

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 09

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Qualitätsentwicklung in Zeiten des Wandels - Last oder Hilfe? (14 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

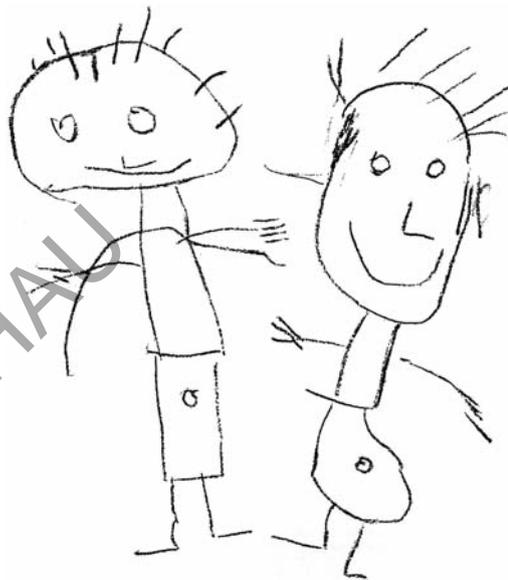
Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien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

Wenn wir auf die Entwicklung der Elementarpädagogik in den letzten zehn Jahren und die in diesem Zeitraum geführten Debatten und Veränderungsvorhaben zurückschauen, dann lässt sich ein ganzes Bündel von Themen, Anforderungen und Neuentwicklungen ausmachen, die parallel laufen, sich zum Teil überlagern und manchmal auch im Widerspruch zueinander stehen. Es gibt neue fachliche Anforderungen (Bildung) und eher quantitativ ausgerichtete Anforderungen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ganztagsplätze, U3). Dazu kommen neue Tarifsysteme (TVÖD), die die Verdienstmöglichkeiten reduzieren, ein gleichzeitiger Fachkräftemangel und neue Studiengänge, die das Niveau der Ausbildung anheben sollen. Eine so komplexe und unübersichtliche Gesamtsituation erfordert gute Entwicklungs- und Steuerungssysteme in den Einrichtungen sowie eine fachlich fundierte Unterstützung der Träger beim Management dieser Veränderungsprozesse und bei der Integration der damit verbundenen neuen Anforderungen in die Praxis. Dem Wortsinn nach müssten Qualitätsmanagementsysteme (QMS) hierzu einen Beitrag leisten. In der Realität sieht die Situation aber vielfach anders aus.



1 Die Ausgangssituation

Wenn wir uns die Kindergartenlandschaft der letzten 10 bis 15 Jahre anschauen, stellen wir fest, dass sich die Anforderungen deutlich gewandelt und erhöht haben. Dabei sind diese Entwicklungen und Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt.

1. Unmittelbare Auswirkungen auf die tägliche Praxis in Kindertageseinrichtungen

Bildung

Seit dem PISA-Schock im Jahre 2002 ist die Bedeutung der frühkindlichen Bildung schlagartig in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Auch wenn im Zusammenhang mit der PISA-Studie der OECD in einer 32 Länder umfassenden Schulvergleichsstudie die Kompetenzen von 15-jährigen Schülerinnen und Schülern ermittelt wurden, war eine entscheidende Antwort auf die Ergebnisse dieser Untersuchung die Erarbeitung von Bildungs- und Orientierungsplänen für die Elementarpädagogik. Die damit verbundenen neuen Anforderungen werden an dieser Stelle nur angedeutet: Bildungsdokumentation, individuelle Förderung in allen Bildungsbereichen, Sprachförderung etc. (mehr dazu vgl. Schrader 2008).

Sprachförderung und Schulvorbereitung

Deutlicher hervorgehoben und akzentuiert wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der Kindertagesstätte als einer Bildungsinstitution, die einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Schulfähigkeit von Kindern leistet. Vor allem das Beherrschen der deut-

schen Sprache ist eine Schlüsselkompetenz für eine erfolgreiche Beteiligung an der Schule. Hier sind während der Kindergartenzeit vor allem Defizite bei Kindern aus bildungsun- gewohnten Familien und/oder Familien mit Migrationshintergrund aufzuarbeiten.

Kooperation mit der Grundschule

Ein Teil dieser neuen Anforderungen besteht in einem verbesserten Management des Übergangs zwischen Kindertageseinrichtung und Schule.

Flexibilisierung von Öffnungszeiten

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist neben der Bildung das zweite große Thema der letzten Jahre. Die Gesellschaft erwartet von beiden Elternteilen Berufstätigkeit; daher müssen die Öffnungszeiten von Kindertageseinrichtungen den damit einhergehenden Anforderungen angepasst werden. Auch wenn wir heute nach wie vor weit davon entfernt sind, z.B. die Arbeitszeiten im Einzelhandel oder die Schichtzeiten und Wochenenddienste von Krankenhäusern in den Öffnungszeiten von Kitas zu berücksichtigen, sind die Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten (Früh- und Spätdienste, Blocköffnung etc.) heute wesentlich größer als vor zehn Jahren.

Betreuung von Kindern unter drei Jahren

Der Ausbau der Betreuung von Kindern unter drei Jahren ist eine weiterer wichtiger (oder vielleicht sogar der zentrale) Baustein in der Ausbalancierung familiärer und beruflicher Verpflichtungen. Gleichzeitig handelt es sich dabei auch um eine ganz besondere fachliche „Baustelle“: In immer mehr Kitas werden „Kleine“ aufgenommen. Hierfür müssen die räumlichen und vor allem die pädagogischen Voraussetzungen geschaffen werden. Säuglinge und Kleinkinder „ticken“ ganz anders als 4- oder 5-Jährige.

Erziehung und Elternbildung

Wenn man mit Kita-Fachkräften spricht, so verfestigt sich der Eindruck, dass das Erziehungsgeschäft heute anspruchsvoller und komplexer geworden ist, als es vor 15, 20 und noch mehr Jahren war. Erzieherinnen machen das einerseits daran fest, dass der Unterstützungsbedarf bei vielen Kindern größer geworden ist (mehr Kinder mit Übergewicht, Sprachproblemen etc.), und andererseits daran, dass die am Wohlergehen ihrer Kinder interessierten Eltern mehr Fragen an die Erziehung und Bildung ihrer Kinder stellen als zu früheren Zeiten. Leider gibt es auf die berechtigten Fragen interessierter Eltern nach dem angemessenen Fernsehkonsum, dem richtigen Setzen von Grenzen, dem Beginn gezielter Förderung in einzelnen Bildungsbereichen usw. in der Regel mehr als eine „richtige“ Antwort. Hier reicht ein Blick in die mittlerweile unüberschaubare Zahl von Erziehungsratgebern. Und: Was für das eine Kind passend ist, muss nicht auch beim nächsten Kind angemessen sein.

Verknappung der Ressourcen

Mit Blick auf die hohe Verschuldung der staatlichen Haushalte – in diesem Falle vor allem der Länder und Kommunen – sind in den letzten Jahren auch die Mittel für die Tagesbetreuung von Kindern reduziert worden. Das ist nicht in allen Bundesländern gleichermaßen erfolgt und kommt manchmal eher indirekt daher, indem z.B. die Gruppengrößen durch Ausnahmeregelungen aufgestockt werden oder einzelne Plätze in Kindergartengruppen in Plätze für (wesentlich betreuungsintensivere) Kinder unter drei Jahren umgewandelt werden, ohne das Personal angemessen zu verstärken.

2. Mittelbare Auswirkungen

Neues Tarifsystem

Mit dem neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD), der auch von den meisten freien Trägern (mit mehr oder weniger großen Anpassungen) übernommen wurde oder übernommen wird, haben sich die Verdienstmöglichkeiten vor allem für ältere Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen deutlich verschlechtert. Dies wird den Fachkräftemangel, den wir seit Jahren in diesem Arbeitsfeld verzeichnen, vermutlich noch verschärfen.

Hochschulabschlüsse

Gleichzeitig werden die Bemühungen verstärkt, das Ausbildungsniveau in der Elementarpädagogik anzuheben. Zurzeit werden quasi im „Wochenrhythmus“ neue Studiengänge für dieses Arbeitsfeld an den Hochschulen geschaffen. Es ist aber vollkommen ungeklärt, welche Funktionen und Rollen diese neue Generation von Fachkräften in den Tageseinrichtungen für Kinder übernehmen soll, von der Bezahlung ganz zu schweigen.

2 Veränderungsmanagement

Wenn wir uns diese Gesamtsituation vor Augen führen, wird schnell deutlich, dass sie an die **Leitung** einer Einrichtung sehr hohe Anforderungen stellt (vgl. Schrader 2005). Diese müssen mit Blick auf jede einzelne Kita und die in dieser Kita arbeitenden Menschen integriert werden. Ein neues Beobachtungs- und Dokumentationssystem, um z.B. den Anforderungen der Bildungspläne nachzukommen, lässt sich ja nicht „per Knopfdruck“ implementieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die damit verbundenen Anforderungen nachvollziehen und sich aneignen. Bis ein neues Konzept (z.B. die Einführung von Portfolios und Lerngeschichten, siehe Gehrmann 2009a und 2009b) abgeschlossen ist, vergehen schnell zwei oder drei Jahre.

Da aber in einer Zeit raschen Wandels oft mehrere Veränderungsvorhaben parallel laufen, ist die Gefahr groß, dass die gleichzeitig an eine Organisation gestellten Anforderungen deren Kapazitäten übersteigen. Es ist ja heute keine Ausnahme, dass in einer Tageseinrichtung eine Vielzahl komplexer und anspruchsvoller Projekte parallel laufen:

Veränderungsvorhaben in der Kita „Villa Kunterbunt“:

- Umbau eines Teils der Einrichtung für die U3-Betreuung
- Erarbeitung eines fachlichen Konzepts für die U3-Betreuung (wobei mit Beginn des letzten Kindergartenjahres schon zehn Kinder dieser Altersgruppe aufgenommen wurden)
- Steigerung der sogenannten Übermittagskinder von 15 auf 40
- Einführung von Portfolios und Lerngeschichten
- Erarbeitung und Umsetzung anspruchsvollerer Angebote für die mathematische und naturwissenschaftliche Grundbildung
- Aufbau einer Integrationsgruppe (Kinder mit und ohne Behinderung)
- Integration eines Angebotes zur musikalischen Früherziehung in Zusammenarbeit mit der Musikschule
- Gestaltung des Begegnungsjahres zwischen Kita und Grundschule für die zukünftigen Schulkinder in Kooperation mit der Grundschule
- Integration von vier neuen Mitarbeiter/innen (U3-Gruppe, I-Gruppe) in das Team
- Umsetzung des neuen Konzepts des Landes zur Sprachförderung
- Erstmalige Durchführung der sogenannten LOB-Gespräche (leistungsorientierte Bezahlung)