

Meyn, Kaarina; Walther, Jörg

## **Der "Kindergarten" im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen**

*Dieckbreder, Frank [Hrsg.]; Koschmider, Susanne Marie [Hrsg.]; Sauer, Martin [Hrsg.]: Kita-Management. Haltungen - Methoden - Perspektiven. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht 2014, S. 11-29*



Quellenangabe/ Reference:

Meyn, Kaarina; Walther, Jörg: Der "Kindergarten" im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen - In: Dieckbreder, Frank [Hrsg.]; Koschmider, Susanne Marie [Hrsg.]; Sauer, Martin [Hrsg.]: Kita-Management. Haltungen - Methoden - Perspektiven. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht 2014, S. 11-29 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-110873 - DOI: 10.25656/01:11087

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-110873>

<https://doi.org/10.25656/01:11087>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**Vandenhoeck & Ruprecht** **V&R**

<http://www.v-r.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# 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 begeisterten 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.

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

<sup>5</sup> [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 Verbünden 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



Gründen der Qualitätssicherung. Attraktive Arbeitsbedingungen und kreative Maßnahmen, um die Loyalität des Personals zu erhöhen, sind Schlüsselqualifikationen guter Leitungen und Träger.

Hinzu kommen die Herausforderungen, die den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden betreffen. Jede Leitung kennt Kolleginnen und Kollegen, die bereits von einer massiven Überlastung betroffen oder hiervon bedroht waren. Strukturelle Unsicherheit, das Gefühl, ohne echte Gestaltungsmöglichkeiten nur noch Mangel zu verwalten und die immer neuen Anforderungen, die an die Kitas gestellt werden, sind hier als Hauptursachen zu nennen.

Aber auch die anderen Mitarbeitenden sind häufiger von Krankheit betroffen als vergleichbare Bevölkerungsgruppen.<sup>6</sup> Als Hauptursachen wurden hier zum einen Stress, Zeitdruck und Lärm, zum anderen schlechte ergonomische Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt mangelnde gesellschaftliche Anerkennung erkannt.

Für die Leitungskräfte gibt es jedoch eine Vielzahl von Werkzeugen, wie die »Resource« Mitarbeitende schonend und effizient eingesetzt werden kann. Nähere Hinweise zu erfolgreichem Personalmanagement finden Sie im Kapitel 9 von Martin Sauer: »Personalmanagement und Kompetenzentwicklung in Kindertageseinrichtungen«.

## Qualitätsentwicklung

Von allen Seiten werden Kitas und Träger gedrängt, sich Qualitätsentwicklungsprozessen zu öffnen. Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit fordern zu Recht, dass eine hohe Qualität in den Kitas gesichert oder hergestellt wird. Die Erfahrung aus den Prozessen der Qualitätsentwicklung in den letzten Jahren zeigt auf der einen Seite, dass im Bereich der Elementarpädagogik die Haltung nicht selten noch dahin geht, in der Arbeit mit Menschen sei Qualitätsmanagement (QM) grundsätzlich fehl am Platz: Die Qualität dieser Arbeit könne nicht vermessen oder verbessert werden durch Kennzahlen oder Checklisten.

Auf der anderen Seite haben sich bereits viele Kita-Mitarbeitende und Träger freiwillig und aus intrinsischem Interesse an einer hohen Qualität schon vor längerer Zeit auf den Weg zu einer nachhaltig gesicherten Qualität gemacht. In fast allen Trägergruppen gibt es Maßnahmen zum Qualitätsmanagement mit unterschiedlichen Verfahren. Im Bereich der evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder wird diese Qualitätsentwicklung in Form des BETA Gütesiegels und einer DIN EN ISO Zertifizierung für Träger und Tageseinrichtungen bereits seit 2008 erarbeitet und umgesetzt.<sup>7</sup>

Nicht selten fällt der Prozess des Zusammengehens mit anderen Trägern zu einem Verbund zusammen mit dem Startschuss für einen QM-Prozess: Zusammenschlüsse

6 So zuletzt die »STEGE«-Studie der Alice Salomon Hochschule Berlin: Strukturqualität und Erzieherinnengesundheit in Kindertageseinrichtungen, Berlin 2013; online abrufbar unter [www.kita-forschung.de](http://www.kita-forschung.de).

7 BETA Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. und Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung, Berlin 2008.

können erfahrungsgemäß hilfreich sein, um eine effiziente Gestaltung in einem konsensgeführten »Trialog« zu erreichen. Nähere Informationen zum komplexen Thema Qualitätsentwicklung finden Sie im Kapitel 10 von Jürgen Bombosch: »Kreativität ist auch im Qualitätsmanagement möglich!«.

In den nächsten Jahren ist unter Umständen mit gesetzlichen Regelungen zur Einführung und zum Nachweis verpflichtender Qualitätsmanagementsysteme zu rechnen. Dies zeigen die Entwicklungen in Bereichen wie der Kinder- und Jugendhilfe, im Pflegebereich und im Betrieb von Krankenhäusern.

Zum einen sind die entsprechenden europäischen Richtlinien auch in bundespolitischen Gesetzgebungsverfahren umzusetzen. Als Beispiel aus der Vergangenheit lässt sich die Entwicklung gut am Gesetzgebungsverfahren zum Bundeskinderschutzgesetz (BKSchG) ablesen. Die für alle Einrichtungen und Dienste der Jugendhilfe verpflichtende Einführung von QM-Systemen im Entwurf zum BKSchG wurde erst im Vermittlungsausschuss aufgehalten. Im Rahmen der Betriebserlaubnis und als Voraussetzung der Förderung ist der Nachweis eines QM-Systems jedoch erforderlich.

Zum anderen wird der elementarpädagogische Bereich in vielen Kommunen (etwa durch freiwillige kommunale Leistungen) bis zu 100 Prozent refinanziert. Eine Prüfung der Qualitäts-Mindeststandards ist wünschenswert, denn schließlich werden *Steuergelder* zur Finanzierung des Systems genutzt. Die Sicherung der Qualität ist daher ein legitimes Ansinnen der öffentlichen Hand und liegt im Interesse der Bevölkerung.

Familien sollen im Kita-Bereich einheitliche und verlässliche Mindeststandards vorfinden. Im Rahmen ihres »Wunsch- und Wahlrechts« muss dabei auch weiterhin das »Subsidiaritätsprinzip«, also der Vorrang der freien und konfessionellen Träger vor der öffentlichen Hand, gewährleistet bleiben. Nur durch eine *Vielfalt* in der Trägerlandschaft kann mit inhaltlich unterschiedlichen Ausrichtungen Pluralität gewährleistet bleiben; so entwickelt sich Qualität im Wettbewerb der Konzepte.

Die konkrete Ausgestaltung wird zeigen, ob mit dem QM ein nützliches Instrument eingeführt wird, um die Kitas auf dem Weg zum »Immer-besser-Werden« zu unterstützen, oder ob der bürokratische Aufwand den Nutzen überwiegt. Es wäre fatal, wenn das QM nur als zeitraubendes und überflüssiges Listen-Abhaken wahrgenommen würde. QM bietet das Potenzial, den Kitas und ihren Trägern kreativ und strukturiert dabei zu helfen, nachhaltig und kontinuierlich die Qualität ihrer Arbeit zu erhöhen und Standards festzulegen, *ohne* dabei die Individualität aufzugeben.

### Denkanstoß

Haben Sie in Ihrer Tageseinrichtung für Kinder bereits ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt? Falls nein, was sind Ihre Befürchtungen bezüglich eines QM-Systems? Welche Erfahrungen sind Ihnen aus Ihrem Umfeld bekannt?

Falls Sie bereits QM betreiben: Was sind die Vorteile, was die Nachteile? An welcher Stelle hilft Ihnen QM konkret, wo sehen Sie sich (noch) eher behindert? Lässt sich hier Abhilfe schaffen? Welche Vorurteile gegenüber QM haben Sie über Bord geworfen?

## 5. Fazit und Ausblick

Sehr viele Kitas und Träger haben sich bereits auf den Weg gemacht, um die Herausforderungen unserer Zeit anzugehen. Viele Mitarbeitende begreifen es als ihre Aufgabe, den Familien in Deutschland ein hochwertiges und verlässliches Angebot zu machen, damit die Eltern darauf vertrauen können: Ihre Kinder sind in den Kitas gut aufgehoben.

Vieles ist bereits erreicht worden: Die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Frühpädagogik haben Einzug gehalten: Die Kitas verstehen sich selbst als erster institutioneller Lernort der Kinder und werden auch zunehmend als solcher anerkannt. Das Wissen um die Bedürfnisse junger und jüngster Kinder wird weiterhin in Fortbildungen verbreitet, um auch den Unter-Drei-Jährigen eine gute und förderliche Betreuung zu sichern.

Auch auf der übergeordneten Ebene haben sich viele Erkenntnisse durchgesetzt: Die Mitarbeitenden in den Kitas sehen sich selbst immer mehr als System, das sich beständig fortentwickelt. Hier kann noch an der Selbst-Wahrnehmung gearbeitet werden: Dieses ständige »Sich-neu-Erfinden« sollte idealerweise nicht (nur) als Belastung empfunden werden, die die kostbare Zeit und Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden in Anspruch nimmt. Vielmehr sollte dieser kontinuierliche Prozess immer wieder neu Lust machen auf die Verbesserung der eigenen Arbeit, zum Wohl nicht nur der Kinder, sondern auch für die eigene Motivation und Entwicklung.

Im Geschäft des Alltags stellen sich viele Aufgaben als unaufschiebbar dar. Hier möchten wir Ihnen Mut machen, sich immer wieder darauf zu besinnen, dass die großen, übergeordneten Aufgaben ebenfalls ihren Raum brauchen. Nehmen Sie sich zusammen mit Ihrem Team die Zeit, immer wieder Ihre grundsätzlichen Haltungen zu reflektieren. Denn Leitungshandeln darf sich nicht in Organisation, Verwaltung und Abrechnung erschöpfen. Zentrale Aufgabe muss es stets sein, die Werthaltung innerhalb der Einrichtung klar zu fassen und immer wieder neu zu überdenken. Näheres zu diesen Fragestellungen finden Sie im Kapitel 7 von Susanne Marie Koschmider und Martin Sauer: »Leitungshaltung und Leitungshandeln«.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei der weiteren Arbeit mit den Kindern und Familien!

## 6. Literatur und \*Leseempfehlungen

Andres, Beate/Laewen, Hans-Joachim (Hg.) (2002): Bildung und Erziehung in der frühen Kindheit.

Bausteine zum Bildungsauftrag von Kindertageseinrichtungen, Weinheim

Diakonie Deutschland (2013): Soziale Sicherung für Kinder und Jugendliche einfach, transparent und zielgenau ausgestalten), Texte 03, Berlin

\* Evangelische Kirche im Rheinland (2011): Auf dem Weg zu einem inklusiven Bildungsverständnis, Düsseldorf

Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag des Bundesfamilienministeriums (2013): Monitor Familienleben

- Institut für Demoskopie Allensbach (2013), im Auftrag des Bundesfamilienministeriums: Monitor Familienleben, Berlin
- Krebs, Adolf-Leopold (2009): Quartier und Region – Rolle der Kindertageseinrichtung, in: IBEK, Integriertes Bildungssystem Evangelischer Kindertageseinrichtungen, Düsseldorf
- \*OECD (2006): Starting Strong II: Early Childhood Education and Care, Paris
- \*Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (2005): Maße des Menschlichen – Evangelische Perspektiven zur Bildung in der Wissens- und Lerngesellschaft; Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, 3. Aufl. Gütersloh
- Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (2009): Kirche und Bildung – Herausforderungen, Grundsätze und Perspektiven evangelischer Bildungsverantwortung und kirchlichen Bildungshandelns; Eine Orientierungshilfe des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh
- \*Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder (Hg.) (2012): Hoffnung leben; Evangelische Anstöße zur Qualitätsentwicklung, Moers
- Walther, Jörg (2010): Kindertageseinrichtungen und Fachberatung im Wandel, in: Hense, Margarita (Hg.): Fachberatung für Kindertageseinrichtungen, Göttingen, 91 ff.
- Wößmann, Ludger/Piopiunik, Marc für die Bertelsmann Stiftung (2002): Was unzureichende Bildung kostet. Eine Berechnung der Folgekosten durch entgangenes Wirtschaftswachstum, Gütersloh