

Michael Schrader

# Qualitätsmanagement, Bildungspläne, Sprachfördermodelle und was noch?

Vortrag bei der  
didacta 2005 in Stuttgart

didacta – KIGA-Seminare  
04. 03. 2005  
Tagungsraum 1A, 12.00 Uhr

*pragma*





Michael Schrader  
Diplom-Pädagoge  
pragma GmbH Bochum

Ich begrüße Sie zum Vortrag:

## **Qualitätsmanagement, Bildungspläne, Sprachfördermodelle und was noch?**

und freue mich über ihr Erscheinen und ihr Interesse. Mein Name ist Michael Schrader und ich arbeite bei der pragma GmbH in Bochum. Pragma ist eine Beratungsfirma; ein Schwerpunkt sind die Beratung von Kindertagesstätten und deren Träger. Ich selber kenne das Feld seit dem Ende der 70er Jahre, da habe ich das Kinderhaus in Essen mit aufgebaut und dort auch mehrere Jahre gearbeitet. Sie können zu uns Kontakt aufnehmen über unsere Homepage:

[www.pragma-bo.de](http://www.pragma-bo.de)

oder direkt per Mail:

[office@pragma-bo.de](mailto:office@pragma-bo.de)

Ich werde Ihnen in meinem Vortrag 9 Thesen anbieten, die ich jeweils aus der Perspektive einer Mitarbeiterin einer Einrichtung mit beispielhaften Erfahrungen unterlege. Der Zeitraum, den ich beschreibe umfasst 15 Jahre - von 1996 bis 2011, enthält also Rückblick und Ausblick. Mitarbeiterin und Einrichtung sind fiktiv, auch wenn die einzelnen Beispiele und Erfahrungen meiner Beratungspraxis entnommen sind.

Zum Vorgehen: Ich werde jeweils nach Sinnabschnitten bzw. den einzelnen Thesen eine ca. 1-minütige Pause machen, in der Sie Gelegenheit haben mit Ihren Sitznachbarinnen ins Gespräch zu kommen, über das was ich Ihnen vortrage ... ob es Ihre Erfahrungen bestätigt, ob Sie Dinge ganz anders sehen, ob Sie das alles schon wussten usw.

Nach der 4., 6. und 9. These biete ich Ihnen jeweils die Möglichkeit zu einem kurzen Selbstcheck an; dabei können Sie anhand der Thesen und einer Skala Ihre Leitung, ihren Träger und Team kurz einschätzen.

Was Sie an Fragen, Einwänden und Anmerkungen haben notieren Sie sich vielleicht, so dass Sie das am Ende des Vortrags in die Diskussion, für die wir hoffentlich dann noch Zeit haben werden, einbringen können.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich auf das vorgeschlagene Vorgehen einlassen können.

## Meine Erfahrung mit Mitarbeiter/innen heute:

Ich erlebe die meisten Mitarbeiter/innen engagiert, erfahren, wissbegierig und allemal fit und beweglich.

Gleichzeitig sehr unter Druck und vielfach schlecht vorbereitet auf den derzeitigen Wandel und damit verbundene neue Anforderungen; meist unzureichend unterstützt von Ihren Trägern, oft auch Leitungen.

## Meine Erfahrung (nicht nur) mit Kitas heute:

Der Wandel hat sich gewandelt. Der Wandel ist heute permanent. Dazu ein Beispiel – Wenn Sie Anfang der 90er eine Konzeption geschrieben haben, dann war das was für die nächsten Jahre; heute müssen oder müssten Sie Ihre Konzeption laufend umschreiben.

Das ist im übrigen nicht nur in Ihrem Arbeitsfeld so; wir erleben Arbeitsverdichtung, steigende Anforderungen und Beschleunigung des Wandels in allen gesellschaftlichen Feldern.

Das ist das erste Drittel der Antwort auf den Titel dieses Vortrags, genauer auf das „Was noch?“. Gehen Sie davon aus, dass in immer kürzeren Abständen Neues auf Sie zukommen wird!

Der Punkt ist, dass guter Wille und Einsatz allein nicht ausreichen, um den Wandel zu stemmen. Es müssen 3 Faktoren zusammen kommen, damit die Zukunft gemeistert wird. Dies sind:

- 1. Eine Leitung, die leitet!**
- 2. Ein Träger, der trägt!**
- 3. Ein Team, das zusammen wächst! Oder zusammenwächst!**

Damit ist allerdings dreierlei nicht gemeint; wenn Sie als Mitarbeiterinnen, Leitung und Träger Ihren „Job“ im Sinne der folgenden 9 Thesen kompetent machen, werden sie

1. weder alles richtig machen, da Fehler und Umwege zwangsläufige Bestandteile von Veränderungsprozessen sind,
2. noch werden Sie alles schaffen, was sinnvoll und vielleicht auch nötig wäre, da Veränderungsprozesse strukturell mit unkalkulierbaren und manchmal aufwendigen Aufgabenzuwächsen einhergehen,
3. noch werden alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden sein, da Veränderungen immer auch lieb gewordenen Routinen und sehr konkrete Interessen tangieren. Denken Sie nur beispielsweise an die Veränderung von Öffnungszeiten.

Das ist das zweite Drittel der Antwort auf den Titel dieses Vortrags. Gehen Sie davon aus, dass Sie immer wieder Prioritäten setzen müssen.



## Ein Blick in die Zukunft:

Ich lade Sie ein zu einem Blick in die Zukunft, in das Jahr 2011, am Beispiel einer 5-gruppigen, integrativ arbeitenden Kita eines freien Trägers in der Behindertenhilfe mit vier weiteren Einrichtungen und am Beispiel der Leiterin - nennen wir sie Roswitha R. -, die im Jahr 2011 – anlässlich eines Jubiläums – auf die letzten 15 Jahre zurückblickt.

Zwei Bemerkungen aber noch vorab:

1. Wir reden über so genannte „weiche“ Faktoren, und nicht über die Rahmenbedingungen. Natürlich hängt Qualität auch von Ressourcen ab, die bereitgestellt werden. Mit 15 Kindern in einer Gruppe lässt sich anders arbeiten als mit 25. Aber das ist (heute) nicht unser Thema; auch unter mittelmäßigen Bedingungen lassen sich Leitungshandeln und Ressourcennutzung verbessern, darum geht es.
2. Zweite Bemerkung: Es sind – was die Entwicklung der nächsten Jahre angeht – mindestens zwei unterschiedliche Szenarien denkbar.

Deutschland befindet sich – wie fast alle Gesellschaften – in einer tief greifenden Umbruchphase. Eine der aktuellen Baustellen ist das Bildungssystem. Die nächsten Jahre werden darüber entscheiden, ob es uns gelingt, die notwendigen qualitativen Veränderungen zu stemmen oder nicht. Zwei Szenarien sind denkbar, in denen wir – in aller Bescheidenheit – als Akteure mitbeteiligt sind: als Fachkraft in einer Kita, als Berater, als Wähler oder Wählerin und auch als Eltern ...

### Szenario 1 – 2011

#### Die Geburtenrate in Deutschland beginnt wieder zu steigen

Nehmen wir die Geburtenrate als verlässlichen Indikator für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und für die Qualität des Bildungs- und Betreuungssystems.

Die Platzzahlen für unter 3-jährige und die Versorgung mit Ganztagsplätzen entspricht mittlerweile dem europäischen Durchschnitt. Nach der Bundestagswahl 2006 wurden die Reformen im Bildungsbereich endlich konsequent angepackt. Der Elementarbereich gehört heute zum Bildungssystem. Bayern hat sich als letztes Bundesland 2009 für die 10-jährige Einheitsschule und damit gegen die Dreigliedrigkeit des Schulsystems ausgesprochen. Die Ausbildung für Fachkräfte im Elementar- und im Primarbereich ist angeglichen. Es werden deutlich mehr Mittel für den Beginn des Bildungswegs bereitgestellt. – „Auf den Anfang kommt es an!“ – so wie die Finnen es handhaben. Mittlerweile erreichen 55% eines Jahrgangs die Hochschulreife. Immer noch weniger als in Finnland, wo es mittlerweile über 70% sind. Beim PISA-Test 2010 schnitten die deutschen 15-jährigen aber schon deutlich besser ab als noch 2006, die ersten Früchte der Reformen ...

**Nachtrag:** Bayern senkt 2009 als erstes Bundesland die Gruppengrößen auf 15 Kinder.

## Szenario 2 – 2011

### Die Geburtenrate sinkt weiter.

Der Rechtsanspruch wird nur noch mit Mühe eingehalten, da die Kirchen viele Einrichtungen aus finanziellen Gründen geschlossen haben. Die kommunale Haushaltslage hat dazu geführt, dass das Initiativprogramm der Bundesregierung für Plätze für Kinder unter 3 – aus dem Jahre 2005 - nicht zum Tragen kommen konnte. Kommunen und Bund prozessieren seit Jahren. Die Kultusministerkonferenz ist völlig zerstritten über die Perspektiven des deutschen Bildungssystems. Schleswig-Holstein hat 2006 die 9-jährige Gemeinschaftsschule eingeführt, seitdem werden die Abschlüsse der Sekundarstufe I in einem Teil der anderen Bundesländer nicht mehr anerkannt. Die Kita-Szene hat sich gespalten. Neben den öffentlich – überwiegend schlecht - finanzierten Einrichtungen entstehen Einrichtungen mit deutlich besserer Ausstattung. Hier zahlen die Eltern entsprechend hohe Beiträge, um ihren Kindern eine optimale Förderung zu ermöglichen... .

**Nachtrag:** Die Arbeitslosigkeit steigt auf 15%.

Unabhängig davon, wie die Zukunft sich konkret entwickeln wird oder – sollten wir sagen – wie wir unsere Zukunft gestalten und auch unabhängig von dem, was wir für sinnvoll halten und uns wünschen, geht es im Folgenden um drei „weiche Faktoren“, die unter gegebenen guten oder weniger guten Rahmenbedingungen helfen das Optimale herauszuholen.

1. Eine Leitung, die leitet!
2. Ein Träger, der trägt!
3. Ein Team, das zusammen wächst!

Dazu insgesamt 9 Thesen.

**Faktor 1: Eine Leitung, die leitet!** – Dazu 4 Thesen.



### These 1 Die Leiterin der Zukunft versteht sich als Kita-Managerin.

Die Kita von heute, die Kita der Zukunft braucht eine Leitung mit einem anderen **Selbstverständnis** als bisher. Sie ist als **Kita-Managerin** zuständig und **verantwortlich für alle Belange der Kita** – sowohl der fachlichen und personellen als auch der wirtschaftlichen. Sie ist diejenige, die das Team führt und die letzte Verantwortung trägt – mit allen positiven und negativen Konsequenzen, die das hat.

*Petra P. hatte verschiedene Leiter/innen erlebt. Sie arbeitet seit 1996 in der jetzigen Einrichtung, einer heute integrativen 5-gruppigen Kita eines freien Trägers der Behindertenhilfe mit weiteren 4 Einrichtungen. Die jetzige Leiterin ist seit 1997 da. Vorher hatten Sie eine Leiterin, die sich ausschließlich für die fachlichen Aspekte der Einrichtung verantwortlich fühlte und die rückblickend und im Vergleich mit der neuen Leitung ein sehr defensives Leitungsverhalten an den Tag legte. Auf den Teamsitzungen wurden überwiegend organisatorische Dinge - z.B. das nächste Sommerfest - besprochen, ab und zu berichtete jemand von einer Fortbildung, an der er teilgenommen hatte – aber eher unverbindlich und ohne Konsequenzen. Aber um Grunde arbeiteten die Gruppen sehr selbstständig, so dachte sie damals. Heute würde sie eher sagen: Nebeneinanderher. Es gab vom Anfang der 90er Jahre eine schriftliche Konzeption, die hatte die Leiterin damals in wochenlanger Klausur geschrieben und ihnen dann irgendwann in die Hand gedrückt. Richtig darüber auseinandergesetzt hatten sie sich nie. Die Konzeption steckte seitdem in irgendeinem Ordner, wurde manchmal Anträgen beigefügt, hatte ansonsten aber wenig Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit.*

*In diese Teamstruktur oder dieses Nebeneinanderher kam dann aber ordentlich Bewegung. Petra erinnert sich noch ganz genau: Der Arbeitsbeginn der neuen Leiterin fiel zusammen mit dem Angebot des Jugendamtes – im Rahmen der Erfüllung des Rechtsanspruchs – die Einrichtung von 3 auf 5 Gruppen zu erweitern und in Zukunft integrativ zu arbeiten. Petra war von der Perspektive „Integration“ begeistert gewesen, weil das zutiefst ihrer Grundüberzeugung auf soziale Teilhabe auch behinderter Menschen entsprach und sie – ganz unabhängig von dem Angebot an ihre Kita - vor einigen Wochen berufsbegleitend eine Ausbildung zur Integrationskraft begonnen hatte. Auch die neue Leiterin konnte sich gut mit dieser Veränderung identifizieren. Diese hatte vom Träger den Auftrag bekommen, das Konzept entsprechend neu zu schreiben und mit dem Team abzustimmen.*

*Sehr enttäuschend verlief dann die nächste Teamsitzung. Die neue Leiterin wollte das Konzept zusammen mit dem Team entwickeln, sah sich aber zunächst vor allem mit Einwänden gegen integrative Arbeit konfrontiert, auch die Vergrößerung der Einrichtung wurde kritisiert und der Umbau mache ja auch viel Dreck. So war die zweistündige Teamsitzung schnell vorbei, ohne dass sie inhaltlich ein Stück weiter gekommen waren. Petra hatte mehrfach versucht, den Diskussionsprozess voranzubringen – aber vergebens. Es war vollkommen klar, dass auf diesem Wege das Konzept erst in 3 Jahren fertig würde, wenn überhaupt. Es gab – in der Woche darauf - noch einen zweiten Versuch der Leiterin das Team zu beteiligen, indem sie ihre Kolleginnen nach den ihnen wichtigen inhaltlichen Vorstellungen fragte, um diese bei der Konzepterstellung zu berücksichtigen. Aber außer, dass man das „Freispiel“ ganz wichtig fände und irgendwie „situationsorientiert“ arbeite, bekam sie nicht viel Futter ...*

*Damit war das Thema Konzepterstellung erst mal vom Tisch. Aber nur für kurze Zeit. Die Leiterin schrieb das Konzept aufgrund des Zeitdruck alleine, das Jugendamt stimmte zu und 4 Wochen später gab sie in der Teamsitzung bekannt, dass sie mit dem Träger zwei Konzepttage verabredet habe, auf dem die Umsetzung der neuen Konzeption besprochen werde. Die beiden Tage würden von der Fachberaterin des Paritätischen moderiert. Das Team war irritiert und spürte, dass es sich etwas veränderte.*

*Nach den Konzepttagen – sie hatten z.B. verabredet mindestens 2 mal die Woche gruppenübergreifende Angebote zu machen - wurde auch schnell deutlich, dass die Leiterin sich vom Träger die Rückendeckung geholt hatte, die Umsetzung der Verabredungen auch einzufordern. Zwei Kolleginnen hatten versucht, das zu unterlaufen, auf ihre Gruppenautonomie gepocht und sich hinten herum beim Träger beschwert. Das hatte nicht geklappt. Sie hatten am nächsten Tag ein Gespräch mit der Leiterin. Eine der Kolleginnen hat sich dann ziemlich schnell wegbegeben.*

*Überhaupt war jetzt eindeutig klar, dass die Leiterin sowohl die Fach- als auch die Disziplinarvorgesetzte war. Sie führte regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche ein*



und die einzige Abmahnung, die es in Petras Erinnerung je gab, wurde auch von der Leiterin direkt ausgesprochen.

Geht man die letzten Jahre durch, dann sind eigentlich sukzessive immer mehr Kompetenzen in der Hand der Leiterin gebündelt worden. Vom Grunde her alles, was mit dem operativen, dem täglichen Geschäft zu tun hat. Später kamen die Einstellungen dazu; hier nahm der Träger heute nur noch teil. Die Fortbildungsplanung und -umsetzung auf der Basis der verabredeten Budgets. Die Öffentlichkeitsarbeit: Alle Pressekontakte, die die Arbeit der Einrichtung betrafen, liefen über die Leiterin. Seit 2007 – das Land hat die Finanzierungen umgesellt auf Leistungsentgelte und finanzierte ausschließlich die belegten Plätze und in Anspruch genommenen Stunden – verantwortete die Leiterin auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Am meisten imponierte ihr an der Leiterin, dass diese den Willen zum Leiten hatte; sie wusste nicht, ob ihr das Spaß machte; sie sah auch, dass sie sich öfter alleingelassen oder einsam fühlen musste, vor allem, wenn unangenehme Entscheidungen zu treffen war oder das ganze Team gegen sie war. Aber sie war sehr beharrlich in Ihrem Vorgehen und hatte offensichtlich auch kein schlechtes Gewissen, die Macht, die sie hatte, auch einzusetzen.



## These 2

# Die Leiterin sorgt für eine effiziente Zeitökonomie und trägt Ergebnisverantwortung.

Zeit ist immer knapp, Teamsitzungen sind immer zu kurz. Ohne gute Vorbereitung, klare Positionen, effizientes Vorgehen und Delegation von Aufgaben ist die Arbeit in einer Kita nicht angemessen – d.h. orientiert an fachlichen Standards – zu leisten.

### Erinnerung:

Nach den ersten Teamsitzungen, die die neue Leiterin durchführen musste, gab es einige sehr entscheidende Veränderungen. Daran erinnert sich Petra sehr genau. Zeit ist in der Kita ein denkbar knappe Ressource und 2 bis 3 Stunden Teamsitzung pro Woche waren wahrlich nicht üppig. Ein Schlüsselerlebnis in puncto Zeitmanagement war eine 90minütige Diskussion über die Dekoration beim Sommerfest, das Erste unter der neuen Leiterin. Das war Anfang 1998. Nach den 90 Minuten waren sie sich immer noch nicht einig und hatten die wichtigen Punkte noch nicht mal andiskutiert. Ab dem Tag gab es keine Teamsitzung mehr ohne Vorbereitung. Die Tagesordnung wurde am Tag zuvor auf der Wandtafel im Büro gesammelt. Die Leiterin hatte sich zu jedem Punkt Gedanken gemacht. Komplexere Themen wurden entweder durch sie oder andere vorbereitet. Die Vorlagen lagen allen mindestens einen Tag vorher vor. Es gab eine straffe Sitzungsleitung. Niemand konnte mehr ungestraft rumreden, ohne auf den Punkt zu kommen. Ergebnisorientierung war das Zauberwort. Das war gewöhnungsbedürftig, trat doch der bis dahin im Vordergrund stehende eher gesellige Charakter der Teamsitzungen in den Hintergrund. Aber nach einigen Monaten begannen sie das schätzen zu lernen. Es war auch ein gutes Gefühl, zügig was zu schaffen und abzuarbeiten. Mittlerweile - nach 2 Jahren - machten zwei Kolleginnen, die dafür ein gutes Händchen hatten, im Wechsel die Sitzungsleitung. Jede Sitzung beginnt seitdem damit, die Arbeitsaufträge der letzten Sitzung abzufragen. Jede Sitzung endet mit einem kurzen Feedback zum Sitzungsverlauf. Mittlerweile hatten sie eine hohe

Kultur entwickelt sehr effizient das operative Geschäft zu organisieren. Komplexere inhaltliche Themen nahmen sie sich auf den Konzepttagen vor.

Eine andere Veränderung im Umgang mit der Zeit – das war im Jahr 2001 - war wesentlich umfassender. Sie stand im Zusammenhang mit der Übermittagsbetreuung der Kindergartenkinder und der stärkeren Berücksichtigung der Betreuungsbedarfe der Familien, vor allem der Familien, in denen beide Eltern berufstätig waren. Alle hatten immer das Gefühl, nicht genug Zeit zu haben, alle schoben immer auch eine mehr oder große Anzahl von Überstunden vor sich her. Und dann hatte ein Befragung der Eltern ergeben, dass die Öffnungszeiten – 7.00 bis 17.00 – doch für etliche Familien nicht ausreichten. 6.45 besser 6.30 und 18.00 waren angesagt. Dass damit die Ladenschlusszeiten im Einzelhandel noch nicht annähernd erreicht wurden, sei nur am Rande erwähnt. Eigentlich hatte niemand eine Idee, wie das Problem gelöst werden könnte – Die Leiterin nicht, der Träger tauchte, wie so häufig, wenn es schwierig wurde, erst mal ab, und auch das örtliche Jugendamt nicht, das sich auf eine formale Position zurückzog und die Einhaltung der Richtlinien verlangte. Petra war froh nicht in der Haut der Leiterin zu stecken, die einige Wochen auch eher ratlos und dünnhäutig wirkte. Bis diese dann eines Tages mit dem Konzept der Jahresarbeitsstunden aufwartete. Sie hatte davon wohl durch eine Kollegin auf einem überregionalen Leiterinentreffen des Paritätischen erfahren und Kontakt zu dem Träger, der das Konzept entwickelt hatte, aufgenommen und sich vor Ort – in einer Einrichtung in Kassel - ein direktes Bild gemacht.

Kürzen wir die weitere Entwicklung an dieser Stelle ab. Der Aufschrei im Team war zunächst groß. Auch Petra war zunächst skeptisch, eigentlich sogar empört. Die Leiterin allerdings fand das Konzept überzeugend und hatte mit dem Träger vereinbart, dass sie dieses Konzept als Pilotprojekt in ihrer Einrichtung erprobten: Ab dem 1.1.2002 gab es keine Überstunden mehr. Jede Kollegin hatte ihr Jahresarbeitskonto. Täglich gaben Petra und ihre Kolleginnen die Zeit, die sie in der Kita waren, ein und konnten somit täglich überprüfen, ob sie Über- oder Minusstunden hatten. Der „Trick“ dabei war, dass jede Mitarbeiterin selbst dafür die Verantwortung übernahm, dass am Jahresende ihr Stundenkonto ausgeglichen war. Um für die Einsatzplanung angemessene Kriterien zu haben, hatten sie eine Nutzerfrequenzanalyse und eine Aufgabenkritik vorgenommen. Die Nutzerfrequenzanalyse erlaubt ihnen im 15 Minuten-Takt jeweils über den ganzen Tag nachzuvollziehen, wie viel Kinder anwesend waren. So konnten sie die Präsenz der Fachkräfte viel präziser am pädagogischen Bedarf ausrichten. Es war auch kein Problem die Öffnungszeit auf 6.30 vorzulegen, da bis um 7.30 nur 10 Kinder in der Einrichtung waren, vollbesetzt waren die Gruppen in der Regel erst um 9.30. Dadurch staffelten sie die Dienstzeiten wesentlich stärker als bisher und konnten so ohne zusätzlichen Personalaufwand die Öffnungszeiten deutlich spreizen. Die Verabredung darüber hinaus war, dass die Mitarbeiterinnen selber auf den Zusammenhang von Kinderzahl und Präsenz der Fachkräfte achteten. Waren aus irgendeinem Grund – und das kam häufiger vor - nachmittags deutlich weniger Kinder da als geplant, so entschieden die Mitarbeiterinnen selber, wer eher noch hause gehen konnte oder sich ins Büro zurückzog, um Planungen für den nächsten Tag vorzunehmen, einen Bericht zu schreiben oder ähnliches. Auch dies wurde in der täglichen Arbeitszeiterfassung festgehalten. Im Rahmen der Aufgabenkritik, das sei hier nur kurz erwähnt, wurde für jede Mitarbeiterin ein Aufgabenprofil erstellt, das festlegte, wie viel Zeit im direkten Kontakt mit den Kindern verbracht werden sollte, wie viel Zeit für Vorbereitung, für Teamsitzungen, für Fortbildung etc. zur Verfügung stand. Die Soll-Zahlen wurden in die EDV eingegeben und mit den IST-Zahlen abgeglichen.

Die Einführung des Konzeptes war – wie schon angedeutet - heftig umstritten; begeistert war am Anfang niemand. Alle fürchteten um ihre lieb gewordenen Routinen, z.B. immer zur gleichen Zeit zu kommen und zu gehen. Statt Wünsche nach verlängerten Öffnungszeiten damit abzuwehren, dass die Personalausstattung das prinzipiell nicht zulasse, allenfalls zum Schaden der Kinder möglich sei, sollte jetzt jeder Mitarbeiter selber, die Verantwortung für ein optimiertes Zeitmanagement übernehmen. Sie hatten sich richtig heftig gestritten, aber letztendlich hatte die Leiterin das Team davon überzeugen können, dass es einen Versuch wert war. In dem Maße, wie sie merkten,



dass sie mit dieser Art der Arbeitszeiterfassung ein sehr rationales Konzept hatten, um objektiv beurteilen zu können, was geht und was nicht geht, kippte die Stimmung. Ein Großteil der Mitarbeiterinnen lernte es schätzen souveräner mit der eigenen Zeit umgehen zu können, nahmen dann auch die Aufgabe von lieb gewordenen Routinen leichter in Kauf, manche konnten dem auch etwas abgewinnen, einfach mal eine Stunde eher abzuhaufen ... . Entscheidend aber war das Feedback der betroffenen Eltern als sie diesen die neuen Öffnungszeiten vorstellten.



### These 3

## Die Leiterin kennt den „roten Faden“ für die nächsten 2,3 Jahre. Sie geht Schritt für Schritt vor.

Die Leiterin kann die IST-Situation ihrer Einrichtung einschätzen. Sie weiß, was sie sich und ihren Mitarbeiter/innen zumuten kann, was bewältigt werden kann und mit welchen Anforderungen eher taktisch umzugehen ist. Sie sorgt damit für realistische Entwicklungen. Schritt für Schritt.

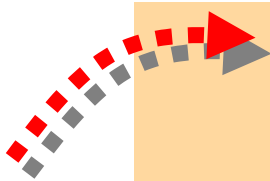
#### Erinnerung:

Anfang 2002 kam der PISA-Schock. Das Land der Dichter und Denker wurde innerhalb von Tagen zum Entwicklungsland. Alle Welt schaute auf einmal bewundernd z.B. nach Dänemark und Finnland. Die Politik versprach, es solle alles besser werden, traute sich aber – 6 Monate vor der Bundestagswahl – nicht an eine wirkliche Reform des deutschen Schulwesens ran, entdeckte aber schnell den Elementarbereich als ein innovatives Feld. PISA war auf einmal überall. In allen Bundesländern wurden – fast über Nacht - Bildungspläne für den Elementarbereich aus dem Boden gestampft. NRW und Bayern gingen hier voran und setzten im Herbst 2003 die Bildungsvereinbarungen in Kraft. Die Bildungsvereinbarungen bestätigten einerseits die im Elementarbereich vorherrschende Sichtweise der Bedeutung des kindlichen Spiels für dessen gelingende Entwicklung. Andererseits wurden aber – auf der Grundlage von neueren Erkenntnissen der Neurobiologie – die Anforderungen an die Förderung der Kinder deutlich erhöht: Qualifiziertere Angebote – auf einmal gab es Fortbildungen z.B. zu Themen wie „Naturwissenschaften in Kitas“ -, genauere Beobachtung und Dokumentation, Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Eltern und der Grundschule.

Alle waren irgendwie „angestochen“. Die Eltern hatten Angst, dass ihre Kinder schon in der Kita auf's Abstellgleis gerieten, weil sie nicht genug lernten, die Kolleginnen fühlten sich unter Druck, teilweise abgewertet, weil sie den Eindruck hatten, in den letzten 10 Jahren schlechte Arbeit gemacht zu haben. Die Politik versprach das Blaue vom Himmel, ohne dass man den Eindruck, die meisten Politikerinnen und Politiker wussten wirklich, wovon sie sprachen, wenn sie die bessere Förderung von Kindern in den Kitas in Aussicht stellten – noch dass sie wussten, wie bisher in Kitas gearbeitet wurde, noch dass sie wirklich beschreiben konnten, wie das in Zukunft geschehen solle. Einzig mit der Sprachförderung der Kinder, die nicht Deutsch als Muttersprache hatten, das leuchtete Allen ein. Am schlimmsten war eine spezielle Sorte Wissenschaftler und Berater, die selbsternannten Experten, die jetzt, wo sie Ruhm und Geld witterten, neun mal klug um die Ecke kamen, ihnen überkomplexe Lösungen und Konzepte anboten, ohne die Frage beantworten zu können, wann das denn eigentlich von wem gemacht werden sollte.

Auch Petra konnte sich dem Trubel und der Hysterie nicht entziehen. Sie war ganz überrascht, dass sie ihre Leiterin weiterhin ganz gelassen erlebte. Auf einer der ersten Teamsitzungen gab diese ein Statement ab, das Petra sehr beeindruckte. Die Leiterin sagte nämlich, dass sie – seit sie das neue Konzept umsetzten – schon grundsätzlich so arbeiten würden, wie das die Bildungsvereinbarungen fordern. Zumindest von der Tendenz. Auch würden die Bildungspläne von einem ganzheitlichen Entwicklungsbegriff ausgehen, wie er schon seit Jahren zu ihrem Selbstverständnis gehöre und auch in ihrer Konzeption stehe. Auch habe sie den Eindruck, dass das Team über die Konzeptionsumsetzung und die Auseinandersetzung um das Jahresarbeitsstundenkonzept ganz gut zusammengewachsen sei und an Stärke und Belastbarkeit gewonnen habe. Darauf könnten sie gut aufbauen. Es gäbe keinen Grund für Panik, Selbstmitleid oder Empörung. Dennoch gäbe es Einiges weiterzuentwickeln – ganz im Sinne der Bildungsvereinbarungen. Aber eins nach dem anderen: Sie schlage folgendes vor: Als erstes werden Elternabende durchgeführt, um den Eltern die Bildungsvereinbarungen, den dort zugrundegelegten ganzheitlichen Bildungsbegriff und den in ihrer Konzeption beschriebenen Ansatz zu erläutern. 2. Sie selber wollte Kontakt mit der Grundschule aufnehmen, um zu klären, ob es aus deren Sicht Veränderungen bzgl. der Kooperation gäbe und wie sie die Gespräche mit den 4-jährigen und ihren Eltern, um frühzeitig auf Probleme mit der deutschen Sprache reagieren zu können, gemeinsam angehen könnten. 3. Zwei Kolleginnen bekamen den Auftrag, sich kundig zu machen bzgl. Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren. Die Beobachtung der Kinder soll ja intensiviert werden. In 3 Monaten sollten die Kolleginnen Bericht erstatten. Auf dieser Grundlage wollten Sie dann ihre Instrumente „schärfen“ und weiterentwickeln. Dies sollte auf dem nächsten Konzepttag passieren. Sie würde dazu auch einen Experten einladen. 4. schwebte ihr vor, über das bestehende Niveau hinaus die Quantität und Qualität der Angebote weiterzuentwickeln. Das sei ihr aber auch nicht ganz klar und stünde frühestens im nächsten Jahr – also 2004 – an. Sie wolle sich selber und das Team nicht überfordern; sie könnten nicht mehrere große Baustellen gleichzeitig aufmachen. Es brauche alles seine Zeit. Schritt für Schritt. Und sie sei sehr froh, dass sie in den letzten Jahren ein belastbares Team geworden waren.

Petra hatte die Intervention der Leitung als sehr hilfreich empfunden. Sie hatte ihnen gespiegelt, dass sie gute Arbeit leisteten und auch vor den neuen Herausforderungen keine Angst haben brauchten. Und Sie hatte einen Plan gehabt, für die nächsten 2,3 Jahre. Das war beruhigend. Die Leiterin hatten den „roten Faden“ ihrer gemeinsamen Entwicklung erkannt und auch fest in der Hand.



#### These 4 Die Leiterin entwickelt ihre Kompetenzen und nutzt externe Unterstützung.

Die Leitung benötigt **Kompetenzen**, die bis heute in der Ausbildung nur unzureichend vermittelt werden. Diese eignet sie sich an – durch Fachbücher, fachlichen Austausch und Fortbildungen. Um ihre eigene Rolle, die Beziehungen zu Träger und Team, die Situation der Einrichtung besser zu verstehen holt sie sich **externe Unterstützung**, z.B. durch Coaching oder kollegiale Beratung.

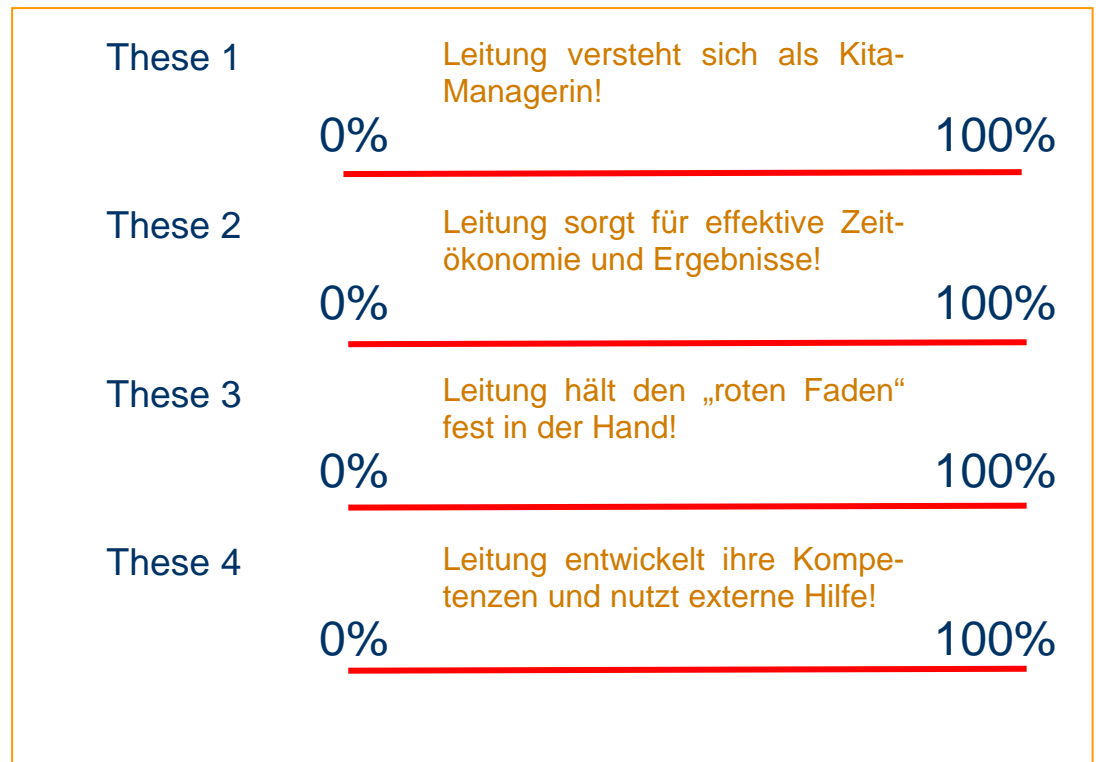
Erinnerung:

*Petra hatte sich manchmal gewundert, sowohl über die Gelassenheit ihrer Leiterin aber auch darüber, in wie kurzer Zeit, sie manchmal sehr verfahren scheinende Situation auflösen konnte, z.B. damals als das Team sie bei dem ersten Versuch, eine Konzeptdiskussion zu führen, hatte auflaufen lassen. Auf einer Fortbildung, die sie gemeinsam mit der Leiterin besucht hatte, waren sie darüber ins Gespräch gekommen und die Leiterin hatte ihr gesagt, dass sie das damals zusammen mit einer Supervisorin besprochen und geklärt habe. Sie mache das immer, wenn sie vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehe. Die Supervisorin hatte ihr damals auch geraten, sich vom Träger die Rückendeckung bei der Umsetzung der Konzeption zu holen, also die Kompetenz wirklich in die Vorgesetztenrolle zu gehen. Auch die Idee der externen Moderation war damals entstanden. Ohne die wäre es ja auch viel schwieriger gewesen; sie hatte dann die inhaltliche Seite und die Prozesse im Blick haben müssen. Das geht nur, wenn ein Team schon wirklich gut funktioniert. Damals habe sie die Supervision aus eigener Tasche bezahlt. Mittlerweile habe sie den Träger aber überzeugt, dass das gut angelegtes Geld sei. In anderen Bereichen des Non-Profit-Sektors, aber auch in vielen Unternehmen sind Supervision oder Coaching längst selbstverständlich.*

*Petra erfuhr auch sonst noch einiges. Ihre Leiterin hatte ein Ausbildung in Sozialmanagement gemacht und sich gezielt Instrumente – nicht nur aus dem Profit-Bereich – gesucht, die ihr die Arbeit erleichterten. Die Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, Methoden des Zeitmanagements und der Selbstorganisation, aber auch Moderations- und Sitzungsleitungstechniken hatten sie dort gelernt oder aus anderen Zusammenhängen übernommen. Auch das regelmäßige Lesen von Fachliteratur und der überregionale Austausch seien wichtige Quellen der Wissenserweiterung und Inspiration. Sie reservierte sich – in Absprache mit ihrer Familie – immer einen Abend in der Woche zum Selbststudium. Nein, als Arbeitsstunden schreibe sie die nicht auf, es sei denn sie arbeite ganz gezielt an einem Konzept für die Einrichtung.*

*Ach so, aber sie – Petra - solle nicht den Eindruck haben, dass sie nur arbeite. Vor einigen Jahren war sie mal nah an einem Burnout gewesen. Aber mit Hilfe ihrer Supervisorin hatte sie die ersten Anzeichen frühzeitig erkannt und erfolgreich gegengesteuert und hatte eine Auszeit von 6 Wochen genommen und eine Kur gemacht. Sie verabredete mit ihrem Mann einen festen Termin in der Woche – nur für sie beide. Das wurde dann ein Tanzkurs. Sie meldete sich in einem Fitnessstudio an und ging an drei Tagen in der Woche – zweimal direkt nach der Arbeit und einmal vor der Arbeit - sie fing am Do erst um 10.00 an - dorthin. Alle zwei Wochen hatte sie einen Abend zu ihrer freien Verfügung. Zusätzlich besuchte sie ein Seminar zu Zeitmanagement und Selbstorganisation. Sie bekam ein paar hilfreiche Ideen, zur Planung ihrer Arbeitstage, zur Vermeidung von Störungen, zum Setzen von Prioritäten und dazu, was für ein Lern- bzw. Arbeitstypus sie war.*

## Kurzer Selbstcheck zur eigenen Leitungssituation:



## Faktor 2: Ein Träger, der trägt! – Dazu 2 Thesen:

### These 5

## Der Träger überträgt das operative Geschäft der Leitung. Er kümmert sich um die Strategie.

Der Träger sorgt für **klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen**. Er ist zuständig für die Sicherung der Rahmenbedingungen (Finanzierung, Räume), die **strategische Ausrichtung** und die Zukunftssicherung seiner Kitas. Aus dem **operativen Geschäft** hält er sich raus und delegiert dies in vollem Umfang an die Leitung.

### Erinnerung:

*Viele Jahre hatte Petra den Träger eigentlich kaum wahrgenommen. Das war einerseits ganz in Ordnung, wenn sich niemand von außen groß einmischte in ihre Arbeit. Andererseits war es immer auch etwas kränkend, weil sie den Eindruck hatte, dass der Träger sich für ihre Arbeit auch nicht wirklich interessierte. Er hatte damals die Konzeptionsentwicklung an die neue Leiterin delegiert so wie er es auch bei alten Leiterin gemacht hatte. Und es waren zwei völlig unterschiedliche Prozesse in Gang gekommen. Bei der alten Leiterin genauer gesagt überhaupt keiner, bei der neuen Leiterin war es der Einstieg in einen zwar manchmal konflikträchtigen, aber vom Ergebnis her sehr produktiven Teamentwicklungsprozess gewesen. Auch hatte sie genau beobachtet, dass die neue Leiterin zunehmend die Kompetenzen für das gesamte operative Geschäft übernahm und später – bei der Leitbildentwicklung und 2007, als die große Krise nach der Umstellung Finanzierungsinstrumente kam, - hatte der Träger sich deutlich sichtbarer, um die strategischen Ziele, die übergreifenden und auch die Überlebensfragen gekümmert. Das schien ihr so ein gute Arbeitsteilung.*

*Die Leiterin hatte ihr ja – als sie vor längerer Zeit zusammen mit ihr auf eine Fortbildung gefahren war – etwas Einblick in diese Prozesse und ihr Vorgehen gegeben. Sie hatte sich - nach Beratung mit ihrer Supervisorin - als Erstes vom Träger den Auftrag geholt für die Konzeptionsentwicklung und deren Umsetzung. Das hatten die beiden Kolleginnen, die versucht hatten, die Verabredungen zu unterlaufen, dann ja auch schnell gemerkt, als sie versucht hatten, sich beim Träger hintenherum zu beschweren. Danach begann das mit den Mitarbeitergesprächen und dass die Leiterin an den Auswahlgesprächen bei Stellenneubesetzungen beteiligt wurde. Darüber hatten sie dann auch vorab im Team gesprochen, welche Anforderungen die neue Kollegin erfüllen sollte. Heute – so würde sie sagen – hatte die Leitung die 100% Verantwortung für das gesamte operative Geschäft, also alles was in der Einrichtung passierte – bis hin zum betriebswirtschaftlichen Ergebnis, dass seit der neuen Finanzierungsinstrumente - 2007 – direkt abhängig war von der Anzahl der belegten Plätze und der Summe der gebuchten Stunden durch die Eltern. Jede Kita war wie ein kleiner Profit-Center.*

*Die Entwicklung, die dazu führte, sei kurz skizziert, zumal hieran auch deutlich wird, dass der Träger hier seiner strategischen Verantwortung nachgekommen ist: Es war das Kindergartenjahr 2007/2008 und es begann mit einem ziemlichen Hammer. Das Land hatte nach langen Beratungen und Auseinandersetzungen mit den Verbänden ein neues Finanzierungsinstrument durchgesetzt. Gleichzeitig wurde der Rechtsanspruch auf die 2-jährigen Kinder und auf sechs Stunden täglich ausgeweitet, das letzte Kindergartenjahr wurde beitragsfrei gestellt. Die Eltern bekamen den*



Rechtsanspruch als Gutschein, den sie – Monat für Monat - in der Kita ihrer Wahl einlösen konnten. Für jede Betreuungsstunde pro Kind gab es ein einheitliches Entgelt von 4,50 Euro. Betreuungsbedarfe über den Rechtsanspruch hinaus kauften die Eltern direkt in den Einrichtungen. Es war auch kein Zeitkorridor mehr festgelegt, in dem der Rechtsanspruch eingelöst werden musste. Das Land ging in Verbindung auch mit dem Rückgang der Kinderzahlen von einem nicht unbeträchtlichen Einsparvolumen aus. Dies sollte – so es sich realisieren ließ – ab 2009 zur Verkleinerung der Gruppen auf 15 Kinder genutzt werden.

Eine erste betriebswirtschaftliche Hochrechnung des Trägers und eine Abfrage bei den Eltern nach ihren Betreuungsbedarfen ergaben eine deutliche Spreizung der nachgefragten Öffnungszeiten. Die Krankenschwester, deren Frühschicht um 6.00 begann, musste ihr Kind um 5.30 bringen. Eltern, die im Einzelhandel tätig waren, konnten an den Tagen, an denen sie Spätschicht hatten, ihre Kinder erst nach 20.00 abholen. Einige der teilzeitarbeitenden Mütter wollten ihre Gutscheine auf 3 oder 4 Tage bündeln, etliche Eltern hatten Bedarfe an Sams- und Sonntagen usw. Wenn die Einrichtungen ihre Öffnungszeiten unverändert ließen und die Eltern, deren Betreuungsbedarfe nicht bedient werden konnten, sich anderswohin orientierten, waren alle 5 Kitas mächtig in den roten Zahlen.

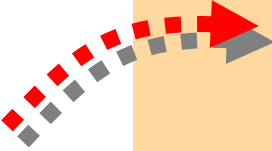
Alle Träger standen in ähnlicher Weise unter Druck. Die Eltern nutzen ihre neue Marktmacht. Es gab mittlerweile auch einige gewerbliche Anbieter, die sich offensichtlich leichter taten, die neue Nachfrage zu bedienen. Auch in Roswithas Einrichtung war die Verunsicherung groß. Die Angst um den eigenen Arbeitsplatz lähmte einige; andere waren empört, ob der Zumutungen durch die nachfragenden Kunden – hatte doch ein alleinerziehender Vater, der regelmäßig Nachtschicht hatte, sogar nach Übernachtbetreuung gefragt. Aber in all dem Chaos gab es auch das Gefühl von Zusammenhalt, das Wissen darum, dass man bisher gute Arbeit geleistet hatte, und die Zuversicht, dass es schon eine Lösung geben werde.

Ich will versuchen in einigen Punkten anzudeuten, wie diese aussehen könnte:

- Auf der Basis des Jahresarbeitsstundenkonzeptes gab es erst einmal kurzfristig kein Problem mit einer Unterauslastung; bis sich Nachfrage und Angebot wieder neu ausbalanciert hatten, wurden Minusstunden gefahren, die zu einem späteren Zeitpunkt dann nachgearbeitet werden konnten, so es denn dann eine größere Nachfrage gab.
- Mit allen Eltern wurden kurzfristig Einzelgespräche geführt, um die Bedarfe tages- und stundengenau zu ermitteln und gleichzeitig auch nach Alternativlösungen zu suchen. Alternativlösungen – z.B. durch Tagespflege oder Babysitterdienste – waren immer dann angesagt, wenn es um einzelne Kinder ging, für die besondere Zeiten (z.B. Übernacht, morgens vor Sechs) Betreuungsmöglichkeiten nachgefragt wurden.
- Eine erste Übersicht lag nach 2 Wochen vor und ergab deutlich veränderte Bedarfe nach Öffnungszeiten, vor allem in den frühen Abend hinein und an den Samstagen. Bedarfe morgens vor 7.00 und an Sonntagen betrafen nur einzelne Kinder. Dafür kam der größere Teil der Kinder Montag bis Mittwochs, Donnerstag- und Freitagnachmittag würden nur 15 bis 20 Kinder anwesend sein.
- Ein erster, auf die Schnelle erstellter Dienstplan ergab, dass sie ca. 85% der gewünschten Zeiten ohne Probleme für die einzelnen Kolleginnen abdecken konnten. Schwierigkeiten gab es – da ein Teil der Kolleginnen selber Familie hatte – in den Randbereichen des Tages. Ein Teil davon war noch positiv – teils in Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen des Trägers - zu klären.

- Die letzten 5% waren ein Problem. Sie entwickelten die Idee einer flexiblen Einsatzgruppe von Studierenden, Erzieherinnen im Erziehungsurlaub und Arbeitslosen, auf die sie kurzfristig und für die Betreuung einzelner Kinder außerhalb oder in den Randbereichen der Öffnungszeiten zurückgreifen konnten. Es würde ungefähr 3 Monate dauern – incl. Schulung – einen solchen Pool aufzubauen.
- Ein erste betriebswirtschaftliche Hochrechnung ergab unter diesen Bedingungen eine Unterdeckung von ungefähr 6 bis 8% der Gesamtkosten. Das war in der Tat ein Problem. Der Träger hatte in den Vorjahren Rücklagen gebildet; diese erlaubten eine Durststrecke von 1 oder maximal 2 Jahren zu überstehen.
- Träger und Mitarbeitervertretung hatten schon bei der Einführung des Jahresarbeitszeitkonzepts heftig gerungen und sich letztendlich geeinigt. Schon länger stand die Frage des Ausstiegs aus dem wenig flexiblen BAT im Raume. Unter den neuen ökonomischen Rahmenbedingungen stellte sich das Problem verschärft. Im Laufe von drei Monaten wurde ein neues Vergütungssystem, das zum Jahreswechsel in Kraft treten sollte, entwickelt. Es wurde auf die Alters- und Sozialzuschläge des BAT verzichtet und ein übersichtliches Vergütungssystem für die verschiedenen Funktionen entwickelt. In der Regel verdiente eine jüngere Kraft jetzt mehr, eine Ältere weniger als im BAT. 10% des Gehalts sollten als ergebnisabhängige Leistung am Ende des Jahres gezahlt werden, wenn klar war, dass der Träger insgesamt schwarze Zahlen schrieb.

Vor allem Letzteres war für die Mitarbeiter/innen eine hohe Hürde, die sie dann aber doch nahmen, weil sie einerseits Angst hatte, dass ihr Träger insolvent werden könnte. Andererseits hatten sie 8 Wochen nach der Umstellung, die Auslastung schon deutlich verbessert. Sie wurden gut nachgefragt und viele Eltern kauften zusätzliche Zeiten – also über den Rechtsanspruch hinaus - aufgrund der hohen Qualität der pädagogischen Angebote. Auch das mit dem Pool war gut angelaufen und es sah alles danach aus, dass sie genug Geld verdienen.



## These 6 Der Träger sorgt für eine Wertegrundlage, für ein Leitbild der Arbeit

Es macht einen Unterschied, ob man bei einem kirchlichen Träger, einer städtischen Einrichtung, bei der AWO oder in einer Elterninitiative arbeitet. Ein **Leitbild, Leitsätze** geben Orientierung und sind die Voraussetzung für ein erkennbares und von anderen sich unterscheidendes Profil.

### Erinnerung:

2005 hatten die Leiterinnen der 5 Einrichtungen den Träger von der Notwendigkeit einer gemeinsamen Leitbildentwicklung überzeugen können. Das war eigentlich – soweit Petra sich erinnern konnte - das erste Mal, dass die Leiterinnenrunde für ihre Wahrnehmung initiativ geworden war. Notwendig erschien dieser Leitbildprozess, weil in den unterschiedlichen Prozessen der Umsetzung der Bildungsvereinbarungen in den 5 Einrichtungen, das Trennende immer mehr in den Vordergrund trat und das Gemeinsame verloren zu gehen drohte; einige meinten, dass es das Gemeinsame eigentlich bisher gar nicht gegeben hatte. In diesem Leitbildentwicklungsprozess – an dem ein hauptamtlicher und ein ehrenamtlicher Vertreter des Trägers teilnahmen, in

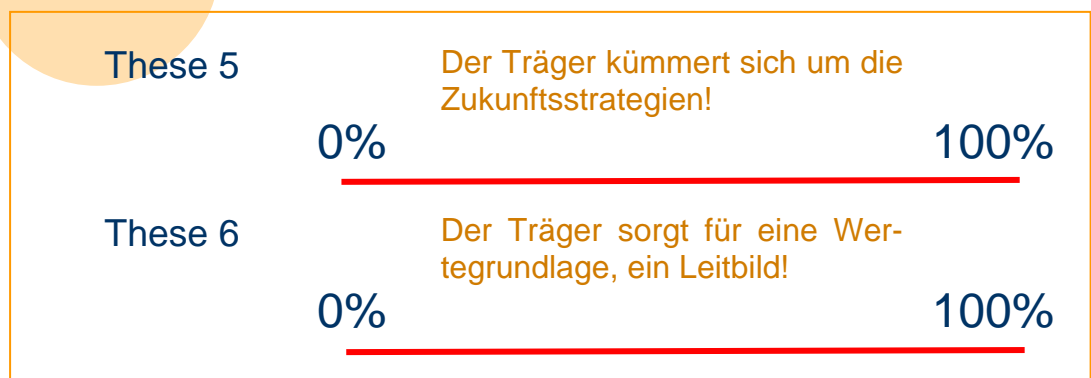
den die Teams an miteingebunden wurden und der extern begleitet wurde - verständigten sie sich über ihre individuellen und gemeinsamen Wertegrundlagen und auch darüber, wo es Ihnen schon gelungen war, diese praktisch werden zu lassen und wo noch nicht.

Sie hatten schon während der Leitbildentwicklung festgestellt, dass immer da, wo individuelle Werte gemeinsame und geteilte Werte wurden oder aus den gemeinsamen Werten gemeinsame Ziele abgeleitet wurden, die Beteiligten eine Kraft entwickeln und Energien freisetzen konnten, die ihnen sonst nicht in dem Maße zur Verfügung standen. Vieles ging dann einfach leichter; Probleme waren auf einmal eher Herausforderungen und keine Hindernisse; belohnt wurden sie immer wieder durch intensive Gefühle von Stolz und Zufriedenheit.

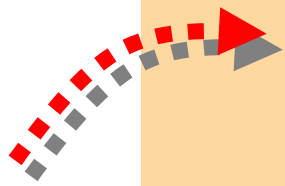
Petra war dies vor allem aufgefallen an Ziel der Integration, das Ihr persönlich viel bedeutete, nicht zuletzt weil sie einen Bruder mit Downsyndrom hatte. Hinter diesem Ziel stehen Werte wie Chancengleichheit, Recht auf Teilhabe, Umgang mit Unterschieden usw. Diese Werte entsprachen zutiefst ihren inneren Überzeugungen, dass jeder Mensch gleichermaßen wertvoll ist und zwar unabhängig von seiner Herkunft, seinen Fertigkeiten und Kompetenzen; dass jeder Mensch das gleiche Recht auf Teilhabe am sozialen Leben hat. Dass konkretisierten sie in der Leitbildentwicklung und setzen dies konsequent in der täglichen Arbeit um: Egal, ob es um die Teilnahme des mehrfach schwerstbehinderten Mark an der Abschlussfahrt der Schulkinder, ging; die Teilnahme der Kinder, deren Eltern die zusätzlichen 15.- EURO im Monat nicht aufbringen konnten, an den Angeboten der Musikschule, die zweimal in der Woche in der Kita stattfanden; oder die Sprachkurse für die Eltern und Kinder, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Mittlerweile hatte ja das Land dazu ein Förderprogramm aufgelegt, aber sie hatten schon vorher damit angefangen. Das Geld dafür hatten sie aus den Erlösen des jährlichen Weihnachtsbasars genommen, einen Teil über die Eltern ehrenamtlich organisiert.

Ein weiteres Ergebnis der gemeinsamen Leitbildentwicklung, die hier nicht im Einzelnen beschrieben werden soll, war – immer noch unter dem Stichwort Integration – die noch stärkere Ausrichtung ihrer Arbeit an den Bedarfen der Familien. Sie wollten Familien hilfreich sein, ihren Alltag einfacher zu bewältigen und am sozialen Leben teilzunehmen. Das wurde ihr Leitziel. Dazu gleich mehr. Nicht unwichtig an dieser Stelle: Das Leitbild wurde professionell getextet und gestaltet. Auch dazu gab es viele positive Rückmeldungen. Petra war stolz, wenn sie das Faltblatt an Eltern oder auch Kolleginnen anderer Einrichtungen weitergab.

## Kurzer Selbstcheck zur eigenen Trägersituation:



### Faktor 3: Ein Team, das zusammen wächst! – Dazu 3 Thesen.



## These 7 Teams erledigen komplexe Aufgaben arbeitsteilig und entwickeln eine hohe Feedbackkultur.

Die Tatsache, dass man in einer Einrichtung zusammenarbeitet, begründet noch kein Team. **Teamarbeit** heißt die Dinge zusammen tun, **komplexe Aufgaben arbeitsteilig tun, Spezialisierungen vorantreiben**. Ein Team braucht eine ausgeprägte **Feedbackkultur**.

### Prognose:

*Anfang 2002 kam der PISA-Schock. Das Land der Dichter und Denker wurde innerhalb von Tagen zum Entwicklungsland ... . Das wissen wir schon! Auch dass die Leiterin die Gelassenheit behielt und einen guten vier Punkteplan hatte.*

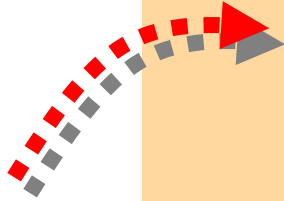
*Mittlerweile hatten Sie verbesserte Beobachtungsverfahren eingeführt. Petra und eine Kollegin hatten ja damals den Auftrag bekommen, sich marktkundig zu machen. Sie hatten dann intern - auf einer ganztägigen Teamsitzung - die Ergebnisse ihrer Recherche vorgestellt. In den Monaten danach wurden verschiedene Instrumente ausprobiert. An dieser Stelle waren dann auch die Leiterinnen der andern 4 Einrichtungen mit eingestiegen und sie hatten zum ersten Mal in der Geschichte des Trägers einen übergreifenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess organisiert, der von unten, also aus den Einrichtungen entstanden war und nicht - wie bei der Einführung des Jahresarbeitsstundenkonzepts - von oben, durch den Träger bzw. angestoßen durch ein Pilotprojekt ihrer Einrichtung. Bei der Einführung der neuen Beobachtungsinstrumente hatten sich dann auch einige einrichtungsübergreifende Spezialisierungen ergeben, z.B. beim Einsatz von Sprachstandsfeststellungen und Sprachförderprogrammen. Einige Kolleginnen kamen so einrichtungsübergreifend zum Einsatz: Petra kam so auch in intensiveren Kontakt mit den Integrationskräften der anderen Einrichtungen: Auch hier ergaben sich Spezialisierungen hinsichtlich bestimmter Behinderungsbilder. Es dauerte 2 bis 3 Jahre bis sie sich für einen Set von Beobachtungsinstrumenten. Petra selber war sehr angetan von einem Teil der Leuvenener Engagiertheitsskala für Kinder (LES-K) und dem Konzept der 7 Intelligenzen von Gardener.*

*Es war deutlich bemerkbar, wie die Kompetenz der Beobachtung und des Verstehens der Entwicklung der einzelnen Kinder zunahm. Wichtig hierfür waren sicher die neu eingeführten Instrumente, entscheidend aber war nach Petras Meinung die in den letzten Jahren gewachsene Feedbackkultur – gewachsen in den Auseinandersetzungen über die Umsetzung des Konzept, im Ringen um das Jahresarbeitsstundenkonzept und der intensive Arbeit am Leitbild. Das hatte letztendlich dazu geführt, dass die Offenheit unter ihnen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen gewachsen war. Zwei wichtige Werte in der Zusammenarbeit von Teams. Die Umsetzung der Bildungsvereinbarungen brachte dann in puncto Offenheit noch einmal eine neue Qualität. Sie gaben sich viel selbstverständlicher Feedback zu den Angeboten, die sie machten, und vor allem dazu, wie sie mit den Kindern umgingen. Dies ging oft wie selbstverständlich zwischen Tür und Angel. Soweit dies nicht im Tagesgeschehen untergebracht werden konnte, machten sie das auf der monatlichen Teamsitzung, die sie dafür reserviert hatten. Eigentlich ging es an dieser Stelle auch wieder um das Thema Integration und Teilhabe, darum dass jede zum Team gehörte, unverzichtbarer Bestandteil ihrer gemeinsamen Arbeit war, wertgeschätzt wurde, dass jede – genau wie, die ihnen anvertrauten Kinder – das Recht hatte Fehler zu machen und sich zu*



entwickeln. Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass in den ersten Jahren dieses Entwicklungsprozesses einige Kolleginnen – teils nach heftigen, teils ohne Auseinandersetzungen – gegangen waren. Seit 2 Jahren arbeitete das Team jetzt in der gleichen Besetzung; die Ausfälle durch Krankheit waren äußerst gering.

Auch bei einzelnen inhaltlichen Angeboten, über die weiter unten noch ausführlicher berichtet wird, ergaben sich Arbeitsteilungen und Spezialisierungen: Gabys Forschungslabor z.B. öffnete an jedem Wochentagnachmittag für die Schulkinder in einer anderen Kita. Es machte Spaß, komplexe Aufgaben arbeitsteilig anzugehen, Hand in Hand zu arbeiten und sich aufeinander verlassen zu können.



## These 8 Verantwortungsübernahme und Selbstbeauftragung sichern hohe Qualität in der Arbeit.

Man kann nicht alles bis ins letzte Detail regeln. Dann landet man im Bürokratismus. Der Vollzug von Vorgaben wird zum Selbstzweck und löst sich ab von fachlicher Qualität und deren Weiterentwicklung. Jede/r muss nach seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten bereit sein zur **Verantwortungsübernahme**, zur **Selbstbeauftragung** im Interesse der gemeinsamen Sache: Kinder in ihrem Wachstum zu begleiten und zu fördern, Eltern zu unterstützen und zufrieden zu stellen ...

### Erinnerung:

Wenn Petra an die letzten 15 Jahre, vor allem die Zeit ab 1999 – als die neue Leiterin kam – zurückdenkt. Dann waren es mit Blick auf das Team vor allem folgende Faktoren, die sie nach vorne gebracht haben. Über die Bereitschaft zur Offenheit und die daraus entstandene Feedbackkultur ist gerade berichtet worden. Das gezielte Weiterentwickeln von Stärken wird in der letzten These vorgestellt. Beides braucht als Grundlage Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und zur Selbstbeauftragung.

Was ist damit gemeint? Wie im Zeitraffer konnte man die Entstehung dieser beiden Haltungen beobachten in der Zeit des oben beschriebenen, erzwungenen Umbau der Finanzierung und des Vergütungssystems, das sie einige Monate ziemlich unter Druck gesetzt hatte. Der direkte Zusammenhang zwischen ihrer Leistung, der Auslastung und dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis war entscheidend gewesen: Gute Arbeit führte zu besserer Auslastung. Ihnen war das klar geworden, als immer mehr Eltern für Ihre Kinder zusätzliche Stunden buchten, weil entweder die Kinder oder die Eltern oder beide von bestimmten Angeboten so begeistert waren. Gabys Forscherlabor, das wöchentlich durch die Einrichtungen tourte, Monis Englisch-Chor am Freitagmorgen, Ingrids Waldausflüge am Montag, um nur drei Beispiele zu nennen, waren attraktiv und begehrt. Das war gut für die Kinder, das Selbstbewusstsein und auch die Kasse. Sie waren jetzt bereit, für ihr Handeln umfassend – die fachliche und betriebswirtschaftliche Seite – Verantwortung zu übernehmen. Also das Betriebswirtschaftliche und das Fachliche konnten durchaus Hand-in-Hand gehen, auch wenn es gewöhnungsbedürftig war, den Eltern auch in der Rolle des Geschäftspartners; Verkäuferin einer Dienstleistung entgegen zu treten.

Dieser betriebswirtschaftliche Impuls beschleunigte auch noch einmal die weitere fachliche Entwicklungen, vor allem die Vernetzung:

- Sie nahmen Kontakt mit dem nahegelegenen Altenwohnheim auf und gewannen einige fitte „Alte“, die an bestimmten Tagen in die Kita kamen und die An-



gebote ergänzten. Die Vorlesestunde mit Oma Specht war ein ziemlicher Hit, auch die Insektenbestimmung mit Opa Wurm, einem pensionierten Biologielehrer.

- Die Erziehungsberatungsstelle richtete eine wöchentliche Sprechstunde in der Kita ein, die von vielen Eltern genutzt wurde.
- Sie hatten Kontakt mit dem Babysitterdienst des Kinderschutzbundes aufgenommen; etliche Eltern waren froh, so im Bedarfsfall auf ein seriöses Angebot zurückgreifen zu können.
- Mit dem Rewemarkt von gegenüber konnten Sie vereinbaren, dass Eltern morgens einen Einkaufszettel in der Einrichtung abgeben konnten; ein Mitarbeiter des Rewemarktes holte diese dann ab. Wenn die Eltern ihre Kinder abholten, standen die Sachen dann zur Mitnahme bereit. Ähnliches hatten Sie mit einem Wäsche – und Bügelservice verabredet. Die Kita bekam von diesen neuen Partnern entweder regelmäßig eine größere Spende oder eine Umsatzbeteiligung. Ach so: Einmal in der Woche kam der Friseur in die Einrichtung. Diese neuen Angebote passten besonders gut zu dem Leitbild, dass sie vor einigen Jahren entwickelt hatten – nämlich Familien bei der Bewältigung ihres Alltags hilfreich zu sein



## These 9

# Kompetenzentwicklung geht über die Stärken der Mitarbeiter/innen.

Auch Teams und jedes einzelne Teammitglied muss dazu lernen, sich weiterentwickeln. Dies geschieht abgestimmt und bezogen auf aktuelle als auch zukünftige Anforderungen an die Arbeit. Dazu braucht jede Kita ein **Kompetenzentwicklungskonzept**, das sich an diesen Anforderungen und den Stärken der Mitarbeiter/innen orientiert.

### Prognose:

Anfang 2002 kam der PISA-Schock. Das Land der Dichter und Denker wurde innerhalb von Tagen zum Entwicklungsland ... . Das wissen wir schon! Auch dass die Leiterin die Gelassenheit behielt und einen guten vier Punkteplan hatte. Besonders aufregend und intensiv war der Punkt 4 der Vorgehensplans der Leiterin, der ja - wenn ich sie erinnern darf - vorschwebte, über das bestehende Niveau hinaus die Quantität und Qualität der Angebote weiterzuentwickeln.

Und das taten Sie dann auch. „Irgendwie“ hatte Petra den Eindruck, als wenn die Bildungsvereinbarungen gerade recht gekommen waren. Die Stimmung war gut, die Beziehungen waren belastbar, jede fühlte sich wertgeschätzt und am richtigen Platze. Sie starteten so richtig durch und nutzten einen Konzepttag im Oktober, zu dem Sie einen Berater einluden, der viel Erfahrung mit Kitas und Fragen der Teamentwicklung hatte. Mit diesem zusammen entwickelten Sie ein Konzept, das Fragen der Bildungsplanung und Angebotsentwicklung an die Stärken und Interessen der Mitarbeiter/innen rückkoppelte. Sie erfassten im Rahmen einer Talentbörse, die Stärken der Mitarbeiter/innen und machten diese zur Grundlage zukünftiger Spezialisierungen. Jede Mitarbeiterin sollte so im Laufe der nächsten Jahre Spezialistin für 2 oder 3 Themenfelder werden, z.B. für Kleintiere und Insekten, für Bewegung und Rhythmik, für Theaterspiel, den Kita-Chor, Gemüseanbau, für Türkisch, als Vorleserin, im Rahmen Waldgruppe usw. Daraus ergab sich fast zwangsläufig eine Entwicklung zu gruppenübergreifenden Angeboten und gruppenübergreifender Zusammenarbeit, worüber sie schon öfter gesprochen und nachgedacht hatten, ohne dafür einen richtigen „Anpack“ gefunden zu haben. Durch die Woche zog sich bald ein Netz von mehr oder weniger regelmäßigen und natürlich freiwilligen Angeboten, die von den Kindern gut

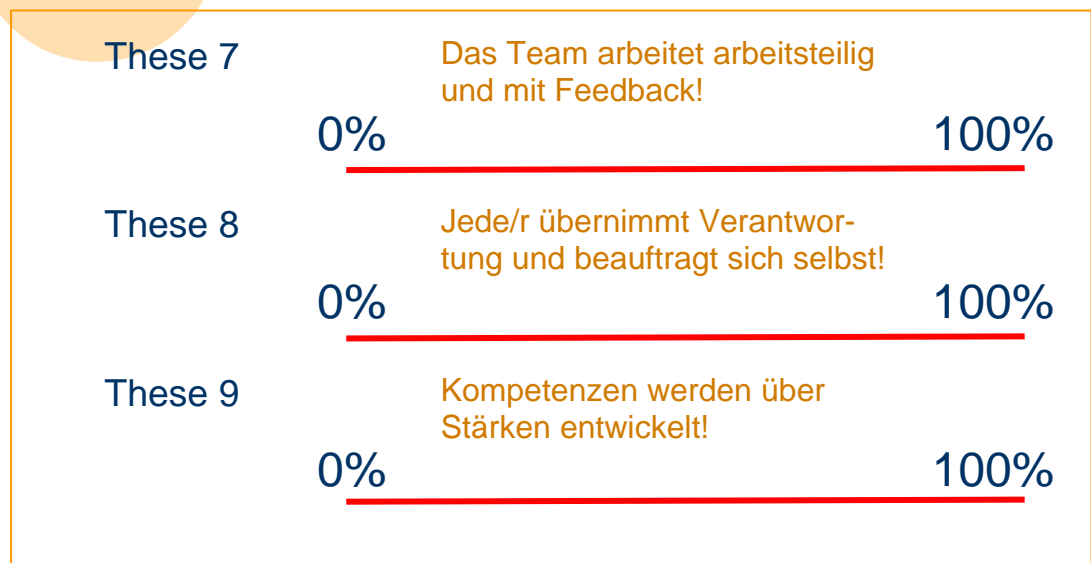
angenommen wurden. Gleichzeitig kriegten sie viel genauer mit, welche Kinder ausgegrenzt wurden oder sich selber sehr zurücknahmen, aus welchen Gründen auch immer überfordert waren usw. Auf diese konnten sie viel gezielter eingehen. Die Rückmeldungen der Eltern fielen sehr motivierend aus. Die hatten das Gefühl, ihre Kinder würden viel besser gefördert, und akzeptierten auch, dass dies immer in spielerischer und altersangemessener Form geschah. Dies war nämlich dem Team ein wichtiges Anliegen gewesen: Keine Vorverlagerung schulischer Lernformen in die Kita.

Diese Erfolgsgeschichte wurde dann auch Ausgangspunkt dafür, die Zusammenarbeit mit den Eltern zu intensivieren, in dem sie regelmäßige Elternsprechtage – einmal im Halbjahr – einführten.

Das Anknüpfen an den Stärken der Mitarbeiterinnen machten sie im Folgejahr grundsätzlich zum Aufhänger sowohl der Weiterentwicklung der inhaltlichen Arbeit mit den Kindern, der kita- übergreifenden Zusammenarbeit, der regelmäßigen Mitarbeitergespräche und auch des einrichtungsbezogenen Kompetenzentwicklungsplan, den sie jährlich aufstellten und mit dem sie planten, wer, wann und wo welche Kompetenzen weiterentwickeln bzw. neu erwerben sollte. Das stärkenorientierte Teamentwicklungs-konzept, das die Leiterin mit dem Berater zusammen entwickelt hatten, konnte man vorzeigen. Und das taten sie auch. Die Leiterin hatte in den letzten Jahren hierzu immer wieder Trainings in anderen Einrichtungen durchgeführt, was auch ihrem Budget zugute kam.

Und dann kam noch die beste Nachricht überhaupt: Ab dem Kindergartenjahr 2010/2011 wurden die Gruppengrößen auf 15 Kinder reduziert: damit erhöhte sich das Leistungsentgelt pro Betreuungsstunde auf 6,10 Euro.

## Kurzer Selbstcheck zur eigenen Teamsituation:



### Ausblick:

Kita bieten **Lösungen für Familien** und erschließen **neue Finanzierungsquellen**.

Lösungen bedeutet, Familien hilfreich dabei sein, ihren Alltag, ihr Leben besser organisiert zu kriegen. Dabei geht es natürlich nicht nur um Öffnungszeiten, die zu Arbeitszeiten passen, um Service für Eltern – wie z.B. Bring-und-Holddienste, Friseur in der Einrichtung. Aber was spricht dagegen, wenn Entlastung der Eltern von hauswirtschaftlichen oder anderen Pflichten mehr Zeit für das Wesentliche schafft, weil Eltern dann etwas mehr Zeit haben, weniger gestresst, zufriedener sind. Die Begleitung und Förderung der Entwicklung der Kinder, die die Eltern Ihnen anvertrauen, ist ihre gemeinsame Aufgabe. Und wenn Sie mit neuen Angeboten, erweiterten Service zusätzliches Geld verdienen, dann ist das vollkommen okay. Dabei – bei beidem – und in der jeweiligen Rolle, die Sie innehaben, wünsche ich ihnen viel Erfolg.

Wir haben nun Zeit zu Diskussion und zum Austausch.

Hier noch einmal alle Faktoren als Selbstcheck im Überblick:

These 1	Leitung versteht sich als Kita-Managerin!	0%	100%
These 2	Leitung sorgt für effektive Zeitökonomie und Ergebnisse!	0%	100%
These 3	Leitung hält den „roten Faden“ fest in der Hand!	0%	100%
These 4	Leitung entwickelt ihre Kompetenzen und nutzt externe Hilfe!	0%	100%
These 5	Der Träger kümmert sich um die Zukunftsstrategien!	0%	100%
These 6	Der Träger sorgt für eine Wertegrundlage, ein Leitbild!	0%	100%
These 7	Das Team arbeitet arbeitsteilig und mit Feedback!	0%	100%
These 8	Jede/r übernimmt Verantwortung und beauftragt sich selbst!	0%	100%
These 9	Kompetenzen werden über Stärken entwickelt!	0%	100%