

Nr. 05-2008

Dörte Weltzien
Margarete Bogdanski
Manuela Dehn
Christoph Günthner
Anke Koallick
Gudrun Rieck
Annette Ullrich

Szenariengestützte, bedarfsorientierte
Profilbildung in Kindertageseinrichtungen
Theoretische Konzepte und Praxisprojekte

■ Discussion Papers

Remagen

Institut für Bildungs- und Sozialmanagement
der Fachhochschule Koblenz (■ ibus)

Die Inhalte des vorliegenden Diskussionspapiers wurden im Rahmen des Moduls „Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung“ erarbeitet, das im 5. Semester des Studiengangs „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ (B.A.) an der Fachhochschule Koblenz durchgeführt wird. Die Autorinnen und Autoren sind für den Inhalt ihrer Beiträge selbst verantwortlich.

Zu den Autorinnen und Autoren:

Dr. Dörte Weltzien, Sozialwissenschaftlerin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Koblenz und lehrt unter anderem das Modul „Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung“. Davor war sie mehrere Jahre in der empirischen Sozialforschung tätig.

Margarete Bogdanski, Erzieherin, ist Leiterin einer dreigruppigen Elterninitiative in Rösrath. Daneben ist sie im Bereich Fortbildung und dort in der kollegialen Beratung tätig. Seit 2005 studiert sie an der Fachhochschule Koblenz in Remagen den Studiengang „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“. Zurzeit besucht sie das sechste Semester.

Manuela Dehn, Erzieherin und Kindergartenfachwirtin, studiert derzeit „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ (B.A.) an der FH Koblenz, Standort Remagen. Schwerpunkte in der bisherigen Arbeit sind Medienerziehung und Literacy.

Christoph Günthner, Krankengymnast und Bewegungspädagoge, studiert derzeit an der Fachhochschule Koblenz, Standort Remagen, in dem Studiengang „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ (B.A.) im 6. Semester

Anke Koallick, Dipl. Vorschulerzieherin für Körperbehinderte, ist Leiterin der Integrationskindertagesstätte „Sonnenland“, des Hortes „Sonnenland“ der Kindertagesstätte „Waldhaus“ und des Kinderclubs „Einstein-Kids“ der EJM-Lazarus gAG in Potsdam. Sie ist Studentin im Fernstudiengang „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ am RheinAhrCampus Remagen der FH Koblenz.

Gudrun Rieck, Diplom-Verwaltungswirtin, Expertin für Gender Work-Life-Balance im Konzern Deutsche Post World Net. Sie ist bereits seit 2000 im Diversity-Management tätig und für die unternehmensseitigen Angebote rund um die Themen Work-Life-Balance und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ verantwortlich. Den Aufbau der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“ in Bonn hat sie von Beginn an begleitet.

Annette Ullrich, Erzieherin, ist Leiterin einer Betriebskindertagesstätte und Studierende an der Fachhochschule Koblenz, Standort Remagen in dem Studiengang „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ (B.A.) im 6. Semester.

Impressum:

Institut für Bildungs- und Sozialmanagement der FH Koblenz (ibus)
Südallee 2
53424 Remagen
Internet: www.rheinahrcampus.de/ibus
Mai 2008
ISSN 1861-6070

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
I. <i>Dörte Weltzien</i> Szenariengestützte, bedarfsorientierte Profilbildung in Kindertageseinrichtungen: Theoretische Konzepte	6
1. Warum wir etwas über die Kita-Zukunft wissen sollten	7
2. Was heißt „bedarfsorientiert“? Zum Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage	10
3. Szenarien als Entwicklungskorridore: Methoden der Zukunftsforschung	12
4. Die Gestaltung von Spielräumen als Leitungsaufgabe: Kernelemente eines szenariengestützten bedarfsorientierten Beratungskonzepts	20
Fazit:	23
II. Praxisprojekte: Beratungskonzepte und Strategiemodelle	26
5. <i>Christoph Günthner</i> Verteidigung des Monopols – Entwicklungspfade der Kita Zornheim	27
6. <i>Anke Koallick</i> Kita im Wandel: Trendszenario und Handlungsempfehlungen für die Kita „Entdeckerland“, Potsdam	38
7. <i>Margarete Bogdanski</i> Kita 2013: Entwicklung eines szenariengestützten bedarfsorientierten Beratungskonzeptes des Kindergarten Lummerland e.V.	50
8. <i>Annette Ullrich</i> Kooperationsmodell Kiga-Tagesmütter: Projektionslinien und Realisierungschancen für einen katholischen Kindergarten, Freiburg	59
9. <i>Manuela Dehn</i> Weiterentwicklung eines Kooperationsmodells: Ein szenariengestütztes Beratungskonzept für die Überbetriebliche Kindertagesstätte Lörrach e.V.	65
10. <i>Gudrun Rieck</i> Kinderbetreuung aus Unternehmenssicht: Das Konzept der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“ des Konzerns Deutsche Post World Net, Bonn	74

Einleitung

Nie zuvor wurde die Kinderbetreuung in Deutschland so stark beworben wie derzeit. Als richtungsweisend gilt der sog. „familienpolitische Dreisprung“ mit dem Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz (1996), der Einführung des Elterngeldes (2007) sowie dem vereinbarten Rechtsanspruch für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr auf einen Betreuungsplatz (ab 2013). Auch wenn viel an der gegenwärtigen Kita-Politik zu kritisieren ist, allen voran die nach wie vor völlig unzureichenden finanziellen Rahmenbedingungen für den gesamten Elementarbereich, der sich vor allem in einem schlechten Betreuungsschlüssel (in Finnland liegt er bei Kindern unter drei Jahren bei 1:4 und bei Kindern zwischen drei und sechs Jahren bei 1:7) und den unattraktiven Einkommensperspektiven der Erzieherinnen und Erzieher ausdrückt: In der öffentlichen Wahrnehmung wird Kinderbetreuung zunehmend als wichtiger Stützpfiler der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung anerkannt, Chancen einer größeren sozial- und bildungspolitischen Gerechtigkeit gesehen und deren Ausbau begrüßt.

Vor diesem Hintergrund sind einige Paradoxien des Marktes festzustellen, wie sie in Umbruchphasen häufiger vorkommen: Die konkreten Strategien vor Ort sind vielerorts weder besonders bedarfsorientiert noch zukunftsweisend. So gibt es Beispiele dafür, dass Kita-Teams und Träger gemeinsam einen Ausbau wollen, aber keine Genehmigung erhalten, weil auf kommunaler Ebene der Bedarf nicht erkannt oder ernst genommen wird. Oder der lokale Bedarf an Ganztagsplätzen übersteigt bei weitem das Angebot, aus haushaltspolitischen Gründen wird der Ausbau aber gestoppt. Oder der Träger beschließt die Erweiterung des Betreuungsangebots, überfordert damit aber Leitung und Team. Oder die Einrichtung sieht einen wachsenden Bedarf zur Flexibilisierung des Angebots, stößt aber auf einen zögerlichen Träger. Bei genauerer Betrachtung sind es nicht immer gute Gründe, die gegen Neuerungen sprechen, sondern oft diffuse Widerstände gegen Veränderungen. Umso wichtiger ist es, eine systematische Auseinandersetzung mit Informationen und kreativen Methoden der Zukunftsforschung zu verknüpfen, um eine Grundlage für ernsthafte Diskussionen, Strategien und Entscheidungen zu schaffen. Denn vor dem Hintergrund des Rechtsanspruches auf Betreuung ab dem vollendeten ersten Lebensjahr ab 2013 muss die Entwicklung des Bedarfs genauestens beobachtet werden.

Die Verantwortlichen vor Ort können sich weder ein Überangebot an Plätzen noch einen Mangel an Betreuungsangeboten erlauben. Während das Vorhalten von Plätzen viel zu teuer ist und damit nicht in Frage kommt, gehört es auch zur Wirklichkeit, dass es einen zunehmenden Wettbewerb der Regionen und Unternehmen um Familien gibt, weil diese Kaufkraft, Bildung und im wahrsten Sinne des Wortes Leben in die Gemeinden bringen. Eines ist sicher: Trotz leichter Elterngeldeffekte in den Kreißsälen wird die Zahl der Kinder langfristig weiter zurückgehen. Der Bedarf an umfassender, flexibler und qualitativ hochwertiger Betreuung wird aber zunehmen.

Das vorliegende Diskussionspapier ist das Ergebnis eines Seminars, in dem es darum ging, Beratungskonzepte für Einrichtungen zu entwickeln, die bedarfsorientierte und zukunftsweisende Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Es enthält nach einer theoretischen Einführung (Teil I) ausgewählte szenariengestützte, bedarfsorientierte Beratungskonzepte für Kindertageseinrichtungen, die von Studierenden des fünften Semesters des Studiengangs „Bildungs- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt frühe Kindheit“ (B.A.) an der Fachhochschule Kob-

lenz, erarbeitet wurden und in Teil II in gekürzter Form vorgestellt werden. Christoph Günthner entwickelt ein Konzept für eine rheinland-pfälzische Kita, die aufgrund ihrer bisherigen Monopolstellung eher traditionelle Strukturen und pädagogische Angebote aufweist, jedoch zunehmend die Notwendigkeit erkennt, den Wandel aktiv zu gestalten. Anke Koallick stellt das Konzept für eine Potsdamer Kita vor, die zwar aus westdeutscher Sicht als „sehr weit“ bezüglich der politischen Zielvorgaben gelten wird, aber dennoch in ganz speziellen Aspekten Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung hat. Margarete Bogdanski entwickelt ein Zukunftskonzept für eine nordrhein-westfälische Elterninitiative, die ohne eine Neuausrichtung vom KiBiz-gesteuerten Markt verdrängt zu werden droht. Annette Ullrich analysiert die Situation eines katholischen Kindergartens in Freiburg, der angesichts eines weit entwickelten Krippenbetreuungsangebots in unmittelbarer Umgebung unter Zugzwang steht und sich ein neues Profil geben muss. Manuela Dehn zeigt Möglichkeiten der Weiterentwicklung einer überbetrieblichen Kindertagesstätte in Lörrach auf, bei der die erfolgreiche Vernetzung von Unternehmen zur Erweiterung der Altersstrukturen genutzt werden soll. Abschließend stellt Gudrun Rieck, Expertin für Gender Work-Life-Balance im Konzern Deutsche Post World Net den Aufbau der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“ in Bonn vor, den sie von Beginn an begleitet hat¹.

So unterschiedlich die Analysen und Schlussfolgerungen der Autorinnen und Autoren sind, sie zeigen in der Zusammenschau die Vielfalt der Betreuungslandschaft und geben Einblicke in das komplexe Zusammenspiel aus pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, die eine Bedarfsorientierung, Qualitätsentwicklung und Zukunftsfähigkeit von Kitas ausmachen. Zugleich zeigen die Beiträge in beispielhafter Weise, welche analytischen, strategischen und kreativen Kompetenzen Leitungskräfte heute mitbringen müssen, um die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu können. Allen Autorinnen und Autoren sei an dieser Stelle herzlich gedankt für ihre Bereitschaft, ihre Projekte im Rahmen dieses Discussion Papers vorzustellen.

¹ Das Konzept der Kinderkrippe „Bumble Bees“ und die Notwendigkeit zur Unterstützung der Kinderbetreuung aus Sicht des Konzerns hat Gudrun Rieck als Gastreferentin im Rahmen des Seminars vorgestellt und damit eine wertvolle Ergänzung der Thematik geliefert.

Teil I
Szenariengestützte, bedarfsorientierte
Profilbildung in Kindertageseinrichtungen:
Theoretische Konzepte

Dörte Weltzien

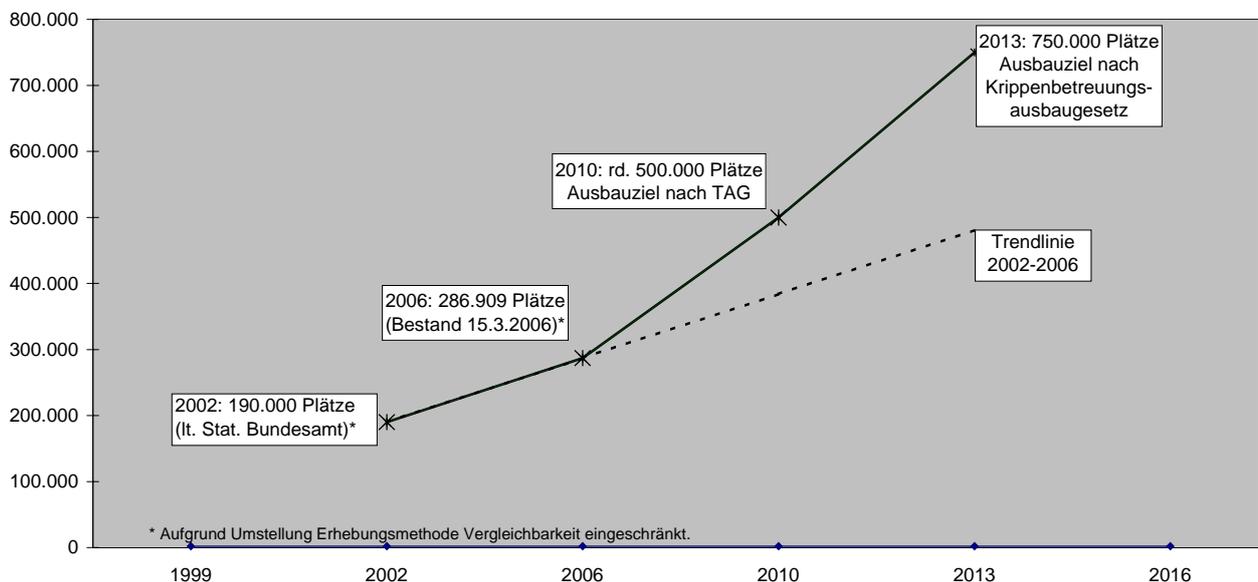
1. Warum wir etwas über die Kita-Zukunft wissen sollten

Dynamik der Entwicklungen birgt neue Risiken und Chancen

Bis zum Jahr 2013 sollen 750.000 Kita-Plätze für unter Dreijährige bereitstehen, um dem geschätzten Betreuungsbedarf von 35% gerecht zu werden. Gleichzeitig soll der Rechtsanspruch auf Betreuung, der dann bundesweit für alle Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr gilt, erfüllt werden. Aktuelle Schätzungen zeigen, dass die damit verbundene Ausbaudynamik weit über das hinausgehen müssen wird, was 1990 mit dem seinerzeit als bahnbrechend deklarierten Rechtsanspruch auf Betreuung für Dreijährige verbunden war.

Ein Blick auf die letzten Jahre seit Inkrafttreten des Tagesbetreuungsausbaugesetzes (TAG) 2006 zeigt, wie weit der Weg bis 2013 noch ist: Bei Inkrafttreten des TAG wurde davon ausgegangen, dass ca. 17% der unter Dreijährigen in den westdeutschen Bundesländern aufgrund der im Gesetz verankerten Kriterien (beide Eltern bzw. der allein erziehende Elternteil ist erwerbstätig bzw. in Ausbildung) einen Anspruch auf einen Betreuungsplatz haben werden. Obwohl es für das Ausgangsjahr 2002 aus methodischen Gründen keine vergleichbaren Daten über die Betreuung der unter Dreijährigen gibt², und somit keine exakte Ausgangsbasis zur Erfassung des Ausbaus vorhanden ist, gehen Experten davon aus, dass mit dem bisherigen Ausbautempo die Ziele des TAG nicht erfüllt werden können.

Abb. Betreuungsplätze für unter Dreijährige: Bestand und Ausbauziele



² 2002 wurden nur ausgewiesene Plätze für unter Dreijährige gezählt, während beispielsweise Kindergartenplätze, die von unter Dreijährigen genutzt wurden, nicht berücksichtigt wurden (vgl. Lange/Schilling 2007).

Schätzungen der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik kommen zu dem Ergebnis, dass in Westdeutschland 2006 rd. 68.000 mehr unter Dreijährige in Krippenplätzen betreut wurden als im Jahr 2002. Die Zielperspektive des TAG würde mit diesem Ausbautempo nicht erfüllt werden können (vgl. Lange/Schilling 2007). Vor diesem Hintergrund wirkt die Zahl der insgesamt 750.000 Betreuungsplätze für unter Dreijährige bis zum Jahr 2013 (selbst wenn ein Teil der derzeitigen Kindergartenplätze für Drei- bis Sechsjährige umgewidmet und ein Teil der Betreuung über Tagespflege abgedeckt werden würde), unrealistisch.

Zukunftsforschung als Teil der Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung ist per Definition ein dynamischer Prozess. Es geht darum, die bestehenden Strukturen und Prozesse zu optimieren und den Leitbildern und Qualitätszielen entsprechend weiter zu entwickeln. Qualitätsentwicklung ist auch unter Status-Quo-Bedingungen sinnvoll und notwendig, d.h. selbst wenn sich die gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen oder finanziellen Rahmenbedingungen auf absehbare Zeit nicht verändern, wenn der Bedarf konstant bleibt und die Wettbewerber in ihrem Dienstleistungsangebot gleich bleiben, gibt es viele Gründe für eine systematische Qualitätsentwicklung. Verändern sich aber die Rahmenbedingungen, dann *muss* sich jeder an diese anpassen, der nicht aus dem Markt rutschen will.

Derzeit wird viel über die veränderten Größenordnungen im Kita-Bereich gesprochen. Dieser quantitative Ausbau muss Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklungsprozesse haben, denn nur wenige Kitas werden in ihrer jetzigen Betreuungsstruktur konstant bleiben. Die meisten werden ihr Angebot für neue Altersgruppen ausdehnen, ihre Angebote und Öffnungszeiten erweitern oder flexibilisieren. Würden sie diese Veränderungen in ihrer Qualitätsentwicklung unberücksichtigt lassen, könnten keine vorausschauenden, zukunftsweisenden und bedarfsorientierten pädagogischen Konzepte entwickelt werden. Beispiel: Die Aufnahme von Zweijährigen in Regelkindergärten. Einrichtungen, die aus Mangel an Dreijährigen die länderspezifischen Möglichkeiten zur Aufnahme unter Dreijähriger genutzt haben, um Plätze aufzufüllen und Gruppenschließungen entgegenzuwirken, merkten schnell, dass das gesamte pädagogische Konzept verändert werden musste, wenn die bisherige Qualität aufrecht erhalten werden sollte. Zweijährige lassen sich nicht einfach wie Drei- oder Vierjährige in den Gruppenalltag integrieren. Für sie gelten ganz andere Entwicklungsbedingungen und Unterstützungserfordernisse, es müssen die räumlichen Lernarrangements, Angebot und Verfügbarkeit von Materialien, Tagesabläufe, Essens- und Ruhezeiten usw. überprüft und angepasst werden. Wo die Aufnahme unter Dreijähriger nicht gut vorbereitet war – auch dies zeigten Erfahrungen – waren davon die Kinder (auch die älteren) ebenso wie die Erzieherinnen und Eltern überfordert. Unzufriedenheit und Vertrauensverlust waren Folgen davon.

Ohne die Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen kann keine nachhaltige Qualitätsentwicklung gelingen. Anders formuliert: Zukunftsforschung *muss* – weil sie sich auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Güte eines Angebots bezieht, als Element der Qualitätsentwicklung mit aufgenommen werden. In dem dargestellten Beispiel würde es bedeuten,

dass neben der Aufnahme unter Dreijähriger als konkreter Handlungsschritt perspektivisch über Trendlinien für die eigene Einrichtung nachzudenken ist. Ist es möglich bzw. sinnvoll, mittel- bis langfristig auch Einjährige aufzunehmen, in welcher Größenordnung würde sich die Alterszusammensetzung der Kita verändern, welche Konsequenzen hätte das für die bestehenden Gruppen, für die pädagogische Arbeit und die Entwicklung der Einrichtung insgesamt? In welcher Form sich solche Fragen stellen, hängt von der Bedarfsentwicklung ab und kann nicht unabhängig von dieser formuliert werden. Da die Bedarfsentwicklung einer eigenen Dynamik folgt, ist ein wichtiges Element der Zukunftsforschung deren Erfassung vor Ort. Daher sind regelmäßige Bedarfserhebungen unter derzeitigen und zukünftigen Kita-Eltern der Einrichtung ein weiteres Element der Qualitätsentwicklung.

Bedarfsermittlung früher und heute

Die Bedarfsplanung nach § 80 SGB VIII hat die Aufgabe, „den Bestand an Einrichtungen und Diensten festzustellen, den Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten für einen mittelfristigen Zeitraum zu ermitteln und die zur Befriedigung des Bedarfs notwendigen Vorhaben rechtzeitig und ausreichend zu planen“. Nach § 24 SGB VIII sind die Kommunen im Zuge des TAG verpflichtet, eine verbindliche Ausbauplanung bis zum Jahr 2010 und eine jährliche Bilanzierung des erreichten Ausbaufortschritts vorzulegen. Trotz dieser gesetzlichen Verpflichtung zeigen Stichproben, dass es viele Bedarfspläne gibt, die nicht aktuell sind, methodische Mängel aufweisen oder hinsichtlich ihrer Planungsvorhaben dem Anspruch des Gesetzgebers nicht gerecht werden:

- Sie enthalten keine differenzierte Bedarfsermittlung, sondern reduzieren den Bedarf auf die Differenz zwischen angebotenen Betreuungsplätzen und Zahl der Kinder in verschiedenen Altersgruppen.
- Sie sind nur teilweise dynamisiert, d.h. es werden keine differenzierten Prognosen für den zukünftigen Bedarf (aufgrund der Geburtenentwicklung und Zu-/Fortzüge) angestellt.
- Weder der konkrete Bedarf nach Betreuungszeiten noch der Bedarf nach Krippen- und Hortplätzen wird abgefragt, sondern es werden Wartelisten oder grobe Schätzungen als Bedarfsgrößen herangezogen.
- Dem Wunsch- und Wahlrecht der Eltern wird ebenfalls nicht Rechnung getragen, wenn nur Gesamtbedarf und Angebot im Planungsraum gegenüber gestellt werden. Damit werden beispielsweise Angebotslücken innerhalb des Stadtgebiets ebenso wenig transparent wie freie Plätze in unterausgelasteten Einrichtungen.

Dem stehen durchaus komplexe Bedarfspläne, auch für den U3 Bereich, gegenüber, die beispielsweise auf differenzierten Informationen und Einschätzungen über Lebenssituationen von Kindern und ihren Familien basieren. Sie berücksichtigen u.a. die Berufstätigkeit von Eltern, ihre beruflichen Pläne und zeitlichen Anforderungen, die sich daraus ergeben, die wünschenswerte Bildungsbeteiligung und Betreuungsdauer von Kindern sowie soziale Benachteiligungen von Kindern und ihren Familien (vgl. Weltzien 2007). Zur Ermittlung des Bedarfs werden verschiedene Instrumente eingesetzt, es werden Informationen von Einrichtungen über die Nachfragesituation angefordert, (zukünftige) Eltern zu ihren Betreuungswün-

sche befragt, Expertengespräche geführt und das Wissen lokaler Bildungsnetzwerke genutzt, um Betreuungslücken aufzuspüren, die offiziell noch gar nicht bekannt waren.

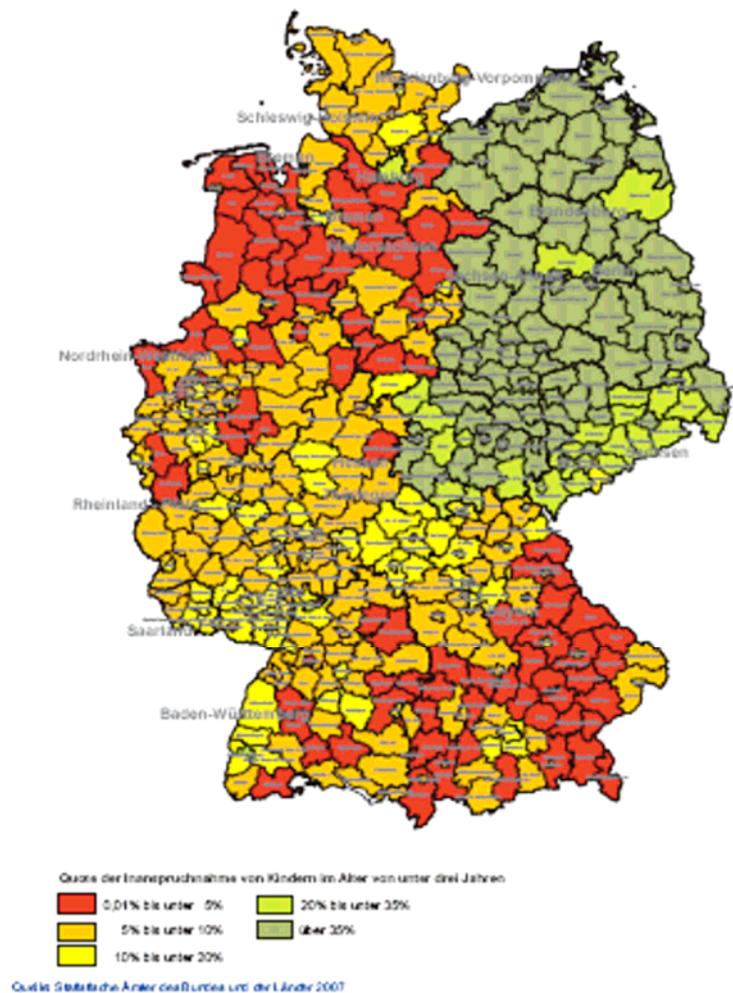
2. Was heißt „bedarfsorientiert“? Zum Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage

Das Deutsche Jugendinstitut hat vor dem Hintergrund, dass es bislang keine verlässlichen Daten über die tatsächliche institutionelle und nicht-institutionelle Kinderbetreuung gab, 2005 eine umfassende Befragung von rd. 8.000 Müttern und Vätern mit Kindern bis 6 Jahren in Auftrag gegeben (vgl. Bien u.a. 2006). Ziel war es, Informationen über zeitliche, strukturelle, organisatorische und finanzielle Aspekte der Kinderbetreuung, Zukunftsinteressen, die Qualität und Familienfreundlichkeit der Betreuung, betriebliche Angebote zur Vereinbarung von Familie und Beruf sowie Aspekte der Regionalisierung und sozioökonomischen Differenzierung zu erhalten. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie war, dass der Bedarf an Kinderbetreuung weit größer ist als bislang angenommen, da sich nur ein kleiner Teil dieses Bedarfs als konkrete Nachfrage auf dem Markt artikuliert. Zwar kann von den in Befragungen formulierten Betreuungswünschen nicht die Größe des konkreten Bedarfs vor Ort abgefragt werden, sondern es werden sich – selbst wenn unterstellt wird, dass öffentliche Angebote ausreichend zur Verfügung stehen – immer sehr individuelle Lösungen in den einzelnen Familien und ihren Netzwerken entwickeln. Dennoch weisen die Analysen, die in der sog. DJI-Betreuungsstudie zusammengefasst werden, auf einen Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage in ganz bestimmten Segmenten des Kinderbetreuungsmarkts hin. Wichtige Themen sind u.a. die unzureichenden Öffnungszeiten, die vor allem für berufstätige Eltern mit langen, unregelmäßigen Arbeitszeiten oder langen Anfahrtszeiten zum Problem werden, Betreuungslücken für unter Dreijährige, Schulkinder und teilweise auch für Dreijährige (die bei Übernachtfrage erst im nächsten Kita-Jahr aufgenommen werden) sowie regionale Versorgungsdisparitäten.

Ein Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage besteht auch dort, wo Angebote nicht in Anspruch genommen werden, weil sie offensichtlich an den Bedürfnissen der Familien vorbeigehen. So konnten in der DJI-Betreuungsstudie Faktoren herausgefiltert werden, die einen Einfluss auf den Kita-Besuch haben, u.a. Bildungsherkunft und Migrationshintergrund der Kinder. Dies ist vor dem Hintergrund anhaltender Ungleichheiten in den Bildungschancen besonders problematisch.

Nach wie vor groß sind die regionalen Diskrepanzen von Angebot und Nachfrage. Während in Ostdeutschland 39,7% aller unter Dreijährigen in Tageseinrichtungen und Kinderpflege betreut werden (15.3.2006), sind es in Westdeutschland erst 8%. Noch größer ist der Unterschied bei den Einjährigen: Ist Ostdeutschland werden 40,4%, in Westdeutschland dagegen nur 5,4% der Einjährigen neben der Familie auch in Institutionen betreut. (Lange/Schilling 2007)

Quote der Inanspruchnahme von Kindern im Alter von unter drei Jahren in Kindertagesbetreuung (Tageseinrichtungen und Kindertagespflege) in den Landkreisen und kreisfreien Städten Deutschlands 15.03.2006 (Quote in %)



Quelle: DJI Zahlenspiegel 2007

Die aktuelle Deutschlandkarte der Kinderbetreuung zeigt, dass es dabei durchaus kleinräumige Unterschiede gibt. Die rot markierten kreisfreien Städte und Landkreise auf der Landkarte haben eine Betreuungsquote von unter 5%, die Orangenen von unter 10% und die gelben immerhin noch weniger als 20%. Allein die dunkelgrün markierten kreisfreien Städte und Landkreise haben das Ausbauziel erreicht und liegen fast ausschließlich im Osten Deutschlands.

Auf den ersten Blick scheint das Angebot die jeweiligen Lebensformen der Familien widerzuspiegeln. Ging man bisher in ländlichen Regionen von einer eher traditionellen Rollenverteilung mit erwerbstätigem Vater und für die Kinderbetreuung zuständiger Mutter aus, zeigt die DJI-Betreuungsstudie, dass sich die Lebensformen zwischen Stadt und Land immer weiter annähern. Auch im ländlichen Raum ist der Wunsch nach Krippenbetreuung hoch und

liegt bei fast einem Viertel aller Familien (22,6%). Immer mehr Familien auch in ländlichen Regionen wünschen bzw. benötigen daher institutionelle Betreuungsformen. Die Gründe dafür sind vielfältig, u.a. scheint die zunehmende Mobilität unter jungen Familien dazu zu führen, dass Unterstützung durch die Großeltern und andere Familienangehörige auch in ländlichen Gebieten abnimmt. Auch dort zeigt sich der allgemeine Wertewandel, der sich u.a. in dem Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf äußert.

3. Szenarien als Entwicklungskorridore: Methoden der Zukunftsforschung

Szenarien sind Zukunftsbilder

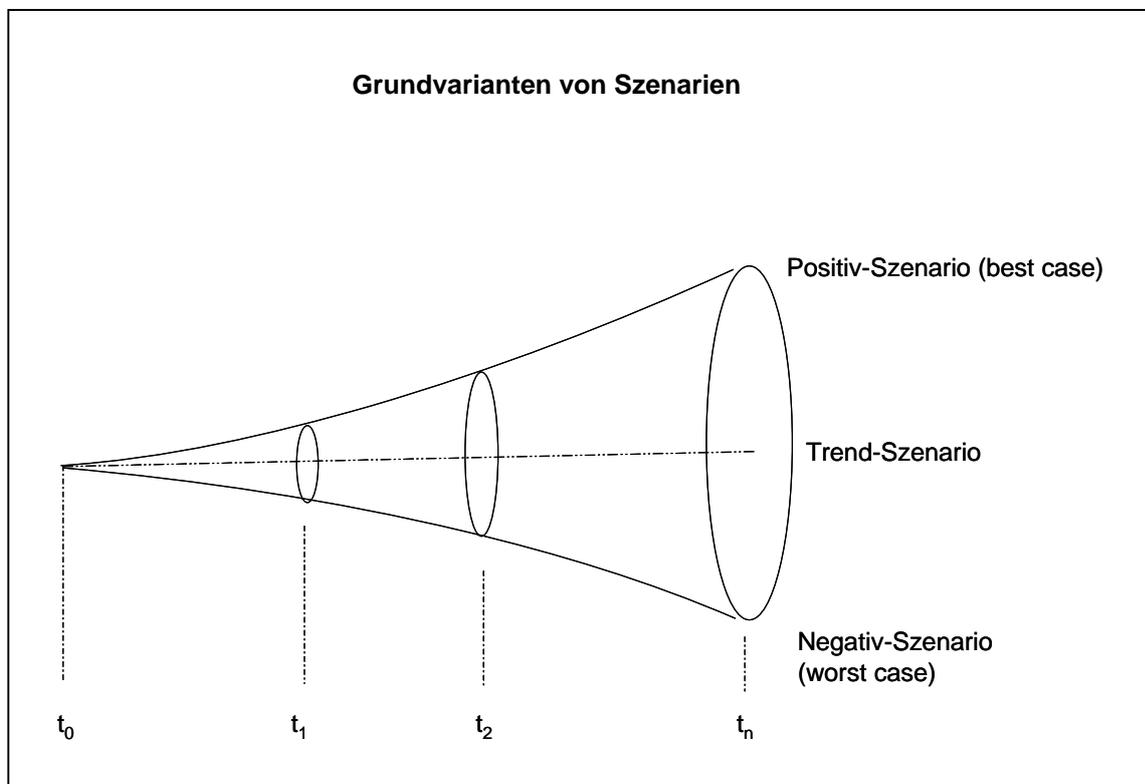
In allen gesellschaftlichen Bereichen, in ökonomischen Zusammenhängen und ökologischen Problemfeldern haben wir es mit einem hohen Maß an Ungewissheit zu tun. Es gibt kaum noch verlässliche Trends, wie es beispielsweise für die Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung der 50er und 60er Jahre galt. Auch Bevölkerungsprognosen sind – weniger aufgrund der Geburtenentwicklung, die abhängig vom nationalen Entwicklungsniveau relativ verlässlich vorhersagbar ist, sondern aufgrund der massiven und zunehmenden Wanderungsströme größeren Schwankungen unterworfen, so dass sie entsprechend angepasst werden müssen. Die empirische Sozialforschung konnte aber in den letzten Jahren mit Hilfe komplexer statistischer Verfahren Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Einflussfaktoren aufzeigen. Es wurden Prognosemodelle für die Entwicklung von Sektoren und Regionen oder für die Inanspruchnahme von Transferzahlungen entwickelt, um die damit verbundenen Konsequenzen in sozialer, ökonomischer oder politischer Hinsicht abschätzen zu können. Prognosemodelle wurden auch für ökologische Problemfelder wie den Klimawandel entwickelt, wobei weniger die Einflussfaktoren auf den Klimawandel (CO₂ Ausstoß), als vielmehr die Stärke, in der klimaschädliche Faktoren wachsen, den Komplexitätsgrad von Prognosemodellen ausmachen.

Solchen Prognosemodellen steht eine andere Form der Zukunftsforschung gegenüber, die seit den 80er Jahren international als Szenarientechnik in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Zukunft bekannt wurde³. Szenarien sind Zukunftsbilder, die aus stimmigen, logisch zusammenpassenden Annahmen und einer Beschreibung bzw. Begründung der Entwicklungspfade bestehen. Szenarien, die die jeweiligen Extremvarianten (die aber realistisch sein müssen) aufzeigen, geben einen Rahmen vor, innerhalb dessen sich die Zukunft entwickelt. Außer in sehr extremen Umbrüchen (z.B. Naturkatastrophen, Revolutionen, Kriegen) ist das Szenario eine verlässliche Methode, um die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu veranschaulichen, Ursache-Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen und darauf aufbauend konkrete Handlungsstrategien zu entwickeln. Szenarien sind keine phantasiereichen „Science-Fiction“-Modelle, sondern basieren auf durchaus denkbaren Konstellationen. (vgl. Weltzien 2007)

³ Vergleiche hierzu beispielsweise Berekoven u.a. (2004), Weinbrenner (1995), Retzmann (2000), Graf/Klein (2003), Wilms (2006).

Grundvarianten von Szenarien

Die Szenariotechnik geht in Abgrenzung von Prognosemodellen davon aus, dass nicht nur ein, sondern mehrere Entwicklungsverläufe möglich sind und je nachdem, welche Faktoren dominieren, in verschiedene Richtungen laufen. In einem stark vereinfachten Modell werden Szenarien als Trichterraum dargestellt, der die Bandbreite der möglichen Entwicklungen abgrenzt. Damit soll veranschaulicht werden, dass von einem gegenwärtigen Zeitpunkt t_0 ausgehend zwei unterschiedliche Entwicklungen in der Zukunft für möglich gehalten werden, die sich im Zeitablauf stärker auseinander entwickeln (t_1 , t_2 , t_n). Als Grundvarianten können ein positives Extremszenario („best case“), ein negatives Extremszenario („worst case“) und ein Trendszenario unterschieden werden. Der Szenariotrichter veranschaulicht den realistischen Zukunftsraum, wobei unterstellt wird, dass es zu mehr oder weniger kontinuierlichen Ent-



wicklungsverläufen kommt, revolutionäre Entwicklungssprünge schließt die Szenariotechnik ebenso aus wie Prognosemodelle (vgl. Retzmann 2000). Damit muss einschränkend vermerkt werden, dass auch Szenarien die Zukunft nur partiell erfassen und die Unsicherheit über ihr Eintreten nicht ausschalten können.

Stärker differenziert kann das Innere des Trichters als kompliziertes Wegesystem aufgefasst werden, das viele Kreuzungen und Verästelungen aufweist. Jede neue Kreuzung stellt richtungsweisende Weichenstellungen dar und schafft die Voraussetzungen dafür, dass sich die möglichen Zukunftswege weiter voneinander entfernen. Die Kreuzungen machen zu verschiedenen Zeitpunkten eine Entscheidung notwendig, welche Richtung eingeschlagen werden soll. Die Verläufe der Wege werden dagegen von Einflussfaktoren bestimmt, die nur be-

grenzt selbst bestimmt werden können, sondern von vielen externen Determinanten beeinflusst werden. Um nun die maximalen Varianten des Szenarios herausfiltern zu können und damit die Form bzw. Größe des Trichters zu bestimmen, müssen mit Hilfe der Szenariotechnik rationale Annahmen über externe Einflussfaktoren (Verläufe der Wege), aber auch Entscheidungsmöglichkeiten (Wegekreuzungen) getroffen werden. Das systematische Zusammentragen dieser Bestimmungsfaktoren der möglichen Zukunft stellt die eigentliche Herausforderung der Szenariotechnik dar. Es ist eine Kombination aus Sach- und Erfahrungswissen, Trendextrapolationen und kreativen Problemlösekompetenzen.

Voraussetzungen und Schritte der Szenarientwicklung

Die Anwendung der Szenariotechnik ist unter zwei Voraussetzungen sinnvoll:

- Die zukünftige Entwicklung ist ungewiss, aber unter realistischen Annahmen sind bestimmte Entwicklungsverläufe möglich und plausibel.
- Auf die zukünftige Entwicklung kann zu einem gewissen Grad mit eigenen Entscheidungen Einfluss genommen werden.

Zur Entwicklung von Szenarien sind in einem **ersten Schritt** bestimmte Festlegungen notwendig:

- Wahl des thematischen Bezugsrahmens. Diese Fokussierung ist wichtig, um die Entwicklungen von Rahmenbedingungen, aber auch Entscheidungsprozesse auf ausgewählte Themenfelder zu beziehen und die Ebene der relevanten Entwicklungen festzulegen. Eine thematische Abgrenzung wäre beispielsweise die Entwicklung des deutschen Bildungssystems, des Hochschul-, Schul- oder Kitabereichs oder ganz spezifischer Bildungs- und Betreuungsangebote (z.B. Familienzentren).
- Zeitliche Dimension. Szenarien werden üblicherweise für mittel- bis langfristige Zeitverläufe entwickelt, wenn die Unsicherheiten über die Zukunft zunehmen. Häufig werden symbolische Daten wie das Jahr 2000, 2010 oder, bei der Abschätzung langfristiger Veränderungen, das Jahr 2040 gewählt. Dabei wird nicht davon ausgegangen, dass die angenommenen Entwicklungen genau zu diesem Zeitpunkt eintreten, sondern hat eher illustrativen Charakter. Allerdings werden in Szenarien durchaus Berechnungen über Entwicklungsverläufe gemacht, und auch Prognosen (z.B. zur Bevölkerungsentwicklung oder Altersschichtung) können Teil umfangreicher Szenarien sein. Dafür sind zeitliche Festlegungen notwendig. Für den Kita-Bereich ist gegenwärtig das Jahr 2013 ein fast magisches Datum, weil mit Beginn dieses Jahres im ganzen Bundesgebiet der Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung ab dem vollendeten ersten Lebensjahr greift. Die Erfahrungen des Rechtsanspruchs für die Betreuung ab dem 3. Lebensjahr, der seit 1990 gilt, zeigen, dass aller Wahrscheinlichkeit nach mit einer Übergangsfrist gerechnet werden muss, bei der zwar theoretisch der Rechtsanspruch verwirklicht werden könnte, in der Praxis jedoch nicht immer Gebrauch davon gemacht wird, weil das Angebot nicht dem Bedarf oder den Wünschen der Eltern entspricht oder weil es nicht in erreichbarer Entfernung liegt.

- Räumlicher Bezugsrahmen. Es ist gerade in einem Markt voller Knappheiten wie dem Kita-Markt ein großer Unterschied, ob über den Versorgungsgrad auf Bundes-, Länder-, Gemeindeebene oder innerhalb eines Wohngebiets bzw. Stadtviertels gesprochen wird. Daher muss vor der eigentlichen Szenarienarbeit festgelegt werden, über welche Räume modellhafte Annahmen und Entwicklungsverläufe erarbeitet werden sollen. So werden Szenarien für eine einzelne Kita, einen Kita-Verbund oder die Betreuungssituation einer Kommune große Unterschiede aufweisen. Kleinräumige Analysen dürfen aber keinen Käseglockencharakter haben, sondern müssen sehr wohl politische, ökonomische oder gesellschaftliche Großwetterlagen berücksichtigen. So werden im Bildungsbereich in den letzten Jahren europäische Beschlüsse, internationale Leistungsvergleiche und Internationalisierungsfolgen auch für einen einzelnen lokalen Standort entscheidungsrelevant. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass die unmittelbare Umgebung, der Einzugsbereich der Familien und die konkurrierenden Angebote vor Ort den größten unmittelbaren Einfluss auf die zukünftige Entwicklung eines Standorts haben.

In einem **zweiten Schritt** wird eine detaillierte Ist-Standsanalyse durchgeführt. Es wird die Situation zum Zeitpunkt t_0 dargestellt, wobei bereits eine Relevanzsetzung vorgenommen wird. Welche Faktoren kennzeichnen derzeit am prägnantesten die Situation einer Einrichtung / eines Standorts? Worin liegen aktuelle Stärken oder Schwächen? Worin liegt das besondere Profil im Vergleich zu anderen Einrichtungen / Standorten? Die Bedeutung einer guten Ist-Standsanalyse für aussagekräftige Szenarien ist groß, denn eine realistische und kritische Einschätzung der derzeitigen Situation schafft erst die Voraussetzung für Zukunftsforschung. Dazu ist es notwendig, systematisch Daten zu sammeln und aufzubereiten. Möglicherweise gehört überhaupt die systematische Beschäftigung mit Informationen zu den Aspekten der Szenarienarbeit, die den eigentlichen Wert dieser Form der Zukunftsforschung ausmachen. Denn wir neigen dazu, je nach eigener Haltung und Mentalität, bestimmte Realitäten auszublenken, „schwarz zu sehen“ oder bestimmte Entwicklungen als unvermeidlich einzuschätzen. Dieser emotional geprägte Umgang mit Informationen führt jedenfalls immer zu einer Verengung des Blicks. Einen offenen Blick für Zustände, Entwicklungen und Zusammenhänge zu bekommen, den vermeintlichen Determinismus aufzubrechen und eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen, ist eine wichtige Qualität der Methode, die sie in der strategischen Unternehmensberatung, in Managementseminaren und bei politisch Verantwortlichen unverzichtbar macht. (vgl. Pillkahn 2007, Neuhaus 2006)

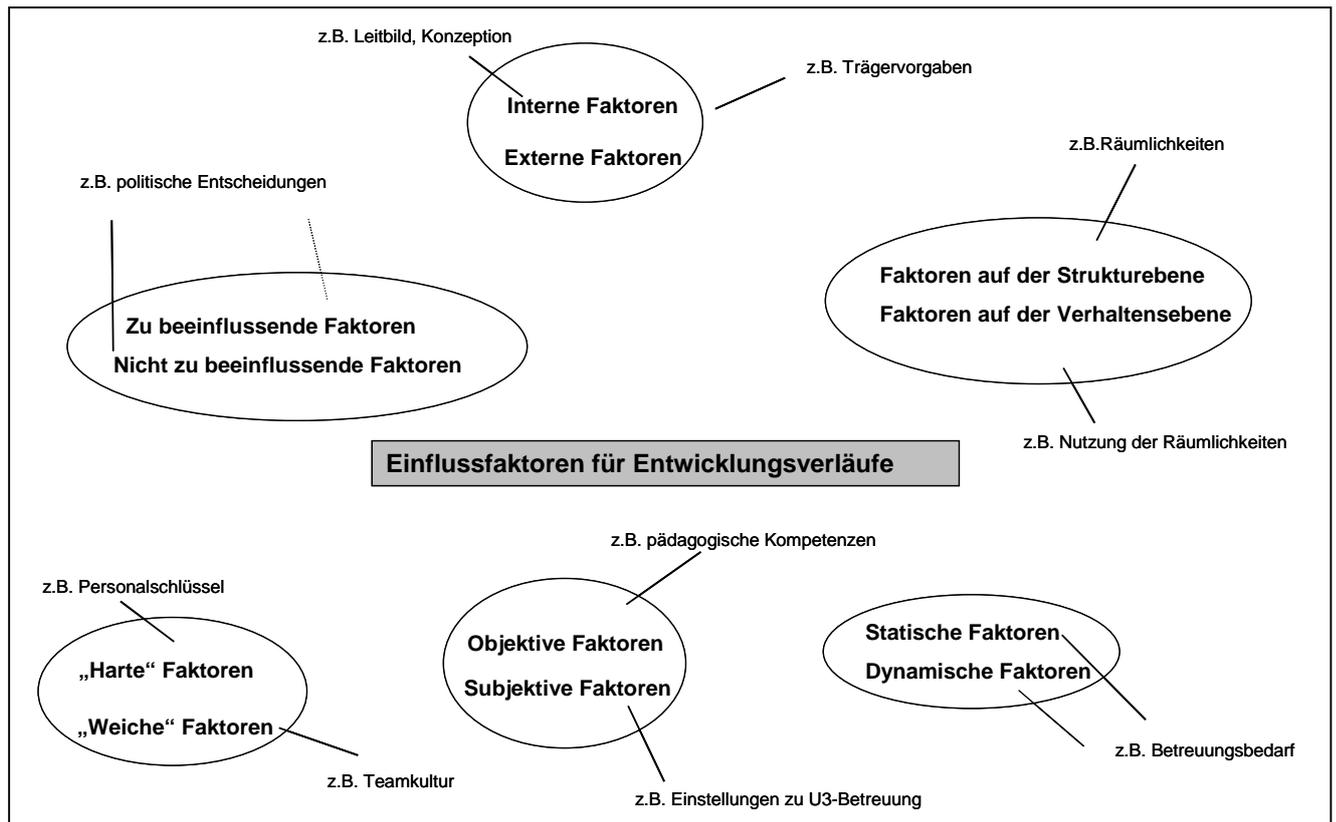
Der **dritte Schritt** beinhaltet die systematische Erfassung, Bewertung und Gewichtung relevanter Einflussgrößen für die zukünftige Entwicklung sowie die Analyse möglicher Zusammenhänge und Wechselwirkungen. Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, mögliche Einflussgrößen zunächst zu extrapolieren, also isoliert zu betrachten, und darauf folgend in ihren Wirkungsweisen auf andere Einflussgrößen zu gewichten bzw. zu beurteilen. So haben im Falle des Krippenplatzausbaus beispielsweise *strukturelle Faktoren* wie Räumlichkeiten einen entscheidenden Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten, werden ihrerseits jedoch von externen Faktoren, insbesondere politischen und finanziellen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Nutzung von Räumlichkeiten zählt dagegen eher zu den *verhaltensbedingten Faktoren*, unter Umständen stellt sich bei genauer Prüfung heraus, dass bestimmte Räume zu wenig oder nicht sinnvoll genutzt werden, dass es in der unmittelbaren Umgebung (z.B. innerhalb des Wohn-

komplexes oder des Gemeindezentrums) Räumlichkeiten gibt, die bei einer strategischen Neuausrichtung der Kita durchaus einbezogen werden könnten.

In der Sammlung und Bewertung von Einflussfaktoren werden *beeinflussbare und nicht-beeinflussbare Faktoren* unterschieden. Dies ist grundsätzlich wichtig, weil es bei der Szenarienentwicklung gerade darum geht, die eigenen Stellschrauben für zukünftige Entwicklungsverläufe zu entdecken, also Handlungsspielräume zu erkennen (*beeinflussbare Faktoren*). Und es ist sicherlich auch richtig, die Grenzen der Möglichkeiten zu kennen und bestimmte Faktoren als gegeben zu akzeptieren. Allerdings, und dies darf vor allem bei längerfristig angelegten Szenarien nicht übersehen werden, gibt es im Zeitablauf zunehmend Möglichkeiten, vermeintlich starre Größen zu verändern. Auch wenn sich verschiedene Dinge viel zu langsam ändern, gibt es durchaus in vielen Bereichen Handlungsspielräume, die allerdings erkannt und genutzt werden müssen. Dies betrifft politische Entscheidungen (z.B. in der Bedarfsplanung) ebenso wie die Verbesserung der finanziellen Ressourcen der Einrichtung (z.B. durch Sponsoring). Ähnlich verhält es sich mit der Unterscheidung zwischen *externen und internen Faktoren*. Externe Faktoren, beispielsweise Trägervorgaben, sind für die Teams zwar zunächst bindend, während interne Faktoren wie die pädagogische Konzeption leichter an veränderte Bedingungen angepasst werden können. Vielen Einrichtungen werden jedoch vermehrt Zuständigkeiten übertragen, für die bislang die Träger zuständig waren. Dies erhöht die Leitungsverantwortung, räumt jedoch gleichzeitig mehr Entscheidungsspielräume ein, die entsprechend für eine qualitative Weiterentwicklung der Einrichtung genutzt werden können. Leiterinnen werden auch in strategischen Fragen immer häufiger als Expertinnen gefragt.

Zu unterscheiden sind sog. „harte“ Faktoren (quantifizierbare Größen) von „weichen“ Faktoren, die mit Hilfe qualitativer Methoden erkannt werden können. Gerade solche weichen Faktoren beeinflussen aber zukunftsgerichtete Entscheidungen besonders und neigen dazu, Blockaden zu errichten, wenn sie nicht offengelegt werden können. Ein Beispiel für „harte“ Faktoren im Krippenbereich ist die Personalsituation in der Einrichtung, festzumachen am Personalschlüssel, wogegen als „weiche“ Faktoren Teamgeist und Kooperationsbereitschaft stehen. Sind diese Voraussetzungen nicht geschaffen, wird es selbst bei einer vorgesehenen Aufstockung des Personals entsprechend dem Stellenschlüssel für einzelne Erzieherinnen sehr schwer, neue Betreuungsangebote in der Einrichtung für alle zufriedenstellend einzuführen.

Eine weitere wichtige Unterscheidung ist die Trennung von *objektiven und subjektiven Faktoren*. Zu den objektiven Faktoren können in der Frage eines Krippenausbaus z.B. die vorhandenen Kompetenzen im Team gezählt werden, die anhand der Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen belegbar sind. Dahingegen gehören zu den subjektiven Einflussfaktoren z.B. die vorhandenen Einstellungen im Team zur U3-Betreuung. Hier wird deutlich, dass nur, wenn beide Faktoren vorhanden sind – Kompetenzen und entsprechende Motivation – die Entwicklung eines Krippenangebots gelingen kann.



Zu unterscheiden sind schließlich auch *statische und dynamische Faktoren*, wobei die Übergänge fließend sein können und von dem zeitlichen Betrachtungshorizont abhängen. Bei Langfristszenarien werden mehr Faktoren veränderbar als in kürzerer Betrachtungsweise (z.B. hinsichtlich der Personalentwicklung und -rekrutierung). Einen Sonderfall stellt die Nachfrageentwicklung für Kinderbetreuungsangebote dar. Die Zahl der Anmeldungen für das kommende Kita-Jahr gilt als relativ feste Größe, die sich nur durch Zu-/Fortzüge oder Notfälle verändert. In der dynamischen Betrachtungsweise entwickelt sich die Zahl der Interessenten jedoch in direkter Verbindung zur Entwicklung des Angebots. Sind erst einmal die ersten zufriedenen „Nestkinder“ in einer Einrichtung, und zeigen sich die Eltern zufrieden mit dem entsprechenden Konzept einer sanften Eingewöhnung, wird sich die Zahl der Anmeldungen für unter Dreijährige im nächsten Jahr schlagartig erhöhen. Auch wenn dies die konkrete Planung neuer Angebote nicht leichter macht, ist die vom Angebot abhängige dynamische Entwicklung der Nachfrage doch eine entscheidende Stellgröße für die zukünftige Entwicklung. Diese sollte, z.B. in Form von Bedarfsanalysen, nach Möglichkeit quantitativ abgeschätzt werden.

In einem **vierten Schritt** werden die Einflussfaktoren auf die Zukunft projiziert: Welche politischen, rechtlichen und finanziellen Veränderungen sind in dem Szenarienzeitraum zu erwarten? Welches wären die besten, welches die schlechtesten Entwicklungsverläufe, die diesbezüglich denkbar sind? Wie werden kommunale Entscheidungsträger, Träger und Leitungskräfte anderer Einrichtungen darauf reagieren? Welche Entscheidungen und konzeptionellen Weiterentwicklungen sind am wahrscheinlichsten? Wie entwickeln sich Nachfrage, Personalstruktur, Größe, Gruppen- und Alterszusammensetzung der Einrichtung? Welche konzeptio-

nellen Anpassungen werden vorgenommen? Wie entwickeln sich Einstellungen und Verhaltensweisen im Team, wie reagieren Eltern und Kinder auf die Veränderungen? Wie werden sich die Angebote und die Nutzung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für bestimmte Themenfelder verändern? Welche Entwicklungen sind für die Kooperation Kita-Grundschule, für die Gestaltung von Übergängen, für Vernetzungen mit anderen Betreuungsinstitutionen, für Kooperationen mit der Tagespflege, für die Betreuung von Einjährigen, für die Entwicklung von Ganztags-, Rund-um-die-Uhr- und Notfallbetreuungsangeboten, für die Arbeit mit Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren, für die Gestaltung der täglichen pädagogischen Arbeit, für die Motivation und Zufriedenheit der Erzieherinnen *realistische* Varianten?

Diese Aufzählung, so unvollständig sie ist, mag verdeutlichen, dass es für plausible Szenarien darauf ankommt, die Entwicklungskorridore für alle möglichen Faktoren über den gesamten Szenarienraum zu durchdenken und nicht bei ersten Einschätzungen stehen zu bleiben. In diesem vierten Schritt, der beispielsweise in Form eines Brainstormings in Gruppen angegangen werden kann, ist es wichtig, alle Denkmodelle stehen zu lassen, sie zu Ende führen zu können und nicht als Spinnerei abzutun. Es geht nicht um eine Diskussion darüber, wer Recht oder Unrecht in Bezug auf die Zukunft hat, sondern darum, verschiedene Modellvorstellungen über die Zukunft zu entwickeln. Insofern ist dieser Schritt ein zwar subjektiver, aber nicht bewertender Schritt der Szenarienentwicklung. Weinbrenner (2001) betont in seinem Phasenmodell die Bedeutung der kreativ-intuitiven Elemente, die neben den empirisch-analytischen dazu beitragen, dass Szenarien ein heuristisches Instrument sind.⁴

In einem **fünften Schritt** folgt die eigentliche Formulierung von Szenarien. Szenarien werden meist im Präsenz formuliert, fassen die wichtigsten Entwicklungsverläufe (in ihren jeweils extremen Ausprägungen) zu Faktorenbündeln zusammen und sind eher kurz gehalten. Details enthalten die Szenarien dort, wo es die Vorstellung über die Zukunft erleichtert und wo sie die Plausibilität der Annahmen unterstreichen. In der Formulierung der Szenarien kommt immer zum Ausdruck, dass es sich um ein mögliches Zukunftsbild handelt, gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass es durchaus auch andere Verläufe geben kann (meist in Form einer Gegenüberstellung von mehreren Szenarien). Indem Szenarien ausformuliert werden, fordern sie den Leser auf, sich konkret mit der Zukunft auseinander zu setzen, sie können Zustimmung oder Abwägung, Skepsis oder auch Ablehnung hervorrufen, jedenfalls führen sie zu einem Diskussionsprozess, der auf der systematischen Sammlung und Auswertung von Informationen beruht und nicht auf Ad-hoc Bewertungen. Diese Form der Auseinandersetzung hat für die nachfolgenden Schritte eine große Bedeutung. Es werden nämlich wünschenswerte Entwicklungen von Nachteiligen getrennt betrachtet, und es wird eine eigene Haltung aufgebaut, um das, was als wünschenswert erkannt wird, zu unterstützen. Da es sich bei allen Varianten um realistische Möglichkeiten handelt, wird zugleich einem vor allem in Krisen- und Umbruchphasen leicht ausbrechenden Fatalismus, alles sei bereits „verloren“, entgegen getreten.

⁴ Peter Weinbrenner (o.J.) definiert die Szenario- Technik, als „... eine Methode, mit deren Hilfe isolierte Vorstellungen über positive und negative Veränderungen einzelner Entwicklungsfaktoren in der Zukunft zu umfassenden Bildern und Modellen, d.h. möglichen und wahrscheinlichen 'Zukünften', zusammengefasst werden und die sowohl sinnlich als auch intellektuell nachvollziehbar, d.h. 'kommunizierbar' sind.“ Das von ihm entwickelte Phasenschema umfasst: Phase I (Aufgaben- und Problemanalyse), Phase II (Einflussanalyse und Deskriptorenbestimmung), Phase III (Trendprojektionen und Faktorenbündelung), Phase IV (Szenarioentwicklung und Szenariointerpretation) sowie Phase V (Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten). (Vgl. auch <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/szenario.htm>)

Ein **sechster Schritt** führt zu der Formulierung von Zukunftsthemen für den eigenen Handlungsraum. Bei der Auseinandersetzung mit den formulierten Szenarien wird sich schnell herausstellen, welche Themen die Zukunft der nächsten Jahre bestimmen. Die Szenarien können dabei bereits vorhandene Einschätzungen zur Bedeutung von Themen bestätigen, weil sie sich beispielsweise mit allgemeinen Trends decken. So wird das Zukunftsthema der Betreuung unter Dreijähriger, das zumindest in den westdeutschen Ländern *das* Thema der kommenden Jahre sein wird, auch in vielen Szenarien auftauchen, die sich auf kleinräumige Entwicklungslinien oder eine einzelne Kita beziehen. Es kann aber durchaus sein, dass sich ein Thema als überraschendes Zukunftsthema herausstellt, weil es in den Szenarien erstmals umfassend in seinen Zusammenhängen erkannt wurde. So kann z.B. das Thema „Personalrekrutierung“ angesichts der zu erwartenden Knappheiten bei Erzieherinnen zu einem Schlüsselthema für die Einrichtung werden, gleichzeitig wird u.U. erkannt, welche Potentiale in einer vorausschauenden Personalentwicklung für die Einrichtung liegen. Je nachdem, welches Szenario man betrachtet, werden andere Zukunftsthemen im Vordergrund stehen, so dass deren Festlegung ein aktiver Aushandlungs- und Entscheidungsprozess ist. Dennoch: Bei der Diskussion über best-case und worst-case Szenarien wird sich auch herausstellen, dass es nicht nur die Schwarz-Weiß-Alternativen gibt, vor denen Entscheidungsträger stehen, sondern das bestimmte Themen in allen Szenarien eine wichtige Rolle spielen und daher unter Abwägung aller Entwicklungsverläufe in jedem Fall dringend angegangen werden müssen. Dies kann räumliche, konzeptionelle oder personelle Veränderungen ebenso betreffen wie Sozialraumorientierung, Elternbeteiligung und Kooperationen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Wert der Szenariotechnik vor allem darin liegt, Entscheidungsträgern zu verdeutlichen, welche Wechselwirkungen zwischen Faktoren bestehen, an welchen „Stellschrauben“ gedreht werden kann (und sollte), um bestimmte Entwicklungen zu fördern bzw. ungünstige Entwicklungen abzuschwächen. Damit sollen Planungen von ihrer häufig kritisierten Eindimensionalität weggeführt und die Möglichkeit eröffnet werden, komplexere Handlungsmodelle zu entwerfen. Als nachteilig wird häufig die Bandbreite möglicher Entwicklungen empfunden und die Unsicherheit ihres Eintreffens (diese Nachteile gelten allerdings auch für andere Methoden der Zukunftsforschung). Die Szenariotechnik ist daher insbesondere als Instrument anzusehen, um Gestaltungsmöglichkeiten für zukünftige Entwicklungen zu erkennen und den Rahmen für kreatives Handeln abzustecken. (vgl. Weltzien 2007)

4. Die Gestaltung von Spielräumen als Leitungsaufgabe: Kernelemente eines szenariengestützten bedarfsorientierten Beratungskonzepts

Der offene Blick externer Berater

Idealerweise werden szenariengestützte bedarfsorientierte Beratungskonzepte nicht für den eigenen Handlungsbereich, sondern für Andere entwickelt. Der Grund hierfür ist einfach: Werden die Ergebnisse der Zukunftsforschung ernst genommen und ist eine echte Bedarfsorientierung angestrebt, müssen in der daraus abgeleiteten Strategie einige „heilige Kühe“ geschlachtet werden. So geht es nicht mehr um die Frage, „was wollen wir?“ sondern „welche Veränderungen und Entscheidungen sind notwendig, um die Zukunft der Einrichtung positiv zu gestalten.“ Dies ist ein großer Unterschied, denn es ist – solange der Leidensdruck nicht zu groß ist – wesentlich einfacher, auf dem Alten zu beharren, als etwas Neues anzufangen. Die psychologisch gut belegte Grundhaltung von Menschen zeigt sich in allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Psychologen beklagen selbst im obersten Management eine „gähnende Leere“, wenn es darum geht, Zukunftsvisionen zu entwickeln (Grünewald 2007, S. 26). Die geringe Risikobereitschaft und Kreativität gilt inzwischen sogar als das größte Wachstumshemmnis, umgekehrt ist Innovationsfähigkeit Garant für einen dauerhaften Verbleib im Markt, wie führende Wirtschaftsforscher konstatieren. Nur wer sich flexibel den Verhältnissen anpasst und Lösungen anbietet, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, wird sich halten können, so Dr. Jürgen Kluge, Director und Deutschland-Chef McKinsey & Company (2003).

Auch im Kita-Bereich ist es ohne Zweifel leichter, andere Einrichtungen zu beraten und damit auch deren gegenwärtigen Entwicklungsstand und Zukunftsthemen zu beurteilen als die eigene Einrichtung⁵. Den Blick für das Wesentliche zu öffnen, sollte in Zeiten dynamischer Veränderungen allerdings auch für die eigene Einrichtung gelten. Dafür ist zunächst einmal die ernsthafte Auseinandersetzung mit aktuellen Informationen aus dem Kita-Bereich wichtig. Die Fülle von Informationsmöglichkeiten über Fachliteratur und Online-Angeboten wird jedoch längst noch nicht von allen Akteuren im Kita-Bereich ausreichend genutzt.

Expertenwissen nutzen: Zukunftswerkstatt im Team

Die Zukunftswerkstatt ist nach Robert Jungk, 1994 verstorbener Zukunftsforscher, eine Methode, die darauf abzielt, den Menschen Gestaltungsmöglichkeiten über die eigene Zukunft zu eröffnen, und sie damit mehr zu Beteiligten statt zu Betroffenen zu machen.⁶ Der Leitgedanke der Zukunftswerkstatt ist: „Nur wer die Zukunft im Vorausgriff erfindet, kann hoffen, sie wirksam zu beeinflussen“ (Robert Jungk, o.J.) und folgt einer ähnlichen Logik wie die Szenarientechnik. Ein Kernelement ist allerdings nach einer Bestandsaufnahme die sog. Uto-

⁵ Aus diesem Grunde wurden die meisten Praxisprojekte als externe Beratungsprojekte für andere Einrichtungen konzipiert (vgl. Teil II dieses Discussion Papers).

⁶ Ausführliche Informationen zu der Arbeit der Jungk-Bibliothek unter <http://www.jungk-bibliothek.at/>

piephase, deren Ziel weniger in der systematischen Informationsauswertung, sondern in der Förderung von Kreativität und Partizipation der Beteiligten liegt. Eine Zukunftswerkstatt kann beispielsweise im Team sinnvoll sein, wenn es darum geht, Denkblockaden aufzubrechen, Ängsten und Unsicherheiten Raum zu geben und Gestaltungsspielräume durch eigenes Tun zu erkennen. (vgl. Jungk/Müllert 1994, Albers/Broux 1999, Apel u.a. 1998)

Auch auf lokaler Ebene finden im Kita-Bereich mittlerweile Zukunftswerkstätten oder Innovationszirkel statt, mit dem Ziel, Zukunftsthemen aufzuspüren. Dabei spielen Kooperationen und Netzwerke eine immer größere Bedeutung, weil viele Aufgaben nur in der interdisziplinären Zusammenarbeit und aus verschiedenen Perspektiven heraus erkannt und bewältigt werden können. Besonders wichtig ist ein Querdenken, wenn Themenfelder bis dato wenig erforscht wurden und für die daher keine verlässlichen empirischen Daten verfügbar sind (vgl. Weltzien 2006).

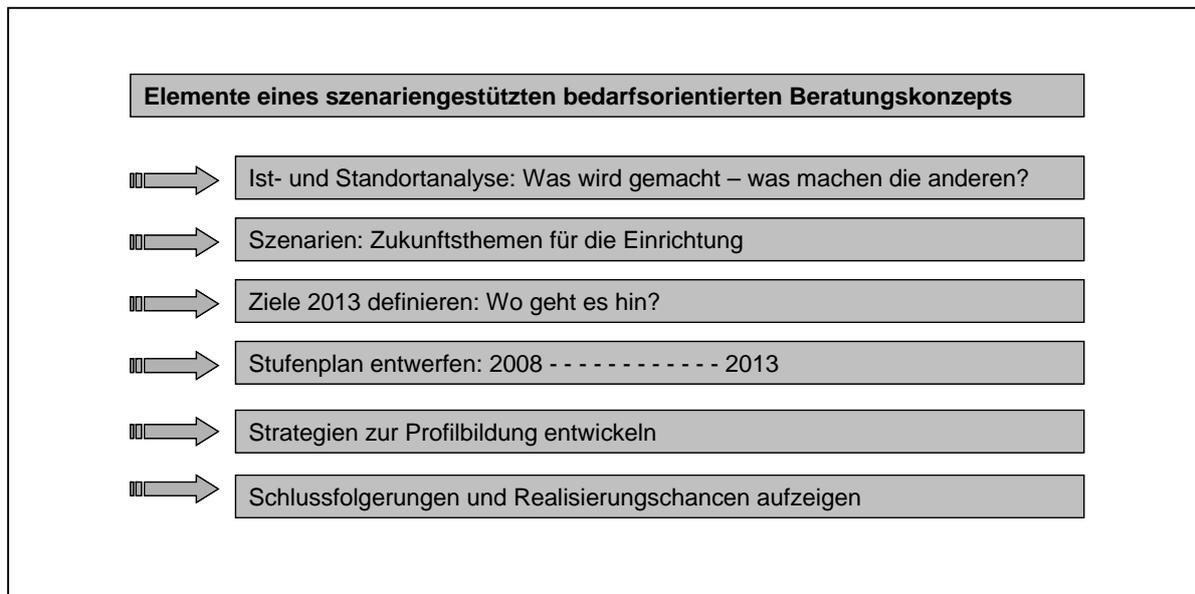
Auch im Team der eigenen Einrichtung gibt es Expertenwissen, das für die Zukunftsforschung genutzt werden kann und sollte. Denn jedes einzelne Teammitglied hat aufgrund seiner biographischen Erfahrungen, des familiären und privaten Umfelds oder des Berufs- und Mobilitätshintergrunds eine eigene Perspektive auf Veränderungsprozesse. Beispielsweise kennen Erzieherinnen, die für die eigenen Kinder Betreuungsmöglichkeiten benötigen, die Zeitnöte und Betreuungslücken junger Familien aus eigener Erfahrung. Aus anderen Regionen oder Stadtteilen zugezogene Kolleginnen haben die Möglichkeit, verschiedene Einzugsbereiche, Nachfrageentwicklungen und das Milieu des Einzugsgebiets und daraus resultierende besondere Bedürfnisse gut vergleichen zu können. Neue Kolleginnen im Team haben möglicherweise noch einen offeneren Blick für Veränderungsbedarfe in der Einrichtung, die ebenso wertvoll für die Qualitätsentwicklung sind wie das Beschwerdemanagement in der Elternarbeit. Andere Kolleginnen haben besonders gute Kenntnisse über die sozialen und familiären Hintergründe im Einzugsbereich, weil sie eng mit dem Standort verbunden sind, wieder andere haben sich über Fort- und Weiterbildungen ein großes Wissen über aktuelle Entwicklungen im Kita-Bereich angeeignet. In einem Brainstorming wird aus den verschiedenen Perspektiven die Ist-Situation und der Bedarf an Betreuungsmöglichkeiten formuliert, so dass ein Gefühl dafür entsteht, ob es sich um Einzelfälle oder um typische Trends handelt. Neue Herausforderungen für die Kita werden entdeckt.

Erstellung eines Stufenplans zur Strategie- und Maßnahmenentwicklung

Ein szenariengestütztes bedarfsorientiertes Beratungskonzept hat nach einer Ist- und Standortanalyse sowie der Entwicklung von Szenarien als weitere Kernelemente die Festlegung von Zielen für den Szenarienzeitraum, die Erstellung eines Stufenplans, die Entwicklung eines Profils sowie die Einschätzung von Realisierungschancen (vgl. Abbildung).

Die Festlegung von Zukunftsthemen sollte zu konkreten Zielformulierungen führen. Es schließt sich ein Stufenplan an, der die Feinarbeit der Umsetzung beinhaltet. Je nach Zielformulierung werden auch dort Schwerpunkte zu finden sein und sich auf Finanzierungs- und Fördermittel-, Personalressourcen und –entwicklung, konzeptionelle Veränderungen, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation oder Kooperation und Vernetzung beziehen. Ein solcher

Stufenplan trägt zur Ergebnissicherung der Szenarientwicklung und deren Schlussfolgerungen bei und sorgt dafür, dass das Festlegen von Zukunftsthemen praktische Konsequenzen hat. Denn die Gefahr besteht, dass Zukunftsthemen, selbst wenn sie als wichtig und notwendig erkannt werden, von den Alltagserfordernissen verdrängt werden und erst zu spät wieder auftauchen.⁷



Erprobungsphasen und Evaluation als Instrumente der bedarfsorientierten Profilentwicklung

Szenarien können Entwicklungen skizzieren, bevor sie für alle sichtbar sind. Stufenpläne können die Umsetzung im Detail konstruieren. Notwendig ist es dann aber, in Erprobungsphasen die Akzeptanz und Machbarkeit neuer Maßnahmen zu testen. Denn bis dahin waren es nur Annahmen über die Bedürfnisse und die Entwicklung der Nachfrage. Wie sich die Nachfrager tatsächlich verhalten, kann nicht vorgegeben werden, sondern muss sich erst in der Realität zeigen. Es macht daher großen Sinn, im Rahmen einer Modellphase neue Maßnahmen zu erproben und dabei den Modellcharakter auch nach außen deutlich zu machen. Denn damit wird klar, dass es vom Verhalten der Nachfrager abhängt, ob sich die Innovation etablieren wird. Übertragen auf den Kita-Bereich bedeutet das folgendes (vgl. Weltzien 2007):

Unter der Annahme, dass auf der Grundlage von Bedarfserhebungen vor Ort ein neues Profil entwickelt wurde und dass die Einrichtung grundsätzlich zu dieser Veränderung bereit ist, erfolgt nun eine Phase der Erprobung, die sich über einen festgelegten Zeitraum, z.B. ein Kindergartenjahr, erstreckt. Eine solche Phase beinhaltet verschiedene Informations-, Planungs- und Durchführungsschritte. Am Ende einer Modellphase steht üblicherweise eine Evaluation, in der die Bewertung des Projekts stattfindet und Empfehlungen für die weitere

⁷ Im anschließenden Praxisteil dieses Discussion Papers werden einige Stufenpläne im Kontext von Beratungskonzepten exemplarisch dargestellt.

Entwicklung gegeben werden. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass Erprobungsphasen selbst Teil einer dynamischen Marktentwicklung sind. Bei neuen Angeboten zeigt sich nämlich häufig, dass es Zeit braucht, bis sie sich durchsetzen (vgl. Esch u.a. 2005). Selbst Eltern, die Interesse an einem Angebot äußern (z.B. im Rahmen einer Elternbefragung), zögern möglicherweise, dieses Angebot dann tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Sobald sich aber neue Angebote bewährt haben, steigt die Nachfrage.

Ein weiterer Grund für eine zögerliche Annahme neuer Angebote sind die Wege der Informationsströme. Selbst wenn die Initiatoren für eine frühzeitige, umfangreiche Information gesorgt haben, heißt dies noch lange nicht, dass sie alle Familien erreichen. Viele Informationen gelangen über informelle Wege („Mund zu Mund-Propaganda“) an die Adressaten oder kommen erst nach mehreren Anläufen an. Daher braucht es manchmal auch etwas Zeit, bis sich die Existenz eines neuen Angebots herumgesprochen hat und die Eltern Vertrauen gewonnen haben. Eine bedarfsorientierte Profilbildung beginnt daher häufig zunächst mit einem Angebot für eine kleinere Gruppe, um es je nach Nutzung und Zufriedenheit weiter zu entwickeln und auch für neue Gruppen zu öffnen. Dies weist auf die große Bedeutung einer begleitenden, formativen Evaluation der Erprobungsphase hin. Es muss genau analysiert und dokumentiert werden, wie die Angebote angenommen werden, wie sie von den Nutzern beurteilt werden und in welcher Weise sie weiter entwickelt und verbessert werden können.

Fazit:

Die Durchführung von Bedarfsanalysen zur Verbesserung der Betreuungsangebote gehört zu dem gesetzlichen Auftrag der Kommunen. Aus dieser Pflicht können und sollen sie nicht entlassen werden. Dennoch macht es für alle Beteiligten: Träger, Leitungen und Teams Sinn, ein eigenes Bild von der Zukunft zu entwickeln und die Möglichkeiten auszuloten, wie eine als wünschenswert empfundene Zukunft realisiert werden kann.

Der Markt für Kinderbetreuung, der sich in der wohl größten Umbruchphase der letzten Jahre befindet, ist auf die Engagiertheit, Kreativität und Innovationsbereitschaft der Leitungskräfte von Kitas angewiesen. Denn sie sind die ersten, die aufgrund ihrer Nähe zu den Familien Bedarfstrends wahrnehmen und sie sind es auch, die für ihr Team, die pädagogische Qualität und das Wohlbefinden der Kinder eine große Verantwortung tragen. Eine eigene, auf systematisch ausgewerteten Informationen basierende Vorstellung über die Zukunft trägt nicht nur dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, sondern hilft auch, den Erwartungen von außen durch eigene Strategien überzeugend entgegen zu treten.

Die aufgezeigten Methoden zur Entwicklung von Szenarien und die Einschätzung des Bedarfs sind nicht als starre Handlungsmodelle zu verstehen, sondern lassen viel Spielraum für eigene Ansätze. Es kommt darauf an, ein Gespür für die Zukunft zu entwickeln, um auf zukünftige Anforderungen besser vorbereitet zu sein. Dass dies in dem Kindertagesstättenbereich, der wie kein anderer von der Qualität der Zusammenarbeit lebt, nur gemeinsam mit dem Team gehen kann, versteht sich von selbst. Auch die Einbeziehung der Eltern ist vor dem Hintergrund, dass für den Aufbau von Erziehungspartnerschaften die genaue Kenntnis der Bedürfnisse und Wünsche von Eltern notwendig ist, selbstverständlich. Wird der gesetzliche Auftrag

der politischen Entscheidungsträger zum bedarfsgerechten Angebot tatsächlich erst genommen, bedeutet dies auch ein Mehr an Mitbestimmung von Einrichtungen und eine ernsthafte Auseinandersetzung mit ihren Argumenten. So bleibt zu wünschen, dass Teams, die eigene zukunftsorientierte und bedarfsgerechte Strategien entwickeln, auch eine Chance bekommen, diese zu realisieren.

Literatur/Links

- Albers, O.; Broux, Arno (1999): Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Ein Methodenbuch für Schule und Hochschule. Beltz.
- Apel, H.; Dernbach, D.; Ködelpeter, T.; Weinbrenner, P. (Hrsg.) (1998): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 10. Auflage. Wiesbaden.
- Bien, W./Rauschenbach, T./Riedel, B. (Hrsg.) (2006): Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI-Kinderbetreuungsstudie. Weinheim: Beltz. Weitere Informationen unter: <http://www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=390>
- Deutsches Jugendinstitut DJI (2007): DJI Zahlenspiegel. download unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Publikationen/zahlenspiegel2007/01-Redaktion/PDF-Anlagen/Kapitel-01.property=pdf,bereich=zahlenspiegel2007,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Graf, H. G.; Klein, G. (2003): In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien. Rüegger Verlag.
- Grünewald, S. (2007): „Gähnende Leere“. Interview mit dem Geschäftsführer des Psychologischen Forschungsinstituts rheingold in Die Zeit Nr. 51, S. 26)
- Jungk, R.; Müllert, N. (1989): Zukunftswerkstätten - Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne.
- Jungk, R.; Müllert, N. (1994): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. Heyne.
- Kluge, J. (2003): Wachstum unter Kostendruck: Erfolgreiche Strategien für das Innovationsmanagement, Vortrag anlässlich der GfK-Tagung. http://www.gfk-verein.de/index.php?article=act_07_02&lang=german&f=congress03
- Lange, J.; Schilling, M. (2007): Neu sichtbar werdende Realitäten. Kindertagesbetreuung in Deutschland. In: KOMDAT Jugendhilfe. 10. Jg. Heft Nr. 1/07. <http://129.217.205.15/akj/komdat/pdf/komdat29.pdf>
- Neuhaus, C. (2006): Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen. Heidelberg.
- Pillkahn, U. (2007): Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Publicis Corporate Publishing.
- Retzmann, T. (2000): Die Szenariomethode in der universitären Lehrerausbildung – am Beispiel der Arbeitsgesellschaft 2010 in Deutschland. CD-ROM. Kiel.
- Spielmann, W.; Holzinger, H.; Kieninger, K.: Die Methode „Zukunftswerkstatt“ als Instrument der Bürgerbeteiligung, Organisationsentwicklung und Perspektivenplanung. http://www.jungk-bibliothek.at/ZW_Folder_Online.pdf

- Weinbrenner, P. (1995): Multikulturelle Gesellschaft. Einsatz der Szenario-Methode. In: Steinmann, B.; Weber, B. (Hrsg.): Handlungsorientierte Methoden in der Ökonomie. Neusäß: Kieser, S. 469-477.
- Weinbrenner, P.: Die Wiedergewinnung der Zukunftsfähigkeit durch Szenario-Technik. <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/szenario.htm> , Stand: 24.5.2008.
- Weltzien, D. (2006): Vernetzung und Kooperation: Konzepte, Analysen und Modellansätze. Studienbuch 16 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.
- Weltzien, D. (2007): Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung. Studienbuch 20 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.
- Weltzien, D. (2008): Wer sich am Bedarf orientiert, gewinnt. Bedarfsanalysen – was sie bringen und wie sie gelingen. Kindergarten heute. Das Leitungsheft. 3/2008 (in Druck).
- Wilms, F. (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern: Hauptverlag.

Teil II
**Praxisprojekte: Beratungskonzepte und
Strategiemodelle**

5 Verteidigung des Monopols – Entwicklungspfade der Kita Zornheim

Christoph Günthner

1. Ausgangslage für die Kita Zornheim

Kitas müssen auf der Basis gesellschaftlicher Trends und lokaler Strukturen antizipativ Entscheidungen treffen, um ihren Fortbestand zu sichern. Auf einer strukturierten Analyse zukünftiger Entwicklungen aufbauend entwickeln Kitas Strategien und Maßnahmen, um weiter am Markt zu bestehen. (vgl. Wolf, o.J., S.3) Dieses gilt auch für Monopolisten wie die Kita Zornheim, denn interkommunale Zusammenarbeit und vielfältige Freizeitangebote sind ebenso Konkurrenz wie attraktive, auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Betreuungsangebote. Die Gemeinde Zornheim mit ihren 3.800 Einwohnern liegt südlich von Mainz als Teil der Verbandsgemeinde Nieder-Olm im Kreis Mainz-Bingen. Sie stellt regelmäßig Bauland für junge Familien zur Verfügung, um ortsansässige Familien zu halten und junge Familien zum Zuzug zu bewegen. Andererseits ist Zornheim ein Dorf mit langer Tradition und konservativer politischer und kultureller Ausrichtung. Die Bevölkerung setzt sich aus bildungsferneren Familien mit handwerklichem/ landwirtschaftlichem Hintergrund und Familien mit hohem Bildungsniveau zusammen. Die Kita Zornheim „Das Haus der großen kleinen Leute“ ist die Einzige vor Ort und befindet sich in der Trägerschaft des Bistums Mainz. Zurzeit besuchen ca. 150 Kinder zwischen 2 und 6 Jahren montags bis freitags von 7.00-16.30 Uhr in fünf Gruppen plus einer sechsten provisorischen Gruppe die Kita. Im Sommer 2008 werden mehr Kinder die Kita verlassen als neue aufgenommen. Um eine mögliche Schließung der provisorischen Gruppe inklusive des damit verbundenen Personalabbaus zu vermeiden, hat sich die Kita entschlossen, eine Krippengruppe zu eröffnen.⁸ Gleichzeitig deckt der Kreis Mainz-Bingen seit Jahren bestehende Betreuungslücken, indem die Kinder Plätze in angrenzenden Gemeinden belegen können. Bei sinkenden Kinderzahlen kann auch für einen Monopolisten wie die Kita Zornheim Konkurrenz durch angrenzende Kitas entstehen. Diese könnte sich noch dadurch verschärfen, wenn diese profiliertere Bildungsangebote anbieten.

1.1 Kita- Bedarfsplan für Zornheim

Die Bedarfsplanung des Kreises Mainz-Bingen ergibt für die Kita Zornheim, dass ab 2008 bei Kindern mit Rechtsanspruch und ebenso den Ganztagesbereich eine Überkapazität besteht.⁹ Während im Bereich der 2-3 jährigen der Bedarf kreisweit gedeckt sein soll, wird in der Betreuung der 0-2-jährigen ein deutlicher Fehlbedarf festgestellt. Angesichts des prognostizierten Kinderrückgangs um ein Viertel bis 2015 wird ein Ausbau der Krippenplätze durch die Umwandlung bisheriger Plätze und durch interkommunale Zusammenarbeit erreicht wer-

⁸ Als Krippenbetreuung wird im Folgenden die Betreuung der null- dreijährigen Kinder bezeichnet. Nur die ökonomische Notwendigkeit führt laut Leiterin zur Einführung dieser Krippengruppe.

⁹ Für den Ganztagesbereich ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Bedarfsplanung und Realität vor Ort.

den. (vgl. Kreis Mainz-Bingen, 2007) Um den Grundbedarf genauer zu ermitteln, hat die Gemeinde Zornheim im Herbst 2007 eine Umfrage unter allen Eltern potentieller Krippenkinder durchgeführt, um Betreuungsbeginn, -umfang und -grund zu ermitteln. Als Kosten pro Kind wurden einkommensabhängig bis zu 400 Euro angegeben. Auch wenn die Ergebnisse bisher nicht veröffentlicht wurden, wirken Gemeinde und Kita daraufhin, im Herbst 2008 eine Krippengruppe zu eröffnen. Es ist daher anzunehmen, dass ausreichend Eltern Bedarf angemeldet haben. Ob der tatsächliche Bedarf dadurch gedeckt ist, ist noch unklar.

1.2 Bildungsqualität der Kita Zornheim¹⁰

Bildung wird als aktive, kommunikative, soziale und emotionale Auseinandersetzung der Kinder mit sich und der Welt verstanden. Daraus müssen Kitas entsprechend ihrer lokalen Bedingungen Ziele für die Praxis ableiten. (vgl. Viernickel, 2006, S.14ff) Konzeptionelle Grundlage der Bildungsarbeit der Kita Zornheim ist die Situationsorientierung. (Kita Zornheim, Konzeption, S.9) Diese müsste unter Einbeziehung der Perspektive von Kindern und Eltern in einem Evaluationsverfahren überprüft werden, aus denen ggf. Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine Qualitätsverbesserung abzielen. Zu überprüfen wäre beispielsweise, inwieweit es im pädagogischen Alltag gelingt, situationsorientierte Lernphasen für die Vorschulgruppe (ca. 60 Kinder) zu gestalten und das selbst gesteuerte Lernen für die 2-4jährigen zu fördern. Weitere Themen für eine Evaluation wären das Angebot und die Verfügbarkeit von Materialien, die Erzieherin-Kind-Interaktion, Raumgestaltung und Freispielmöglichkeiten.

Der bisherige Schwerpunkt der Einrichtung liegt auf dem musisch-künstlerischen Bereich. Andere Bildungsbereiche (z.B. Mathe, Naturwissenschaften) sind eher unterrepräsentiert, so dass nicht in allen Bildungsbereichen Schlüsselerfahrungen gemacht werden können. Auch sollten Bildungsziele wie die Stärkung von Resilienz und Transitionskompetenzen sowie die Förderung lernmethodischer Kompetenzen, wie in den Bildungs- und Erziehungsempfehlungen Rheinland-Pfalz gefordert, in der Einrichtung einen größeren Stellenwert bekommen.

1.3 Wirkung gesellschaftlicher Trends

Der Blick der Gesellschaft auf vorschulische Betreuung hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Galt Kinderbetreuung lange Zeit als Privatsache der Familien, die notfalls durch institutionelle Betreuung unterstützt wurde, werden heute zur Bildungsgerechtigkeit, zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie und zum Kinderschutz, verstärkt institutionelle Maßnahmen gefordert. (vgl. Rauschenbach, 2007, S.10f, Haderthauer, 2007)¹¹ Dieses gilt insbesondere für die Krippenbetreuung, die in ihrer westdeutschen Tradition eine Notlösung zur Existenzsicherung von Familien darstellte und mit starken gesellschaftlichen Vorbehalten

¹⁰ Die folgenden Einschätzungen zur Bildungsqualität beruhen auf der Konzeption (vgl. Kita Zornheim, Konzeption), einem Expertengespräch mit der Leiterin und einer teilnehmenden Beobachtung im Januar 2008.

¹¹ Die CSU- Generalsekretärin Christine Haderthauer fordert in einem Interview den Ausbau von Krippenplätzen und die Vermännlichung von Kindererziehung. (vgl. Haderthauer, 2007)

verbunden war (vgl. Brunnbauer/ Riedel, 2007, S.44). Im Zuge der Debatte um Vereinbarkeit von Beruf und Kindern gewinnt die Krippenbetreuung an Akzeptanz. Dabei werden die traditionellen Nutzerinnen der Krippenbetreuung (Alleinerziehende, soziale Schwache, Migrantinnen) von qualitativ gut ausgebildeten Familien als primäre Zielgruppe verdrängt. Diese sehr heterogenen Lebenslagen aber auch lokale Faktoren machen ein ausdifferenziertes Krippenangebot notwendig. Auch wenn die Bedarfsermittlung in dieser Altersgruppe eher schwierig ist, kann davon ausgegangen werden, dass lokale Angebote die Nachfrage eher stärken. (vgl. Bien/ Riedel, 2007, S.276ff; Weltzien, 2007, S.11)

Die Befunde der empirischen Bildungsforschung weisen deutlich auf bestehende Schwächen des deutschen Bildungssystems hin, besonders der starke Einfluss der sozialen, kulturellen und ökonomischen Herkunft auf Bildungsbiografien. (vgl. Rauschenbach, 2007, S.18) Dieses wirft die Frage nach der Qualität institutionalisierter, vorschulischer Bildung auf. Rheinland-Pfalz hat daraufhin die Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten entwickelt, die bisher jedoch nur den Charakter von Empfehlungen mit geringer Verbindlichkeit aufweisen. Charakteristisch ist ihre Aufteilung in Bildungsbereiche, auch wenn sie Bildung im einleitenden Teil zumeist ganzheitlich betrachten. (vgl. Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland- Pfalz, 2004)¹² Ähnlich verhält es sich in der öffentlichen Diskussion, in der der Fokus auf Sprachförderung (Deutsch oder Fremdsprache) sowie Mathe und Naturwissenschaften liegt. Gleichzeitig stellen Eltern vermehrt Ansprüche an Kitas, eine bessere Grundlage für den Übergang in die Schule zu schaffen. Zusätzlich ist der Ausbau an der zukünftigen Bildungsfähigkeit der Kinder orientierter Freizeitangebote kommerzieller Anbieter (z.B. für Naturwissenschaften Science-lab, vgl. www-science-lab.de, 2008; für Fremdsprachen sunny kids, vgl. www.sunny-kids.de) zu beobachten. Aus diesen Trends ergeben sich für die Kita Zornheim zwei zentrale Herausforderungen:

- Die Ausdifferenzierung des Betreuungsangebotes auch in Kooperation mit Tagespflege und Schule.
- Die Entwicklung eines Bildungsprofils, das sich insbesondere der Bildungsgerechtigkeit verpflichtet fühlt, damit sich die soziale, ökonomische und kulturelle Herkunft nicht nachteilig auf Bildungsbiographien auswirkt.

2. Szenarien 2013

Im Folgenden werden ein „best case“ und ein „worst case“ Szenario für die Kita Zornheim entwickelt, um die Bandbreite möglicher Entwicklungen aufzuzeigen. Während des Trend-szenario eine lineare Weiterentwicklung ohne Störungen durch die Umwelt aufzeigen würde, wird im Kontext dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der Markt der Kindertagesbetreuung durch einen so starken Wandel gekennzeichnet sein wird, dass darin Chancen, aber auch Risiko für die Einrichtung enthalten sind. Zwischen dem positiven (best case) und dem negati-

¹² Anders als zum Beispiel das schwedische Curriculum, das die individuelle Persönlichkeitsentwicklung und die Vermittlung von Werten in den Mittelpunkt vorschulischer Bildung stellt. (vgl. Pramling Samuelsson, 2004)

ven Szenario (worst case) liegt der aus den Szenarien ableitbare Raum denkbarer Entwicklungen (vgl. Weinbrenner, 2001; Wolf u.a., o.J., S.18).

2.1 Best- Case 2013

Die Kita Zornheim bleibt die einzige Kita vor Ort. Ihr ist es gelungen, ihre personelle und materielle Ausstattung weiter zu verbessern. Gleichzeitig hat sie ihr Angebot für die Kinderbetreuung ausdifferenziert. Neben den bisherigen Ganz- und Halbtagesplätzen gibt es Spielgruppen, Angebote für Babies und ihre Familien sowie Zwei- und Drei-Tages-Plätze. Zudem variieren die Betreuungszeiten im Tagesverlauf in Absprache mit den Eltern. Es steht ein Backup-Programm für außergewöhnliche Betreuungsanlässe (abends, Wochenende) zur Verfügung, das zum Teil von der Einrichtung selbst oder aber von kooperierenden Personen und Institutionen geleistet wird. Gleichzeitig werden einzelne Räume für kindnahe Dienstleistungen (z.B. rund um die Schwangerschaft, Freizeitangebote) vermietet. Die Nachfrage ist so groß, dass alle sechs Gruppen ausreichend Kinder betreuen.

Auch das Bildungsangebot hat sich ausdifferenziert. Es findet situationsorientiert statt und verbindet dabei Bildungsbereiche mit Persönlichkeitsentwicklung und Wertevermittlung. Dazu werden auch externe Experten für die Bildungsbereiche herangezogen. Die Kita bietet allen Kindern ein jeweils auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Bildungsangebot basierend auf einer individuellen Bildungsplanung an, die gemeinsam mit den Eltern erstellt wird. Sie entwickelt sich zu einer bilingualen Kita, in der mit der Methode des immersiven Spracherwerbs die Kinder Englisch lernen (vgl. Wode u.a., 1999). Personalwechsel werden dazu genutzt, englischsprachige Erzieherinnen einzustellen. Kita und Grundschule kooperieren und werden für fünf Jahre von der FH- Koblenz- Remagen, Fachbereich Bildungs- und Sozialmanagement in Kooperation mit dem Fachbereich Anglistik der Uni Kiel wissenschaftlich begleitet. Die Kita hat in Kooperation mit der Grundschule ein Personalentwicklungskonzept insbesondere zur Akquisition englischsprachigen Personals entwickelt. Sie steht in regelmäßigem Kontakt mit deutschen Einrichtungen im englischsprachigen Ausland.

Kita und Grundschule gestalten den Übergang in die Schule gemeinsam. So gibt es in der Woche nachmittags gemeinsame Projekte von Schul- und Kita- Kindern, die von Lehrerinnen und Erzieherinnen gemeinsam begleitet werden. Wenn Kita- Kinder in einzelnen Fächern Schulreife erlangen, können sie in den entsprechenden Fachunterricht einsteigen. Die Leitungen, Kollegien und Elternvertreterinnen haben regelmäßig gemeinsame Teamsitzungen. Aus punktuellen Kooperationen hat sich eine stabile, kontinuierliche Zusammenarbeit entwickelt. Es ist geplant, weitere Kitas aus dem Einzugsgebiet der Schule in diese Kooperation aufzunehmen.

2.2 Worst- Case 2013

Die Kita Zornheim ist nicht mehr die einzige Kita vor Ort. Eine Elterninitiative hat in Kooperation mit einem Investor eine Einrichtung für 40-60 Kinder eröffnet. Grund dafür waren

unzureichende Betreuungszeiten (zu wenig, zu unflexibel) und Unzufriedenheit über das Bildungsangebot. Eltern bringen ihre Kinder zunehmend in benachbarte Kitas. Inzwischen ist die Nachfrage so stark gesunken, dass eine Gruppe geschlossen werden muss und die Gemeinde die Schließung einer zweiten Gruppe androht. Das Personal musste reduziert werden, was zu Motivationsverlust und Ängsten im Team führt. Die neue Kita vor Augen trägt dazu bei, dass die Unzufriedenheit der Eltern mit der pädagogischen Arbeit zunimmt. Dieses führt zu Konflikten zwischen Erzieherinnen und Eltern, aber auch zwischen Träger und Team. Aus der Grundschule und von den Eltern gibt es zunehmend Hinweise, dass die Kinder anderer Kitas besser vorbereitet in die Schule kommen. Um der Konkurrenz gewachsen zu sein, fordert der Träger eine eng an die Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland- Pfalz gekoppelte Bildungsarbeit. Die Kita wird zusätzlich verpflichtet, sich im Rahmen des KTK- Gütesiegels (vgl. Deneke u.a., 2004) evaluieren zu lassen. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich dadurch in ihrer Selbstständigkeit eingeschränkt und reagieren ablehnend.

3 Strategische Roadmap

Der Umbruch in der Kindertagesbetreuung erfordert ein Umdenken in den Kitas. Daher müssen bei der Entwicklung von entsprechenden Strategien typische Merkmale des Sozialmarketings (vgl. Birzele/ Thieme, 2007) und des Change Managements (vgl. Wöhrle, 2002) berücksichtigt werden. Aus der Kritik an eher eindimensionalen Modellen zum Wandel der Organisationskultur (vgl. Wöhrle, 2002, S.167) entstand ein integratives Modell, das die Vorteile bisheriger Modelle verknüpft und widersprüchliche Anforderungen in den Prozess integriert. Im *deformativen Stadium* werden bisherige Strategien infrage gestellt. Als erster Schritt des Systemwandels steht Loslösung und Neuorientierung im Mittelpunkt. Nach dieser zum Teil von außen oder durch Managemententscheidungen herbeigeführten Krise wird im *vermittelnden Stadium* im Sinne der Partizipation die neue Ordnung verhandelt. Im *akkulturrativen Stadium* werden dann die bisherigen Prozesse so geordnet, dass sie individuelle und kollektive Lernprozesse werden. Im *umsetzenden Stadium* soll die Idee die Praxis durchdringen, bevor im *formativen Stadium* ihre Nachhaltigkeit gesichert wird. (vgl. Wöhrle, 2002, S.174-181) In diesem Prozess sind die Besonderheiten der sozialen Dienstleistung "Kita" zu berücksichtigen, die unter Einbeziehung der Kundinnen immer wieder individuell erbracht und mit diesen kommuniziert wird. Ihre Erstellung und ihr Konsum fallen zusammen, wodurch sie nicht lagerfähig sind. Diese Faktoren erschweren die Messbarkeit der Qualität (vgl. Birzele/ Thieme, 2007, S.21ff), so dass das Image für die Inanspruchnahme der Leistung entscheidend ist (vgl. Birzele/ Thieme, 2007, S.109) und durch eine effektive Kommunikationspolitik unterstützt werden muss. (vgl. Birzele/ Thieme, 2007, S.114ff) Das Personal als wichtiger Qualitätsindikator muss folglich nicht nur im Bereich der Leistungserbringung qualifiziert werden, sondern zugleich in Fragen der Leistungsdokumentation und der Beziehungsgestaltung mit den Kundinnen. (vgl. Birzele/ Thieme, 2007, S.120ff)

In der „strategischen Roadmap“ werden Maßnahmen als mögliche Meilensteine festgehalten. Diese ermöglichen der Kita Zornheim je Entwicklungsrichtung korrektiv oder antizipativ den Wandel in eine kundinnenorientierte Bildungseinrichtung zu gestalten. Damit werden die Szenarien in die Praxis übertragen. (vgl. Wolf u.a., o.J., S.17) Die strategische Roadmap be-

rücksichtigt auf ihrer Zeitachse die begrenzten Ressourcen der Kita Zornheim, die Langfristigkeit der Prozesse und die Nachhaltigkeit des Wandels. Daher wurden Maßnahmen zur Reflexion und Evaluation ausgewählt, die immer wiederkehren, so dass die Weiterentwicklung v.a. methodisch und strukturell auf den erworbenen Kompetenzen aufbaut. Inhaltlich wurden die zentralen Strategien aufgegriffen.¹³

3.1 Quantitativer und qualitativer Ausbau des Angebotes für Krippenkinder

Da die Kita Zornheim sich bereits in der Entwicklung des Krippenangebots befindet, sind auch kurzfristiger als 2013 Ziele zu erreichen. Eine gemeinsame Ermittlung des qualifizierten Bedarfs von Kita und Gemeinde ist zu empfehlen. Da die Mitarbeiterinnen über wenig Erfahrung in der Krippenarbeit verfügen, ist eine entsprechende Weiterqualifizierung des Personals notwendig (vgl. z.B. Wilmes-Mielenhausen, 2006). Entsprechend weiterentwickelt werden müsste auch die Raum- und Materialgestaltung (vgl. von der Beek, 2006), die Dokumentation der Krippenarbeit (vgl. z.B. Viernickel/ Völkel, 2005), die Eingewöhnungsarbeit sowie die Kommunikation mit Eltern (vgl. Laewen u.a, 2003).

Auf Grund des heterogenen Krippenbedarfs wird das Kita- Portfolio in Richtung Familienzentrum erweitert. Durch Kooperation mit der Tagespflege können passgenaue Angebote entstehen, weitere Angebote, z.B. Hebammenkurse, Spielkreise und Säuglingsmassage für Familien könnten etabliert werden. Neue Angebote unterstützen nicht nur die Familien, sondern dienen auch dazu, die Übergänge zwischen einzelnen Betreuungsformen zu erleichtern (vgl. Weltzien, 2007, S.94ff). Eine dialogorientierte externe Evaluation (vgl. Streblow, 2007) und die Ermittlung der Kundinnenzufriedenheit geben weitere Impulse zur Entwicklung der Krippenarbeit. Die folgende Übersicht fasst Maßnahmen und Strategien für den Ausbau des Krippenangebots zusammen:

¹³ Auch wenn Szenarien alle Kita- Stakeholder ansprechen und folglich auch von allen Strategien und Maßnahmen erfordern (vgl. Weinbrenner, 2001), werden diese hier nicht in die strategische Roadmap aufgenommen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Kooperationsstrategien der Kita erfolgreich sind. Das würde dann z.B. bedeuten, dass die Gemeinde Zornheim gemeinsam mit der Kita eine qualifizierte Bedarfsplanung erstellt oder die Grundschule sich zur bilingualen Grundschule entwickelt und entsprechende Verhandlungen mit dem zuständigen Ministerium führt.

2008	1/2009	2/2009 bis 2/2013
Qualifizierte Bedarfsanalyse ¹⁴ und Entwicklung passgenauer Krippenangebote		Qualifizierte Bedarfsanalyse jeweils im 2.Halbjahr (dann ist der kommende Krippenjahrgang schon zu einem großen Teil geboren) zur Entwicklung des Krippenangebotes
Fortbildung „Krippe“	Fortbildung „Krippe“	Jährliche Evaluation und Elternumfrage „Krippe“ und evtl. daraus resultierend Fortbildung „Krippe“
Informationsaustausch „Tagespflege“ als Auftaktveranstaltung zur Kooperation (Einladung der Kita)	Einrichten einer Tagesmutterbörse	Jährlich eine gemeinsame Fortbildung von Kita und Tagespflege ¹⁵
Absprache mit Träger zur nachmittäglichen und abendlichen Nutzung der Kita- Räume	Akquisition von familiennahen Dienstleistungen (durch Raumkapazitäten begrenzt)	

3.2 Immersiver Fremdspracherwerb

Der Erwerb von Fremdsprachen schon in der vorschulischen Bildung stellt einen immer wieder von Eltern geforderten Bildungsaspekt dar, der in Zeiten von Internationalisierung und Globalisierung die Chancen ihrer Kinder erhöhe. Forschungsergebnisse zeigen dabei, dass der Fremdspracherwerb schon im Vorschulalter sehr wirksam ist, insbesondere dann, wenn er nicht in Unterrichtsform sondern immersiv erfolgt. (vgl. Wode u.a., 1999) Dieses erfordert ein langfristiges Personalmanagement, da fremdsprachige Erzieherinnen¹⁶ eingestellt werden müssen, jedoch die Personalfuktuation in der Einrichtung eher gering ist. Für die Kita Zornheim stellt sich zudem das Problem der eher geringen Attraktivität des Ortes. Es wird empfohlen, Englisch als Fremdsprache auszuwählen, da in der Grundschule die Kinder ab der ersten Klasse Englisch lernen. Der Spracherwerb ist in die Fächer integriert und zumindest teilweise immersiv. Vor einer Entscheidung für die Bilingualität sollte sich die Kita umfassend informieren, z.B. durch Hospitation, Literatur, gemeinsame Veranstaltungen mit Eltern oder Schule. Dieses könnte auch Ängste gegenüber dieser Innovation abbauen, die sich in diesem Fall vor allem in Bezug auf die „bilinguale“ Teamentwicklung zeigen könnten. (vgl. Wöhrle, 2002, S.62ff; Wode, o.J.) Gleichzeitig wäre die Verbesserung der englischen Sprachkenntnisse der Mitarbeiterinnen anzustreben. Unter der Voraussetzung, dass die bisherige Praxis der Gruppenpädagogik bestehen bliebe, wäre es zunächst sinnvoll, die fremdsprachigen Erzieherinnen mit Querschnittsaufgaben zu betrauen.¹⁷ Angesichts der Langfristigkeit des Projekts ist die Einsetzung eines Lenkungsausschusses aus Trägervertretern, Leitung, Mitarbeiterinnen und Eltern zur Koordination sinnvoll, der zusätzlich noch Kontakt zu

¹⁴ Eine Qualifizierte Bedarfsanalyse ist für die gesamte Kita erforderlich, spielt bei Krippenkindern aber zur Differenzierung des Angebotes eine größere Rolle.

¹⁵ Denkbar wären z.B. auch Fachtage, interne Fortbildungen, gemeinsame Hospitationen.

¹⁶ Die Erfahrungen der bilingualen Kitas von Kinderwelt Hamburg e.V. zeigen, dass die Fremdsprache ein zusätzliches Kriterium darstellt und nicht zu Lasten pädagogischer Qualität gehen darf. Sprachwissenschaftlich mag das anders sein. (vgl. Wode, o.J.) Daher ist darauf zu achten, gut qualifizierte Erzieherinnen mit der Muttersprache Englisch einzustellen.

¹⁷ Es ist nahe liegend, dass Eltern, deren Kinder nicht in den Genuss der fremdsprachigen Bildung kommen, zu unzufriedenen Eltern werden, und andererseits ein Wettrennen um die Plätze in der Gruppe mit der fremdsprachigen Erzieherin stattfinden würde.

möglichen Kooperationspartnern herstellen könnte. In Kooperation zwischen Schule und Kindergarten sowohl institutionell als auch auf Elternseite könnte die Anschlussfähigkeit des immersiven Fremdspracherwerbs weiterentwickelt werden. Durch wissenschaftliche Begleitung und dialogorientierte Evaluation kann die Implementierung der Bilingualität begleitet und unterstützt werden. Dabei können sowohl Teamprozesse und -konflikte unter den Bedingungen der Bilingualität als auch die Kompetenzgewinne der Kinder untersucht werden.

2008	1/2009	2/2009 bis 2013
Einsetzen eines Lenkungsausschusses	Kontaktaufnahme zur Schule	Weiterentwicklung der Anschlussfähigkeit des Englisch- Spracherwerbs in Kooperation mit der Schule
Informationsbeschaffung und –veranstaltungen „Bilingualität“ in Kooperation mit der Schule		Englischkurse für Eltern und Erzieherinnen in der Kita
Entscheidung für Bilingualität	Kontaktaufnahme zu möglicher wissenschaftlicher Begleitung und Vereinbarungen zur Kooperation	Wissenschaftliche Begleitung
	Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes zur Akquisition von englischsprachigen Erzieherinnen und Praktikantinnen	Aufgabe bis zur Bilingualität in allen Gruppen: Bei frei werdenden Stellen werden englischsprachige Erzieherinnen und Praktikantinnen eingestellt.
	Kontaktaufnahme zu möglichen Kooperationspartnern zur Personalsuche (z.B. Erzieherinnenschulen mit englischsprachigen Absolventinnen) oder Personaltausch (z.B. mit Kitas im Ausland)	

3.3 Entwicklung der Bildungsarbeit

Angesichts des Bedeutungszuwachses der Bildungsarbeit in Kitas auf allen Ebenen der Gesellschaft ist es für die Kita Zornheim notwendig, ihre Bildungsarbeit einer kritischen Analyse zu unterziehen. Aufgrund größerer Unabhängigkeit und Methodenkompetenz ist eine dialogorientierte, externe Evaluation zu empfehlen. (vgl. Stockmann, 2004, S.9) Ebenso gilt es die Haltung der Eltern zur Bildungsarbeit zu untersuchen. Beides dient als Grundlage für die Entwicklung eines Bildungskonzeptes mit entsprechenden Maßnahmen, die später in die strategische Roadmap integriert werden müssen.

2008	1/2009 bis 2/2013
Externe, dialogische Evaluation der Bildungsarbeit jeweils 2008/2009, 2010/2011 und 2012/2013	
	Elternumfrage zur Bildungsarbeit jeweils im 2. Quartal jeden Jahres
	Entwicklung von Bildungszielen jeweils in ungraden Jahren im Anschluss an die Evaluation
	Umsetzung der Bildungsziele in die Praxis (Präzisierung anhand der Evaluation und Elternumfrage) (permanent)
	Individuelle Bildungsplanung gemeinsam mit den Eltern (permanent)
	Dokumentation der individuellen und kollektiven Bildungsprozesse (permanent)

3.4 Verstärkung der Kooperation zwischen Kita und Schule

Zwischen der Schule und der Kita bestanden bisher eher punktuelle, personenbezogene Kontakte. Ziel der Kooperation ist deren institutionalisierte Form, um die Vorteile beider Einrichtungen zum Wohl der Kinder und ihrer Familien zu verknüpfen. Dieses gilt insbesondere für Backup- Betreuung in Rand- und Ferienzeiten für Schulkinder, den Übergang der Kita- Kinder in die Grundschule sowie für die Anschlussfähigkeit von Bildungsprozessen (z.B. gemeinsame Angebote für Vorschulkinder und Erst- und Zweitklässlern am Nachmittag). Aber auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Kooperation sinnvoll, z.B. bei der Beschaffung von Material. Die Kooperation der Eltern in einem gemeinsamen Förderverein könnte beiden Institutionen wichtige ideelle und materielle Unterstützung leisten.

2008	1/2009	2/2009	1/2010 bis 2/2013
Implementierung eines Backup- Angebotes für Schulkinder in den Randzeiten	Kontakt zur Schule hinsichtlich der Anschlussfähigkeit des immersiven Spracherwerbs (s. Kapitel 3. 3)		
Einführung gemeinsamer Sitzungen von Kita und Schule auf Leitungs-, Kollegiums- und Elternebene	3x pro Jahr gemeinsame Sitzungen von Kita und Schule auf Leitungs-, Kollegiums- und Elternebene		
	Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Bildungsangebote für den Nachmittag		
		Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Bildungsangebote am Vormittag (insb. für Kinder, die in einzelnen Fächern bereits Schulreife erlangt haben)	

4 Fazit

Ein bedarfsorientiertes Krippenangebot stärkt die Wohnqualität Zornheims insbesondere für junge Familien, in denen beide Eltern berufstätig sind. Diese könnte mit ihrem ökonomischen und sozialen Kapital in Zornheim gehalten werden. Der Ausbau des Krippenangebotes (erst recht in Verbindung mit möglichen Substitutionsangeboten wie Spielkreisen und Tagespflege) würde junge Familien langfristig an die Kita binden. Dasselbe gilt für die Bindung an den Träger der Kita, die katholische Kirche.

Die durch Szenariotechnik und Bedarfsanalyse hergeleiteten Aussagen stellen für die Kita Zornheim eine gute Basis zu einer umfassenden Weiterentwicklung ihres Bildungs- und Betreuungsangebots dar. Die Analysen sollte aber unter den Aspekten der Partizipation von Kindern, Eltern und Mitarbeiterinnen und der Evaluation der Bildungsarbeit erweitert werden. Die skizzierten Strategien und Maßnahmen ermöglichen der Kita, nachhaltig passgenaue Rahmenbedingungen für pädagogische Aktivitäten zu schaffen, damit ihr Profil zu schärfen und die Qualität zu verbessern. In Kooperation mit Schule und familiennahen Dienstleistungen würde die Kita Zornheim einen großen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Damit würde sie die Risiken möglicher Konkurrenz vor Ort begrenzen und ihre Position nachhaltig sichern.

Literatur/Links

- Bien, W.; Rauschenbach, Th.; Riedel, B. (Hrsg.) (2007): Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI- Kinderbetreuungsstudie, Berlin/ Düsseldorf/ Mannheim: Cornelsen.
- Bien, W.; Riedel, B. (2007): Wie viel ist bedarfsgerecht? in: Bien, W.; Rauschenbach, Th.; Riedel, B. (Hrsg.) (2007): Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI- Kinderbetreuungsstudie, Berlin/ Düsseldorf/ Mannheim: Cornelsen, S.268-280.
- Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz (2004): <http://kita.rlp.de/fileadmin/downloads/bildungs-und-erziehungsempfehlungen.pdf>, download 21.12. 2007, 10.44 MEZ.
- Birzele, H.-J.; Thieme, L. (2007): Sozialmarketing, Schwalbach Taunus: WOCHENSCHAU Verlag.
- Brunnbauer, B.; Riedel, B. (2007): Neue Nutzer, heterogene Bedürfnisse?, in Bien, W.; Rauschenbach, Th.; Riedel, B. (Hrsg.) (2007): Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI- Kinderbetreuungsstudie, Berlin/ Düsseldorf/ Mannheim: Cornelsen, S.43-59.
- Fthenakis, W. E.; Oberhuemer, P. (Hrsg.) (2004): Frühpädagogik international, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haderthauer, Chr. (2007): >>Männer müssen leben, was sie sagen, Interview mit DIE ZEIT, Hamburg: DIE ZEIT Nr. 51/ 2007.
- Kita Zornheim (Haus der Großen-Kleinen-Leute) (2008): Homepage, www.pastoralweb.de/kindergarten, download 22.1. 2008, 14.44 MEZ.
- Kita Zornheim (Haus der Großen-Kleinen-Leute) (o.J.): Konzeption.
- Kreis Mainz-Bingen (2007): Kindertagesstätten- Bedarfsplan 2007/ 2008, www.mainz-bingen.de/pdf/diverses/kitabedarfsplan.pdf.
- Laewen, H.J.; Andres, B.; Hedervari, E. (2006): Die ersten Tage, Berlin/ Düsseldorf/ Mannheim: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Pramling Samuelsson, I. (2004): Demokratie: Grundstein des vorschulischen Bildungsplans in Schweden; in , Fthenakis, W. E.; Oberhuemer, P. (Hrsg.) (2004): Frühpädagogik international, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S.161-173.
- Rauschenbach, Th. (2007): Wer betreut Deutschlands Kinder? in: Bien, W.; Rauschenbach, Th.; Riedel, B. (Hrsg.) (2007): Wer betreut Deutschlands Kinder? DJI- Kinderbetreuungsstudie, Berlin/ Düsseldorf/ Mannheim: Cornelsen, S.10-24.
- Schröder, U.B., Streblov, Cl. (Hrsg.) (2007): Evaluation konkret: Fremd- und Selbstevaluationsansätze anhand von Beispielen aus Jugendarbeit und Schule, Opladen/ Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Science-lab (2008): homepage, www-science-lab.de, download 11.1. 2008, 20.20 MEZ.
- Stockmann, R. (2004): Was ist eine gute Evaluation, Centrum für Evaluation, Saarbrücken, <http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper9.pdf>, download 25.07.2006, 12.00 MEZ.
- Streblov, Cl. (2007): Dialogorientierte Evaluation.; in: Schröder, U.B., Streblov, Cl. (Hrsg.) (2007): Evaluation konkret: Fremd- und Selbstevaluationsansätze anhand von Beispielen aus Jugendarbeit und Schule, Opladen/ Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, S.165-182.
- Sunny kids (2008): Homepage, www.sunny-kids.de, download 6.2. 2008 16.08 MEZ
- Viernickel, S./ Völkel, P. (2005): Beobachten und dokumentieren im pädagogischen Alltag, Freiburg/ Breisgau: Verlag Herder.

- Viernickel, S. (2006): Qualitätskriterien und -standards im Bereich der frühkindlichen Bildung und Betreuung, Remagen: ibus-Verlag.
- Von der Beek, A. (2006): Bildungsräume für Kinder von Null bis Drei, Weimar/ Berlin: Verlag das Netz.
- Weinbrenner, P. (2001): Szenariotechnik, www.sowi-line.de/methoden/dokumente/szenariotechnik.htm, download 14.1. 2008, 16.04 MEZ.
- Weltzien, D. (2007): Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung. Studienbuch 20 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.
- Wöhrle, A. (2002): Change Management, Augsburg: Verlag ZIEL.
- Wode, H.; Burmester, P.; Daniel, A.; Rohde, A. (1999): Verbundmöglichkeiten von Kindergarten, Grundschule und Sekundarstufe 1 im Hinblick auf den Einsatz von bilingua-lem Unterricht, www.spz.tu-darmstadt.de/projekt_ejournal/jg-04-2/beitrag/wode2.htm.
- Wode, H. (o.J.): Leitfaden für die Entstehung eines bilingualen Kindergartens, [www.familienhandbuch.de/cms/Kindertagesbetr. Mehrsprachigkeit.pdf](http://www.familienhandbuch.de/cms/Kindertagesbetr._Mehrsprachigkeit.pdf).
- Wolf, E., Zerres, Chr., Zerres, M. (o.J.): Szenario- Technik, <http://www.studium-ratgeber.de/szenario-technik.php>, download 14.1. 2008, 16.00 MEZ.

6 Kita im Wandel: Trendszenario und Handlungsempfehlungen für die Kita „Entdeckerland“, Potsdam

Anke Koallick

Für die Kita „Entdeckerland“ wird auf der Grundlage des von Weinbrenner (2001) ausgeführten Phasenschemas (vgl. Kapitel 3.) ein Trendszenario entwickelt und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zunächst wird die Ausgangssituation im Sinne von Phase I und II gekennzeichnet. Daran anschließend werden Zukunftsthemen für die Kita „Entdeckerland“ zusammengestellt (Phase III). Abschließend werden mögliche Entwicklungen für die Einrichtung diskutiert (Phase IV und V).

1. Analyse der Ausgangssituation

In der ersten Phase ist ein gesellschaftliches Problem als Ausgangspunkt zu benennen, welches als dringend lösungsbedürftig angesehen wird und zu dessen Lösung es kontroverse wissenschaftliche und /oder politische Lösungsansätze gibt. In der zweiten Phase „...sind alle *Einflußbereiche* zu identifizieren, die auf das Untersuchungsfeld unmittelbar einwirken. Diese Einflußbereiche werden durch die Bestimmung von *Einflußfaktoren* für jeden Bereich weiter ausdifferenziert. Um die Entwicklungsdynamik der Einflußfaktoren beschreiben zu können, sind sogen. *Deskriptoren* bzw. "Kenngrößen" zu bestimmen. Es sind quantitative und qualitative Deskriptoren möglich.“ Zur Analyse der Ausgangssituation wurden Dokumente und Veröffentlichungen sowie ein Interview der Leiterin der Kita „Entdeckerland“ genutzt.

Die Kita „Entdeckerland“, mit einer Kapazität von 102 Plätzen für Kinder von einem halben Jahr bis zum Schulanfang, befindet sich in einem neuen Wohngebiet in Potsdam, der Landeshauptstadt von Brandenburg. Auf Grund einer Entscheidung der Stadt Potsdam gibt es keine kommunalen Kitas mehr. Nach einer großen Welle von Schließungen nach 1990 und des damals auftretenden so genannten „Geburtenknicks“ wurden alle verbleibenden kommunalen Einrichtungen an freie Träger vergeben. Seit 2000 gibt es durch die Ansiedlung von Behörden in Berlin und Potsdam sowie des Ausbaus der Stadt als Wissenschaftsstandort und der Ausweisung von Flächen zur Wohnbebauung in attraktiven Stadtrandlagen einen großen Zuzug von jungen Familien mit vorrangig gut ausgebildeten Eltern.

Von dem so genannten „familienpolitischen Dreisprung“ (Rechtsanspruch, Elterngeld, Krippenausbau) war der **Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz** im Land Brandenburg schon lange vor dem Jahr 1990 erfüllt. Bis zum 30.6.2000 hatten sogar darüber hinaus alle Kinder bis zum Ende der Grundschulzeit (Versetzung in die 7. Klasse) einen uneingeschränkten Rechtsanspruch auf Erziehung, Bildung, Betreuung und Versorgung in Kindertagesstätten und Tagespflegestellen. Im Jahr 2000 wurden das Kita-Gesetz und damit der Rechtsanspruch auf Grund haushaltspolitischer Entscheidungen eingeschränkt, d.h. die tägliche Betreuungszeit und das Alter der Kinder wurden dem wesentlich niedrigeren Standard des Bundesdurchschnitts angepasst. Eine widersprechende Volksinitiative wurde mit dem Verweis auf die

Haushaltshoheit der Länder abgelehnt.¹⁸ Trotz sinkender Geburtenzahlen blieb die institutionelle Kinderbetreuung ein etabliertes und nachgefragtes Angebot in Brandenburg. Ebenso veränderte sich das Rollenbild der jungen Frauen, deren Lebensentwurf die Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Berufstätigkeit vorsah, nur unwesentlich. Die meisten Eltern von unter dreijährigen Kindern stellen weiterhin Anträge auf die Bewilligung des eingeschränkten Rechtsanspruches. Die Bewilligung hing aber stark von der Berufstätigkeit, bzw. ersatzweise Aus- oder Fortbildung der Eltern ab, so dass es zu sozialer Ausgrenzung von Kindern arbeitsloser Eltern kam. Trotzdem gehört die Versorgungsquote in Brandenburg nach wie vor zu den höchsten in der Bundesrepublik.

Daraus folgt, dass die quantitative Erfüllung des Tagesbetreuungsausbaugesetzes auf dem der **Rechtsanspruch für Kinder auf einen Betreuungsplatz ab dem vollendeten ersten Lebensjahr ab 2013** fußt, landesweit betrachtet, weniger Anstrengungen bedarf, als in vergleichbaren westlichen Flächenländern. Nur ein geringer Teil der im Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) definierten 230.000 zusätzlichen Plätze wird in Brandenburg entstehen.¹⁹ Eine Auswirkung des 2007 eingeführten **Elterngeldes** ist allerdings, dass es für Eltern insbesondere in Ballungszentren sehr schwierig ist, einen Krippenplatz direkt im Anschluss an die bezahlten 12 bis 14 Monate Erziehungsurlaub und Elterngeld zu bekommen, wenn das Kind nicht in den Sommermonaten geboren wurde.

Ausgangssituation in der Stadt Potsdam

Im nicht veröffentlichten Kita-Bedarfsplan und in einer Selbstdarstellung der Stadtverwaltung wird die Situation wie folgt dargestellt.

„Die Landeshauptstadt Potsdam als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe hat die Aufgabe, die Kindertagesbetreuung nach Kita-Gesetz zu gewährleisten. Der Umfang des Platzangebotes soll dem voraussichtlichen Bedarf bis zum Ende des Kita-Jahres 2007/08 entsprechen. Es wird sichergestellt, dass allen Kindern, die einen Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz in Potsdam haben, dieser erfüllt wird, wenn auch nicht in jedem Fall wohnortnah. Der kontinuierliche Bevölkerungszuwachs in den Altersgruppen von 0 Jahren bis zum Ende des Grundschulalters zwingt die Verwaltung zum veränderten Handeln, wobei hier die besonderen Schwerpunkte bei der Berücksichtigung der sozialräumlichen Rahmenbedingungen und bei der Sicherstellung der Angebote für Kinder im Krippen- und im Hortalter liegen. Der qualitätsorientierte und bedarfsgerechte Ausbau der Kindertagesbetreuung ist ein wichtiger Beitrag zur Familienpolitik in der Landeshauptstadt. Ziel ist es, Familien zu stärken und den Kindern eine qualitativ hochwertige Förderung, Erziehung, Betreuung, Bildung und Versorgung zu ermöglichen. Die bedarfsgerechte Versorgung im Umfang von insgesamt 10.761 Plätzen innerhalb des o.g. Planungszeitraumes wird sichergestellt durch 87 Kindertagesstätten, durch Tagespflege, Spielgruppen und durch andere Betreuungsformen (z.B. Aki - Andere Kinder-

¹⁸ vgl. http://www.verfassungsgericht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=54369&template=entscheidungen_d zuletzt eingesehen 08.01.2008.

¹⁹ Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder (Tagesbetreuungsbaugesetz - TAG) <http://bmfsfj.de/Kategorien/gesetze,did=22910.html> zuletzt eingesehen 08.01.2008.

betreuung für Kinder im Hortalter). Tätig sind im Rahmen der Kindertagesbetreuung 49 unterschiedliche Träger.“²⁰

Der Schwerpunkt der Orientierung des Jugendamtes auf große Pluralität der Träger und Ausübung des Wunsch- und Wahlrechtes der Eltern sowie Diskrepanzen von Platzkapazitäten in den verschiedenen Sozialräumen bedingt, dass nur der „Markt“ die Vergabe der Plätze reguliert. Es gibt keine zentrale Stelle, die die Vergabe der Plätze koordiniert bzw. einen kontinuierlichen Überblick darüber hat, wo zu welchem Zeitpunkt freie Plätze vorhanden sind, die nachfragenden Eltern angeboten werden könnten. Das führt dazu, dass sich Eltern mehrfach anmelden, Zusagen für die Plätze zu unterschiedlichen Zeiten gegeben werden und von Eltern z.T. angenommen werden, in der Hoffnung, dass doch noch der eigentlich favorisierte Platz frei wird und dann kurzfristig der bereits erhaltene Platz zurückgegeben wird. Somit ist sowohl für Eltern (besonders in Sozialräumen mit wenig Plätzen) als auch für die Kitas (besonders in Sozialräumen mit vielen Plätzen) die Belegung der Plätze eine „Zitterpartie“, da auch nur belegte Plätze von Seiten des Jugendamtes finanziert werden.

Im Land Brandenburg gibt es in der Betriebslaubnis keine Differenzierung in Ganztags- oder Halbtagsplätze (Rechtsanspruch 6 Stunden). Dies regelt sich durch die Beantragung der Eltern und die Prüfung sowie Bewilligung des Bedarfs durch das örtliche Jugendamt. Mehrheitlich werden 8 und 10 Stunden tägliche Betreuungszeit vereinbart. Eine elfstündige Öffnungszeit mit Mittagessen ist Standard. Meist ist jedoch auch eine Vollverpflegung (einschließlich Frühstück und Vesper) gegeben.

Im Jahr 2004 wurden in Brandenburg die „Grundsätze elementarer Bildung“ als Rahmenplan für Kindertagesstätten verabschiedet. Alle Kitas sind verpflichtet, diese in ihre **Konzeption** einzuarbeiten und umzusetzen. Seit Ende 2007 verlangt das Kita-Gesetz, dass in der Konzeption beschrieben wird, an welchen Qualitätskriterien dies nachgewiesen wird. Ebenfalls seit 2007 ist ein spezielles Verfahren zur kompensatorischen Sprachförderung in allen Kitas einzuführen. In diesem Zusammenhang sind erstmalig Grundschulen und Kitas zur Kooperation verpflichtet.²¹

Ausgangssituation der Kita „Entdeckerland“

Die Kita wurde am 13.3.2002 in dem damals neu entstehenden Wohngebiet „Bornstedter Feld“ mit überwiegender Eigenheimbebauung und wenigen, sanierten Mehrfamilienhäusern als erste Kita direkt von einem großen, im Wohngebiet tätigen Bauträger gebaut. „Die städtebauliche Entwicklung wird bis 2010 weitgehend abgeschlossen. Bis dahin sollen Wohneinheiten für rund 15.000 Bewohner auf den Weg gebracht sein.“²² Dieses Wohngebiet gehört zum Sozialraum Nord /Nördliche Gebiete. Die Nachfrage nach Plätzen ist in allen Altersbereichen höher ist als das derzeitige Platzangebot.

²⁰ <http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10033671/469047/> zuletzt eingesehen 08.01.2008

²¹ vgl. „Kita-Gesetz verabschiedet“ Pressemitteilung vom 6.6.2007
<http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb2.c.413478.de> zuletzt eingesehen 08.01.2008

²² Potsdams neuer Norden <http://www.bornstedter-feld.de/> zuletzt eingesehen 30.12.2007

Das Team der Kita (10 Erzieherinnen und eine Leiterin) zog aus einer zu diesem Zeitpunkt im benachbarten Wohngebiet geschlossenen Kita mit einem Teil der damals dort noch betreuten Kinder in das neue Haus. Es gibt die Auflage bis zum Jahr 2009 ausschließlich Kinder aus dem vom Bauträger gebauten und verkauften neuen Häusern aufzunehmen. Zur Zeit ist der Bedarf an Plätzen in diesem Ortsteil noch wesentlich höher als die vorhandenen Plätze, so dass dem Bauträger mehrmals im Jahr an Hand der Adressen der aufgenommenen Kinder nachgewiesen werden muss, dass alle Plätze an Kinder seiner Hauskäufer vergeben werden. Es ist vom Bauträger geplant, noch mindestens zwei weitere neue Kindertagesstätten im gleichen Wohngebiet zu bauen.

Die Kindertagesstätte ist täglich von 6.00 bis 17.00 Uhr geöffnet. Die Eltern legen die tägliche Betreuungszeit im Rahmen des bewilligten wöchentlichen Betreuungsumfanges von 30, 40 oder 50 Stunden fest. In den Sommerferien gibt es eine 15tägige Schließzeit mit der Möglichkeit der Betreuung, jeweils alternierend in einer der 6 Kitas des Trägers in der Stadt. Allerdings wird hiervon kaum Gebrauch gemacht. Allen Kindern wird Vollverpflegung angeboten. Die Mahlzeiten werden in der eigenen Küche frisch zubereitet. Damit entspricht die Kita dem allgemeinen Potsdamer Standard.

Von den 102 Plätzen sind ca. 70 Plätze für Kindergartenkinder und 32 für unter Dreijährige. Im Jahresverlauf ergeben sich geringfügige Verschiebungen. Die Krippenkinder werden in einem räumlich separaten Bereich von vier Erzieherinnen betreut und wechseln ab 2;6 bis 3;0 Jahren, in der Regel zu Beginn des Kita-Jahres, in den Kindergartenbereich. Dort werden die Kinder in drei altersgemischten Gruppen betreut und können zusätzliche Funktionsräume wie Kinderküche, Sportraum und Medien- und Computerraum nutzen. Die Kita arbeitet seit ihrem Bestehen nach dem Situationsansatz und hat als pädagogischen Schwerpunkt eine naturwissenschaftliche Ausrichtung. Die Erzieherinnen haben an zahlreichen Fortbildungen zu diesen Schwerpunkten und zu aktuellen Themen wie Kompensatorische Sprachförderung, Kinderschutz etc. teilgenommen. Die beiden Wirtschaftskräfte (Koch und Beiköchin) werden ebenfalls in pädagogische Angebote wie „Kochmützenclub“ – „Gesunde Ernährung für Kinder - Kochen mit Kindern“ einbezogen.

Im Team sind z. Zt. 6 von 10 Erzieherinnen älter als 50, die jüngste Erzieherin ist 38. Die 3 ältesten Erzieherinnen haben ihre Grundausbildung als Krippenerzieherinnen. Eine Erzieherin wird 2013 in Rente gehen. Zu diesem Zeitpunkt möchte die jetzige stellvertretende Leiterin spätestens ihre Funktion abgeben. Von Seiten des Trägers sind neue Leitungsstrukturen mit übergreifender Einrichtungsleitung für mehrere Kitas geplant und teilweise schon eingeführt, die in Zukunft auch diese Kita mit einbeziehen könnte.

Es gibt zur Zeit kein Kind mit Migrationshintergrund, keine Alleinerziehenden und keine arbeitslosen Elternteile, Hartz IV-Empfänger. Die Mehrzahl der Kindergartenkinder hat ein Geschwisterkind. Familien mit mehr als 3 Kindern gibt es nicht. Damit spiegelt die Kita die derzeitige demografische Situation des Stadtteils wider. Die Eltern sind zu zu über 2/3 Akademiker oder Freiberufler und stellen an die Kita als elementare Bildungseinrichtung hohe Ansprüche. Auch wollen sie in die Bildungsarbeit der Kita einbezogen werden, zumindest in Entscheidungen über Themen und Angebote. Elternversammlungen sind gut besucht und die Möglichkeiten für individuelle Gespräche mit den Erzieherinnen und insbesondere der Leite-

rin werden von der Mehrheit der Eltern in Anspruch genommen. Das Interesse an gemeinsamen Aktivitäten mit den Kindern und die Unterstützung der Kita beispielsweise bei der Raum- und Materialgestaltung ist wesentlich größer als in anderen Stadtteilen. Neben dem Interesse an der Kita ist es für Eltern auch wichtig, sich im neuen Wohnumfeld einzuleben und nachbarschaftliche Kontakte zu knüpfen. Schließlich gibt es auch ein großes Interesse an zusätzlichen Angeboten wie Frühenglisch, Judo oder musikalische Früherziehung, die jeweils separat bezahlt werden.

2. Zusammenstellung der Zukunftsthemen

In der dritten Phase geht es um die Trendprojektionen und Faktorenbündelung, d.h. es gilt für jeden Einflussbereich einen positiven Hoffnungspfeil und einen negativen Angstpfeil zu entwickeln, indem zunächst zukünftige Trends der Deskriptoren in die positive und negative Richtung abgeschätzt und dann als Begründung die Bedingungen angegeben werden, unter denen die Deskriptoren den geschätzten Verlauf haben.

Auslastung der Plätze

Bei einer Fortsetzung des positiven Trends ist davon auszugehen, dass in den nächsten 5 Jahren allein aus dem Zuzug in die unmittelbare Umgebung weiterhin eine hohe Nachfrage nach Plätzen in allen Jahrgängen der Krippen- und Kindergartenkinder bestehen bleibt. Bei der Aufnahme kann die Leiterin eine gewisse Auswahl treffen, z.B. um günstige Gruppenkonstellationen wie Mädchen-Jungen-Relation und Altersverteilung im Jahresverlauf (so dass immer mit einer annähernd gleich großen Gruppe von Schulanfängern zu rechnen ist) und überwiegend Kinder mit einem achtstündigen Betreuungsumfang (die den besten Personalschlüssel haben) sicherzustellen.

Ein „Angstpfeil“ wäre, wenn Eltern angesichts der großen Nachfrage davon ausgehen, dass es keinen Sinn hat, die Kinder anzumelden. Dies wird verstärkt, wenn nicht transparent gemacht wird, dass es eine zeitlich begrenzte, keine dauerhafte Bindung an den Bauträger gibt. Das Klientel aus dem unmittelbaren Einzugsbereich würde in max. 8-10 Jahren herauswachsen. Verstärkt wird dieser Trend, wenn die beiden geplanten neuen Kitas gebaut werden und in Betrieb gehen.

Ein ungelöstes Problem ist die Bereitstellung von ausreichenden Krippenplätzen für Eltern deren Elterngeld im laufenden Jahr endet. Flexible Lösungen, die es mit dem „alten“ Erziehungsgeld und der Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung während des Erziehungsurlaubes gab, welche wiederum die Bewilligung des eingeschränkten Rechtsanspruches nach sich zog, sind weggefallen bzw. werden sehr rigide gehandhabt. Die Kita kann aber nur entsprechend der in der Betriebserlaubnis festgelegten Kapazität Plätze vergeben. Dies ist in der Regel nur möglich, wenn Kinder eingeschult werden. Wegzüge von Familien, die sich gerade ein Haus gekauft haben, sind eher unwahrscheinlich. Deshalb finden Aufnahme und Eingewöhnung neuer Kinder überwiegend zu Beginn des Schuljahres statt. Eine größere Fluktuation könnte sich jedoch ergeben, wenn mehr Wissenschaftler und Mitarbeiter aus dem Ausland zeitweilig an den universitären Ausbildungsstätten und angeschlossenen oder freien Instituten arbeiten.

Personalbereich

Aufgrund der Zusammensetzung des Teams, der vorhandenen Kompetenzen und der guten Arbeitsatmosphäre wird der mit dem Team verbundene gute Ruf der Kita über die nächsten Jahre aufrecht erhalten werden können. Bis 2013 wird es nur einen planmäßigen Wechsel durch das Ausscheiden einer Erzieherin geben.

Ein Angstpfeil ist dagegen, dass Eltern die pädagogische Kompetenz der Erzieherinnen sehr stark hinterfragen. Da unterschiedliche Erziehungsziele und –ausrichtungen aufeinandertrafen, sind in Elternversammlungen, im Kita-Ausschuss und in Einzelgesprächen eine hohe Kommunikationskompetenz und eine fachliche Sicherheit erforderlich, die nicht in allen Fällen besteht. Auch wird die langjährige Berufserfahrung der Kolleginnen nicht von allen Eltern als Vorteil gesehen, sondern im Gegenteil, das fortgeschrittene Lebensalter eher als Nachteil gewertet. Vor allem dann, wenn in der Nachbarschaft neue Kitas eröffnet werden, könnten jüngere Teams, deren Erzieher gerade erst die Ausbildung beendet haben (möglicherweise sogar die neuen Ausbildungsgänge der Fachhochschulen), für einige Eltern attraktiver wirken.

Qualitätsentwicklung

Bis zum Ende dieses Kita-Jahres muss die Konzeption der Kita überarbeitet sein und in den nächsten beiden Jahren steht die Einführung von internen Evaluationsverfahren, möglicherweise auch von externen Evaluationen als neue Herausforderung vor dem Team und der Leitung. In diesem Zeitraum ist es das Ziel von Team und Leitung den naturwissenschaftlichen Schwerpunkt auszubauen und den Kindern noch viel mehr Möglichkeiten des selbständigen Experimentierens und Erkundens zu eröffnen. Damit verbunden ist die Erwartung, die Arbeit stärker zu professionalisieren und das Profil der Einrichtung zu schärfen. Die Einführung der Evaluationsverfahren verhilft dem Team, der Leiterin und jeder einzelnen Erzieherin strukturierter an die Umsetzung der Konzeption heranzugehen. Allerdings könnte dies auch Ängste und eine Verweigerungshaltung auslösen, die eigene Qualität der Arbeit kritisch zu reflektieren bzw. bewerten zu lassen.

3. Ableitung möglicher Entwicklungen

Die Entwicklung und Interpretation von Szenarien wird im Folgenden dazu genutzt, um die wahrscheinlichste Zukunft als Trendszenario darzustellen. Dazu werden die bereits dargestellten Einflussfaktoren, Deskriptoren sowie Trendprojektionen genutzt, um Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten dieses Zukunftsbildes abzuleiten.

Der Standort der Kita ist sehr günstig. Aufgrund der demografischen Struktur ist eine Schließung oder Reduzierung der Plätze in den nächsten Jahren sehr unwahrscheinlich, vorausgesetzt, die Potentiale der Einrichtung werden genutzt. Dazu bedarf es in erster Linie einer **strategisch ausgerichteten Personalentwicklung**. Richtungsweisend wird die Entscheidung des Trägers hinsichtlich der Leitungsstruktur und die Neuverteilung von Leitungsaufgaben. Für dieses Szenario wird angenommen, dass die Einrichtung bis zum Jahr 2013 mit einer bereits bestehenden Kita des Trägers in demselben Einzugsbereich (Kapazität z.Zt. 82 Plätze, davon ca. 20 für unter Dreijährige) zu einem Leitungsverbund zusammengelegt wird. Noch gehört diese Kita mit zwei weiteren Kitas zu einem anderen Kita-Verbund und wird von einer Haus-

leiterin²³ geleitet. Die Leitungskräfte kennen sich gut und kooperieren schon jetzt in vielen Arbeitsfeldern. Somit ist für die Leiterin der Kita „Entdeckerland“ gut abschätzbar, in wie weit sich ihr Arbeitsfeld erweitern würde. Da sie in den letzten Jahren eine Fortbildung zum Kita-Fachwirt absolviert hat, wäre sie fachlich und persönlich in der Lage, diese Aufgabe zu übernehmen. Sie sieht in der neuen Leitungsstruktur Vor- aber auch Nachteile gegenüber ihrem jetzigen Leitungshandeln und hat realistische Erwartungen an die neuen Anforderungen. Emotional befindet sie sich im Spannungsfeld zwischen dem Reiz eines neuen Arbeitsfeldes und dem Abschied vom gewohnten Handlungsrahmen. In der 2. Kita ist in den nächsten Jahren ein Kapazitätsausbau um 8-10 Plätze zu erwarten. Dies wäre ein günstiger Zeitpunkt, um personelle Veränderungen vorzunehmen und u.a. eine neue Hausleiterin für die Kita „Entdeckerland“ einzustellen.

Eine alternative Strategie wäre, dass in den nächsten Jahren eine der beiden neuen Kitas vom Träger übernommen wird und im Verbund mit der Kita „Entdeckerland“ geleitet wird. Dies würde u. a. die Möglichkeit bieten, bei der Zusammenstellung des Teams einen Stamm von 3-4 Erzieherinnen aus der Kita „Entdeckerland“ in der neuen Kita einzusetzen und in beiden Teams Neueinstellungen vorzunehmen. Damit könnte die Altersstruktur der Teams angeglichen werden. Bei dieser Variante müssten für beide Kitas jeweils eine Hausleiterin gefunden werden.

Der Träger der 6 Kitas zu denen auch die Kita „Entdeckerland“ gehört, beantragt auf der Grundlage des Tagesbetreuungsausbaugesetzes (TAG) beim Jugendamt der Stadt Potsdam die Förderung eines **Kooperationsmodells zwischen Kita und Tagespflege**. Damit soll das Problem der Eltern, die nach der Zeit des Elterngeldes keinen Platz für ihr Kind finden, sofern es nicht in den Sommermonaten Geburtstag hat, angegangen werden. Dieses beinhaltet, dass jede Kita bzw. jeder Kita-Verbund mit den in ihrer Nähe bereits niedergelassenen Tagesmüttern Kooperationsverträge abschließt, die folgendes beinhalten ²⁴:

- dass die Tagespflegepersonen Unterstützung bei ihrer Qualifizierung erhalten;
- die Vernetzung der Tagesmütter untereinander erleichtert wird, indem jede Kita /eine Kita pro Verbund als regionaler Treffpunkt dieser Tagesmütter ausgebaut wird, das heißt die Tagesmütter haben die Möglichkeit sich mindestens einmal wöchentlich mit den Kindern in der Kita zu treffen, gemeinsame Aktivitäten unter Nutzung der Ressourcen der Kita durchzuführen wie Kinderturnen, Märchenstunde, musikalische Früherziehung, Nutzung des Spielplatzes u.a., dadurch ihre Isolation zu überwinden und am Kita-Alltag partizipieren;
- größere Anerkennung der Tagespflege als eigenständigem Angebot erhält

Zusätzlich könnte eine Vermittlungsstelle eingerichtet werden zur Gewinnung weiterer Tagespflegepersonen, Vermittlung von Krankheitsvertretungen, Vermittlungen von Betreuung vor und nach der Kita-Öffnungszeit, an Sonnabenden oder anderen Arbeitstagen an Feiertagen für bestimmte Berufsgruppen und Vermittlung von Tagespflegeplätzen bis ein gewünschter Kita-Platz in der jeweiligen Kita frei ist. Koordination des Übergangs von Tagespflege in

²³ Der Begriff der Hausleitung wird ausführlich im Anhang erläutert.

²⁴ vgl. Schneider, K. ; Zehnbaauer, A. (2005) S. 172ff)

Kindertagesstätte und Betreuungsangebote an einzelnen Schließtagen der Kita. Diese Vermittlungsstelle könnte auch als Knotenpunkt eines Kinder- und Familiennetzwerkes fungieren, das weitere Kontakte vermittelt, insbesondere für zugezogene Familien ohne eigenes Netzwerk in der Stadt, zu verschiedensten Personen wie Hebammen, Kinder- oder Hausärzten, Logopäden, Sportvereinen, Musikschulen oder Selbsthilfegruppen.

Mit dem Jugendamt soll weiterhin ausgehandelt werden, dass Erzieherinnen der Kitas temporär als Tagesmütter arbeiten können. Die jetzige Finanzierung des Personals richtet sich nach dem Betreuungsumfang und dem Alter der Kinder der tatsächlich belegten Plätze. Dadurch kommt es immer zu Reduzierungen der Stundenanteile der Erzieherinnen, sobald unterjährig mehrere Kinder ihren 3. Geburtstag haben und sich damit der Personalschlüssel für diese Plätze halbiert. Noch gibt es im Land Brandenburg nicht die Möglichkeit von Großpflegestellen wie im Land Berlin. Bis zum Jahr 2013 könnte dies aber möglich werden. Dies wäre weitreichendes, qualitativ hochwertiges Angebot der Kindertagesstätten, das auch dem Personal die Möglichkeit gäbe, ein gleichmäßiges Gehalt zu erzielen.

In der Kita „Entdeckerland“ wird bis zum Jahr 2013 ein wöchentlich stattfindender Spielkreis als Baustein des Eingewöhnungskonzeptes etabliert. Er richtet sich an Kinder mit ihren Eltern in der Elternzeit und der Möglichkeit der Teilnahme einer kooperierenden Tagesmutter. Dies dient dem gegenseitigen Kennenlernen von Erziehern, Tagesmüttern und Eltern und erweitert den Aktionsradius der Kinder. Gegenseitige Vorbehalte werden abgebaut und die individuell und temporär passende Betreuungsform kann von den Eltern ausgewählt werden. Dies kann den Kindern einen unbedachten Wechsel von Bezugspersonen ersparen.

Für die **Schwerpunkte konzeptionelle Arbeit und Einführung von Evaluationsverfahren** wird ein erweiterter Qualitätszirkel gebildet. In ihm vertreten sind die Potsdamer Leiterinnen des Trägers und besonders befähigte bzw. interessierte Erzieherinnen, die sich zu Qualitätsbeauftragten qualifizieren wollen. Ziel des erweiterten Qualitätszirkels ist es, übergreifende Vereinbarungen zu treffen, z.B. zur Entwicklung oder/und den Einsatz von Qualitätsmanagementverfahren. Als Maßnahme der internen Personalentwicklung sollten Erzieherinnen angesprochen werden, die sich für die Übernahme zukünftiger Leitungsfunktionen interessieren. Zum einen können sie sich mit einem Kernbereich der Leitungsaufgaben vertraut machen, zum anderen könnte die Umsetzung der vereinbarten Qualitätsmanagementverfahren auf mehrere Schultern in den Teams verteilt werden.

Ein Schwerpunkt der **Fortbildungsplanung** in der Kita „Entdeckerland“ wird auf die Stärkung kommunikativer Kompetenzen der Erzieherinnen gelegt. Es geht darum, Elternwünsche, Beschwerden, Sorgen und Anregungen professionell aufzunehmen, im Bedarfsfall zu beraten und das pädagogische Konzept der Kita fachlich kompetent zu vertreten. Im Team sind die Erzieherinnen in der Lage, sich mit neuen fachpolitischen und inhaltlichen Themen auseinander zu setzen und kritisch eigene Positionen und Handlungen zu reflektieren. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Beobachtung und Dokumentation der individuellen Entwicklung der Kinder und der pädagogischen Projekte. Jede Erzieherin ist in der Lage, PC und Digitalkamera dafür einzusetzen und sich über Fachliteratur und Internet über neueste Erkenntnissen zu Themen wie „Lernen im frühen Kindesalter“ zu informieren. Für jedes Kind wird ein Portfolio zur Entwicklungsdokumentation angelegt und kontinuierlich geführt. Die Ausbildung der

fachlichen Kompetenzen stärkt das Selbstwertgefühl der Erzieherinnen und erhöht die Anerkennung bei den Eltern.

Der *Auf- und Ausbau der Kooperationsbeziehungen zu Ausbildungseinrichtungen* (Berufsfachschulen, Fachhochschule, Universität) bleibt Leitungsaufgabe. Die Leiterin nimmt Kontakt zu den entsprechenden Institutionen auf und organisiert gemeinsame Projekte und Praktika für Studierende. Sie bewirbt sich für die Teilnahme an Modellprojekten und nimmt dort, wo es bereits eingeführt ist, an Arbeitsgremien von Praxis und Schule teil. Damit werden der naturwissenschaftlichen Ausrichtung der Kita neue Impulse gegeben, insbesondere wenn neben den sozialpädagogischen Inhalten auch naturwissenschaftliche oder technische Schwerpunkte angeboten werden. Es eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Werbung von Personal für die Kita, was den fachlichen Austausch der Pädagogen, ihrer individuellen Sichtweisen und Erfahrungen fördert. Nicht zuletzt sind Studierende der nahe gelegenen Fachhochschule selbst ein zukünftiges Elternklientel für die Kita, wenn die temporäre Bindung der Platzvergabe an den Bauträger beendet ist und sich durch weitere neue Kitas die Nachfrage nach Plätzen entspannt.

Im Sinne des *Gender mainstreaming* sollten verstärkt Männer in die pädagogische Arbeit der Kita eingebunden werden. Dies ist aufgrund der geringen Personalfuktuation durch Praktika und Projekte mit Studenten leichter möglich, als auf die Neubesetzung von Stellen, insbesondere Väter wünschen sich auch männliche Ansprechpartner in der Kita, bzw. lassen sich von diesen besser für eigenes aktives Mitwirken motivieren. Eine Möglichkeit hier den Schwerpunkt zu setzen ist die Kooperation mit der Bundeswehrfachschule in Berlin. Dies wird von anderen Potsdamer Kitas des Trägers bereits erfolgreich getan, so dass die Herstellung des Kontakts einfach ist. Für die Neubesetzung der Stelle im Jahr 2013 könnte unter den jetzigen Praktikanten bereits ein geeigneter Kandidat gesucht werden.

Mit Ablauf der ersten Hypothekenbindung, dem Auslaufen der Eigenheimzulage und größeren finanziellen Belastungen könnten zukünftig familiäre Konflikte zunehmen und zur Belastung für die Kinder werden. Die Erzieherinnen sind darauf vorbereitet und vermitteln schon jetzt in ihrer täglichen Arbeit viele andere Werte als ausschließlich materiell orientierte. Sie vermitteln den Kindern Erfolge und Freude am gemeinsamen Spiel und Lernen mit anderen Kindern. Sie selbst sind für Kinder und Eltern zuverlässige Bindungspersonen und Ansprechpartner. Dies fördert das Selbstbewusstsein und die *Resilienz der Kinder*. Mit *Veränderungen des Elternklientel* ist zu rechnen, sobald die Bindung der Platzvergabe an den Bauträger beendet ist. Der Anteil der Alleinerziehenden nimmt zu und auch soziale Problemlagen wie Arbeitslosigkeit, Geringverdiener mit begleitender Sozialhilfe, Verschuldung, schlechterer gesundheitlicher Zustand der Kinder und Eltern werden zu Themen für Kita-Leitung und Team. Es ist ebenfalls damit zu rechnen, dass Kinder mit einem größeren Bedarf an kompensatorischer Sprachförderung in der Kita betreut werden. Eine Erzieherin hat bereits die vom Land vorgegebene Fortbildung. Bis zum Jahr 2013 wird daran mindestens eine weitere Erzieherin teilnehmen.

Langfristig muss die Kita auch für Kinder außerhalb des jetzigen unmittelbaren Wohnumfeldes attraktiv sein, um die Plätze auslasten zu können. Dies bedarf einer veränderten *Öffentlichkeitsarbeit zur Werbung* für die Kita. Die Berichterstattung über verschiedene Aktivitäten

wie Feste und Feiern in der Tagespresse ist schon jetzt sehr gut, muss aber auch noch auf die Darstellung des inhaltlichen Konzepts der Kita ausgeweitet werden. Dafür bieten sich besonders die gemeinsamen Aktionen mit Studierenden der Fachhochschule und der Universität an. Es gibt bereits professionell hergestellte Flyer und die Kita ist auf der Homepage des Trägers gut dargestellt.²⁵ Anzustreben ist die Verlinkung dieser Seite mit anderen von Eltern häufig aufgesuchten Seiten und Homepages im Internet.

Über das gemeinsame Projekt der kompensatorischen Sprachförderung hinaus wird die Leiterin die **Kooperation mit der Grundschule des Einzugsgebietes** und Kontakte zu weiteren häufig angewählten Grundschulen (z.B. Evangelische Grundschule) vertiefen und gemeinsam mit den Erzieherinnen und Elternvertretern einen Maßnahmenplan erarbeiten und umsetzen. Ziel ist, die pädagogischen Konzepte von Schule und Kita für die Übergangsphase der Kinder besser aufeinander abzustimmen. Dafür sollen Kontakte zwischen Lehrerinnen und Erzieherinnen, gemeinsame Fortbildungen sowie die Zusammenarbeit in Projekten ausgebaut werden und den Vorschulkindern Einblicke in den Schulalltag ermöglicht werden. Die bestehenden Kooperationen zu Sportvereinen, der Musikschule und zu Anbietern für Frühenglisch werden von Eltern und Erzieherinnen evaluiert und gemeinsam entschieden, welche Angebote erhalten bzw. fortgeführt werden sollen und welche besser von den Erzieherinnen selbst angeboten bzw. in den Tagesablauf integriert werden können.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Methode der Szenario-Technik eignet sich gut, um die Vernetzung von Managementaufgaben und die Wirkungsweise von verschiedenen Einflussfaktoren, Deskriptoren und Trendprojektionen darzustellen. Lösungsansätze für einzelne Probleme werden in einem umfassenden Zukunftsbild in neuen Zusammenhängen erkannt. Außerdem können bei der Arbeit mit Teams die Möglichkeiten jedes einzelnen Teammitglieds dargestellt werden. Positive oder negative Einflussfaktoren können in den Trendprojektionen herausgefiltert werden.

Im vorliegenden Praxisbeispiel ist eine wesentliche Stellschraube für zukünftige Entwicklungen die Entscheidung über die Leitungsstrukturen und entsprechende personelle Konsequenzen. Erfolgt diese Entscheidung im Zusammenhang mit der Übernahme einer neuen Kita, kann das die Zusammenstellung von zwei neuen Teams zur Folge haben. Aber auch der Trend im Sinne von „weiter so“ wird in den nächsten Jahren Veränderungen im Personalbereich nach sich ziehen. Die Betrachtung der perspektivischen Entwicklung des Klientels (Kinder und ihre Eltern) zeigt auch eine ganze Bandbreite von Entwicklungsmöglichkeiten, auf die sich bei rechtzeitiger Vorbereitung das Team einstellen und entsprechende Fort- und Weiterbildungen planen kann.

Der Bedarf an Krippenplätzen für Einjährige jenseits des Schuljahresbeginns kann nicht von einer Kita allein gelöst werden. Daher ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Träger und den entsprechenden Ämtern sowie kommunalen politischen Entscheidungsträgern erforder-

²⁵ vgl. <http://www.ejf-lazarus.de/arbeitsbereiche/kindertagesstaetten/brandenburg/entdeckerland/> zuletzt eingesehen 09.01.2008

derlich. Die Kooperation mit Tagespflege und Ausbildungsstätten wird zu einem wichtigen Teil zukünftigen Leitungshandelns, um die gestiegenen Erwartungen von Gesellschaft und Politik zu erfüllen.

Die Szenario-Technik als Beratungsmethode eröffnet die Möglichkeit, einen umfassenden Blick auf zukünftige Tendenzen und daraus resultierende Anforderungen zu richten. Die vorliegende Arbeit, die auf den Analysen verschiedener Dokumente, Interviews und eigenen Praxiserfahrungen als Leiterin von drei Kindertagesstätten im gleichen Sozialraum beruhen, müsste im weiteren Schritt mit dem Team diskutiert werden. Dadurch könnten weitere Einflussfaktoren und mögliche Trends in das skizzierte Szenario eingearbeitet werden, Ziele und Maßnahmen könnten präzisiert und terminiert werden. Dies schließt einen Dialog mit Trägervertretern, Vertretern des Jugendamtes und nicht zuletzt auch Eltern, die bereits Nutzer der Kita sind bzw. die ihre Kinder in der Kita anmelden wollen mit ein, um mögliche Alternativen zu präzisieren bzw. zu verwerfen. Beides ist wichtig, um vorhandene Ressourcen zu bündeln und optimal entsprechend der zukünftigen Ausrichtung der pädagogischen und organisatorischen Arbeit der Kindertagesstätte einzusetzen.

Anhang: Erklärung von verwendeten Begrifflichkeiten für Leitungsfunktionen

Innerhalb der EJV-Lazarus gAG wurden vor vier Jahren auch im Bereich Kindertagesstätten so genannte Verbünde eingeführt. Das bedeutet, dass ähnlich wie in den Bereichen Jugendhilfe und Behindertenhilfe mehrere kleinere Einrichtungen oder Projekte in den Leitungsbereich einer Leiterin bzw. eines Leiters zusammengefasst wurden.

Für den Bereich der Kindertagesstätten ergab sich die Notwendigkeit bzw. Begründung dieser neuen Struktur durch den raschen Zuwachs an Einrichtungen, durch Übernahmen aus kommunaler oder anderer Trägerschaft, bzw. der Kapazitätserweiterung einzelner mittelgroßer zu großen Kindertagesstätten, landesgesetzlichen Regelungen die keine ganze Freistellung der Kita-Leiterinnen vorsehen und dem Wunsch des Trägers in zentralen Leitungsberatungen in einem zahlenmäßig arbeitsfähigem Gremium zu bleiben. Ziel ist es kleine Kitas (bis 100 Plätze) in einer Region im Verbund zu leiten und große Einrichtungen (ab ca. 300 Plätze) in der Leitungsstruktur aufzuteilen. Die Begrifflichkeit **Hausleitung bzw. Hausleiterin** steht hier in Abgrenzung zur **stellvertretenden Leiterin** die es in mittelgroßen Kitas (100-200 Plätze) weiterhin gibt, bzw. in kleineren Kitas, die noch nicht in einem Verbund sind, noch gibt. Der Unterschied zwischen Hausleitung und stellvertretender Leitung liegt insbesondere darin, dass im Verbund die **Leiterin** in der Regel nicht ständig vor Ort sein kann und eine Hausleiterin regelmäßig viele Leitungsaufgaben der Leiterin in hohem Maße eigenverantwortlich übernimmt (z.B. Platzvergabe und Aufnahme der Kinder, Budgetverantwortung in gewissem Umfang), die eine stellvertretende Leiterin nur als Abwesenheitsvertretung erledigen muss. Hausleitungen sind im weiteren Unterschied, auch mit einem geringen Stundenanteil für Leitungstätigkeit von der pädagogischen Arbeit mit den Kindern freigestellt und sind keine Gruppenleitungen.

Die **Leiterinnen** haben eine sehr große Verantwortung in verschiedenen Aufgabenbereichen, die bei kleineren Trägern der Vorstand selbst übernimmt. Dies zeigt sich insbesondere in einer hohen Personalverantwortung, von der Stellenplanung, -ausschreibung, -besetzung und Umsetzung von Erzieherinnen und Hauswirtschaftskräften bis hin zu Personalentwicklung etc., für die pädagogische Ausrichtung und Schwerpunktsetzung der Kitas, Vorbereitung und Teilnahme an Betriebsurlaubsverfahren, Festlegung der Platzstrukturen, Vorbereitung der Wirtschaftsplanung, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung, um nur die wichtigsten zu nennen. Um auch hier Ressourcen zu bündeln und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern, werden die Verbundleitungen mehrerer Häuser bzw. zusätzlicher Projekte favorisiert.

Literatur/Links

Schneider, K.; Zehnbauer, A. Kooperation von Tagespflege und Tageseinrichtungen für Kinder. Zukunftsmodelle einer vernetzten Kinderbetreuung. in Diller, A. Jurczyk, K. Rauschenbach, T. (Hrsg.) (2005): Tagespflege zwischen Markt und Familie. Neue Herausforderungen und Perspektiven, Verlag Deutsches Jugendinstitut, München.

Reibnitz, Ute von (1991): Szenario-Technik : Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung - Wiesbaden: Gabler.

(<http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/szenariotechnik.htm> zuletzt eingesehen 08.01.2008).

Die Wiedergewinnung der Zukunftsfähigkeit durch Szenario-Technik (http://www.learn-line.nrw.de/angebote/methoden/info/Methodenwerkstatt/methwerk_mat/Szenario-Technik.htm#Szenarien zuletzt eingesehen 08.01.2008).

http://www.verfassungsgericht.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=54369&template=entscheidungen_d zuletzt eingesehen 08.01.2008.

Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder (Tagesbetreuungsausbaugesetz, TAG) <http://bmfsfj.de/Kategorien/gesetze,did=22910.html> zuletzt eingesehen 08.01.2008

<http://www.potsdam.de/cms/beitrag/10033671/469047/> zuletzt eingesehen 08.01.2008

„Kita-Gesetz verabschiedet“ Pressemitteilung vom 6.6.2007

<http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb2.c.413478.de> zuletzt eingesehen 08.01.2008

Potsdams neuer Norden <http://www.bornstedter-feld.de/> zuletzt eingesehen 30.12.2007

<http://www.ejf-lazarus.de/arbeitsbereiche/kindertagesstaetten/brandenburg/entdeckerland/> zuletzt eingesehen 09.01.2008

7 Kita 2013: Entwicklung eines szenariengestützten bedarfsorientierten Beratungskonzeptes des Kindergarten Lummerland e.V.

Margarete Bogdanski

1. Rahmenbedingungen am Standort

Rösrath ist eine relativ junge (seit 2001) Kleinstadt vor den Toren Kölns. Sie hat 27.883 Einwohner, davon 2.100 Kinder im Alter von 0 bis 6 Jahren (Stand 01.08.2007). Sie erstreckt sich über eine Gesamtfläche von 38,8 qkm und ist aufgeteilt in vier Stadtteile. Es gibt insgesamt 16 Kindergärten und Tagesstätten, davon einen Waldkindergarten und ein Familienzentrum. (vgl. <http://www.roesrath.de>)

1.1 Standortanalyse der Einrichtung

Der Kindergarten Lummerland ist eine eingruppige Elterninitiative in Rösrath Mitte. In unmittelbarer Nähe befinden sich zwei mehrgruppige Einrichtungen, davon ist eine als Familienzentrum anerkannt. Drei andere Einrichtungen sind fußläufig in ca. 10 Minuten zu erreichen. Sie befindet sich in einem mehrgeschossigen Reihenendhaus und bietet für 25 Kinder im Alter von 3 – 6 Jahren, 16 Kindergarten- und 9 Tagesstättenplätze, Spiel- und Entwicklungsmöglichkeiten. Betreut werden die Kinder von 3 pädagogischen Fachkräften (1x38, 5 Std. und 2x 23 Std.) Der Kindergarten bietet den Familien 3 Betreuungsformen mit unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten:

- Kindergarten (35 Std.):
 - Montag – Donnerstag: 7.30 – 12.30 und 14.00 – 16.30 Uhr
 - Freitag: 7.30 – 12.30 Uhr
- Kindergarten über Mittag (Block, 35 Std.), vorrangig für berufstätige Eltern:
 - Montag – Freitag: 7.30 – 14.00 Uhr
 - einmal in der Woche bis 16.30 Uhr (außer Freitags)
- Kindergarten, ganztags (42,5 Std.):
 - Montag – Donnerstag 7.30 – 16.30 Uhr
 - Freitag 7.30 – 14.00 Uhr

In Absprache sind in Ausnahmefällen andere Zeiten (innerhalb der Öffnungszeiten) möglich. Die Einrichtung hat eine Schließungszeit von mindestens 5 Wochen im Jahr.

1.2 Kommunale Vorgaben

Rösrath ist eine wachsende Kleinstadt. Einwohner bezeichnen sie auch „als Schlafzimmer von Köln“. Es bestehen viele Neubaugebiete, in Form von Reihenhäusern, in denen überwiegend junge Familien mit Kindern wohnen. In den überwiegenden Fällen sind beide Eltern berufstätig, der Bedarf an Tagesstättenplätzen ist entsprechend hoch. Wie in § 24 Abs. 3 SGBVIII formuliert, besteht die gesetzliche Verpflichtung der nachhaltigen und verlässlichen Verbesserung des Angebots. Der Bedarf in der Stadt Rösrath mit einer Grundbedarfserhebung, eine jährliche Feststellung der Kinder- und Belegungszahlen, erhoben. Diese weisen rückläufige Geburtenzahlen auf. Hinzu kommt, dass bis auf wenige Ausnahmen alle Neubaugebiete erschlossen und bezogen sind, so dass es weniger Zuzüge zu verzeichnen gibt.

Um dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen, zieht die öffentliche Jugendhilfe ab 2011 die Schließung von sogenannten zusätzlichen Gruppen in Erwägung und auch der Kindergarten Lummerland ist von dieser Schließungswelle bedroht.

Zusätzlich erfolgte im Januar 2008 eine neue Festlegung der Betreuungsmöglichkeiten, Betreuungszeiten in den Einrichtungen auf der Basis des neuen Gesetzes (KiBiz), das zum 01.08.2008 in Kraft tritt. Dies geschah in Aushandlung mit den Trägern, wobei folgende Eckpunkte zu beachten waren:

- in allen Einrichtungen sollen alle im KiBiz ausgewiesenen Zeiten angeboten werden;
- jede Einrichtung soll in diesem ersten Jahr ihre Betreuungsschwerpunkte weiterhin anbieten, Erweiterungen sind erst mit einem Antrag 2009 möglich;
- die Anzahl der Plätze in den Einrichtungen soll dem Bedarf entsprechen;
- Elternbeiträge betragen weiterhin 19% und erhalten eine Staffelung nach Einkommen, Alter der Kinder und Betreuungszeiten.

Diese Eckpunkte lassen erkennen, dass die Betreuungsmöglichkeiten 2008 in Rösrath nicht flexibilisiert werden, sondern dem Angebot des letzten Jahres entsprechen sollen.

1.3 Analyse der Entwicklungen

Aus diesem letzten Punkt ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den bestehenden Betreuungsangeboten, den Öffnungszeiten der Einrichtungen und dem tatsächlichen Bedarf. Schon zum heutigen Zeitpunkt ist die Nachfrage nach Ganztagsplätzen und/oder längeren Öffnungszeiten größer als das Angebot. Das es zu keiner Verbesserung der Situation kommt, liegt daran, dass im KiBiz die Bedarfswahlen der Betreuungsmöglichkeiten aufgrund der bestehenden vorgehaltenen Plätzen festgelegt wurden, also auch hier wie in der Kommune auf der Basis der Grundlagenanalyse. Ein qualitativer Ausbau von Tagesstättenplätzen ist wegen nicht vorhandener finanzieller Ressourcen nicht vorgesehen, obwohl eine Umfrage einen höheren Bedarf ermittelt hat.²⁶ Da auch nicht genügend Tagesmütter in der Kommune vorhanden sind, ent-

²⁶ Lt. Informationen des öffentlichen Jugendhilfeträgers bei stadtinternen Leitungssitzungen.

stehen für die Familien Engpässe, welche nur mit „Notlösungen“ (Nachbarn, andere Mütter usw.) aufgefangen werden können.

Die Betreuung der unter Dreijährigen liegt in Rösrath bei ca. 8 % und soll über die Akquirierung von Tagesmüttern weiter ausgebaut werden. Da Rösrath sich in einem Haushaltssicherungskonzept befindet, ist kein Ausbau möglich. Allerdings werden in den nächsten Jahren wegen des Vorziehens des Einschulalters zusätzliche Plätze in Tageseinrichtungen frei, so dass dann ein „kostenneutraler“ Ausbau erfolgen könnte.

Durch die Umstrukturierung im KiBiz zum 01.08.2008 ergibt sich eine andere Finanzierung, welche ein fundiertes Wissen über Finanzlagen voraussetzt. Elterninitiativen stehen so vor der nicht leichten Aufgabe, die Aushandlungen mit dem Jugendhilfeträger so zu gestalten, dass das Bestehen der Einrichtungen gesichert bleibt. Da keine Veränderung der Betreuungsschwerpunkte wie z.B. die Betreuung von unter Dreijährigen oder die Integration Behinderter vorgesehen ist, die andere Finanzierungsregelungen haben, wird es für Kindergärten ohne Spezialisierung schwierig, ihr Finanzbudget zu sichern.

2. Szenario 2013

Szenarien sind Zukunftsbilder, die aus stimmigen, logisch zusammenpassenden Annahmen und einer Beschreibung bzw. einer Begründung der Entwicklungspfade bestehen. Die Entwicklung von Szenarien bietet sich vor allem dann an, wenn langfristige Vorausschätzungen erfolgen sollen. (vgl. Weltzien, 2007, S.17f)

2.1 Problemanalyse

Das Problem des Kindergartens Lummerland sind einerseits die zurückgehenden Kinderzahlen in Rösrath und andererseits die beschränkte Angebotssituation aufgrund der geringen Kinderzahl in Rösrath. Eingruppige Einrichtungen können sich nach dem KiBiz ab dem 01.08.2008 nur noch zwei freie Plätze leisten, ohne dass sich der Finanzrahmen empfindlich verringert, so dass ein Fortbestehen der Einrichtung unmittelbar mit der Belegung der Plätze zusammenhängt. Diese Situation ist besonders vor dem Hintergrund prekär, dass sich in unmittelbarer Nachbarschaft des Kindergartens Lummerland mehrere mehrgruppige Einrichtungen befinden, die eine größere Angebotspalette an Öffnungszeiten und eine größere Bandbreite an Betreuungsformen haben, beziehungsweise diese leichter ausbauen können.

In Zeiten des demografischen Wandels, dem Wunsch nach flexibleren Öffnungs- und Betreuungsformen müssen daher Wege gefunden werden, diese negativen Auswirkungen abzufedern. Dabei sind die tariflichen Gegebenheiten der Mitarbeiter, z.B. Wochenarbeitszeit, Halbtagsbeschäftigungen, keine Freistellung der Leitung, mit einzubeziehen. In Deutschland ist ein Trend zu flexibleren Öffnungszeiten erkennbar, welchem aber in der Einrichtung nur begrenzt nachgegangen werden kann, da heute schon die bestehenden Öffnungszeiten nur auf Kosten von nicht genommenen Vorbereitungszeiten zu halten sind. Eine Betreuung der unter Dreijährigen findet im Lummerland zurzeit nur im Rahmen von Budgetierungen statt. Eine

weitere Öffnung für unter Dreijährige gestaltet sich nicht so einfach, da die Räume über drei Etagen verteilt sind. Eine weitere Schwierigkeit unter KiBiz ist die Errechnung einer tragfähigen Finanzierung. Da es sich um eine eingruppige Einrichtung handelt, sind die Kapazitäten einen geeigneten Finanzexperten in der Elternschaft zu finden, gering. Dieser wäre aber unter dem Einfluss des KiBiz unbedingt erforderlich, um die engen Finanzrahmen bestmöglich auszuschöpfen. Die Aufgabe des Szenarios lautet aus dieser Problemerkennung heraus, Möglichkeiten des Angebotsausbaus zu finden, um die Einrichtung weiter im Markt zu halten.

2.2 Einflussanalyse der bedarfsorientierten Profilbildung

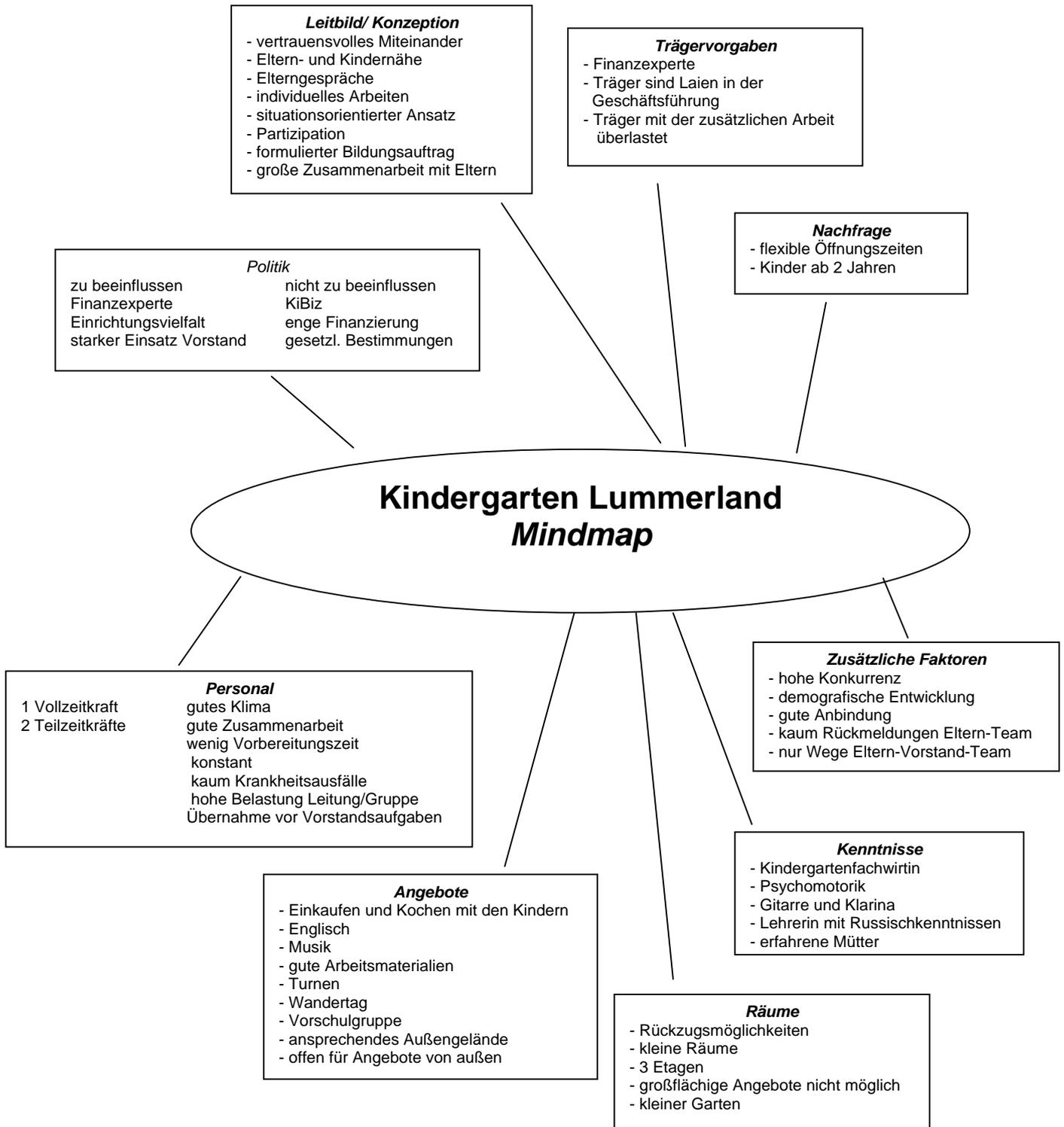
Nach der Auswertung der Faktoren der bedarfsorientierten Profilbildung in der Mindmap - Methode (siehe folgende Übersicht) werden wichtige Einflussfaktoren herausgefiltert:

Für die Politik sind insbesondere das sich verändernde Gesetz (KiBiz) ausschlaggebend, da es

- a) mit der Umstellung der Finanzierung große Anforderungen an die Träger stellt. Jedes Jahr müssen neue Berechnungsgrundlagen geschaffen werden und die zugehörigen Belegungsarten und –zahlen mit den öffentlichen Jugendhilfeträgern abgestimmt werden. Die Arbeitsverträge der Mitarbeiter müssen flexibilisiert werden, um auf veränderte Lagen schnell reagieren zu können und so die Einrichtung vor dem Konkurs zu bewahren. Da Vorstände in eingetragenen Vereinen, also auch in Elternvereinen, bei Konkurs unter Umständen mit dem eigenen Vermögen haften müssen, kann es bei dieser Finanzierungsweise schwierig werden, geeignete Fachleute für die Vorstandsarbeit zu finden.
- b) mit dem Anspruch auf flexiblere Öffnungszeiten die Einrichtungen vor hohe Schwierigkeiten stellt. Es werden innovative Lösungsmöglichkeiten gesucht, die möglichst keine Erweiterung des Fachpersonals erfordern, da dies nicht zu finanzieren ist.
- c) den Ausbau der Plätze für unter Dreijährige weiter ausbauen will. Aber die Stadt Rösrath will diese Betreuung in den Tagesstätten nicht explizit ausbauen, sondern den größten Anteil über Tagesmütter abdecken. Daher werden kaum Finanzen für den Umbau von Einrichtungen freigegeben werden.

Für die Gesellschaft bilden sich gerade bei der Klientel der Elterninitiativen folgende Einflussfaktoren heraus: den Schwerpunkt auf die individuelle Förderung und Betreuung.

Eltern, die Elterninitiativen als Einrichtungsform wählen, legen großen Wert darauf, dass ihre Kinder ganz individuell gesehen werden und die Förderung entsprechend gezielt gestaltet wird. Die Eltern haben einen hohen Bildungsanspruch. Auch das Mitspracherecht in vielen Bereichen der Kita ist höher als in Einrichtungen unter anderer Trägerschaft. Da die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern begünstigt, wird dieser Aspekt auch weiterhin Bedeutung haben. Eltern werden darauf schauen, welche Einrichtung ihren Vorstellungen von Bildungsförderung entspricht und ihre Kinder dort anmelden.



2.3 Trendprojektionen und Szenarienbildung

Bei der Szenarienbildung für den Kindergarten Lummerland werden folgende Entwicklungsverläufe angenommen:

Die Politik sieht eine Evaluation des KiBiz erstmals 2010 vor. Da die Haushaltskassen leer sind und sich keine Änderung abzeichnet, kann von einer Richtungskonstanz ausgegangen werden. Der Betreuungsausbau für die unter Dreijährigen wird festgeschrieben, da Deutschland auf EU Niveau weiterhin in diesem Bereich hinterherhinkt und bestrebt ist, aufzuholen (vgl. <http://www.bmfsfj.de>) Unterstützend kommt der hohe Facharbeitermangel hinzu, so dass die Politik bestrebt sein wird, hochqualifizierte Frauen früher wieder an den Arbeitsplatz zu holen (vgl. www.bmfsfj.de). Das neuerliche nicht gute Abschneiden bei Pisa wird auch weiterhin den Fokus auf bessere Bildungschancen lenken, so dass auch dieser Faktor weiterhin zu berücksichtigen ist. (vgl. Esch/Klaudy/Stöbe-Blossey, 2005, S.9f)

Die Betreuungsform der Elterninitiativen ist hingegen ein unsicherer Faktor. Da die Trägereaufgaben von Laien wahrgenommen werden, ist dies in der sich schnell verändernden Gesetzeslandschaft schwer zu leisten. Die Vorstände werden in der Regel im Zweijahresrhythmus gewählt und müssen sich immer wieder neu in die Materie einfinden. Dazu kommt der selbst zu erbringende Trägeranteil von 4% der Betriebskosten. Eltern zahlen in Rösrath nach Einkommen und Stundenanzahl gestaffelte Beiträge für einen Kindergartenplatz an die öffentliche Jugendhilfe. Zusätzlich muss auch noch der Trägeranteil von den Eltern aufbracht werden. Und dies vor dem Hintergrund der eigenen Haftung bei Konkurs. Ob sich Elterninitiativen in dieser Betriebsform weiterhin am Markt behaupten werden, ist daher fraglich.

Worst - case- Szenario

KiBiz finanziert nach Platz und Belegung und nicht nach Gruppenform. Daher hat eine 10% Unterbelegung schon Auswirkungen auf die Finanzierung und legt nur Mindeststandards mit einer pädagogischen Fachkraft pro Gruppe fest. Die Verknappung der Gelder führt zusätzlich dazu, dass nicht mehr genügend Materialien für die Kinder angeschafft werden können. Der hohe Bildungsstandard ist nicht mehr zu halten und die Eltern sehen keine Veranlassung mehr, zusätzlich Geld für diese Art der Einrichtung zu bezahlen. Anmeldungen bleiben aus. Ebenfalls durch die Reduzierung der Stundenanzahl der Mitarbeiter wird der Korridor der Öffnungszeiten sehr beengt, was dem Bedarf der Elternschaft in Rösrath entgegenläuft. Die Anmeldezahlen sinken, die Eltern wandern zu den Konkurrenzeinrichtungen in der Nachbarschaft ab.

Die Betreuung der unter Dreijährigen wird aufgrund der gegebenen Räumlichkeiten abgelehnt. Umbaumaßnahmen sind aufgrund des knappen Budgets nicht zu tätigen. Der gesellschaftlichen Forderung nach Achtung der Individualität des Kindes können die Erzieher wegen der hohen Belastung nicht nachkommen. Die individuelle Vorschulvorbereitung kann ebenfalls nicht mehr geleistet werden. Das fehlende Bildungsniveau macht sich bei Schulantritt bemerkbar und wird von den Lehrern auch öffentlich gemacht. Durch die hohe Belastung des Personals kommt es zu einem hohen Krankenstand, den die Eltern aufgrund der finanziellen Lage selbst auffangen müssen. Dies erzeugt zusätzlich Unzufriedenheit, da die Arbeitsbelastung durch die Vorstandsarbeit ohnehin schon sehr hoch ist. Der Ruf der Einrichtung sinkt,

die Nachfrage bleibt aus und die Einrichtung muss geschlossen werden, um den drohenden Konkurs abzuwenden.

Best – case – Szenario

KiBiz sieht weiterhin einen Zuschlag für eingruppige Einrichtungen vor und die Kommune legt so großen Wert auf die Erhaltung dieser Einrichtung, dass sie noch zusätzliche Fördermittel (z.B. Übernahme des Trägeranteils) bereit stellt zur Deckung der Kosten. Daher haben Eltern keine finanzielle Mehrbelastung mehr. Durch die Ausschöpfung der finanziellen Mittel, die pädagogisch hochqualifizierten Mitarbeiter und die hohe Anzahl an bezahlbaren Fachkraftstunden ist das Bildungsniveau der Einrichtung besser als in den Nachbareinrichtungen. Die Mitarbeiter sind hoch motiviert und fördern jedes Kind individuell. Die emotionale Zuwendung hat hohes Gewicht, Kinder und Eltern empfinden die Einrichtung als zweites Zuhause.

Die ausreichende Stundenzahl der Mitarbeiter ermöglicht eine intensive Zusammenarbeit mit den Eltern, der Begriff der Erziehungspartnerschaft wird gelebt. Öffnungszeiten können flexibel mit den Eltern abgesprochen werden, da die Randstunden durch 400 € Kräfte beziehungsweise Tagesmütter abgedeckt werden, die eine Kooperation mit der Einrichtung eingegangen sind. Die 0 – 2 jährigen werden von Tagesmüttern betreut. Sie können zu den Randzeiten auch die Räume der Einrichtung nutzen und daher in die Öffnungszeiten eingebunden werden. Die über 2jährigen können in die Einrichtung aufgenommen werden, für sie stellen die Räumlichkeiten kein Hindernis dar.

Der kleine Rahmen schafft für die Kinder eine große Vertrautheit und familienähnliche Bedingungen. Da die Kinder individuell optimal gefördert werden, haben diese bei Schuleintritt schon ein herausragendes Niveau, welches durch die Lehrer der Schule auch kommuniziert wird. Die Belastung der Vorstandsarbeit wird minimiert, da sich ein ehemaliger Vater (Geschäftsführer einer Firma) dieser Einrichtung so verbunden fühlt, dass er die Geschäftsführung ehrenamtlich übernimmt. Die Einrichtung hat sich den Ruf „Beste am Platz“ geschaffen und sich durch ihr Profil einen Namen unter der gehobenen Elternschicht gemacht.

3. Strategie- und Maßnahmenentwicklung

Das gewünschte Ziel dieser Einrichtung ist:

- eine sichere Positionierung der Einrichtung im Markt 2013
- ein in Rösrath bekanntes und anerkanntes Profil
- die Sicherung der bildungsintensiven, individuellen Arbeit mit den Familien

Für die Erreichung dieser oben genannten angestrebten Ziele, wäre ein Umdenken in der Angebotspolitik der heutigen Einrichtungen notwendig. Neue innovative Lösungen müssen angedacht werden, wenn die Infrastruktur so weiterentwickelt werden soll, dass sie tatsächlich Eltern gleiche Chancen auf dem Arbeitsmarkt bieten. Die Individualisierung des Betreuungsbedarfs vor dem Hintergrund unterschiedlichster Arbeitszeiten erfordert flexible und passgenaue Angebote. Kindertageseinrichtungen, die Betreuungsangebote für atypische Arbeitszei-

ten bereit halten, sind die Ausnahme. Gerade wenn sich der Bedarf auf eine kleine Gruppe konzentriert, ist eine Lösung über eine einfache Ausweitung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen nicht realisierbar, dies besonders nicht in einer kleinen Einrichtung wie dem Kindergarten Lummerland. Aber auch private Regelungen (z.B. Tagesmütter) können nur begrenzt als Lösung angesehen werden. Zum einen entsprechen die Preise oft nicht dem Zahlungsniveau der Eltern (die Differenz zum eigenen Einkommen ist so niedrig, dass sich kein Anreiz zur Rückkehr in den Beruf), zum anderen gibt es Bedenken, was die Qualität und die Überprüfbarkeit von Tagesmüttern angeht. Eine Maßnahme wäre, verschiedene Angebote miteinander zu verknüpfen. So gibt es inzwischen Institutionen, die das Betreuungsangebot durch die Vermittlung von Betreuungszeiten außerhalb der eigenen Einrichtung ergänzen. Auf diese Weise können passgenaue Lösungen für den Einzelfall entwickelt werden.

Eine andere Möglichkeit wäre, die Basisbetreuung in der Einrichtung abzuleisten und in den Randstunden (z.B. Spätnachmittags) dort Angebote für Kleingruppen anzubieten. Zusätzlich kann ein individuell zu nutzender Familienservice angeboten werden, der auf Wunsch z.B. kranke Kinder versorgt, oder am Abend die Betreuung übernimmt. Die Abdeckung dieser Randstunden und des Familienservice könnte von Zusatzkräften übernommen werden, die entweder pauschal für eine bestimmte Stundenanzahl (vom Träger und dieser berechnet die Zusatzleistungen den Eltern) oder nach Stunden sofort von den Eltern bezahlt werden.

Ein anderes Modell wäre, die Tagespflege mit der Einrichtung zu verknüpfen. Dabei könnten diese auch die Randzeiten in der Einrichtung abdecken, beziehungsweise die Aufgaben des Familienservice übernehmen. Dies hat den Vorteil, dass beide Angebotsformen miteinander verknüpft werden und die Einrichtung für diese Koordination eine Vergütung bekommt. Gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen von Erziehern und Tagesmüttern tragen zu einem guten miteinander bei und beseitigen Barrieren. Arbeitsplätze bleiben erhalten, zusätzliche Beschäftigungspotenziale kommen hinzu. Für die Eltern haben alle Maßnahmen den Vorteil, dass sich durch die Buchung im Bausteinsystem die Betreuungskosten in dem Rahmen halten, indem sie benötigt werden. Auch wird die zusätzliche Belastung der Randstundenbetreuung nicht zusätzlich auf die schon in der Einrichtung tätigen Erzieher/innen abgewälzt. Selbst in Krankheitsfällen wären bekannte Personen verfügbar, die vertreten und einspringen könnten, daher kann ein hohes Maß an Verlässlichkeit geschaffen werden. Insgesamt stellt sich die Schaffung von Angeboten, die über die Standardzeiten hinausgehen, für die Einrichtungen und Träger schwierig dar, sind aber grundsätzlich möglich, wie viele Kinderhäuser oder „LU Kids“ in Ludwigshafen beweisen.

Maßnahmen bis 2010 wären:

- Vorgespräche mit dem Träger und dem öffentlichen Jugendhilfeträger
- Sondierung der eventuellen Angebots- bzw. Kooperationspartner
- Erhebung des Bedarfes an tatsächlichen Betreuungszeiten
- Hochrechnung der erforderlichen Plätze
- Aufbau einer Betreuungskartei für den Familienservice mit:
 - Kontaktaufnahme
 - Einbindung in die Einrichtung

- Arbeitsbudgeterfragung
- weitere Qualifizierung der Leitung zum Thema Kooperation

Die Ausweitung auf die atypischen Betreuungszeiten gibt der Einrichtung ein Profil, das es in Rösrath so nicht gibt. Durch die Aushandlungen mit dem öffentlichen Jugendhilfeträger wäre der Kindergarten Lummerland auch für diesen so interessant, dass eventuell auch über eine kommunale finanzielle Unterstützung (nach Beendigung des Haushaltssicherungskonzeptes) nachgedacht werden könnte. Die Größe der Einrichtung wäre dafür vorteilhaft,

- da sie überschaubar ist, also die Energiekosten nicht zu hoch sind,
- die verschiedenen Etagen Rückzugsmöglichkeiten für Kinder unterschiedlichen Alters bieten
- sie verkehrsgünstig gelegen ist und Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe aufweist
- sie jetzt schon mit externen Anbietern kooperiert (Soundfabrik, Englischkurs), und daher ergänzende Freizeitangebote anbietet.

Diese Maßnahmen würden zur weiteren Schärfung des Profils beitragen und die Einrichtung bei den Eltern zur begehrten Tagesstätte machen. Die Eltern werden das Angebot „alles aus einer Hand“ gerne annehmen. Dies vor allem, wenn das Betreuungsalter der Kinder auf die 2jährigen ausgeweitet wird. Dies kann in der Einrichtung ohne Umbauten installiert und angeboten werden. Die Aufnahme jüngerer Kinder wäre dagegen ein zu großer Aufwand (Sicherungen und Umbauten) und würde den finanziellen Rahmen sprengen.

Durch diese Maßnahmen ist weiterhin eine durch Individualität geprägte Pädagogik gegeben, die familiennah und kindgerecht ist. Familien werden sich weiterhin in der Einrichtung geborgen und aufgehoben fühlen. Die individuelle Sicht auf die Förderung des Kindes kann weiter gewährleistet werden. Um die anstehenden Leitungsaufgaben bewältigen zu können, sind weitreichende Managementkompetenzen erforderlich. Diese bringt die heutige Leitung schon mit, da sie eine Ausbildung als Kindergartenfachwirtin hat.

Literatur/Links

Esch, K./Klaudy, E./Stöbe-Blösey, S. (2005): Bedarfsorientierte Kinderbetreuung, Wiesbaden.

Weltzien, D. (2007): Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung. Studienbuch 20 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.

http://www.sozialgesetzbuch-bundessozialhilfegesetz.de/_buch/sgb_viii.htm (02.01.2008, 14.:20 MEZ)

http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Politikbereiche/kinder-und_jugend,did=80040.html (01.01.2008, 15:37 MEZ)

<http://www.roesrath.de> (04.01.2008, 12:30MEZ)

8 Kooperationsmodell Kiga-Tagesmütter: Projektionslinien und Realisierungschancen für einen katholischen Kindergarten, Freiburg

Annette Ullrich

1. Hintergrund

Gegenstand der Untersuchung ist ein katholischer Kindergarten in Freiburg i.Brsg. In der Einrichtung werden insgesamt 44 Kinder im Alter von drei Jahren bis Schuleintritt in drei Gruppen von drei Vollzeitbeschäftigten und zwei halbtagsbeschäftigten Erzieherinnen/ Erziehern betreut. Die Einrichtung hat montags bis freitags zwischen 7.45 und 13.30 Uhr und montags, dienstags und donnerstags von 14.30 bis 17.00 Uhr geöffnet. Die Kinder können in der Zeit zwischen 12.00 und 13.30 Uhr aus der Einrichtung abgeholt werden. Die monatlichen Kosten belaufen sich für einen Kindergartenplatz auf 87 €. Für die Kinder der Einrichtung wird kein warmes Mittagessen angeboten. Die Kinder, die bis 13.30 Uhr in der Einrichtung verbleiben, bringen ein „erweitertes“ Frühstück von zu Hause mit.

Die Einrichtung verfügt über drei Gruppenräume, einen Flur, von dem alle Räume betreten werden können, einem Materialraum, einem Waschraum, einen kleinen Innengarten, ein Büro, einen Turnraum und ein Außengelände. Die Räume sind gleich groß und verfügen über gleiche Ausstattungselemente wie Tische, Stühle, Bauteppich, Frühstücksbereich und Rollenspielbereich. Das Außengelände ist mit einer Rutschbahn, einem Sandbereich und einer Nestschaukel bestückt. Der größte Teil des Bereiches ist gepflastert. Das Außengelände kann von allen drei Gruppenräumen eingesehen werden. Der Turnraum wird jeweils an einem Tag für die Zeit einer „Turnstundeneinheit“ von einer Gruppe genutzt. Die Einrichtung arbeitet nach dem traditionellen Konzept. Die Öffnung der Gruppen oder gruppenübergreifende Angebote finden eher selten statt. Die Einrichtung bietet einmal wöchentlich den Kindern musikalische Früherziehung durch einen externen Anbieter an. Dafür stellt sie einen Raum zur Verfügung, um die monatlichen Kosten für die Eltern möglichst gering zu halten. Für die zukünftigen Schulanfänger eines Jahrganges bietet eine Erzieherin der Einrichtung ein französisches Sprachkonzept an. Dieses steht den Eltern kostenlos zur Verfügung.

Die Einrichtung befindet sich direkt auf dem Gelände der katholischen Kirche. Es gibt keine angrenzende Wohnbebauung, da sich der Standort zwischen den Gebäuden verschiedener Kliniken befindet. Nach Absprache mit dem zuständigen Pfarramt ist es dem Einrichtungsleiter möglich, Anmeldungen von interessierten Familien entgegenzunehmen, die nicht aus dem direkten Einzugsgebiet kommen. Dadurch ist es ihm eher möglich, die zur Verfügung stehenden Plätze entsprechend zu belegen.

Die vorhandenen Wohnraummöglichkeiten in der Nähe sind sehr beengt. Familien mit mehr als zwei Kindern sind gezwungen, sich größere Wohnungen zu suchen. Demnach betreut die

Einrichtung höchstens jeweils zwei Kinder aus einer Familie. Den Mitarbeitern der Einrichtung ist es wichtig, dass die Kinder ihrem Bewegungsdrang nachgehen können. Da die Eltern jedoch eher ungern ihre Kinder mit entsprechenden Kleidungsstücken wie Stiefel, wetterfeste Jacken oder Matschhosen versorgen, können einige Kinder an manchen Tagen nicht in den Garten gehen. Die Eltern müssen täglich diese Kleidungsstücke mit in die Einrichtung bringen, da nach Auskünften des Teams kein fester Platz dafür zur Verfügung gestellt werden kann.

In Standortnähe des katholischen Kindergartens werden Kindertageseinrichtungen verschiedener privater und kirchlicher Trägerschaften betrieben. Diese Einrichtungen bieten sowohl Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren bis Schulalter und bis zu 10 Jahren an als auch Ganztagesbetreuungsplätze. Die Öffnungszeiten dieser Einrichtungen sind von 6.15 bis 18.00 Uhr. In dem Stadtteil befindet sich eine Grund- und Hauptschule mit Werkrealschule mit insgesamt 360 Schülern und Schülerinnen. Eine katholische Kirchengemeinde ist Träger eines Schülerhortes. Die Einrichtung befindet sich in den Räumen der Grund- und Hauptschule. Während einer Öffnungszeit von 10.00 bis 17.30 Uhr von montags bis freitags können 25 Schulkinder betreut werden.

In den vergangenen Jahren kam es zu einem Rückgang der Anmeldungen. Das Pfarramt sah sich gezwungen, in Absprache mit dem Jugendamt die Kinderzahl von 53 auf 44 zu reduzieren. Während der Übergangszeit gab es Personalkosteneinsparungen. Eine halbe Erzieherstelle wurde gestrichen. Interessierte Eltern melden überwiegend den Bedarf einer Ganztagesbetreuung für ihr Kind an. Die Einrichtung hat sich seit vielen Jahren in dem Stadtteil etabliert und es werden auch Kinder aus anderen Stadtteilen angemeldet, da die Eltern eine persönliche Beziehung zu der Pfarrgemeinde haben. Damit haben die Familien zum Teil weite Anfahrtswege.

Die Mitarbeiter der Einrichtung sind bemüht nach neuen Konzepten zu suchen und zeigen sich offen für neue Wege. Ihr Wunsch besteht darin, sich mehr mit anderen Einrichtungen zu vernetzen und sich in anderen Einrichtungen Anregungen für Raumgestaltung u.a. einzuholen.

2. Zukunftsthemen für den katholischen Kindergarten

Ein eindeutiger Trend der Stadt Freiburg geht in Richtung Finanzierung von Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren durch Großpflegestellen/Tagesmütter. Die Stadt Freiburg nimmt z.T. private Einrichtungen für Kinder unter drei Jahren nicht in ihren Bedarfsplan auf. Die Betriebs- und Personalkostenbezuschung fällt dadurch für die Stadt weg. Da die Betreuungsplätze der Krippen oder altersgemischten Gruppen in den Kitas im Wesentlichen teurer sind, weicht die Stadt zurzeit auf die „günstigere“ Variante Großpflegestellen/Tagesmütter aus und fördert diese Projekte im Ausbau. Demnach zeichnet sich ab, dass die zu erreichende Quote von 35 % im Jahr 2013 zum größten Teil durch den Tagesmütterverein/ Großpflegestellen abgedeckt wird. Aufgrund der Erteilung einer Betriebserlaubnis durch das Landesjugendamt Baden Württemberg suchen die Großpflegestellen geeignete und

günstige Mietobjekte, die sowohl kind- als auch altersgerecht sind. Vorhandene Kindergartenräume die „leer“ stehen, sind gesuchte Objekte.

In den vergangenen Jahren hat sich die Anzahl der zu betreuenden Kinder unter drei Jahren durch den Freiburger Tagesmütterverein, um ein Vielfaches erhöht. 1995 waren es 40 Tageskinder, 2004 waren es bereits 526 Kinder (vgl. Ruffer 2005). Flexiblere Betreuungszeiten durch die Tagespflege wie z.B. Wochenend- oder Nachtbetreuung wird als „unschlagbares Plus“ gegenüber den Kindertageseinrichtungen gesehen (vgl. Ruffer 2005). Die Stadt Freiburg ist sehr daran interessiert, kinder- und familienfreundlicher zu werden. Die Neubaugebiete für neue und junge Familien werden entsprechend geplant und die besonderen Bedürfnisse der Familien berücksichtigt. In den vergangenen Jahren wurden zwei große Neubaugebiete erschlossen, Weitere sind geplant.

Aus den oben genannten Trends, die in der Stadt Freiburg zu erkennen sind, lässt sich folgendes Szenario für den katholischen Kindergarten entwickeln:

Das zum 01. Januar 2007 in Kraft getretene Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (vgl. BMFSFJ 2007) beträgt 67% des vor der Geburt laufenden Erwerbseinkommens, mindestens 300 € und höchstens 1800 €. Das Geld wird entweder an den Vater oder die Mutter für maximal 14 Monate gezahlt. Das Elterngeld federt den Einkommensausfall nach der Geburt eines Kindes ab. Diese Faktoren sollen Anreize für Paare schaffen, sich für ein Kind zu entscheiden. Eine Veröffentlichung der Geburtenzahlen für 2007 am 14.11.2007 in der Financial Times zeigt eine leichte Erhöhung, bzw. eine Stabilisierung der Geburtenrate bis Juli 2007. Auch der katholische Kindergarten erlebt den „Aufschwung“ und bleibt somit am Standort bestehen.

Die Familien in Freiburg bevorzugen für ihre Kinder Betreuungsmöglichkeiten in altersgemischten Kindergartengruppen (vgl. Badische Zeitung 2007). Dies hat sowohl pädagogische als auch finanzielle Gründe. Die Eltern sind der Meinung, dass ihren Kindern in einem Kindergarten bessere Bildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Die Kosten für einen Betreuungsplatz in einer altersgemischten Gruppe liegen ca. ein Drittel niedriger als in einer Großpflegestelle. Die Stadt reagiert auf die Wünsche der Familien und richtet weitere Tagesbetreuungsplätze auch in dem katholischen Kindergarten für Kinder unter drei Jahren in altersgemischten Gruppen ein.

Ein langfristiges Ziel der Stadt Freiburg besteht darin, für alle Kinder in Betreuungseinrichtungen ein Mittagessen anbieten zu können. Alle Kinder in dem katholischen Kindergarten erhalten nach Bedarf der Familien ein warmes Mittagessen. Damit werden insbesondere berufstätige Eltern entlastet.

Der Zusammenhang zwischen Lernen und Bewegung wurde erkannt und als wichtige Voraussetzung für Lernprozesse in der Konzeption des katholischen Kindergartens verankert. Die Gestaltung des Außengeländes der Einrichtung wird mehr und mehr auf die Bedürfnisse der Kinder unter drei Jahren bis Schuleintritt abgestimmt.

Der katholische Kindergarten reagiert auf den Elternwunsch nach qualifizierter Betreuung und bietet entsprechende Bildungskonzepte an. Er öffnet die Gruppen und gestaltet entsprechende Funktionsräume, in denen bessere Bildungssettings möglich sind.

Die katholischen Einrichtungen werden stärker bezuschusst, da das Erzbistum Freiburg den jährlichen Haushalt um eine Million erhöht. Auch der Kindergarten hat dadurch eine sichere Budgetzuweisung als Planungsgrundlage.

Die Betreuung von Kindern unter drei Jahren wird von Großpflegestellen/Tagesmüttern mit fast 30 % übernommen. Diese sind entsprechend qualifiziert und arbeiten eng mit den Kindergärten zusammen. Räume werden im Kindergarten angemietet und es finden regelmäßige fachliche Austauschgespräche statt. Die Kinder verbleiben ab dem dritten Lebensjahr in dem katholischen Kindergarten. Zum Teil übernehmen die Tagesmütter die Randzeiten, die die Einrichtung nicht abdecken kann (insbesondere in frühen Morgenstunden, nach 16.30 Uhr und für sogenannte Notfallbetreuungen).

3. Stufen- und Strategieplan

Um auf die tatsächlichen Bedarfe der Familien im Einzugsbereich des katholischen Kindergartens zu reagieren, wären folgende Ziele empfehlenswert:

- Der Einrichtungsleiter stellt gemeinsam mit dem Trägervertreter beim Sozial- und Jugendamt der Stadt Freiburg einen Antrag zur Aufnahme von Kindern unter drei Jahren. Dadurch wird eine Möglichkeit geschaffen, freie Plätze durch Kinder unter drei Jahren zu belegen.
- Um die Attraktivität der Einrichtung zu erhöhen, werden entsprechende Investitionen und Maßnahmen zur Erneuerung des Außengeländes ergriffen. Dadurch schafft sich die Einrichtung ein Profil, mit dem sie gegenüber anderen Einrichtungen in der Umgebung konkurrenzfähig bleibt.
- Die Mitarbeiter der Einrichtung lösen nach und nach die Gruppenräume auf und gestalten diese zu Funktionsräumen um. Dadurch können qualitativere Bildungssettings für die Kinder stattfinden.
- Die Einrichtung und das katholischen Pfarramt nehmen Kontakt zum Tagesmütterverein auf und schaffen die Grundlage für eine verbindliche Zusammenarbeit.

Die folgende Übersicht stellt weitere Maßnahmen dar:

Stufen- und Maßnahmenplan 2008-2013:

Zeitraum	Maßnahme	Strategische Vorgehensweise
2008- 2009	Kontaktaufnahme zum Tagesmütterverein Bedarfsermittlung Konzeptionelle Veränderungen; Gruppenräume verändern zu Funktionsräumen; Bildungsräume schaffen; Turnraum zum Bewegungsraum gestalten	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Gespräche mit der Vorsitzenden, dem Pfarramt und dem Einrichtungsleiter ◦ Schriftliche Befragung der Elternschaft, der Neuanmeldungen, Familien im Einzugsgebiet nach ihren Wünschen und Bedarfen ◦ Pfarrer der Gemeinde vom Vorhaben informieren und die Vorteile der Raumumgestaltung darstellen; Fortbildung der Erzieher/innen der Einrichtung; Hospitationen in anderen Einrichtungen mit dem offenen Konzept; ◦ Einladung der Öffentlichkeit zur Besichtigung neuer Räume; ◦ Elternabend
2009- 2010	Die Räume der Einrichtung werden stundenweise für die Tagespflege zur Verfügung gestellt;	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Einladung verschiedener Kindergruppen ◦ gemeinsame Projekte planen
2010- 2013	Umbau des Außengeländes Vermietung eines Raumes an den Tagesmütterverein	<ul style="list-style-type: none"> ◦ notwendige Investitionen planen und beantragen ◦ Planungshelfer zu Rate ziehen ◦ Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, die ein entsprechendes Vorhaben realisiert haben; Besichtigungstermine ◦ Eigenaktivität aufzeigen; Einsatz des Personals, Eltern und Kindern ◦ Organisation von Basaren, Flohmärkte, Kuchenverkauf bei Gemeindefesten ◦ Mieteinnahmen einsetzen

4. Schlussfolgerungen

Die katholischen Träger von Betreuungseinrichtungen und die katholische Fachschule für Sozialpädagogik halten das Konzept der offenen Arbeit und die Auflösung der Gruppenräume für nicht geeignet. Daher ist gegenüber dem Pfarramt des katholischen Kindergartens entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten. Es soll nicht um die Auflösung der Stammgruppen gehen, sondern vielmehr um die bessere Nutzung der Räume und die Bereitstellung von entsprechenden Bildungssettings für die Kinder. Die Räume bieten sich von der Größe her an und lassen zu, dass jeder Raum nach bestimmten Funktionen wie Kreativitätsbereich, Konstruktionsbereich, Forscher-, Zahlen- und Buchstabenland, Rollenspielbereich u.a. eingerichtet werden kann. Die Mitarbeiter der Einrichtung zeigen sich interessiert an der Umsetzung der Inhalte des Orientierungsplans und haben in ihren Gruppenräumen beispielsweise bereits Buchstaben integriert. Um den Kindern jedoch intensivere Erfahrungen anbieten zu können, müssten die jeweiligen Ansätze entsprechend erweitert werden.

Der Turnraum wird die meiste Zeit des Tages nicht genutzt. Durch die Öffnung eines neuen Bewegungsraumes mit verschiedenen Materialien und einem regelmäßig stattfindenden ange-

leiteten Bewegungsangebot hätten die Kinder zusätzlich zahlreiche Bewegungserfahrungen. Festgelegte Regeln wie z.B. die Anzahl der Kinder, die gleichzeitig den Raum nutzen können und zeitliche Absprachen tragen dazu bei, dass viele Kinder während des gesamten Tages den Raum ihren Bedürfnissen entsprechend nutzen könnten. Die Umgestaltung der Räume würde die Attraktivität der Einrichtung stärken und ließe sich ohne großen Aufwand umsetzen.

Gute Realisierungsmöglichkeiten gibt es auch für die Neugestaltung des Außengeländes. Benachbarte Einrichtungen können sinnvolle Hilfestellungen geben, da diese bereits gelungene Außenbereiche haben. Der Träger müsste jedoch entsprechende Mittel zur Verfügung stellen, da dieses Vorhaben allein durch Eigenleistungen und Elternbeteiligung nicht zu realisieren ist. Verschiedene Wettbewerbe, die z.B. von der Ökostation Freiburg durchgeführt werden, geben den Einrichtungen die Möglichkeit, innovative Ideen zu entwickeln und werden finanziell gefördert. Hierin besteht eine gute Möglichkeit, zusätzliche Geldquellen zu erschließen.

Inwiefern sich das Modell der täglichen Vermietung eines Raumes an Tagesmütter realisieren lässt, hängt stark von der Entwicklung der Anmeldungen ab dem dritten Lebensjahr bis Schuleintritt ab. Falls die Auslastung der 44 Plätze weiterhin bestehen bleibt, kann auf einen Raum nicht verzichtet werden. Die stundenweise Vermietung an zwei Nachmittagen hingegen ließe sich gut realisieren, da an diesen Nachmittagen keine Kindergartenkinder im Haus sind. Ein Vorteil läge darin, dass durch diese Zusammenarbeit die Kinder ab dem dritten Lebensjahr in der Einrichtung direkt bleiben könnten und somit das „Nachwuchsproblem“ teilweise gelöst wäre.

Ebenfalls realisierbar wäre die Bereitstellung eines Mittagessens für die Kinder, deren Eltern Bedarf haben. Durch den Zusammenschluss mehrerer Einrichtungen könnten entsprechende Konditionen bei einem Catering-Service ausgehandelt werden. Auch die Nähe des Universitätsklinikums stellt eine gute Möglichkeit für die Lieferung von warmen Mittagessen dar. Die Zentralküche beliefert seit zwei Jahren externe Einrichtungen mit Essen zu einem günstigen Tarif.

Die aufgezeigten Maßnahmen würden das Profil des katholischen Kindergartens stärken. Dies kann dazu beitragen, dass Eltern von ihrem Wunsch- und Wahlrecht Gebrauch machen und sich bewusst für einen Platz in dieser Einrichtung entscheiden.

Literatur/Links

- Badische Zeitung. 2007. Gutachten zur Kinderbetreuung: Plätze bis 2014 verdoppeln.
<http://www.frsw.de/littenweiler/kindergarten2.htm#Gutachten%20zur%20Kinderbetreuung:%20Plätze%20bis%202014%20verdoppeln>. (eingesehen am 29.12.2007, MEZ 11:00 Uhr)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2005.
<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/gesetze.did=22910.html>. (eingesehen am 27.12.2007, MEZ 8:00 Uhr)
- Rüffer. 2005. Freiburger Tagesmütterverein 10 Jahre alt. Aus: Badische Zeitung.
<http://www.frsw.de/familie1.htm#Freiburger%20Tagesmütterverein%2010%20Jahre%20alt>. (eingesehen am 30.12.2007, MEZ 20:15 Uhr)

9 Weiterentwicklung eines Kooperationsmodells: Ein szenariengestütztes Beratungskonzept für die Überbetriebliche Kindertagesstätte Lörrach e.V.

Manuela Dehn

Die Überbetriebliche Kindertagesstätte Lörrach e.V. wird derzeit von sechs ortsansässigen Firmen und der Stadt Lörrach getragen. Auch wenn die Kindertagesstätte derzeit einen sehr guten Stand auf dem Markt in Lörrach und Umgebung hat, empfiehlt es sich, schon heute über mögliche Formen der Weiterentwicklung nachzudenken. Welche dies sein könnten und welche zusätzlichen Kooperationspartner angesprochen werden könnten, zeigt das folgende szenariengestützte Beratungsmodell.

1. Ausgangslage

1.1 Rahmenbedingungen der Überbetrieblichen Kindertagesstätte

Die Überbetriebliche Kindertagesstätte betreut 60 Kinder im Alter von 3-6 Jahren von 6.00 bis 18.00 Uhr. Die Kindertagesstätte hat von montags bis freitags geöffnet und ist nur zwischen Weihnachten und Neujahr geschlossen. Das Team besteht aus 9 Erzieherinnen, 2 Erziehern, 1 Leitung, 1 Hauswirtschafterin, 1 Küchenhilfe, 1 Hausmeister und 2 Reinigungskräften. Die Mitarbeiter arbeiten teilweise im Schichtdienst oder halbtags. Die Fachkräfte haben regelmäßig die Möglichkeit, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, um sich beruflich weiter zu entwickeln. Wöchentliche Dienstbesprechungen zur ständigen Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit und zum kollegialen Austausch finden statt. Jede Fachkraft verfügt über ausreichende Verfügungszeit, um sich auf die pädagogische Arbeit mit dem Kind vorzubereiten oder sich mit der Beobachtung und Dokumentation der kindlichen Entwicklung zu widmen.

Die Kindertagesstätte liegt in einem Stadtteil von Lörrach, das Einzugsgebiet erstreckt sich über mehrere Stadtteile und teilweise auch andere Städte. Dies ist durch die Mitarbeiter der tragenden Firmen bedingt, denen ein Betreuungsplatz in der Überbetrieblichen Kindertagesstätte zusteht, unabhängig davon, in welcher Stadt sie wohnen. Die Familien der betreuten Kinder sind fast ausschließlich ganztags berufstätig und nutzen neben der Kindertagesstätte auch weitere Betreuungsformen wie beispielsweise Tagesmütter. Bevor die Kinder mit drei Jahren in die Kindertagesstätte kommen, besuchen sie meist schon eine Krippe.

Die Kosten für einen Ganztagesplatz belaufen sich auf 260 Euro/Monat. Hinzu kommen die Verpflegungskosten. Den Kindern wird eine Vollverpflegung angeboten, bestehend aus einem Frühstücksbuffet und einem Nachmittagssnack, die Kosten hierfür liegen bei 6 Euro/Monat. Das Mittagessen, das täglich vom Krankenhaus geliefert wird kostet 3,30 Euro/Tag.

1.2 Das pädagogische Konzept

Das pädagogische Konzept basiert auf den Zielen und Prinzipien des Situationsansatzes, der in offenen Gruppen umgesetzt wird. Die individuellen Bedürfnisse der Kinder werden geachtet, ihre unterschiedlichen Interessen unterstützt und ein aktives Mitspracherecht in der Kindertagesstätte ermöglicht. Dadurch können die Kinder ihre individuellen Erfahrungen und Erlebnisse verarbeiten, verstehen und Zusammenhänge begreifen. (vgl. www.ue-kita.de) Die Erzieherinnen und Erzieher orientieren sich bei ihrer Arbeit mit den Kindern sowohl am „Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die baden-württembergischen Kindergärten“ als auch am infans-Konzept. „Das infans-Konzept ist ein erprobtes und anspruchsvolles Handlungskonzept, um die Erziehungs- und Bildungsarbeit von Kindertageseinrichtungen und die Zielsetzungen und Schwerpunkte des Orientierungsplanes 'Bildung und Erziehung' in der Praxis einzulösen.“ (Andres/Laewen, 2006, S.7)

1.3 Der Trägerverein

Der Trägerverein besteht aus sechs ortsansässigen Firmen (Badenova, Gaba, Oberbadische Bettfedernfabrik, Sparkasse Lörrach-Rheinfelden, Volksbank Dreiländereck und Kraft Foods) und der Stadt Lörrach. All diese Unternehmen haben ein bestimmtes Platzkontingent eingekauft, welches den Mitarbeitern der Firmen zusteht. Die Plätze kosten die Firmen bei Nichtbelegung 230 Euro. Wird der Platz von einem „Betriebskind“ genutzt, so teilen sich der Betrieb und die Familie den monatlichen Beitrag. „Die Firmen haben es sich zur Aufgabe gemacht, berufstätigen Eltern eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Die Familien sind auf eine verlässliche und umfangreiche Kinderbetreuung angewiesen.“ (www.ue-kita.de) Neben den 25 Betriebsplätzen bietet die Überbetriebliche Kindertagesstätte noch 35 Tagesplätze für Familien an, die nicht bei den oben genannten Firmen beschäftigt sind.

2 Positionierung der Einrichtung im Markt

Basierend auf diesen Informationen lässt sich die Positionierung im Markt in der Stadt Lörrach analysieren. Unter Berücksichtigung aller Gegebenheiten, wie mögliche Konkurrenzeinrichtungen, wirtschaftliche Situation in Lörrach und Bedarfsanalysen, wird im Folgenden aufgezeigt, wie sich die gegenwärtige Positionierung der Einrichtung gestaltet und wie sie gegebenenfalls verbessert werden kann. Herauszufinden gilt es auch, ob die beschriebene Einrichtung den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht wird. Dies soll unter anderem die Auswertung der Bedarfsanalyse der Stadt Lörrach zeigen. Im Anschluss daran wird diskutiert, welche Szenarien sich abzeichnen und welche Weiterentwicklungen für die Einrichtungen daraus resultieren.

2.1 Der Markt für Kinderbetreuung

„In der Vergangenheit war der Markt der Kinderbetreuung sicherlich ein reiner „Verkäufermarkt“, denn es gab einen eindeutigen Nachfrageüberhang (mehr Kita-Plätze wurden nachgefragt als angeboten). Daraus resultierten zugespitzt formuliert Wartelisten für die Nachfrageseite und die Herausbildung einer nicht unproblematischen „Komm-Struktur“ auf der Angebotsseite, also in den Kitas. Die Einrichtungen konnten angesichts des Nachfrageüberhangs davon ausgehen, dass genügend Nachfrager froh waren, überhaupt einen Platz zu bekommen. (...) Gegenwärtig muss festgestellt werden, dass Teilbereiche des „Marktes“ für Kinderbetreuung vom Verkäufer- zum „Käufermarkt“ gekippt sind. Auslöser dieser Entwicklung war die Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz in den 1990er Jahren, der darauf folgende quantitative Ausbau der Angebotslandschaft und dies nunmehr in Kombination mit aufgrund der demografischen Entwicklung rückläufigen Kinderzahlen, was zumindest in den städtischen Gebieten häufig zu aktuellen „Überkapazitäten“ führt.“ (Sell, 2005, S.51)

Aus dieser Schilderung der heutigen Marktsituation im Bereich der Kinderbetreuung zeigt es sich noch einmal deutlich, dass die Träger und Mitarbeiter einer Kindertagesstätte sich ihrer Verantwortung bewusst sein müssen, um ihre Einrichtung möglichst attraktiv zu gestalten und sich an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren. Durch den Überhang an Betreuungsplätzen und der Wunsch- und Wahlfreiheit der Eltern wird der Konkurrenzdruck unter den verschiedenen Einrichtungen immer höher, es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass Eltern die nächstgelegene Einrichtung zum Wohnort wählen. Im KJHG ist das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern fest verankert. Die Eltern sollen zum einen aus mindestens zwei verschiedenen Trägerformen wählen können aber auch zwischen verschiedenen pädagogischen Ausrichtungen. (vgl. Weltzien, 2007, S.37)

2.2 Die Situation in Lörrach

„Lörrach ist ein moderner Industrie- und Dienstleistungsstandort im Herzen des Dreiländerecks Deutschland-Frankreich-Schweiz. Mit 47.000 Einwohnern bietet die große Kreisstadt rund 17.750 Arbeitsplätze und eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur“ (www.loerrach.de). Viele Einwohner arbeiten in der benachbarten Schweiz. Die Arbeitslosenquote im Landkreis Lörrach ist im Vergleich zum Bundesdurchschnitt relativ gering. Da in vielen Familien beide Eltern berufstätig sind, ist es notwendig, Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Der Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen ist entsprechend groß. Wie sich das bisherige Betreuungsangebot in Lörrach gestaltet, wird im Folgenden beschrieben.

2.3 Kinderbetreuungsangebote in der Stadt Lörrach

In Lörrach gibt es derzeit 21 Kindergärten, alle bieten verlängerte Öffnungszeiten an. Die Nachmittagsbetreuung fällt bei den verschiedenen Einrichtungen unterschiedlich aus, angefangen von zweimal wöchentlich 2,5 Stunden bis täglich drei Stunden. Die Kindergärten ver-

teilen sich auf die Kernstadt und ihre sieben Stadtteile. Die monatlichen Beiträge unterscheiden sich in den verschiedenen Einrichtungen. Im Bereich der Kindergärten können die Eltern ihr Wunsch- und Wahlrecht uneingeschränkt wahrnehmen, da sowohl eine Vielfalt von pädagogischen Ausrichtungen zu finden ist, als auch verschiedene Trägerformen.

Im Vergleich zum Angebot der Kindergärten schneiden die Kindertagesstätten in Lörrach nicht so gut ab. Neben der Überbetrieblichen Kindertagesstätte finden sich nur noch zwei weitere Tageseinrichtungen. Die Öffnungszeiten dieser beiden Einrichtungen (6.45 - 17.15 Uhr) liegt unter der Betreuungszeit in der Überbetrieblichen Kindertagesstätte (6.00 - 18.00 Uhr). Unter Dreijährige werden in beiden Tageseinrichtungen betreut. Auch die Betreuung von Schulkindern findet in einer Kindertagesstätte in Lörrach statt. Die Kindertagesstätten liegen nicht in der umliegenden Nachbarschaft zur Überbetrieblichen Kindertagesstätte, sondern verteilen sich auf drei Stadtteile von Lörrach.

Neben den oben genannten Kindertagesstätten, die eine Aufnahme von Kindern ab 1,5 Jahren ermöglichen, gibt es nur noch drei weitere Krippen in der Stadt Lörrach. Die Betreuung von unter Dreijährigen gestaltet sich demzufolge sehr schwer. Hinzu kommt, dass ein Ganztagesplatz in der Krippe im Schnitt bis zu 850 Euro im Monat beträgt. Bei diesen Kosten und der Knappheit an Betreuungsplätzen ist es verständlich, dass viele Familien alternativ auf die Betreuung durch eine Tagesmutter zurückgreifen, um wieder ihrem Beruf nachgehen zu können. Die Vermittlung und Qualifizierung von Tagesmüttern übernimmt in Lörrach zum einen das Kreisjugendamt, zum anderen auch das Familienzentrum Lörrach.

Bei der Sichtung des Marktes bezüglich der Betreuung von Schulkindern fällt schnell auf, dass sich hier kaum Alternativen ergeben. Neben den zwei Horten mit vielfältigem und abwechslungsreichem Nachmittagsprogramm bieten einige Schulen eine Nachmittagsbetreuung an. Diese Betreuungsform ist in Lörrach jedoch nicht ausreichend abgedeckt.

2.4 Auswertung der Bedarfsanalyse der Stadt Lörrach

Die vorliegende Bedarfsanalyse der Stadt Lörrach wurde im September 2006 erstellt. Eine Aktuellere liegt bisher nicht vor. Einige der im Folgenden benannten, wünschenswerten Umstellungen wurden in den oben beschriebenen Einrichtungen schon umgesetzt.

Das Angebot an Betreuungsplätzen für unter Dreijährige in Lörrach ist nicht sehr groß. Anhand der Bedarfsanalyse wurde entschieden, in zwölf der 24 bestehenden Einrichtungen die Gruppen so umzustellen, dass unter Dreijährige aufgenommen werden können. In neun weiteren Kindergärten soll eine Ganztagesgruppe entstehen. Drei der 24 Einrichtungen sollen zukünftig auch Schul Kinder im Alter von sechs bis zehn Jahren betreuen. In Lörrach gibt es damit bislang nur zwei Einrichtungen, in denen die Kinder von ca. 1,5 Jahren bis zum Ende der Grundschulzeit betreut werden. Bei einem Besuch aller anderen Einrichtungen muss ein Kind seine Einrichtung bis zu dreimal wechseln, von der Krippe in den Kindergarten und vom Kindergarten schließlich in einen Schülerhort. Bei Mehrkindfamilien sind damit für die Eltern lange Fahrtwege zu den verschiedenen Einrichtungen innerhalb der Kernstadt und der sieben Stadtteile verbunden.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse zeigen, dass es zum jetzigen Zeitpunkt zwar noch möglich ist, durch Umstrukturierung der bestehenden Einrichtungen auf den Bedarf zu reagieren. Zukünftig wird jedoch eine Um- bzw. Neuorganisation des Betreuungsmarktes in Lörrach notwendig. Dies bedeutet auch für die Überbetriebliche Kindertagesstätte, sich mit möglichen Veränderungen des Betreuungsangebotes auseinander zu setzen, um entsprechend vorausschauend reagieren zu können.

3. Szenariengestützte Entwicklungslinien für die Überbetriebliche Kindertagesstätte Lörrach e.V.

Im Folgenden werden szenariengestützte Entwicklungslinien für die Überbetrieblichen Kindertagesstätte Lörrach e.V. aufgezeigt. Dabei werden für die Einrichtung positive Entwicklungsverläufe zugrunde gelegt („best case scenario“). Die Mitarbeiter der Überbetrieblichen Kindertagesstätte sollen dadurch motiviert werden, sich aktiv mit den aktuellen Gegebenheiten auseinander zu setzen und an der Weiterentwicklung „ihrer“ Kindertagesstätte aktiv mitzuwirken. Ein wichtiger Teil dieser Weiterentwicklung wird die Kooperation sowohl mit möglichen neuen Trägerfirmen, als auch mit anderen Einrichtungen und Institutionen sein.

3.1 Die Ausgangssituation

Die Überbetriebliche Kindertagesstätte Lörrach e.V. verfügt in Lörrach über die längste Öffnungszeit pro Tag und weist die wenigsten Schließtage im Jahr auf. Das Betreuungsangebot konzentriert sich jedoch nur auf die 3-6 jährigen Kinder. Viele der anderen Einrichtungen in Lörrach bieten mittlerweile jedoch eine Betreuung für die unter Dreijährigen oder die Schulkinder an. Für die Eltern der in der Überbetrieblichen Kindertagesstätte betreuten Kinder bedeutet dies, dass ihre Kinder vor Eintritt in die Kindertagesstätte meist schon eine Krippe besuchen und nach der Zeit in der Kindertagesstätte einen Hort besuchen werden.

Das pädagogische Konzept, wie es die Überbetriebliche Kindertagesstätte anbietet, ist in Lörrach einzigartig. Das Angebot von 14 Funktionsbereichen (Bewegungsraum, Außenspielbereich, Küche/Bistro, Mediathek, Kinderbüro, Atelier, Nähstube, Baubereich, Rollenspielbereich, Tonwerkstatt, Musikzimmer, Labor, Naturbereich und Garten) bietet sowohl den Kindern als auch den Erziehern vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten. Zusätzliche Schwerpunkte der Arbeit liegen auf der Partizipation der Kinder, der Beobachtung und Dokumentation der kindlichen Entwicklung und der bilingualen Erziehung „Deutsch-Französisch“. Darüber hinaus stehen regelmäßige Exkursionen in Museen, Ausstellungen und Veranstaltungen an. Ein wöchentlicher, Turn-, Schwimm- und Waldtag runden das vielfältige Programm der Kindertagesstätte schließlich ab. Die Erarbeitung eines ausgewogenen Ernährungskonzepts beschäftigt die Erzieher und Kinder derzeit und wird eine weitere Besonderheit der Überbetrieblichen Kindertagesstätte sein.

Die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein der Überbetrieblichen Kindertagesstätte gestaltet sich positiv, eine enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand und regelmäßige Vorstandssitzungen ermöglichen einen guten Informationsaustausch und tragen dazu bei, das mögliche Vorhaben oder Veränderungen möglich gemacht werden. Den Mitarbeitern werden regelmäßige Fortbildungen zu ihrem Fachbereich ermöglicht. Das Gesamtteam nimmt immer wieder an Teamfortbildungen teil, um eine stetige Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit zu gewährleisten.

3.2 Aufnahme neuer Trägerfirmen

Auch wenn die Beschreibung des Ist-Zustandes der Überbetrieblichen Kindertagesstätte Lörrach e.V. sehr gut ausfällt, ließe sich die Kinderbetreuung erweitern, wenn es gelingt, neue Kooperationspartner zu finden. Derzeit wird die Einrichtung von sieben ortsansässigen Firmen und der Stadt Lörrach getragen. Die Investitionskosten mit dem Bau der Einrichtung und der Erstausrüstung betragen im Jahre 1994 rd. 2,2 Millionen DM. Die Betriebskosten der Überbetrieblichen Kindertagesstätte belaufen sich derzeit jährlich auf rd. 580.000 Euro. (vgl. Leitfaden für Unternehmen, 2008 „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ S.13) Angesichts der hohen finanziellen Aufwendungen wäre es sinnvoll, bei einer Erweiterung der Einrichtung in Richtung Krippe oder Hort weitere Träger hinzuzuholen. Auf die Vorteile betrieblicher Kinderbetreuung verweist u.a. ein vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg erstellter Leitfaden für Unternehmen: „Die Investition rechnet sich für jedes Unternehmen, unabhängig von der Betriebsgröße: Die Motivation der Beschäftigten ist sehr hoch, wenn sie ihre Kinder gut versorgt und betreut wissen. Die vorteilhaften Arbeitsbedingungen binden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer langfristig an ein Unternehmen und die Entlastung von familiären Anforderungen steigert die Leistungsfähigkeit.“ (Leitfaden für Unternehmen, 2008 „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ S. 1) Die aufgezeigten Vorteile begünstigen die Suche nach weiteren Firmen, die dem Trägerverein beitreten. Die bisherigen Trägerfirmen können nunmehr auf fast 14 erfolgreiche Jahre der Überbetrieblichen Kindertagesstätte zurück blicken und mögliche neue Träger von der Notwendigkeit dieser Arbeit überzeugen. Bei der Auswahl weiterer Trägerfirmen würde es sich ggf. anbieten, auch Firmen aus der benachbarten Schweiz anzusprechen, da es tägliche berufsbedingte Pendler zwischen Lörrach und angrenzenden Schweizer Standorten gibt. Dabei kann auch auf den Imagegewinn für die Unternehmen hingewiesen werden, wie der Leitfaden für Unternehmen betont: „Investitionen in eine betriebsnahe Kinderbetreuung verschaffen dem Unternehmen zudem einen enormen Imagegewinn. Die Unternehmen schaffen positive Assoziationen zu ihrem Unternehmen und setzen ein sichtbares Zeichen, dass sie ihr gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen.“ (Leitfaden für Unternehmen, 2008 „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ S. 1)

3.3 Einrichten einer Kinderkrippe

Die Bedarfsanalysen der Stadt Lörrach zeigt einen großen Bedarf an Krippenplätzen auf. Aus diesem Grund wäre es für die Überbetriebliche Kindertagesstätte empfehlenswert, sich auch dieser Betreuungsform anzunehmen. Sollten sich weitere Firmen an der Trägerschaft beteiligen, wäre es für die Mitarbeiter dieser Firmen von Vorteil, wenn sie ihre Kinder in einer Ein-

richtung betreut wüssten, die von 0,5 Jahren bis zum Ende der Grundschulzeit eine Betreuung anbietet. Bestehende soziale Kontakte sowohl unter den Kindern als auch in der Elternschaft könnten über einen langen Zeitraum bestehen und geben Sicherheit. Die Einrichtung einer Kinderkrippe würde einen Umbau, gegebenenfalls auch einen Anbau erfordern. Die bisher vorhandenen Räumlichkeiten sind durch die bestehenden Funktionsräume ausgelastet. Durch den Zuwachs neuer Trägerfirmen, die zusätzlichen Einnahmen durch Elternbeiträge und die Zuschüsse der Stadt, bedingt durch die neuen Betreuungsformen wird ein solcher Umbau finanzierbar. Eine weitere Möglichkeit der Raumbeschaffung wäre die Anmietung von zusätzlichen Räumen im gegenüberliegenden Gemeindehaus. Mit der Aufnahme von Krippenkindern müsste entsprechend des höheren Betreuungsschlüssels für unter Dreijährige zusätzliches Personal eingestellt werden.

3.4 Einrichten eines Schülerhorts/Kooperation mit ansässigen Grundschulen

Da die Bedarfsanalyse der Stadt Lörrach deutliche Lücken in der Betreuung der Schulkinder aufweist, würde die Überbetriebliche Kindertagesstätte mit der Einrichtung eines Hortes dem Bedarf der Familien entgegen kommen. Im Zuge der Erweiterung der Einrichtung könnte auch ein Hort integriert werden, u.a. müsste in den Umbaumaßnahmen ein Hausaufgabenzimmer berücksichtigt werden. Durch das vielfältige Angebot von Spiel- und Lernmaterial in den 14 Funktionsbereichen könnten sich sowohl die Kindergartenkinder als auch die Schulkinder beschäftigen. Für die Schulkinder könnten zusätzliche Freizeitaktivitäten angeboten werden, wie beispielsweise Schwimmen, Skaten, Sport usw. Zusätzlich wäre hier eine Kooperation mit den ansässigen Grundschulen denkbar die teilweise nachmittags verschiedene AG's oder ähnliches anbieten. Auch im Hortbereich wäre zusätzliches Personal erforderlich, das sich sowohl der Hausaufgabenbetreuung als auch der Freizeitgestaltung der Hortkinder annimmt. Ein solcher Betreuungsservice würde Familien zu Gute kommen, in denen beide Elternteile arbeiten. Eine verlässliche Betreuung der Kinder im Alter von 0,5 Jahren bis 10 Jahren ermöglicht es ihnen, Familie und Beruf besser zu vereinbaren.

3.5 Sponsoring/Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit

Auch wenn durch den Beitritt neuer Trägerfirmen zusätzliche finanzielle Mittel eingeworben werden, sollte sich die Überbetriebliche Kindertagesstätte mit Alternativen im Bereich der Mittelbeschaffung auseinandersetzen. „Es gibt für eine soziale Einrichtung sehr unterschiedliche Möglichkeiten, sich zusätzlich zum vorhandenen Etat weitere Mittel zu beschaffen. Diese reichen von der Spende über die Tombola beim Sommerfest bis hin zum Sponsoring und der Unterstützung durch einen Förderverein.“ (Bannenber, 2002, S.10) Durch den engen Kontakt zu den verschiedenen Firmen des Trägervereins und durch eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit können sich neue Wege auf tun, die oben beschriebenen Instrumente zu nutzen um zu zusätzlichen Geldern zu kommen.

Entscheidet sich die Überbetriebliche Kindertagesstätte dazu, in den nächsten fünf Jahren bedarfsorientierte Veränderungen durchzuführen, bietet es sich an, alle Planungsschritte und Teilergebnisse anschaulich zu dokumentieren und diese in der Öffentlichkeit vorzustellen. Durch diese Öffentlichkeitsarbeit könnten sich weitere Interessenten finden lassen, die als Kooperationspartner, als Sponsor oder Stifter agieren wollen. Vielleicht könnte auch aus Ehemaligen und anderen, der Einrichtung eng verbundenen Personen ein Förderverein gegründet werden. Regelmäßige Präsenz in der Öffentlichkeit ist eine gute Werbung für die Kindertagesstätte und führt erfahrungsgemäß zu neuen Anmeldungen.

3.6 Personalmanagement

Der Personalschlüssel der Überbetrieblichen Kindertagesstätte würde sich durch den Krippen- und Hortbereich entsprechend verändern. Dabei müsste die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr sorgfältig geplant und durchgeführt werden müssen und könnte dazu genutzt werden, die Kompetenzen im Team zu erweitern. Neben Erzieherinnen und Erziehern wären für den Krippenbereich auch Kinderpflegerinnen denkbar. Für die Hortbetreuung würden sich auch Erlebnispädagogen oder Zivildienstleistende anbieten. Auch die Anleitung von Schülerinnen und Schülern der Fachschule sollte weiterhin aufrecht erhalten werden. Von einer gewissen Vielfalt der Kompetenzen im Team könnten sowohl die Kinder als auch die Kollegen untereinander profitieren.

3.7 Konsequenzen für die Überbetriebliche Kindertagesstätte

Die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen bis zum Jahr 2013 wäre für das gesamte Team, in erster Linie aber für die Leitung und den Träger mit großem organisatorischen Aufwand verbunden. Die Kontaktaufnahme zu möglichen zusätzlichen Trägerfirmen, Verhandlungen und Beratungsgespräche würden Ressourcen binden. Bei Umbauarbeiten müssten Einschränkungen im täglichen Ablauf in Kauf genommen werden. Die Suche nach möglichen Sponsoren und die Dokumentation des Vorhabens nehmen ebenfalls viel Zeit in Anspruch. Diese Belastung müssen sowohl Kinder, Erzieher als auch Eltern mittragen. Die pädagogische Arbeit darf unter diesen Veränderungen nicht leiden, sondern müsste vielmehr weiter entwickelt werden. Die Installation eines Projektmanagements, eine genaue Aufgabenverteilung und ein gut strukturierter Zeitplan wären daher unumgänglich.

Fazit

Treten die beschriebenen Veränderungen tatsächlich durchgeführt, wäre dies für die Einrichtung ein „best case scenario“. Sie wäre in dieser Form einzigartig in der Stadt Lörrach und Umland. Selbst wenn im Zuge der Neuorganisation des Betreuungsangebotes weitere Kindertagesstätten mit ähnlichem Betreuungsangebot eröffnet werden, kann die Überbetriebliche Kindertagesstätte auf jahrelange Erfahrungen zurückblicken, genießt einen gewissen Bekanntheitsgrad und verfügt über eine sichere Kundenbindung, bedingt durch die Firmen und

deren Mitarbeiter, welche ihre Kinder in der Überbetrieblichen Kindertagesstätte betreuen lassen.

Betrachtet man die heutigen Entwicklungen im Bereich der Kinderbetreuung, verfolgt man politische Debatten zu diesem Thema und schenkt man den Wünschen und Bedürfnissen heutiger Eltern Beachtung, scheint das oben beschriebene Modell einer „Zukunftskita“ realistisch. Neben dem Wunsch einer Kindertagesstätte, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, steht auch der Wunsch nach einer Bildungseinrichtung für Kinder. Nach dem PISA-Schock ist der Blick der gesamten Öffentlichkeit auf den Bereich der Vorschulpädagogik gerichtet. Verfolgt die Überbetriebliche Kindertagesstätte nun also weiter ihre pädagogischen Prinzipien und erweitert das Betreuungsangebot, so etabliert sie sich zu einer kundenfreundlichen und gut besuchten Kindertagesstätte für Kinder vom Krippen- bis zum Hortalter.

Um die pädagogische Qualität weiterhin aufrecht zu erhalten, müssen die Erzieherinnen und Erzieher weiterhin die Möglichkeit haben, regelmäßig Fortbildungen zu besuchen. Die Motivation und die individuellen Ressourcen eines jeden Mitarbeiters sind für die Kindertagesstätte ebenso wichtig wie ein gutes pädagogisches Konzept und familienfreundliche Öffnungszeiten. Den Erzieherinnen und Erziehern der Überbetrieblichen Kindertagesstätte wird jeden Tag ein großes Vertrauen entgegengebracht, wenn Kinder bis zu 12 Stunden in ihre Obhut gegeben werden. Eine stetige berufliche Weiterbildung und Engagement in der pädagogischen Arbeit sind daher unabdingbar.

Wird das gesamte Team einbezogen, alle Ideen und Vorschläge angehört und ernst genommen, ist auch diese verhältnismäßig „schwere Aufgabe“ für ein Erzieherteam zu leisten. Für zusätzliche Unterstützung seitens der Eltern oder weiterer Personen sollte geworben werden. Ist sich ein Team über den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen neuen Anforderungen bewusst, wird es einer Weiterentwicklung der Einrichtung wie sie oben beschrieben wurde, zustimmen und diese Entwicklung tatkräftig unterstützen.

Literatur/Links

Andres, B./Laewen, H. (2006):“Arbeitshilfen für Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen“ Stuttgart; KVJS

Leitfaden für Unternehmen, (2008) „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ Wirtschaftsministerium Baden Württemberg

Sell, S. (2005): Wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen. Studienbuch 2 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.

Weltzien, D. (2007): Positionierung der Einrichtung: Bedarfsanalysen und Profilbildung. Studienbuch 20 zum Bildungs- und Sozialmanagement. Remagen: ibus-Verlag.

<http://www.ue-kita.de>

<http://www.loerrach.de/servlet/PB/menu/1012987/index.html>

10 Kinderbetreuung aus Unternehmenssicht: Das Konzept der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“ des Konzerns Deutsche Post World Net, Bonn *Gudrun Rieck*

1. Hintergrundinformationen zum Unternehmen

Die Deutsche Post World Net ist als international aufgestellter Konzern im Brief-; Express, Logistik und Finanzdienstleistungssektor das größte Logistik-Unternehmen der Welt. Weltweit beschäftigt der Konzern über 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ca. 240.000 davon in Deutschland. Die Konzernzentrale befindet sich in Bonn; außer der Zentrale befinden in Bonn auch noch Niederlassungen verschiedener Tochterunternehmen. Insgesamt sind am Standort Bonn über 6.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns Deutsche Post World Net beschäftigt.

1.1 Ausgangssituation

Die Deutsche Post World Net Deutschland ist mit einem Frauenanteil von 48,5% (2007) der größte private Arbeitgeber für Frauen in Deutschland.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind besonders in einem Dienstleistungsunternehmen auf Grund ihres Know-Hows ein wichtiger Faktor für die Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Der vollständige oder längerfristige Verlust einer qualifizierten Fach- und Führungskraft bedeutet für das Unternehmen i.d.R. hohe Kosten. Diese setzen sich vor allem aus Rekrutierungs-, Überbrückungs-, Ausfall- und Qualifizierungskosten zusammen und können sich insgesamt bis zum 1,5-fachen des Jahresgehalts der entsprechenden Position belaufen²⁷.

Ausgangspunkt für die Überlegungen zum unternehmenseitigen Engagement in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie waren ursprünglich die Gedanken der beruflichen Chancengleichheit für Frauen; diese sollte durch eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik effektiv unterstützt werden. Vor dem Hintergrund der Einflüsse des demografischen Wandels in Deutschland auf das Unternehmen gewinnen die betriebswirtschaftlichen Aspekte und der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte aber zunehmend an Bedeutung. Die Unternehmenskultur im Allgemeinen und die Angebote zur individuellen

²⁷ Quelle: BMFSFJ „Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, März 2008

Work-Life-Balance im Besonderen werden dadurch zu einem immer wichtigeren Instrument der Gewinnung neuer bzw. zum Erhalt bereits vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

1.2 Bedarfsanalyse

Im Jahr 2005 wurde im Namen des Vorstands des Personalressorts, Walter Scheurle, eine umfassende Mitarbeiterbefragung zum tatsächlichen und zum gewünschten Kinderbetreuungsbedarf aller Beschäftigten am Standort Bonn durchgeführt. Die Bedarfsanalyse zeigte, dass das zu diesem Zeitpunkt vorhandene öffentlich zugängliche Kinderbetreuungsangebot den Bedarf und die Erwartungen der berufstätigen Eltern in vielen Hinsichten nicht deckte. Wichtige Aussagen lieferte die Mitarbeiterbefragung insbesondere im Hinblick auf die Demografie der Befragungsteilnehmer, Familiensituation und Elternzeit, aktuelle Nutzung von Kinderbetreuungsangeboten, Interesse und Nutzungsbereitschaft im Falle einer betrieblichen Kinderbetreuung und die Erwartungen der Beschäftigten²⁸.

1.2.1 Demografie der Befragungsteilnehmer (2005)

Die Hälfte der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist innerhalb der Zentrale beschäftigt. Etwa drei Viertel der Befragten haben keine leitende Funktion. Insgesamt haben etwas mehr Männer als Frauen an der Befragung teilgenommen, wobei der Anteil weiblicher Beschäftigter mit steigender Führungsverantwortung sinkt. Während die befragten Männer fast ausnahmslos in Vollzeit bei DPWN beschäftigt sind, geht etwa jede 5. Frau einer Teilzeitbeschäftigung nach.

1.2.2 Familiensituation und Elternzeit (2005)

Etwa jeder Vierte hat mindestens ein Kind im Alter von bis zu 6 Jahren, wobei dieser Anteil bei männlichen Beschäftigten höher liegt als bei weiblichen. Für über 40% der Befragten ist die Familienplanung noch nicht abgeschlossen, die Mehrheit wünscht sich mindestens noch zwei Kinder.

Die Beschäftigten, die sich derzeit in Elternzeit befinden, gehen von einer durchschnittlichen Dauer von etwa 2,5 Jahren aus. Der berufliche Wiedereinstieg wird sowohl retrospektiv als auch prospektiv als problematisch angesehen, wobei insbesondere Betreuungsprobleme sowie fehlende Unterstützung durch die DPWN als kritische Punkte herausgehoben werden. Männliche Beschäftigte haben kaum Erfahrung mit Elternzeit.

1.2.3 Aktuelle Nutzung von Kinderbetreuungsangeboten (2005)

Je ein Viertel der nicht schulpflichtigen Kinder wird derzeit hauptsächlich innerhalb der Familie bzw. in einer öffentlichen Einrichtung betreut. Weitere 12% nennen eine private Einrichtung als genutzte Hauptbetreuung. Insgesamt nutzen fast 60% der Befragten hauptsächlich eine Form der Fremdbetreuung.

²⁸ Deutsche Post World Net Business Consulting GmbH: Bedarfsanalyse betrieblich unterstützte Kinderbetreuung am Standort Bonn (2005)

Bei der Ergänzungsbetreuung stehen Bezugspersonen des engeren sozialen Netzes an erster Stelle, wobei insgesamt etwa 80% über die Hauptbetreuung hinaus eine zusätzliche Betreuung in Anspruch nehmen.

Die Hauptbetreuungsform außerhalb des familiären Kontextes wird durchschnittlich etwa 28 Stunden pro Woche genutzt.

1.2.4 Interesse und Nutzungsbereitschaft im Falle einer betrieblichen Kinderbetreuung (2005)

Mit über 80% ist ein sehr hoher Anteil der Mitarbeiter mit jüngeren Kinder an einer betrieblichen Kinderbetreuung interessiert. Weibliche Beschäftigte zeigen ein noch deutlicheres Interesse als ihre männlichen Kollegen, was sicher vor dem Hintergrund zu sehen ist, dass sie häufiger mit ebenfalls berufstätigen Partnern zusammenleben. Das Interesse an einer betrieblich unterstützten Kinderbetreuung und auch die Wechselbereitschaft von der derzeitigen Betreuungsform steigt mit abnehmendem Alter des jüngsten Kindes und Nutzung einer nicht-institutionellen Betreuung.

Etwa zwei Drittel der Befragten sind überwiegend an einer Ganztagsbetreuung interessiert, wobei sich der Bedarf fast ausschließlich auf Werktage bezieht. Als durchschnittliche Nutzungsdauer ergeben sich etwa 30 Wochenstunden. Aufgrund der gewünschten Ganztagsbetreuung werden von über der Hälfte mindestens zwei Mahlzeiten erwartet.

1.2.5 Erwartungen/Anforderungen an Services (2005)

Hinsichtlich der organisatorischen Anforderungen wird vor allem Wert auf an den Arbeitszeiten der Mitarbeiter ausgerichteten flexiblen Betreuungszeiten mit ganztägigen Öffnungszeiten gelegt. Infrastrukturell sind gute Erreichbarkeit sowie Außenanlagen von besonderer Bedeutung. Konzeptionell werden insbesondere kindgerechte Aktivitäten sowie fördernde Maßnahmen gewünscht, die durch qualifiziertes Personal sowie einen guten Betreuungsschlüssel zu gewährleisten sind.

1.3 Organisatorische Zuständigkeit im Unternehmen

Organisatorisch ist das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in der Zentrale im Bereich der Personalentwicklung und des Diversity-Managements angesiedelt. Dort finden sich die wesentlichen Einflussfaktoren sowohl im Diversity-Aspekt „Gender“ (Berücksichtigung der soziale Geschlechterrolle) als auch im Bereich der Alters-Diversity wieder, die sich außer mit den besonderen Bedürfnissen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vor allem mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Konzern befasst.

2. Rahmenbedingungen und Trends am Standort Bonn

2.1 Allgemeine Betreuungssituation in Bonn und Umgebung

Auf der Basis der Bedarfsanalyse war für die unternehmensseitigen Überlegungen zu einem betrieblichen Kinderbetreuungsangebot vor allem die starke Nachfrage von Eltern nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die dem aus der Berufstätigkeit resultierenden besonderen Betreuungsbedarf gerecht werden, ausschlaggebend. Da in der näheren Umgebung des Standorts Bonn extrem wenige allgemein zugänglich Betreuungseinrichtungen mit dem entsprechenden Profil zur Verfügung standen bzw. stehen²⁹, war der Druck auf das Unternehmen entsprechend hoch. Eine eigene Lösung zur Behebung des Betreuungsengpasses musste im Interesse des Unternehmens geschaffen werden, um nicht eine große Anzahl an Beschäftigten, insbesondere qualifizierte Mitarbeiterinnen, während der Familienphase zu verlieren.

Aus Sicht des Unternehmens kommt dabei der frühen Familienphase eine besonders große Bedeutung zu, denn vom Gelingen oder Scheitern einer frühen Berufsrückkehr hängt i.d.R. die weitere berufliche Entwicklung entscheidend ab.

Betriebswirtschaftlich betrachtet bedeutet eine lange familienbedingte Auszeit hohe Kosten für Wiedereingliederung und Überbrückung; eine kurze Auszeit dagegen ist deutlich weniger kostenintensiv.³⁰ Eine zeitnahe Berufsrückkehr sollte daher – sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch des Unternehmens – möglichst vor Vollendung des 3. Lebensjahres des Kindes stattfinden. Aber genau in diesem Betreuungssegment besteht ein besonders großes Missverhältnis zwischen vorhandenen Angeboten und dem bestehenden Bedarf.

2.1.1 Institutionelle Betreuung

Nach einer aktuellen Erhebung gibt es in Bonn – trotz des zwischenzeitlich seitens der Kommune und privater Anbieter forcierten Ausbaus an Kinderbetreuungsmöglichkeiten für U3 - nur vereinzelt Plätze, die den zeitlichen und/oder qualitativen Anforderungen der Beschäftigten entsprechen. Bei der Bewerbung um einen der wenigen Plätze in den öffentlichen Einrichtungen scheitern die berufstätigen Eltern zudem oft an den geltenden Vergabekriterien (z.B. vorrangige Berücksichtigung Alleinerziehender), bei den privaten Anbietern übersteigen die Elternbeiträge häufig die finanziellen Möglichkeiten der Eltern.

2.1.2 Betreuung in Tagespflege

Durch den Ausbau der Tagespflege-Angebote in der U3-Betreuung werden zusätzliche Betreuungsmöglichkeiten geschaffen. Trotzdem reichen auch diese nicht aus, um den Bedarf zu decken. Darüber hinaus wird in Eltern- und Beratungsgesprächen immer wieder festgestellt, dass die überwiegende Zahl der Eltern eine institutionelle Betreuung für ihr Kind bevorzugt. Sie verbinden eine institutionelle Betreuung mit einer höheren Qualitätssicherung (definierte Qualitätsstandards, hohe Qualifikation des Personals), mehr Transparenz und hö-

²⁹ Quelle: pme Familienservice GmbH

³⁰ Quelle: BMFSFJ „Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern“ (März 2008); Prognos-AG „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ (2003)

herer Zuverlässigkeit (auch bei Ausfall einer Erziehungsperson ist die Betreuung gesichert). Je nach Art und Umfang der institutionellen Betreuungseinrichtung bietet sie außerdem auch mehr Flexibilität bei langen Betreuungszeiten.

Da eine Betreuung in der Tagespflege auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen 10 Stunden pro Tag nicht überschreiten darf, ist die zur Verfügung stehende Zeitspanne zwischen Bringen und Abholen des Kindes – einschließlich der Wegezeiten – für manche Familien nicht ausreichend. Eine Tagespflege im Elternhaus ist wegen der damit verbundenen höheren Kosten für viele Beschäftigte nicht attraktiv und wird auch wegen der fehlenden oder eingeschränkten sozialen Kontaktmöglichkeiten für das Kind i.d.R. nicht als Regelbetreuungsform gewünscht.³¹

2.1.3 Alternativen für die Bereitstellung des betrieblichen Kinderbetreuungsangebots

Eine Kooperation mit dem Träger einer bereits bestehenden Einrichtung kam zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht in Frage, da aus den oben genannten Gründen keiner über die erforderlichen zusätzlichen Betreuungskapazitäten verfügte. Inwiefern mit einem bestehenden Träger auch die erforderlichen Rahmenbedingungen für den besonderen Betreuungsbedarf hätten geschaffen werden können, lässt sich daher nicht feststellen.

Die Errichtung einer betriebseigenen Kinderkrippe schied als Alternative aus, da hierfür weder das erforderliche Fachwissen noch die nötigen personellen, finanziellen oder räumlichen Ressourcen zur Verfügung standen.

Für eine Kooperation mit einem privat-rechtlichen Träger zum Aufbau einer neuen betrieblich unterstützten Kinderkrippe wurden Angebote von verschiedenen, bundesweit agierenden Anbietern eingeholt. Außer dem Preis-Leistungs-Verhältnis war ein weiteres Argument für die Zusammenarbeit mit pme Familienservice GmbH als Träger, dass mit diesem Dienstleister bereits seit mehreren Jahren ein bundesweiter Kooperationsvertrag besteht. Im Rahmen dieser Kooperation können Beschäftigte des Konzerns Deutsche Post World Net Beratungs- und Vermittlungsleistungen zur Kinderbetreuungsangeboten durch pme Familienservice GmbH kostenfrei in Anspruch nehmen; außerdem bietet der Familienservice für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seiner kooperierenden Unternehmen Notfall- und Ausnahmbetreuung in eigenen Back-up-Einrichtungen sowie umfangreiche Ferienprogramme an. pme Familienservice GmbH führt bereits mehrere Kinderbetreuungseinrichtungen in verschiedenen Regionen Deutschlands und verfügt daher über umfangreiche Erfahrungen im Bereich der institutionellen Kinderbetreuung.

Die Zusammenarbeit mit dem Familienservice als Träger einer betrieblich unterstützten Betreuungseinrichtung basiert auf dem Belegplatzprinzip. Für den Konzern Deutsche Post World Net ergibt sich daraus ein relativ geringes Investitionsvolumen (in Form eines einmaligen Investitionskostenanteils pro Betreuungsplatz) und ein geringes Risiko im Falle einer falschen Einschätzung des Bedarfs an Betreuungsplätzen. Der Familienservice hätte auf Grund der Vielzahl kooperierender Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit, ggf. nicht mehr von der Deutschen Post World Net benötigte Belegplätze anderen Unternehmen anzubieten.

³¹ Quelle: pme Familienservice GmbH

3. Profilentwicklung

3.1 Besonderer Betreuungsbedarf

Auf Grund des mismatch zwischen den allgemein zugänglichen Kinderbetreuungsangeboten und dem besonderen Betreuungsbedarf von Eltern in Fach- und Führungspositionen bestand am Standort Bonn eine erhebliche Betreuungslücke. Diese hätte für die beim Konzern beschäftigten Eltern von Kleinkindern in vielen Fällen in eine unfreiwillig längere Familienpause geführt und dadurch für das Unternehmen zum vorübergehenden oder vollständigen Verlust qualifizierten Fachpersonals.

3.1.1 Betreuungsangebote für Kleinkinder

Der besondere Betreuungsbedarf der Beschäftigten des Konzerns besteht vor allem darin, dass eine zeitnahe Berufsrückkehr angestrebt wird, also die zu betreuenden Kinder zum Zeitpunkt der Berufsrückkehr noch sehr klein sind (0 – 3 Jahre). Viele Beschäftigte wohnen darüber hinaus im Umland von Bonn. Dort sind die Voraussetzungen für öffentlich zugängliche Kinderbetreuung im U3-Bereich nicht besser als im Stadtgebiet. Gleichzeitig ist die Chance für diese Familien, als „Nicht-Bonner“ einen Betreuungsplatz in Arbeitsplatznähe und damit im Stadtgebiet Bonn zu erhalten, besonders schlecht.

3.1.2 Umfangreiche bzw. flexible Betreuungszeiten

Vollzeit berufstätige Eltern haben im Unternehmen häufig einen Arbeitstag, dessen Dauer über die üblichen Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen hinausgehen. Zusammen mit den Wegezeiten von der Einrichtung zum Arbeitsplatz und zurück werden in vielen Fällen 8 oder 9 Stunden überschritten, in vielen Positionen sind 10 Arbeitsstunden pro Tag nicht ungewöhnlich.

3.1.3 Teilzeitbetreuung

Darüber hinaus benötigt der größte Teil der Familien mehr als nur eine Halbtags-Betreuung. In der Praxis eines Großunternehmens ist die Teilzeitbeschäftigung von Fach- und Führungskräften nur an Vormittagen die Ausnahme. Ca. 50% der Elternteile, die nach einer familienbedingten Auszeit vor Vollendung des 3. Lebensjahres ihres Kindes wieder in den Beruf zurückkehren, beginnen mit einer Teilzeitbeschäftigung. Diese Teilzeitbeschäftigung wird aber an einzelnen, ganzen Tagen pro Woche ausgeführt, die dann ggf. sukzessive um zusätzliche Tage bis auf Vollzeitbeschäftigung erweitert werden. Somit ist auch im Falle von Teilzeitbeschäftigung i.d.R. bereits eine Ganztagsbetreuung mit 8 und mehr Betreuungsstunden erforderlich.

3.1.4 Notfall- und Ausnahmetbetreuung

Auch bei Familien, in denen die regelmäßige Betreuung des Kindes/der Kinder selbst, bzw. durch eine Tagesmutter oder eine öffentliche Betreuungseinrichtung geleistet wird, können Betreuungsengpässe auftreten (z.B. durch zusätzliche berufliche Verpflichtungen, Ausfall der Tagesmutter oder Schließtage in der Kinderkrippe bzw. im Kindergarten). In solchen Situationen müssen die Eltern auf private „Netzwerke“ zurückgreifen oder sie stehen vor der Alternative, nicht zur Arbeit kommen zu können, um die Betreuung ihres Kindes sicher zu stellen.

3.1.5 Ferienbetreuung

Die Schulferien stellen für die meisten berufstätigen Eltern eine besondere Herausforderung dar, da sie selbst mit ihrem gesamten Jahresurlaub die Dauer der Ferienzeiten nicht abdecken könnten; unabhängig davon können auch betriebliche Erfordernisse einem Urlaubsanspruch während der Schulferien entgegenstehen. Auch hier müssen die betroffenen Eltern häufig auf ihre privaten „Netzwerke“ zurückgreifen, sofern keine geeigneten Lösungen angeboten werden können.

3.2 Aufbau einer betrieblich unterstützten Kinderkrippe für Beschäftigte des Konzerns Deutsche Post World Net.

2005 wurde entschieden, im Rahmen eines Pilotbetriebs eine neue, betrieblich unterstützte Betreuungseinrichtung für Beschäftigte des Konzerns am Standort Bonn bereitzustellen. Wesentliche Aspekte für die Konzeption dieser Einrichtung waren u.a. der Umfang der Betreuungskapazitäten, das pädagogische Konzept, die Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Träger und Unternehmen sowie die Klärung der Zugangsvoraussetzungen und der Finanzierung.

3.2.1 Betreuungskapazitäten

Die Prognose des tatsächlich zu erwartenden Bedarfs war insofern schwierig, als dass keine vergleichbaren Erfahrungswerte vorlagen. Der im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhobene Bedarf war nur bedingt als Grundlage geeignet, da es sich um ein hypothetisches Interesse und nicht um eine konkrete Bedarfsanmeldung handelte.

Der für den Beginn erforderliche Umfang an Betreuungskapazitäten wurde schließlich auf 24 Ganztagsplätze festgelegt. Entsprechend den in NRW geltenden Vorgaben für die Betreuung von Kindern im Alter von 0 – 3 Jahren entspricht dies 3 Gruppen à 8 Ganztagsplätzen, die von jeweils zwei qualifizierten Fachkräften betreut werden.

3.2.2 Pädagogisches Konzept

Das der Einrichtung zu Grunde liegende pädagogische Konzept wurde vom Träger, pme Familienservice GmbH, entwickelt und findet in gleicher oder ähnlicher Form auch in anderen Einrichtungen des Trägers Anwendung. Besondere Anforderungen des Unternehmens z.B. hinsichtlich des Englisch-Angebots für die Kinder sind in diesem Konzept bereits enthalten.

3.2.3 Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Unternehmen und Träger

Die Verantwortung für die betriebswirtschaftliche und pädagogische Leitung der Einrichtung liegt ausschließlich beim Träger. Das Unternehmen erwirbt die Rechte an den Betreuungskapazitäten in Form von Belegplätzen.

Da alle Belegplätze vom Konzern Deutsche Post World Net übernommen wurden, hat die Unternehmensseite sowohl Einfluss auf die Namensgebung der Einrichtung als auch auf die Vergabekriterien. Um der internationalen Ausrichtung des Konzerns Rechnung zu tragen,

wurde ein englischer Name gewählt, der gleichzeitig eine Assoziation zu den Unternehmensfarben beinhaltet: Bumble Bees (Hummeln).

3.2.4 Zugangsvoraussetzung

Grundlegende Zugangsvoraussetzung für die Nutzung eines Betreuungsplatzes in der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“ ist ein ursächlicher Zusammenhang zwischen Arbeitszeiten und Betreuungszeiten. Ist der beim Konzern beschäftigte Elternteil z.B. nur an 3 Tagen pro Woche berufstätig, kann auch nur an diesen Tagen die Betreuung in der Kinderkrippe in Anspruch genommen werden.

Um trotz der großen Nachfrage eine möglichst hohe Gerechtigkeit bei der Vergabe der Plätze zu gewährleisten, werden bei den Vergabekriterien außer den sozialen Aspekten (Alleinerziehend, besondere Notlagen) z.B. auch der Zeitpunkt der Berufsrückkehr und der Umfang der Wochenarbeitszeit berücksichtigt. Ausschlaggebend sind bei Teilzeitbelegungen (Platz-Sharing) aber vor allem auch die Verfügbarkeit von Betreuungskapazitäten an den gewünschten Betreuungstagen.

3.2.5 Finanzierung

Das Unternehmen finanziert die Einrichtung durch Übernahme der vertraglich vereinbarten Kosten pro Belegplatz. Ein Teil dieser Kosten wird von den Eltern in Form eines Elternbeitrags erhoben. Die Höhe der Elternbeiträge ist – wie in Nordrhein-Westfalen üblich – einkommensabhängig gestaffelt und liegt im Durchschnitt etwas über den Kosten für einen adäquaten öffentlichen Betreuungsplatz und deutlich unter denen eines vergleichbaren Betreuungsplatzes bei anderen privat-rechtlichen Anbietern.

Da pme Familienservice GmbH – wie bisher die meisten privat-rechtlichen Träger – nicht als förderungswürdig anerkannt ist, stehen für die betrieblich unterstützte Kinderkrippe keine öffentlichen Fördergelder seitens Bund, Land oder Kommune zur Verfügung. Die Finanzierung erfolgt also ausschließlich durch das Unternehmen und die Elternbeiträge.

Für die Erteilung einer Betriebserlaubnis gelten die gleichen Auflagen wie für öffentlich-rechtlich Anbieter (z.B. hinsichtlich Qualifikation des Personals, Personalschlüssel, Gebäudesicherheit, Unfallschutz, Brandschutz, Hygiene etc.)

3.2.6 Sonstige Rahmenbedingungen

Die Möglichkeit des Platz-Sharings besteht nur für eine festgelegte Anzahl an Plätzen in einer Gruppe; bei Teilzeitbelegungen muss darauf geachtet werden, dass nie mehr als die maximal zulässige Anzahl an Kindern (8) gleichzeitig in einer Gruppe betreut werden.

Die betrieblich unterstützte Kinderkrippe „Bumble Bees“ ist von Montag bis Freitag geöffnet und hat keine über die Wochenenden und Feiertage hinausgehenden Schließtage. Bei der Personalbedarfsplanung muss daher berücksichtigt werden, dass Urlaubsabwicklung und Weiterbildungsmaßnahmen während des laufenden Betriebs erfolgen müssen.

Durch die bundesweite Kooperation des Konzerns Deutsche Post World Net mit pme Familienservice GmbH treten verschiedene Synergieeffekte auf. Beispielsweise können in Einzelfäl-

len notwendige längere Betreuungszeiten (z.B. auf Grund von Geschäftsreisen) durch die angeschlossene Back-up-Einrichtung des Familienservice abgedeckt werden.

Bei anstehender Vollendung des 3. Lebensjahres des Kindes können sich die Eltern bei der Suche nach einer geeigneten weiterführenden Betreuung in einem Kindergarten durch den Familienservice beraten lassen. Tritt in einer Familie ein vorübergehender Betreuungseingpass auf, so kann dieser i.d.R. durch die Kinderkrippe überbrückt werden, bis eine neue Regelbetreuungsmöglichkeit gefunden wurde.

3.3 Erweiterung der Betreuungskapazitäten der betrieblich unterstützten Kinderkrippe „Bumble Bees“

Bereits während des Pilotbetriebs wurde deutlich, dass die betrieblich unterstützte Kinderkrippe „Bumble Bees“ für den Standort Bonn eine geeignete, passgenaue und effektive Maßnahme ist, um dem Betreuungsnotstand der Beschäftigten zu begegnen. Eine nach Abschluss des einjährigen Pilotbetriebs durchgeführte Evaluation der Kinderkrippe ergab eine 100%ige „Kundenzufriedenheit“ seitens der Eltern.³²

Ende 2006 wurde daher eine Erweiterung der Betreuungskapazitäten für die Beschäftigten beschlossen. An einem zweiten Standort wurden unter den gleichen Konditionen wie in der ursprünglichen Einrichtung 48 weitere Ganztags-Betreuungsplätze geschaffen. Insgesamt verfügt die betrieblich unterstützte Kinderkrippe „Bumble Bees“ damit nun über 72 Vollzeitplätze. Die Nachfrage nach Betreuungsplätzen ist weiterhin so hoch, dass auch die neuen Betreuungsplätze nach einer angemessenen Aufbauphase sukzessive fast vollständig belegt sind.

3.4 Zukunftsthemen

Nicht nur hinsichtlich der Betreuungskapazitäten wird die betrieblich unterstützte Kinderkrippe „Bumble Bees“ auch weiterhin einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen sein. Die Anzahl der verfügbaren Betreuungsplätze sollte sich nach Möglichkeit auf einem Niveau einpendeln, auf dem bei einer ausgewogenen Altermischung der Kinder eine möglichst kontinuierliche Fluktuation erreicht wird. Lange Wartelisten, die einen Teil der Beschäftigten letztendlich unversorgt lassen, stehen im komplementären Widerspruch zu Sinn und Nutzen des betrieblichen Engagements im Bereich der Kinderbetreuung. In diesem Falle droht nicht nur der Verlust der Beschäftigten samt ihrer Qualifikation, sondern auch ein Imageverlust des Unternehmens.

Um den Bedürfnissen der Beschäftigten auch in Zukunft gerecht zu werden, muss über weitere Maßnahmen nachgedacht werden. Dies sind u.a. die Anpassung der Öffnungszeiten, ergän-

³² Quelle: DPWN, Evaluation Kinderkrippe „Bumble Bees“ (2006)

zende Angebote in der Kinderkrippe, Nachfolgeangebote nach der Krippenbetreuung sowie die Bedarfslage an anderen Standorten.

3.4.1 Ergänzende Angebote zur Unterstützung bei der Berufsrückkehr und zur praktischen Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Kinderkrippe

Im Allgemeinen beginnt die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits mit der Schwangerschaft. Vor allem Eltern, die ihr erstes Kind erwarten, fehlt häufig zu Beginn der Überblick, welche Möglichkeiten hinsichtlich Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung stehen. In diesem Zusammenhang spielen das familiäre und soziale Umfeld, die Kinderbetreuungssituation am Wohn- bzw. Arbeitsort sowie die persönlichen Vorstellungen über den weiteren beruflichen Werdegang eine große Rolle. Auch wenn niemand den Eltern diese Überlegungen grundsätzlich abnehmen kann, so können sie doch z.B. durch eine kompetente Beratung über die verfügbaren Kinderbetreuungsmöglichkeiten in ihrem Umfeld samt der jeweiligen Konditionen eine sehr hilfreiche Unterstützung erhalten. Diese Beratung steht den Beschäftigten des Konzerns Deutsche Post World Net durch den bundesweiten Kooperationsvertrag mit dem Familienservice kostenfrei zur Verfügung.

Als wesentlicher Unterschied erweist sich meist, ob von einem bzw. beiden Elternteilen eine „normale“ Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt wird, die i.d.R. mit einer etwas längeren familienbedingten Auszeit und/oder einer längeren Phase der Teilzeitbeschäftigung einhergeht, oder ob es sich um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie handelt. Im zweiten Falle ist die familienbedingte Auszeit häufig sehr kurz und die Wochenarbeitszeit oft bereits schon zu Beginn sehr hoch, manchmal erfolgt die Berufsrückkehr auch unmittelbar in Vollzeit. Hintergrund dafür ist, dass insbesondere Frauen in Führungspositionen durch eine längere Familienpause einen erheblichen Karriereknick befürchten.

Während sich die Kinderbetreuung bei einer Teilzeitbeschäftigung (77,9% der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen) - vor allem wenn die Wiederaufnahme der Berufstätigkeit erst mit Vollendung des 3. Lebensjahres des Kindes erfolgt – in vielen Fällen noch mit den allgemein verfügbaren Betreuungsangeboten und familiären Netzwerken bewerkstelligen lässt, stellt eine frühe Berufsrückkehr bei Vollzeitbeschäftigung die Eltern und Unternehmen vor wesentlich größere Herausforderungen.

Darüber hinaus werden sowohl Beschäftigten, deren Kind bereits in der betrieblichen Kinderkrippe betreut wird, als auch anderen interessierten Eltern durch den Träger der Einrichtung in regelmäßigen Abständen Informationsveranstaltungen (z.B. zu Erziehungs- oder Ernährungsfragen) angeboten.

3.4.2 Bedarf an weiterführenden Kinderbetreuungsangeboten

Während das Kinderbetreuungsangebot für Kinder ab Vollendung des 3. Lebensjahres im Allgemeinen besser wird, wird es für die Kinder, die in der Kinderkrippe „Bumble Bees“ betreut wurden, mit dem Übergang zum Kindergarten vergleichsweise eher schlechter. Eltern, die die umfangreichen Öffnungszeiten voll ausgeschöpft haben, werden kaum ein adäquates Angebot im Bereich der öffentlichen Kindergärten bzw. Kindertagesstätten finden. Die betref-

fenden Eltern stehen dann erneut vor dem Problem der geeigneten Kinderbetreuung, die ihnen die bisher praktizierte Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin ermöglicht.

Um diesen Eltern nach der Kinderkrippe eine bedarfsgerechte Betreuung in einem Kindergarten anbieten zu können, werden derzeit Verhandlungen über Belegplätze in einer neuen kommunalen Einrichtung geführt.

Inwiefern künftig auch ein Bedarf an einer betrieblich unterstützten Grundschule bestehen könnte, lässt sich derzeit noch nicht prognostizieren und hängt vor allem von der weiteren Entwicklung und Qualität der Ganztagsschulangebote ab. Beispiele, bei denen Unternehmen zusammen mit einem Träger bereits in dieser Hinsicht erfolgreich aktiv sind, gibt es allerdings schon.

3.4.3 Evaluation/„Kundenzufriedenheit“

Nur Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die auch tatsächlich dem individuellen Bedarf der Beschäftigten gerecht werden, haben auch den erwünschten Nutzen auf beiden Seiten. Um den Bedarf der Eltern zu kennen, muss in regelmäßigen Abständen eine Evaluation des Angebots durchgeführt werden.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eine betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung stellt für viele Unternehmen inzwischen nicht nur eine hilfreiche, sondern in zunehmendem Maße auch eine dringend notwendige Maßnahme dar, um im Wettbewerb erfolgreich sein zu können.

Der Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer inzwischen eine große Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers. Immer mehr machen ihre Entscheidung für oder gegen einen möglichen Arbeitgeber von dessen Work-Life-Balance-Angeboten abhängig. Nach einer aktuellen Studie³³ spielt für 92% der Befragten (mit Kindern unter 18 Jahren) die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt. 78% gaben an, dass sie sich vorstellen könnten ihren bisherigen Arbeitgeber zu Gunsten eines anderen, der bessere Voraussetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet, wechseln würden. 26% dieser Zielgruppe gaben in der Befragung an, den Arbeitgeber bereits aus diesen Gründen gewechselt zu haben. Demnach ist die Familienfreundlichkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Recruiting (Mitarbeitergewinnung - Recruiting).

Die Beschäftigten, die das Angebot der betrieblichen Kinderbetreuung in Anspruch nehmen, stehen dem Unternehmen nach einer familienbedingten Auszeit früher wieder zur Verfügung bzw. bleiben dem Unternehmen erhalten (Mitarbeiterbindung - Retention); dadurch werden hohe Ausfall- und Wiederbeschaffungskosten vermieden.

³³ Quelle: BMFSFJ „Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, März 2008

Die Beschäftigten, die eine bedarfsgerechte betriebliche Kinderbetreuung nutzen können, fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber besonders verbunden; was sich positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken kann (Unternehmenskultur und Employer-Branding).

Vor dem Hintergrund des wachsenden Fachkräftemangels entsteht im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik eine win-win-Situation: auf der einen Seite verbessern Unternehmen durch familienfreundliche Maßnahmen ihre Arbeitgeber-Attraktivität, andererseits ergeben sich daraus – besonders für Frauen - neue Karrierechancen. Dadurch wiederum kann das Unternehmen auch im Hinblick auf Führungspositionen aus dem vollen Potential seiner Belegschaft schöpfen.

Fazit: solange der flächendeckende Ausbau der allgemein zugänglichen Kinderbetreuungsangebote nicht dem Bedarf der im Unternehmen beschäftigten Eltern entspricht, hat eine familienbewusste Personalpolitik - und dabei insbesondere das Engagement eines Arbeitgebers bzw. Unternehmens in der praktische Umsetzung von Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - für das Unternehmen einen klaren betriebswirtschaftlichen Nutzen zur Folge.

Gleichzeitig wäre der intensive und schnelle Ausbau der Kinderbetreuungsangebote ohne das Engagement vieler Unternehmen in diesem Maße überhaupt nicht möglich. Durch die hohe Anzahl an Betreuungsplätzen in betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtungen (z.T. bis zu 500 pro Unternehmen) wurde die angespannte Lage in der Kinderbetreuungslandschaft in Deutschland partiell bereits deutlich entlastet.

Auch wenn betriebliche Kindertagesstätten häufig exklusiv den Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens zur Verfügung stehen, werden dadurch für andere Eltern die Chancen auf einen öffentlich geförderten Betreuungsplatz i.d.R. umso besser, da die Eltern mit betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten den allgemeinen Kinderbetreuungsmarkt nicht zusätzlich belasten.

Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen, die bereit und in der Lage sind, dem besonderen Betreuungsbedarf von berufstätigen Eltern im Rahmen einer Kooperation mit einem Unternehmen Rechnung zu tragen, können von der weiterhin bestehenden Nachfrage nach betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten profitieren.

Aus Sicht des Unternehmens darf sich das Engagement aber nicht ausschließlich auf die Schaffung von Kinderkrippenplätzen beschränken, sondern muss vielmehr die vielfältigen, individuellen Bedarfe an Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigen. Hierzu zählen außer Angeboten zur allgemeinen Beratung, zur Betreuung von Kindern aller Altersgruppen in Notfall- und Ausnahmesituationen und der Bereitstellung von Ferienprogrammen z.B. auch Maßnahmen für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Auch durch entsprechende betriebliche Regelungen zur verbesserten Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort können bzw. müssen seitens des Arbeitgebers noch bessere Voraussetzungen für eine effektive Vereinbarkeit von Beruf und Familie geschaffen werden.

Literatur/Links

BMFSFJ (2008) Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern.

BMFSFJ (2008): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften.

Deutsche Post World Net Business Consulting GmbH (2005): Bedarfsanalyse betrieblich unterstützte Kinderbetreuung am Standort Bonn.

DPWN (2006): Evaluation Kinderkrippe „Bumble Bees“.

Prognos-AG (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen.