

Frank Dieckbreder / Susanne M. Koschmider / Martin Sauer (Hg.)

# Kita-Management

Haltungen – Methoden – Perspektiven



V&R

VORSCHAU



netzwerk  
lernen

[zur Vollversion](#)

■ FRÜHE BILDUNG  
UND ERZIEHUNG ■

VORSCHAU

Frank Dieckbreder/Susanne Marie Koschmider/  
Martin Sauer (Hg.)

# Kita-Management

Haltungen – Methoden – Perspektiven

VORSCHAU

Vandenhoeck & Ruprecht



**netzwerk  
lernen**

Mit 40 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-525-70113-3

ISBN 978-3-647-70113-4 (E-Book)

Umschlagabbildung: © Thorsten Schmitt – Fotolia.com

© 2014, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.



**netzwerk  
lernen**

# Inhalt

## Vorwort

<b>1 Der »Kindergarten« im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen</b>	
<i>Kaarina Meyn/Jörg Walther</i> .....	11
1. Einführung .....	11
2. Gesellschaftliche und politische Veränderungen .....	12
3. Bildungspolitische und pädagogische Entwicklungen .....	15
4. Ökonomische Rahmenbedingungen .....	22
5. Fazit und Ausblick .....	28
<b>2 Bildung gestalten – Bildungsmanagement</b>	
<i>Peter Siebel/Johanna Wittmann</i> .....	30
1. Die Bedeutung der Bildung in der Kindertageseinrichtung .....	30
2. Bildungsverständnis im Rahmen von frühkindlicher Betreuung, Bildung und Erziehung (FBBE) .....	31
3. Selbstbild, Biografie und Bildung .....	36
4. Bildung zwischen Selbstbildung und instrumentellem Kompetenzerwerb – Bildungsbegriffe .....	38
5. Bildungskonzepte entwickeln .....	42
6. Bildungsmanagement und Bildungsnetzwerke .....	45
7. Bildungsdokumentation und Evaluation der Bildungsdarangebote .....	48
<b>3 Mit den Veränderungen wachsen – Lebenslanges Lernen als Haltung und Methode</b>	
<i>Susanne Wunderlich</i> .....	50
1. Wandel erfordert Veränderung .....	50
2. Bewältigung von Wandel durch Lernen .....	52
3. Wie identifiziere ich meinen Lernbedarf? .....	53
4. Die Lernmotivation .....	54

5. »Ich will« oder »Ich soll?« .....	55
6. Sich einen Überblick verschaffen .....	57
7. Anregungen und praktische Tipps im Überblick .....	60
<b>4 Inklusion im Kontext frühkindlicher Bildung</b>	
<i>Angela Quack</i> .....	62
1. Inklusiv denken .....	62
2. Klassifikationen .....	65
3. Fallgeschichte .....	68
4. Inklusives Handeln .....	71
5. Inklusive Werte-Orientierung .....	74
6. Ausblick .....	75
<b>5 Organisationsentwicklung – das Gestalten von Veränderungsprozessen in Kindertageseinrichtungen</b>	
<i>Petra Beitzel</i> .....	79
1. Die Kindertageseinrichtung als sich entwickelnde Organisation .....	79
2. Leitungen von Kindertageseinrichtungen gestalten den Wandel .....	82
3. Ethische Reflexion .....	90
4. Weiterführende Aspekte .....	92
<b>6 In Netzwerken denken und handeln</b>	
<i>Frank Dieckbreder/Susanne Marie Koschmider</i> .....	95
1. Netzwerke .....	95
2. In Netzwerken denken und handeln, heißt systemisch denken und handeln .....	98
3. Der Sozialraum als Bezugsgröße der Netzwerkarbeit .....	101
4. Netzwerkaufgaben in der Kita-Leitung .....	110
5. Methodisches Handeln im sozialen Raum .....	113
Lebensraum Kita .....	118
<b>7 Leitungshaltung und Leitungshandeln</b>	
<i>Susanne Marie Koschmider/Martin Sauer</i> .....	121
1. Einführung .....	121
2. Begriffe: Leiten und Führen .....	122
3. Ein kurzer Gang durch die Geschichte der Führungsforschung .....	124
4. Ethische Dimensionen von Leitung und Führung .....	138

<b>8 Rechtsstrukturen und Wirtschaftlichkeit</b>	
<i>Sarah Steinfeld/Susanne Vaudt</i> .....	158
1. Rechtsstrukturen der Kindertageseinrichtung .....	158
2. Die Kita-Finanzierungssystematik als Ausgangspunkt für Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und Controlling .....	166
3. Budgetcontrolling in der Kita: Kostenrechnung und -steuerung .....	168
4. Wie gelingt eine erfolgreiche Steuerung der Kosten und Erträge? .....	174
5. Fazit .....	176
<b>9 Personalmanagement und Kompetenzentwicklung in Kindertageseinrichtungen</b>	
<i>Martin Sauer</i> .....	178
1. Bereiche der Personalarbeit .....	178
2. Personalbeschaffung .....	179
3. Personalentwicklung .....	183
4. Kompetenzentwicklung .....	186
5. Personalbindung .....	191
6. Ethische Reflexion .....	195
<b>10 Kreativität ist auch im Qualitätsmanagement möglich!</b>	
<i>Jürgen Bombosch</i> .....	197
1. Einleitung .....	197
2. Qualitätsmanagement für Kindertageseinrichtungen – Definition, Geschichte, gesetzliche Grundlagen .....	198
3. QM-relevante Gesetzesgrundlagen auf Bundesebene und am Beispiel der Länder Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz .....	201
4. Entwicklung eines QM-Systems am Beispiel des Bundesrahmen- handbuchs Diakonie-Siegel und der Johanniter NRW .....	204
5. Reflexion und Fazit .....	208
<b>11 Die kollegiale Beratung als interventionsorientiertes Beratungsformat zur Qualitätssicherung in Kitas</b>	
<i>Annelie Nolte</i> .....	210
1. Einleitung .....	210
2. Das Verständnis von Beratung .....	211
3. Die kollegiale Beratung .....	213
4. Das Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung .....	214

5. Wirkungsprozesse der kollegialen Beratung .....	216
6. Werte und normative Prämissen der kollegialen Beratung .....	217
7. Fazit .....	220
<b>12 Konfliktmanagement – Die Kita als Konfliktfeld pflegen</b>	
<i>Werner-Christian Jung</i> .....	223
1. Was Sie zum Thema erwartet .....	223
2. Kita-Konflikte als Chance nutzen .....	224
3. Grundmerkmale sozialer Konflikte .....	225
4. Konflikttypologie .....	227
5. Bestimmungsfaktoren sozialer Konflikte .....	232
6. Verhandlung, Kooperation und Wettbewerb .....	235
7. Strategisches Verhalten .....	237
8. Vermitteln im Konflikt .....	239
9. Konfliktethik – <i>Tit for tat</i> oder Feindesliebe? .....	246
10. Anhang: Fragebogen zur Analyse sozialer Konflikte .....	247
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	250
<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b> .....	254

VORSCHAU

## Vorwort

Was würde Fröbel wohl sagen, wenn er das Buch, das Sie jetzt zu lesen bereit sind, in den Händen hielte? Welche seiner pädagogischen Ideale, etwa dass jedes spielende Kind ein lernendes Kind ist, könnte er darin noch erkennen?

Es ist eine Tatsache, dass sich die fröbelsche Vorstellung von Kindern als Gewächsen, die gleichsam in einem (Kinder-)Garten zur Blüte gebracht werden sollen, mit den Herausforderungen der Gegenwart nicht mehr so leicht vereinbaren lassen. Kitas, wie wir die Kindertageseinrichtungen in diesem Buch abgekürzt nennen, sind zu einem Teil des Wirtschaftssystems geworden. Der ursprünglich ganz im Mittelpunkt stehende pädagogische Auftrag ist heute zu einem – glücklicherweise immer noch wichtigen – Teilaspekt geworden. Systemische Herangehensweisen, z. B. hinsichtlich der Einbindung von Eltern – oder deren Entlastung, damit sie als Fachkräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen können – sind zentral geworden. Ebenso die Einbettung in ein größeres Ganzes, wie das Stichwort »Sozialraumorientierung« anzeigt.

Aber zum Wirtschaftsaspekt gehört noch viel mehr. Finanzierungen müssen sichergestellt sein. Mitarbeitende müssen gefunden, qualifiziert und an das »Unternehmen Kita« gebunden werden. Kontrollinstanzen wie das Jugendamt zeigen die Einbindung von Kitas in das Rechtssystem an, was in der Folge vergleichbare Qualitätsstandards erfordert.

Somit müssen die Mitarbeitenden und die Träger von Kitas mit Themen umgehen, die mit dem Oberbegriff *Management* – genauer gesagt: *Führen und Leiten* – zusammengefasst werden können. Hinter dem Oberbegriff *Management* verbergen sich eine Reihe von Teilthemen, von denen sich heutige Kita-Leitungen herausgefordert sehen.

Gleichzeitig wird »Kita-Management« dabei nicht als Technik, sondern als »Handwerkskunst« des Führens, Gestaltens und gemeinsamen Entwickelns verstanden.

Mit dem vorliegenden Buch möchten wir Ihnen als Praktiker/inne/n diese Bereiche vorstellen und zugleich so aufbereiten, dass sie für Ihre Leitungstätigkeit nützlich sind und Sie dadurch in Ihrer Handlungsfähigkeit gestärkt werden. Wenn wir im Text durchgängig die Leitungsebene direkt ansprechen, so soll das Lesende aus anderen Zielgruppen, die sich mit Fragen der Leitung und des Managements von Kindertageseinrichtungen beschäftigen, selbstverständlich nicht ausschließen.

Die Idee zum vorliegenden Buch hatte bereits vor einigen Jahren Dr. Joachim Tries, der »Vordenker« des »Integrierten Bildungssystems Evangelischer Kindertageseinrichtungen (IBEK)«, das der Rheinische Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. zusammen mit der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe und der

Evangelischen Kirche im Rheinland seit 2008 zur Qualifizierung der Mitarbeitenden in den Kitas gestaltet. Der Kurs wird seit Jahrzehnten in Zusammenarbeit mit der Ev. Landjugendakademie Altenkirchen durchgeführt, lag bis 2011 in der Regie von Werner-Christian Jung, wurde im Rahmen des IBEK grundlegend überarbeitet und wird weiterhin kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt. Die meisten Autorinnen und Autoren des vorliegenden Buches arbeiten als Referentinnen und Referenten im IBEK-Lehrgang für Kita-Leitungskräfte mit und haben für dieses Buch u. a. ihre Erfahrungen und Einsichten zu Papier gebracht. Ergänzt werden sie durch Beiträge von Lehrenden der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Nach dem frühen Tod von Dr. Joachim Tries haben die jetzigen Herausgeber diese Aufgabe übernommen und hoffen sehr, dass es gelungen ist, das Buch in seinem Sinn zu gestalten. Wir danken allen Autorinnen und Autoren, die daran mitgewirkt haben, und besonders Frau Lena Schäfer für die akribische Bearbeitung der Manuskripte.

Alle Beteiligten sind sich dessen bewusst, dass die Erkenntnisse und Anregungen, die sie hier weitergeben, nicht der Weisheit letzter Schluss sind. Sie teilen vielmehr, was sie selbst überzeugt, in ihren eigenen Handlungsfeldern gestärkt oder wozu sie der Austausch mit Praktikerinnen und Praktikern angeregt hat. Letztlich wird jedoch genau solcher Dialog immer wieder der Weg sein, auf dem die Antworten und Fragen lebendig bleiben.

Das Buch wendet sich in erster Linie an die Leitungen von Kindertageseinrichtungen und solche, die sich auf Leitungsaufgaben vorbereiten, aber auch an Träger von Kitas und an Studierende, die sich mit den Institutionen der frühen Bildung und Erziehung beschäftigen. Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende Lektüre, die vielleicht auch »Lust auf Kita-Management« macht!

Bielefeld und Köln, im Januar 2014

Frank Dieckbreder, Susanne Marie Koschmider, Martin Sauer

# 1 Der »Kindergarten« im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen

*Kaarina Meyn/Jörg Walther*

*Die Arbeit in Kitas hat in den vergangenen Jahren einen erheblichen Bedeutungszuwachs erlangt und steht viel mehr als früher auch in der öffentlichen Diskussion. In diesem einführenden Kapitel werden die »großen Linien« der Veränderungen beschrieben und in ihren fachlichen, gesellschaftlichen und politischen Zusammenhang gestellt. Zugleich wird deutlich, vor welchen Herausforderungen Leitungen, Mitarbeitende und Träger stehen.*

## 1. Einführung

Die Kindertageseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland stehen seit Jahren unter einem erheblichen Veränderungsdruck. Zahlreiche komplexe Herausforderungen müssen vor allem durch die Leitungen und ihre Mitarbeitenden, aber auch durch Träger und Verwaltungen bewältigt werden.

Gesellschaft und Politik haben ihren Blick auf das System der Kinderbetreuung gerichtet: Die Kitas werden als Allheilmittel gesehen, um viele schwerwiegende Probleme zu lösen – von der nachhaltigen Integration zugewanderter Menschen bis hin zur raschen Rückkehr von Eltern in das Erwerbsleben, vom Mangel an naturwissenschaftlich und technisch begeistertem Nachwuchs bis hin zum Aufbau eines Sozialraum-Managements. Viele dieser Problemstellungen und ihre Lösungsansätze stehen miteinander in Wechselwirkung. Eine Drehung an der einen Stellschraube wirkt zwangsläufig auf andere Faktoren ein.

Fast täglich kommen neue Forderungen und Aufgaben auf die Kitas zu: immer mehr Leistungen wie flexiblere Öffnungszeiten, Inklusion, Sprachförderung, die Entwicklung und Verbreitung der eigenen »Marke«, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können, und viele weitere neue Herausforderungen mehr. Die (finanziellen) Rahmenbedingungen werden allerdings eher selten entsprechend angepasst. Kita-Leitungen müssen daher ihre Analyse-Fähigkeiten schärfen, um die richtigen Prioritäten zu setzen und den Wandel aktiv zu gestalten.

Für die Leitungen, aber auch für die Träger bedeutet dies seit Langem, dass in den Kindertageseinrichtungen effiziente Managementstrukturen entwickelt und stetig überprüft werden müssen. Viele Einrichtungen stellen sich bereits einem fortgesetzten Prozess der Qualitätsentwicklung, um Abläufe zu verbessern und zu einer strukturiert

lernenden Organisation zu werden. Dies erfordert die Bereitschaft aller Beteiligten, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und auf aktuellem Stand zu halten: Betriebswirtschaft wie Personalführung, Buchhaltung oder Organisation auf der einen Seite und pädagogische wie z. B. die aktuellen Erkenntnisse aus den Kognitions- und Erziehungswissenschaften auf der anderen Seite. Wie diese Haltung, die für Veränderungen und neue Herausforderungen notwendig ist, erlernt und immer wieder angepasst werden kann, erläutern Susanne Wunderlich im Kapitel 3 »Mit den Veränderungen wachsen – lebenslanges Lernen als Haltung und Methode« und Petra Beitzel im Kapitel 5 »Organisationsentwicklung – das Gestalten von Veränderungsprozessen in Kindertageseinrichtungen«.

Bei diesen alten und neuen Anforderungen soll darüber hinaus stets das Kind in seiner Einzigartigkeit im Mittelpunkt stehen, Wertschätzung erfahren und in seinen Stärken optimal unterstützt werden.

In diesem Beitrag werden die wesentlichen Herausforderungen skizziert und zugleich Leitungen, Erziehende und Träger ermutigt, auf dem Weg zur Kita als lernendem System weiter fortzuschreiten.

## 2. Gesellschaftliche und politische Veränderungen

Die institutionelle Kinderbetreuung wird immer stärker öffentlich wahrgenommen. Die zahlreichen neuen Aufgaben, die in der Kita verortet werden, bringen endlich eine gestiegene Wertschätzung für die Berufsfelder rund um die Kinderbetreuung mit sich.

Politisch ist vieles in Bewegung. Nach dem Ausbau der Quantität hat das Ringen um den Ausbau der Qualität begonnen; dies allerdings immer unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit. Hier sind die Leitungen und Träger gefragt, am Ball zu bleiben: Die laufenden Weichenstellungen müssen intensiv beobachtet und in Frage gestellt werden, um für die Kinder und Familien die Qualität zu sichern, die einen guten Start ins (Bildungs-)Leben ermöglicht.

### Familienformen: die neue Vielfalt

»Familie ist da, wo Kinder sind!« Diese Überzeugung scheint immer weitere Zustimmung in der politischen Landschaft zu finden. Quer durch die Parteienlandschaft wird über die Abschaffung des Ehegatten- zugunsten eines Familiensplittings in der Besteuerung der Einkommen nachgedacht. Auch auf andere Weise – etwa durch steigendes Kindergeld oder das umstrittene Betreuungsgeld – werden Familien mit Kindern bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen verschafft. Die höchstrichterliche Rechtsprechung der letzten Jahre drängt die Politik, sogenannte traditionelle Familienformen nicht länger zu bevorzugen, sondern alternative Verantwortungsgemeinschaften gleich zu behandeln.

Die Kitas sehen sich zunehmend Eltern gegenüber, die mit der klassischen Familie – Vater, Mutter (in erster Ehe miteinander verheiratet), zwei Kinder, ein Hund – nicht mehr

viel gemeinsam haben. Zwar wachsen auch heute noch drei Viertel aller Kinder in dieser Familienform auf. Hierunter fallen jedoch auch immer mehr »Patchwork-Familien«, in denen Kinder aus verschiedenen Beziehungen zusammen mit Eltern und Stiefeltern leben.

Die Gruppe der Alleinerziehenden wächst beständig, derzeit leben bereits ca. 20 Prozent aller Kinder mit nur einem Elternteil. Gerade diese Familien profitieren am meisten von einer hochwertigen und flexiblen Betreuung: Eine Berufstätigkeit ist hier ohne regelmäßige Betreuung stark eingeschränkt oder unmöglich. Aber auch Eltern, die gemeinsam Kinder versorgen, stehen vor Problemen: Wo die Kinderbetreuung in den Randzeiten fehlt, wird die Ausübung von Berufen mit atypischen Arbeitszeiten erschwert. Von Arbeitnehmenden wird immer mehr Flexibilität verlangt. Dies gilt nicht nur für die klassischen Männerdomänen wie die industrielle Produktion im Schichtbetrieb, sondern auch zunehmend für frauentypische Berufe wie die Pflege in Altenheimen und Krankenhäusern (Schichtdienste) oder im Verkauf (erweiterte Öffnungszeiten).

In den letzten Jahren haben zahlreiche Neuerungen (Elternzeit und Elterngeld, Unterstützung von Vätern in Elternzeiten, Rechtsanspruch auf Betreuungsplätze ab dem ersten Lebensjahr, das Ausbauprogramm für Unter-Drei-Jährige und Familienzentren, Kindergelderhöhungen ...) zu verbesserten Bedingungen für Familien geführt. Allerdings scheinen die Änderungen zum einen (noch?) nicht gesellschaftlich in der Fläche Anerkennung zu finden, zum anderen reichen sie nicht aus. Dies wird auch von den Betroffenen selbst so eingeschätzt (Institut für Demoskopie Allensbach, 5 ff.).

Das System der familienpolitischen Leistungen lässt keine widerspruchsfreie Strategie erkennen: Viele Maßnahmen sind – bezogen auf eine Steigerung der Geburtenrate – offenkundig wirkungsarm oder heben gar andere Maßnahmen in der Wirkung auf. Als Beispiel hierzu kann das Betreuungsgeld dienen, das eine Subvention für die *Nicht*-Inanspruchnahme einer anderen staatlichen Förderung, nämlich der Kinderbetreuung, ist. Plakativ hat die Politik stets eine höhere soziale Gerechtigkeit im Bildungsbereich als Ziel ausgegeben. Um die Chancengleichheit zu erhöhen, sollten daher eigentlich *mehr* Kinder, gerade aus sozial schwierigen Verhältnissen, in die Kitas kommen. Durch das Betreuungsgeld werden nun diejenigen Familien »belohnt«, die ihre Kinder zu Hause betreuen. Zu befürchten ist, dass das Betreuungsgeld dadurch gerade Kinder aus sozial schwachen Verhältnissen ausgrenzt. Denn vor allem bei Eltern (in der Regel Müttern), die ohnehin ein geringes Einkommen erzielen, dürften die aktuell diskutierten 150 Euro monatlich einen erheblichen Anreiz darstellen. Auch den »traditionell« eingestellten Stammwählenden der konservativen Parteien kommt das Betreuungsgeld zugute: Hier ist die Alleinverdiener-Ehe verbreitet. Für den Staat ergibt sich aus dem Betreuungsgeld der entlastende Effekt, dass der Druck, weitere Krippenplätze zu schaffen, gedämpft wird, wenn mehr Familien ihre Kinder für längere Zeiträume zu Hause betreuen. Zwischen den oft beschworenen Zielen der sozialen Gerechtigkeit und einer hohen Frauenerwerbstätigkeit einerseits und anderen politischen Motiven wie konservativen Familienbildern und einer sozialen Abgrenzung nach unten andererseits bestehen spannungsreiche Widersprüche.

Um zu sehen, dass es auch besser geht, muss man nicht weit reisen. In unseren Nachbarländern Frankreich oder Schweden herrscht ein anderes gesellschaftliches Ver-

ständnis, beispielsweise im Bereich der Frauenerwerbstätigkeit; hier besteht außerdem eine viel dichtere institutionelle Kinderversorgung. Die Geburtenziffern in diesen Ländern liegen deutlich über derjenigen in Deutschland.<sup>1</sup> Die gesellschaftliche Akzeptanz von Frauenerwerbstätigkeit im Zusammenspiel mit einem entsprechend ausgebauten Kinderbetreuungssystem scheint hierfür die Ursachen zu sein.

### Armut von Familien – Armut von Kindern

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) gibt für das Jahr 2009 eine durchschnittliche Armutsrisikoquote in der Gesamtbevölkerung in Höhe von 14,9 Prozent (2010: 13,9 Prozent) an, bei Alleinerziehenden liegt diese bei fast dreimal so hohen 42,9 Prozent (2010: 40,1 Prozent). Die Armutsrisikoquote von Paaren mit *mehr* als zwei Kindern lag 2009 bei 15,9 Prozent und 2010 bei 11,8 Prozent, während Paare mit zwei Kindern eine signifikant geringere Armutsrisikoquote aufweisen: im Jahr 2009 6,3 Prozent, im Jahr 2010 7,9 Prozent. (vgl. Diakonie Deutschland, 6).

Angesichts der zugleich stattfindenden Ausweitung *prekärer* Einkommensverhältnisse, befristeter oder geringfügig entlohnter Arbeitsplätze und der stetigen Zunahme von Familien mit nur einem Elternteil ist eine gute und verlässliche Betreuung der beste und oft einzige Weg, um der (Einkommens-)Armut aus dem Weg zu gehen. Für die allermeisten Familien besteht trotz aller familienfördernden staatlichen Maßnahmen keine echte Wahlfreiheit bezüglich der Frage, ob ein Elternteil die Betreuung zumindest bis zur Schulzeit vollständig übernehmen kann. Die meisten Familien sind auf zwei Einkommen angewiesen. Der Ausbau der qualitativ hochwertigen Kinderbetreuung ist daher der wichtigste Schritt zur Prävention von Armut.

### Die »multikulturelle Gesellschaft«

Im Bereich der kulturellen sowie religiösen Zusammensetzung von Familien stehen die Kitas ebenfalls mitten in einem weiteren tiefgreifenden Veränderungsprozess. Dies gilt vor allem für städtische Räume. Es ist mittlerweile keine Seltenheit mehr, dass in einer Kita die weit überwiegende Mehrheit der Kinder einen Zuwanderungshintergrund aufweist, also mindestens ein Elternteil nicht in Deutschland geboren wurde. Dies bringt eine bislang in diesem Ausmaß ungekannte neue Vielfalt an Religionszugehörigkeiten, sozialen und kulturellen Gewohnheiten mit sich.

Diese Tendenzen sind bereits seit Jahren eine der größten Herausforderungen für die Gestaltung der Angebote. Dies gilt umso mehr, als bislang Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund deutlich seltener Kitas besuchen als Kinder ohne Migrationshintergrund.<sup>2</sup> Erklärter politischer Konsens ist es jedoch, *gerade* Kinder aus Familien

1 Statistisches Bundesamt: Geburten in Deutschland, Ausgabe 2012, 40 ff.

2 Statistisches Bundesamt: Im Jahr 2012 lag die Quote der betreuten Kinder unter drei Jahren bei Kindern ohne Migrationshintergrund bei 33 Prozent, bei Kindern mit Migrationshintergrund bei 16 Prozent.

mit nicht deutschen Wurzeln zu einem frühen Besuch der Kita zu ermutigen, um die sprachlichen Kompetenzen zu verbessern.

Hier benötigen die Kitas und Familienzentren noch Unterstützung im Ausbau ihrer interkulturellen Kompetenzen, um Familien im Quartier passgenau und erfolgreich ansprechen zu können. Am leichtesten wäre dies möglich durch den vermehrten Einsatz von Mitarbeitenden, die selbst eine Zuwanderungsgeschichte haben.

Schwierig ist hierbei die konkrete Abwägung: Wie viel eigenes Profil muss und will die Einrichtung bewahren, um den Kern ihrer Identität nicht zu verlieren? Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität und Biografie kann hierbei hilfreich sein, Neuem zu begegnen, sprachfähiger und damit handlungsfähiger zu werden (Rheinischer Verband 2012).

#### Denkanstoß

Welche Schritte haben Sie in den vergangenen Jahren unternommen, um Kinder aus anderen kulturellen oder religiösen Kreisen willkommen zu heißen? Welche weiteren Schritte können Sie sich vorstellen? Gibt es in Ihren Augen eine »rote Linie«, die Sie nicht überschreiten wollen, gibt es eine Grenze, jenseits derer die Kita einfach nicht mehr »Ihre« wäre? Was halten Sie selbst für den Kern der Identität Ihrer Einrichtung?

### 3. Bildungspolitische und pädagogische Entwicklungen

#### Der Begriff der Bildung

Die meisten Träger von Kitas haben eine Tradition und ein in ihrem Leitbild definiertes Selbstverständnis von Bildung. Das evangelisch geprägte Verständnis von Bildung beispielsweise (bzw. »Education« als weiter gefasstem Begriff für den Dreiklang von Erziehung, Bildung und Betreuung) unterliegt einer Wertorientierung. So formuliert der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD 2005, 89): »Bildung betrifft den einzelnen Menschen als Person, seine Förderung und Entfaltung als ›ganzer Mensch‹ und seine Erziehung zu sozialer Verantwortung für das Gemeinwesen«. Evangelischer Glaube und Bildung sind untrennbar miteinander verknüpft (Rat der EKD 2009, 34 ff.).

Dies begründet eine dem Kind zugewandte Haltung, die der christlich-jüdischen Tradition entspricht: Kinder sind »Verheißung und Geschenk Gottes« und damit Ziel der Weitergabe von Glauben und Erfahrungen (Rat der EKD 2009, 36 ff.). Frühkindliche Betreuung, Bildung und Erziehung können ohne eine solche verwurzelte Orientierung nicht gelebt werden, sie bleiben ohne Herz, blutleer. Eine eigene klare Haltung schließt dabei keineswegs die Bereitschaft aus, offen zu bleiben für andere Glaubensrichtungen und -gemeinschaften.

Erziehung und Bildung brauchen Betreuung. Betreuung sichert eine feste Bindung und ist damit Grundlage aller Erziehungs- und Bildungsprozesse. So verstanden brauchen Betreuung, Erziehung und Bildung vor allem Verlässlichkeit: In dem Wort »Betreuung« liegt bereits der Wortstamm »Treue«. In den öffentlichen Debatten der letzten Jahre scheint das Augenmerk oftmals unzulässig auf die praktischen Aspekte wie Öffnungszeiten, Betreuungsdichte und Finanzierung verengt worden zu sein. Es wird Zeit, dass sich hier der Blick wieder auf das Wesentliche erweitert (vgl. Rheinischer Verband 2012).

Bildung ist stets als ganzheitliche, umfassende (Wesens- und Herzens-) Bildung zu verstehen und nicht auf die Vermittlung rein funktionaler Fähigkeiten und Kenntnisse einzuengen. Bildung meint den »Zusammenhang von Lernen, Wissen, Können, Wertebewusstsein, Haltungen (Einstellungen) und Handlungsfähigkeit im Horizont sinnstiftender Deutungen des Lebens« (Evangelische Kirche im Rheinland 2011).

Bildung ist ein Antreiber (Andres/Laewen). Die Ergebnisse der Kognitionswissenschaften haben das Bild vom Kind und seinem Zugang zum Lernen radikal verändert. Dieses neue Verständnis beschreibt Bildung als Sprache der Freiheit. Diese Entwicklungen sind noch längst nicht abgeschlossen: Es sind noch eine Vielzahl von Überraschungen zu erwarten, wozu bereits kleinste Kinder in der Lage sind. Hier wird es nötig sein, sich einen weiten, offenen Blick auf eine konstruktivistische Didaktik zu bewahren – also auf ein Verständnis von Lernen als *Selbstorganisation* von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – und damit ein freiheitliches Bildungsverständnis.

Kinder erfahren ganzheitliche Erziehung auf der Grundlage vielfältiger, durchaus auch heterogener und widersprüchlicher Beziehungen. Sie erschließen sich eigenständig Zugänge zur ihrer Lebenswelt, nehmen Anregungen auf und werden so im Wechselspiel mit den Erziehenden zu Konstrukteuren ihrer eigenen Bildung.

In den Bundesländern bestehen unterschiedliche Vorgaben für den Bereich der frühkindlichen Bildung. Mit diesen spezifischen Vorgaben müssen sich Kita und Träger befassen und diese in partizipativen Prozessen umsetzen. Was Kindern dabei in der Kita gerecht wird, führen Peter Siebel und Johanna Wittmann im Kapitel 2 »Bildung gestalten – Bildungsmanagement« weiter aus.

Bezüglich der Bildung der Erziehenden selbst bestehen noch große Potenziale. An dieser Stelle seien ein paar Stichworte genannt: Akademisierung des pädagogischen (Führungs-)Personals, bildungsbiografische Durchlässigkeit der Ausbildungssysteme, ausreichende Finanzierung des Personals und dessen kontinuierlicher Fortbildung ... Hinzu kommen offene Fragen bezüglich der Abschlüsse von Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten.

Die üblichen Vergütungssysteme lassen bislang wenig Raum für eine differenzierte Bezahlung der Mitarbeitenden. Unterhalb der Leitungsebene gibt es wenige Möglichkeiten für Karriereschritte. Auf diesem Gebiet müssen die Kompetenzen, Aufgabenbeschreibungen und Vergütungen künftig angepasst werden, um die Motivation für eine höhere Qualifikation (wie z. B. ein Studium) zu erhöhen (Walther).

**Denkanstoß**

Wie beschreiben Sie Ihr eigenes Verständnis von Erziehung, Bildung und Betreuung? Kennen Sie die Ansichten Ihrer Mitarbeitenden hierzu? Wie sehen die Bildungsbiografien des pädagogischen Personals aus? Gibt es in Ihrer Konzeption klare Aussagen zum Thema Bildung? Wie schätzen Sie in Ihrer Kindertageseinrichtung die Bildungsrahmenbedingungen für Kinder (und deren Familien) ein? Woran erkennen Außenstehende Ihr Verständnis von Bildung und Erziehung?

**Der Bildungsbegriff im Spiegel der Wissenschaft**

Das Verständnis von »Frühkindlicher Betreuung, Bildung und Erziehung (FBBE)« verändert sich. Schlagworte sind hier Ganzheitlichkeit und kindorientierter Zugang. Die Einheit von »Geist, Körper, Seele« wird dabei jedoch oftmals aus einem *defizit*-orientierten Verständnis von Kindern und Familien heraus betrachtet. Angemessener wäre aber eine Haltung, die sich grundsätzlich für die *Stärken* der Kinder und Familien interessiert und diese zu fördern sucht! In der Wissenschaft ist in der jüngeren Vergangenheit ein Umschwung hin zur Stärken- und Ressourcenorientierung zu beobachten, nachdem lange Schwächen-Analysen im Vordergrund standen. Die Politik folgt diesem Programmwechsel mit einiger Verzögerung.

Zu beachten ist auch die jeweilige Motivation der Handelnden. Die verschiedenen Stiftungen, die regelmäßig im Zusammenhang mit Elementarpädagogik in Erscheinung treten (z. B. Robert Bosch, Hertie, Bertelsmann, Helmholtz, Telekom etc.), haben durchaus eigene Interessen. Über die Intentionen soll hier keine generelle Aussage getroffen werden. Doch ist bei jedem Studienergebnis die Frage zu stellen: Wer ist an dieser Frage und ihrer Beantwortung interessiert, was sind die zugrunde liegenden Motive?

Es ist auch zu fragen, warum sich andererseits inhaltlich hervorragende (aber lediglich schlecht vernetzte?) Konzepte nicht in der Fläche durchsetzen können. Exemplarisch sei an dieser Stelle das »WiFF-Projekt« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Robert-Bosch-Stiftung und des Deutschen Jugendinstitutes genannt, welches zwar in der Fachöffentlichkeit gut bekannt ist, aber vor Ort in den Kitas nur in Bruchstücken und nicht bundesweit trägerübergreifend angebunden ist. Hier ist von einer weiteren Vernetzung und Verbreitung noch ein erheblicher Innovationsschub zu erwarten.

**Föderalismus: Bildung ist Ländersache**

Im Bereich der Bildung – nicht nur der frühkindlichen – liegt die Gesetzgebungshoheit allein bei den Bundesländern. Der Bund hat lediglich für begrenzte Zeiträume die Möglichkeit, gestalterisch einzugreifen; so geschehen etwa bei den Investitionsmitteln für den U3-Ausbau oder bei verschiedenen Projektmitteln z. B. im Bereich der Sprachförderung. Die länderspezifischen Bildungsvorgaben führen zu unterschiedlichen Rahmenbedingungen; Deutschland ist im Bildungsbereich ein Flickenteppich.

Die Kitas sehen sich nicht nur auf Landesebene unterschiedlichen Bedingungen ausgesetzt: von unterschiedlichen Refinanzierungssystemen angefangen über unterschiedliche Bildungsvorgaben bis hin zu verschiedenen Ausbildungsbedingungen für die künftigen Mitarbeitenden. Hinzu kommt die kommunale Ebene: Die Kitas sind auf ein gutes Verhältnis zu den lokalen Jugendämtern angewiesen, da diese oftmals auf freiwilliger Basis geringere Eigenanteile von den Trägern verlangen. Hier hängt es vom Willen der kommunalen Entscheidenden und von der Haushaltslage ab, wie gut die Kitas unterstützt werden.

Auch die Elternbeiträge sind in der Regel nicht landesweit geregelt. So muss eine Familie beispielsweise in Düsseldorf (NRW) im Elementarbereich keine Beiträge leisten, im 30 km entfernten Mülheim/Ruhr aber unter Umständen mehr als 400 Euro im Monat bezahlen. Als Argument für die Nicht-Angleichung wird das Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung angeführt: Die Kommunen sollen im Wettbewerb untereinander eigene Prioritäten setzen und damit attraktiver werden. Hier werden die Kitas und ihre Träger intensivere Lobby-Arbeit betreiben und darauf hinweisen müssen, dass Prävention im Kita-Bereich Folgekosten spart.

Die Bildungspolitik in Ländern und Kommunen unterliegt wie alle Politikbereiche den allgemein bekannten Sparzwängen und steht mit anderen hoheitlichen Aufgaben in Konkurrenz. Die Mehrzahl der Bundesländer ist hoch verschuldet. Nur allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, dass gerade die frühkindliche Bildung einen hohen »return on investment« mit sich bringt: Jeder investierte Euro zahlt sich vielfach aus – allerdings erst nach Jahren oder Jahrzehnten. So ist es beispielsweise sehr viel effizienter, in die frühkindliche Sprachkompetenz zu investieren als zehn oder fünfzehn Jahre später eine abgebrochene Schulkarriere notdürftig zu reparieren. Dies gilt schon für die ökonomische Seite; zu beachten ist aber auch, dass erhebliches Leid für die Betroffenen durch Gefühle des Versagens und des Nicht-dazu-Gehörens vermieden werden können!

## Rechtsanspruch auf Betreuung

Seit dem 1. August 2013 besteht bundesweit der Anspruch aller Eltern auf einen Betreuungsplatz in Tagespflege oder Kita ab Vollendung des ersten Lebensjahres des Kindes. Die befürchtete Krise zu diesem Datum ist bislang ausgeblieben. Dies ist der unglaublichen Anstrengung aller beteiligten Akteure in den letzten drei Jahren zu verdanken, allen voran den Kitas selbst und ihren Trägern, die in Kooperation mit den örtlichen Jugendämtern mehr als das scheinbar Menschenmögliche geschafft haben, um den erwarteten Bedarf decken zu können.

Zur Erinnerung: Der ursprüngliche Rechtsanspruch auf Betreuung war für Kinder ab dem 3. Lebensjahr im Jahr 1996 beschlossen und 1999 eingeführt worden. Der nunmehr stattfindende Ausbau für Unter-Drei-Jährige und der Rechtsanspruch ab Vollendung des ersten Lebensjahres haben zu erheblichen Interessenskollisionen und Umsetzungsproblemen auf allen Ebenen geführt (Kitas/Träger, Kommunen, Bundesländer, Bund).

Die erforderliche *Quantität* scheint für den Moment im Wesentlichen erreicht zu sein. Dies gilt im Osten Deutschlands mehr als im Süden und Westen der Republik und für ländliche Gebiete sehr viel häufiger als für städtische Ballungsräume. Gerade in den Bundesländern, die bei der Quote der betreuten Kleinstkinder am meisten aufzuholen hatten, wurde dieser Ausbau allerdings auf Kosten der Qualität erreicht.

Dies geht über die unmittelbaren Belastungen durch An- und Umbaumaßnahmen, rechtliche und finanzielle Unsicherheiten bezüglich der Investitionsmittel und insgesamt unklare Rahmenbedingungen weit hinaus. In den kommenden Jahren werden viele Kitas mit einer erheblichen Überbelegung in den Gruppen arbeiten müssen. Hier gibt es nur wenige greifbare Konzepte, um diese Überbelegungen zeitnah abbauen zu können. Als nächster dringender Schritt ist daher umgehend die Wiederherstellung bzw. der Ausbau der *Qualität* in Angriff zu nehmen.

In einer Zeit des Umbruchs mögen Forderungen nach einem schlechteren Betreuungsschlüssel sowie einer qualitativ geringerwertigen Ausstattung und Ausgestaltung der neu geschaffenen Räume für Kinder unter drei Jahren durch Politik und Verwaltung *vorübergehend* zu rechtfertigen sein. Doch die Kitas und ihre Träger haben in den Verhandlungen mit den Jugendämtern zu jedem Zeitpunkt deutlich gemacht, dass ein dauerhafter Rückgang der Qualität nicht mitgetragen wird. Es muss durch die Politik ein Betreuungsschlüssel festgelegt werden, der wissenschaftlichen Erkenntnissen für eine hochwertige Betreuung entspricht, also im Bereich der Unter-Dreijährigen etwa ein Verhältnis von einer Erzieherin für drei Kinder. Eine solche Quote darf dann auch nicht nur auf dem Papier stehen, sondern muss auch lebbar werden. Das bedeutet, dass Zeiten von Urlaub und Krankheit, aber auch Zeiten für »Meta-Tätigkeiten« wie Teamsitzungen, Fortbildung und Bildungsdokumentation berücksichtigt werden müssen!

Als nächstes muss dem Fachkräftemangel mit Nachdruck begegnet werden. Dies kann auf mehreren Ebenen geschehen: Die Ausbildungskapazitäten können erhöht, die Ausbildung modernisiert und praxisnäher gestaltet werden. Hier sind bereits viel versprechende Ansätze zu erkennen wie zum Beispiel die vermehrten praxisintegrierten Ausbildungsgänge. Unklar ist, wie es mit der »stillen Reserve« von pädagogischen Fachkräften aussieht: Handelt es sich hierbei tatsächlich um einen ungehobenen Schatz? Es mag in der Tat eine erhebliche Anzahl von Erzieherinnen geben, die – etwa nach einer eigenen Kinderpause – nach einer Auszeit nur noch nicht wieder den Weg zurück in den erlernten Beruf gefunden haben. Diese sind möglicherweise mit einer strukturierten Unterstützung zu einer Rückkehr zu bewegen. Viele weitere werden jedoch aus guten Gründen dem Berufsfeld den Rücken gekehrt haben, etwa aus der Erkenntnis heraus, doch nicht geeignet zu sein für diese Tätigkeit oder aber aus finanziellen Erwägungen.

Der zunehmende Fachkräftemangel muss zur Konsequenz haben, dass die Wertschätzung den Erziehenden gegenüber steigt. Dies kann sich aber nicht nur in warmen Worten äußern: Von einer leistungsgerechten Bezahlung bis hin zu altersgerechten Arbeitsbedingungen ist hier viel zu tun. Die Kita-Leitungen und Träger sowie die Verbände der freien Wohlfahrtspflege und die Gewerkschaften dürfen nicht nachlassen in ihren Bemühungen um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der



Vergütungen. Gerade in wirtschaftlich zugkräftigen Ballungsräumen wie München, Hamburg oder Düsseldorf ist es angesichts stetig steigender Mietpreise nahezu nicht mehr möglich, vom aktuellen Gehalt einer Erzieherin zu leben. Eine bessere Bezahlung könnte über die Bekämpfung des Fachkräftemangels hinaus auch den gewünschten Effekt haben, mehr Männer in die erzieherische Tätigkeit zu locken.<sup>3</sup>

## Inklusion

Ein weiteres Thema, das die Debatte beherrscht, ist die »Inklusion«: Kinder mit und Kinder ohne Behinderung werden gemeinsam betreut, erzogen und gebildet.

Eine inklusive Gesellschaft mit barrierefreiem Zugang ist ein ambitioniertes und erstrebenswertes Ziel. Glücklicherweise hat sich die Inklusionsidee aus den Tiefen der UN-Behindertenrechtskonvention aus dem Jahr 2006 gelöst. Im Vergleich zum Schulsystem in Deutschland, das bislang mit dem System der Förderschulen (bzw. »Schulen mit sonderpädagogischem Förderschwerpunkt«) tendenziell auf eine Ausgrenzung ausgelegt war, verfügen die Kitas bereits über umfangreiche Erfahrungen mit der gemeinsamen Bildung und Betreuung. Doch auch hier bestehen noch große Potenziale, um Kinder mit Behinderung wohnortnah und bestmöglich gefördert zu betreuen. Auch der Bereich der Zusammenarbeit mit den Grundschulen birgt an dieser Stelle eine Vielzahl ungehobener Schätze: Der Übergang von der Kita in die Regelschule wird von den beteiligten Erziehenden und Lehrenden in enger und individueller Kooperation begleitet werden müssen. (Hier liegt die »Holschuld« derzeit sicher eher bei den Grundschulen: Es setzt sich allmählich die Erkenntnis durch, dass sich Erziehende aus der Kita und Grundschul-Lehrende endlich auf Augenhöhe begegnen müssen. Die Grundschulen können von den Kitas derzeit sicherlich mehr lernen als umgekehrt!)

Doch Inklusion als Begriff, der den der Integration weiter entwickelt, bleibt nicht stehen bei der defizitorientierten Verengung auf körperliche oder geistige Behinderungen oder andere als Schwächen wahrgenommene Eigenschaften. Integration will Unterschiede beheben, die durch Kategorisierung entstehen: behinderte/nicht behinderte Kinder, Mädchen/Jungen, Kinder mit oder ohne Migrationsgeschichte. Inklusion steht für einen grundlegenden Paradigmenwechsel: Es geht nicht mehr nur darum, Defizite Einzelner durch eine Anpassung der Rahmenbedingungen auszugleichen. Es sollen künftig nicht mehr Unterschiede der »Schubladen« aufgehoben werden; vielmehr soll überhaupt gar nicht erst in Kategorien gedacht und aufgeteilt werden. Ansatzpunkt ist, dass *jedes* Kind in seiner Einzigartigkeit angenommen wird und man ihm in seinen *immer* höchst individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden versucht (EKiR, Auf dem Weg zu einem inklusiven Bildungsverständnis, S. 8 f.). Dieser Ansatz darf nicht stecken bleiben in den Kategorien krank/gesund, sondern muss sich erweitern auf sämtliche Bereiche wie etwa Kinder mit/ohne Migrationsgeschichte, Geschlechtszugehörigkeit, Religion ...

3 Vgl. dazu auch Kapitel 9, Personalmanagement und Kompetenzentwicklung in Kindertageseinrichtungen.

Eindeutig ist zunächst die gesetzliche und politische Ausgangslage: Weitgehende Inklusion in Bezug auf Kinder mit Behinderung ist die festgelegte Marschrichtung, das »Ob« ist in dieser Sache also entschieden. Nun wird es um das bestmögliche »Wie« gehen, um die konkrete Umsetzung. Nähere Informationen zu diesem Thema hat Ihnen Angela Quack zusammengestellt im Kapitel 4 »Inklusion im Kontext frühkindlicher Bildung«.

## Familienzentren, Sozialraum-/Quartiersmanagement

Für die Kitas selbst und ihre Träger ist es seit langer Zeit selbstverständlicher, selbstbewusster und integraler Teil einer Nachbarschaft zu sein. Dies gilt insbesondere für die kirchlichen Einrichtungen, die traditionell Teil der gemeindlichen Struktur und dort in vielfältiger Weise eingebunden sind.

Seit einigen Jahren ist es auch gängige politische Vorgabe, die Kitas in ihren Quartieren einzubinden und sie Aufgaben übernehmen zu lassen, die über die Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern weit hinausgehen. Die Konzepte einer Vernetzung sind vielfältig: vom Familienzentrum über Mehrgenerationenhäuser bis hin zu kommunalen Bildungslandschaften. Inhaltlich werden hohe Anforderungen gestellt: (Familien-)Bildungsangebote zu bündeln, die Lebensqualität in der Nachbarschaft zu erhöhen durch eine Stärkung der »Community«, bis hin zu existenziellen Aufgaben wie Verbesserung des Kinderschutzes und Vermittlung familiennaher Angebote auf dem Feld der »Frühen Hilfen«.

Die Kitas werden endlich in ihrer naheliegenden Funktion als zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um Kinder und Familie anerkannt und als kompetente Akteure ernst genommen. Quartiersbezogene, auf fachliche und konkrete Bedarfe abgestimmte Angebote von Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern können gut über eine Kindertageseinrichtung oder ein Familienzentrum organisiert werden. Die Potenziale und Chancen liegen vor allem in folgenden Punkten (Krebs, 161):

- »Die Erreichbarkeit und die Zugänge zu den Angeboten werden verbessert
- Netzwerke und Nachbarschaft werden gestärkt
- Bürgerschaftliches Engagement wird gefördert
- Ressourcen werden optimal genutzt und Kompetenzen gebündelt
- Resilienzfaktoren (individuell und auf das Quartier bezogen) werden erkannt und genutzt
- die Lebensphase Familie wird ganzheitlich und verlässlich (...) begleitet
- Kinderschutz kann quartiersbezogen umgesetzt werden«

Die Managementqualitäten von Kita-Leitungen werden anhand der genannten Aufgaben und dem Erfolg ihrer Bewältigung gemessen werden. Es ist daher unabdingbar, das Umfeld einer Kindertageseinrichtung gründlich kennenzulernen und zu analysieren. Die spezifischen lokalen Rahmenbedingungen, Ressourcen und eventuellen Problemlagen und Potenziale müssen erkannt und praktikable Lösungsansätze entwickelt werden. Eine Einführung in diese herausfordernde Aufgabe finden Sie im Kapitel 6 von Frank Dieckbreder und Susanne Marie Koschmider: »In Netzwerken denken und handeln«.

Der religiösen Vielfalt vieler, insbesondere städtischer Quartiere lässt sich erfahrungsgemäß gut mit einem Dialog der Religionen begegnen; hierbei kann es helfen, wenn sich auch im Team einer Tageseinrichtung verschiedene Religionen wiederfinden. Hier hängt gerade bei den kirchlichen Trägern alles von der Bereitschaft ab, auch Erziehende mit anderer Religionszugehörigkeit einzustellen.

### Denkanstoß

Welche Bedingungen haben Kinder und Familien in Ihrem Umfeld? Haben Sie bereits eine »Ist-Analyse« (Stadtteil-/Quartiersanalyse) der Rahmenbedingungen in Ihrem einrichtungsrelevanten Quartier vorgenommen? Welche Kooperationen und Vernetzungen gibt es vor Ort? Sind diese ausbaufähig?

## 4. Ökonomische Rahmenbedingungen

Die Bundesrepublik Deutschland verdankt ihren Wohlstand nicht natürlichen Rohstoffen wie Metallen oder Erdöl, sondern in erster Linie Menschen mit guten Ideen. Traditionell und auch heute zählt Deutschland zu den Ländern mit den meisten jährlich angemeldeten Patenten. Zahlreiche Unternehmen – große internationale Konzerne, aber auch mittelständische Firmen – leben von den Köpfen ihrer Mitarbeitenden. Wissen, Erfahrung, effiziente Problemlösungen, innovative Produkte und Dienstleistungen sind das Fundament der Wirtschaft in diesem Land.

Um diesen Wohlstand im internationalen Wettbewerb dauerhaft sichern zu können, muss jede Generation aufs Neue gut ausgebildet werden, müssen gute Bedingungen für lebenslanges Lernen bestehen. In dieser »Lerngesellschaft« werden die Weichen für erfolgreiches Lernen bereits im frühpädagogischen Bereich gestellt. Diese Erkenntnis ist mittlerweile *common sense*. Klärungsbedarf besteht allerdings noch etwa in der Frage, wie viel »MINT«-Programme, also mathematisch-naturwissenschaftliche Bildungsansätze, in der frühkindlichen Pädagogik wirklich bewirken. Interessanter sind hier womöglich die Ansätze zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). Außer Frage steht indes, dass eine frühe *sprachliche* Förderung der effektivste und auch der effizienteste Weg ist, Kindern den Zugang zu Bildung zu eröffnen. Hier zahlt sich jeder investierte Euro vielfach aus und ermöglicht echte Teilhabe an der Gesellschaft.

Es wächst die Einsicht, dass der frühe Zugang zu FBBE (Frühkindliche Betreuung, Bildung und Erziehung) vor allem Kindern aus einkommensschwachen Familien und Kindern mit fremder Muttersprache zu einem guten Start ins Leben verhilft. Wer sozial gerechte Bildungspolitik betreiben will, kommt um eine möglichst hohe Betreuungsbeteiligung junger und jüngster Kinder aus prekären Verhältnissen und aus Familien mit Zuwanderungsgeschichte nicht herum.

Das große Interesse der Regierungen an der Ausgestaltung der FBBE erklärt sich hauptsächlich aus dem Bestreben, die Frauenerwerbsbeteiligung zu erhöhen; sie soll den Frauen ermöglichen, berufliche und familiäre Pflichten miteinander zu vereinbaren. (Die Interessen von Kindern stehen dabei deutlich nicht im Mittelpunkt und werden zurzeit auch kaum kontrovers diskutiert.)

Eine weitere, mal deutlicher, mal weniger deutlich geäußerte Staatsräson liegt darin, die demographischen Herausforderungen zu bewältigen: Das soziale Sicherungssystem hängt davon ab, dass ausreichend viele Kinder geboren werden. Und die von potenziellen Eltern am häufigsten genannte Rahmenbedingung, die ihnen die Entscheidung für Kinder leichter machen würde, ist die verlässliche Kinderbetreuung.

## Wirtschaft und Wissenschaft

Die volkswirtschaftlichen Aspekte früher Bildung sind seit Jahren Gegenstand der Forschung. Die Erkenntnisse etwa der »Starting Strong«-Studie (»Baby-Pisa«; OECD 2006) finden in verschiedenen weiteren Studien Widerklang bis hin zur aktuellen Diskussion um die »NUBBEK«-Studie 2012.<sup>4</sup>

So beschrieb die »Starting Strong«-Studie u. a. noch den volkswirtschaftlichen Folgeschaden, wenn die Bandbreite der Qualität von Kitas zu groß sei. Die großen Qualitätsschwankungen hätten dazu geführt, dass Deutschland nur im Mittelfeld der überprüften Länder gelandet sei. Der Dreiklang von Erziehung, Bildung und Betreuung sowie der ganzheitliche Ansatz wurden dabei ausdrücklich gelobt. Dennoch sei es nicht hinnehmbar, dass aufgrund der sehr unterschiedlichen Bedingungen in den Kitas keine echte Chancengerechtigkeit für alle Kinder und deren Familien vorzufinden sei.

Innerhalb der 2012 durchgeführten bundesweiten »NUBBEK«-Studie gibt es im Gegensatz zu »Baby-Pisa« offene Punkte in der Fachdiskussion und Auseinandersetzung, wie z. B. die »guten« Ergebnisse der Tagespflege für Kinder zustande gekommen sind und welche Rahmenbedingungen in der Forschung nicht ausreichend beschrieben und in der wissenschaftlichen Bewertung erfasst wurden.

Die rein fiskalischen Umstände betrachten beispielsweise die Bertelsmann Stiftung in ihrer Studie »Was unzureichende Bildung kostet« (Wößmann/Piopiunik) oder die 102-Städte Studie.<sup>5</sup> In diesen Erhebungen ist der Versuch unternommen worden, neue mögliche Einnahme-Potenziale zu beschreiben sowie das durch mangelnde Bildung entgangene Wirtschaftswachstum am Beispiel von Nordrhein-Westfalen zu skizzieren.

Die Studien zeigen am Beispiel NRW als »Land mit einem hohen Anteil an Risikoschülern« (Wößmann/Piopiunik, 24), dass es von einer Bildungsreform immens profitieren könnte. Dies korrespondiert mit den PISA-Bildungsstudien, in denen der unmittelbare Zusammenhang zwischen Ausgaben für Bildung (Anteil der Bildungsausgaben am BIP) und dem Platz im internationalen Ranking dargestellt wird.

4 <http://www.nubbek.de>.

5 [www.Geld.de](http://www.Geld.de): 102-Städte-Studie, Leipzig/Berlin 2011.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Globalisierung bzw. die Angst vor einem Wohlstandsverlust schlagen sich im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder nieder. Die Elementarerziehung und -bildung werden als Zukunftsgut endlich verstärkt wahrgenommen, in ihrer großen Bedeutung anerkannt und als Basisbaustein der Bildungssysteme ernstgenommen. Vielfach fußt diese höhere Anerkennung allerdings auf rein volkswirtschaftlichen Erwägungen: Die Investition in den Kita-Bereich wird als Mittel begriffen, den Wohlstand in diesem Land zu sichern.

## Rahmenbedingungen der Finanzierung und Rechtsformen

Ein bundesweiter Trend zeichnet sich in der Finanzierung des Elementarbereiches ab: Es hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden; die »Spitzfinanzierung«, also die Deckung aller tatsächlich entstandenen Kosten, wird von einer kindbezogenen, pauschalen »Subjektförderung« abgelöst. Hierdurch soll die Effizienz in der Mittelverwendung gesteigert werden: Die Träger erlangen die Möglichkeit, die Mittel in eigener Verantwortung einzusetzen. Die Kehrseite dieses Zuwachses an Autonomie liegt darin, dass das wirtschaftliche Risiko dann ebenfalls bei den Trägern liegt. Als Beispiel hierfür mag Nordrhein-Westfalen dienen: Hier hat sich die Lohnentwicklung in den letzten Jahren für die Mitarbeitenden deutlich besser entwickelt, als dies gesetzlich in der jährlichen Steigerung der Pauschalen berücksichtigt worden war. In den kommenden Jahren stehen die Träger und Kita-Mitarbeitenden daher vor der Aufgabe, im politischen Prozess weiter um einen fairen Lasten- und Risikoausgleich zu ringen.

Die gegenwärtigen Auswirkungen der Umstellung auf ein Pauschalensystem hängen von den jeweiligen konkreten landesgesetzlichen Ausgestaltungen ab. In vielen Fällen »optimieren« Träger die Kostenstruktur entlang der steuernden Faktoren (etwa Alter/Erfahrung und damit Kosten des Personals, Personal-Kind-Relation, Gruppengröße, Räume ...), bzw. sind die Träger hierzu faktisch gezwungen, um mit den Pauschalen auskommen zu können. Hier zeichnen sich vielfach nicht beabsichtigte Steuerungseffekte ab.

Durch die Zuweisung von Pauschalen werden Kitas jedenfalls zu Einrichtungen, in denen zwingend betriebswirtschaftlich gedacht und gehandelt werden muss. Massiv verstärkt werden Qualitätserwartungen bezüglich Effizienz, Effektivität und Ökonomie.

Auch der Trend zu größeren *Trägerzusammenschlüssen* wird verstärkt durch die pauschale Finanzierung. Die Hoffnung liegt hierbei darin, etwa durch eine gemeinsame Verwaltung (Abrechnungen, Kunden- und Belegungs-Verwaltung) oder einen gemeinsamen Einkauf Kosten im »Overhead« einsparen zu können. Für Leitungen in Verbänden gibt es hier z. B. bereits ganz neue Aufgabenfelder und Anforderungsprofile.

Der Bereich der frühkindlichen Bildung ist mittlerweile in das Visier der bildungsökonomischen Forschung geraten. Es ist daher von Bedeutung, ganz genau hinzusehen, mit welcher Motivation und Haltung Organisationen Studien oder neue Programme (nationale Qualitätsoffensiven jeder Geschmacksrichtung) auflegen.

Am Beispiel der Sprachförderung zeigt sich, dass in der Vergangenheit oft aus einer defizit-orientierten Haltung heraus »seziert« wurde. Das Verständnis des »För-

derns« bestand oftmals nicht in einem positiven Sinn des »Be-Fördern« im Sinn einer ressourcen- und potenzialorientierten Position, sondern konzentrierte sich auf etwas, das *fehlte* oder *falsch* war. Es ist zu begrüßen, dass hier mittlerweile ein Umschwung stattgefunden hat. Der unter den pädagogischen Fachkräften verbreitete ressourcenorientierte Ansatz, d. h. vorhandene Stärken weiter zu stärken, wird zunehmend wissenschaftlich erforscht. Dies bietet auch für den politischen Betrieb die Möglichkeit, sich dem stärkenorientierten Ansatz vermehrt anzuschließen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: In Deutschland wurde noch kein ausreichend zufriedenstellendes Finanzierungssystem für den Bereich Tageseinrichtungen für Kinder gefunden. Ein möglicher Ansatzpunkt für eine angemessene Finanzierung könnte der Vergleich der individuellen Kosten eines einzelnen Kindergartenplatzes sein. Allerdings müssen dann Rahmenbedingungen wie verpflichtende Mindestöffnungszeiten, Tarifsysteme, Investitionen, Gebäude, Verwaltung und Weiteres in diese Berechnungen einfließen, wenn die Zahlen glaubwürdig und vergleichbar sein sollen.

Bezüglich der *Rechtsformen*, innerhalb derer sich Kitas und Träger organisieren können, besteht eine Vielfalt: vom gemeinnützigen Verein, in dem sich eine Elterninitiative organisiert über öffentlich-rechtliche Träger (Kirchengemeinden) bis zur (gemeinnützigen) GmbH. Näheres zu den Möglichkeiten, Vorteilen und Risiken auf diesem Feld erläutern Ihnen Sarah Steinfeld und Susanne Vaudt in Kapitel 8 »Rechtsstrukturen und Wirtschaftlichkeit«.

## Personalmanagement

Was macht eine gute Kita aus? Ist es das große Außengelände, das frisch zubereitete Mittagessen oder das ausgefeilte Beschwerdemanagement für die Eltern? Das sind wünschenswerte Faktoren, doch worauf es wirklich ankommt, sind in erster Linie die *pädagogischen Mitarbeitenden*. Klar ist: Emotional und intellektuell profitieren Kinder intensiv von einer verlässlichen, liebevollen Beziehung, von Aufmerksamkeit und Angeboten, die ihnen in ihren individuellen Bedürfnissen und Bedarfen entsprechen.

Hier liegt die zentrale Aufgabe der Leitung: Kann sie die Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeitenden optimal einsetzen, die verschiedenen Professionen und Talente ausschöpfen? Werden die Teams in einer Form angeleitet und unterstützt, dass sie motiviert und kreativ die Herausforderungen des Alltags meistern? Was genau ist unter »Kollegiale Beratung in der Kita« zu verstehen und wie ist sie als Werkzeug in der täglichen Arbeit einzusetzen? Dies erfahren Sie im Kapitel 11 »Die kollegiale Beratung als interventionsorientiertes Beratungsformat zur Qualitätssicherung in Kindertageseinrichtungen« von Annelie Nolte. Werden Probleme rechtzeitig erkannt, wird ihnen in angemessener Form entgegen getreten? Zum Umgang mit Konflikten finden Sie weitergehende Impulse im Kapitel 12 von Werner Jung: »Konfliktmanagement – die Kita als Konfliktfeld pflegen«.

Die Bindung von Mitarbeitenden wird in den nächsten Jahren eine immer wichtigere Rolle spielen; dies nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels, aber auch aus

### Die Herausgeber

Frank Dieckbreder ist Professor für Theorie und Methoden der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld.

Susanne Marie Koschmider ist Pfarrerin in Köln und leitet in der Ev. Landjugendakademie Altenkirchen die Weiterbildung für Leitungskräfte in Ev. Tageseinrichtungen für Kinder.

Martin Sauer war bis 2013 Rektor der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld und Professor für Sozialmanagement und Personalarbeit.

## FRÜHE BILDUNG UND ERZIEHUNG

Erzieherinnen und Erzieher werden in ihrer Ausbildung kaum hinreichend auf Aufgaben vorbereitet, die sie bei der Übernahme einer Leitungsfunktion erwarten. Für die vielfältigen und stetig wachsenden Anforderungen bieten die einschlägig ausgewiesenen Autoren keine »Rezepte«, sondern ein umfassendes und alle Bereiche behandelndes Arbeitsbuch, das den Selbstlernprozess aktiviert und das nötige professionelle Know-how systematisch erarbeitet. »Kita-Management« wird dabei nicht als Technik, sondern als »Handwerkskunst« des Führens, Gestaltens und gemeinsamen Entwickelns verstanden. Der Band wendet sich an Leitungskräfte, Träger und Studierende; er kann auch Fortbildungskurse begleiten oder bereits vorhandenes Wissen auffrischen.

ISBN: 978-3-525-70113-3



[www.v-r.de](http://www.v-r.de)



netzwerk  
lernen

Vandenhoeck & Ruprecht

zur Vollversion