

Michael Schrader

Leitungskompetenzen und Ressourcenorientierung in Zeiten des Wandels

Vortrag bei der
didacta 2005 in Stuttgart

didacta – KIGA-Seminare
0. 03. 2005
Tagungsraum IA, 12.00 Uhr

pragma





Michael Schrader
Diplom-Pädagoge
pragma GmbH Bochum

Ich begrüße Sie zum Vortrag:

Leitungskompetenzen und Ressourcenorientierung in Zeiten des Wandels

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

oder direkt per Mail:

office@pragma-bo.de

Ich werde Ihnen in meinem Vortrag 12 Thesen anbieten, die ich jeweils aus der Perspektive einer Leiterin einer Einrichtung mit beispielhaften Erfahrungen unterlege. Der Zeitraum, den ich beschreibe umfasst 15 Jahre - von 1996 bis 2011, enthält also Rückblick und Ausblick. Leiterin 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 5. und 12. These biete ich Ihnen einen kurzen Selbstcheck an; dabei können Sie anhand der Thesen und einer Skala Ihre persönliche Situation als Leiterin und die Ihrer Einrichtung 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 Leiterinnen heute:

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

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

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.

Meine Erfahrung mit Leiterinnen heute:

Der Punkt ist, dass guter Wille und Einsatz allein nicht ausreichen, um den Wandel zu stemmen. Nötig ist das planvolle, zielgerichtete Nutzen aller möglichen, aller vorhandenen Ressourcen. Das sind:

1. Sie selbst als Leitung und
2. die Ressourcen, die Sie als Leiterin mobilisieren können.

Damit ist allerdings dreierlei nicht gemeint:

Wenn Sie Ihren „Job“ im Sinne der folgenden 12 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 oft unkalkulierbaren und vorübergehend großen Aufgabenzuwächsen einhergehen,
3. noch werden Sie alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden stellen können, da Veränderungen immer auch lieb gewordenen Routinen und sehr konkrete Interessen tangieren; denken Sie z.B. An Veränderung von Öffnungszeiten.

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 I – 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 zwei „weiche Faktoren“:

1. **Auf die Leitung kommt es an!**
2. **Ressourcen erkennen und mobilisieren!**

Dazu einmal 5 und einmal 7 Thesen.

I. Auf die Leitung kommt es an

These 1 Wer leitet, exponiert sich ...

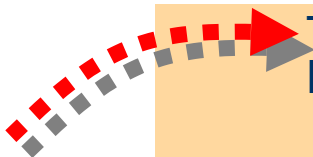
..., muss Vorbild sein, zieht Kritik auf sich, ist für die unangenehmen Entscheidungen zuständig – Leiten ist auch ein einsamer Job. Dem steht eine oft falsch verstandene Teamorientierung in Kitas entgegen.

Erinnerung:

Roswitha R. kann sich noch gut erinnern an das Jahr 1996, als Sie die Leitung der Einrichtung übernahm. Sie hatte 7 Jahre Berufserfahrung als Gruppenleitung bei einem kommunalen Träger hinter sich, eine Zusatzausbildung in Sozialmanagement gemacht und gezielt nach einer Leitungsstelle gesucht. Ihre Vorgängerin war länger krank gewesen und dann mit ihrer Familie – bedingt durch berufliche Veränderung des Mannes – verzogen. Sie hatte ein Team hinterlassen, in dem jede/r bzw.

die Gruppen weitgehend für sich und nach ihren eigenen Vorstellungen arbeiteten. Es gab keine Konzeption, auf den Teamsitzungen wurden ausschließlich organisatorische Dinge besprochen, der Träger war froh, dass die Arbeit weitgehend störungsfrei lief.

Im Rahmen der Umsetzung des Rechtsanspruchs hatte die Stadt dem Träger angeboten, die Einrichtung von 3 auf 5 Gruppen zu erweitern, einen Anbau zu finanzieren und in Zukunft integrativ zu arbeiten. Voraussetzung: Vorlage eines Konzeptes. Roswitha war von dieser Perspektive begeistert, war doch Integration eine ihrer wesentlichen Grundüberzeugungen. Der Träger delegierte die Konzepterstellung an sie. Mit Blick auf das Team gab es dann allerdings die erste Ernüchterung. Roswitha 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 Roswitha inhaltlich ein Stück weiter gekommen war. Sie konnte sich ausrechnen, dass auf diesem Wege das Konzept erst in 3 Jahren fertig würde, wenn überhaupt. Sie unternahm noch einen zweiten Versuch, ihre Kolleginnen nach den ihnen wichtigen inhaltlichen Vorstellungen zu fragen, 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 Sie ärgerte sich, war auch ein wenig enttäuscht und zog das mit dem Konzept alleine durch – auch wenn Sie sich ziemlich einsam dabei fühlte. Das Ganze klappte dann auch, das Jugendamt und der zuständige Ausschuss stimmten zu. Roswitha hatte sich das erste Mal exponiert, sich nicht von ihrem Team bremsen lassen. Bis zu den ersten dickeren Personalkonflikten, einer Abmahnung und einer Kündigung in der Probezeit sollte es noch 2 Jahre dauern.



These 2

Leiten ist eine Kunst ...

... die gelernt sein will und die nur in seltenen Ausnahmen „angeboren“ ist. Dafür braucht Leitung Unterstützung, z.B. durch gezielte Fortbildung, durch Supervision oder Coaching. Dies ist in vielen Feldern sozialer Dienstleistungen, aber auch des Profit-Bereich selbstverständlich – in den meisten Kitas nicht.

Erinnerung:

Auch wenn Roswitha zufrieden damit war, dass ihr Konzept die Zustimmung des Trägers und auch des Jugendamts fand, war Sie nicht zufrieden damit, wie das Konzept zustande gekommen war. Sie fühlte sich allein gelassen. Bei Lichte betrachtet, hatte ihr Träger es sich ziemlich einfach gemacht. Er hatte ihr freie Hand gelassen einerseits; andererseits weder großes Interesse gezeigt, noch Unterstützung angeboten. Und ihr Team – falls man das schon Team nennen konnte – hatte sich passiv und abwartend verhalten, eher nörgelnd Einwände vorgebracht und war letztendlich nicht eingestiegen in die Entwicklung etwas Gemeinsamen. So hatte Sie sich das nicht vorgestellt und so sollte es auch nicht bleiben. Roswitha war sich aber sehr unsicher, wie sie das anpacken sollte. In dieser Situation erinnerte sie sich, dass sie in der Sozialmanagementausbildung einen Wochenendblock mit einer Supervisorin hatten. Das hatte ihr ganz gut gefallen. Sie hatten konkrete Situationen einzelner Kolleginnen aus ihren Einrichtungen durchgesprochen. Das war sehr hilfreich gewesen. Man er-

kannte besser die Motive der anderen, die eigenen blinden Flecken und hatte am Ende einer solchen Fallbesprechung in der Regel konkrete Ideen, was man als Nächstes tun könne. In ihren Unterlagen fand Sie den Namen der Supervisorin und deren Telefonnummer. Sie machte für den übernächsten Tag einen Termin aus. Da bei ihrem Träger – der noch weitere 4 Kitas betrieb – Supervision unüblich war, entschied sie sich zunächst einige Sitzungen aus eigener Tasche zu bezahlen. Das war nicht wenig Geld, aber es war ihr wichtig, Einiges zu klären.

Die Supervisorin bestätigte ihr Gefühl und ihre Einschätzung, dass sie bei der Konzepterstellung allein gelassen worden war, und bestärkte sie in ihrem Willen, diese Situation ändern zu wollen. Bezüglich des Vorgehens verabredeten sie, dass Roswitha sich Gedanken machen solle zur Umsetzung des Konzeptes (Erweiterung der Einrichtung, integrative Arbeit), was ihr inhaltlich wichtig sei und was in diesem Zusammenhang ihre Erwartungen und Anforderungen an das Team und den Träger seien. Das war der erste Schritt eines langen Weges. Aber auch lange Wege beginnen mit einem ersten Schritt.



These 3

Leiten heißt, eigene Ziele und Visionen verfolgen ...

... und ist auch eine Frage der Haltung und des Willens. Ich muss mich entscheiden, leiten zu wollen, meine Visionen und Ziele praktisch werden zu lassen, meine Selbstorganisation daran auszurichten. Davon halten uns oft der „innere Schweinehund“ und falsche verstandene Rücksichtnahme ab.

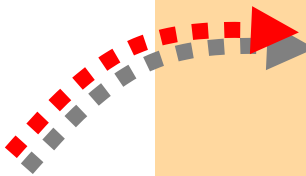
Erinnerung:

Wenn Roswitha sich an diese Anfangszeit als Leiterin erinnert, dann war entscheidend, dass sie sich dazu bekannt hatte, leiten zu wollen. Es war - rückblickend - nicht einfach gewesen und ohne professionelle Begleitung hätte sie sich viel schwerer getan. Mit ihrer Investition in die Supervision aber hatte sie sich entschieden, dass sie leiten wollte. Der bequemere Weg, „irgendwie“ im Team mitzuschwimmen oder sich im Team zu verstecken, kam für sie nicht in Frage. In die nächste Supervisionssitzung ging sie mit klareren Vorstellungen bzgl. inhaltlicher, aber auch prozessbezogener Ziele, bzgl. dessen, was ihr wichtig war.

1. Inhaltlich war ihr das mit der Integration ein wichtiges Anliegen – Integration sollte das Leitmotiv für die zukünftige Arbeit werden, nicht nur bzgl. der Kinder mit Behinderung, sondern auch bzgl. der deutschen und ausländischen Kinder, bzgl. Jungen und Mädchen. Zur Umsetzung schien ihr der situationsorientierte Ansatz dafür ein guter Anknüpfungspunkt, aber einer der auch konsequent umgesetzt werden musste.
2. Dies ging nur mit dem Team zusammen. Sie wollte eine Diskussion darüber im Team. Sie wollte klare Verbredungen, was Integration und Situationsorientierung in der täglichen Arbeit

bedeuten und wie sie das gemeinsam umsetzten. Sie wollte von den einzelnen wissen, was ihnen wichtig war. Das ging nur, wenn alle bereit waren zu Offenheit und sich zu engagieren.

Mit diesen Vorstellungen ging sie in die zweite Supervisionssitzung.



These 4

Leiten setzt voraus, dass Aufgaben und Kompetenzen klar sind ...

... Nur wenn geklärt ist, was ich darf und was ich nicht darf, kann ich für das, was ich tue, auch die Verantwortung übernehmen. Dem steht eine oft diffuse Kultur der Verantwortungslosigkeit bei allen Beteiligten entgegen. Hier sind vor allem die Träger gefordert, für klare Strukturen zu sorgen.

Erinnerung:

Die Supervisorin spiegelte Roswitha in der nächsten Sitzung, dass sie ihre Entscheidung, leiten zu wollen, also die Macht, die sie qua ihrer Rolle und Funktion innehatte, zu nutzen, um ihre Vorstellungen von Kita-Arbeit umzusetzen, richtig fände. Es wäre häufig so, dass gerade Frauen sich schwer täten, gar ein schlechtes Gewissen hätten, wenn sie die ihnen zugestandene Macht auch zielgerichtet nutzten.

Zu Roswithas inhaltlichen Überlegungen, die Erweiterung der Arbeit um 2 Gruppen und die Arbeit mit Kindern mit Behinderung zum Anlass zu nehmen, gemeinsam mit dem Team eine Konzeption zu erarbeiten, gab es wenig zu sagen. Mehr dazu, wie Roswitha das anpacken könnte. Im Laufe der Sitzung wurde schnell deutlich, dass es beim Träger, also auch bei den anderen 4 Einrichtungen, bisher kaum praktische Erfahrungen gab, wie ein solcher Konzeptionsentwicklungsprozess gestaltet werden könne. Sie verabredeten in der nächsten Sitzung, dieses zum Thema zu machen. Roswitha solle schon mal ein paar Vorüberlegungen dazu anstellen. Die Supervisorin fragte Roswitha auch nach ihrem Arbeitsvertrag oder einer Arbeitsplatzbeschreibung und den darin geregelten Kompetenzen und Aufgaben. Es gab lediglich einen Arbeitsvertrag. Den wollte Roswitha zur nächsten Sitzung mitbringen.

Nächste Sitzung: Roswithas Arbeitsvertrag war sehr allgemein gehalten und beauftragte sie pauschal mit der fachlichen Leitung der Einrichtung. Es gab auch keine regelmäßigen Gespräche mit dem Träger, in dem Ziele verabredet, die Situation in der Einrichtung oder der Leitung besprochen werden konnten. Die Leiterinnen der fünf Einrichtungen trafen sich alle 8 Wochen zum Austausch, bei Bedarf kam ein Trägervertreter dazu. Die Treffen war „irgendwie“ ganz nett, aber auch nicht wirklich wichtig. Alle Leiterinnen waren darauf bedacht, ihre Einrichtung und damit ihre Arbeit, in ein gutes Licht zu stellen

Dazu wie Roswitha die Konzeptionsentwicklung anpacken könne, war ihr nicht so richtig etwas eingefallen. Nach einer längeren Diskussion mit der Supervisorin entschied sie sich für folgendes Vorgehen: Sie wollte sich als Erstes vom Träger den Auftrag holen für die Konzeptionsentwicklung und sie wollte dafür 2 Konzeptionsentwicklungstage haben, an denen die Einrichtung geschlossen war und sie mit dem ganzen Team daran arbeiten konnten. Das Ganze sollte stattfinden, wenn die Erweiterung umgesetzt ist – also in 3 Monaten, mit Beginn des nächsten Kindergartenjahres und zusammen mit den neuen Kolleginnen. – In Klammer: Sie hatte mit dem Träger verabredet, dass sie bei den Auswahlgesprächen beteiligt war und mitentscheiden konnte. - Da das Ganze, also die Konzeptionsentwicklung für alle Beteiligten Neuland war, sollten die beiden Konzeptionsentwicklungstage moderiert werden von jemand, der damit Erfahrung hatte. Hier bot sich die Fachberaterin des Paritätischen an. Der Träger stimmte zu und hatte die Idee, ob nicht auch die anderen Einrichtungen hiervon profitieren könnten



These 5

Wer leitet, sollte in Balance sein ...

... wer leiten will, erfolgreich leiten will und das über einen längeren Zeitraum, der braucht Gegengewichte und immer wieder Distanz zu dem, was er tut. Neu-deutsch: Work-Life-Balance. Das setzt eine hohe Disziplin voraus. Dem stehen oft der oben schon erwähnte innere „Schweinehund“, aber auch der eigene Narzissmus entgegen.

Erinnerung:

Wir machen einen Sprung in das Jahr 2003. Roswitha blickt auf acht Jahre als Leiterin zurück. Sie hat einiges geschafft von dem, was sie sich vorgenommen hatte. Die Konzeptionsentwicklung liegt mittlerweile 5 Jahre zurück. Die Leiterinnen der anderen 4 Einrichtungen hatten den Prozess aufmerksam verfolgt – teils neugierig, teils ängstlich, teils zustimmend und teils skeptisch. Mittlerweile bzw. seit 2001 haben aber alle Einrichtungen ihre schriftliche Konzeption. Mit dem Träger haben sie ausgehandelt, dass jede Einrichtung jährlich zwei Konzepttage zur Verfügung hat; bei Bedarf ist ein dritter Tag möglich. Die Einrichtungen übernehmen wechselseitig im Rahmen von Notdiensten die Betreuung der Kinder, deren Eltern, nicht auf Bekannte oder Verwandte zurückgreifen. Die jährlichen Konzepttage dienen der Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeit.

Insgesamt war es für Roswitha eine erfolgreiche, aber auch sehr Kraft raubende Zeit. Der Erfolg war ihr nicht in den Schoß gefallen. Es hatte mehr als ein Jahr gedauert, bis das Team endlich mitzog. Konflikte mit einer Mitarbeiterin zogen sich über fast 3 Jahre, bis diese von sich aus die Stelle wechselte. Auch das Leiterinnenteam musste sich neu zusammenfinden. Die Konzeptentwicklung und die Einführung der Übermittagbetreuung und die stärkere Ausrichtung der Öffnungszeiten an den Bedarfen der Familien waren nur gelungen, nach dem der Träger anfing, seine Rolle aktiver auszuführen. So waren einrichtungsübergreifende Lösungen möglich.

Seit einigen Monaten fiel Roswitha die Arbeit schwerer, ihr Schwung war deutlich reduziert, sie hatte weniger Ideen Sie war jetzt 38 Jahre. Neben ihrer Familie hatte in den letzten Jahren der „Job“ absolut im Vordergrund gestanden. Das hatte schon nur funktioniert – bei den zwei Kindern – weil ihr Mann sie bereitwillig und gut unterstützt hatte, wenn sie wieder auf einer Fortbildung war, am Wochenende oder Abends noch etwas durcharbeiten oder vorbereiten musste oder einfach Gesprächsbedarf hatte. Da war vieles zu kurz gekommen: Sie hatte seit Jahren keine Sport gemacht, kaum etwas zusammen mit ihrem Mann und viele Kontakte zu Freundinnen und Freunden waren eingeschlafen. Und wann sie das letzte Mal einfach nur einen Tag für sich allein hatte, daran konnte sie sich nicht erinnern. Irgendwie schlich sich der Gedanke in ihr Bewusstsein, dass sie „ausgebrannt“ sein könnte – neudeutsch: burnout.

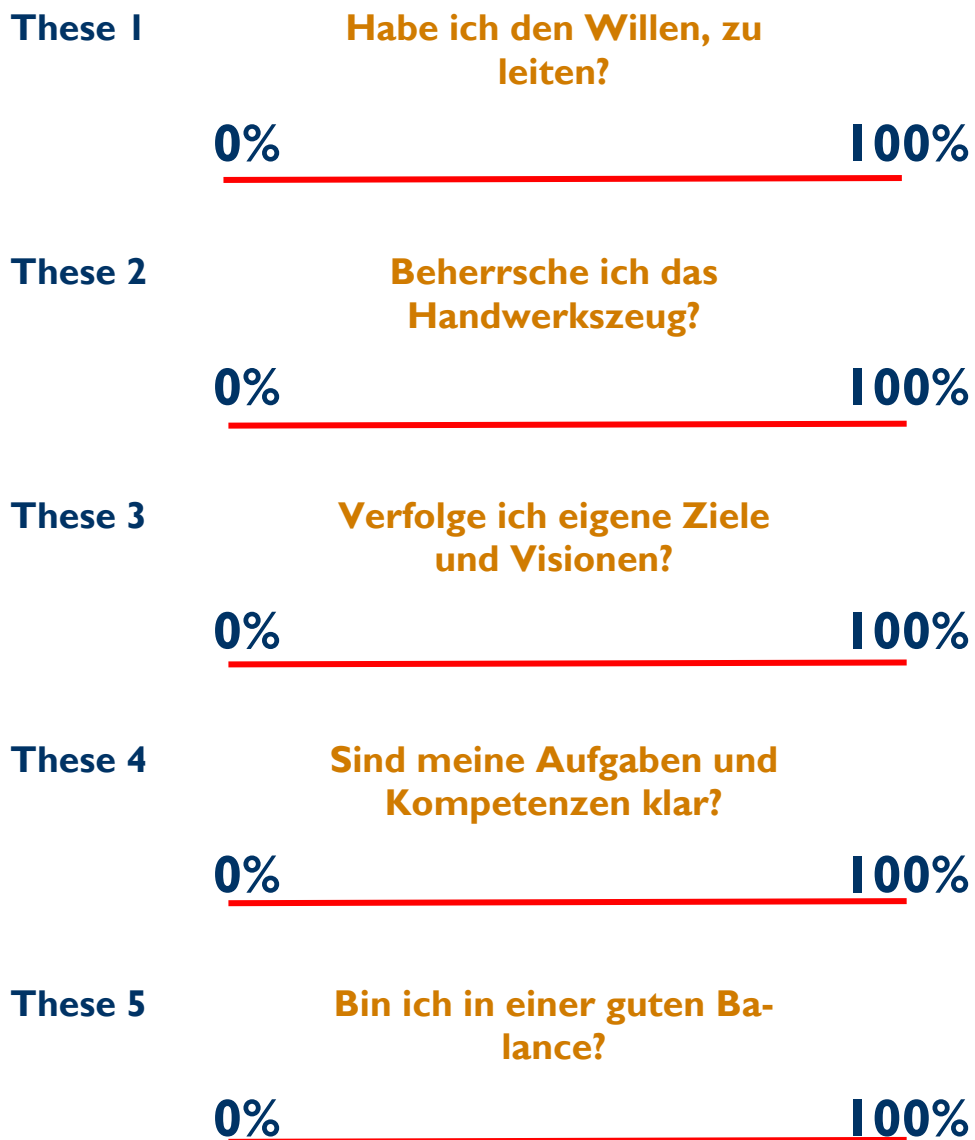
Sie erinnerte sich – mal wieder – ihrer Supervisorin, deren Hilfe sie immer mal wieder in Anspruch genommen hatte. Ein Termin war schnell gefunden und die Ergebnisse der 3 oder 4 Sitzungen sind schnell berichtet. Roswitha nahm eine Auszeit von 6 Wochen und machte eine Kur. Sie verabredete mit ihrem Mann einen festen Termin in der Woche – nur für sie beide. Im Gespräch war 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. Manchmal musste sie sich ziemlich überwinden, aber sie fühlte sich nach dem Sport immer ziemlich gut. 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.

Es dauerte ungefähr ein Jahr, bis sich Roswitha neu organisiert hatte und spürte, dass ihre Kraft und Lust sich wieder einstellten.

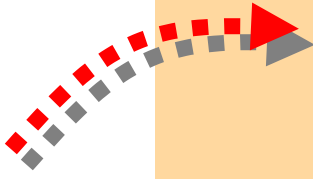
Ach ja, sie hatte auch gelernt in diesem Jahr, dass nicht sofort alles zusammenbrach, wenn sie nicht sofort zur Stelle war.

Soweit zur ersten Voraussetzung für gute Kita-Arbeit: **Auf die Leitung kommt es an!** Im folgenden haben Sie die Möglichkeit einen kurzen Selbstcheck durchzuführen, um zu überprüfen, wo sie gut aufgestellt sind und wo es etwas zu entwickeln gibt.

Kurzer Selbstcheck zur eigenen Leitungssituation:



II. Ressourcen erkennen und mobilisieren!



These 6

Nur wer mit der Ressource Zeit effizient und pragmatisch umgehen lernt, schaufelt Zeit frei für das Wesentliche ...

... Aufgabenkritik, Jahresarbeitstunden und Dienstplangestaltung sind der Dreh- und Angelpunkt. Dem stehen die lieb gewordenen Routinen entgegen.

Erinnerung:

Nach den ersten Teamsitzungen, die Roswitha als Leiterin durchführen musste, war ihr ziemlich schnell klar geworden, dass sie in diesen Sitzungen kostbare Zeit vergeudeten. Zeit ist in der Kita eine denkbar knappe Ressource und 2 bis 3 Stunden Teamsitzung pro Woche waren wahrlich nicht üppig. Sie hatte eigentlich den Anspruch gehabt, dass Team immer möglichst von Anfang an intensiv an Planungen und Entwicklungen zu beteiligen. Bei ihrem Versuch, die erste Konzeptdiskussion im Team zu führen, hatten die Teammitglieder sie ja ins Leere laufen lassen. Später hatte sie begriffen, dass sie ihre Mitarbeiterinnen mit ihrem Ansinnen überfordert hatte. Beim zweiten Versuch – nachdem sie mit dem Träger die Bedingungen: 2 Konzepttage und externe Moderation ausgehandelt hatte – war es besser gegangen. Sie hatte klare Vorstellungen über die Inhalte und das Vorgehen gehabt. Das machte es dem Team leichter, ihr zu folgen oder auch Bedenken zu formulieren.

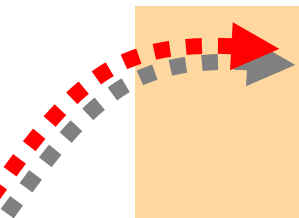
Ein anderes Schlüsselerlebnis in puncto Zeitmanagement war eine 90minütige Diskussion über die Dekoration beim Sommerfest, ihr erstes Sommerfest als Leiterin. Das war 1997. Nach den 90 Minuten waren sie sich immer noch nicht einig und hatten die wichtigen Punkte noch nicht mal andiskutiert. Nachdem sie auch das damals in der Supervision besprochen hatte, ging sie nie mehr unvorbereitet in eine Teamsitzung. Die Tagesordnung wurde am Tag zuvor auf der Wandtafel im Büro gesammelt. Sie 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. Nachdem sie 2 Jahre die Sitzungsleitung gemacht hatte, delegierte sie diese im Wechsel an zwei Kolleginnen, die dafür ein gutes Händchen hatten. Jede Sitzung beginnt heute 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 2000 - war wesentlich umfassender. Sie stand im Zusammenhang mit der Übermittagbetreuung 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 eine 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 – Roswitha 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. Durch eine Kollegin erfuhr Roswitha auf einem überregionalen Leiterinnentreffen vom Konzept der Jahresarbeitsstunden, dass ein freier Träger in Kassel entwickelt hatte. Sie glaubte zwar nicht wirklich an eine Lösung für ihr Zeitproblem, aber in ihrer Not Sie nahm Kontakt zu dem Träger auf, bekam einige Informationen und eine Demo-Software zugeschickt und wurde neugierig. Um ihren Lernprozess zu beschleunigen verabredete sie den Besuch einer Einrichtung, die mit dem Konzept arbeitete, sie wollte sich gerne ein direktes Bild machen. Die Leiterin der Einrichtung nahm sich einen Vormittag Zeit, um ihr das Konzept zu erläutern.

Kürzen wir die weitere Entwicklung an dieser Stelle ab. Roswitha fand das Konzept überzeugend und konnte mit ihrem Träger vereinbaren, dass sie dieses Konzept als Pilotprojekt in ihrer Einrichtung erproben konnte. Ab dem 1.8.2000 gab es keine Überstunden mehr. Jede Kollegin hatte ihr Jahresarbeitskonto. Täglich gab sie die Zeit, die sie in der Kita war, ein und konnte somit täglich überprüfen, ob sie Über- oder Minusstunden hatte. Der „Trick“ dabei war, dass jede Mitarbeiterin selbst dafür die Verantwortung, 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 erlaubte 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 konnte so ohne zusätzlichen Personalaufwand die Öffnungszeiten deutlich strecken. 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 festlegt, 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 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, sollte jetzt jeder Mitarbeiter selber, die Verantwortung für ein optimiertes Zeitmanagement übernehmen. Sie hatten sich richtig heftig gestritten, aber letztendlich konnte Roswitha Team davon überzeugen, 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. Die Mitarbeiterinnen lernten es schätzen souveräner mit ihrer 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 7

Die wichtigste Ressource sind die Mitarbeiter/innen ...

... Wenn die nicht in die Veränderungsprozesse mit einsteigen, gibt es keine wirkliche (=fachliche) Innovation. Erfolgreiche Teamkonzepte setzen auf die Entwicklung von Stärken gerade bei sozialen Dienstleistungen. Mitarbeitergespräche, Feedbackkultur und Kompetenzentwicklungsplanung – Mitarbeiter/innen in bestimmten Bereichen zu Expert/innen werden lassen. Wenn das gelingt, kommt man sich näher. Das ist nicht immer einfach, erfordert Mut.

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 – 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 erarbeitet. NRW ging hier voran und setzte 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.

Roswitha war gerade dabei sich nach den ersten Anzeichen ihres Burnouts neu zu organisieren und ihr Team war nach den Auseinandersetzungen um das Jahresarbeitsstundenkonzept ganz gut zusammen gewachsen. Die Stimmung war gut, die Beziehungen waren belastbar, jede fühlte sich wertgeschätzt und am richtigen Platze. Da kam das mit den Bildungsvereinbarungen gerade recht. Während die anderen vier Einrichtungen des Trägers, der das Jahresarbeitsstundenkonzept nach den positiven Erfahrungen in Roswithas Einrichtung verbindlich für alle Einrichtungen gemacht hatte, noch mit dessen Umsetzung kämpften, startete Roswitha mit ihrem Team durch. Sie 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, für die Waldgruppe usw. Daraus ergab sich fast zwangsläufig eine Entwicklung zu gruppenübergreifenden Angeboten und gruppenübergreifender Zusammenarbeit. 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 ausge-

grenzt wurden oder sich selber sehr zurücknahmen, aus welchen Gründen auch immer überfordert waren usw. Auf diese konnten nun 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 verbessern – es wurden u.a. regelmäßige Elternsprechtage eingeführt – und sich intensiver mit Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren zu beschäftigen. Zwei Kolleginnen besuchten hier zunächst einige Fortbildungen und machten sich marktkundig.



These 8

Die Ressource Werte kann ungeahnte Energien freisetzen ...

... wird aber oft vernachlässigt. Werte sind für das Ganze der Unterbau, aus dem wir Orientierung und Kraft beziehen können. Jeder Träger braucht für seine Kitas ein Leitbild. Dadurch schärfen wir das Profil. Wir bekennen uns zu etwas. Auch das will gelernt sein.

Wir befinden uns im Jahr 2005:

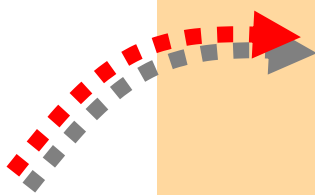
Das mit den Werten ist Roswitha erst spät klar geworden, als sie und ihre Leitungskollegen 2005 den Träger von der Notwendigkeit einer gemeinsamen Leitbildentwicklung überzeugen konnten. In diesem Leitbildentwicklungsprozess vergegenwärtigten sie sich ihre individuellen Wertegrundlagen und auch darüber, wo es Ihnen schon gelungen war, diese praktisch werden zu lassen. Entscheidend war, 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 einfach leichter, Probleme waren auf einmal eher Herausforderungen und keine Hindernisse, belohnt wurden sie durch intensive Gefühle von Stolz und Zufriedenheit.

Angefangen hat es damit, dass sich Roswitha der Integration verschrieben hatte. Hinter diesem Ziel stehen Werte wie Chancengleichheit, Recht auf Teilhabe, Umgang mit Unterschieden usw. Diese Werte entsprachen zutiefst Roswithas 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. Daran hatte sie konsequent festgehalten und dafür gekämpft, dass dies in ihrer Einrichtung auch wirklich gelebt wurde. 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 auf-

bringen 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.

Und sie waren an diesen Leistungen und Erfolgen gemeinsam gewachsen. Und das war ein gutes Gefühl und eine stabile Grundlage für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit gewesen. Die Auseinandersetzungen um das Jahresarbeitsstundenkonzept 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. 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.

Ein Ergebnis der gemeinsamen Leitbildentwicklung, die hier nicht im Einzelnen beschrieben werden soll, war – 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.



These 9

Die Ressource Geld wird immer wichtiger.

Jeden EURO kann man nur einmal ausgeben – und das in Zeiten defizitärer öffentlicher Haushalte. Die Umstellung der Finanzierungen auf Leistungsentgelte und die Verstärkung der Nachfrageorientierung (Kita-Card) erfordern die Arbeit mit Budgets, ein zeitnahe Platzmanagement und die Erschließung neuer Ressourcen. Das geht ans „Eingemachte“ des Selbstverständnisses: Leitung verantwortet auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Prognose:

Das Kindergartenjahr 2007/2008 begann mit einem ziemlichem 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 könnten:

- 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 kommen.
- 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 10

Die Ressource Umfeld wird meist nur punktuell genutzt ...

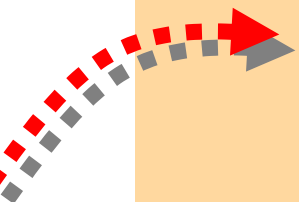
... Jede Kita hat ihr Netz, das meist nur unzureichend genutzt wird. In dieser Perspektive gehören auch die Eltern dazu. Sie sind nicht nur Kunden und Erziehungspartner sondern alle auch Fachleute für dies oder das, was sie möglicherweise in die Arbeit der Kita einbringen können. Umfeldanalyse und Talentbörse helfen uns dabei. Eine gute Vernetzung rechnet sich auch betriebswirtschaftlich. Dafür müssen wir nach außen gehen, uns bewegen.

Prognose:

Der Umbau der Finanzierung und des Vergütungssystems hatten sie einige Monate ziemlich unter Druck gesetzt, am Ende aber waren sie als Team gestärkt aus dieser Etappe hervorgegangen. Auch die Beziehungen zu den Eltern hatten sich verändert und eine zusätzliche Komponente gewonnen. Sie und die Eltern waren jetzt eindeutiger als bisher auch Geschäftspartner. Es war schon gewöhnungsbedürftig, dass es jetzt einen direkteren Zusammenhang zwischen ihrer Leistung, der Auslastung und dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis gab. Andererseits wurde ihre fachliche Leistung mehr wertgeschätzt. 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 immer am Mittwoch um 14.00 aufmachte, 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.

Darüber hinaus hatte diese Phase der Unsicherheit und Neuorientierung aber auch noch mal einen neuen Schub der Orientierung nach außen ausgelöst, der in den nächsten Jahren zu intensiverer Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, aber auch Einzelpersonen führte und gleichzeitig die Pädagogik ver- und das Budget aufbesserte. Hier einige Beispiele:

- Sie nahmen Kontakt mit dem nahe gelegenen Altenwohnheim auf und gewannen einige fitte Alte, die an bestimmten Tagen in die Kita kamen und die Angebote ergänzten. Die Vorlesestunde mit Oma Specht war ein ziemlicher Hit, auch die Insektenbestimmung mit Opa Wurm.
- 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 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
- Sie hatten, als sie mit den Eltern über die benötigten Öffnungszeiten, gesprochen hatten, auch deren Bereitschaft und Interesse abgefragt, sich intensiver in die pädagogische Arbeit einzubringen. Sie waren überrascht, welche Talente da zum Vorschein kamen: Peter, der Vater von Swen, konnte jonglieren; und kam jetzt alle 14 Tage für 2 Stunden; Hildegard, die Mutter von Thea, war Schauspielerin; das letztjährige Krippenspiel war eine ziemlich professionelle Geschichte geworden. Kinder, Eltern und Team sprachen noch Wochen danach darüber. Und Werner, der ihnen bei der Öffentlichkeitsarbeit half Dazu gleich noch mehr.



These 11

Die Ressource Öffentlichkeit ist an Bedeutung nicht unterschätzen ...

... Tue Gutes und rede darüber. Ein guter Ruf, ein gutes Image bringen neue Kunden, öffnen Türen und helfen neue Ressourcen zu erschließen. Eine Einrichtung, die gut aufgestellt ist, hat eine gute „Mund-zu-Mund-Propaganda“, keine Schwierigkeit, zu veröffentlichende Themen zu finden und diese unterzubringen. Und das in einer präsentablen Form (Corporate Design). Dafür müssen wir uns überwinden, von uns zu reden, über das Gute, das wir tun, gezielt ein Image entwickeln.

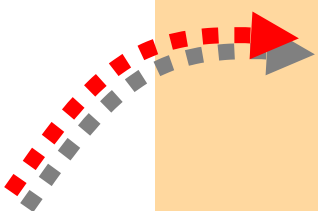
Prognose:

Über Öffentlichkeitsarbeit hatten sie eigentlich nie intensiv nachgedacht, irgendwie schon gewusst, dass die nötig sei, aber letztendlich doch nie so recht Zeit gehabt und auch nicht den rechten Anpack dafür gefunden. Ihnen war schon aufgefallen, dass einige andere Kitas häufiger in der Zeitung standen. Besonders ein gewerblicher Träger, der seit 3 Jahren in ihrer Stadt tätig war, nutzte sehr gezielt die Presse, um sein Image aufzubauen.

Werner, der Vater von Sarah, war vom Fach. Er hatte viele Jahre bei einer Zeitung gearbeitet und hatte jetzt ein eigenes Grafikbüro. Er hatte sich bereit erklärt – pro bono – mit Roswitha, ihrem Team und dem Träger ein PR-Konzept zu entwickeln und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Das war vor einem Jahr. Jetzt – 2009 – konnten sie die ersten Früchte dieser Arbeit ernten. Die Presse war ein dankbarer Abnehmer ihrer Artikel. Sie hatten sich vorgenommen, einmal pro Monat in der Presse zu sein. Aufgrund ihrer guten pädagogischen Arbeit, hatten sie immer wieder etwas Interessantes zu berichten: Über Frau Specht, die zum Vorlesen kam, die Waldgruppe oder den Englischchor. Auch hatte die Presse Interesse gefunden an ihrer Erfolgsgeschichte und ihrem Motto: Familien bei der Bewältigung ihres Alltags hilfreich zu sein - und berichtete gerne über flexible Öffnungszeiten, die Zusammenarbeit mit Tagesmüttern und Babysitterdienst und auch die Vermittlung häuslicher Dienstleistungen. Mittlerweile hatten sie ein bestimmtes Image in der Stadt, eine gute Mund-zu-Mund-Propaganda. Während einige andere Träger noch mit den Auswirkungen der Umstellung der Finanzierungen kämpften, teilweise Gruppen oder ganze Einrichtungen schlossen, hatten sie mittlerweile wieder Wartelisten, eine Auslastung von 105% (was eigentlich nicht geht) und planten die Übernahme von zwei Einrichtungen

Werner hatte mit ihnen ein Logo entwickelt, dass zu ihrem Motto passt und alle Printmedien (Flyer z.B.) neu gestaltet. Aktuell überarbeiteten sie gerade ihren Internetauftritt.

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.



These 12

Die Ressource Management-Instrumente wird oft unzureichend genutzt ...

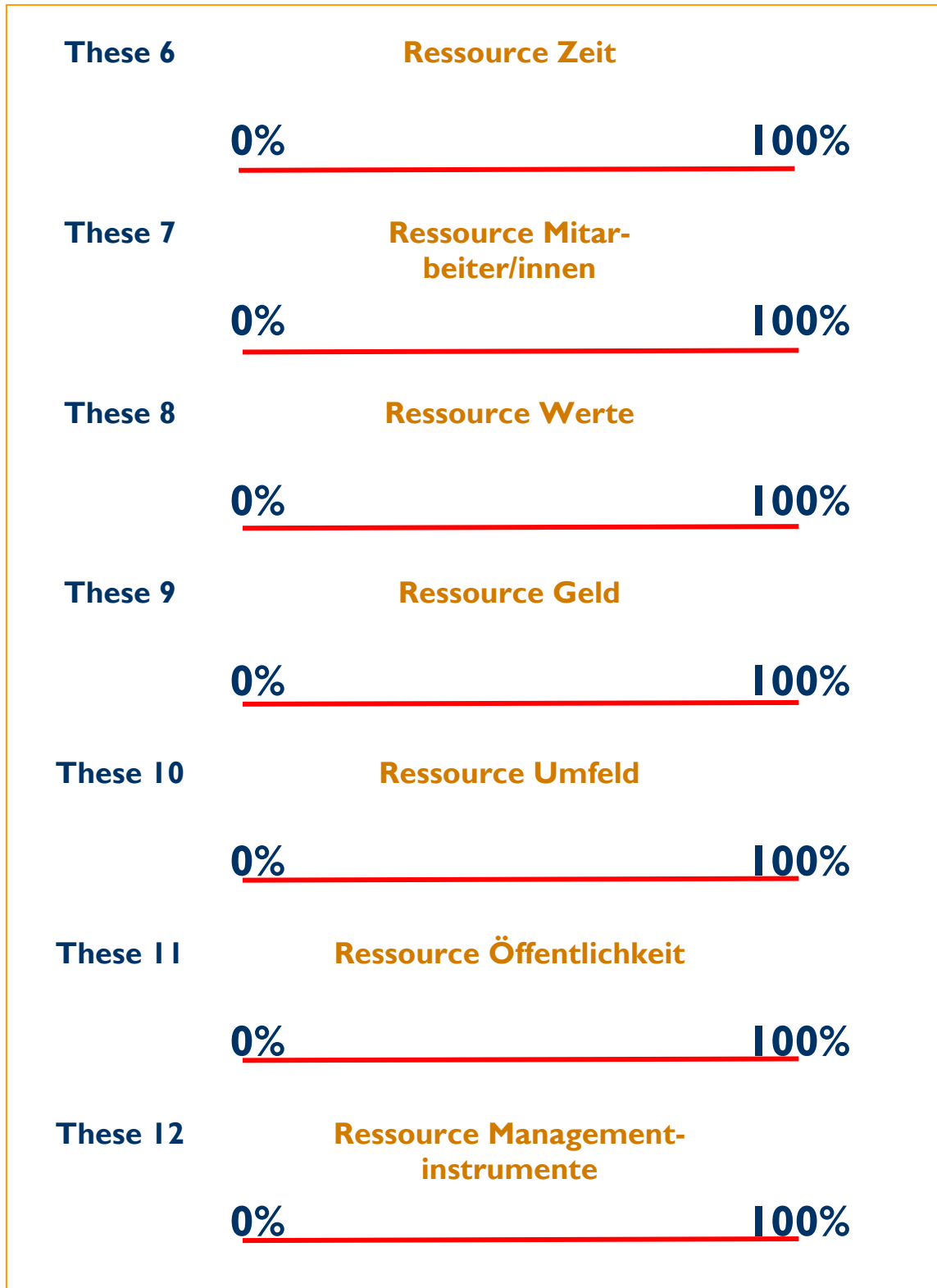
... Es gibt eine Vielzahl von Managementinstrumenten aus dem Profit-Bereich – viele sind angepasst für Not-for-Profit-Organisationen, weitere speziell für diese entwickelt. Oft wird diese Ressource nicht optimal genutzt, weil sie nicht richtig auf die jeweilige Situation des Trägers, der Kita angepasst wird. Wenn wir z.B. Qualitätsmanagement betreiben, muss das eins sein, was die Fachlichkeit und Professionalität voranbringt und keine zusätzliche Zeit benötigt. Hier gilt es Ehrfurcht abzubauen und die Dinge passend zu machen.

Prognose:

Roswitha hatte sich in den letzten 15 Jahren immer wieder mit Managementinstrumenten beschäftigt. Eine Zeitlang war es ihr gegangen wie vielen anderen, die mit einer gewissen Heilserwartung den Angeboten aus einer anderen Welt, dem Profit-Bereich, hinterher hechelten. Letztendlich hatte sie aber dann begriffen, dass Instrumente nicht mehr als Instrumente waren. Diese lösten keine Probleme. Sie halfen allenfalls bei der Problembewältigung. Aber auch nur, wenn man sich nicht zum Sklaven irgendwelcher Ablaufschemata und Dogmen machte. Sie hatte Kolleginnen anderer Träger, die schon Ende 90er Jahre Qualitätsmanagementsysteme aus dem Profit-Bereich einführen mussten, nahe der Verzweiflung erlebt, ob der unsinnigen Dokumentationspflichten und aufwendigen Verschriftlichung von Verfahrensabläufen.

Daraus hatte sie gelernt und war froh, dass ihr Träger, der ihr ja oft zu passiv war, an dieser Stelle nichts forcierte. Dennoch hatte sie natürlich immer wieder genau hingeguckt und verschiedene Instrumente auch eingeführt, z.B. die regelmäßigen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche. Aber auch die kamen nur zum Tragen, wenn man wusste, wohin man wollte. Das Mitarbeitergespräch alleine oder an sich führt irgendwohin oder auch nirgendwohin. Es ersetzt nicht die Wertegrundlage, pädagogische Ziele, sondern setzt diese voraus. Oder Budgets, mit denen die Einrichtungen jetzt seit vielen Jahren arbeiteten, erlauben ein zeitnahes betriebswirtschaftliches Controlling, aber sie ersetzen kein betriebswirtschaftlich basiertes Konzept, so wie sie es 2007 entwickeln mussten. An anderer Stelle – fand sie – konnte der Profitbereich von Ihnen lernen. Das stärkenorientierte Teamentwicklungskonzept, das sie mit dem Berater im Zusammenhang der Einführung der Bildungsvereinbarungen entwickelt hatten, konnte man vorzeigen. Und das taten sie auch. Roswitha hatte in den letzten Jahren hierzu immer wieder Trainings in anderen Einrichtungen durchgeführt, was auch ihrem Budget zugute kam. Was jetzt – 2010 – noch anstand, war die Einführung von Qualitätsmanagement, obwohl sie aus den regelmäßigen Feedbacks der Eltern wussten, dass diese mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden waren. Der Gesetzgeber hatte aber – wie in vielen anderen Bereichen auch – den Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems zur Voraussetzung öffentlicher Förderung gemacht. Aber auch hier würde sich eine Lösung finden lassen, etwas was nah am pädagogischen Alltag war, ihnen half ihre Wertegrundlage und Professionalität, aber auch die wirtschaftliche Basis weiterzuentwickeln. Qualitätsstandards, einfach zu überprüfen und zugeschnitten auf Indikatoren, die Kita-Arbeit erfolgreich machten. Da konnte sie einiges an Erfahrung einbringen.

Kurzer Selbstcheck zur Ressourcennutzung!



Ausblick:

Kitas 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, erweitertem Service zusätzliches Geld verdienen, dann ist das vollkommen okay. Dabei – bei beidem – wünsche ich ihnen viel Erfolg.

Wir haben nun Zeit zu Diskussion und zum Austausch.

Bochum, im März 2005
Michael Schrader