Ideen in Planungswerkstätten ein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebogen • Workshops • Entwicklungsbogen • Versammlungen • Einzelgespräche • Tür- und Angelgespräche • Orientierungsheft • Briefkasten für Wünsche, Anregungen, Sorgen • Planungswerkstatt • WhatsApp-Gruppen
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltung zur Konzeptänderung mit externen Referenten 	<ul style="list-style-type: none"> • pädagogische Elternabende 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsveranstaltung • Aushänge • Elternabende • Hinweis durch päd. Personal • Informationswand für Eltern • Elternbriefe • Email
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • bei Konflikten werden Ergebnisse aus Dienstbesprechungen dokumentiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsergebnisse aus dem pädagogischen Alltag werden dokumentiert (z.B. Ergebnisse aus dem Kinderrat). • Aktuelle Themen der Kinder werden für die Eltern dokumentiert. • Lernbuch mit Fotodokumentationen, Erlebnissen, Bildungs- und Lerngeschichten, Kunstwerken der Kinder • Fotodokumentation des Tagesgeschehens, damit Eltern mit ihren Kindern ins Gespräch kommen können • Tagesgeschehen wird in Formularen festgehalten und ausgehängt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aushänge • Formulare • Videomaterial • Fotos • Portfolio • Lernbuch
Teilhabe	<p>Eltern-Lounge, Elterncafé, regelmäßige Ausflüge für alle (Eltern und Kinder -> Übertragbarkeit auf den Familienalltag), Frühstückstreff und Kaffeepause für Vernetzung und Austausch der Eltern</p>		

Tabelle: Elternbeteiligung in der Wirkrichtung von der Kita ausgehend in Richtung Eltern

„Jede Gruppe hat ihre eigenen Pinnwände im Garderobebereich, damit die Eltern jeden Tag sehen können, was die Kinder den Tag über gemacht haben; mit Schrift und Fotodokumentation. Dann haben wir jetzt einen digitalen Bilderrahmen, der von den Eltern angeschafft wurde; da kommen immer aktuelle Bilder drauf.“

3. Lösungsansätze aus der Praxis

Fallbeispiel I: Partizipation – Demokratie erleben von Anfang an

Ziele:

- Kinder üben Mitbestimmen
- Kinder erwerben Alltagskompetenzen
- individuelle Förderung im offenen Konzept

Formen der Mitbestimmung durch die Kinder

Die Kita „Georg-Friedrich-Händel“ liegt zentral in der Stadtmitte einer Großstadt in Sachsen-Anhalt. Es gibt einen Kinderrat, in den zu Beginn eines Kita-Jahres jeweils eine Vertreterin der Mädchen und ein Vertreter der Jungen jeder altersgemischten Gruppe (2,5 – 6 Jahre) gewählt werden. Insgesamt gibt es vier altersgemischte Gruppen, somit besteht der Kinderrat aus acht Mitgliedern.

Im Morgenkreis jeder Gruppe wird den Kindern erklärt, was es bedeutet, ein Kinderratsmitglied zu sein, welche Aufgaben und welche Funktion mit der Übernahme des Amtes verbunden sind. Die Kinder können sich selbst zur Wahl stellen oder auch von anderen Kindern aus der Gruppe vorgeschlagen werden. Der Abstimmungsprozess erfolgt per Handzeichen. Alternativ werden Fotos der zur Wahl stehenden Kinder in den Kreis gelegt und die Kinder stimmen ab, indem sie Muggelsteinchen auf den Bildern platzieren.

Die Kinderratsmitglieder treffen sich regelmäßig 14-tägig und besprechen z.B. geplante Feste, aber auch Regeln. Die Ergebnisse des Kinderrates werden in der gruppeneigenen Kinderkonferenz vorgestellt. Alle Diskussionspunkte, die im Morgenkreis der altersgemischten Gruppen zur Sprache kommen und in die gruppeneigene Kinderkonferenz sollen, werden von den Erzieherinnen und Erziehern in einem kleinen Buch gesammelt und dokumentiert. Die Nachbereitung

und öffentliche Dokumentation der Abstimmungsergebnisse geschieht über Aushänge im Eingangsbereich der Kita. Dadurch sollen die Eltern informiert und ihnen gegenüber Transparenz gewährleistet werden. Darüber hinaus ist eine Kinderverfassung geplant, die Rechte und Pflichten enthalten wird.

Die Entwicklung dieser partizipativen Strukturen gelang in einem lebendigen Prozess. Dabei wurden Ideen bzw. Maßnahmen konsequent auf ihre Alltagstauglichkeit getestet, reflektiert und ggf. modifiziert. Dazu zwei Beispiele:

- Zunächst wurden aus jeder Gruppe vier Kinderratsmitglieder gewählt. Es stellte sich jedoch heraus, dass ein Kinderrat mit 16 Mitgliedern zu groß war, um „entscheidungsfreudig“ zu sein. In der Folge werden nur noch zwei Mitglieder pro Gruppe gewählt.
- Anfangs ließen sich vor allem Mädchen in den Kinderrat wählen und zeigten ein höheres Engagement und Interesse, an Entscheidungsfindungsprozessen beteiligt zu sein. Das Ungleichgewicht in der Geschlechterverteilung wurde behoben, indem die Bedingung eingeführt wurde, dass aus jeder Gruppe ein Junge und ein Mädchen in den Kinderrat gewählt werden muss.

Vor allem für die Eltern war die Einführung der partizipativen Strukturen mit Ängsten verbunden, die ihnen aber die Erzieherinnen und Erzieher in Elternabenden und Workshops nehmen konnten.

„Für die Eltern war es schwieriger als für die Kinder. Die Eltern hatten Angst vor allem, was Kinder mitentscheiden dürfen. Und die dachten halt, es geht drunter und drüber.“

Die im Folgenden dargestellten Fallbeispiele zum Thema Partizipation sind fiktiv und die Quintessenz mehrerer guter Lösungsansätze aus der Praxis.

Partizipation Beispiel A: Kinder planen das Budget für Spielgeräte

Ausgangslage:

Die Stadt hat der Kita ein Budget von 500 Euro zur Anschaffung von Spielzeug für den Außenbereich in Aussicht gestellt. Aufgrund des demokratischen Grundverständnisses der Kita – festgehalten im Leitbild – ist es für alle selbstverständlich, dass die Kinder an der Auswahl der Spielgeräte bzw. des Spielzeugs beteiligt werden sollen.

Vorgehen:

Der Kinderrat tagt und wird darüber informiert, dass Gelder für Spielzeug für den Außenbereich zur Verfügung stehen. Die Kinderratsmitglieder verständigen sich zunächst über das weitere Vorgehen. Dabei wandert ein Redestein von einem Kind zum nächsten. Eine Erzieherin moderiert die Ratssitzung. Am Ende der ersten Gesprächsrunde wird beschlossen, eine Vorauswahl möglicher Spielgeräte zu treffen und das Ergebnis in die Kinderkonferenzen der Gruppen zu geben. Die Kinder tragen zusammen: Springseile, Tretfahrzeuge, Stelzen, Sitzbagger für den Sandkasten, Schubkarren, Schaufeln und eine Federwippe.

Die moderierende Erzieherin gibt zu bedenken, dass Spielgeräte/Spielzeug in Kindertageseinrichtungen bestimmte Sicherheitsstandards erfüllen müssen. Sie weist darauf hin, dass es sich bei den zusammengetragenen Ideen um Spielzeug unterschiedlicher Preiskategorien handelt und erklärt, dass von „teurem“ Spielzeug weniger gekauft werden kann als von „günstigeren“ Spielgeräten. Die Kinder diskutieren miteinander und überlegen, wie es nun weitergehen soll. Sie geben einer Erzieherin den Auftrag, bis zum nächsten Kinderrat die Preise zu recherchieren und für jede Gruppe Bilder/Fotos der vorgeschlagenen Spielgeräte zu organisieren. Die Idee ist, dass die Kinder mit Klebpunkten ihre Favoriten bestimmen können.

In der nächsten Kinderratssitzung liegen die ungefähren Preise der einzelnen Spielgeräte vor, auch Bilder/Fotos wurden organisiert. Die Kinderratsmitglieder überlegen nun, wie sie die Spielgeräte zur Abstimmung bringen können. Es werden Plakate gemalt mit zwei Spalten: in der einen Spalte werden die günstigen Spielgeräte gezeigt, in der anderen die teuren.

„teure“ Spielgeräte

Tretfahrzeuge (ca. 300 – 400 Euro)



Sitzbagger für den Sandkasten (ca. 250 Euro)



Federwippe (ca. 400 Euro)



Balancierbalken (ca. 400 Euro)



„günstige“ Spielgeräte

Schubkarre (ca. 130 Euro)



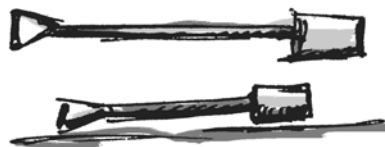
Stelzen (ca. 40 Euro)



Wasserspiel (ca. 130 Euro)



Spaten (ca. 5 Euro)



Pedalo (ca. 150 Euro)



Reifen (ca. 5 – 10 Euro)



Springseil (ca. 5 – 10 Euro)



Jede der vier Gruppen beruft eine Kinderkonferenz zum Thema Spielgeräte ein und bringt das Thema dort zur Abstimmung. Dazu wird das Plakat aufgehängt. Die Kinderratsmitglieder erklären den anderen Kindern (mit Hilfe einer Erzieherin)

1. wer warum Geld für Spielgeräte im Außenbereich zur Verfügung gestellt hat,
2. wie es zur Vorauswahl der Spielgeräte gekommen ist,
3. was die unterschiedlichen Preiskategorien bedeuten und welche Konsequenzen es hat, wenn man für ein teures Spielgerät (linke Seite des Plakates) stimmt,
4. die Abstimmung mit Klebepunkten (Jedes Kind erhält einen Klebepunkt und darf ihn an das Spielgerät kleben, welches es sich für die Kita wünscht.),
5. das Mehrheitsprinzip: Es werden die Geräte angeschafft, die am häufigsten gewählt werden und in den finanziellen Rahmen passen.

Die Plakate mit den Klebepunkten aus den vier Gruppen werden am Ende gut sichtbar für alle Kinder und Eltern im Foyer der Einrichtung aufgehängt. Zusätzlich wird ein Plakat angefertigt, auf dem die Rangfolge der Wünsche angegeben ist.

Rangliste

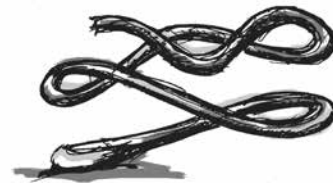
Pedalo (ca. 150 Euro)



Stelzen (ca. 40 Euro)



Wasserspiel (ca. 130 Euro)



Ergebnis:

In einer abschließenden Kinderratssitzung wird überlegt, welche Spielgeräte, bis zu welchem Rangplatz und in welcher Menge angeschafft werden können, um im Budget von 500 Euro zu bleiben. Es wird beschlossen, dass jede Gruppe ein Paar Stelzen erhält (160 Euro). Außerdem wird das Pedalo (150 Euro) und das Wasserspiel nebst Zubehör (190 Euro) angeschafft.

Partizipation Beispiel B: Die Förderung von Johann zwischen „laissez-faire“ und „Steuerung“

Ausgangslage:

Die Kita „Selbstbestimmung“ arbeitet nach dem offenen Konzept und verfügt über unterschiedliche Funktionsräume: einen Kreativbereich, eine Werkstatt, ein Labor, einen Raum für Bewegung, einen eigenen Platz für Rollenspiele, eine Lese- und Ruhecke, einen Baubereich, einen Außenbereich, einen Garten und eine Küche. Bei der Zuordnung der Erzieherinnen und Erzieher zu den einzelnen Funktionsräumen werden die Stärken und Interessen jedes Teammitgliedes berücksichtigt.

Die pädagogische Arbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an freier Spielzeit aus. Es gibt aber auch eine Angebotszeit, in der den Kindern gezielt Impulse gegeben werden, um ihnen neue Erfahrungs- und Handlungsmöglichkeiten zu (er-)öffnen. Diese Angebote werden jeden Tag in einem Morgenkreis vorgestellt. Dabei wird jeder Funktionsraum in Form eines Gegenstandes symbolisiert und die Kinder bestimmen selbst nach ihren Interessen und Bedürfnissen, welches Angebot sie wahrnehmen möchten.

Für jedes Kind gibt es ein Bezugsteam, d.h. mehrere Erzieherinnen oder Erzieher sind für ein bestimmtes Kind und seine Familie ansprechbar. Gemeinsam dokumentieren sie die Entwicklung des Kindes. Das offene Konzept setzt eine hohe Bereitschaft an Austausch und Kommunikation voraus.

Ein Tag in der Kita Selbstbestimmung

7:00 bis 8:30 Uhr Empfang und Frühstück

Die Kinder kommen an, begrüßen sich und entscheiden, ob sie zum Frühstück in die Cafeteria gehen wollen oder in einen der festgelegten Anlaufbereiche (z.B. Bewegungsbereich, Baubereich, Lese- und Ruhecke).

8:45 Uhr Morgenkreis

Der Morgenkreis startet mit einem Lied. Die Anwesenheit der Kinder wird überprüft und dokumentiert. Danach wandert ein Sprechstein durch die Runde und die Kinder erzählen: was war gut, was war schlecht, was wollen wir? Außerdem werden aktuelle Themen besprochen, wie z.B. Regeln in der Kita, Erlebnisse etc. Danach werden die Angebote vorgestellt, auf die sich die Kinder ihren Wünschen und Neigungen entsprechend verteilen.

9:00 bis 10:30 Uhr Angebotszeit

Die Kinder werden von den „Angebots-Erzieherinnen“ in die Funktionsräume begleitet.

10:30 bis 12:00 Uhr Freispielzeit

Nach der Angebotszeit können die Kinder entscheiden, ob sie in der Cafeteria eine kleine Zwischenmalzeit einnehmen, ihr Spiel fortsetzen oder den Bereich wechseln möchten. Jetzt besteht auch die Möglichkeit, in den Außenbereich zu gehen.

12:00 bis 12:30 Uhr gemeinsames Mittagessen

12:30 bis 13:30 Uhr Ruhezeit

13:30 bis 14:00 Uhr Nachmittagskreis

Hier werden Lieder gesungen und Kreisspiele gespielt. Die „14.00Uhr-Kinder“ werden abgeholt. Die „16.00Uhr-Kinder“ dürfen für die Nachmittagszeit aus den Angeboten wählen.

14:30 Uhr

Die Kinder treffen sich in der Cafeteria zum „Nachmittagskaffee“.

15:00 Uhr Angebotszeit

Nach dem „Nachmittagskaffee“ werden die Kinder von den Angebots-Erzieherinnen in die Funktionsräume begleitet.

16:00 Uhr letzte Abholzeit

In diesem Beispiel geht es nun um Johann¹. Er ist 5 Jahre alt und seine Leidenschaft sind Raumschiffe. Das Bezugs-Team hat beobachtet, dass sich Johann in den letzten Wochen viel im Baubereich aufgehalten und dort das Material genutzt hat, um mit seinen Freunden Raumschiffe zu bauen und ins Weltall zu fliegen. Bei der letzten Vorsorge-Untersuchung hat der Kinderarzt festgestellt, dass Johann beim Zeichnen den Stift nicht richtig hält und auch sonst Probleme mit der Feinmotorik hat.

Die Eltern stehen durch terminierte Entwicklungs-, aber auch spontane Tür- und Angelgespräche in einem regelmäßigen Austausch mit den Erzieherinnen und haben die Beobachtung des Kinderarztes unverzüglich weitergeleitet. Nun überlegen die Erzieherinnen, wie sie Johanns Interesse für Raumschiffe in anderen Funktionsräumen aufgreifen können. Sie kommen zu folgenden Lösungen:

- Die Erzieherin des Kreativbereichs schlägt vor, Johann auf der Basis von ausgedruckten Plänen und Bildern sein Wunsch-Raumschiff entwerfen zu lassen und dann mit entsprechenden Materialien und einer kleinen Gruppe von Kindern die Umsetzung zu planen und zu verwirklichen. Dabei kommen Stift, Schere und Kleber zum Einsatz; passende Utensilien, um die Feinmotorik zu schulen.
- Im Außen- bzw. im Bewegungsbereich wird mit den Kindern das Spiel „Raketenstart“ gespielt.
- In der Lese- und Ruhecke werden entsprechende Bücher zum Thema Rakete ausgelegt und vorgelesen.
- Im Labor werden Experimente zur Schwerkraft geplant und durchgeführt sowie Sternbilder erforscht.



¹ Johann ist ein Pseudonym

Bewegungsspiel: Raketenstart²

„Alle Kinder suchen sich einen Platz im Freien aus. Jeder stellt sich nun vor, er wäre eine Rakete, die in kurzer Zeit startet. Jedes Kind startet seine eigene Rakete: Es erzeugt zunächst leise Geräusche, dann lautere und schließlich ohrenbetäubende Motorengeräusche. Nach und nach kommen alle anderen Körperteile in Aktion:

- > die Arme kreisen,
- > die Füße trampeln,
- > die Hände klatschen,
- > die Finger schnipsen,
- > die Zunge schnalzt.

Wenn keine weitere Geräuschsteigerung möglich ist, springt das Kind in die Höhe. Damit ist die Rakete gestartet.“

Bevor Johann im nächsten Morgenkreis erneut den Baubereich wählen kann, bekommt er von der Erzieherin aus dem Kreativbereich eine schriftliche Einladung mit der Bitte, sie bei dem Projekt „Raketenbau mit Papier, Schere und Kleber“ zu unterstützen. Johann ist stolz, dass sein Wissen und seine Fähigkeiten gefragt sind und nimmt die Einladung aus dem Kreativbereich gern an.

Ergebnis:

Bei der Wahl des Kindergartens hatten sich Johanns Eltern bezüglich des Themas Selbstbestimmung in der offenen Arbeit zunächst skeptisch gezeigt. Sie sorgten sich zum Beispiel, dass die Wahlfreiheit der Kinder dazu führen würde, dass Johann nicht richtig ist. Außerdem befürchteten sie, dass die Fachkräfte bei der großen Anzahl an Kindern die Entwicklung ihres Sohnes aus dem Blick verlieren könnten. Jetzt sind sie sehr zufrieden. Das Aufgreifen der Beobachtung des Kinderarztes und die daraus resultierende engagierte Förderung ihres Sohnes haben ihnen verständlich gemacht, dass die Grundlage der offenen und selbstbestimmten Arbeit eine gute Kommunikation zwischen Eltern und Kita sowie die transparente Dokumentation der pädagogischen Arbeit ist.

² <https://www.pro-Kita.com/kreative-bildungsarbeit/motorik/tolle-bewegungsspiele-fuer-den-winter/>, Zugriff am: 29.01.2018

Fallbeispiel II: Intensivkooperation als inklusive Organisationsform

Ziele:

- inklusiv arbeiten
- Entlastung von Eltern
- verschiedene Häuser, ein Konzept

Ausgangslage:

Die Kita Pusteblume liegt in einer baden-württembergischen Großstadt. Ein interdisziplinäres Team und viele Kooperationspartner unterstützen das inklusive pädagogische Konzept und die Förderung der Kinder durch feste Bezugspersonen. Der Tagesablauf wird durch einen überschaubaren Rahmen in der Gruppe und durch situative und geplante Aktivitäten rhythmisiert. Durch die Integration von Gebärdensprache lernen alle Kinder diese visuell wahrnehmbare Sprache.

„Wir haben ganz viele nicht-sprechende Kinder, für die wir Kommunikationsstrategien entwickeln müssen und entwickeln.“

Die Einrichtung betreut in drei Häusern 150 Kinder zwischen einem Jahr und Schuleintritt. Davon haben 70 Kinder einen Sonderförderbedarf, 80 Kinder sind ohne Beeinträchtigung. In einer inklusiven Kleinkindgruppe werden acht Kinder mit und ohne Behinderung im Alter von einem bis drei Jahren betreut. Zu den Förderschwerpunkten der Einrichtung zählen neben den sozialen, emotionalen und affektiven Fähigkeiten auch nonverbale sowie verbale Kommunikationsmöglichkeiten. Der Leitspruch der Kita lautet: „Wir wollen gemeinsam freudig wachsen und uns entfalten, so verschieden wir auch sind.“

„Also, ich sitze ja hier an diesem Ort schon sehr lange. Und habe in den jetzt fast 24 Jahren, in denen ich hier bin, unseren Kindergarten immer weiter entwickelt; und immer mit diesem Ziel, diese Vielfalt nicht nur abzubilden, sondern für jedes Kind den richtigen Rahmen zu schaffen [...].“

Das war nicht immer so. Die Einrichtung gehört einem Träger an, der in den Anfängen vor allem das Ziel hatte, gute Einrichtungen für Menschen mit Behinderung zu schaffen.

Die Leiterin der Kita Pusteblume, die bereits seit 24 Jahren in dieser Funktion in der Einrichtung ist, hatte hingegen bereits früh die Vision, den Kindergarten auch für nicht behinderte Kinder zu öffnen. Damit hat sie bereits inklusiv gedacht, bevor das Thema in der heutigen Form gesamtgesellschaftlich beachtet wurde.

„[...] weil ich denke, dass es einfach Lebensrealität ist; und wichtig und gut. Gute pädagogisch geführte Vielfalt ist genau das, wie sich alle Kinder am allerbesten entwickeln können.“

Entgegen aller Erwartungen entwickelte sich die Kita tatsächlich zu einer inklusiven Einrichtung für alle Kinder. Eltern von Kindern ohne Beeinträchtigung nahmen das Angebot an, und 1996 gingen von ihnen die ersten Anmeldungen ein. Mit der Öffnung der Einrichtung wurde auch der Name „Kita für behinderte Kinder“ geändert. Ging es den Eltern der 90er Jahre vor allem um das Thema Integration, das die Attraktivität der Einrichtung begründete, so werden die Eltern heute vor allem aufgrund des pädagogischen Konzeptes und des guten Rufs der Kita angezogen. Man könnte angesichts dieser Entwicklung fast resümieren: Inklusion ist selbstverständlich geworden.

„Die erste Generation war sicher eine Generation von Eltern, die gesagt haben: Diese Idee gefällt uns. Wir möchten, dass unser nicht behindertes Kind mit Kindern mit Behinderung aufwächst, einfach, um emotional, sozial auch zu lernen und zu sehen, dass alle Kinder Gemeinsamkeiten haben und dass alle Kinder Stärken und Schwächen haben, dass kein Kind letztendlich ausgegrenzt werden darf und dass man Unterstützung geben kann, ohne dass diese Mitleidschiene läuft. Also all das, was eigentlich Inklusion sozusagen beinhaltet. Dass wir eben zusammen gehören. Das war die Elternschaft, die gesagt hat: Ja, ja, das möchten wir für unser nicht behindertes Kind. Inzwischen – ich grinse dann immer mal auch ein bisschen, weil ich denke, Inklusion ist gelungen, das steht gar nicht mehr vorne – kommen Eltern wegen unseres guten Rufs. Die Eltern wissen: Unsere Gruppe ist kleiner als in einem Regelkindergarten. Also wissen Sie, bei uns gibt es noch ein Schwimmbad, und das Außengelände ist schön und groß und die gehen womöglich auch noch mal zum Reiten mit

den Kindern und die machen Waldtag und Ausflüge. Ach ja, und dann gibt es natürlich auch die Kinder mit Sonderförderbedarf. Aber das steht dann ganz weit hinten, das ist dann wirklich Alltag geworden.“

Es zeigte sich außerdem, dass der Weg in die Inklusion und die Öffnung des Kindergartens für nicht beeinträchtigte Kinder auch eine Entlastung für Eltern von Kindern mit Sonderförderbedarf war. Bis dahin hatten diese Eltern durch die Anmeldung in der Kita an der Etikettierung „behindertes Kind“ gelitten. Dazu muss man wissen, dass Eltern, die ein behindertes Kind haben, oft einen langen „inneren Weg“ zurücklegen, bis sie die Behinderung ihres Kindes annehmen und ihre Situation akzeptieren können. Vergleichsweise schwerer fällt das zum Teil Familien mit Migrationshintergrund, in deren Heimatländern Behinderung tabuisiert wird. Hier bietet die Einrichtung zusätzliche Unterstützung an.

„[...] aber wir haben natürlich einen sehr viel höheren Personalschlüssel wie jetzt in der Regeleinrichtung; und das muss auch so sein, damit wir Kinder wirklich gut fördern und begleiten können und eine gute Beziehungsqualität anbieten können. Das ist die Basis für alles. Also Erziehung geht nicht ohne Beziehung, und die brauchst du; intensiv bei Kindern, die vieles auch erst mal noch nicht selbst bewerkstelligen können. Und wir haben viele Kinder, die eben in allen Lebensbereichen große Unterstützung brauchen, also in der Lebenspraxis genau wie im Spiel.“

Die zugrunde liegende Organisationsform ist eine Besonderheit des Landes Baden-Württemberg. Unter einem Dach und durch einen Träger geführt, befinden sich

- Schulkindergarten,
- Regelkindergarten sowie eine
- inklusive Gruppe.

Der Schulkindergarten nimmt Kinder mit Körper- und Mehrfachbehinderungen ab dem vollendeten zweiten Lebensjahr und geistig behinderte Kinder auf. Kinder, die Erziehungshilfe benötigen, werden ab dem vollendeten dritten Lebensjahr aufgenommen. Den Regelkindergarten besuchen die Kinder des Stadtteils. In der inklusiven Gruppe werden acht Kinder im Alter von einem bis drei Jahren mit und ohne Behinderung betreut. Alle Einrichtungen bleiben im Sinne eines „kooperativ-additiven Modells“ formal und rechtlich

eigenständig. Die Kita Pustebblume hat jedoch einrichtungsübergreifend eine Verwaltung mit drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitenden.

Gemeinsame Konzeption

Grundlage für die Zusammenarbeit der Einrichtungen ist eine gemeinsam erarbeitete Konzeption „der gemeinsamen Erziehung und Bildung von Kindern mit und ohne Behinderung“, wobei „der Auftrag des Schulkindergartens (= individuelle sonderpädagogische Förderung in Abhängigkeit vom Bedarf des Kindes) gesichert“ sein muss (vgl. Landesbildungsserver Baden-Württemberg). In der Kita Pustebblume werden Begegnungen aller Kinder im Haus und auf dem Außengelände gefördert; zum Beispiel bei gegenseitigen Gruppenbesuchen, bei gemeinsamen Ausflügen, Gruppenübergreifenden Aktionen, regelmäßigen Angeboten wie etwa Turnen, Kochen sowie Feiern oder Projekten. Es gibt diverse Formen der Organisation und (Aus-)Gestaltung der Intensivkooperation von Schul- und Regelkindergarten.³

Fallbeispiel III: Entstehung eines Familienzentrums zur Förderung von Partizipation und Elternbeteiligung im Sinne der Bildungsgerechtigkeit

Das im Folgenden dargestellte Fallbeispiel zum Thema Partizipation ist Quintessenz mehrerer guter Lösungsansätze aus der Praxis.

Ziele:

- Bildungsgerechtigkeit ermöglichen
- sich mit Kommunalpolitik und im Sozialraum vernetzen
- Drittmittel akquirieren

Ausgangslage:

Die Kita Migration ist in ihrer jetzigen Form als Kinder- und Familienzentrum eine junge Einrichtung im Stuttgarter Raum. Der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund ist mit mehr als 50 Prozent gemessen an der Anzahl der Betreuungsplätze hoch. 64 Prozent der Familien sind von Armut bedroht. Die Einrichtung ist sehr bemüht, Bildungschancen durch Partizipation an kulturellen Angeboten, vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung und Gesundheitsförderung zu schaffen.

Diese Bemühungen entsprechen dem von der Arbeitsgruppe „Frühe Bildung“ identifizierten Handlungsfeld für die Verbesserung der Qualität in Kindertageseinrichtungen über die stärkere Verzahnung von Bildung und Gesundheit.

„Die körperliche und seelische Gesundheit der Kinder stellt eine Voraussetzung für die erfolgreiche Inanspruchnahme der Bildungsangebote dar“ (BMFSFJ 2016, S. 42).

Diese Verzahnung ist damit eine wesentliche Voraussetzung für die Teilhabe an Bildung im Sinne der Bildungsgerechtigkeit.

Die Kita Migration hat sich durch die Akquise von Projektgeldern und Projekten entlang der Bedarfe der Einrichtungsklientel der über 18 Jahre von einem Regelkindergarten zu einem Kinder- und Familienzentrum weiterentwickelt. Als Kinder- und Familienzentrum zeichnet die Kita Migration aus, dass sie neben den Kindern die ganze Familie mit ihren Lebenslagen und in ihren Sozialräumen im Blick hat und bedarfsorientierte Bildungsarbeit bezogen auf das ganze System Familie leistet. Die Eltern werden als Bildungs- und Erziehungsexperten ihrer Kinder verstanden.

„Irgendwann war dann so ein Level erreicht, wo wir gesagt haben: So, eigentlich sind wir nicht mehr eine einfache Kita, sondern gehen eigentlich über das hinaus, was ein ganz normaler regulärer Auftrag für eine Kita wäre. Und dann ist dieser Gedanke einfach entstanden, dass wir eigentlich sowas wie ein kleines Familienzentrum sind. Zeitgleich kam das auch bei der Stadt Stuttgart an. Also wir hatten schon immer Kontakt zum Bezirksbeirat und so. Politisch war ich schon immer vernetzt in den Stadtteilen, habe Ressourcen geholt. Wir hatten auch Bezirksbeiräte hier oder Politiker und, ja, dann ist irgendwie in Stuttgart dieser Gedanke entstanden: Stimmt, wenn wir benachteiligte Familien mehr fördern wollen, brauchen wir eigentlich die Kitas. Die Familien vertrauen den Kitas. Das ist der Ort, wo wir die Familien erreichen und die Kitas müssen gestärkt werden in ihrer Arbeit, wir müssen ihnen andere Möglichkeiten schaffen. (...) Man muss sich selbst entwickeln wollen, um Qualität zu entwickeln. Ich bin überzeugt, man kann nicht von oben bestimmen, dass sich Qualität entwickeln soll.“

Herausgehoben werden von der Kita Migration vor allem die Arbeit in den Projekten „Chancen – gleich!“, „Kinderwelten“ und „g’sund & g’scheit“ im Raum Stuttgart, die über das Ziel der Bildungsteilhabe zu einer Entwicklung der Kita zum Kinder- und Familienzentrum geführt haben.

Bestandteil der Projektanbahnung und -arbeit war jeweils die Nutzung von Instrumenten sozialräumlicher Praxis. Dazu führt Nolte (2014) aus:

„In Kombination mit pädagogischen Konzepten wie Erziehungspartnerschaft, Inklusion, Demokratiebildung und Partizipation wird deutlich, dass ohne eine Öffnung in die sozialräumlichen Zusammenhänge und ohne einen Blick auf die Lebenssituationen der Familien moderne Kitaarbeit nicht denkbar ist. Der sehr vielfältig gebrauchte Begriff der Familienzentren steht in besonderer Form für diese Orientierung am Sozialraum und für Vernetzungsstrukturen in der Kindertagesstätte. Die Umsetzung der sozialräumlichen Ausrichtung ist an vielen Stellen eine Kulturveränderung; anstelle einer Orientierung am Kind tritt die Orientierung mit dem Kind und seiner Familie. Spezifische Kompetenzen, eine vertiefte fachliche Auseinandersetzung mit neuen Themenfeldern wie der Stadtteilarbeit oder des Netzwerkmanagements, die Einbettung in eine Gesamtstrategie von Träger und Kommune und ein gelingender Ressourceneinsatz sind dafür notwendig.“ (Nolte 2014, S. 2)

Schritt 1: Entwicklung des Kinder- und Familienzentrums Kita Migration (in Anlehnung an Nolte 2014, S. 17ff.)

Bedarfsanalyse und -klärung

Erfassung der Bedarfe und Bedürfnisse von Kindern und Familien im Sozialraum.
Bestandsaufnahme von Angeboten im Sozialraum.

Beobachtungen im Alltag (beispielhaft):

Die Kinder sind schlecht ernährt.
Den Kindern und Familien mangelt es an Zugangsmöglichkeiten zu Bildungs- und Erlebnisräumen.

Einbindung des Trägers und der kommunalen Jugendhilfeplanung

Für die konzeptionelle Weiterentwicklung zum Familienzentrum, die stärkere Öffnung in den Sozialraum und ein am Bedarf orientiertes Angebot braucht die Kita die Unterstützung des Trägers und der kommunalen Jugendhilfeplanung.

Praktische Umsetzung:

Die Stadt erkennt, dass die Unterstützung benachteiligter Familien über die Kitas laufen muss und initiiert entsprechende Projekte, u.a. in Kooperation mit dem Träger der Kita Migration. Zur Finanzierung der Planung und Durchführung der Projekte werden Geldgeber gesucht.

Ressourcenplanung/ Eruieren von Rahmenbedingungen

Für den Kraftakt der Weiterentwicklung von einer Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum einschließlich der Öffnung in den Sozialraum ist es notwendig – auch in Rücksprache mit dem Träger und der kommunalen Jugendhilfeplanung – räumliche, personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen abzustecken. Kooperationspartner werden hier gleichsam als Ressource verstanden.

Praktische Umsetzung:

Für die Kita wurde zunächst eine zusätzliche Person eingestellt, die den Aufbau des Familienzentrums koordinieren sollte.

„[...] aber ‚Kinderwelt‘ hat das nochmal ganz stark gepusht, dass die Elternarbeit hier nochmal ganz anders in der Organisation verankert, in der Konzeption verschriftlicht und auch noch ganz anders aufgestellt ist und bleiben soll. Und dafür braucht es natürlich auch Ressourcen und Mittel. Und ich konnte damals die [...] Stiftung dafür gewinnen, weil ich denen damals gesagt habe, was wir so machen, was da alles gemacht wird. Die haben uns halt die 50%-Stelle finanziert und dann haben wir jemanden eingestellt.“

Inzwischen hat die Kita mehr Personalressourcen:

„Und jetzt haben wir im Haus quasi 40% mehr Ressourcen im Personalspiegel und können das dann flexibel handhaben. Also es gibt schon eine Person, die im

Wesentlichen dafür zuständig ist, aber je nach Angebot übernimmt auch ein anderer Kollege oder eine Kollegin das Angebot. Weil ich auch da im Sinne von Stärken und Ressourcenorientierung denke, deshalb biete ich das immer im Gesamtteam an.“

Einbindung des Teams

Das Team muss hinter dem Entwicklungsvorhaben stehen, da die Weiterentwicklung zum Familienzentrum und die Öffnung in den Sozialraum neue fachliche Kompetenzen erfordern und eine anders geartete Einrichtungskultur mit sich bringt, die gelebt werden muss. Konsequenzen und mögliche Veränderungen sollten nachvollziehbar und akzeptiert sein.

*„Die Frühpädagogische Fachkraft nutzt, gestaltet und entwickelt den Sozial- und Kulturraum als Bildungs- und Lerngelegenheit. (...) Sie unterstützt den Aufbau informeller Netzwerke zwischen Eltern. (...) Sie beteiligt sich am Aufbau sozialräumlicher Netzwerke (...).“
(von Behr, zit. n. Nolte 2014, S. 19)*

Praktische Umsetzung:

Die Erzieherinnen und Erzieher bzw. das Team haben im Rahmen der jeweiligen Projekte Fortbildungen erhalten.

„Also in den verschiedenen Projekten hatten wir immer Multiplikatoren, also Externe, die noch mal den Fokus auf dieses Projekt hatten; ob es nun das Gesundheitsamt war, Leute, die Bewegung und Ernährung als Schwerpunkt haben, oder ob es bei Bildungs- und Lerngeschichten eben jemand war, der versucht hat, diesen Ansatz fachlich zu vermitteln. Bei ‚Kinderwelten‘ hat uns jemand für die vorurteilsbewusste Erziehung sensibilisiert. Es ging um Differenzlinien und auch noch mal ganz viel um Biografiearbeit, um unsere eigene Haltung noch mal zu reflektieren. (...) Wir sind ja auch Sprach-Kita-Projekt, und im Vorgängerprojekt ‚frühe Chancen‘ waren wir auch schon dabei.“

Planungs- und Beteiligungsformen mit Eltern und Kindern

Partizipation beginnt bereits in der Planungsphase von Angeboten. Die Orientierung an Bedarfen und Bedürfnissen von Familien setzt voraus, dass die Einrichtung Methoden und Instrumente der Aktivierung und Partizipation entwickelt.

Praktische Umsetzung:

Wenn Projekte und Projektgelder eingeworben werden, wird eine Planungswerkstatt eingerichtet, um mit den Eltern und dem Team die Umsetzung des Projektes zu erarbeiten.

Rechenschaftslegung

Sowohl gegenüber den Projektpartnern, dem Träger als auch der Stadt gibt es eine Nachweispflicht über die Verwendung der Mittel und die Umsetzung bzw. Darstellung der Projektergebnisse.

Praktische Umsetzung:

„Also ab einem bestimmten Niveau, wenn du bestimmte Mittel haben möchtest, musst du auch bestimmte Sachen umsetzen. Weil die gebunden sind an die Mittel. Ich bin jetzt im Doppelhaushalt in der Stadt Stuttgart. Damit wir das Familienzentrum gefördert bekommen, da erhalten wir X Euro im Jahr, da muss ich natürlich bestimmte Bedingungen erfüllen und auch bestimmte Sachen umsetzen, belegen und nachweisen. Das ist jetzt für uns im Haus kein Problem mehr.“

Schritt 2: Aufbau Netzwerkmanagement

Die Qualität der Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsarbeit in Kinder- und Familienzentren hängt stark von der Vernetzungsstruktur zum Sozialraum ab. Die Leitung fungiert dabei als Netzwerkmanagerin.

„Sie übernimmt die Gestaltung und Anbahnung der Kooperationskontakte und plant Teamprozesse und unterstützt Elternpartizipation und greift auf professionelle Instrumente und Methoden des Change-Managements und der Bedarfsplanung zurück.“ (Nolte 2014, S. 21)

Im Zusammenhang mit der Realisierung des Familienzentrums Kita Migration wurden Vernetzungsstrukturen bisher

vor allem über Projektakquise aufgebaut. Langfristig soll die Netzwerkarbeit im Familienzentrum institutionalisiert werden, um dauerhafte Strukturen einer Zusammenarbeit mit informellen Akteuren (Familien, Nachbarschaft, Ehrenamtliche ...) und formellen Akteuren (Stadtteil, Unternehmen ...) aus dem unmittelbaren Sozialraum und darüber hinaus zu etablieren und zu verankern.

In einem ersten Schritt erstellt die Leitung der Kita Migration eine Netzwerkkarte. Diese veranschaulicht die bisherigen Vernetzungsstrukturen sowie die Qualität und Intensität der Beziehungen der Netzwerkpartner, sowohl untereinander als auch bezogen auf die Kita Migration.

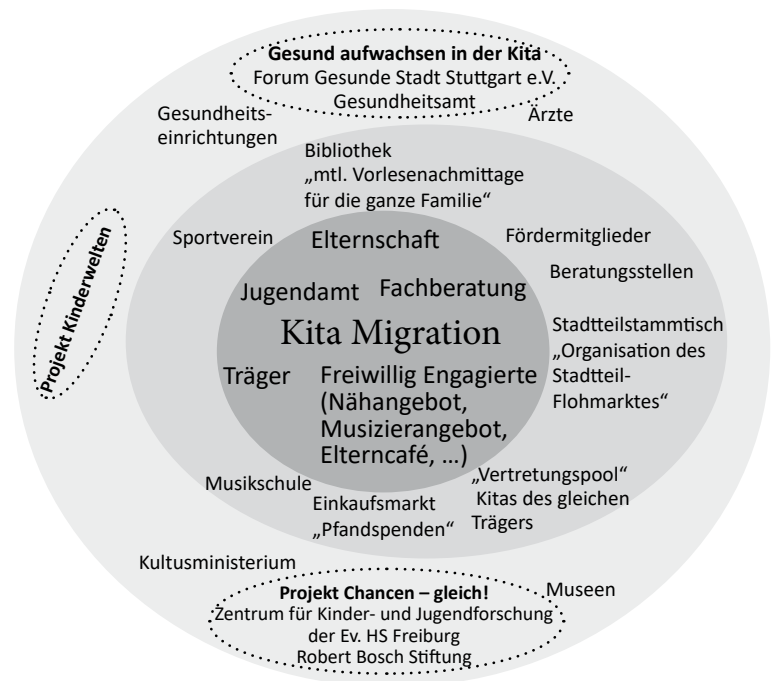


Abb.: Netzwerkstruktur, eigene Darstellung

Die Netzwerkkarte wird im Team besprochen und aus Gründen der Transparenz im Eingangsbereich ausgehängt. In einem nächsten Schritt soll eine Arbeitsgruppe Netzwerkarbeit, die sich aus engagierten Eltern und Teammitgliedern zusammensetzt, gegründet werden. Die Gruppe erhält zum einen den Auftrag, die bestehenden Partnerschaften zu analysieren und ggf. Strategien für deren Ausbau, Veränderung bzw. Verbesserung zu erarbeiten. Wichtige Fragen lauten:

Gab es in der Vergangenheit Schwachstellen, Strukturängel und Kooperationsstörungen? Wie können diese behoben werden?

Zum anderen soll die Arbeitsgruppe neue Bedarfe und Möglichkeiten der Vernetzung eruieren. Sie fragt: Gibt es konkrete Ideen für neue Netzwerkpartnerschaften? Wenn ja, dann sollten vor einer ersten Kontaktaufnahme folgende Fragen geklärt sein:

1. Unterstützen der Träger, das gesamte Team sowie die Elternschaft eine mögliche Vernetzung mit dem Partner?
2. Welche Interessen und Motive könnten beim Gegenüber vorliegen, um eine Partnerschaft einzugehen? Für eine vertrauensvolle und transparente Partnerschaft ist es wichtig, für beide Seiten eine Win-Win-Strategie herauszuarbeiten. Es ist auch wichtig zu fragen, welche Vorteile die Kita selbst von der Vernetzung erwarten kann.
3. Wie intensiv soll die Verbindung sein? Wo auf der Netzwerkkarte wird der einzelne Partner eingeordnet? Hat dieser bereits Verbindungen zu anderen Personen bzw. Partnern aus dem Netz der Kita? Können diese für einen Erstkontakt genutzt werden?
4. Gibt es bereits über Mitarbeiterinnen der Kita oder der Elternschaft formelle oder informelle Kontakte zu einer Person im Netzwerk, die für einen Erstkontakt genutzt werden können?

„Auf alle Fälle muss man sich vernetzen. Man muss sehen, wo man sich Mitstreiter holt und Unterstützer hat. Das ist sicher ein Erfolgsfaktor, dass man sich Mitstreiter sucht, sich zusammenschließt und schaut, wie man überzeugen kann.“

Die Kooperationsverhandlungen selbst führt die Kita-Leitung als Netzwerkmanagerin. Sie erörtert mit dem Kooperationspartner die folgenden Fragen:

1. Was ist unser Ziel/das Ziel der Kooperation?
2. Wer bringt welche Kompetenzen ein?
3. Was brauchen wir, um ergebnisorientiert arbeiten zu können?
4. Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren?

Die Antworten auf diese Fragen münden als Ergebnis in einen Kooperationsvertrag, der mit dem Träger der Einrichtung abgestimmt wird.

Fallbeispiel IV: Elternbeteiligung zwischen Rechten und Pflichten

Das im Folgenden dargestellte Fallbeispiel zum Thema Elternbeteiligung ist die Quintessenz mehrerer guter Lösungsansätze aus der Praxis.

Ziele:

- Irritationen aufgreifen, Bewusstsein schaffen
- Elternarbeit systematisch planen und evaluieren
- mit hilfreichen Fragen arbeiten

Ausgangslage:

Im Rahmen des Betreuungsvertrages vereinbart die Kita Elternbeteiligung, bei der es sich nicht um eine klassische Elterninitiative handelt, mit den Eltern eine ehrenamtliche Beteiligung am Kita-Alltag über zehn Stunden pro Kita-Jahr. Diese kann in Form von Bastelaktionen, Lebensmittel einkaufen oder Reinigung von Decken etc. abgeleistet werden. Die Leitung der Kita Elternbeteiligung, Frau Müller⁴, ist sehr jung, ebenso ihr Team. Für Frau Müller ist es die erste Leitungsstelle. Das Team befindet sich noch in der Findungsphase. Vieles ist in Bewegung, so auch die Entwicklung einer Position/Haltung gegenüber den Anforderungen und Wünschen der Eltern auf der einen Seite und deren Pflichten auf der anderen Seite. Aufgrund dieser Unsicherheit und einer fehlenden Haltung spürt Frau Müller eine gewisse Unzufriedenheit. Sie registriert aber auch mangelndes Wissen über Handlungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume in bestimmten Kontaktsituationen mit Eltern.

Frau Müller möchte mit ihrem Team mehr Sicherheit gewinnen und initiiert einen Team-Tag zum Thema „Eltern“, den sie von der Fachberatung des Trägers begleiten lässt. Der Team-Tag soll den Teammitgliedern ermöglichen, aus dem Alltag herauszutreten und Problemlagen im ruhigen und geschützten Rahmen anzusprechen. Dabei hält die Leiterin das Thema zunächst absichtlich sehr abstrakt, um zu eruieren, wo genau der Unmut in der Elternarbeit herrührt. Ihre eigenen Eindrücke sollen dabei vorübergehend außen vor bleiben. So geht sie vor:

Schritt 1: Planung

Die Fachberatung plant den Prozess der Teamentwicklung zum Thema „Elternbeteiligung“ in vier Stufen:

Stufe	Fragen	mögl. Instrumente/Methoden
1. Bewusstsein schaffen	Wo liegen derzeit unsere Stärken in der Elternarbeit? Wo liegen unsere Schwächen? Welche Situationen verunsichern, welche erzeugen Unmut? Welche Chancen/Potenziale ergeben sich? Welche Risiken sehen wir?	Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen erfassen	Welche Werte und Haltungen in Verbindung mit Elternarbeit/Elternbeteiligung sind uns wichtig?	Index für Inklusion als Orientierung zur Erfassung und Entfaltung von Werten und Haltungen im Team
3. Ziele formulieren	Was wollen wir bis wann erreicht haben? Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel/unsere Ziele erreicht haben?	SMART-Methode
4. Umsetzung planen, durchführen und reflektieren	Wer macht was mit wem bis wann? Wie können wir unser Ziel/unsere Ziele umsetzen? Wer informiert wen worüber? Wie können wir unser erreichtes Ziel/unsere erreichten Ziele verstetigen? Was haben wir erreicht? Was ist offen geblieben?	Projektmanagement mit Hilfe einer Meilensteinplanung

Schritt 2: Durchführung des Teamtages

In der 1. Phase des Teamtages geht es darum, die diffusen Gefühle bezogen auf die Elternarbeit/Elternbeteiligung zu erfassen.

1) Bewusstsein schaffen

Wo liegen derzeit unsere Stärken in der Elternarbeit?

Wir begegnen uns mit gegenseitigem Respekt.
 Wir begegnen den Eltern und ihren Wünschen/Bedürfnissen mit Offenheit.
 Wir erkennen die Eltern als Erziehungs- und Bildungspartner an.
 Die Kommunikationskultur in unserer Einrichtung ist transparent.
 Wir anerkennen Verschiedenartigkeit bezogen auf Perspektiven, Kompetenzen und Haltungen.
 Das Trägerkonzept sieht vor, dass im Rahmen des Betreuungsvertrages mit den Eltern vereinbart wird, dass sie sich mit 10 Stunden pro Kita-Jahr in den Kita-Alltag einbringen.

Wo liegen unsere Schwächen?

Wir haben keine klare Vorstellung darüber, was Elternarbeit über den offiziellen Rahmen hinaus (z.B. Organisation im Elternbeirat) in unserer Einrichtung bedeutet/bedeuten soll. Wo wollen wir Elternbeteiligung und Mitbestimmung im Kita-Alltag anbieten und wo wollen wir als Team allein entscheiden? Bei welchen Themen und Bereichen liegt die Entscheidungskompetenz ganz klar auf Seiten des Teams?
 Wir haben keine konkret formulierten Erwartungen, keine klar formulierte Haltung zu Elternarbeit und Partizipation. Das „schwächt“ uns im Umgang mit Forderungen, die durch die Eltern formuliert werden.
 Es ist nicht eindeutig ausformuliert, wie die 10 Stunden Elternarbeit im Rahmen des Betreuungsvertrages erbracht werden können.
 Das Team kennt die Ressourcen/Fähigkeiten der Eltern nicht ausreichend, um sie z.B. für Ehrenämter oder Projektarbeit zu gewinnen.

Welche Situationen verunsichern, lösen Unmut aus?

Die Teammitglieder sind vor allem verunsichert, wenn sie zwischen „Tür und Angel“ angesprochen werden, Eltern ihre Bedürfnisse äußern und sofort lösungsorientierte Antworten erwarten.

...

Welche Chancen/Potenziale ergeben sich? Welche Risiken sehen wir?

Die Teammitglieder sehen den Vorteil und auch eine Chance/ein Potenzial darin, dass sie es mit gut situierten Familien und engagierten Eltern zu tun haben. Gleichzeitig birgt das hohe Engagement und die Leistungsorientierung aber auch die Gefahr der Grenzüberschreitung in sich.

Dass die Einrichtung noch sehr jung ist und dass die Findungsphase als Prozess verstanden wird, ist eine Chance. Sie bietet dem Team Gestaltungsspielraum und Partizipation, auch im Hinblick auf das Thema „Elternbeteiligung“. Bei der Gestaltung des Kita-Alltags kann auf Ressourcen/Fähigkeiten der Eltern zurückgegriffen werden. Musikalische Eltern könnten z.B. einen Musizierzirkel für die Vorschulkinder anbieten.

Die Präsenz der Eltern in der Kita durch die regulär festgelegten 10 Stunden Elternarbeit und zusätzliche Möglichkeiten der Elternbeteiligung lassen die Kita zu einem „zweiten Zuhause“ für die Kinder werden.

...

In der 2. Phase des Teamtages geht es darum, mit Hilfe der Fragen aus dem Index für Inklusion systematisch Informationen zum Thema „Elternarbeit/Elternbeteiligung“ zu erfassen. Es sollen gemeinsame Werte/eine gemeinsame Haltung zum Thema „Elternbeteiligung“ gefunden werden; möglichst sachlich und losgelöst von Emotionen. Wichtige Fragen lauten:

- Welche Möglichkeiten der Elternarbeit/Elternbeteiligung gibt es bereits in unserer Einrichtung?
- Mit welchen dieser geschaffenen Möglichkeiten sind wir zufrieden, wo sehen wir noch Handlungsbedarf?
- Welche weiteren Möglichkeiten wollen wir schaffen?

2) Informationen erfassen

Welche Werte und Haltungen in Verbindung mit Elternarbeit/Elternbeteiligung sind uns wichtig?

Aus dem Index für Inklusion sind für die Entfaltung von Werten und Haltungen bezogen auf das Thema „Elternarbeit/Elternbeteiligung“ vor allem die Fragen des Indikators A.1.5 („Es besteht eine gute Kooperation zwischen MitarbeiterInnen und Eltern“) der Dimension A relevant.⁵

Einrichtungen, die mit dem Index für Inklusion arbeiten, stellen sich zum Beispiel folgende Fragen:

- a) Wird das Verständnis von guter Kooperation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Eltern gemeinsam besprochen?
- b) Wird allen Familien, unabhängig von ihrer Lebenssituation und -art, mit gleichem Respekt begegnet?
- c) Respektieren die Eltern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrem Status und Arbeitsverhältnis?
- d) Sind alle Eltern gut informiert über die pädagogischen Ziele und Aktivitäten der Einrichtung? In welcher Form werden sie informiert?
- e) Werden alle Eltern an den Entscheidungen der Einrichtung beteiligt? In welcher Form werden sie beteiligt?
- f) Werden die Sorgen aller Eltern ernst genommen?
- g) Werden die Barrieren, die für manche Eltern bestehen, erkannt und Schritte zu ihrer Behebung unternommen? In welcher Form erfolgt dies?
- h) Sind die Aktivitäten in der Einrichtung so angelegt, dass die Eltern sich beteiligen können?
- i) Werden die verschiedenen Beiträge, die die Eltern leisten können, gleich wertgeschätzt?
- j) Gibt es eine Atmosphäre, die es den Eltern leicht macht, mit den Pädagoginnen und Pädagogen über ihre Kinder sprechen zu können?
- k) Gibt es für Eltern und Pädagoginnen und Pädagogen regelmäßig Gelegenheit, ihre Ideen zur Entwicklung des Kindes in Spiel, Lernen und Partizipation auszutauschen?

⁵ „Bei dieser Dimension geht es um die Bildung einer sicheren, akzeptierenden, kooperativen, anregenden Gemeinschaft, in der jeder geschätzt wird als Grundlage für die Entwicklung von Spiel und Lernen. [...]“ (GEW 2006, S. 21)

Fortsetzung

- l) Gibt es für Eltern und Pädagoginnen und Pädagogen regelmäßig Gelegenheit, sich über Kommunikation, Partizipation, Spiel und Lernen der Kinder in der Einrichtung und zu Hause auszutauschen?
- m) Nutzen die Pädagoginnen und Pädagogen das Wissen der Eltern über ihr Kind?
- n) Werden Eltern über Ereignisse, die ihr Kind tagsüber erlebt hat, informiert?

Tabelle: vgl. GEW 2016, S. 53

Das Ergebnis aus der Phase der Informationserfassung zeigt, dass es schon viele förderliche Strukturen der Elternbeteiligung gibt:

Bereiche	Umsetzung
Gremium	Elternbeirat
(Pädagogischer) Alltag	Das Trägerkonzept sieht vor, dass im Rahmen des Betreuungsvertrages mit den Eltern vereinbart wird, dass sie sich mit 10 Stunden pro Kita-Jahr in den Kita-Alltag einbringen.
Teilhabe	Hospitationen in den Gruppen sind möglich
Kommunikation	Willkommenspaket zur Orientierung für neue Eltern Entwicklungsgespräche Instrumente/Methoden: Entwicklungsbogen, Einzelgespräche, Tür- und Angelgespräche
Information	Pädagogische Elternabende Instrumente/Methoden: Informationsveranstaltung, Aushänge, Elternabende, Elternbriefe
Dokumentation	Lernbuch mit Fotodokumentationen, Erlebnissen, Bildungs- und Lerngeschichten, Kunstwerke der Kinder Instrumente/Methoden: Fotos, Portfolio, Lernbuch

Es werden aber auch Bedarfe ermittelt, die nun in Phase 3 und in Zielformulierungen münden:

3) Ziele formulieren

Was wollen wir bis wann erreicht haben? Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel/unsere Ziele erreicht haben?

1. Es soll eine Elternbefragung stattfinden, um auch die Vorstellung der Eltern zur Beteiligung in der Einrichtung zu erfassen. Dafür sollen die Fragen aus A.1.5 aus dem Index für Inklusion Berücksichtigung finden. So soll eine Vergleichbarkeit der Aussagen von Team und Elternschaft erreicht werden.
2. Im pädagogischen Konzept werden klare Erwartungen, Teilhabemöglichkeiten, aber auch Grenzen von „Elternbeteiligung“ aufgezeigt.
3. Für die 10-Stunden-Elternarbeit im Kita-Jahr wird ein Aufgabenplan entworfen.
4. Für Anmerkungen, Wünsche, Bedürfnisse von Seiten der Eltern, die den Kita-Alltag betreffen, werden jährliche Evaluationen zur Elternzufriedenheit durchgeführt. Darin sollen Kompetenzen/Ressourcen von Müttern und Vätern erfasst werden, die in Projektarbeit oder im Kita-Alltag eingebracht werden können.
5. Auch ein Verbesserungsmanagement nebst Ablaufprozess soll eingeführt werden, um die ausufernden Tür- und Angelgespräche in verbindliche Bahnen zu lenken. Tür- und Angelgespräche sollen nur noch über das Kind geführt werden. Abläufe bzw. Gestaltungswünsche an den Kita-Alltag sollen in diesem Rahmen nicht mehr thematisiert werden.
6. Die Erzieherinnen und Erzieher plädieren dafür, ein Mitteilungsbuch für Eltern einzuführen, damit am Nachmittag in der Abholsituation keine langen Tür- und Angelgespräche geführt werden müssen. Ggf. kann über ein Mitteilungsbuch auch ein Termin für einen ausführlichen Austausch verabredet werden.
7. Die Ressourcen oder Fähigkeiten, die Eltern in den Kita-Alltag einbringen wollen und können, werden systematisch erfasst.

3) Ziele formulieren (Fortsetzung)

8. Es soll eine Elternecke und/oder ein Elternstamm-tisch eingerichtet werden. Hier sollen einmal wö- chentlich Elternkaffee-Nachmittage stattfinden, an denen auch die Leitung oder eine Erzieherin teilnimmt. Dort können sich die Eltern vernetzen, es können pä- dagogische Themen, das eigene Kind betreffende Fra- gen, aber auch Angelegenheiten der Einrichtung angesprochen werden.
 9. Es soll ein Email-Verteiler angelegt werden, über den regelmäßig Newsletter z.B. mit geplanten Projekten und Aufrufen zur Elternbeteiligung verschickt werden sollen.
 10. Das Tagesgeschehen soll in einer Fotodokumentation festgehalten werden, damit Eltern am Nachmittag mit ihren Kindern darüber ins Gespräch kommen können.
- ...

In Phase 4 des Teamtages werden – eingebettet in einen Gesamt-Projektplan „Elternbeteiligung“ – einzelne Meilen- steine erarbeitet. Geklärt werden sollte:

- Wer macht was mit wem bis wann?
- Wie können die Ziele umgesetzt werden?
- Welche Zwischenschritte sind notwendig?
- Wie können die erreichten Ziele verstetigt werden?
- Welche Kommunikationskanäle gibt es bereits, über die die Eltern zum Thema „Elternbeteiligung“ in der Kita informiert werden können und wie können sie bereits in den Prozess der Umsetzung der Ziele eingebunden werden?

Als erster Meilenstein wird ein Themenelternabend „Eltern- beteiligung“ geplant.

Themenelternabend „Elternbeteiligung“	
Was möchten wir erreichen? (Ziele)	Eltern informieren über Diskussion zum Thema Elternbeteiligung im Team, Beteiligungsmöglichkeiten der Eltern am Projekt „Elternbeteili- gung“ eruieren.
Wie erreichen wir das Ziel/die Ziele?	Themenelternabend „Elternbeteiligung“
Wer ist verantwort- lich?	Die Leitung wird die Eltern einladen und den Abend moderieren. Das Team sollte vollständig sein. Außer- dem wird eine Protokollantin aus dem Team gesucht.
Was wird es kosten?	wenig, nur ein kleines „Catering“ aus kalten Getränken und Gebäck.
Wann erfolgt die Evaluation des Meilensteins?	in der nächsten Teambesprechung
Was brauchen wir für die Evaluation?	ein präzises Ergebnisprotokoll

Die Resonanz des Themenelternabends ist durchweg posi- tiv. Es kristallisiert sich heraus, dass auch die Mehrheit der Elternschaft mit Unsicherheiten, was ihre Beteiligungsmög- lichkeiten aber auch -grenzen im Kita-Alltag betrifft, zu kämpfen hatte. Die Eltern geben die Rückmeldung, dass sie die Ergebnisse der Teamentwicklung und deren transparente Darstellung als durchweg pro Elternschaft und Elternbeteili- gung erfahren und die damit verbundene Optimierung von Abläufen im Kita-Alltag befürworten. Für die Erfüllung der weiteren Meilensteine finden sich zudem engagierte Eltern, die das Team z.B. bei der Entwicklung des Elternfragebogens zur Elternzufriedenheit unterstützen.

Kinder

1. In welche Entscheidungsprozesse sind die Kinder mit eingebunden?
 - a. Handelt es sich eher um Mit- oder um Selbstbestimmung? Woran machen Sie das fest?
 - b. Wo klappt Partizipation in der Einrichtung besonders gut und wieso klappt dies so gut?
 - c. Wo sehen Sie Entwicklungspotentiale bezogen auf die Themen Mit- und Selbstbestimmung und wieso sehen Sie sie gerade dort? Überlegen Sie sich, wie Sie diese Entwicklungspotentiale in den Alltag umsetzen können. Wer kann Sie dabei unterstützen?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. Partizipation sollte in den Einrichtungen der Elementarpädagogik gelebte Praxis sein, denn Kinder lernen an Vorbildern. In welche Entscheidungsprozesse sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung eingebunden?
2. Wie stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung dem Thema Partizipation von Kindern gegenüber?
3. Wo treten bezogen auf das Thema Partizipation im Alltag der Kita Probleme auf?
 - a. Woher kommen diese Probleme?
 - b. Wie können diese Schwierigkeiten behoben werden?
4. Welche Haltung und Werte hat das Personal zum Thema Elternbeteiligung?

Eltern

1. Wodurch zeichnet sich die Elternbeteiligung in der Einrichtung aus?
 - a. Welche Stärken und Schwächen sehen Sie?
 - b. Welche Chancen und Potentiale, aber auch Risiken sehen Sie?

- d. Welche Ziele in Bezug auf die Elternbeteiligung wollen Sie erreichen?
- e. Welche Schritte sind für die Erreichung der Ziele nötig?
- f. Woran erkennen Sie, dass Sie die Ziele erreicht haben?

Netzwerk

1. Wie sieht das Netzwerk der Einrichtung aus?
 - a. Bilden Sie die bisherigen Vernetzungsstrukturen der Einrichtung in einer Netzwerkkarte ab.
 - b. Gab es in der Vergangenheit Schwachstellen, Strukturmängel und Kooperationsstörungen? Wie haben sich diese bemerkbar gemacht und wie können sie für die Zukunft behoben werden?
 - c. Welche Ideen für neue Netzwerkpartnerschaften gibt es?
 - d. Unterstützen der Träger, das gesamte Team so wie die Elternschaft eine mögliche Vernetzung mit dem Partner?
 - e. Welche Interessen und Motive könnten beim Gegenüber vorliegen, um eine Partnerschaft einzugehen? Für eine vertrauensvolle und transparente Partnerschaft ist es wichtig, für beide Seiten eine Win-Win-Strategie herauszuarbeiten. Es ist auch wichtig zu fragen, welche Vorteile die Kita selbst von der Vernetzung erwarten kann.
 - f. Wie intensiv soll die Verbindung sein? Wo auf der Netzwerkkarte wird der einzelne Partner eingeordnet? Hat dieser bereits Verbindungen zu anderen Personen aus dem Netz der Kita? Können diese für einen Erstkontakt genutzt werden?
 - g. Bestehen bereits über Mitarbeiter der Kita oder der Elternschaft formelle oder informelle Kontakte zu einer Person im Netzwerk, die für einen Erstkontakt genutzt werden können?

Leitung.

II Leitung: Mehrfachrolle, Aufgabenprofile und Leitungsmodelle

1. Vielfalt der Aufgabenbereiche

„Leitungskräften kommt eine Schlüsselfunktion bei der Gewährleistung qualitativ hochwertiger Erziehung, Bildung und Betreuung in der Kindertageseinrichtung zu. Sie organisieren die pädagogische Arbeit, sind für die erfolgreiche Umsetzung der pädagogischen Konzeption zuständig, führen das Personal, arbeiten mit Eltern und dem Träger zusammen. Nicht zuletzt vertreten sie ihre Einrichtung nach außen.“ (vgl. Wehrmann, I. 2017, S. 7)

Mit diesem Zitat weist die bekannte Sachverständige für Frühpädagogik Dr. Ilse Wehrmann auf die große Bedeutung der Leitung in Kitas hin, um die es in diesem Kapitel gehen wird. Auch der von Bund und Ländern verfasste Zwischenbericht „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ (2016) betont, wie wichtig die Stärkung der Leitungen in Einrichtungen der Elementarpädagogik ist.

Wenn wir uns die vielen verschiedenen Aufgabenbereiche, die sich während der Gespräche mit Leitungskräften herauskristallisiert haben, vor Augen führen, dann lassen sich diese den folgenden vier Feldern zuordnen:

1. Organisation/Verwaltung
2. Kommunikation
3. Personal- und Teamentwicklung
4. inhaltliche (pädagogische) Arbeit

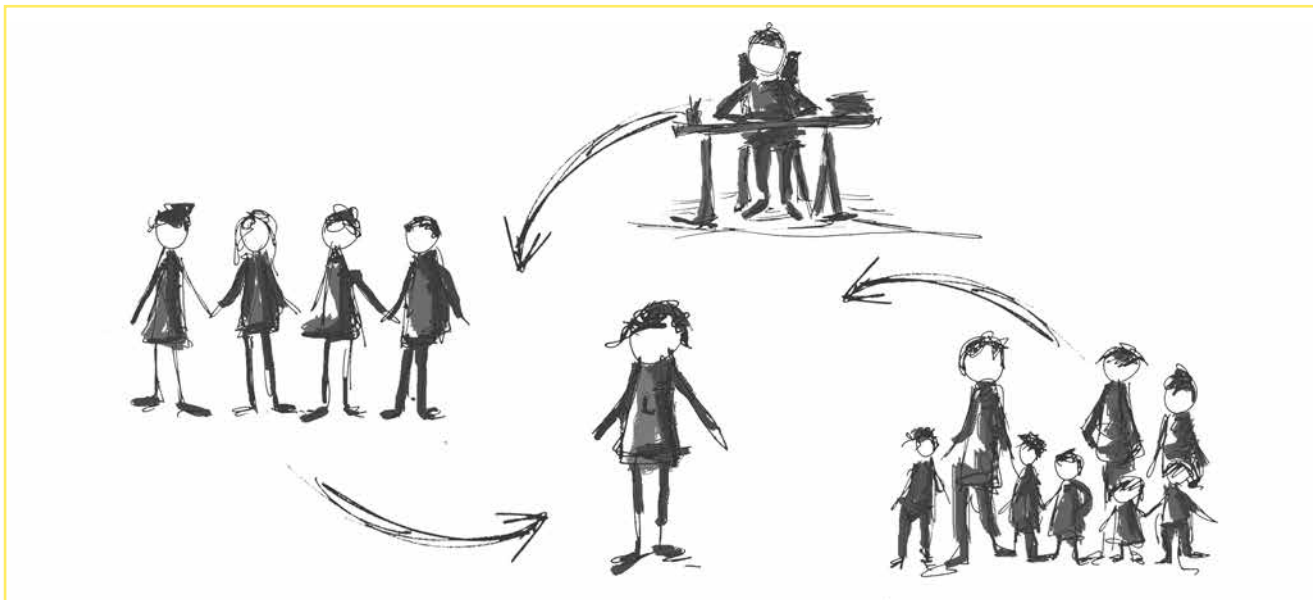


Abb.: Die Leitung im Zentrum vielfältigen Geschehens

	Leitung	Träger
Organisation/Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen: Rechnungsprüfung, Bewirtschaftung, Beschaffung, Kontakt zu Lieferanten, Führung und Abschluss der Kasse • Personal: Dienstplanung, Personalabrechnung, Arbeitsrecht • Statistiken • Platzvergabe • Qualitätsmanagement • Facility Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen: Beschaffung • Personal: Personalabrechnung, Arbeitsrecht • Platzvergabe • Qualitätsmanagement • Facility Management
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation mit den Eltern, mit dem Träger, mit der Fachberatung • Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit • Moderationsfunktion in Entwicklungsprozessen, Konfliktfällen • Fundraising, Einwerbung von Mitteln • Austausch mit Leitungen anderer Kitas; basierend auf Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen von Expertise, z.B. über die Fachberatungen
Personal- und Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterführung: Vielfalt der Kompetenzen des Personals in die Schwerpunktarbeit einbeziehen/berücksichtigen, Unsicherheiten nehmen, Aufklären, Eigenständigkeit fördern • Personaleinstellungen: Zusammenführung von neuem und altem Personal • Personalentwicklungsgespräche: Vermittlung von Fortbildungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinstellungen • Angebot von Fortbildungen
Inhaltliche (päd.) Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Bildungsprozessen • Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen • Gewährleistung eines reibungslosen pädagogischen Alltags (Prozessverantwortung) 	

2. Stärkende Faktoren der Leitungsposition

Es ist leicht einzusehen, dass Leitungskräfte angesichts dieser Fülle und Vielfalt ihrer Zuständigkeiten gezielt gestärkt werden müssen, um ihrer großen Verantwortung gerecht werden zu können. Wie kann das geschehen?

Um die Position der Leitungskräfte zu stärken und damit auch das Handlungsfeld der Qualitätssicherung zu stützen, wäre eine Definition einheitlicher und bundeslandübergreifender Stellenprofile und Kernaufgaben sowie gleicher Zeitkontingente hilfreich. Beides liegt derzeit in der Hand der Bundesländer bzw. die konkrete Ausgestaltung/Umsetzung in der des Trägers.

Je nach Trägerzugehörigkeit werden einige Leitungen vor allem im Aufgabenbereich Organisation/Verwaltung entlastet. Im Zuge der Reformbestrebungen im Elementarbereich werden Rufe laut, den Leitungskräften in Kitas grundsätzlich Verwaltungsfachkräfte zur Seite zu stellen, damit diese sich auf wesentliche Aufgaben der „pädagogischen Leitung, Betriebsführung, des Personalmanagements, der Initiierung und Gestaltung von Kooperationen, der Organisationsentwicklung oder der Beobachtung von Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Herausforderungen“ (vgl. Wehrmann, I. 2017, S. 7) konzentrieren können.

„[...] der ganze Verwaltungsaufwand (gehört) in andere Hände und nicht (in) die Leitungshände. [...] Das muss einfach Zielsetzung sein. Es muss Ziel sein, dass man in den Verwaltungen der Kitas Verwaltungsfachkräfte hat, zumal das ganze Onlinebanking, das ganze Verfahren, Verträge, alles, sich so ändert und auch noch mal Spezialwissen erfordert in Excel u. s. w. ... ,dass es echt Sinn machen würde, dafür ausgebildete Kräfte der Verwaltung einzusetzen.“

Neben der Übernahme von Verwaltungsaufgaben durch eigene Verwaltungskräfte kann der Träger Rahmenbedingungen/Strukturen schaffen, die über Austausch und Vernetzung unterstützend wirken können. Dazu gehören zum Beispiel regelmäßige Beratung, Begleitung und Unterstützung der Fachberatung, regelmäßige Leitungsrunden, Coachings, Tagungen, Arbeitskreise und die Vermittlung externer Referenten. Zudem ist es hilfreich, wenn Leitungskräfte bezüglich ihrer Entscheidungsbefugnisse klare und schriftliche Vorgaben haben.

Selten haben Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen eine ständige Vertretung, eher noch eine Abwesenheitsvertretung. Die Verteilung der Aufgaben auf mehreren Schultern könnte Entlastung bringen. Eine der interviewten Kitas verfügt neben einer 100-Prozent freigestellten Leitungskraft über drei Stellvertretungen mit jeweils eigenen Aufgabenschwerpunkten: Netzwerkplanung, Dienstplanung, Qualitätsentwicklung. Der Träger dieser Einrichtung stützt sich dabei auf ein eigenes Curriculum zur Qualifizierung der Stellvertretungen in ihren jeweiligen Schwerpunkten. Aus dem Pool der qualifizierten Stellvertretungen werden zukünftige Leitungskräfte akquiriert. Doch dies ist laut unserer Fallstudie eine Ausnahme. Auch dem Statistischen Bundesamt (2015) zufolge verfügen nur 7 Prozent der deutschen Kindertageseinrichtungen über ein solches Leitungsteam. „In 32 Prozent der Einrichtungen gab es 2015 eine für Leitungsaufgaben vollständig freigestellte Leitungskraft, [...] und in 47 Prozent wurde die Leitungstätigkeit neben anderen Aufgaben geleistet (Statistisches Bundesamt).“ (Statistisches Bundesamt, zit. n. BMFSFJ 2016, S. 34) Insgesamt, so unsere Einschätzung, fehlt dadurch den meisten Leitungskräften in den Einrichtungen der Elementarpädagogik die Zeit für gute Personal- und Teamführung.

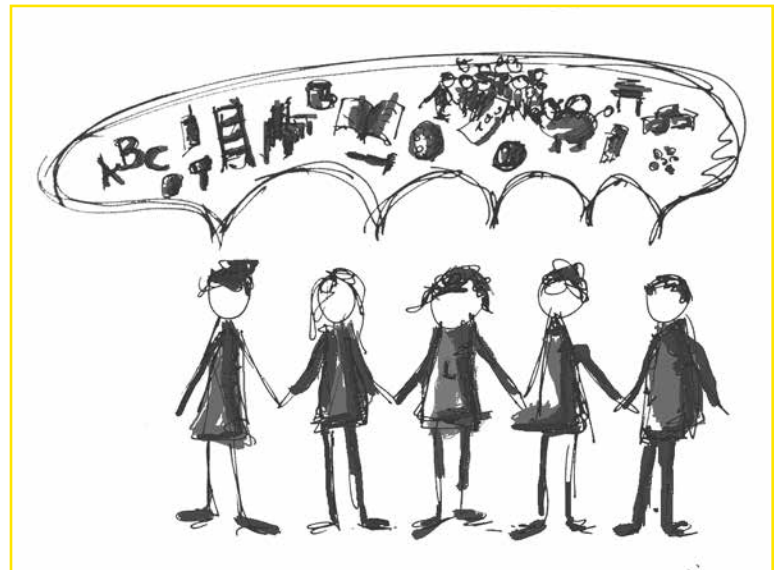


Abb.: Die Arbeit verteilt sich auf mehreren Schultern

3. Qualifikationsanforderungen für Leitungskräfte

Trotz dieses umfangreichen und anspruchsvollen Aufgabenprofils müssen Leitungen in Einrichtungen der Elementarpädagogik in der Regel nur wenige formale Voraussetzungen erfüllen. Ein Großteil der Leitungskräfte sind Erzieherinnen und Erzieher mit langjähriger Berufserfahrung, die sich für ihre Leitungsaufgaben zahlreiche Kenntnisse und Fähigkeiten über Fort- und Weiterbildungen oder „on-the-job“ angeeignet haben. Einige Leitungskräfte schildern, dass sie im Alltag trotz dieser nachträglich erworbenen Qualifikationen an ihre Grenzen stoßen, wenn es um den Einsatz von Methoden und Instrumenten in Bereichen der Organisationsentwicklung/des Qualitätsmanagements, der Personalführung oder Teamentwicklung geht.

„(...) weil ich einfach auch denke, dass immer ganz viele Frauen in Leitungspositionen sind, die dafür nicht vorbereitet waren, die gut am Kind arbeiten, aber in der Erwachsenenbildung Unterstützungsbedarf haben, sag ich mal so.“

Nach der Auswertung der Interviews im Rahmen der Fallstudien lassen sich die Qualifikationsanforderungen, die an Leitungen gestellt werden, folgenden drei Kompetenzbereichen zuordnen:

1. Formale Voraussetzungen (Qualifikation)
2. Strukturelle Voraussetzungen (Rolle/Verortung im Team)
3. Persönliche Voraussetzungen (Führungspersönlichkeit)

1. Formale Voraussetzungen

Folgende Möglichkeiten sind geeignet, um Leitungskräfte neben dem Berufsalltag für ihre Aufgaben formal zu qualifizieren:

- Organisation regelmäßiger Leitungskonferenzen/Leitungstreffen durch den Träger, um Themen zu eruiieren und zu bearbeiten
- Organisation eines wiederkehrenden Fachkongresses für die Führungskräfte eines Trägers und Auszeichnung von Best-Practice-Ideen aus dem Kita-Alltag mit Zukunftspotential

- Regelmäßige thematische Arbeitskreise mit der Fachberatung
- Einschlägige Literatur, etwa zum Thema Qualitätsmanagement. Wobei sich das Lesen von Texten zur Weiterqualifizierung „on-the-job“ zeitlich selten realisieren lässt; es sei denn, es wird eine Thematik angesprochen, die aktuell den Kita-Alltag vor Ort bestimmt.
- Weiterqualifizierung durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungen zu einschlägigen Führungsthemen
- Berufsbegleitendes Studium der Frühpädagogik
- Einführung von ständigen Vertretungen als Qualifizierungsstellen für zukünftige Führungsposition

„[...] aufgrund ihrer Qualifikation haben sie ja halt leider überhaupt nicht gelernt, wie mache ich Prozessbegleitung, wie mache ich wirklich gute Teamarbeit – das können sie ja eigentlich alles aufgrund ihrer Profession nicht. Das können sie sich aneignen, das machen einige ja auch – und auch gut, aber einige halt auch nicht. Und dann ist es auch schwierig. Was natürlich viele Leitungen auch machen im Laufe ihrer Berufstätigkeit, ist, dass sie nochmal eine Fachwirtausbildung machen oder systemische Beraterin werden.“

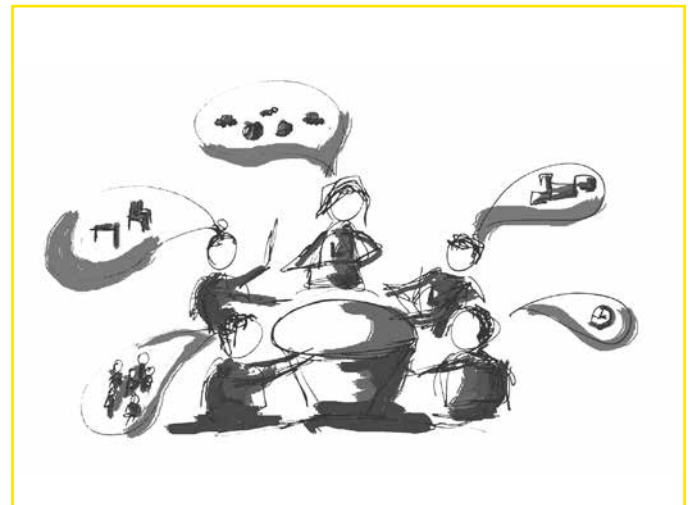


Abb.: Leitungstreffen – Austausch

2. Strukturelle Voraussetzungen

Leitungen von Einrichtungen der Elementarpädagogik stecken in einer Mehrfachrolle. Je nach Umfang der Freistellung ist eine Leitungskraft sowohl Teammitglied als auch Vorgesetzte sowie Angestellte. Bereits in dieser Mehrfachrolle ist ein Dilemma angelegt, denn als Angestellte eines Trägers ist die Leitungsperson zum Beispiel diesem gegenüber verpflichtet und kann sich in ihren Entscheidungen möglicherweise nicht immer vorbehaltlos für ihre Kita oder das Team einsetzen. Das Problem der Rollenkonflikte potenziert sich, je nachdem, woher die Leitung rekrutiert wurde. War sie vorher bereits Teil des Teams oder kommt sie von außen? Auch Alter und Umfang der Berufserfahrung in einer Führungsposition können bei der Rollenfindung und der Akzeptanz durch das Team und die Elternschaft von Bedeutung sein. Strukturelle Voraussetzungen, die die Position der Leitung stärken können:

- Rückhalt und Unterstützung durch den Träger
- Bei Widerständen und Veränderungsprozessen Expertise von außen holen, z.B. von der Fachberatung
- Mitarbeitende können zwischen bindender Dienstleistung und sonstigem partnerschaftlichen Verhältnis unterscheiden
- Transparente Kommunikation
- Die Leitungskraft übernimmt keinen Gruppendienst und entgeht somit dem Rollendilemma, Kollegin und Leitung zugleich zu sein. Nachteil ist die größere Distanz zum Geschehen im Gruppenalltag
- Leitung von außen in die Einrichtung holen (nicht aus dem eigenen Team rekrutieren)

„Ich glaube der Abstand ist schon gefühlt größer. Es ist natürlich so, dass ich früher auch oft in einer festen Gruppe war auf einer bestimmten Etage, dann ist man dem natürlich ein bisschen näher. Aber auch immer die verschiedenen Rollen einzunehmen, das ist für die Kollegen auch nicht so einfach. Einmal die Leitung zu sein, einmal die Gruppenkollegin, und jetzt merke ich, dass die Distanz größer ist.“



Foto: Schulungen und Austausch mit KollegInnen

3. Persönliche Voraussetzungen

Zu den persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften, über die eine Leitung in Einrichtungen der Elementarpädagogik verfügen sollte, gehören:

Flexibilität, Geduld	<ul style="list-style-type: none"> • Themen für die Dienstbesprechungen offen lassen, keine feste Jahresplanung; das bewahrt die Flexibilität, um im pädagogischen Alltag auf akute Themen einzugehen • Leitung muss mit Verzögerungen umgehen können (z.B. bezogen auf Baumaßnahmen) • Leitung muss eigene Ansprüche zurückstellen können
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungen müssen sich vernetzen können, zusätzlich zu den Trägern werden finanzielle Unterstützungssysteme (Stiftungen) und Mitstreiterinnen und Mitstreiter benötigt • Diplomatie • Ehrlichkeit, Offenheit • Durchsetzungsvermögen
Visionen	<ul style="list-style-type: none"> • Dinge verändern wollen • ansteckende Begeisterungsfähigkeit, Bereitschaft wecken, Einsicht schaffen, Überzeugen, Interesse wecken • klare Vorstellungen haben
Reflexionsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Dinge hinterfragen • Wissen einholen können • Kritikfähigkeit
Empathie, Menschlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gespür für jene Themen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kinder und Eltern beschäftigen; Kompetenz in den entsprechenden Methoden, um diese Themen zu identifizieren
Verantwortung abgeben können	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Fähigkeit, sich an diesen orientieren zu können
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • klare Erwartungen formulieren • Überblick und Prioritätensetzung • Entscheidungen treffen
Vorbildfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Werten • wertschätzender Umgang • kooperatives, kollegiales Verhalten
Ausdauer, Motivation, Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten • „Learning by Doing“ nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ • Belastbarkeit

Im Übrigen gilt: Auch Kita-Leitungen sollten für ihre eigene Karriereplanung personale Entwicklungsgespräche führen können, um in regelmäßigen Abständen die Kompetenzen zu besprechen, die eine Leitungskraft braucht. Solche Gespräche sind darüber hinaus geeignet, um ermutigendes Feedback einzuholen und nicht zuletzt, um geeignete Schritte für die eigene Entwicklung festzulegen.

4. Lösungsansätze aus der Praxis

Fallbeispiel: Ausschreibung einer Stelle der ständigen Vertretung im Leitungsteam der Kita

Ziele:

- Personal binden
- Leitung entlasten
- trägerinterne Karrieren fördern

Ausgangslage:

Die Kindertageseinrichtung LeiQua¹ sucht für ihr Leitungsteam eine ständige Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement, da die Stelleninhaberin für unbestimmte Zeit ausfällt. Die Einrichtung arbeitet nach dem offenen Konzept mit Funktionsräumen. Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Gesundheitsförderung, bilinguale Erziehung und naturwissenschaftlich-technische Themen. Die Einrichtung gehört einem der größten deutschen gemeinnützigen Träger – der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH – an, der vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und Personalfluktuation auf Strategien der Personalbindung setzt und hierfür trägerinterne Karrierewege konzipiert hat, u.a. die sogenannten Führungskarrieren.

„[...] die passgenaue Installation von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren sind für die zukünftige Steuerung eines immer komplexer werdenden Arbeitsfeldes unerlässlich.“

(Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 14)

Der Träger bietet dabei den aktuellen und angehenden Leitungskräften neben der Abnahme übergeordneter Verwaltungsaufgaben (z.B. Personalabrechnung) Unterstützungsstrukturen an, wie sie auch Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler im Auftrag der Bertels-

mann Stiftung 2016 herausgearbeitet und in ihrem Buch „KiTa-Leitung als Schlüsselposition“ veröffentlicht haben. Diese helfen den Leitungen, ihr eigenes Selbstverständnis zu identifizieren und ihre Rolle als Führungskraft einer pädagogischen Einrichtung mit Bildungsauftrag auszugestalten. Die Unterstützungsstruktur der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH lässt sich in drei Punkten wie folgt charakterisieren:

1) Der Träger gewährleistet eine möglichst einheitliche zeitliche Leitungsausstattung

Je nach Bundesland und Größe der Einrichtung wird die Freistellung der Leitung von der pädagogischen Arbeit bis zu 100 Prozent angestrebt. Ähnlich steht es um die Position der ständigen Vertretung², die anteilig für diese Funktion freigestellt werden soll und die Leitung in konkreten zugeteilten Verantwortungsbereichen unterstützt bzw. in ihrer Abwesenheit vertritt. Das Arbeiten in einem Leitungsteam erfüllt dabei drei Ziele:

- Die Leitung wird entlastet.
- Die ständige Vertretung und auch die Leitungskräfte werden nach trägereigenen Vorstellungen und mit klarem Profil qualifiziert.
- Die Leitung wiederum erfüllt während der Qualifizierungsphase der ständigen Vertretung die Funktion einer Mentorin. Sie erhält im Gegenzug einen differenzierten, reflektierenden Blick auf die Einrichtung. Im Ergebnis können durch diesen externen Blick Entwicklungsprozesse angestoßen werden; eine „Win-win-Situation“ für beide Personen.

2) Im Leitbild des Trägers ist ein Leitungs-konzept verankert

Zu den übergreifenden Aufgaben der Leitung gehören nach dem Leitungs-konzept des Trägers (FRÖBEL):

- die Anleitung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung,
- die Teambildung und die Führung und Förderung der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Familien,
- die Zusammenarbeit und Vernetzung mit Kooperationspartnern im Sozialraum, zum Beispiel mit Schulen, Kindertagespflegeeinrichtungen, kulturellen Einrichtungen, Beratungsstellen, medizinischen und therapeutischen

¹ Es handelt sich um eine fiktive Einrichtung.

² In den Einrichtungen der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH wird die ständige Vertretung Koordinatorin oder Koordinator genannt.

Einrichtungen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Kinderschutzeinrichtungen usw.,

- die (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Hauskonzeption und die Profilierung eines pädagogischen Schwerpunktes der Kindertageseinrichtung (gemeinsam mit dem Team),
- die betriebswirtschaftliche Leitung, die Budgeterstellung und -kontrolle.

3) Der Träger stellt eine berufsbegleitende Beratung und Weiterbildung für das Leitungspersonal sicher

An die Stellenbesetzung der ständigen Vertretung der Kita LeiQua ist das Absolvieren einer trügereigenen Führungskräfte-Qualifikation gekoppelt. Die Leiterin begleitet die Ausbildung der neuen ständigen Vertretung als Mentorin – vor allem für den Teil der Qualifizierung, der „on-the-job“ erfolgt. Das gesamte Leitungsteam erhält im Rahmen der Erfüllung seiner Leitungsaufgaben Unterstützung durch die regionale Geschäftsstelle und Fachberatung. In regelmäßigen regionalen Leitungsrunden können sich die Leitungen regelmäßig austauschen oder kollegiale Beratung in Anspruch nehmen. In Absprache mit den regionalen Geschäftsstellen sind auch Supervision und Coachings nutzbar. Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungen bestehen in einer fachlichen Profilierung sowie in der Erweiterung und Stärkung der Leitungskompetenzen. Die regionalen Geschäftsstellenleitungen beraten hierzu in jährlichen Personalentwicklungsgesprächen mit der Leitung mögliche Entwicklungsschritte und Fortbildungspläne. Die Stelle der ständigen Vertretung der Kita LeiQua wird über die regionale Geschäftsstelle des Trägers ausgeschrieben.

Stellenausschreibung³

Ständige Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement im Leitungsteam der Kita LeiQua

An der Kita LeiQua (Kindergarten/Krippe) ist zum ... die Stelle

einer/eines Erzieherin/Erziehers, Leitung/ständige Vertretung (100%, unbefristet)

zu besetzen.

Über unsere Einrichtung:

Die Einrichtung arbeitet nach dem offenen Konzept mit Funktionsräumen. Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Gesundheitsförderung, bilinguale Erziehung und naturwissenschaftlich-technische Themen. Die Einrichtung gehört der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH – einem der größten deutschen freigemeinnützigen Träger – an und wurde 2010 gegründet.

Sind Sie langfristig bereit:

- Die Gesamtverantwortung für eine Einrichtung zu übernehmen?
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Orientierungen zu geben?
- Für ein Team und eine Einrichtung klare Entscheidungen zu treffen?
- Die Verantwortung für vielschichtige Aufgaben- und Kompetenzbereiche zu übernehmen?
- Eine Kita-Leitung zu übernehmen?

... dann werden Sie zunächst

ständige Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement im Leitungsteam der Kita LeiQua

und Sie qualifizieren sich gleichzeitig über die trügereigene Führungskräfte-Qualifikation für eine künftige Leitungsposition.

Zu Ihren Aufgaben gehören:

- Die Abwesenheitsvertretung der Leitung des Kindergartens im Bedarfsfall
- Die langfristige Planung des Qualitätsentwicklungsprozesses sowie die kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Team
- Die Unterstützung bei der Entwicklung und Anpassung des Profils der Einrichtung
- Die Entwicklung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung
- Die Mitwirkung an der Fortbildungsplanung
- Die Zuarbeit zur jährlichen Budgetplanung des Folgejahres

³ Fiktive Stellenanzeige in Anlehnung an eine Ausschreibung der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH

Fortsetzung Stellenausschreibung

Wir bieten Ihnen:

- Eine Position mit Verantwortung und Gestaltungsspielraum
- Einen klar umrissenen Aufgabenbereich in einem qualifizierten Leitungsteam
- Stetige, auf ihre Position abgestimmte Qualifizierungen
- Den Träger-Haustarifvertrag mit einer attraktiven betrieblichen Altersvorsorge und tariflich gesicherten Vorbereitungszeiten
- Eine professionelle Organisation und Unterstützung in allen Fragen der pädagogischen Arbeit durch unsere regionalen Fachberatungen
- Die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren

Sie verfügen über:

- Eine staatliche Anerkennung als Erzieherin oder als Erzieher oder einen Studienabschluss als Kindheitspädagogin oder Kinderheitspädagoge bzw. eine vergleichbare Qualifikation
- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung und fundierte Kenntnisse frühkindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse
- Gestaltungsmotivation und eine proaktive Einstellung zu beruflichen Herausforderungen
- Die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung und der Verantwortung für die pädagogische Qualitätsentwicklung in Ihrer Einrichtung
- Kommunikations- und Kooperationskompetenz sowie Durchsetzungsvermögen
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse bzw. eine ausgeprägte Affinität
- Sehr gute Kenntnisse in den Office-Programmen
- Die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung

Sind Sie neugierig auf uns geworden? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Weitere Auskünfte erteilt die Personalabteilung des Trägers:

Telefon:

E-Mail:

Bewerbungen sind auf dem Postweg bis zum ... unter Angabe der Kennziffer LeiQua ... zu richten an die regionale Geschäftsstelle des Trägers.

Der Wunsch ist, die Stelle mit einer Person zu besetzen, die zum einen nicht aus dem Team der Kita LeiQua kommt und zum anderen bereits in einer anderen Einrichtung des Trägers mindestens drei Jahre Berufserfahrung in der unmittelbar

4 Maria ist eine fiktive Person.

telbar pädagogischen Arbeit gesammelt hat. So sollen Synergieeffekte genutzt und eine Konkurrenzsituation unter den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Haus vermieden werden.

Bei der Ausschreibung geht der Träger so vor:

Schritt 1: Stellenausschreibung und -besetzung

Die Ausschreibung der Stelle ist für die staatlich anerkannte Erzieherin Maria (27)⁴ interessant. Maria arbeitet seit fünf Jahren in einer Kindertageseinrichtung des Trägers. Sie überlegt seit geraumer Zeit, wie ihre weitere berufliche Zukunft aussehen könnte. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erörtert sie mit ihrer Leitung, ob sie innerhalb des Trägers einen fachlich orientierten Karriereweg einschlagen soll oder ob sie erkennbares Potenzial zur Übernahme von Führungsaufgaben besitzt. Ihre Leitung bestätigt ihr letzteres, setzt ein Empfehlungsschreiben auf und ermutigt Maria, sich auf die Stelle der ständigen Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement der Kita LeiQua zu bewerben. Eine Auswahlkommission – bestehend aus der Leitung der Kita LeiQua, der Geschäftsführung der regionalen Geschäftsstelle, einem Mitglied des regionalen Betriebsrates und der regionalen Fachberatung – sichtet die Bewerbungsunterlagen und startet das Bewerbungsverfahren. Die Kommission entscheidet sich schließlich auf der Basis bisheriger Leistungen, des prognostizierten Potenzials, des Empfehlungsschreibens und eines persönlichen Gespräches für Maria. Die Erzieherin tritt die Stelle der ständigen Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement

im Leitungsteam der Kita LeiQua an und beginnt gleichzeitig mit der Qualifizierung für die Aufgaben, die über die pädagogische Arbeit am Kind hinausgehen. Vertraglich wird eine Höhergruppierung, zunächst befristet bis zum Zeitpunkt der erfolgreich mit einer Prüfung abgeschlossenen Qualifizierung, vereinbart.

Schritt 2: Qualifizierung zur ständigen Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement
 Marias Weiterbildung zur ständigen Vertretung teilt sich in zwei Bereiche. Zum einen wird sie auf die Aufgabe der Abwesenheitsvertretung und zum anderen auf den Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement vorbereitet. Beide Qualifizierungsteile werden sowohl in „on-“ als auch in „off-the-job“-Maßnahmen umgesetzt. Für die „on-the-job“-Maßnahmen steht ihr die Leitung der Kita LeiQua als Mentorin zur Seite. Die „off-the-job“-Maßnahmen erfolgen in Weiterbildungsveranstaltungen zu einzelnen Themengebieten. Die Inhalte des Qualifizierungsteils „Abwesenheitsvertretung“ sind so angelegt, dass Maria am Ende der Weiterbildung folgende Aufgaben wahrnehmen kann (FRÖBEL e.V. 2014, S. 5):

Abwesenheitsvertretung
Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung einer kontinuierlichen pädagogischen Arbeit in der Einrichtung • Vertretung der Einrichtung gegenüber Eltern und Dritten • Steuerung der Personalressourcen (Dienstplanung) • Personelle Maßnahmen (in Abstimmung mit der Geschäftsführung) • Mitarbeiterführung im Kontext des Führungsleitbilds • Gewährleistung betriebswirtschaftlicher Prozesse • Gebäudepflege • Sicherstellung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung • Krisenmanagement und Kinderschutz • Sicherstellung der Einhaltung rechtlicher Grundlagen und geltender Vorschriften sowie der Dokumentationspflicht

Die Inhalte des Qualifizierungsteils „Qualitätsmanagement“ sind so angelegt, dass Maria am Ende der Weiterbildung folgende Aufgaben wahrnehmen kann (FRÖBEL e.V. 2014, S. 7):

Qualitätsmanagement
Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung des Qualitätsentwicklungsprozesses und kontinuierliche Qualitätsentwicklung mit dem Team • Unterstützung bei Profilentwicklung und Profilanpassung • Nutzung von Elternbefragung und Mitarbeiterbefragungen in pädagogischen Fragen • Mitwirkung an der Fortbildungsplanung • Zuarbeit zur jährlichen Budgetplanung des Folgejahres (Ressourcen für Qualitätsprozesse) • Entwicklung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung

Die Weiterbildung sieht in der Folge entsprechende Themen vor (FRÖBEL e.V. 2014, S. 7f.):

Qualifizierung	
Inhalte	Umfang (200 U-Std.)
Abwesenheitsvertretung „on-the-job“	40 U-Std.
Abwesenheitsvertretung „off-the-job“	64 U-Std.
> Kommunikation	16 U-Std.
> Mitarbeiterführung	16 U-Std.
> Personalwirtschaftliche Prozesse und Arbeitsrecht	16 U-Std.
> Dienstplanung	16 U-Std.
Qualitätsmanagement „on-the-job“	24 U-Std.
Qualitätsmanagement „off-the-job“	64 U-Std.
> Qualitätsmanagement	48 U-Std.
> Moderation	16 U-Std.
Prüfungsvorbereitung	8 U-Std.

Im Rahmen der Qualifizierung erhält Maria Begleitmaterial, in dem sich alle relevanten Informationen befinden, aber auch Platz bleibt für die Dokumentation des Lernfortschritts. Die einzelnen Inhalte sind (FRÖBEL e.V. 2014, S. 8):

- Ablauf der Qualifizierung
- Dokumentationsübersicht der „on-the-job“-Maßnahmen
- Dokumentationsübersicht der „off-the-job“-Maßnahmen
- Raum für individuelle Entwicklungsmaßnahmen
- Lerntagebuch mit Reflexionsfragen („Meine Ziele, Mein Lernweg, Meine Botschaften“)
- Handlungsanweisung für Leitungen
- Raum für Notizen

Zum Ende der Qualifizierung muss Maria eine Prüfung ablegen. Diese erfolgt im Rahmen eines Kolloquiums und beinhaltet eine kurze Präsentation, bei der bestimmte Fragen zu beantworten sind (vgl. FRÖBEL e.V. 2014, S. 9):

- Wie setze ich meine eigene Rolle als ständige Vertretung im kommenden Jahr in meiner Einrichtung um?
- Welches Grundverständnis meiner Funktion habe ich?
- Welche Haltung habe ich zu dieser Rolle?
- Welches sind meine Kernziele für das Qualitätsmanagement meiner Einrichtung?
- Welche Meilensteine auf dem Weg zu den Kernzielen kann ich ausmachen?
- Wie gehen die persönlichen Ziele und Meilensteine mit Blick auf die eigene weitere Entwicklung zusammen?

Daran schließt sich eine fachliche Diskussion mit der Prüfungskommission an. Diese setzt sich zusammensetzt aus

- der regionalen Geschäftsführung,
- einer regionalen Leitungskraft,
- einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aus dem Team Personalentwicklung und
- einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter der Abteilung Qualitätsmanagement.

Maria bereitet sich sorgfältig auf die Prüfung vor. Im Rahmen der Qualifizierung und ihres beruflichen Alltags hat sich inzwischen ein sehr gutes und kollegiales Verhältnis zu ihrer Mentorin und Leiterin der Einrichtung LeiQua entwickelt. Die Ideen, die Maria im Zuge der Prüfungsvorbereitung

entwickelt, werden im Leitungsteam besprochen und finden Anklang. Gestärkt geht Maria in die Prüfung und besteht diese erfolgreich. Ihre Stelle als ständige Vertretung wird entfristet. Der Träger hält für Maria weitere Möglichkeiten vor, sich durch aufbauende Qualifizierungen aus der ständigen Vertretung in eine Leitungsfunktion zu entwickeln. Maria möchte aber zunächst in der Funktion der ständigen Vertretung bleiben und mit Hilfe ihrer Mentorin ein eigenes Selbstverständnis ihrer Rolle sowie Handlungssicherheit als Führungskraft einer pädagogischen Einrichtung mit Bildungsauftrag entwickeln.

...Reflexionsfragen...

Leitung

1. Wo sehen Sie Grenzen für die Erfüllung Ihrer Leitungsfunktion: formal, strukturell, persönlich?
2. Wünschen Sie sich einen externen Coach? Was erwarten Sie von einem Coaching? Welchen zeitlichen Rahmen für das Coaching fassen Sie ins Auge?
3. Fokussieren Sie sich auch auf die Dinge, die schon funktionieren und loben Sie sich und das Team? Wie tun Sie dies und in welchem Rahmen?

Träger

1. Reflektieren Sie für Ihre Einrichtung(en), welche Aufgaben die Leitung übernimmt und welche ggf. delegiert werden können und an wen?
2. Welche Mehrfachbelastungen erleben Leitungen? Welche Stressoren können von den Leitungen fern gehalten werden? Welche Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?
3. An welche Grenzen – formal, strukturell, persönlich – stoßen die Leitungen Ihrer Einrichtungen zurzeit?
4. Zu welchen Themen sollten Fort- und Weiterbildung für die Leitungen angeboten werden?
5. Formulieren Sie ein Leitungskonzept mit Stellenprofilen für die Leitung und ggf. ständige Vertretung Ihrer Einrichtung(en).

Personal.....

III Personal: Fachkräftebindung und Teamkultur

1. Aktuelle Herausforderungen an das Berufs(um)feld

Die Anforderungen, die an den Arbeitsalltag der Pädagoginnen und Pädagogen in Einrichtungen der Elementarpädagogik gestellt werden, wachsen enorm. Die Aufgabenvielfalt nimmt zu, wird komplexer, umfangreicher, zeitintensiver. Dabei treffen die Forderungen der Eltern sowie der Politik und nicht zu vergessen die Bedürfnisse der Kinder auf den eigenen, ganz persönlichen Anspruch einer jeden Erzieherin an ihre Professionalität.

Es kommt häufig vor, dass Eltern einen Teil ihrer Erziehungsverantwortung an die Einrichtung abgeben. Begründet wird dies u.a. mit den verlängerten Öffnungszeiten und den daraus resultierenden minimierten Kontaktzeiten zwischen Eltern und Kind. Erzieherinnen und Erzieher beklagen, dass sie diese Ansprüche nicht auffangen können. Mehrere Einrichtungen der Fallstudien berichten, dass Eltern zunehmend in Erziehungs- und Lebensfragen begleitet werden müssen. Zahlreiche Erziehungsratgeber verstärken die Verunsicherung in Erziehungsfragen. Die Leiterin einer Kita bringt es auf den Punkt, wenn sie konstatiert, dass Eltern nicht mehr in der Lage sind, „auf ihr Bauchgefühl“ zu hören. Manche Einrichtungen passen sich diesen Gegebenheiten an und bilden die Pädagoginnen und Pädagogen zusätzlich zu Elternberatern fort; andere versuchen, im pädagogischen Alltag klare Grenzen ihrer Verantwortung und Zuständigkeitsbereiche zu ziehen.

„(...) Und Dinge, die man sonst mit seinen Eltern vielleicht macht, ein Brettspiel spielen, sich über Dinge unterhalten, mit einkaufen gehen, also Lebensbildung, so Alltag bewältigen. Das erleben die Kinder nicht mehr. Die müssen alles in der Einrichtung lernen. Und damit sind die Einrichtungen eigentlich aufgrund ihres Personalschlüssels überfordert. Das ist diese große Spannung. Das können die Pädagogen so natürlich auch nicht leisten. Und Eltern auch nicht, und die erwarten ja aber, weil das Kind so lange in der Einrichtung ist, dass das die Einrichtung doch macht. Und das sind so Sachen, dass Kinder eine Brille brauchen zum Beispiel; dann denke ich, das müssen doch Eltern merken, aber es sind die Erzieherinnen dann. Weil sie das Kind auch die meiste Zeit sehen. Da verschiebt sich ganz viel.“

Die Ansprüche von Politik und Gesellschaft setzen die Einrichtungen zusätzlich unter Druck. Es wird erwartet, dass die landeseigenen Bildungsprogramme und gesellschaftlich relevanten Themen wie Inklusion, Partizipation und Sprachförderung behandelt werden. Strukturelle, die Organisation betreffende Veränderungen (quantitativer Ausbau der Betreuungsplätze, verlängerte Öffnungszeiten) und pädagogische Themen werden dabei selten als Einheit begriffen. Letztere kommen viel mehr „on top“. Dass es auch anders geht, zeigt eine Einrichtung aus den Fallstudien, die ganz bewusst den Index für Inklusion als ein Instrument begreift, mit dem sich im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen auch pädagogische Themen umsetzen lassen, z.B. Wertevermittlung und Partizipation.

Schwierige Arbeitsbedingungen

Von besonderer Brisanz ist, dass diesen Anforderungen Gehälter und Arbeitsbedingungen entgegenstehen, in denen nur minimale Zeit für Vor- und Nachbereitung des pädagogischen Alltags vorgesehen sind. Folgen dieser misslichen Lage sind ein hoher Krankenstand, Personalfluktuations sowie Fachkräftemangel. So werden zum Beispiel Zeiten für Dienstbesprechungen als Überstunden angesammelt und letztlich von der pädagogischen Arbeit abgezogen. Insbesondere Freie Träger sind vielfach nicht in der Lage, ihrem Personal Gehälter in Anlehnung an den TVöD¹ zu zahlen.

Die Gespräche mit angehenden Erzieherinnen und Erziehern zeigen, dass sie sich der Diskrepanz zwischen Anspruchsdenken und Honorierung ihrer Arbeitsleistung bewusst sind. Sie argumentieren, dass sie sich im Alter nicht mehr in der unmittelbaren bzw. ausschließlichen pädagogischen Arbeit sehen. Sie suchen nach Alternativen, wie sie der hohen Arbeitsbelastung und der benannten Diskrepanz entgegen gehen können. Der vielfach erwähnte und gelobte hohe Fortbildungswille der Elementarpädagogen und der inzwischen vorhandene Markt an Weiter- und Höherqualifizierungsmöglichkeiten (z.B. Studiengänge der Frühpädagogik) kommen ihnen dabei entgegen.

¹ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

Fachkräftemangel, Krippenausbau und erhöhter Personalbedarf aufgrund verlängerter Öffnungszeiten spitzen die Situation in den Einrichtungen noch weiter zu. Insbesondere die Folgen des Fachkräftemangels wirken sich gravierend auf den Alltag in den Einrichtungen und damit auch auf die Attraktivität des Berufsfeldes aus. So müssen Leitungen – auch wenn sie möglicherweise zu 100 Prozent freigestellt sind – durch Mitarbeit in den Gruppen diesen Mangel ausgleichen. Es bleibt ihnen weniger Zeit für die Bearbeitung aktueller pädagogischer Themen, geschweige denn für Organisationsentwicklungsprozesse. Standards – bezogen auf die Qualifikation des Personals – werden herabgesetzt. Wurden zum Beispiel früher eher selten Kinderpflegerinnen und Sozialassistentinnen eingestellt, so wird heute die Tür für Quereinsteiger geöffnet. Die Leitungen berichten, dass es auch aus diesen Gründen immer schwieriger wird, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

„Die größte Hürde für mich [...] wird das Thema Personal sein. Erstmal überhaupt Personal zu finden in dem Bereich – und auch Leute zu finden, die gut sind; und den Standard zu halten, den man hat.“

Was kann Politik tun, um diesem Fachkräftemangel zu begegnen bzw. hoch qualifiziertes und motiviertes Personal zu (er-)halten? Diese Frage stellten wir den Leitungskräften und erhielten ein breites Spektrum von Antworten. Es reicht von der Erhöhung der Ausbildungsplätze (die ausreichende Nachfrage wird als gegeben angesehen) über die staatliche Anerkennung der Absolventinnen und Absolventen von Studiengängen der Kindheits- und Frühpädagogik und die Einrichtung vom Land geförderter berufsbegleitender Ausbildungen für Erzieherinnen und Erzieher (für Sozialassistentinnen und Sozialassistenten besteht diese Möglichkeit bereits) bis hin zur Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes, etwa durch die Verbesserung der Bezahlung sowie der Arbeitsbedingungen.

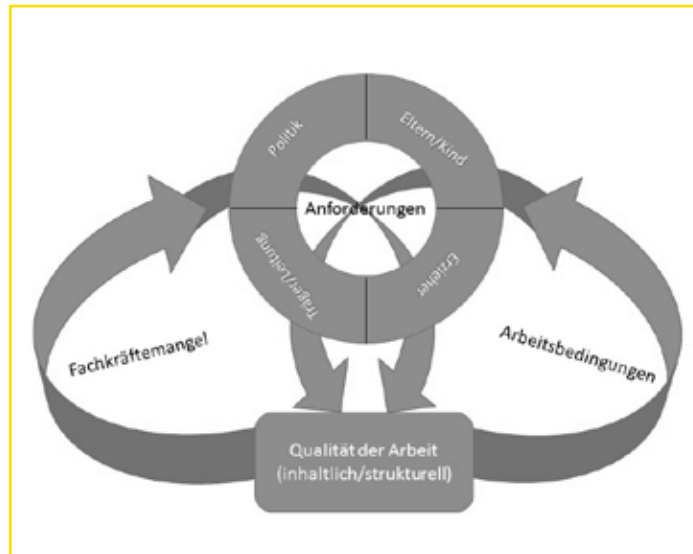


Abb.: Wechselwirkung im Gefüge der aktuellen Herausforderungen an das Berufs(um)feld (eigene Darstellung)

2. Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung

Erfolgsfaktoren und Problemlagen im Hinblick auf das Thema Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung ergeben sich jeweils auf struktureller, kultureller sowie inhaltlicher Ebene.

Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung

- In der pädagogischen Arbeit, zum Beispiel in der Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmten Funktionsräumen im offenen Konzept und sonstigen Zuständigkeiten im Team, werden die Stärken und Interessen eines jeden Teammitgliedes berücksichtigt. Es wird gefragt: Wer hat eine Affinität zu welchem Thema? Es muss nicht gegen Widerstände und Desinteresse oder mangelnde Motivation angekämpft werden.
- Die Motivation eines jeden Teammitgliedes wird durch eigenverantwortliches Handeln gestärkt.
- Für eine erfolgreiche Personalentwicklung benötigt eine Einrichtung geeignete Ablaufprozesse und gute Kommunikationswege, etwa durch regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen.
- Die Wertschätzung der Arbeit jedes einzelnen in monetärer (leistungsorientierte Bezahlung) und/oder ideeller Hinsicht erfolgt in regelmäßigen und strukturierten Personalgesprächen, in denen sich die Leitung „für eine Person richtig Zeit“ nehmen kann. In diesem geschützten Raum wird Feedback gegeben, können Entwicklungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgegriffen sowie Ressourcen ganz spezifisch gefördert werden und in Ideen zu künftigen Fortbildungsthemen münden. In diesen jährlich stattfindenden Personalgesprächen werden Zielvereinbarungen mit persönlichen und pädagogischen Zielen getroffen.

Personalentwicklung (PE)		
	Erfolgsfaktoren	Problemlagen
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • pädagogische Arbeit und Zuständigkeiten im Team sowie Fortbildungen orientieren sich an Stärken, Interessen und Ressourcen der einzelnen Fachkraft 	<ul style="list-style-type: none"> • eingeschränktes Spektrum an Fortbildungsthemen aufgrund des niedrigen Budgets
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Personal in Einrichtungen der Elementarpädagogik ist sehr fortbildungswillig • Förderung von Eigenverantwortung und damit Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Lesen von Fachzeitschriften ist keine Arbeitszeit. Damit wird der Fortbildungswille auf eine limitierte Anzahl an finanzierten Fortbildungsveranstaltungen im Jahr beschränkt.
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • gute Ablaufprozesse und gute Kommunikationswege • Über die Wertschätzung der Arbeit in monetärer und/oder ideeller Hinsicht wird in regelmäßigen und strukturierten Einzelgesprächen zwischen Leitung und Mitarbeitenden gesprochen. 	<ul style="list-style-type: none"> • geringes Fortbildungsbudget • Mitarbeitergespräche sind kein Standard in Einrichtungen der Elementarpädagogik.

Tabelle: Erfolgsfaktoren und Problemlagen im Rahmen der PE auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

„Und wenn ich das so mache, dass ich die Menschen da einsetze, wo sie selber ihre Stärken sehen, wo sie sich selbst als erfolgreich erleben, dann kriege ich natürlich einen viel größeren Output.“

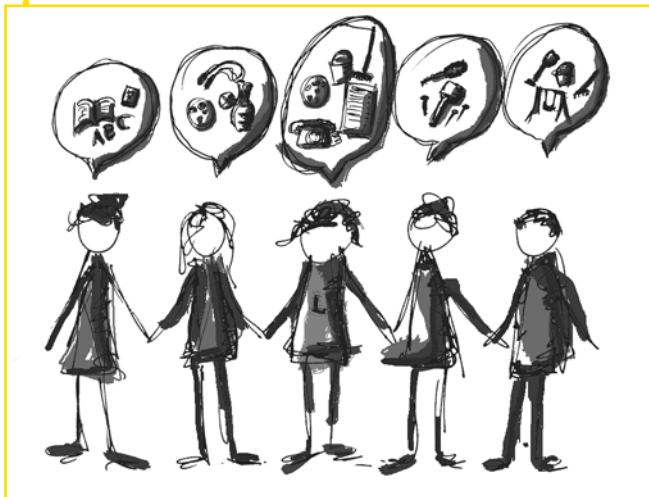


Abb.: Aufgabenverteilung im Team

Problemlagen der Personalentwicklung

Bis auf wenige Ausnahmen verfügen Einrichtungen der Elementarpädagogik nur über ein begrenztes Budget für Fort- und Weiterbildungen. Die Weiterqualifizierung des sehr fortbildungswilligen pädagogischen Personals steht und fällt mit der Eigeninitiative und der Eigenbezahlung. Nicht selten wird auf geförderte Programme oder Fortbildungen vor Ort zurückgegriffen. Letztere, um die Nebenkosten, z.B. für Fahrt und Unterbringung, gering zu halten. Eine andere Strategie kann darin bestehen, die Teilnehmerinnen einer Fortbildung als Multiplikatoren einzusetzen, die die erworbenen Erkenntnisse an Kolleginnen im Team weitergeben.

Neben dem Besuch externer Fortbildungen gehören auch Inhouse-Schulungen – durchgeführt u.a. von den Fachberatungen der Träger aber auch anderer Anbieter – zu den bekannten Fortbildungsformaten. Mit Vorliebe werden Präsenzveranstaltungen besucht, um sich mit Kolleginnen und Kollegen auch aus anderen Einrichtungen austauschen zu können.

Darüber hinaus gibt es Träger, die ein eigenständiges

Curriculum für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das gesamte Team anbieten, um in die Arbeit des Trägers sowie in wichtige Punkte des Trägerkonzeptes und damit relevante pädagogische Themen einzuführen. Insgesamt ist es von Vorteil, sich bei der Auswahl des Themas einer Qualifizierung an den Ressourcen sowie Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren und diese zu stärken. Fachzeitschriften werden in den Einrichtungen der Elementarpädagogik kaum abonniert bzw. gelesen, weil im beruflichen Alltag dafür keine Zeit vorgesehen ist. Häufig wird erwartet, dass dies in der Freizeit geschieht.

Teamentwicklung (TE)

	Erfolgsfaktoren
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Dokumentation (z.B. im Rahmen eines Qualitätshandbuchs), in dem einzelne Prozessschritte zum Thema Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit den Eltern und anderen Institutionen festgehalten werden.
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • einige Veränderungen (z.B. bezogen auf das päd. Konzept, den Ausbau der Einrichtung) können keine reinen Leitungsentscheidungen sein, das Team muss dahinter stehen • Voraussetzungen für gutes Teamklima: Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Humor, Wertschätzung, Kommunikation • das Team als Einheit • Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeits- und Arbeitstypen • je besser die Beziehung zwischen den Kolleginnen und Kollegen, umso besser die Wirkung auf Kinder und Eltern • um eine Einrichtungskultur zu schaffen, müssen gemeinsame Werte eruiert werden
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung braucht grundsätzlich Zeit.

Tabelle: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Teamentwicklung auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

„[...], viele bestellen keine Zeitschriften mehr, weil sie sagen, sie werden eh nicht gelesen. Das ist wirklich schade, aber nachvollziehbar. Weil es gibt nicht mehr diese Reize, das hat sich auch verändert in der Mitarbeiterschaft, ich habe sowas dann noch privat zu Hause gelesen. Das macht aber keiner mehr. Wenn dafür keine Arbeitszeit zur Verfügung gestellt ist, seitens der Leitung, dann wird keine Mitarbeiterin so etwas in ihrer Privatzeit lesen. Was man ja auch nicht verlangen kann.“

Ein gutes und eingespieltes Team, das auch von außen als Einheit wahrgenommen wird, entsteht nicht von „heute auf morgen“. Teamentwicklung braucht Zeit, Transparenz und gute Kommunikationsstrukturen; vor allem dann, wenn der Arbeitsalltag durch Umbrüche und Veränderungen geprägt ist.

Zu den Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen Team und Leitung gehört, dass gravierende Neuerungen stets in Absprache mit dem Team angestoßen werden sollten. Dies gilt z.B., wenn es um tiefgreifende Änderungen im pädagogischen Konzept oder um den Ausbau der Einrichtung geht. In solchen Fällen ist es auch vor dem Hintergrund gelingender Teamentwicklung wichtig, Transparenz zu schaffen, sich ein Meinungsbild einzuholen und das Team dort abzuholen, „wo es steht“ und es auf „die Reise“ mitzunehmen. Für diesen Prozess kann es erforderlich sein, dass sich die Leitung Expertise und Unterstützung von außen holt. Geeignet sind zum Beispiel speziell fortgebildete Erzieherinnen und Erzieher oder Leitungen, die Fachberatung des Trägers, Fortbildnerinnen und Fortbildner oder auch Organisationsberatungen. Die Argumentation für eine Neuerung sollte zudem pro Einrichtung geführt werden. Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die angestrebten Veränderungen zum Wohle der Einrichtung sind.

„Letztendlich ist es ja auch eine Entscheidung für eine Einrichtung, wenn man etwas verändert. Es soll ja nie dazu dienen, dass eine Einrichtung dann geschlossen wird, sondern damit sie weiterleben kann; und dem kann sich ja niemand verwehren. Wenn wir sagen, aus marktwirtschaftlichen Gründen müssen wir hier jetzt die Gruppen erweitern, wir müssen auf Ganztage erhöhen, ob ihr wollt oder nicht, es bleibt uns keine andere Wahl, weil wir sonst keine Anmeldung mehr haben werden, dann verliert ihr eure Arbeitsplätze. Da kann ich ja gar nicht nein sagen.“

Das ist ja leider so. Es sind ja von außen gegebene Strukturen und andere Sachen.“

Damit sich jede und jeder im Team mit dem Ziel der Veränderung identifizieren kann, ist es wichtig, alle nach ihren Möglichkeiten in den Prozess einzubinden, sie teilhaben zu lassen und Verantwortlichkeiten zu vergeben, Erreichtes gemeinsam zu reflektieren und zu würdigen. Häufig ist es jedoch so, dass zunächst nur einzelne Mitarbeiterinnen den Veränderungsprozess annehmen und unterstützen wollen. Zur Stärkung der eigenen Position im Veränderungsprozess ist es hilfreich, dass Leitungen dann zunächst mit jenen an einer Veränderung arbeiten, die ambitioniert sind. Hier muss jedoch beachtet werden, dass dieses Vorgehen transparent kommuniziert wird, um bei anderen kein Gefühl der Ausgrenzung entstehen zu lassen.

Auf welche Art und Weise das Veränderungsbewusstsein in die Einrichtung gelangt, ist entscheidend für den Erfolg. Von außen an die Einrichtung herangetragenem Änderungswille bedarf unter Umständen wesentlich größerer Überzeugungsarbeit, als wenn regelmäßig aus dem Team heraus Themen oder Situationen aufgedeckt werden, die zu optimieren sind. Der Index für Inklusion kann zum Beispiel ein Hilfsmittel sein, um Situationen zu analysieren und aufzulösen.

Daraus folgen dann häufig Veränderungsprozesse ganz selbstverständlich. Zudem werden Methoden eingeführt, die das Personal zur Reflexion und Lösungsfindung anregen. Dadurch kann langfristig eine Einrichtungskultur entstehen, in der Veränderungsbereitschaft auf der Seite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher zur Regel als zur Ausnahme wird.

Offenheit für Veränderungen und Flexibilität sind nach unseren Fallstudien zwei wichtige Faktoren einer vielversprechenden Teamkultur. Als weitere Größen zeichnen sich in den Fallstudien ab: Wertschätzung, Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeits- und Arbeitstypen im Sinne einer gelebten Vielfalt (Vielfalt als Bereicherung), Ehrlichkeit, Empathie, Kollegialität. Die Beziehung der Kolleginnen und Kollegen zueinander wirkt sich unmittelbar auf das Klima in der Kita und damit auf den Umgang mit Kindern und Eltern aus.

Wichtig ist, „dass man Konflikte auch immer gleich anspricht, weil man immer schnell merkt, wenn Kollegen unzufrieden oder Spannungen sind, das legt sich dann immer sofort auf die Arbeit und das Kind nieder.“

Unterstützende Instrumente/Methoden für Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung sind z.B.:

- Die Einführung einer Qualitätsbeauftragten, die entlang eines Qualitätshandbuches Standards schafft u.a. bezogen auf Themen wie Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit Eltern und anderen Institutionen. Einheitliche Standards erleichtern z.B. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vertretungssituationen die Mitarbeit in anderen Kitas desselben Trägers.
- Die Einführung eines Teamtages: Die Teammitglieder können so aus dem Alltag heraustreten und Stimmungen im Team aufgreifen und diskutieren. Gemeinsame Werte können eruiert und in einer eigenen Einrichtungskultur abgebildet werden. Problemlagen können im ruhigen und geschützten Rahmen ggf. unter Zuhilfenahme einer Supervision angesprochen werden. Neue Teammitglieder können auf informeller Ebene eingeführt werden.
- Die Einführung von Planungstagen für die Umsetzung pädagogischer Inhalte.
- Die Einführung von Teamfortbildungen, um das Team inhaltlich auf ein gemeinsames Level zu heben und dadurch Themen auf Augenhöhe diskutieren zu können.
- Das Einholen externer Expertise; zum Beispiel dann, wenn hausinterne Probleme unlösbar zu werden scheinen.
- Die systematische Begleitung von Personaleinstellungen. Dies kann durch regelmäßige Gespräche mit der Leitung geschehen, in denen die neue Mitarbeiterin – noch mit dem Blick einer Externen – den Kita-Alltag reflektiert sowie mögliche Problemlagen aufdecken kann. Darüber hinaus wird die neue Mitarbeiterin ggf. in ein existierendes Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Neben begleitenden Reflexionsgesprächen mit der Leitung ist die Betreuung durch eine Mentorin (eine Mitarbeiterin, die bereits etwas länger in der Einrichtung tätig ist) hilfreich.
- Die Übertragung von Zuständigkeitsbereichen außerhalb der pädagogischen Arbeit. Das sind z.B. Aufgaben als Teamleitung, als Brandschutzbeauftragte, als Gesundheitsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragte. Dabei sollten Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedacht werden.

Problemlagen der Teamentwicklung

Auf struktureller Ebene kann u.a. die Größe des Teams die Entwicklung günstiger Teamstrukturen negativ beeinflussen. Große Teams erschweren die Prozesse, denn der Austausch untereinander muss gut organisiert werden. Gleichzeitig wird es schwieriger, auf die Durchsetzung von Kommunikationsregeln zu achten.

Auch das pädagogische Konzept hat Einfluss auf die Gestaltung der Teamstrukturen. Die Arbeit mit dem offenen Konzept erfordert mehr Austausch im Team, transparente Kommunikationsstrukturen und die Bereitschaft, sich aktiv zu informieren. In geschlossenen Gruppen ist eine schnelle, unmittelbare Verständigung möglich. Schwierig wird es, wenn die Erzieherinnen und Erzieher einer Gruppe persönliche Antipathien hegen. Hier bietet das offene Konzept größere Ausweichmöglichkeiten.

Die Aufgaben der Erzieherinnen und Erzieher sind komplexer und umfangreicher geworden, ohne dass es dafür mehr Stunden oder eine zusätzliche Honorierung gibt. Die vielen neuen Aufgaben und Zuständigkeiten werden auf wenige Schultern im Team verteilt. Fortbildungen ziehen sowohl monetäre Kosten als auch die Arbeitskraft der abwesenden Kolleginnen und Kollegen aus dem pädagogischen Alltag nach sich. Letzteres muss vom gesamten Team getragen und kompensiert werden.

„Durch stetigen Personalwechsel, den alle Häuser haben, auch wir hier besonders, und durch diesen Personalmangel, sucht man natürlich ganz genau, nicht nur Erzieherinnen. Man muss sich auch immer wieder neu ausrichten, sozusagen nach den Bedürfnissen des Personals oder nach der Qualifizierung – und das ist immer wieder ein stetiges Finden, wo man sich auch immer weiterentwickelt. Es gibt jetzt nicht starr den festen Mitarbeiterstamm, sondern der tauscht sich immer wieder aus; Veränderung ist einfach unser Thema.“

Eine gravierende Problemlage für die Entwicklung eines Teams bzw. die Etablierung einer Teamkultur ist das Thema Personalfluktuations. Es gibt diverse Ursachen für eine z.T. erhöhte Personalfluktuations in Einrichtungen der Elementarpädagogik:

- Es gibt Einrichtungen, die ihren Mitarbeitenden eine große Autonomie und eigenverantwortliches Handeln

zu sprechen. Das Maß der Bereitschaft, diese Chance anzunehmen, ist abhängig vom eigenen Arbeitsethos.

- Die vielen laufenden und anstehenden Veränderungen im pädagogischen Berufs(um)feld werden von einigen Mitarbeitenden als anstrengend empfunden.
- Fachkräftemangel und Personalfuktuation bedingen einander. Der Arbeitsmarkt eröffnet viele Möglichkeiten. Konflikte in Einrichtungen müssen nicht mehr ausgehalten bzw. ausgehandelt werden. Die Bezahlung unterscheidet sich zwischen den Trägern. Persönliche Gründe, wie z.B. die Nähe zum Wohnort, spielen eine Rolle beim Wechsel von einer Einrichtung in eine andere.
- Beim offenen Konzept wird häufig erst im Arbeitsalltag deutlich, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der daraus resultierenden Form des Arbeitens zurechtkommt.
- Der Anspruch junger Erzieherinnen und Erzieher an die eigene Berufsbiographie hat sich verändert. Viele junge Fachkräfte sind sehr ambitioniert. Sie erleben im Arbeitsalltag, dass der gestiegene Anspruch an das pädagogische Berufsfeld nicht entsprechend honoriert wird. Unter den vorherrschenden Bedingungen wollen sie nicht auf Dauer an der Basis tätig sein. Sie möchten sich weiterentwickeln; viele nutzen dazu ein Studium.

Gerade in der Arbeit mit Kindern und deren Bindungsbedürfnis sind die Auswirkungen der Personalfuktuation problematisch. Hinzu kommt, dass im pädagogischen Team immer wieder neu an den gleichen Themen gearbeitet werden muss, um alle auf einen Stand zu bringen. Teamentwicklung wird somit bei jedem neuen Teammitglied „per Reset“ auf „Start“ gestellt. Einrichtungsförderliche Veränderungen und Bewegungen sind so nur schwer möglich bzw. nehmen viel Zeit in Anspruch. Für viele Träger ist Mitarbeiterbindung deshalb ein außerordentlich gewichtiges Thema.

Teamentwicklung (TE)	
	Problemlagen
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Mitarbeitenden sind komplexer und umfangreicher geworden, ohne dass es dafür mehr Stunden oder eine Honorierung gibt. • Viele neue Aufgaben/Zuständigkeiten, die auf wenige Schultern im Team verteilt werden müssen. • Neue Themen, die von den Kitas aufgenommen werden müssen, erfordern Fortbildungen, die Kosten verursachen und Mitarbeitende aus dem päd. Alltag ziehen, die wiederum vertreten werden müssen.
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende können mit zu viel Autonomie überfordert sein. • Personalfuktuation beeinflusst die Teamkultur.
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Aus einer zu häufigen Personalfuktuation resultiert die Herausforderung, alle Mitarbeitenden auf den gleichen Wissensstand zu bringen. • Große Teams erschweren Prozesse, Mitarbeitende können sich schwerer austauschen. Es ist schwierig, auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln zu achten. • Zusammensetzung des Teams (Alter, Geschlecht, Tätigkeitsfeld Krippe versus Kita) • Hinderlich für die Personaleinstellung ist, dass die Ausschreibungen der Stadt der Stadt (als Träger der Einrichtung und Arbeitgeber) nicht differenziert genug sind.

Tabelle: Problemlagen im Rahmen der Teamentwicklung auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

3. Lösungsansätze aus der Praxis

Fallbeispiel I: Aufbau einer trägereigenen Fachschule

Ziele:

- dem Fachkräftemangel begegnen
- Quereinsteiger nach trägereigenen Vorstellungen ausbilden
- Vielfalt leben

Vorgehen:

Der Träger hat in den eigenen Kitas ein Bewusstsein für das Thema Fachkräftemangel geschaffen, auf allen Ebenen diskutiert und aufgezeigt, dass es keinen anderen Ausweg gibt, als selbst zu qualifizieren und dafür auf einen großen Pool von Quereinsteigern zurückzugreifen.

In der trägereigenen Fachschule werden Quereinsteiger über 1.200 Stunden qualifiziert und erhalten über eine Schulfremdenprüfung die Anerkennung als Erzieherin/als Erzieher.

Das selbst entwickelte Qualifizierungskonzept sieht alle drei Monate einen Wechsel von Theorie- und Praxisphase vor. Für die Praxisphase wurde zudem ein eigenes Curriculum mit Praxisaufgaben entwickelt. Jede Woche erhalten die Fachschülerinnen und Fachschüler eine Praxisaufgabe, deren Lösung sie in einem Forum vorstellen müssen. Ihre Mitschülerinnen und Mitschüler können dazu Stellung beziehen und die Praxis wird auf diese Weise stark in die Ausbildungspflicht genommen.

Der Austausch über theoretische und praktische Erfahrungen erfolgt engmaschig. Am Ende jeder Praxis- und Theoriephase findet ein Gespräch zwischen Fachschülerin, Anleiterin und Dozentin statt. Sowohl die Dozentin als auch die Anleiterin werden im gesamten Ausbildungsprozess als beratend und unterstützend wahrgenommen. Inhaltlich geht es um den Abgleich von Lernständen bzw. Lernerfolgen der Praxis- und Theoriephase.

„Was habe ich in der letzten Phase gelernt und was will ich mir in der nächsten Phase vornehmen. Und da kann kommen: In der Praxisphase habe ich die Eingewöhnungsphase gemacht, dazu würde ich jetzt gerne noch die Theorie lernen oder andersherum: Ich habe in der Theorie das gelernt und würde es in der Praxis gerne erfahren, erleben.“

Das bedeutet auch, dass die Fachschüler bei uns individuell den Zeitpunkt wählen können, wann sie sich welchen Themenbereich aneignen; und auch da haben sie Spielräume.“

Effekte:

- Durch längere Praxisphasen können die Fachschülerinnen und Fachschüler zum Beispiel Projekte in den Einrichtungen enger begleiten und reflektieren.
- Die Fachschülerinnen und Fachschüler können sich in den einzelnen Phasen ganz auf die Theorie oder die Praxis konzentrieren.
- Der Träger kann Fachkräfte einstellen, die nach den trägereigenen Bedürfnissen und Vorstellungen ausgebildet wurden. Die Fachkräfte haben bereits drei Jahre in einer Einrichtung des Trägers gelernt, kennen das Konzept, die Instrumente, die gelebte Pädagogik. Beide Seiten wissen, „worauf sie sich einlassen“.
- Die trägereigene Ausbildung schafft eine gewisse Verbindlichkeit auf beiden Seiten.
- Durch die kitaübergreifende Diskussion innerhalb des Trägers zum Thema Auswege aus dem Fachkräftemangel erfahren die Quereinsteiger eine hohe Akzeptanz.
- Der Träger reklamiert einen relativ hohen Männeranteil für sich – vor allem über den Quereinstieg. Damit ist der Aufbau einer trägereigenen Fachschule ein gutes Beispiel dafür, wie Vielfalt in den Einrichtungen gelebt werden und gelingen kann.

Fallbeispiel II: Installation eines Vertretungspools

Ziel:

- Auffangen krankheitsbedingter Ausfälle

Vorgehen:

Aufgrund des Fachkräftemangels ist es eine anspruchsvolle Aufgabe geworden, für zum Beispiel krankheitsbedingte Ausfälle Vertretungskräfte zu finden. Ein Träger mit mehreren Einrichtungen verfolgt unterschiedliche Lösungsansätze. Zum einen wird ein einrichtungsübergreifender Vertretungspool eingerichtet und wie folgt organisiert: In einzelnen Regionen gibt es Abstimmungen darüber, welche

Einrichtungen sich bei personellen Engpässen wie aushelfen. Zum anderen wird versucht, über Vernetzung im Sozialraum und Zusammenarbeit in Projekten oder auch mit Ehrenamtlichen, Entlastung zu schaffen.

Effekte:

- Der Erfahrungsaustausch unter den Einrichtungen eines Trägers wird gefördert, da die Vertretungskräfte in einer Art Hospitation auch andere Einrichtungen/Teams/Leitungen kennenlernen. So können Synergien genutzt werden.
- Der einrichtungsübergreifende Vertretungspool fördert den Zusammenhalt unter den Kitas eines Trägers.
- Durch die Vernetzung im Sozialraum steigt die Präsenz der Kita.
- Durch die Einbindung Freiwilliger und das Mitwirken der Kita in Projekten wird der Erfahrungsraum der Kinder geöffnet.

Fallbeispiel III: Der Index für Inklusion als Leitlinie für die Entwicklung von Teamkultur

Ziele:

- Schaffen einer Team- und Einrichtungskultur auf gemeinsamer Wertebasis
- regelmäßige Reflexion des pädagogischen Alltags und der Abläufe in der Einrichtung

Vorgehen:

In dem Fallbeispiel werden die Leitfragen des Index für Inklusion zur Unterstützung einer weitreichenden Organisationsentwicklung und zum Nachdenken über die eigene Einrichtung genutzt. Dadurch können z.B. auffällige Situationen des pädagogischen Alltags analysiert und möglicherweise aufgelöst werden. Im Anschluss an den Austausch über eine Leitfrage des Index ergeben sich oftmals Veränderungsprozesse „wie von selbst“. Das Kita-Personal wird angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln.

Ein Rahmen, in dem der Index zur Anwendung kommt, ist die Einstiegsrunde der regelmäßigen Dienstbesprechungen. Zu Beginn wird festgelegt, wer das Protokoll und die Moderation übernimmt und wer als Zeithüter agiert. Die Rollen können von Dienstbesprechung zu Dienstbesprechung neu besetzt werden.

Zunächst wird eine Frage des Index per Zufall herausgegriffen. Jedes Teammitglied bezieht assoziativ Position zu der Frage. Es spricht jeweils nur eine Person, jeder darf aussprechen, alle anderen hören zu. Keiner gibt eine Rückmeldung, denn zunächst wird lediglich gesammelt und protokolliert. Im Anschluss geht es moderiert in den Austausch. Im besten Fall einigt sich das Team am Ende auf eine Haltung und formuliert diese schriftlich. Ist die Umsetzung der Haltung mit Aufgaben verbunden, werden diese im Team verteilt und ebenfalls verschriftlicht. Zu Beginn der „Einstiegsrunde“ einer der nächsten Dienstbesprechungen können erste Arbeitsergebnisse präsentiert werden.

Die gemeinsam im Team entwickelten Inhalte/Positionen sind eine geeignete Grundlage, um langfristig in die Formulierung eines Leitbildes einzufließen. Durch Visualisierung und Aushang in der Einrichtung wissen auch Kinder und Eltern, worauf es dem Team im pädagogischen Alltag ankommt.

Effekte:

- Schaffen einer Werte-Agenda, die im Leitbild fixiert werden kann.
- Alle Beteiligten (Kinder sowie Erzieherinnen und Erzieher) handeln auf der gleichen verbindlichen Wertegrundlage.
- Etablierung einer Kultur der Veränderungsbereitschaft
- Das Arbeiten an gemeinsamen Zielen und verbindenden Werten schafft eine Team- und Einrichtungskultur, mit der sich alle identifizieren können.

Fallbeispiel IV: Strategien zur Personaleinstellung und -bindung

Ziele:

- Personalbindung
- Handlungs-/Verfahrenssicherheit bei der Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Vorgehen:

Der Träger, dem die Einrichtung angehört, die für die Darstellung des Personaleinstellungsverfahrens herangezogen wird, hat eine Zentrale und untergeordnete regionale Geschäftsstellen, denen wiederum die einzelnen Kindertages-

stätten zugeordnet sind. Die Einstellung neuer Erzieherinnen und Erzieher ist beim Träger dezentral in den regionalen Geschäftsstellen organisiert. Die Ausschreibung erfolgt über die Geschäftsstelle, in der die eingehenden Bewerbungen gesammelt und dann an die entsprechende Einrichtung weitergegeben werden. Die Leitungen der Kitas dieses Trägers sind an der Auswahl des Personals beteiligt. Die weitere Einbindung von Mitarbeitenden hängt von den Leitungen in den jeweiligen Häusern ab.

Die Kita aus diesem Fallbeispiel trifft eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber und führt im weiteren Verlauf zunächst Telefoninterviews, um die Rahmenbedingungen zu erfragen. Im nächsten Schritt erhält die Bewerberin oder der Bewerber die Gelegenheit, in der Kita zu hospitieren. Dieser Zwischenschritt dient u.a. dazu, dass sich die Interessenten mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung vertraut machen können. Das ist z.B. deshalb von Bedeutung, weil nicht jede pädagogische Fachkraft in einem offenen System mit Funktionsräumen arbeiten kann. Erst im Anschluss erfolgt dann ein Bewerbungsgespräch vor Ort und die Endauswahl.

„Wir hatten einen Personalwechsel. Das kam dadurch, weil Pädagogen gemerkt haben, dass sie mit diesem offenen System nicht klar kommen. Da muss man einfach selbst eine innere Offenheit dafür haben, damit es geht. Das ist so ein Erfahrungswert: Menschen, die sehr kontrollbedürftig sind, haben mit der offenen Arbeit Probleme.“

Um dem neuen Personal den Einstieg ins Team und den pädagogischen Alltag zu erleichtern, werden auf Einrichtungsebene regelmäßige Reflexionsgespräche mit der Leitung geführt. Außerdem wird die neue Mitarbeiterin in der Anfangszeit durch eine Mentorin betreut.

Vom Träger selbst werden zur Unterstützung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Einarbeitungskonzept sowie ein Mitarbeiterhandbuch (eine Art Glossar) sowohl zu pädagogischen als auch organisatorischen Themen wie Arbeitszeit und Krankmeldung zur Verfügung gestellt. Zudem wird im Rahmen der Probezeit eine Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeitende in den regionalen Geschäftsstellen durchgeführt. Dadurch lernen sich

alle neuen Kolleginnen und Kollegen – auch anderer Häuser – untereinander und die Fachberatung und die Geschäftsleitung kennen.

Aufgrund von Personalfuktuation ist Personalbindung in diesem Fallbeispiel ein großes Thema. Die Zentrale hat lange Zeit sogenannte „Exitgespräche“ geführt, um die Gründe für den Weggang von Personal zu erfassen und die Strategien der Personalbindung nach Möglichkeit danach auszurichten. Eine der Strategien ist das Sammeln von Punkten für absolvierte Fortbildungen und die Kopplung an die Gehaltsentwicklung. Basis der Personalentwicklung und Ausrichtung der Entwicklungsziele jeder Mitarbeiterin sind die jährlichen Entwicklungs- oder Mitarbeiterinnengespräche.

Effekte:

- Aufgrund der Abfolge im Personaleinstellungsverfahren wissen beide Seiten, worauf sie sich bei einer Einstellung sowohl konzeptionell, pädagogisch als auch menschlich einlassen.
- Bei vielen Trägern haben die Leitungen einer Einrichtung nur ein Votum bei der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen, kein Entscheidungsrecht. Bei einigen Trägern werden zum Teil Versetzungen vorgenommen, die nicht mit der davon betroffenen Leitung abgesprochen worden sind. In der Kita dieses Fallbeispiels kann die Teampassung u.a. durch das Hospitieren in der Einrichtung abgeprüft werden.
- Die Personalbindung wird erleichtert, weil der Träger die Entwicklung seiner Fachkräfte im Auge behält und sie durch interne Fachkarrieren und angepasste Gehaltssteigerungen fördert.
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können „in Ruhe“ ankommen und sich an die Rahmenbedingungen gewöhnen.

...Reflexionsfragen...

1. Welche neuen Anforderungen an den Arbeitsalltag nimmt das Personal in der Kita wahr?
2. Welche strukturellen Veränderungen hat die Einrichtung in letzter Zeit durchlaufen?
3. Inwiefern finden aktuelle pädagogische Themen auf struktureller bzw. organisatorischer Ebene Berücksichtigung?
4. Der demografische Wandel verstärkt den Fachkräftemangel. Wie kann die Einrichtung/der Träger hier entgegenwirken?

Personalentwicklung

1. Worin sehen Sie individuelle Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie und wo können Sie diese in Ihrer Einrichtung nutzen und weiterentwickeln? Wie können Sie die Mitarbeitenden an Ihre Einrichtung binden?
2. Wie sieht die Ausgangslage der Einrichtung/des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung aus? Liegen bereits Vorerfahrungen vor, auf die zurückgegriffen werden können?
3. Was soll mit der Personalentwicklung erreicht werden? Welche konkreten Ziele werden verfolgt?
4. Welche strukturellen Aspekte fördern oder hemmen Ihre Personalentwicklung?
5. Welche Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Personalentwicklung lassen sich in Ihrer Einrichtung/bei Ihrem Träger finden?
6. Finden regelmäßige Personalgespräche statt, in denen sich die Leitung Zeit für die einzelnen Mitarbeitenden nimmt? Wie laufen diese Gespräche konkret ab? Gibt es hier Entwicklungs-/Verbesserungspotential?

Teamentwicklung

1. Wie gelingt es Ihnen, eine Gruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ein Team zu verwandeln? Wie können Sie den Zusammenhalt der Mitarbeitenden untereinander stärken?
2. Wie schaffen Sie es, dass eine gute Aufgabenbewältigung in der Einrichtung erreicht wird? Welches Teammitglied hat welche Zuständigkeit? Ist jedes Teammitglied in seinem Zuständigkeitsbereich zufrieden? Wie werden Vertretungen geregelt?
3. Liegen Konzepte vor, um neue Mitarbeitende im Team willkommen zu heißen und ihnen alle einrichtungsspezifischen Infos zur Verfügung zu stellen?
4. Welche konkreten Teamentwicklungsmaßnahmen haben Sie festgelegt? Reflektieren Sie im Team in Form eines offenen Dialogs, was gut und was weniger gut lief? Nutzen Sie die Rückmeldungen aus dem Team, um Veränderungen voranzubringen? Wie genau gehen Sie hier vor?

Entwicklung oder Fortschreibung eines Leitbildes

1. Haben Sie ein Leitbild, nach dem Sie arbeiten? Wie sieht dieses Leitbild aus und welche Bedeutung hat es im Arbeitsalltag?
2. Wie ist das Leitbild entstanden? Beruht dieses Leitbild auf einer gemeinsamen Vision aller Mitarbeitenden? Falls nicht, wie könnte diese gemeinsame Vision erreicht werden?

Wachstum.....

IV Wachstum: Von Umbau- und Ausbauprozessen

1. Problembeschreibung

Das Themenfeld Wachstum erhält seine Bedeutung vor dem Hintergrund der beiden folgenden Szenarien: Kitas im ländlichen Raum können von Verkleinerung oder gar Schließung bedroht sein, wenn ihnen der Nachwuchs an Kindern fehlt. Können sie zudem keine U3-Betreuung sicherstellen, wandern die Eltern mit ihrem Nachwuchs in ein städtisches Umfeld ab, um auch dann in einer Einrichtung verbleiben zu können, wenn der Wechsel in den Kindergarten ansteht.

In den Großstädten hingegen beschäftigen sich Einrichtungen der Elementarpädagogik häufig mit dem Ausbau der Einrichtung. Hier besteht die größte Herausforderung zum einen darin, den Bedarf an Betreuungsplätzen für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr zu decken, den die Eltern laut Rechtsanspruch einklagen können. Zum anderen geht es um den Wunsch von Eltern und Arbeitsgebern nach längeren Öffnungszeiten. Allerdings sind nicht alle Kitas so gebaut, dass sie den Ansprüchen längerer Öffnungszeiten in Form der Ganztagsbetreuung genügen können. Es fehlen zum Beispiel Essens- und Schlafräume. Die Gruppenräume müssen im Kita-Alltag immer wieder umfunktioniert werden, und das verbraucht wertvolle Zeit und Energie, die für pädagogische Themen fehlen.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass viele Kinder aufgrund der längeren Öffnungszeiten weniger Impulse aus dem „Nicht-Kita-Umfeld“ erhalten. Die Kitas berücksichtigen dies, indem sie allgemeine lebensweltliche Erfahrungen wie Einkaufen, Kochen, Backen als Angebot in die Kita holen. Dafür brauchen sie Raum und Zeit. Die Länder und Gemeinden sehen die Bedarfe und fordern eine Veränderung der pädagogischen Angebotsvielfalt, um die wachsende Nachfrage zu decken.



Abb.: „Baustelle“

2. Rahmenbedingungen schaffen

Wir befassen uns in diesem Kapitel mit dem Um- und Ausbau von Kitas und fragen nach den förderlichen Faktoren, wenn eine an den Kapazitäten orientierte Ausweitung notwendig und angegangen wird. Zu den Gelingensbedingungen gehört nach den Erfahrungen aus den Fallstudien unbedingt eine gute „Kommunikation in alle Richtungen“. Konkret heißt das:

- Die Politik sollte den Um- bzw. Ausbauprozess unterstützen.
- Es sind Gespräche mit der Landesschulbehörde und der Gemeinde/Kommune zu führen.
- Mit dem Träger müssen Gespräche bzgl. der Finanzierung geführt werden.

- Eltern zeigen sich aufgrund eigener Erfahrungen bei der Kitaplatzsuche häufig sehr solidarisch und verständnisvoll, was die Ausweitung des Betreuungsangebotes anbelangt. Nichtsdestotrotz wollen sie über die Dauer der Maßnahme, mögliche Auswirkungen auf den Kita-Alltag etc. informiert sein.
- Gegenüber dem pädagogischen Personal sollte die Argumentation pro Einrichtung geführt werden. Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu schaffen, dass die Maßnahmen zum Wohle der Einrichtung sind. Möglicherweise kann das Kollegium in die Konzepterstellung zum Aus- oder Umbau eingebunden werden. Bei einem Neubau können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung und Einrichtung der Räume sowie der Auswahl und Verteilung der Spielsachen eingebunden werden. Sie kennen die Bedürfnisse der Kinder und die Anforderungen für den Ablauf eines reibungslosen Kita-Alltags.
- Dem Architekturbüro wiederum – welches im günstigsten Fall Erfahrungen mit der Planung von Kindergärten hat – muss das Vorhaben erläutert werden.

„[...] darauf zu hören, was das Team oder die Leitung sagt, das brauchen wir; und da geht es oft nicht um Schönheit, sondern es geht um Funktionalität oder darum, dass die Kinder sich hier gut aufhalten können oder auch wir als Mitarbeiter hier gut arbeiten können.“

Für die Identifikation aller Beteiligten mit dem Bauvorhaben, auch als Entschädigung für Belastungssituationen im Umbauprozess und für die Präsenz in der Öffentlichkeit, kann es eine schöne Tradition werden, einzelne Bauabschnitte zu feiern und so den Entstehungsprozess sichtbar zu machen, zu begleiten und zu dokumentieren.

„Wir haben jeden Abschnitt gemeinsam mit den Eltern und Architekten gefeiert. Das gehört dazu, dass alle den Prozess sehen. Es gab immer eine Ausstellung und Fotodokumentation, damit die Eltern immer sehen konnten, was hinter den verschlossenen Vorhängen passierte. Wir sind auch mit den Kindern auf die Baustelle gegangen, wenn es erlaubt war. Daraus haben wir dann Projekte mit den Kindern gemacht, das hatte sich angeboten.“

Verantwortung teilen, Ungeplantes berücksichtigen

Zur Unterstützung der Umsetzung der eigenen Interessen sowie für die Vorbereitung und erfolgreiche Planung der Kommunikationsflüsse in alle Richtungen werden oft die Fachberatungen der Träger ins Boot geholt. Eine gesicherte Finanzierung gewährleistet eine erfolgreiche Umsetzung des Bauvorhabens; das ist die Basis. Doch es ist in jedem Fall sinnvoll, finanzielle Puffer einzuplanen, weil Unvorhergesehenes im Bauprozess nicht selten zu größeren Ausgaben führt, als zunächst kalkuliert wurde. Bei einem angestrebten Neubau bzw. der Neueröffnung einer Kita sollten auch bauliche Verzögerungen Berücksichtigung finden. Kita-Leitungen und/oder Planungsteam sollten die für die Finanzen verantwortlichen Personen danach fragen, in welcher Weise Verzögerungen und Verteuerungen berücksichtigt werden. Idealerweise sitzen alle Beteiligten an einem Tisch, und zwar von Anfang an. Gemeinsam wird eruiert, wer welche Kompetenzen hat. Dann werden die auf das Team zukommenden Aufgaben verteilt, die entsprechenden Verantwortlichkeiten übertragen und klare Absprachen festgelegt. Die Einrichtungsleitung wird möglichst viel eingebunden, aber auch nicht überlastet. Wird der Um- oder Ausbau einer Kita im laufenden Betrieb verwirklicht, kann es zu Einschränkungen in der Freiheit der Gestaltung des Tagesablaufs kommen, sicher gibt es auch Schmutz und Lärm. Vor diesem Hintergrund wird es manchmal notwendig, räumlich auszuweichen. Eine Vernetzung mit anderen Einrichtungen des Trägers oder der Gemeinde kann im Bedarfsfall eine alternative Unterbringung ermöglichen.

3. Lösungsansätze aus der Praxis

Die im Folgenden dargestellten Fallbeispiele zum Thema Wachstum sind fiktiv und die Quintessenz mehrerer guter Lösungsansätze aus der Praxis.

Fallbeispiel I: Ansprüche der Eltern reflektieren, Entwicklungen aufgreifen und umsetzen

Ziele:

- Orientierung an den Kundinnen und Kunden
- Einbeziehen aller „Betroffenen“, Entscheidungsbaum anlegen
- Personalbedarf neu planen

Ausgangslage:

Die Kita Wachstum ist vor ca. 25 Jahren als Elterninitiative mit 10 Kindern gestartet. Seitdem ist sie stetig gewachsen und hat sich den Bedarfen der Familien innerhalb eines selbst gesetzten Wertekontextes angepasst.

„Also auf jeden Fall ist die größte Herausforderung, zu reagieren auf den gesellschaftlichen Wandel in den Familien und auf den sich dadurch veränderten Bedarf. Dieser Strukturwandel, der hat natürlich bei uns dazu geführt, dass wir erstmal nur Kleinkindbetreuung angeboten haben, weil es keine gab. Dann eben Kindergarten mit bedarfsorientierten Betreuungsmodellen, dann kam eben auch der Bedarf nach Hort anschließend nach dem Kindergarten; wir haben eigentlich nur versucht, auf den Bedarf der Familien zu reagieren.“

Heute werden ca. 270 Kinder in Krippe und Kindergarten mit bedarfsorientierten Betreuungsmodellen und im Hort betreut. Der Betreuungsumfang für Kinder im Alter bis zu zehn Jahren kann entsprechend der Lebens- und Familiensituation flexibel gestaltet werden. Das Motto der Einrichtung ist „Klein rein, ‚Groß‘ raus“.

Die Leitung der Kita führt die Einrichtung sehr kundenorientiert. Sie hat sich stets als Mittlerin zwischen den Bedürfnissen der Familien, den Wünschen des Teams und des Trägers sowie den räumlichen Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Kinder gesehen. Diese Kundenorientierung ist es, die die Kita braucht, um sich auf

dem Kita-Markt zu positionieren, sich zu profilieren und von anderen Kitas abzuheben.

„Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kitas aus unterschiedlichen Gründen nach Möglichkeiten suchen bzw. aus Gründen ihrer Bestandssicherung suchen müssen, für Familien mit unterschiedlichen Lebensplänen attraktiver zu werden. Gesucht wird in diesem Zusammenhang nach einer klaren Ausrichtung und einem klaren Profil für die Kita selbst, [...]“ (Rannenberg-Schwerin 2012, S. 12)

Regelmäßig zum Ende eines Kindergartenjahres findet eine Qualitätsabfrage bei den Eltern statt, um Themen zu eruiieren:

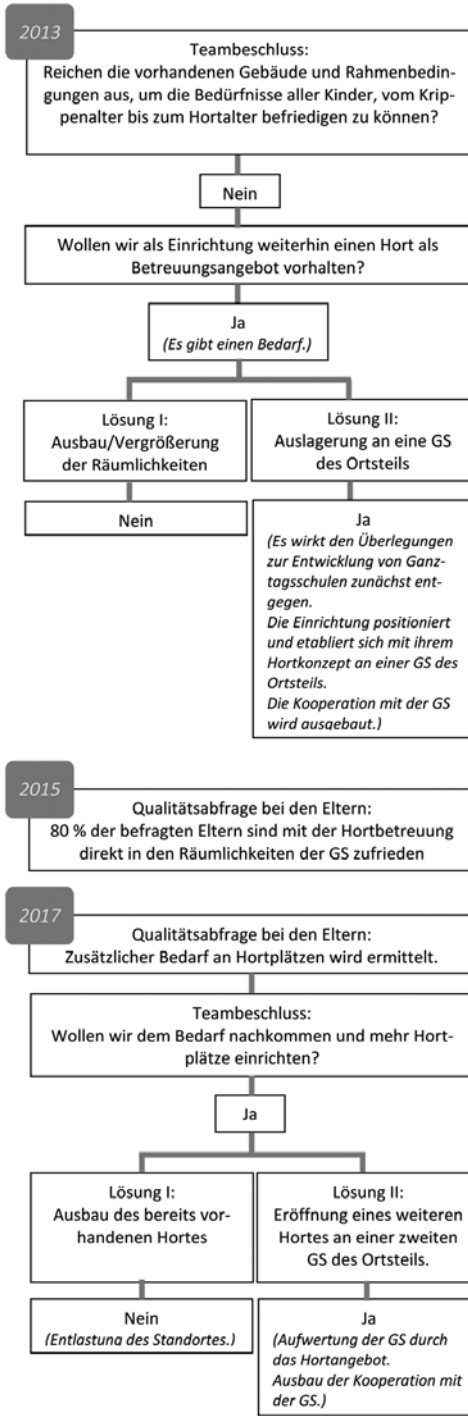
- Was ist den Eltern wichtig?
- Wo finden sich Schwierigkeiten im Betreuungsalltag?
- Treffen die Angebote der Kita auf Bedarfe der Familien und die Bedürfnisse der Kinder?
- Müssen Betreuungszeiten erweitert werden?

Die Leitung der Kita weiß um die Bedeutung der Beteiligung aller „Betroffenen“ für die Realisierung gelungener Umgestaltungs- bzw. Entwicklungsprozesse. Deshalb werden alle Entscheidungen über Veränderungen an und in der Organisation zunächst vor allem im Team besprochen. Es werden gemeinsam Überlegungen zur Umsetzbarkeit der aus der Qualitätsabfrage eruierten Bedarfe angestellt und geprüft, inwiefern eine Weiterentwicklung auch die Profilbildung der Kita auf dem Markt stützt.

Eine solche Entscheidung stand zum Beispiel im Raum, als sich abzeichnete, dass das Gebäude und die Rahmenbedingungen nicht mehr ausreichen, um die Spannbreite an Bedürfnissen von Krippen- und Schulkindern zu befriedigen. Was soll die Kita tun? Das Team ist in folgenden Schritten vorgegangen:

Schritt 1: Entscheidungen treffen mittels Entscheidungsbaum

Im Rahmen mehrerer Dienstbesprechungen und durch die gemeinsamen Überlegungen entlang eines „Entscheidungsbaumes“ stand am Ende das Vorhaben, den Hort als profilgebende Betreuungsform der Kita zu halten, aber die Schulkinder in die Räumlichkeiten einer Grundschule vor Ort auszulagern aber die Betreuung der Schulkinder in die Räumlich-



keiten einer Grundschule vor Ort zu verlegen. Dadurch sollten – als positive Nebenaspekte – die Grundschule aufgewertet und die Kooperation beider Institutionen gestärkt werden

← So sieht der „Entscheidungsbaum“ aus, den sich das Team erarbeitet hat.



„Wir hatten die Schulkinder hier integriert und haben nun festgestellt, dass dieses Gebäude und die Rahmenbedingungen zu eng sind, um die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Kinder hier gut leben zu können. Also die Bedürfnisse von Krippenkindern und von Kindergartenkindern sind, ich sag jetzt mal, eher ähnlicher; und die von Schulkindern verändern sich, je älter sie werden, ziemlich stark.“

An dieser Stelle sei ergänzend darauf hingewiesen, dass die Kita Wachstum in ihrem Vorhaben eine der Forderungen berücksichtigt, die der Zwischenbericht von Bund und Ländern „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ benennt, um die Handlungsziele zum Thema „Räumliche Gestaltung“ umzusetzen.

„Die Raumgestaltung und -ausstattung sollte dabei kontinuierlich gepflegt, erneuert und ggf. den sich verändernden Anforderungen angepasst werden.“ (BMFSFJ 2016, S. 41)

„Räumlichkeiten und Ausstattung müssen so gestaltet sein, dass sie Entdeckungsfreude und Interessen, Altersmischung und Entwicklungsunterschiede berücksichtigen [...]“. (Wehrmann 2017, S. 7)

Schritt 2: Personalbedarf decken

Die Veränderungen der Kita Wachstum führen zu einem hohen Personalbedarf, der im Feld der Elementarpädagoginnen auf einen Fachkräftemangel stößt. Aus diesem Grund hat sich das Team der Kita entschieden, intensiv in Ausbildungen und die Begleitung von interessierten jungen Menschen und Quereinsteigern zu investieren. Die Kita arbeitet dafür mit unterschiedlichen Schulen und Universitäten zusammen und rekrutiert die unterschiedlichsten Praktikantinnen und Praktikanten, die ggf. ein Interesse daran haben könnten, entweder zukünftig in thematisch einschlägigen Feldern der Elementarpädagogik zu studieren, oder eine klassische Erzieherausbildung oder die PIA-Ausbildung – eine praxisintegrierte Ausbildungsform für Erzieherinnen und Erzieher, die 2012 in Baden-Württemberg startete, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Zudem arbeitet die Kita mit Freiwilligen aus dem FSJ (Freiwilliges Soziales Jahr) zusammen, ebenso mit Quereinsteigern, die über die Schulfremdenprüfung in die Einrichtung kommen.

„Also wir haben festgestellt, dass wir am besten damit fahren, wenn wir intern so Ausbildungsprozesse gut begleiten, um diesen Anforderungen, auch im Haus, gerecht werden, ja.“

Schritt 3: Konsolidierungsphase

Inzwischen befindet sich die Kita Wachstum nach all den Wachstumsschritten in einer Konsolidierungsphase. In dieser Phase geht es nicht um „Stillstand“, sondern vor allem um interne Prozessoptimierung. Die einzelnen Betreuungsbereiche werden betrachtet und überprüft: Stimmen die Abläufe noch in den einzelnen Bereichen, aber auch Bereich übergreifend? Laufen Organisationsprozesse im Kleinen aber auch im Ganzen reibungslos? Sind Verantwortlichkeiten klar geregelt und für alle im Team transparent?

Eine der Folgen, die in der Konsolidierungsphase aus der Auslagerung des Hortes in die Grundschule aufgedeckt wurde, ist die Feststellung, dass sich die Hortkinder nicht mehr nur aus der eigenen Einrichtung generieren, sondern auch aus anderen Kitas. Damit erweitert sich sowohl der Kreis der Klientel als auch deren Bedürfnisse und Bedarfe, was wiederum Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Pädagoginnen und Pädagogen hat.

Befragte: „Als der Hort noch hier unten war, da haben wir praktisch die überwiegende Zahl der Hortkinder aus unserem Kindergarten generiert. Und das war eine andere Klientel. Also da war auch der Anspruch – vielleicht allgemein gesehen, was jetzt Hausaufgaben betrifft und so – sehr, sehr, sehr hoch. Und das hat sich noch mal verändert durch die ganz andere Durchmischung.“

[...]

Interviewerin: „Wie gehen Sie damit um, mit diesen neuen Herausforderungen? Das betrifft Sie ja als Gesamtleitung.“

Befragte: „Also, viel mehr Kommunikation. Mehr Kontakte zum Beispiel zu übergeordneten Erziehungsberatungsstellen oder eben auch sonstigen therapeutischen Stellen oder Vernetzungen mit irgendwelchen Stellen oder so. Das hat mehr an Bedeutung gewonnen. Dann mehr Kontakte mit dem Sozialamt, um zu gucken, wie man Anträge stellen und Gelder generieren kann und so weiter.“

Fallbeispiel II: Ausbau einer Einrichtung im U3-Bereich

Ziele:

- Unterstützung und Widerstände identifizieren
- Orientierung am 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin
- stringent planen, durchführen und reflektieren

Ausgangslage:

Der Bedarf an Ausweitung des Betreuungsangebotes im U3-Bereich wird an die Leitung einer Kita in kirchlicher Trägerschaft, die ländlich und in einer kleinen Stadt liegt, von zwei Seiten herangetragen: der Stadt und der Elternschaft. Bisher verfügte die Kita über eine altersgemischte Gruppe mit Kindern im Alter von 3 – 6 Jahren. Die Ausweitung um eine Krippengruppe setzt bauliche Veränderungen in Form eines Anbaus voraus. Die Leitung der Einrichtung sieht die wirtschaftlichen Vorteile des Ausbaus, da immer mehr Kitas im ländlichen Raum aufgrund von Nachwuchsmangel von Schließungen bedroht sind. Zudem erhöht eine angeschlos-

sene Krippe die Attraktivität der Einrichtung, weil Eltern in der Regel auch im Übergang von der Krippe zum Kindergarten in einer Einrichtung verbleiben möchten und für ihre Kinder selten einen Wechsel anstreben. Der Leiter der Einrichtung ist also von der Idee des Ausbaus überzeugt und geht die Umsetzung projektförmig in mehreren Schritten an.

Schritt 1: Rollen im Veränderungsprozess identifizieren

In einem ersten Schritt stellt sich die Leitung folgende Fragen:

- Wer sind die Unterstützer und Vorantreiber im Veränderungsprozess? Wer steht hinter der Leitung und dem Vorhaben, die Einrichtung auszubauen und ihr damit eine Zukunft zu geben?
- Wer sind mögliche Skeptiker und Gegenspieler im Veränderungsprozess? Wen muss die Leitung von der Notwendigkeit und Richtigkeit des Ausbaus überzeugen?



Abb.: Zuordnung der durch die Leitung ausgemachten Rollen (Friedrich Ebert Stiftung 2014, S. 36f.)

Schritt 2: Das Team „abholen“

In die endgültige Entscheidung, die Einrichtung auszubauen und eine U3-Gruppe einzuführen, hat die Leitung das Team einbezogen. Im Rahmen mehrerer Dienstbesprechungen hat die Leitung versucht, Transparenz zu schaffen, sich ein Meinungsbild einzuholen und das Team mit all seinen Bedenken bzgl. der Auswirkungen auf das pädagogische Konzept, den pädagogischen Alltag und die Vergrößerung der Einrichtung und des Personalstamms dort „abzuholen“, „wo es steht“ und auf „die Reise“ mitzunehmen. Hierfür hat sich die Leitung Unterstützung von den Befürwortern geholt und Träger, Stadt und Fachberatung sowie Elternvertretung eingebunden. Es war ihr wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die angestrebten Veränderungen zum Wohle der Einrichtung sind. Am Ende der Phase des „Unfreezing“ signalisierte das Team seine Bereitschaft, die Veränderung mitzutragen und bei der Umsetzung behilflich zu sein.

Legt man dem Veränderungsprozess (Ausbau der Einrichtung und Einführung einer U3-Gruppe) das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin – der Klassiker eines Phasen-Modells zur Beschreibung der Steuerung von Veränderungen – zugrunde, dann gehören Schritt 1 und

2 in die Phase des „Unfreezing“ (Auftauen): Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit schaffen. Auf dieses Beispiel angewendet: Anbau und Einrichtung einer U3-Gruppe sind für den Erhalt der Einrichtung notwendig und tragen dem Platzbedarf der Stadt im Krippenbereich Rechnung.

Schritt 3: Projektplanung und -umsetzung

Nachdem das Team für den geplanten Veränderungsprozess gewonnen werden konnte, beginnt – initiiert durch die Leitung der Einrichtung – die eigentliche Arbeit am Projekt. Entlang der folgenden Projektplanung wurden die einzelnen Schritte bis zur Eröffnung des Anbaus umgesetzt. Es ist denkbar, die einzelnen Arbeitspakete noch kleinschrittiger zu zerlegen und zum Beispiel einzelnen Mitgliedern des Projektteams Teilaufgaben zu übertragen.

Nach Lewin (s. Kasten oben) liegt Schritt 3 in der Phase des „Changing“ (Bewegen): Veränderungen werden vorgenommen. Der Anbau und die Einrichtung einer U3-Gruppe werden projektförmig umgesetzt.

I Projektplanung		
Rollen definieren		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Einladung durch die Leitung der Einrichtung	<p>Alle Beteiligten kommen an einem „runden Tisch“ zusammen, um die Rollen im Projekt zu definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle des Auftraggebers für den Ausbau der Einrichtung übernehmen Stadt und Träger. • Die Projektleitung übernimmt federführend die Leitung der Kita. • Das Projektteam setzt sich aus Leitung, einem Teammitglied, dem Architekten und der Fachberatung zusammen. 	
Erstellung eines Projektstrukturplan		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Priorisierung der Aufgaben und Teilaufgaben • Verteilung von Zuständigkeiten nach vorhandener Expertise • zeitliche Planung mit Meilensteinen (Puffer für Unvorhergesehenes einplanen!) • Überlegungen zu Kommunikationskanälen 	

Im Rahmen der Projektplanung hat sich das Projektteam Gedanken zu geeigneten Kommunikationskanälen gemacht, um alle Beteiligten zu jeder Zeit mit allen wesentlichen Informationen zum Projektverlauf zu versorgen:

Direkte Kommunikation

- (Einzel-)Gespräche
- Dienstbesprechungen
- Elternabende
- Leitungstreffen mit dem Träger
- Veranstaltung (eines Richtfestes, einer Eröffnungsfeier)
- Besprechungen

Mediale Kommunikation

- Informationswand zur Dokumentation einzelner Projektabschnitte
- Briefe
- Email
- digitaler Bilderrahmen
- Tablet mit Filmen zum Bauprozess
- Internet
- lokale Zeitung

II Projektorganisation		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter	Gespräch mit der Landesschulbehörde über geplanten Anbau und Einrichtung einer U3-Gruppe	
Auftraggeber	Klärung der Finanzierung mit dem Mittelgeber, Recherchieren möglicher zusätzlicher Fördertöpfe (Bund, Länder) und Ausschreibung eines Architektengesuchs (Schwerpunkt: Erfahrungen im Neu- und Ausbau von Kindertageseinrichtungen)	
Projektteam	<p>Planung des Anbaus sowie der räumlichen Gestaltung der Krippengruppe und Ressourcenplanung</p> <p>Im Rahmen der Planung des Anbaus werden auch Fragen aufgedeckt, die den zukünftigen pädagogischen Alltag/das pädagogische Konzept tangieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soll es einen separaten oder einen gemeinsamen Eingang für Krippengruppe und Kindergartengruppe geben? • Gibt es eine gemeinsame Küche und Cafeteria? • Wieviel Raum für Begegnungen zwischen den Kindern soll es geben? • Die Einrichtung arbeitete bis zum Bauvorhaben mit einem offenen Konzept und Funktionsräumen, was bei der Größe leicht realisierbar war. Soll die Krippengruppe eine geschlossene Gruppe werden oder auch in das offene Konzept mit aufgenommen werden? <p>Moderation: Fachberatung</p>	

II Projektorganisation (Fortsetzung)		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter	Die im Rahmen der Planung entstandenen Fragen zum pädagogischen Alltag/Konzept werden in das Team gegeben und treffen dort auf die zu Beginn des Projektes ausgemachten Bedenken der „Skeptiker“ und „Gegenspieler“. Um einmal mehr für das Projekt zu werben und möglicherweise aufkeimende Widerstände abzuwenden, ist es hilfreich, gemeinsam mit dem Team Antworten auf diese Fragen zu erarbeiten und ein attraktives Zukunftsbild zu entwerfen. Diese fließen dann zurück in das Projektteam und die Planung des Anbaus. Moderation: Fachberatung	
Projektleiter	Rücksprache über Anbau-Planungen mit Auftraggeber und Einholen der Zustimmung zum Baubeginn	

III Projektdurchführung		
Bauphase		
Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektleiter und Architekt	Überwachung der Bauphase und Rückmeldung des Projektstandes an Auftraggeber und Projektteam.	
Projektleiter	Einholen von Informationen über Nebenwirkungen des Anbaus (Baulärm, Schmutzaufkommen) und mögliche Konsequenzen für den Kita-Alltag (z.B. Ruhezeiten).	
Projektteam	Erarbeitung von Lösungen für mögliche Störfaktoren durch den Anbau im Kita-Alltag, z.B. Nutzung des Bewegungsraums der nahe gelegenen städtischen Kita für Kinder, die nach dem Mittagessen eine Schlafpause einlegen.	
Projektleiter	Kommunikation der Störfaktoren im Rahmen der Bauphase und Präsentation der Lösungsmöglichkeiten.	
Projektteam	Einzelne Bauabschnitte werden dokumentiert und der Entstehungsprozess für alle Beteiligten und die Öffentlichkeit sichtbar gemacht. Ein Richtfest wird gefeiert.	
Auftraggeber, Projektleiter, Architekt	Abnahme des fertigen Anbaus	
Projektteam	Mobilisierung von Ehrenamtlichen und Teammitgliedern (z.B. aus der Elternschaft) für die räumliche Gestaltung.	

IV Projektabschluss

Verantwortung	Auftrag	erledigt?
Projektteam	Eröffnung des Anbaus mit einem Fest, ggf. unter Mitwirkung der bereits eingestellten neuen U3-Pädagoginnen	
Projektteam	Reflektion des Projektablaufs und Zusammenfassen der Ergebnisse in einem Projektbericht: <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung von Kosten, Terminen, Qualität • Erfolgsfaktoren und Hemmnisse • offene Punkte Weiterleitung des Projektberichtes an den Auftraggeber	
Auftraggeber	abschließende Bewertung und Bericht an Mittelgeber, Landesschulbehörde	

Die dritte Phase in dem Veränderungsprozess-Modell nach Kurt Lewin – das „Refreezing“ (Einfrieren) – fällt in diesem Fallbeispiel auf die Zeit „nach“ Projektabschluss. Gemeint ist die langfristige Stabilisierung von Veränderungen, in diesem Fall die Etablierung neuer pädagogischer Arbeitsabläufe, die Anpassung des pädagogischen Konzeptes und die Entwicklung eines gleichberechtigten Teams aus Krippen- und Kindergartenpädagoginnen.

Kommunikation

1. Wie könnten Träger und die kommunale Fachpolitik Ihre Einrichtung im Aus- bzw. Umbau unterstützen?
2. Welche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind für ein solches Vorhaben relevant und sollten kontaktiert/informiert werden? Versuchen Sie, alle relevanten Stakeholder aufzuzählen.
3. Wie genau sieht Ihre momentane Kommunikation bzgl. der Aus- bzw. Umbauphase aus? Ist sie ausreichend transparent?
4. Welche spezifischen Wege nutzen Sie, um die jeweiligen Zielgruppen (Stakeholder) zu erreichen?
5. Halten Sie diese Wege für die jeweiligen Zielgruppen für adäquat? Was können Sie verändern?

Rollen im Veränderungsprozess

1. Bezogen auf den Umgang mit Veränderungen sind wir Menschen „Gewohnheitstiere“. Es gibt jene, die sich schnell begeistern und mitziehen lassen und andere, die erst einmal skeptisch sind, viel Vorlauf brauchen, um das Für und Wider abzuwägen. Wie gelingt es Ihnen in Ihrer Einrichtung, eine wohlwollende Zustimmung für die jeweiligen Veränderungen zu schaffen?
 - a. Wer in Ihrem Team übernimmt in der Regel welche Rolle, wenn Veränderungen anstehen? Wer gehört zu den Unterstützenden, wer zu den Vorantreibenden, wer zu den Skeptikern, wer könnte ggf. zu einem Gegenspieler werden?
 - b. Welche Argumente werden für oder gegen Veränderungen angeführt? Welche Strategien und Argumentationslinien waren in der Vergangenheit erfolgreich, um das Team (insgesamt oder einzelne) für eine Neuerung zu begeistern?

c. Wie nutzen Sie das in Ihrer Einrichtung vorhandene Wissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

2. Führen Sie im Rahmen einer Dienstbesprechung ein Rollenspiel zu einem fiktiven Veränderungsvorhaben durch. Lassen Sie die Teammitglieder entgegen ihrer üblichen Einstellungen zu Veränderungen eine konträre Rolle einnehmen und finden Sie gemeinsam Argumente für das „Für und Wider“.

Projektmanagement/Meilensteinplanung

1. Wenn Sie sich eine konkrete Veränderung vor Augen führen, die in Ihrer Einrichtung gerade ansteht:
 - a. Welche Teilziele können Sie in welchen Phasen erreichen? Definieren Sie Kriterien der Zielerreichung.
 - b. Wie dokumentieren Sie die jeweiligen Entwicklungsschritte?
 - c. Wie können Sie diese Teilziele angemessen kommunizieren?
 - d. Wer kümmert sich um welche Aufgabe?
 - e. Werden konkrete Verantwortlichkeiten aufgeteilt?

Ungeplantes berücksichtigen

1. An welchen Stellen könnte es zu Verzögerungen kommen? Benennen Sie mögliche Ursachen.
2. Welche Folgen können die Verzögerungen bewirken? Versuchen Sie, diese möglichst genau zu beschreiben und ein Vorgehen zu entwickeln, wie Sie damit umgehen wollen.

Fazit und Ausblick: Impulse für die Zukunft

Am Ende merken wir, dass wir noch am Anfang stehen. Auf der Grundlage von Fallstudien und Diskussionen mit Expertinnen und Experten der Elementarpädagogik haben wir begonnen, Prozesse der Organisationsentwicklung in Einrichtungen sichtbar zu machen. Es hat sich gezeigt, dass Wachstum und Qualitätsentwicklung entscheidende Impulse darstellen, sich den organisationalen Fragen in den Einrichtungen der Elementarpädagogik zuzuwenden.

Diese Impulse müssen gesehen und aufgegriffen werden. Dazu braucht es Personen, die die Veränderungsprozesse begleiten, moderieren und darauf achten, dass alle Anspruchsberechtigten beteiligt werden und das Ziel nicht aus den Augen verlieren. Der Fokus unserer Analysen lag dabei auf der einzelnen Einrichtung, d.h. auf dem Team, den Kindern und ihren Eltern. Wir haben festgestellt: Die Partizipation, insbesondere der Kinder und der Eltern, ist ein Dauerthema für die Einrichtungen. Ohne sie gibt es keine Kita.

Die Beispiele zeigen unterschiedliche Ansätze auf: vom systematischen Beschwerdemanagement bis zum Kinderrat. Sie zeigen auch, dass sich Beteiligung nicht automatisch einstellt, sondern einen definierten Rahmen braucht. Widerstände müssen bearbeitet, Bedenken ausgeräumt werden – und deshalb ist es gut, sich einen Plan zu machen und diesen immer wieder zu aktualisieren.

Teamarbeit ist nicht selbstverständlich

Die Qualität der Einrichtungen steht und fällt mit dem Personal. Dafür sind qualifizierte und motivierte pädagogische Fachkräfte wichtig. Die Rekrutierung und Bindung solcher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt viele Einrichtungen aktuell vor erhebliche Probleme. Deshalb ist eine planvolle Personalarbeit in den Einrichtungen nötig, wobei wir unterschiedliche Varianten gefunden haben, wie die Personalarbeit zwischen Träger und Einrichtung verteilt werden kann. Die Fluktuation stellt auch die Teamentwicklung vor Herausforderungen; vor allem dann, wenn der Anspruch besteht, tatsächlich als Team zusammenzuarbeiten. Teamarbeit ist nicht selbstverständlich, auch wenn sie häufig als Selbstläufer dargestellt wird. Unsere Fallstudien zeigen vielmehr, wie

langwierig Teamentwicklungsprozesse sein können und wie verletzlich und störanfällig das Zusammenspiel der unterschiedlichen Menschen sein kann.

Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Leitung ein. Diese Position hat sich in den vergangenen Jahren – auch aufgrund des Wachstums der Einrichtungen – stark verändert, ist komplexer geworden und erfordert ein schlüssiges Aufgabenprofil. In den Fallstudien sind auch Leitungsteams vertreten sowie Leitungsmodelle, die Zuständigkeiten innerhalb des gesamten Kita-Teams verteilen.

In vielen Fällen wurde deutlich, dass Organisationsentwicklung in der Elementarpädagogik eng verwoben ist mit den Trägern der Einrichtung und dem sozialen Umfeld. Das Wachstum und die Ausdifferenzierung des Betreuungsangebots findet seine Entsprechung in einer zunehmenden Professionalisierung und Systematisierung des gesamten Feldes. Diese Dimension der Organisationsentwicklung haben wir nur am Rande erfasst, zum Beispiel bei der Kooperation zwischen Kita und Grundschule, um gemeinsam ein abgestimmtes Hortangebot vorzuhalten, oder in den Fällen, in denen Einrichtungen auf intensive Konzeptarbeit ihres Trägers zurückgreifen konnten (z.B. in der Fröbelgruppe oder bei Konzept-e). Auch haben wir wahrgenommen, dass sich die Arbeit in den Einrichtungen durch Trägerfusionen verändert und weiterentwickelt hat. Diese Entwicklungen systematisch zu analysieren und aufzubereiten wäre lohnenswert. Von uns konnte sie im Rahmen der vorliegenden Studie nicht geleistet werden.

Eine Fülle guter Erfahrungen

In den befragten Einrichtungen haben wir eine Fülle an guten Erfahrungen und positiven Beispielen vorgefunden, die es wert sind, dass andere davon erfahren und sich anregen lassen. Wir haben uns auf vier Themen konzentriert: Partizipation der Eltern und der Kinder, Entwicklung eines Aufgabenprofils der Leitung, Personalarbeit sowie Wachstum der Einrichtung. In den Fallbeispielen zeichnen sich weitere Themen ab, die Organisationsentwicklung auslösen oder als Zielperspektive für die Weiterentwicklung der Arbeit relevant sind. Zum Beispiel arbeiten Einrichtungen zunehmend mit digitalen Medien; in der Verwaltung, der Kommunikati-

on mit den Eltern, in der Öffentlichkeitsarbeit. Hier zeichnet sich Diskussionsbedarf ab und es bietet sich an, Erfahrungen zu gelungenen Konzepten wie auch zu problematischen Entwicklungen auszutauschen. Gleiches gilt für die Elternarbeit, die angesichts der gestiegenen Ansprüche und heterogenen Lebenslagen von Familien vielfach als Belastung in den Einrichtungen wahrgenommen wird. Auch hier wäre ein Erfahrungsaustausch und gemeinsames Nachdenken wünschenswert.

Mit diesem Buch wollen wir einen Anstoß dazu geben und fangen mit ausgewählten Beispielen an. Wir laden Sie herzlich ein, uns Ihre Erfahrungen mitzuteilen. Wenn Sie mit dem Buch arbeiten – in der Aus- und Weiterbildung, der Teamentwicklung, im Rahmen von Netzwerken oder in der Beratung von Einrichtungen – und ergänzende Beispiele generieren, die sie anderen zur Verfügung stellen wollen, nehmen wir diese Beispiele gerne auf der Internetplattform <http://dx.doi.org/10.18442/771> auf.

Dort finden Sie auch Material für Ihre praktische Arbeit. Rückmeldungen und Anregungen sind herzlich willkommen. Wir wissen, wir stehen erst am Anfang.

Glossar.....

Glossar

- Coaching:** Coaching meint hier die (externe) Begleitung des beruflichen Alltags im Sinne einer Personal- und Führungskräfteentwicklung durch strukturierte Gespräche. Dabei werden keine vorgefertigten Lösungsansätze geliefert, sondern die Entwicklung eigener Lösungen forciert.
- Elternberaterin /Elternberater:** Es gibt bundesweit mehrere Möglichkeiten, sich zur Elternberaterin/zum Elternberater zu qualifizieren, zum Beispiel durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Beratung e.V. Sie wendet sich dabei an haupt- und nebenamtlich Aktive der Familienbildung, die im Umfeld einer Schwerpunkt-Kita „Sprache & Integration“ der Offensive „Frühe Chancen“ des Bundesfamilienministeriums tätig sind. Ziel ist es, Eltern frühzeitig für die Bildungsverläufe ihrer Kinder und die Übergänge im Bildungssystem zu interessieren und zu beraten.
- Exitgespräche:** Exit- oder auch Austrittsgespräche dienen der systematischen Erfassung von Kündigungsgründen, um z.B. einer Personalfuktuation in Zeiten von Fachkräftemangel mit gezielten Maßnahmen der Personalentwicklung und Personalbindung entgegenwirken zu können.
- Fachberatung:** Fachberatungen sind organisationsbezogene Leistungen im System der Kinder- und Jugendhilfe. Sie unterstützen Kindertageseinrichtungen auf vielfältige Weise, vor allem in beratender Funktion: Sie verhandeln im Interesse ihres Trägers und ihrer zu beratenden Einrichtungen mit den Kommunen über die Ausgestaltung der Kitalandschaft vor Ort. Sie arbeiten mit den Kitas an pädagogischen Themen. Sie begleiten Entwicklungsprozesse in der Kita auf organisatorischer und personeller Ebene. Sie initiieren Runde-Tisch-Gespräche z.B. bei Bauvorhaben. Sie halten ein Angebot an Fortbildungen vor und führen selbst Weiterbildungsveranstaltungen durch.
- Fachkarriere/
Führungskarriere:** Im Rahmen von Fachkarrieren eignet sich das pädagogische Personal spezifisches Wissen in einem speziellen Themengebiet an, zum Beispiel der Natur- oder Medienpädagogik, der musikalischen Erziehung oder der Praxisanleitung. Das Ziel einer Führungskarriere ist es, über Fort- und Weiterbildungen eine Leitungsposition in einer Kita zu übernehmen.

- Facility Management:** Facility Management bezeichnet die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden sowie deren technische Anlagen und Einrichtungen.
- Fundraising:** Fundraising bezeichnet ein Bündel an Methoden/Instrumenten, um zusätzliche finanzielle Mittel – in der Regel projektgebunden – zu akquirieren.
- Funktionsräume:** In der offenen Arbeit werden den Räumen einer Kita Funktionen zugeteilt. Dort können die Kinder selbstbestimmt ihren Interessen nachgehen. Je nach Möglichkeiten gibt es in den Kitas einen Bewegungsraum, ein Atelier, einen Bauraum, ein Labor, eine Werkstatt etc.
- Index für Inklusion:** Der Index für Inklusion wurde im Jahre 2003 von den britischen Pädagogen Mel Ainscow und Tony Booth entwickelt und von Andreas Hinz und Ines Boban für deutsche Einrichtungen übersetzt sowie adaptiert. Er besteht aus einer Art „Checkliste“ mit über 500 Fragen, die dazu dienen, eine Einrichtung auf Aspekte wie Teilhabe und Vielfalt zu überprüfen und bestehende Prozesse zu verändern. Mit dem Index werden alle Bestandteile einer Organisation betrachtet. Seine zur Reflexion in den Einrichtungen anregenden Fragen sind in drei Kategorien unterteilt: Kultur, Strukturen und Praktiken.
- Inklusion:** Inklusion spricht die Anerkennung und Wertschätzung von Diversität an. Damit ist der Einschluss jedes Menschen in alle gesellschaftlichen Bereiche gemeint und zwar durch Veränderung des Systems entsprechend der Bedürfnisse des Einzelnen.
- Integration:** Integration meint die (Wieder-)Eingliederung von bisher aus Gründen der Diversität ausgeschlossenen Menschen in ein System im Sinne von „gemeinsam, aber nebeneinander“.
- Konsolidierungsphase:** In dieser Phase eines Gruppenprozesses werden die Ergebnisse einer erfolgreichen Auseinandersetzung definiert, daraus gemeinsame Ziele abgeleitet und die Aktivitäten koordiniert. Idealerweise entwickelt und verstetigt sich in dieser Phase ein tragfähiges Gemeinschaftsgefühl.
- Mentoring:** Ein Mentor/eine Mentorin gibt fachliches Wissen und persönliche Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weiter und unterstützt bzw. berät sie im Rahmen der beruflichen Weiterentwicklung.

Meilensteine:	Meilensteine teilen den Projektverlauf in überprüfbare Etappen mit Zwischenzielen. Sie erleichtern damit sowohl die Projektplanung als auch die Kontrolle des Projektfortschritts.
Öffentlichkeitsarbeit:	Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne meint die Präsenz der Kindertageseinrichtung nach außen durch Nutzung diverser Medien. Ziel ist die Ansprache zukünftiger Klientel oder auch die Vernetzung zur Akquise von Projekten oder zusätzlicher finanzieller Mittel. Hier gehen Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising Hand in Hand. In einem weiteren Sinne ist Öffentlichkeitsarbeit jede Darstellung der Kita, die für andere (Eltern, Verwandte, Nachbarn, Kolleginnen und Kollegen anderer Einrichtungen etc.) sichtbar wird. „PR begins at home“, hat der „Vater“ der Public Relation (Öffentliche Beziehung) Edward Louis Bernays gesagt (1891 – 1995). Dazu gehören z.B. auch der Umgang der Mitarbeitenden untereinander und deren persönliches Auftreten außerhalb der Kita.
„On-the-job“-Maßnahme:	„On-the-job-Maßnahme“ meint an dieser Stelle die angeleitete Qualifizierung im Rahmen des Arbeitsalltags im Sinne von Lernen durch Tun.
Organisationsberatung/ Organisations- entwicklung:	Organisationsentwicklung meint die bewusste und planvolle (Weiter-)Entwicklung der Abläufe, Regeln, Ressourcen und des Selbstverständnisses einer Organisation (z.B. der Kindertageseinrichtung). Eine Organisationsberatung kann diesen Prozess als externe Beratungsleistung zielführend begleiten.
Personal- und Teamentwicklung:	Teamentwicklung spricht den Prozess der Teambildung an, in dessen Zusammenhang Abläufe sowie Strukturen innerhalb der Kindertageseinrichtung, orientiert an den Stärken und Schwächen jedes einzelnen Teammitglieds, entwickelt und optimiert werden. Die Personalentwicklung wiederum bereitet den Boden für gelingende Teamentwicklung. Im Rahmen der Personalentwicklung gibt die Leitungskraft Rückmeldung zur Arbeitsleistung, setzt das pädagogische Personal gemäß ihrer Stärken und damit Ressourcen ein und fördert die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen im „Kontext Team“ durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungen. Ein Instrument der Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch.

**Personalentwicklungsgespräch/
Mitarbeitergespräch:**

Das Personalentwicklungsgespräch oder auch Mitarbeitergespräch ist ein Dialog, welcher in der Regel einmal jährlich zwischen der Leitungskraft einer Kindertageseinrichtung und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter geführt wird. Während des Gesprächs werden persönliche und pädagogische Ziele, Weiterbildung, persönliches Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten sowie offene Fragen besprochen und die Ergebnisse für ein späteres Review ggf. fixiert.

OECD:

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verfolgt das Ziel, politische Maßnahmen zu befördern, die das Leben der Menschen weltweit in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht zu verbessern. Die OECD bietet Regierungen ein Forum zur Zusammenarbeit. Ihre 35 Mitgliedsstaaten befassen sich auch mit Fragen des Bildungssystems.

PISA (Studien):

Das „Programme for International Student Assessment“ (PISA) umfasst die seit dem Jahr 2000 im Dreijahresrhythmus im Auftrag der OECD durchgeführten Schulleistungsstudien mit dem Fokus auf Kompetenzen von Jugendlichen im Alter von 15 Jahren in den Bereichen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften. Neben den OECD Mitgliedsstaaten nehmen eine zunehmende Zahl weiterer Länder teil (<https://www.bmbf.de/de/pisa-programme-for-international-student-assessment-81.html>).

Insbesondere die erste Studie aus dem Jahr 2000, bei der die Ergebnisse deutscher Heranwachsender teilweise nur unterdurchschnittlich ausgefallen sind und die darüber hinaus im internationalen Vergleich herausstechende Zusammenhänge zwischen der sozialen Herkunft und den untersuchten Kompetenzen aufgedeckt haben, führten zu zahlreichen Entwicklungsmaßnahmen in den Bildungssystemen der Bundesländer. Zum Teil beziehen sich diese auch – wie beispielsweise bei der Sprachförderung – auf den vorschulischen Bereich.

SMART-Methode:

SMART ist ein Prinzip aus dem Projektmanagement, dessen Struktur auch für fachliche Gespräche und Vorträge herangezogen werden kann. SMART ist die Abkürzung für Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert.

- Qualitätsmanagement:** Qualitätsmanagement wird als Prozess verstanden und beinhaltet in Einrichtungen der Elementarpädagogik die (regelmäßige) Weiterentwicklung und Verbesserung der pädagogischen Arbeit sowie die Sicherung und Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis. Dabei werden nach Tietze (2008) verschiedene Ebenen oder Dimensionen der Qualität in Kindertageseinrichtungen angesprochen: Struktur-, Prozess- und Orientierungsqualität. Qualitätsentwicklung kann dabei Impulse zur Organisationsentwicklung setzen.
- Qualitätshandbuch:** Das Qualitätshandbuch dokumentiert das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation und dient allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Leitfaden bei der Umsetzung der darin festgelegten Standards in der täglichen Arbeit.
- Ständige Vertretung/
Stellvertretung:** Ständige Vertretung meint, dass eine Person dauerhaft Aufgaben der zu vertretenden Leitungskraft übernimmt, auch bei Anwesenheit. Für die Tätigkeitsfelder der ständigen Vertretung sind ein entsprechendes Zeitkontingent und eine höhere Vergütung vertraglich festgelegt.
- Verwaltungsfachkraft:** Die Verwaltungsfachkraft übernimmt die anfallenden administrativen Aufgaben einer Einrichtung/Organisationseinheit wie z.B. Einkauf, Rechnungsprüfung etc.
- Zielvereinbarungen:** Bei einer Zielvereinbarung einigen sich mindestens zwei Parteien für einen festgelegten Zeitraum auf ein oder mehrere Ziele und Kriterien der Zielerreichung; letztere, damit das Ergebnis überprüfbar wird. Zielvereinbarungen können auf organisationaler Ebene (im Fall der Kitas zwischen Träger und Einrichtung) getroffen werden. Hier geht es in der Regel um das Thema Profilbildung. Im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen bzw. Mitarbeitergesprächen können Zielvereinbarungen auch auf personeller Ebene zwischen Leitung und Träger sowie zwischen Leitung und pädagogischem Personal getroffen werden. Hier geht es vor allem um die persönliche und fachliche Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Literatur.....

Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, München.
- Buhl, Monika; Freytag, Tanya; Iller, Carola (2016): Working Paper Organisationsentwicklung im Elementarbereich, 40 S., online: <http://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz, Berlin.
- Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.) (2001): PISA 2000: Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen.
- Friedrich Ebert Stiftung (2014): Change. Veränderung. Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs. Aus der Reihe der MuP-Trainingsbücher, Bonn.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2006): Index für Inklusion (Tageseinrichtungen für Kinder). Lernen, Partizipation und Spiel in der inklusiven Kindertageseinrichtung entwickeln, Frankfurt am Main.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2016): Index für Inklusion in Kindertageseinrichtungen. Gemeinsam leben, spielen und lernen, 3. Auflage, Frankfurt am Main.
- Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.
- Nolte, Johanna (2014): Sozialraum- und lebensweltorientierte Vernetzung und Kooperation. Verfügbar unter: https://www.kita-fachtexte.de/uploads/media/KiTaFT_Nolte_2014.pdf (Zugriff am 06.11.2017).
- OECD (2017): Ländernotiz Deutschland, Bildung auf einen Blick 2017: OECD-Indikatoren. Download: <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/EAG-2017CN-Germany-German.pdf> (Zugriff am 04.12.2017).
- Rannenberg-Schwerin, Petra (2012): Leitung der Kindertageseinrichtung. Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen, herausgegeben von Carle, Ursula und Koeppel, Giesela, Curriculare Bausteine, Heft B11. Bremen: Universität Bremen, Arbeitsgebiet Elementar- und Grundschulpädagogik. Verfügbar unter: [http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/B11Kita_Leitung\(PRS\).pdf](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/B11Kita_Leitung(PRS).pdf) (Zugriff am: 04.12.2017).
- Statistisches Bundesamt (2015): Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und öffentlich geförderter Kindertagespflege am 1.3.2015, Wiesbaden, Berechnungen der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik, hier veröffentlicht: http://akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/Komdat/2015_Heft2_KomDat.pdf (Zugriff am 26.02.2018).
- Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (TMBJS) (2015): Thüringer Bildungsplan bis 18 Jahre. Bildungsansprüche von Kindern und Jugendlichen, Erfurt.
- Tietze, Wolfgang (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich. In: Klieme, Eckhard und Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 53, S. 16–35.
- Von Behr, Anna (2014): Kinder in den ersten drei Jahren. Qualifikationsanforderungen an frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Expertisen Band 4, München.
- Wehrmann, Ilse (2017): Bessere Qualität für Kitas, Reihe: Analyse und Argumente, Ausgabe 246, Konrad Adenauer Stiftung, St. Augustin.
- Zwischenbericht „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ (2016): Verfügbar unter: https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe_Chancen/Bund-Laender-Konferenz/Zwischenbericht_mit_unterschiedlicher_Erklaerung.pdf

Weitere interessante Websites:

- <https://www.froebel-gruppe.de/>
<https://www.gew.de/inklusion/>
<https://www.fruehe-chancen.de/>

