

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 07

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Kunden oder Partner? - Elternarbeit (12 S.)

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren Leitungs-Kompetenz-Baukasten. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen oder prägnante theoretische Inputs zur schnellen Orientierung.

Anknüpfend an die letzte Ausgabe, in der es um „Konflikte mit Eltern“ ging, greift die heutige Ausgabe von „Leiterin persönlich“ das Thema „Elternarbeit“ etwas grundsätzlicher auf. Seit Mitte der 90er-Jahre werden Eltern in immer mehr Einrichtungen und bei immer mehr Trägern als „Kunden“ bezeichnet. Gleichzeitig wurde aus der „Betreuung, Erziehung und Bildung“ von Kindern eine „Dienstleistung“. Damit wurden Begriffe aus dem Wirtschaftsleben, aus dem Profit-Bereich übernommen – vielfach verbunden mit der Hoffnung, das eigene „hausbackene“ Image aufzupolieren und zu modernisieren.

Die Träger von Kindertagesstätten folgten damit einer Entwicklung, die Ende der 80er-Jahre den sozialen und öffentlichen Sektor insgesamt erreicht hatte.

Mit der Übernahme neuer Begriffe ging die Einführung von Managementtechniken wie z.B. Marketing, Budgetierung oder Qualitätsentwicklung einher. Damit verband sich die Hoffnung auf effizienteres, betriebswirtschaftlich orientiertes Arbeiten und eine gleichzeitige Steigerung der Qualität der Arbeit. Forciert und flankiert wurden diese Umstrukturierungen in sozialen Organisationen durch veränderte Fördermodalitäten. An die Stelle der kostendeckenden Zuschüsse traten Leistungsentgelte, Pauschalen und Ausschreibungen. So entstand Wettbewerb unter den Anbietern sozialer Dienste. Mit Blick auf die Elternarbeit hat die Einführung neuer Begriffe nicht unbedingt zu einer Vereinfachung, wenn auch zu einer Differenzierung geführt. Dem wollen wir in diesem Beitrag nachgehen.

## 1 Vereinfachung oder Differenzierung

Nun führt die Einführung neuer Begriffe nicht von allein zu wirklich neuen Sicht- und Verhaltensweisen. Auch der Einsatz von bisher nicht gekannten oder genutzten Managementinstrumenten ist kein Garant für eine Verbesserung oder Weiterentwicklung der eigenen Praxis. Die Begriffe des „Kunden“ und der „Dienstleistung“ – verwendet im Zusammenhang mit der Elternarbeit und dem gesetzlichen Auftrag einer Kindertagesstätte – suggerieren möglicherweise zunächst eine Vereinfachung und/oder sogar eine inhaltliche Neuorientierung. Auf den zweiten Blick relativiert sich dieser erste Eindruck, da das Feld mit Begriffen wie „Erziehungspartnerschaft“ und der „Betreuung, Erziehung und Bildung“ als dem gesetzlichen Auftrag schon besetzt ist. Der Begriff des „Kunden“ konkurriert dabei mit dem der „Erziehungspartnerschaft“; letzterer wird schon etwas länger benutzt und hat durch die Bildungs- und Orientierungspläne der Länder, in denen die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Fachkräften und Eltern im Interesse der Entwicklung der Kinder hervorgehoben wird, wieder mehr an Aktualität gewonnen. **Ausgangsthese** ist, dass keiner der beiden Begriffe dem, was zwischen Familien und Kindertagesstätten passiert, allein gerecht wird, und dass der Versuch, die Wirklichkeit auf einen dieser Begriffe zu reduzieren, dazu führt, einen Teil dieser **real vorhandenen Komplexität** auszublenden. Um es vorweg

deutlich zu sagen: Im vorliegenden Beitrag werden **Eltern in drei verschiedenen Funktionen oder Rollen** gesehen:

- **Eltern als Kunden** (siehe Unterpunkt 2)
- **Eltern als Erziehungspartner** (siehe Unterpunkt 3)
- **Eltern als Kooperationspartner** (siehe Unterpunkt 4)

Jede dieser drei Rollen ist mit ganz unterschiedlichen Erwartungen, Rechten und Pflichten verbunden. Diese werden darüber hinaus auch von Eltern ganz unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Gleichzeitig treffen sie in den Kindertageseinrichtungen auf Fachkräfte mit bestimmten konzeptionellen Vorstellungen, spezifischen Erwartungen an die Wahrnehmung der Elternrolle(n), verallgemeinernden Sichtweisen von Eltern usw. Und das Ganze passiert in einem **Umfeld, das sich zunehmend schneller wandelt**. Die Aufgaben, die der Elementarpädagogik von der Politik übertragen werden, nehmen rapide zu und damit auch die Anforderungen an die Fachkräfte: mehr Bildung, Kinder unter drei Jahren, verlängerte Öffnungszeiten, Familienzentren, Sprachförderung, Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern, Vernetzung im Sozialraum usw. Da ist es nicht einfach, in solchen „Gemengelagen“ den Überblick zu behalten. Aber wir versuchen es und verschaffen uns im Folgenden einen Überblick über die Zusammenarbeit mit Eltern:

## 2 Eltern als Kunden

### Ausgangssituation

Seit 1996 hat jedes Kind ab dem dritten Geburtstag einen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz. Dieser Anspruch hat dazu geführt, dass landauf und landab entsprechend viele Plätze geschaffen wurden. Schon Ende der 90er-Jahre gab es vor allem in vielen Großstädten mehr Plätze als Kinder. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren noch weiter verändert und differenziert:

- Der Rückgang der Kinderzahlen hat den **Angebotsüberhang** noch vergrößert.
- Die Zahl der Ganztagsplätze nimmt zu.
- Die Öffnungszeiten werden differenziert (Blocköffnung, Früh- und Spätdienste etc.)
- Es werden vermehrt Plätze für Kinder unter drei Jahren geschaffen. Ab dem Jahr 2013 wird es auch hier einen Rechtsanspruch geben.
- Die Betreuungsangebote für Schulkinder werden ausgebaut.
- Die Betreuung von Kindern mit Behinderung wird zunehmend integrativ, das heißt in Regeleinrichtungen, vorgenommen.

Von Eltern wird erwartet, dass sie **Familie und Beruf** miteinander vereinbaren und dass die Auszeit vom Job, die einer der Partner nach der Geburt eines Kindes nimmt, nur eine mehr oder weniger kurzzeitige Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses bedeutet. Das klassische Modell der Alleinernehrerfamilie als Pendant zum „alten Kindergarten“ (Betreuung der Kinder von 9 bis 12 Uhr im letzten Jahr vor der Schule) ist heute schon eine Randerscheinung. Diese Entwicklung wurde in den letzten 15 Jahren von der Politik durch verschiedenste Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf flankiert. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn Eltern die Entscheidung für eine Kindertagesstätte zunehmend von den Rahmenbedingungen abhängig machen (müssen), die die jeweilige Einrichtung ihnen bietet. Dazu gehören als Mindestkriterien die Altersstufe, ab der die

Kita Kinder aufnimmt, die Öffnungszeiten, die mit Arbeits- und Wegezeiten kompatibel gemacht werden müssen, sowie integrative Angebote, also die Aufnahme von Kindern mit Behinderung. **An dieser Stelle sind Eltern Kunden, die eine bestimmte Kaufentscheidung treffen**, also die Entscheidung, in welcher Kita sie ihr Kind betreuen lassen. Und dies ist ihr gutes Recht. Die Gesellschaft erwartet von ihnen Berufstätigkeit. Dann müssen auch die Bedingungen geschaffen werden, die den Eltern Berufstätigkeit ermöglichen. Hinzu kommt, dass die Eltern ja auch einen nicht unerheblichen Kostenbeitrag leisten: Ca. 20 Prozent der Kosten für einen Kindertagesstättenplatz werden durch die Elternbeiträge aufgebracht. Also: Eltern sind Kunden, die sich für eine bestimmte Dienstleistung entscheiden und aufgrund des Überhangs auf der Angebotsseite auch zunehmend zwischen verschiedenen Angeboten auswählen können. Dass sie dies tun, ist völlig legitim.

Diese Kundenseite der Betreuung von Kindern wird sich in den nächsten Jahren weiter differenzieren. Schon zeigen vereinzelte Träger, **was in puncto flexible Rahmenbedingungen und Service möglich ist:**

- Öffnungszeiten müssen passen, z.B. zu Arbeitszeiten im Einzelhandel (bis 20 oder 22 Uhr), zu Schichtdiensten, beispielweise in Krankenhäusern (6 bis 14 Uhr; 14 bis 22 Uhr), zu Samstagsarbeit usw.
- Viele Menschen arbeiten nicht an jedem Tag und auch nicht immer zu den gleichen Zeiten. Manche stehen auf Abruf bereit oder müssen anderweitig kurzfristig auf Anfragen reagieren. Hier sind flexible Buchungssysteme hinsichtlich der Betreuungszeiten nötig.
- Es gibt Notsituationen und Ähnliches, die eine flexible Handhabung der Betreuung in der Kita oder auch zu Hause erforderlich machen.
- Für manche Familien bedeutet es eine große Vereinfachung von Tagesabläufen und im Zeitmanagement, wenn die Kinder von zu Hause abgeholt und nach der Kita auch wieder zurückgebracht werden.
- Mittagessen gibt es für Kinder, die über Mittag in der Kita bleiben. Einige Kitas bieten für Kinder und deren Eltern auch einen Mittagstisch an, unabhängig davon, wie lange das Kind in der Kita bleibt. In manchen Kitas kann man das Essen auch mit nach Hause nehmen.

Natürlich kosten die zusätzlichen Leistungen auch zusätzlich – für den zusätzlichen Service werden zusätzliche Ressourcen benötigt.

### Kundenorientierung

Der Begriff „Kunde“ wird im Marketing verwendet und ist hier einer der Schlüsselbegriffe. Kundenorientierung bedeutet, das Produkt oder die Dienstleistung am Bedarf, an den Interessen und Erwartungen des Kunden auszurichten. Die Dienstleistung oder das Produkt sollen dem Kunden nützlich sein, ihn zufriedenstellen oder mehr. Im Profitbereich ist diese Perspektive bei „Strafe des Untergangs“ einzunehmen. Denn wer das nicht tut, dessen Angebote werden nicht mehr oder zumindest weniger gekauft, schlimmstenfalls muss der Anbieter aus dem Markt ausscheiden. Um Kundenorientierung erfolgreich umzusetzen, ist es unerlässlich, eine bestimmte Haltung einnehmen können. Man muss sich in die Lage von Kunden versetzen können und benötigt ein **Selbstverständnis als Dienstleister**, nämlich den Wunsch oder den selbst gestellten Auftrag, den Kunden mit dem, was man ihnen anbietet, hilfreich zu sein und sie zufriedenzustellen. Was heißt das in Bezug auf Eltern und Familien? Ich muss mich für deren Lebens- und Arbeitssituation interessieren, für die Sachzwänge, in denen sie stecken, und für die Erwartungen, die sie